



*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Embrapa Agricultura Digital  
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

## **DOCUMENTOS 180**

# Um referencial de *self coaching* para apoiar processos de mentorias

*Maria Fernanda Moura  
Joice Machado Bariani  
Arioaldo Luchiari Júnior*

**Embrapa Agricultura Digital**

Av. Dr. André Tosello, 209 - Cidade Universitária  
Campinas, SP, Brasil  
CEP. 13083-886  
Fone: (19) 3211-5700  
www.embrapa.br  
www.embrapa.br/fale-conosco/sac

Comitê Local de Publicações  
Presidente  
*Stanley Robson de Medeiros Oliveira*

Secretária-Executiva  
*Maria Fernanda Moura*

Membros  
*Adriana Farah Gonzalez, membro nato, Alexandre de Castro, membro indicado, Carla Cristiane Osawa, membro nato, Debora Pignatari Drucker, membro eleito, Ivan Mazoni, membro eleito, João Camargo Neto, membro indicado, Joao Francisco Goncalves Antunes, membro eleito, Magda Cruciol, membro nato.*

Supervisão editorial  
*Stanley Robson de Medeiros Oliveira*

Revisão de texto  
*Adriana Farah Gonzalez*

Normalização bibliográfica  
*Carla Cristiane Osawa*

Projeto gráfico da coleção  
*Carlos Eduardo Felice Barbeiro*

Editoração eletrônica  
*Mariana Pilatti sob supervisão de Magda Cruciol*

Imagem da capa  
*Maria Fernanda Moura*

**1ª edição**  
Publicação digital - PDF (2021)

**Todos os direitos reservados.**

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
Embrapa Agricultura Digital

---

Moura, Maria Fernanda,  
Um referencial de self coaching para apoiar processos de mentoria /  
Maria Fernanda Moura, Joice Machado Bariani, Ariovaldo Luchiari Júnior.  
- Campinas : Embrapa Agricultura Digital, 2021.  
PDF (37 p.) : il. color. - (Documentos / Embrapa Agricultura Digital, ISSN  
2764-2488 ; 180).

1. Administração de pessoal. 2. Mentoria. 3. Coaching. 4. Self coaching.  
5. Autocoaching. I. Bariani, Joice Machado. II. Luchiari Júnior, Ariovaldo.  
III. Título. IV. Embrapa Agricultura Digital. V. Série.

CDD (21. ed.) 658.3

## **Autores**

### **Maria Fernanda Moura**

Estatística, doutora em Ciência da Computação, pesquisadora da Embrapa Agricultura Digital, Campinas, SP.

### **Joice Machado Bariani**

Bióloga, mestre em Genética e Biologia Molecular, analista da Embrapa Agricultura Digital, Campinas, SP

### **Ariovaldo Luchiari Júnior**

Engenheiro Agrônomo, doutor em Solos e Agronomia, pesquisador da Embrapa Agricultura Digital, Campinas, SP

## Apresentação

Em 2019 ocorreu o primeiro ciclo do TechStart Agro Digital, tendo sido a experiência de seu planejamento e execução a base para que se identificasse e aplicasse para o ciclo de 2020/2021 algumas adaptações metodológicas, de forma a contemplar maior aproximação entre as *startups* aceleradas e os mentores técnicos do programa, que são empregados, analistas e pesquisadores da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). Uma maior definição a respeito da carga horária de dedicação ao programa, incluindo-se a carga horária dedicada exclusivamente à realização de sessões de mentoria, sob liderança do mentor, bem como uma melhor preparação dos mentores para que fosse possível a definição antecipada de quais ferramentas adicionais de tecnologia, produto ou mercado, seriam agregados durante o processo de aceleração.

O material apresentado neste documento foi desenvolvido como parte do processo de preparação dos mentores da Embrapa para que atuem em programas de aceleração de *startups* no segundo ciclo do TechStart AgroDigital (TSAD), realizado em 2020 e 2021. Essa parte do processo, corresponde a um treinamento para ampliar autoconhecimento e melhorar os relacionamentos interpessoais. O processo completo, desenvolvido no contexto do projeto Soluções Tecnológicas para Aceleração de Negócios em Agricultura Digital - StarAgro (Código do projeto no IDEARE: 30.21.90.010.00.00), liderado pela Embrapa Agricultura Digital, também foi aplicado a outro programa de inovação da Embrapa, o SoilsPlay da Embrapa Solos, em 2021.

Devido à relativa aceitação do treinamento realizado e à sua aplicabilidade no dia a dia, decidiu-se publicá-lo não apenas como apostila de curso, mas em uma linguagem que permita a utilização de partes do material em outros treinamentos ou mesmo como um *self coaching* pelo seu leitor. Embora o material proposto tenha sido desenvolvido para atendimento às particularidades do Programa TechStart AgroDigital, acredita-se que pequenas modificações sejam possíveis aos interessados em aplicá-los a outros contextos de inovação, com outros grupos de mentores e líderes de iniciativas correlatas da Empresa.

*Sílvia Maria Fonseca Silveira Massruhá*

Chefe-geral

## Sumário

Introdução.....	9
<i>Self coaching</i> passo a passo.....	10
Autotreinamento contínuo .....	28
Considerações finais .....	34
Agradecimentos.....	34
Referências .....	35



## Introdução

No escopo do projeto Soluções Tecnológicas para Aceleração de Negócios em Agricultura Digital - StarAgro (Código do projeto no IDEARE: 30.21.90.010.00.00) prevê-se como resultado um processo normatizado e documentado de mentoria em agricultura digital voltado a empregados da Embrapa Agricultura Digital, contendo os protocolos e procedimentos para formação de mentores da Unidade para atuarem em programas de aceleração de *startups*. Parte desse processo consiste em um treinamento do grupo de mentores, tanto do ponto de vista de normas, ferramentas, acompanhamento e desenvolvimento de mentorias e equipes, como de uma preparação inicial, baseada em metodologia de *coaching*, com o objetivo de ampliar suas capacidades de relacionamento interpessoal.

Desta forma, o material aqui apresentado restringe-se ao processo de *coaching* utilizado como parte do treinamento de mentores e foi desenhado para uma aplicação diária, procurando auxiliar a condução de processos gerenciais com ênfase nas relações interpessoais, considerando os mecanismos intersubjetivos que atuam em grupos e equipes. Para tal, foram utilizadas estratégias próprias de metodologias de *coaching*, complementadas com algumas práticas de psicanálise clínica e de programação neurolinguística. Como os conteúdos encontram-se consolidados em um programa bem sucinto, o material pode ser utilizado como apostila de curso ou leitura por interessados, pois procura ser didático, tentando possibilitar que qualquer interessado possa seguir a leitura do material, compreendê-lo, exercitá-lo e assim conseguir melhorar pequenos resultados no seu dia a dia. No entanto, para aplicação do treinamento em equipes, recomenda-se que seja organizado e executado com profissionais capacitados na metodologia de *coaching*.

Um processo de *coaching*, em geral, pode ser visto como uma parceria criativa entre duas pessoas que inspira um novo pensamento e conduz a mudanças (Burton, 2012), pois todas as referências sobre um processo de *coaching*, no qual um *coach* (aquele que conhece o processo de *coaching*) auxilia seu *coachee* (seu cliente) a se redescobrir, reinventando seus pensamentos e hábitos, de modo que possa melhor alcançar suas metas. Dessa forma, o *coach* não é um treinador de alguma especialidade, é alguém que ajuda o seu *coachee* a encontrar suas próprias respostas para as mudanças por ele desejadas, formando uma parceria de aprendizado. Neste documento, o processo foi elaborado para que o *coachee*, ou seja, o leitor, possa realizar um *self coaching*, com as orientações de pontos a serem aprendidos, ou mudanças a serem feitas, indicados ao longo dos itens apresentados. Os itens seguem um processo que se inicia em um movimento de autoavaliação que precede o autoconhecimento, passando para formas de ação e reação perante as circunstâncias e segue, por fim, focando no processo de comunicação interpessoal. Além disso, são fornecidas explicações de ferramentas de autotreinamento para a promoção de mudanças e para auxílio à tomada de decisões. Desta forma, é recomendado que o leitor realize uma leitura/estudo do material de forma contínua pela primeira vez; apreendidos os processos, as releituras poderão ser não lineares, optando-se por outra ordenação.

Alguns conceitos de psicanálise clínica são utilizados para auxiliar a compreensão sobre a importância de algumas mudanças ou para exemplificar um determinado componente do comportamento humano e, especialmente, para permitir uma melhor compreensão do outro – mentorado ou liderado. Nenhum desses conceitos é explorado a fundo, pois o material é destinado a um público leigo, em todo caso são fornecidas algumas referências bibliográficas para posterior consulta a alguns outros materiais, para que o leitor, com maior interesse em algum tema, tenha uma primeira fonte de informações mais abrangentes. Da mesma forma, algumas dicas ou conceitos de programação neurolinguística são disponibilizadas e referenciadas.

Todo processo de *coaching* envolve a construção de um passo a passo, que, em geral, toma de dez a doze sessões com o *coachee*; pois existe o estabelecimento de uma meta, e todo e qualquer problema mais profundo não é tratado nesse tipo de processo, deve ser encaminhado a um terapeuta especializado. No caso da meta aqui estabelecida, melhorar a capacidade de mentoria ou liderança, foi estabelecido um passo a passo para ser seguido pelo próprio *coachee* e que, evidentemente, pode ser desdobrado em um curso de curta duração ou em sessões presenciais. Dessa forma, o material é organizado em: 1) autoconhecimento, para que o *coachee* possa ter um mapa de si mesmo e melhor compreender as diferenças entre seus pares; 2) ação versus reação, como o *coachee* reage, o que espera dos demais, técnicas para potencializar os resultados de *feedbacks* dados e recebidos; 3) melhorar a comunicação interpessoal, como conseguir manter o foco e a atenção de si mesmo e dos seus pares; e 4) ferramentas para potencializar o autotreinamento, para utilizar em várias situações. Deve-se ressaltar que não houve a preocupação com ferramentas de estabelecimento de metas e cronogramas, pois crê-se que estas são do conhecimento dos possíveis leitores deste material.

Antes de prosseguir à leitura do material, tenha em mente os seguintes pressupostos:

- Ninguém é capaz de mudar alguém, as pessoas só mudam, adaptam-se, melhoram, evoluem, se realmente quiserem, ou quando as situações são tão desconfortáveis que elas se sentem obrigadas a isso.
- Em qualquer interação, seja de mentoria, liderança ou outras, é necessário honrar a história pessoal e profissional dos envolvidos, bem como a sua própria, respeito é a palavra-chave.
- Para ser um bom mentor/líder, obter melhores resultados é necessário autoconhecimento e estratégias de ação mediante circunstâncias que testam nossos pontos de melhoria.
- Não existem fórmulas mágicas para atingir objetivos, tudo é condicionamento, com conhecimento e treinamento, via constantes repetição e aprimoramento.

## Self coaching passo a passo

O processo descrito deve ser lido e exercitado na ordem apresentada. Ele é uma adaptação de processos de *coaching* preconizados nos cursos do Instituto Brasileiro de Coach (IBC) (Marques, 2018), assim, segue a metodologia apreçoada pelo instituto. Após tê-lo exercitado por completo, releituras podem ser feitas de modo não linear, assim como os exercícios podem e devem ser refeitos, ao longo do tempo, pois os resultados modificam-se conforme criamos novos hábitos. O objetivo deste *self coaching* não é, de forma alguma, substituir o trabalho de um *coach*, pois em sessões de *coaching*, presenciais ou virtuais, o *coach* identifica novas necessidades junto ao *coachee* e vai adaptando o processo. Como o material destina-se a atingir mudanças e exercitações mais breves, em um processo de *self coaching*, o conteúdo foi prefixado; assim, se o leitor sentir outras necessidades, deverá buscar por uma ajuda mais direcionada, o que não invalida completar os exercícios deste processo e ainda obter resultados no seu dia a dia.

### Autoconhecimento

Por que seria importante iniciar por autoconhecimento? Será que realmente nós nos compreendemos e nos comportamos de acordo? Porque, como disse Margaret Thatcher, “*Estar no poder é como ser uma dama. Se tiver que lembrar às pessoas que você é, você não é.*”, frase que vale para todas

as situações. Então, estar por inteiro em uma posição depende do que você realmente acredita, está seguro acerca de você mesmo, e conseqüentemente mostra aos demais.

Imagine-se como uma árvore completa com raízes profundas<sup>1</sup>, um tronco firme e uma copa vibrante. Suas raízes correspondem a sua mente inconsciente, ou seja, toda a sua origem desde a concepção, e memórias arcaicas. Essas raízes contêm toda a sua força e também suas fraquezas, que desenham o seu ser e refletem-se por toda a árvore. É necessário valorizar essas raízes, honrar e respeitar sua própria história, para isso é necessário lembrá-la, avivá-la e enfrentá-la. O tronco é a sua vida, que só existe devido às raízes, sua mente, seus diálogos internos, seus sentimentos, que unem a razão e a emoção; isto é, como aproveitar a seiva das raízes e evoluir a copa. A copa é a vida que levamos, como nós nos mostramos e nos comportamos, depende das raízes, nosso inconsciente e histórico de vida, e do tronco que construímos, nosso caráter e personalidade. Para a vida que levamos, nossa copa, de acordo com a metáfora da árvore, conseguimos evoluir nosso autogerenciamento, criar novos hábitos e ter clareza em nossas decisões; assim como promover nossa automotivação e plasticidade, ter ousadia em enfrentar novos desafios e coragem para eles – coragem, cor de coração e agir, agir com o coração. Nossas evoluções dependem de entendermos as relações e trocas de seiva nessa árvore para atingir a plasticidade necessária e compreender que cada árvore é única, a árvore ao lado não é igual a sua, tem histórias de vida diferentes da sua e talvez menos plasticidade.

### **Autofeedback**

Neste primeiro exercício de autoconhecimento é importante focar-se em como você vê sua própria árvore no momento atual; sempre será o momento atual, pois estamos buscando novas evoluções, e cada qual dá o melhor de si de acordo com o seu histórico, ou mapa (Augusto, 2013) como se diz na PNL, ou realidade psíquica (Roudinesco; Plon, 1998) na psicanálise, ou *mindset* (Dweck, 2017) – termo atualmente mais utilizado.

Refleta por alguns minutos, se possível até escreva suas respostas (Marques, 2018):

- Como você gosta de ser chamado (a), algum apelido ou título, por que você gosta dessa forma? O que isso significa para você?
- Pense em uma frase que te identifica no mundo, reflète seu modo de pensar, agir, sonhar.
- Lembre-se de um livro que foi marcante na sua vida, por quais motivos foi marcante?
- Lembre-se de um filme que tenha lhe trazido evolução, por quais motivos lhe trouxe evolução?

Precisamos olhar para dentro de nós mesmos, antes de pensar em estabelecer novos hábitos, e, desta forma, compreendermos nossa dualidade, nossos autossabotadores, nossos pontos de melhoria, nossas crenças e nossos objetivos e metas.

A dualidade do ser é senso comum, mostra nosso lado luz e nosso lado sombra, refletindo a harmonia que estamos sempre buscando. O equilíbrio será alcançado por meio da influência de nossos lados: 1) racional, que é o lado luz (vemos, controlamos), crítico, julgador, direcionado aos problemas cognitivo, diretivo, que usa a lógica e a organização; e 2) nosso inconsciente, lado sombra (não

---

<sup>1</sup> Esta metáfora foi transcrita de uma anotação de aula de José Roberto Marques do Instituto Brasileiro de *Coaching*, os autores deste material desconhecem a fonte original.

nos é tão claro), nossa intuição, criatividade, talentos individuais, que transcende a cognição e está sempre no tempo presente, é imediatista. Dessa forma, reflita:

- Quais são seus pontos fortes? Enumere, pelo menos, 6 e reflita quais os motivos pelos quais você os considera pontos fortes.
- Quais são seus pontos de melhoria, onde você precisa melhorar seu foco? Note que jamais diga pontos fracos, serão sempre os pontos que merecem alguma atenção evolutiva. São pontos que, ainda, não estão de acordo com nossos valores pessoais e/ou empresariais. Qualquer dificuldade deve ser vista como oportunidade de observar pontos a serem melhorados. Liste, ao menos, 6 deles, com os respectivos porquês.
- Quais são suas oportunidades atuais de exercer seus pontos fortes e focar em melhorar outros? Relacione, pelo menos, 6, sempre descrevendo quais os motivos para agarrar essas oportunidades.
- Os nossos pontos de melhoria, muitas vezes são agentes autossabotadores, isto é, que nos limitam, bloqueiam ou dificultam nossas decisões e mudanças, ou mostram nossas incongruências, isto é, sou de uma forma e ajo de outra, ou procrastino minhas tarefas, porque posso pensar que “isso não é importante”, “isso não é para mim”, “não tenho tempo para isso”, “não tenho competência para isso”, etc. Reflita um pouco: quais são seus agentes sabotadores? Procure listar pelo menos 6 deles e por quais motivos os considera sabotadores, o que eles refletem em sua vida que pode limitá-lo.

E, claro, transformamos os pontos positivos e os de melhoria em crenças. Crenças (Augusto, 2013) são os julgamentos e avaliações sobre nós mesmos, os outros e o mundo ao nosso redor. São generalizações que unem nossas experiências, valores, estados internos e expectativas formando a nossa própria realidade. Elas nos impulsionam ou limitam. As crenças de *self empowerment* são as fortalecedoras, tais como “sou empático”, “sou capaz”, “acredito nessa ideia/pessoa”. As opostas são limitantes, tais como comportamentos e pensamentos repetitivos como “não consigo fazer isso”, “é impossível mudar aquilo”, “isso parece sem sentido, mas...”. Algumas, como colocado por Cury (2002), são equivalentes ao Registro Automático de Memórias Negativas (RAMENs), por exemplo, “meu pai sempre disse que não sou competente em matemática”; e, outras, aos imagos (Roudinesco; Plon, 1998), que são as imagens negativas que criamos sobre nós mesmos, por exemplo “nasci assim, vou ser sempre assim”.

Então, procure refletir, quais são suas crenças, notando que, o que é limitante para um pode ser fortalecedor para outro:

- Enumere, ao menos, 6 crenças limitantes e por quais motivos considera-lhes limitantes;
- Enumere, ao menos, 6 de suas crenças fortalecedoras e por quais motivos considera-lhes fortalecedoras.

A persona é o que esperamos que os outros vejam e reconheçam em nós, é a imagem que gostaríamos de mostrar ao mundo. Reflita como sua imagem está em suas relações:

- O que acho que as pessoas pensam e sentem ao me ver pela primeira vez? Que evidências tenho disso?
- Como eu quero ser visto? O que fazer para atingir essa meta?

Além disso:

- Qual o objetivo com este *self coaching*? O que precisa acontecer, na prática, para saber se o resultado foi alcançado?

Então, elabore um treinamento próprio; o que você fará até o final do treinamento (leitura e estudo deste material) para praticar esses aprendizados e atingir sua meta?

Na seção autotreinamento há duas ferramentas que podem ser utilizadas em auxílio à tomada de decisões e em autocondicionamento para atingir mudanças, ambas com as devidas explicações. Crenças estabelecidas, especialmente as limitantes, não são facilmente quebráveis. Há alguns exercícios de PNL, que devem ser conduzidos por especialista, que ajudam nas quebras de crença, mas algumas precisam de um trabalho de elaboração mais intenso, porque carregam um histórico mais profundo, e devem ser tratadas em uma boa terapia.

## **Análise de Perfil**

Nesta seção será traçado o perfil momentâneo do leitor; claro que, algumas características refletem os valores do indivíduo e não costumam mudar, a menos que lhe causem alguma dor. Há vários testes para análise de perfis<sup>2</sup> considerados eficazes. Neste material optou-se por um teste que é facilmente encontrado na internet<sup>3</sup>, e, desta forma, seu conteúdo pode ser aqui replicado. Fazer um ou outro teste não traz resultados mais ou menos significativos, o importante é analisar os resultados, saber que é um retrato momentâneo do indivíduo, embora algumas características sejam predominantes; e, que o indivíduo após a análise não apenas foque no que lhe pareçam boas características, mas em evoluir em seus pontos de melhoria.

Assim, ao responder ao teste não avalie muito a pergunta, a primeira resposta com a qual você identificar deverá ser marcada, por exemplo:

Questão: 213. Eu gosto mais de...

Opções:

A – Laranja

C – Morango

O – Goiaba

I – Caqui

Escolha a fruta que lhe veio primeiro à mente, mesmo que você goste de todas as 4 opções, nem tão pouco, em caso de dúvida, pule questões, apenas responda sequencial e rapidamente às questões. Note que as letras não estão em ordem alfabética; então, ao responder à questão acima, anote o número da questão (no caso 213) e a letra (opção escolhida), vamos considerar que Morango foi a resposta, então anote 213-C. Reserve, no máximo, 15 minutos de seu tempo e responda às questões do Anexo I, anotando o número de cada qual, e a letra correspondente. Finalizado o teste e suas anotações, vamos contabilizar as respostas da seguinte, conforme a Tabela 1.

Por exemplo, para alguém que tenha respondido 7 vezes a letra I, 9 vezes a letra C, 1 vez a letra A

2 Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/analise-comportamento-teste-perfil-comportamental/>>.

3 Disponível em: <<http://www.humanitaire.com.br/uploads/outros/testes/11/4936e9e6a365eba7f582dd6d238b7b80.pdf>>.

e 8 vezes a letra O, teremos um perfil de 28% Águia, 36% Gato, 4% Tubarão e 32% Lobo. Embora alguns animais sejam dominantes, o perfil é distribuído entre as várias características de cada qual. De modo muito resumido, temos:

- *Águia*: é o lado visionário, criativo, características capazes de provocar mudanças ao seu redor.
- *Gato*: é o lado receptivo, cooperativo, a capacidade de unir equipes e ser pacificador.
- *Lobo*: reúne a meticulosidade, forte senso de grupo e capacidade de observação, além de fidelidade.
- *Tubarão*: engloba o foco em resultado, determinação e a capacidade de superar seus próprios desafios de forma rápida e precisa.

**Tabela 1.** Contabilização das respostas às questões do Anexo I.

Letra anotada	Total de respostas	Multiplique por 4	Divida por 100	Perfil Correspondente
I	TI = Total de Is	4*TI	4*TI %	Águia
C	Tc = Total de Cs	4*Tc	4*Tc %	Gato
A	TA = Total de As	4*TA	4*TA%	Tubarão
O	TO = Total de Os	4*TO	4*TO %	Lobo

Cada qual terá diferentes resultados, isto é, nesse momento pode estar utilizando mais características de um animal que de outro, mas sempre haverá um pouco de tudo e, dificilmente um equilíbrio entre todas as características.

O objetivo é auxiliar o leitor a mapear seu potencial, para que possa utilizar seus diferenciais e qualidades a favor de seu desenvolvimento, como ser humano, líder ou mentor; bem como reconhecer seus pontos de melhoria e, desta forma, poder trabalhá-los. Pois esse retrato momentâneo é o grande fator de impacto em seus resultados, sejam positivos ou negativos, ou a não caminhada em alguma direção. Na Tabela 2, são apresentadas, de forma agrupada, as principais características de cada perfil.

**Tabela 2.** Características dos perfis segundo a classificação Águia, Lobo, Gato e Tubarão.

	ÁGUIA	LOBO	GATO	TUBARÃO
VALORES	Criatividade e liberdade, inspira ideias	Ordem e controle	Felicidade e igualdade, cultura da empresa, empático	Resultados
MOTIVAÇÃO	Liberdade de expressão, ausência de controles rígidos, ambiente de trabalho descentralizado	Certeza, compreensão exata de quais são as regras; conhecimento específico	Segurança, aceitação social; construir o consenso; reconhecimento da equipe	Liberdade para agir individualmente; controle das próprias atividades; resolver os problemas
COMPORTEAMENTO	<b>FAZER DIFERENTE</b> Criativo, intuitivo, foco no futuro, distraído, curioso, informal/casual, flexível	<b>FAZER CERTO</b> Detalhista, organizado, estrategista, busca do conhecimento, pontual, conservador, previsível	<b>FAZER JUNTO</b> Sensível, relacionamentos, time, tradicionalistas, contribuição, busca harmonia, delega autoridade	<b>FAZER RÁPIDO</b> Senso de urgência, ação, iniciativa, impulsivo, prático, vencer desafios, aqui e agora, autossuficiente, não gosta de delegar poder
PONTOS FORTES	Idealização, provoca mudanças radicais, antecipa o futuro, criatividade	Organização, passado/presente/futuro, consistência, conformidade, qualidade, lealdade e segurança, regras e responsabilidades	Comunicação, manter comunicação harmoniosa, desenvolver e manter a cultura empresarial, comunicação aberta	Ação, fazer acontecer, parar com a burocracia, motivação
PONTOS DE MELHORIA	Falta de atenção, para o aqui e agora, impaciência e rebeldia, defender o novo pelo novo	Dificuldades de se adaptar a mudanças, pode impedir o progresso, detalhista, estruturado e demasiado sistematizado	Esconder conflitos, felicidade acima dos resultados, manipulação através dos sentimentos	Socialmente, faz do modo mais fácil, relacionamento complicado

Fonte: Marques (2018).

Observando as características vê-se o quanto é importante ter algum percentual de cada tipo de animal no nosso perfil, embora sempre haja alguma predominância. Isso é uma evidência da importância de reunir diferentes perfis em uma mesma equipe. A Águia é muito forte na criatividade e na inspiração de novas ideias, porém em uma equipe só de perfis predominantemente Águia, faltaria formalização, união da equipe e foco para resultados; seria, talvez, mais provável que as ideias não saíssem do papel e até não se concluíssem – dado que todos sempre teriam mais uma ideia. O Lobo é ótimo em formalizar, buscar e organizar o conhecimento e as tarefas, seguir regras e ser responsável; porém, uma equipe só de Lobos poderia estar muito amarrada ao *status quo* e não se adaptar a mudanças. Juntando Águia e Lobo, os voos da Águia teriam planejamento de rotas, mas talvez ainda faltasse algum pragmatismo. O Gato é o comunicador nato, uma comunicação real, dada a empatia que ele consegue desenvolver, mas uma equipe só de Gatos colocaria a felicidade acima

dos resultados. Se juntarmos apenas Águia e Gato, as ideias da Águia seriam muito valorizadas e apreciadas, porém, talvez, não atingissem resultados concretos. Só Gato e Lobo, os planejamentos do Lobo também seriam muito valorizados, mas faltaria inovação. Gato, Lobo e Águia teriam ideias, que seriam valorizadas e sistematizadas, o que talvez impulsionasse resultados. Porém, o Tubarão é que valoriza o foco em resultados, faz com que aconteça, mesmo que esses resultados careçam de novas ideias, sistematização e trabalho em equipe. Juntar Tubarão e Águia apenas serviria para impacientar o Tubarão, o mesmo aconteceria se fosse apenas Tubarão e Gato, e, talvez até Lobo e Tubarão – afinal, o Tubarão pensaria “para que sistematizar, organizar?”. Uma equipe ideal precisa mesclar os quatro tipos, ou ter uma predominância adequada de cada qual, a fim de que se atinja eficácia, eficiência, qualidade e quantidade adequada de resultados.

## Sistemas Representacionais

Os sistemas representacionais completam a compreensão dos perfis e, assim como estes, têm alguma predominância em cada qual. Os sistemas representacionais são como interagimos aos estímulos sensoriais recebidos, especialmente paladar, olfato, visão, audição e tato. De acordo com O'Connor e Seymor (1990), usamos os sentidos externos para observar o mundo e os internos para rerepresentar essa experiência a nós mesmos; assim, a maneira como assimilamos, armazenamos, codificamos e recuperamos as informações em nossas mentes são os nossos sistemas representacionais.

Antes de falarmos mais a respeito de cada qual, o leitor é convidado a avaliar os seus sistemas representacionais. Da mesma forma que para todos os testes aqui propostos, o leitor deve responder sequencialmente às questões, sem pensar muito em cada qual, sempre com a primeira resposta que lhe venha à mente. As respostas deverão ser anotadas, atribuindo-se notas de 1 a 4 de acordo com a prioridade para cada quesito, por exemplo, se a questão for, por exemplo a de número 25:

Questão 25: Ao ver uma laranja:

V -   2   embriago-me com o tom de suas cores

D -   3   percebo seu potencial nutricional

C -   4   sinto seu sabor, antes de mordê-la

A -   1   imagino seu som ao espatifar-se no chão

Anotam-se as respostas: 25 - V-2, D-3, C-4, A-1.

Reserve quinze minutos e responda rapidamente ao questionário do Anexo II, anotando as letras e prioridades para cada questão. Para contabilizar suas respostas, calcule-as conforme a Tabela 3.

Note, no exemplo, que o respondente é bastante cinestésico e digital, mas também visual e auditivo num certo balanço. E o que isso significa?

**Tabela 3.** Contabilização das respostas do questionário do Anexo II.

Letras e Questões	1	2	3	4	5	Soma	Percentual => Soma*2/100
<b>C</b>	4	3	4	4	3	18	36%
<b>A</b>	1	2	3	1	2	9	18%
<b>V</b>	3	1	1	2	1	8	16%
<b>D</b>	2	4	2	3	4	15	30%

**Tabela 4.** Características dos sistemas representacionais.

Como/Sistema	Visual	Auditivo	Cinestésico	Digital
<b>Aprende</b>	Observa demonstrações, lê e imagina; boa concentração; rapidez na compreensão	Instruções verbais; diálogos; descrições curtas; desatento a ilustrações; move os lábios quando lê	Aprende fazendo; prefere ir logo para a ação	Capaz de entender e criar uma estrutura com a informação recebida
<b>Memoriza</b>	Rostos, nomes nem sempre; esquemas e resumos, com simbologias; imagens	Memoriza mais nomes que rostos; repetição auditiva	Recorda-se de acontecimentos, lembrando-se do que fez e não do que viu e ouviu	Repetição, depende de informações detalhadas e instruções passo a passo
<b>Soluciona Problemas</b>	Planeja; organiza; visiona alternativas e soluções	Disserta sobre os problemas; testa verbalmente as soluções	Parte para a ação; pode ser impulsivo; prefere soluções com muitas atividades	Dependem de muitos detalhes/fatos; ponderam as consequências de cada decisão; dificuldade com textos longos; boa capacidade analítica
<b>Aparenta</b>	Meticuloso; tudo precisa ser belo e ordenado	Roupa não é importante; prefere explicar as escolhas	Prefere conforto à estética	São pessoas que se mexem e conversam ao mesmo tempo que tem diálogo interno.
<b>Comunica-se</b>	Fala muito rápido; impaciente em ouvir; descrições detalhadas	Gosta de ouvir, mas não consegue esperar para falar; suas descrições podem ser longas e repetitivas	Gesticula quando fala; aproxima-se para falar; perde rapidamente o interesse por discursos	Direto ao ponto de importância, a base/fonte/fundamento; por vezes entram em diálogo interno e podem ficar em silêncio durante uma negociação.

Fonte: Augusto (2013).

A ideia básica sobre a maneira que os sistemas representacionais funcionam em cada qual é:

- **Visual:** quando o visual predomina a pessoa identifica as coisas por meio de imagens. A memória é fotográfica, porém há dificuldades com instruções orais/faladas. A pessoa prefere ler em lugar de depender de outra pessoa.

- *Cinestésico*: este gosta de abraçar, dançar e sentir. O contato e o corpo são importantes, assim como a experimentação. São pessoas intuitivas, de fácil inserção no ambiente.
- *Auditivo*: possui um amplo vocabulário, são objetivos e gesticuladores. Porém, gostam do silêncio.
- *Digital*: este ouve e entende, por meio de perguntas e informação. São pessoas que estudam as ideias e desenvolvem muito diálogo interno. Porém, tem alguma dificuldade de concentração, sendo leitura seu ponto fraco.

Na Tabela 4 apresenta-se um resumo de como cada sistema representacional reflete em nosso aprendizado, nossa memorização, nossa solução de problemas, aparência e comunicação; lembrando que todos nós temos algum(ns) sistema(s) mais predominante(s), mas usamos de todos eles.

### Tríade do Tempo

Outra importante característica é como utilizamos o nosso tempo ou como deveríamos utilizá-lo. Basicamente a utilização do nosso tempo pode ser dividida em três esferas (Barbosa, 2004): importante, urgente e circunstancial. Claro que, essa classificação depende da interpretação de cada qual, seus valores e compromissos, ou mesmo do momento vivido.

Para verificar como você tem utilizado seu tempo, é apresentado um pequeno questionário, no qual as perguntas deverão ser respondidas da seguinte forma:

Para cada questão dê uma nota de 1 (nunca) a 5 (sempre), por exemplo, para uma questão de número 11:

*Questão 11. O telefone toca e eu atendo imediatamente – nota: 3*

Anota-se: 11-3

No *Anexo III* encontram-se as questões, que como sempre devem ser rapidamente respondidas, sem que se pare para analisá-las, pois queremos um retrato de como seu tempo tem sido utilizado neste momento. A seguir, contabilize suas respostas de acordo com a Tabela 5.

Na Figura 2, pode-se observar como o uso do tempo deve ser compreendido. A esfera de importância idealmente deve consumir 70% do nosso tempo, pois é nesta esfera que se encontram as nossas atividades mais relevantes, pois abrange nossas metas de vida. A esfera da urgência não deve ocupar mais de 30% do nosso tempo, pois geralmente são atividades que foram postergadas ou assumidas para um cronograma inexecutável, ela nunca deverá ser predominante, dado que é a maior geradora de estresse. A esfera circunstancial é aquela na qual colocamos um tempo que não beneficia as demais, por isso navegar à toa na internet, ou não adiar atender um telefonema que pode ser postergado; por isso o ideal é não consumir mais de 10% do nosso tempo.

Há algumas estratégias muito simples, porém nem tão facilmente implementáveis para melhorar a gestão do tempo, tais como: 1) delegar tarefas, dividir para conquistar; 2) priorizar, se tudo é importante, nada de fato o é; 3) evitar procrastinação, adiar uma tarefa vai acabar tornando-a urgente; 4) agendar tarefas, agendas e cronogramas precisam ser utilizados adequadamente; 5) evitar estresse, se as tarefas são planejadas, de acordo com os recursos disponíveis, o estresse diminui-se naturalmente; 6) dizer não, faz parte da priorização e planejamento, se uma nova tarefa é prioritária alguma anterior deverá deixar de ser cumprida; 7) definir *deadlines*, para alcançar metas as tarefas

**Tabela 5.** Contabilização das respostas às questões do Anexo III.

CIRCUNSTÂNCIA		IMPORTÂNCIA		URGÊNCIA		
Pergunta	Nota	Pergunta	Nota	Pergunta	Nota	
1	2	4	4	2	3	Total Geral = 57
3	2	7	5	5	5	
6	2	10	5	8	4	
9	2	11	2	13	2	
12	2	14	5	16	4	
15	2	17	4	18	2	
Total A = 12		Total B = 25		Total C = 20		
Percentual A = 12/57 = 21%		Percentual B = 25/57 = 44%		Percentual de C = 20/57 = 35%		100%

precisam estar cronometradas; 8) começar cedo, o dia será sempre mais produtivo e sobrá tempo para o lazer; e 9) fazer pausas, momentos de pausa ajudam a reorganizar as ideias.

Como tarefa, verifique seu planejamento a curto, médio e longo prazo; claro que você tem um, certo? Verifique o que pode ser delegado e/ou redistribuído. Faça planos semanais, de modo que as tarefas possam ser reajustadas na semana e sem perder o foco nos deadlines preestabelecidos.

**Figura 2.** Tríade do Tempo, distribuição ótima

Fonte: Adaptado de Lobos (2020).

## Considerações

Agora que a avaliação de perfil está concluída, com o uso de sistemas representacionais e a tríade do tempo, compare seus resultados com o da autoavaliação. Verifique se os pontos de melhoria antes identificados precisam ser modificados; e, claro, elabore um plano de mudança. O que você pode fazer para melhorar esses pontos? Como avaliá-los? A sugestão do diário de bordo e da ferramenta de tomada de decisão podem ser muito úteis, veja seção 4 deste documento.

## Ação versus Reação

Segundo Vincent Lombardi, “Não tenho necessariamente que gostar de meus jogadores e sócios, mas como líder devo amá-los. O amor é lealdade, o amor é trabalho em equipe, o amor respeita a dignidade e a individualidade. Esta é a força de qualquer organização”; enfim, amar é compreender as individualidades e respeitá-las. Somos sempre levados a acreditar que para sermos bons líderes, ou mentores, precisamos ter um amplo desenvolvimento de nossas competências técnicas, e, é claro, precisamos. Porém um líder deve servir a sua equipe (Hunter, 2004), para isso uma das principais competências é o relacionamento interpessoal, que passa pela compreensão e respeito ao outro. Assim, no próximo item são listadas e definidas algumas competências, que se esperam de um mentor/líder; e, a partir deste, são explicados conceitos e formas de melhorar o relacionamento interpessoal.

## Competências Básicas

Os quesitos apresentados foram adaptados de Marques (2018):

- *Empreendedorismo*: pessoas empreendedoras são as que costumam ter boas ideias e criar projetos interessantes para os seus setores, pensam fora da caixa e encontram soluções criativas em meio às ondas de mesmice.
- *Comunicação*: nem sempre a timidez ou a extroversão são sinônimos de boa ou má comunicação; a boa comunicação caracteriza-se pela assertividade da mensagem passada, bem como da escuta ativa e reflexões assertivas; ou seja, entender e fazer-se entender.
- *Desenvolvimento de pessoas e orientação para resultados*: neste quesito deve-se pensar em quais e quantos objetivos profissionais foram atingidos, se há alguma estagnação na carreira, se está em ascensão ou precisa de um empurrão.
- *Inovação*: não se restringe ao mundo das ideias, também pode ser visto como especializar-se, buscar novos conhecimentos, atualizar-se e investir na sua carreira por meio do desenvolvimento de mais e mais capacidades – a mente precisa estar sempre aberta ao novo.
- *Relacionamento interpessoal*: no ambiente profissional esse relacionamento também se faz necessário e tem importante papel em nosso desenvolvimento individual, sendo fundamentais para obtenção de resultados coletivos, os mais almejados pela empresa. Desenvolver empatia é um ótimo ponto de partida. *Criatividade*: você considera essa qualidade importante ou prefere suor e dedicação? Um bom parâmetro é verificar o número de projetos seus, aprovados nos últimos tempos e o impacto que eles tiveram.
- *Liderança de equipes e trabalho*: um bom líder é um servidor (Hunter, 2004) e dessa forma consegue extrair o máximo de seus comandados. Para isso, ele precisa manter os colaboradores permanentemente motivados e engajados na conquista dos objetivos organizacionais.

- **Orientação para o cliente:** todas as competências colocadas são importantes, mas todo o seu trabalho deve ser voltado a um único fim, que é o cliente; ou seja, seu pensamento deve estar sempre nele.

## Conflitos e afinidades

Conflitos e afinidades ocorrem de acordo com nossos valores pessoais ou com os monstros internos que criamos, pois espelhamos uns ou outros nos nossos relacionamentos. A esses espelhamentos dá-se o nome de transferência, que, de acordo com Roudinesco e Plon (1998), é um termo que foi progressivamente utilizado na psicanálise para designar um processo constitutivo do tratamento psicanalítico, mediante o qual os desejos inconscientes do paciente passam a se repetir no âmbito das relações; embora o objetivo seja a relação paciente vs psicanalista, ocorre em todos os relacionamentos.

Os nossos monstros estão, quase sempre, no nosso inconsciente, correspondem a algum conflito que carregamos ou algo que nos tenha acontecido que carrega muito afeto negativo; quando conscientes são muito mais fáceis de serem resolvidos. Há basicamente duas formas de armazenarmos esses monstros internos (Roudinesco; Plon, 1998): 1) repressão, que no primeiro instante é a forma de impedir que eventos, sentimentos ou atos dolorosos ou contra o nosso caráter ou personalidade fiquem no campo consciente, mas continuamos conhecendo esses eventos; e 2) recalque, uma forma bem mais forte (forma inconsciente de impedir), joga tudo na bagunça do inconsciente e não recuperamos facilmente essa informação, ou quando a recuperamos ela nos aparece deformada – como nos sonhos enigmáticos ou em ações/reações que gostaríamos de evitar. E, esses monstros apresentam-se nos fenômenos de transferência e, de modo algum, são comportamentos conscientes e, ainda, estão presentes em todas as pessoas.

Uma das formas de transferência é aquela por deslocamento, que é sempre muito abrupta, por exemplo:

- Em um caso positivo: alguém encontra-se muito feliz, uma felicidade muito grande, por estar desempregado e ter conseguido o emprego que sonhava, e ao ver um pedinte na rua, dá-lhe a última nota que possui na carteira;
- Em um caso negativo: tenho uma reunião ruim com meu chefe, ele me aborrece, ao voltar para a sala desconto no estagiário, ou ao pegar o carro xingo alguém no trânsito.

Outro tipo de transferência é muito mais sutil, é dita por projeção, isto é, projetamos fora de nós os nossos medos, o que não podemos enfrentar. Por exemplo: aquela pessoa que é eternamente desconfiada, não consegue confiar em outras pessoas, porque muitas vezes não confia em si mesmo; aquela pessoa que não admite seus erros, está sempre procurando o culpado fora de si, não é capaz de se responsabilizar pelas suas ações; aqueles que sofrem de ciúmes patológico, um ciumezinho é humano, mas se for fixado no ciúme é um problema, e, em geral, o ciumento não é fiel, embora julgue-se conscientemente fiel; pessoas preconceituosas, em geral, possuem inseguranças que projetam no que acham errado nos outros; pessoas que rotulam outras, da mesma forma estão projetando suas frustrações em outras; perfeccionistas, ou seja, narcisistas que se julgam que são muito melhores que outras, mas em geral estão maquiando suas inseguranças; etc.

Dados esses cenários, tão comuns, como podemos ter atitudes melhores e mais empáticas no nosso dia a dia? Primeiramente identificando nossos pontos de melhoria e nos conscientizando que muitas dessas atitudes são completamente inconscientes, não planejadas. Cabe ao líder/mentor procurar não julgar, pois sempre são atitudes totalmente inconscientes e, assim como as temos,

todos as têm, logo, precisamos ser mais compreensivos, humildes e desenvolvermos a inofensibilidade, exercitar muito a neutralidade nas relações, especialmente as profissionais. O mentorado ou liderado está no papel de um empregado da empresa, ou um parceiro, deve ser ativa e neutralmente ouvido, sem envolvimento pessoais.

## Hipóteses Atitudinais

A forma como agimos no nosso dia a dia reflete a nossa maturidade psicológica e espiritual. Algumas são psicológica e espiritualmente imaturas, adaptado de Cerqueira (2020):

- *Atitudes demo*: são reações muito instintivas de sobrevivência. Tais como: não ouvir; não colaborar; estar sempre de mau humor; provocar constrangimento; agir com deboche, ironia, desprezo, indiferença; agir com prepotência, presunção, orgulho; fazer julgamentos de valor (fulano é tal coisa); não ser ético; etc.
- *Atitudes anjo passivo*: também conhecido como o engolidor de sapos. Nessa atitude o diálogo e a negociação passam longe, o sujeito aceita tudo para não discutir e acaba sendo prejudicado.
- *Atitudes anjo ativo*: ou seja, o manipulador. Nessa atitude o sujeito concorda com tudo, para negociar forçadamente o que realmente quer e cobrará de volta com juros, e se não receber se comportará como demo.

No ambiente profissional, e também nos pessoais, deve-se procurar evitar essas atitudes, a atitude correta é sempre negociar consigo mesmo e depois com o outro, a favor dos objetivos e metas. Por exemplo: se lhe pedem para trabalhar no final de semana ou em um feriado, negocie primeiro consigo do que você realmente não pode abrir mão e depois ofereça as horas que você pode dispor, se puder dispor delas, caso contrário negocie o que puder. Logo, ainda temos, como atitudes mais evoluídas (Cerqueira, 2020):

- *Atitude negociação*: indica maturidade psicológica e, especialmente, profissionalismo e ética. Negocie primeiro consigo mesmo, depois com os objetivos do trabalho e a seguir com as necessidades apresentadas. Lembre-se: “A César o que é de César”.
- *Atitude resignação*: nesta a negociação é consigo mesmo e é quando se atinge a maturidade espiritual. Ela exige renúncia, paciência, tolerância e resignação, pois o que não tem solução, solucionado está. Isto é, se a situação não pode ser mudada, não há negociação aceitável, resta apenas contorná-la, compreendendo que nada poderá mudá-la, sem com isso submeter-se a algo que lhe faça sofrer ou causar qualquer outro prejuízo.
- *Atitude amor incondicional*: esta reflete a potencialização espiritual, exige que se ame/compreenda infinitamente tudo e todos. Exemplos são o de Madre Tereza de Calcutá, Jesus Cristo, etc.

Um bom exercício para saber como está sua maturidade psicológica, ou quem sabe também a espiritual, é refletir sobre como você reage sob as seguintes condições:

- O outro mostra-se cronicamente acomodado a uma situação que lhe envolve.
- O outro agudamente não lhe ouve.
- O outro momentaneamente finge que lhe ajuda.

- O outro cronicamente finge não ter ciúmes ou inveja de você, mas tem.
- O outro é cronicamente presunçoso na relação.
- O outro é agudamente orgulhoso, nunca reconhece seus próprios erros.
- O outro agudamente finge não ter orgulho quando contrariado por você, contudo fica visivelmente desarmonizado.
- O outro fala em demasia.
- O outro vive demonstrando autopiedade.
- Você quer dialogar e o outro está com baixa concentração, ou lendo mails, usando o celular.

## **Feedback**

Quando a palavra *feedback* nos surge, quase sempre pensamos no *feedback* dado a um subordinado sobre o desenvolvimento de seu trabalho. Lembre-se “Elogie em público e corrija em particular. Um líder corrige sem ofender e orienta sem humilhar”, MS Cortellaburg. Porém, o modo como se apresentam as diversas formas de *feedback* também ocorrem no dia a dia, com temas muitas vezes imperceptíveis ao primeiro olhar. É necessário estar sempre atento, nas relações profissionais principalmente. Assim, neste item, vamos falar dos fundamentos de *feedbacks* e suas relações até chegarmos a um *feedback* completo – o *Feedback burger*.

## **Julgamentos**

É inevitável que façamos julgamentos sobre as pessoas, isto é, que analisemos a forma de se comportar e seus valores; é inerente ao ser humano, pois vivemos em comunidades e temos que reconhecer com quem estamos nos relacionando, é uma questão de sobrevivência, aceitação e reconhecimento. Claro que acabamos por refletir nossos julgamentos em nossos relacionamentos. Porém, há formas e formas de se fazer isso e o grande cuidado que devemos ter é como expressar nossas opiniões, respeitando os demais – ouvindo-os de fato; e, com isso, criar exemplos a serem seguidos.

Um tipo de julgamento, muito comum, é o que chamamos de julgamento de valor. É um julgamento emocional, que pode ferir, rotular e até humilhar o outro, o que, provavelmente, gerará conflitos no relacionamento, ou mágoas no outro (Cerqueira, 2020); é aquele julgamento que se enquadra nas atitudes demo, tais como: “Você nunca acerta”; “Você se acha ótimo e não é”; “Você tem péssimo desempenho”; “Você esconde o jogo”; “Fulano é, ou age, assim e assado”; etc. Esse tipo de julgamento não atinge apenas o julgado, auxilia a criação de rótulos, que prejudicam todas as demais relações do julgado dentro da empresa, ou até fora dela. O julgado pode começar a achar que realmente é o rótulo que lhe foi colocado e, a partir daí, não se esforçar para melhorar o desempenho ou relacionamentos.

Outra forma é o que chamamos de juízo de razão, no qual é possível mostrar ao outro que percebemos e compreendemos suas atitudes sem julgá-lo. Para isso, elabora-se um juízo empático, e racional, a fim de respeitar o outro e ao mesmo tempo fazê-lo pensar e estabelecer limites às suas atitudes inadequadas (Cerqueira, 2020). Dessa forma, não rotulamos, estamos educando; não é ter atitudes anjo, seja passivo ou manipulador, é uma atitude psicologicamente evoluída. Por exemplo, substituindo os julgamentos rotuladores anteriores e expressando a nossa verdadeira opinião, sem

engolir sapos, mas ajudando o outro a enxergar o problema e mostrando que o compreendeu e está ali para ajudá-lo:

- “Você é um covarde”: ao ouvi-lo eu lhe percebi inseguro perante essas dificuldades, isto faz sentido para você?
- “Você esconde o jogo!”: ao ouvi-lo e tentar compreendê-lo, percebi que faltam detalhes. Talvez você os tenha esquecido ou evitado expô-los, por algum motivo?
- “Você é incompetente!”: ao ouvi-lo hoje, pude perceber que existem algumas dificuldades para que você assuma essa tarefa. Um breve treinamento resolveria ou quem sabe envolver mais alguém? O que você acha?

Perceba que o que precisava ser dito foi dito, porém, com base na atitude de negociação, pois o outro foi compreendido em suas necessidades, o líder/mentor demonstrou que compreendeu e ao mesmo tempo colocou como pode ajudá-lo e não deixou o problema no ar; isto é, o mentorado/liderado terá que tomar uma atitude para resolver o problema – pois a devolutiva final impele-o a isso.

Lembre-se que o líder/mentor não irá realizar o que o liderado/mentorado deve realizar, ou simplesmente colocar outro liderado/mentorado para realizar a tarefa, mas deve incentivar/motivar seu liderado/mentorado a resolver o problema demonstrado, ajudando-o se possível.

## Técnica SSNN

Esta técnica tem base no juízo de razão e conseqüentemente na atitude negociação (Cerqueira, 2020); a sua base é um Sim, seguido de outro Sim, seguido do primeiro Não e finalmente da conclusão do Não. É mais fácil ilustrá-la com um exemplo. Supondo que algo foi pedido ao seu mentorado/liderado e que existe uma forte rejeição à tarefa, em lugar de diretamente colocar algo como “Percebo sua necessidade de estar refutando minhas opiniões”, usar a técnica, seguindo os passos de 1 a 4:

1) *Primeiro Sim*: deve ser empático, tenha o cuidado de ter praticado a escuta ativa, ter realmente escutado o outro e ser verdadeiro no que dirá, então “Ao ouvi-lo, eu lhe compreendi e estou sempre disposto a ajudá-lo, para que você atinja seus resultados”.

2) *Segundo SIM – Juízo de razão*: “Percebo sua necessidade de estar refutando opiniões diferentes das suas. Você acha produtivo esse comportamento?”.

3) *Primeiro NÃO*: “É possível que apenas as suas opiniões sejam corretas? Ou você já percebeu que existem outras opiniões que podem auxiliar a resolução deste problema?”.

4) *Segundo NÃO*: “O que está de fato ocorrendo? Há algo nessas outras opiniões que esteja indo contra os valores da empresa ou mesmo os seus?”.

Note que, esta técnica só atingirá o objetivo se você for verdadeiro na compreensão do outro; se estiver com uma atitude anjo, ou demo “sarcástico”, ela provavelmente não funcionará; você deve estar aberto à negociação.

## Feedback Burger

Esta é técnica completa, que deverá ser utilizada em um *feedback* agendado, isto é, planejado. Na Figura 3 é mostrado o porquê de ser conhecido como *Feedback Burger*.

- *Topo do sanduíche*: o momento de receber um *feedback* sempre será de ansiedade, logo, um quebra-gelo é muito importante, que também poderá ser um elogio ao que vai indo bem nos resultados de seu liderado/mentorado;
- *Recheio*: momento do *feedback* em si, a técnica SSNN é a melhor forma de recheá-lo, pois sempre existirão não só os pontos positivos que podem ter sido elogiados no topo, mas sempre haverá pontos de melhoria;
- *Base do sanduíche*: negociação do que deverá ser feito dali para frente, com metas e um plano de acompanhamento – a ser efetivamente cumprido.

Se a técnica não é treinada, dificilmente será aplicada, assim há algumas situações propostas para o seu autotreinamento:

- Seu mentorado/liderado cronicamente não lhe ouve.
- Seu mentorado/liderado não assume seus próprios erros ou dificuldades.
- Seu mentorado/liderado demonstra arrogância e prepotência ao lidar contigo.
- Seu mentorado/liderado age com covardia e hipocrisia perante pessoas que o constrangem.
- Seu mentorado/liderado sempre se atrasa ou remarca os compromissos.
- Seu mentorado/liderado está atrasado no cronograma estabelecido.



**Figura 3.** *Feedback Burguer*, como utilizá-lo.

Fonte: Adaptado de Como... (2017).

## Recebendo *Feedback*

Provavelmente um *feedback* não virá de forma tão elaborada quanto a sugerida neste documento, sempre respire e conte até dez, se necessário. De qualquer forma vários cuidados devem ser tomados ao receber *feedback* (Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Educação Continuada, 2021):

- Não interromper, retrucar e justificar insistentemente, pois essas atitudes afastam, criam resistência e atrapalham o diálogo.

- Não descontrolar-se emocionalmente, pois reações agressivas ou passivas demais podem indicar despreparo, imaturidade e falta de profissionalismo.
- Não ser subjetivo e pouco assertivo, não dê opiniões, faça suposições, hipóteses e julgamentos que possam fragilizar o *feedback*.
- Não esclarecer dúvidas, pois o pior cenário é aquele cheio de incertezas. Esse é o momento de perguntar, checar o entendimento e alinhar expectativas.
- Não demonstrar raiva, como “Quem é você para dizer isso?”.
- Não demonstrar mágoa, pensamentos ou dizeres como “Pensei que fôssemos amigos.”
- Não agir com indignação, manifestar algo como “Não concordo com esse absurdo!”.
- Não criar sentimentos de fracasso, auto rotular-se “Sou um incompetente.”
- Não demonstrar indiferença, não reagir com algo como um “Hum”.

Como reagir adequadamente? Use a técnica do SSNN para reelaborar o *feedback* recebido. Atitudes anjo não ajudam nem a empresa nem a quem forneceu o *feedback*, e, especialmente, muito menos a quem recebe o *feedback*. Logo, reelabore o *feedback*, com a técnica SSNN, e aplique-o, de forma a esclarecê-lo por completo; e, quem sabe, isso auxilie a quem forneceu um *feedback* mal elaborado a repensar a forma futuramente.

Por exemplo, suponha um *feedback* mal elaborado como o abaixo:

“ Fulano, estou muito descontente com o seu desempenho, suas metas não têm sido cumpridas, você precisa melhorar, por isso sua avaliação está tão ruim.

Ou

“ Fulano, sua avaliação foi muito ruim, você está sempre atrasado, nem ao menos se veste adequadamente.

O que você deve evitar? Uma atitude demo em resposta a atitude demo sofrida; e muito menos uma atitude anjo – o sapo não pode ser engolido, pois ele se transformará em algo maior. Primeiro ouça atentamente, procure lembrar-se que você está ali como o profissional que ouve um *feedback*, não é uma questão pessoal ou de rotulação, mesmo que quem forneça o *feedback* o esteja rotulando. Respire, ouça atentamente e demonstre que compreendeu o outro. Então, reelabore, demonstrando que está ali para uma negociação, por exemplo: “Sicrano, eu estou aqui para ouvi-lo e discutir opções para melhorar meu alcance de metas e desempenho. Ao ouvi-lo percebi que você está altamente descontente com meu desempenho. Porém, suas colocações não foram esclarecedoras e conseqüentemente não me ajudaram a entender quais os pontos nos quais devo me esforçar ou mesmo em quais há algo de positivo em meus resultados. Podemos esclarecer ponto a ponto quais os maus resultados e sugestões para melhorá-los?”. É só uma sugestão genérica, a reelaboração dependerá de como veio a crítica.

Lembre-se que mesmo que tenha sido um *feedback* injusto, manter a calma e esclarecê-lo é o melhor caminho para todas as partes envolvidas.

## Considerações

Vimos que elaborar um bom *feedback* exige um nível de maturidade psicológica que deverá sempre ser buscado, especialmente no ambiente profissional. As técnicas precisam ser treinadas e utilizadas no dia a dia, de modo a serem melhor incorporadas às nossas atitudes. Há algumas ferramentas na seção de autotreinamento, que podem auxiliar a trabalhar pontos de melhorias, e que se usadas sequencial e diariamente, por pelo menos 21 dias, serão incorporadas aos nossos hábitos – isso se considerarmos a tal Teoria dos 21 Dias (Maltz, 2014), que é bem controversa, alguns outros estudos apontam de 18 a 60 dias (Lally et al., 2010). Enfim, execute os exercícios por 21 dias, se não lhe forem suficientes, avance os dias, o importante é crer que novos hábitos podem ser incorporados a nossa mente e esforçar-se para adquiri-los.

## Melhorando a Comunicação

Comunicação em uma definição muito comum é a ação de transmitir uma mensagem e, eventualmente, receber outra mensagem como resposta. Obter êxito na comunicação depende de como ela é feita, como é percebida pelo outro, depende da bagagem cultural do outro, do seu mapa mental, sua realidade psíquica, ou ainda de seu *mindset*. Logo, é preciso estar atento ao conjunto: linguagem utilizada, símbolos, movimentos corporais, tom da voz, intenção ao falar e ouvir, etc. Como bem elucidou Jacques Lacan “Você pode saber o que disse, mas nunca o que o outro escutou”. Melhorar a comunicação deve ser sempre uma prioridade do mentor/líder, por isso, nesta seção colocam-se algumas dicas para ajudá-los nesse processo.

## Impactos da Comunicação

Alguns estudos, amplamente divulgados, mostram como o nosso cérebro trino (reptiliano, límbico e neocórtex) é impactado pela comunicação:

- **55% Cérebro Reptiliano (instintos):** intenção ao falar e comunicar, postura, gestos, contato visual, dinâmica energética do psiquismo, a verdade no que é dito, sentir o que fala, por isso o que falamos tem que estar congruente com o que realmente pensamos.
- **38% Sistema Límbico (emoções):** tom de voz, ondas sonoras, timbre da voz, intenção ao falar.
- **7% Neocórtex (intelecto):** palavras propriamente ditas, linguística, grafismo.

Note que apenas 7% da comunicação é resultado de um ótimo discurso e apresentações intelectuais; por isso, apenas esse quesito sendo bem-sucedido não levará aos resultados desejados. É necessário que a mensagem seja verdadeira e o receptor valorizado.

Chamamos de atenção uniformemente flutuante aquela que é verdadeiramente utilizada em um processo de comunicação presencial. Nesta, estamos atentos aos movimentos corporais, movimentos dos olhos, mudanças de expressão facial, estados de tensão e relaxamento, energia trocada, intensidade da voz, variações da voz, focado ou desfocado, contato visual e escuta ativa. A escuta ativa usa tudo isso e precisa ser verdadeira, é importante tentar perceber princípios, crenças e valores. Ainda, contato visual é sinônimo de atenção concedida; assim, no mundo virtual jamais faça uma reunião com a câmera desligada.

## Rapport

Na programação neurolinguística, chama-se *rapport* ao processo de entendimento, harmonia, empatia, sintonia. Em um estado de *rapport*, facilmente um consegue colocar-se na posição do outro, por meio da empatia, o que contribui para a boa comunicação e relacionamento.

Para que o *rapport* aconteça (Augusto, 2013), é preciso haver uma relação de *respeito mútuo e influência*, isto é, tem que ser via de mão dupla, influenciar e deixar-se influenciar. Isso implica em *interesse genuíno na relação*, para conseguir entender o ponto de vista do outro, enfatizando as semelhanças nos assuntos que se está compartilhando.

Há algumas técnicas que favorecem o estabelecimento de *rapport*, mas que só devem ser utilizadas quando há interesse genuíno na relação, caso contrário, a porção reptiliana do cérebro perceberá imediatamente e recusará a comunicação:

- *Espelhamento*: identificação postural, seja no modo de andar, gestos ou tom de voz. Não se trata de imitar, pois seria uma atitude demo, irônica. Deve-se perceber e refletir o outro, no que se aceita e sabe como verdade própria. O espelhamento harmoniza a comunicação. Seja sutil e elegante, procure pontos em comum, pois o mais importante é a congruência.
- *Ritmo, volume e tonalidade da voz*: principalmente ao telefone ou online, abuse desta técnica. Lembre-se que se deve acompanhar o ritmo, volume e tonalidade da voz do outro; jamais imite. E, jamais use esta técnica se o outro estiver agressivo. Em caso de agressividade, reveja a técnica SSNN.
- *Respiração e postura*: esta é a forma mais rápida e intensa de conseguir estabelecer *rapport*. Deve-se observar e refletir os movimentos respiratórios, sincronizar-se com eles, para então poder conduzi-los. É o que se observa em aulas de ioga, por exemplo. Como esta técnica é muito intensa, jamais a utilize se o outro estiver num estado negativo, pois é uma via de mão dupla.
- *Espelhamento cruzado*: combinação das técnicas anteriores. É muito comum observar-se o espelhamento cruzado entre casais ou grandes amigos.

## Considerações

Lembre-se que 55% da comunicação dá-se via cérebro reptiliano, instintos, logo a intenção ao falar e comunicar, postura, gestos, contato visual, dinâmica energética do psiquismo, a verdade no que é dito, sentir o que fala, ser congruente, é o que levará a uma comunicação efetiva. Quando a congruência não ocorre, há uma imediata perda de *rapport*. E, lembre-se que não há técnica de *rapport* que resolva comportamentos inadequados do outro, nesses casos retome a técnica SSNN.

## Autotreinamento contínuo

Um auto treinamento contínuo é desejável para obter-se principalmente mudanças de comportamento. No livro O Poder do Hábito (Duhigg, 2012), o autor discorre sobre o loop do hábito e as regras de ouro para mudança, com exemplos muito ilustrativos e explicações neurocientíficas, fornecendo um guia simplificado de como mudar rotina para criar novos loops de hábito. *Coachs*, bem como terapeutas, incentivam seus *coachees*, e pacientes, a exercitarem essas mudanças de hábito continuamente, com diferentes nomes e formas de exercitá-las.

Há algumas recomendações da frequência de exercícios, por exemplo, John Hargrave descreve a importância dos 21 dias de repetição em seu livro *Mind Hacking: How to Change Your Mind for Good in 21 Days*. Claro que existe a individualidade de cada um que pode levar a uma variação, como mostrado no estudo de Phillipa Lally, pesquisador de psicologia da saúde na *University College London*, publicado no *European Journal of Social Psychology* (Lally et al., 2010), no qual foi evidenciado que a partir de 18 dias consegue-se mudar um hábito, mas que isso pode variar dependendo do mapa mental de cada um, comportamento e circunstâncias; nesse estudo foi observado um tempo médio de até 60 dias para um comportamento tornar-se automático. Logo, essa frequência é um pouco controversa; no que todos esses autores concordam é que a repetição é necessária até que se crie novos hábitos.

Para auxiliar o leitor deste documento no seu autotreinamento, são colocadas duas ferramentas nos próximos itens, o Diário de Bordo, adaptado do utilizado pelo Instituto Brasileiro de Coaching (IBC), e uma ferramenta para auxiliar a tomada de decisão, nomeada Perdas e Ganhos. Como resistências a mudanças sempre ocorrem, para auxiliar o leitor a identificar como essas mudanças ou comportamentos estão lhe afetando, há a proposição do uso da técnica de Realinhamento dos Níveis Neurológicos (Augusto, 2013).

## Diário de Bordo

Este tipo de ferramenta tem sido amplamente utilizada por *Coachs*, para auxiliar seus coachees em processos de mudança. A versão aqui apresentada é uma adaptação da original utilizada pelo IBC. O objetivo é que seja um diário efetivamente, isto é, que as questões apresentadas sejam respondidas todos os dias, de acordo com a frequência necessária para cada qual (a recomendação do IBC é que sejam 21 dias), e que sempre seja realizado um planejamento para o próximo dia, por isso, aqui recomendamos que seja feito todas as noites.

A aplicabilidade é a de condicionar novos hábitos e comportamentos, analisar a situação atual, a partir do primeiro estímulo e sua primeira resposta, aprender com a situação atual, planejar um segundo estímulo e uma segunda resposta, e consolidar o aprendizado, consolidando-o pela repetição, ou assimilando-o rapidamente pela dor.

As questões, com as respectivas explicações e exemplos, são:

1) Por que valeu a pena viver o dia de hoje? Enumere, ao menos, 3 motivos (exemplos):

- Estou vivo, saudável, embora isolado (situação do isolamento social, na pandemia de COVID).
- Tive a oportunidade de ampliar meu *mindset* com a leitura da parte X deste material.
- Tive a oportunidade de testar meus pontos de melhoria na reunião burocrática com Fulano de Tal.

Note que: ser grato pela vida, oportunidades e aprendizados do dia a dia leva a uma melhora do nível energético sempre.

2) Que ideia você pode ter hoje para contribuir para a construção de um mundo melhor de se viver ou trabalhar no tempo presente?

- Dar um *feedback* assim, assim, para fulano em relação a essas reuniões burocráticas

3) Qual sua decisão? Como você pode colocar isso em prática?

- Rever as técnicas de *feedback*, e elaborar meu *feedback* de uma forma que fulano o ouvirá sem grandes resistências e plantar a semente para que ele pense na solução sugerida

4) Se você pudesse voltar no tempo e tivesse o poder de modificar algum acontecimento no dia de hoje, o que você faria de diferente?

- Teria melhor me preparado para a reunião com fulano, pois já imaginava o quanto seria desgastante; deveria ter treinado um *feedback* antes

5) Enumere seis ações que você se compromete a realizar no dia de amanhã:

- Acordar às 06:00(só depende de mim).
- Tomar café tranquilo, banho, etc (só depende de mim).
- Priorizar tarefa tal (só depende de mim).
- Colocar o telefone em modo de espera, de manhã (só depende de mim).
- Rever *feedback*, elaborar (se não me interromperem à tarde).
- Estudar o material XXX (se não houver contratemplos à noite).
- Dedicar-me à família de 18:00 às 20:00 (se todos ajudarem).

6) Agradeça três acontecimentos, emoções ou fatos positivos, sentimentos ou conquistas do dia de hoje. Podemos nomear essa ação como suas “bênçãos diárias”.

- Estar viva e saudável nesta pandemia.
- Aprendizado na reunião chata.
- Aprendizado com o estudo do material, ou palestra, XYZ.

7) Conclusão/Aprendizados. Quais foram os aprendizados que você teve ao fazer o seu diário de bordo no dia de hoje? O que você conclui do dia de hoje?

- A importância de uma boa elaboração de *feedback* e o quanto isso depende de mim. Posso não mudar o mundo, mas posso fazer minha parte, deixar alguma semente, e com isso tranquilizar minha censura interna.

## Perdas e Ganhos

Quando é necessário tomar uma decisão, seja ela qual for, pode ser assumir uma nova tarefa, mudar um comportamento, iniciar um novo projeto, ter um *feedback* com um mentorado/liderado, qualquer novo desafio que exija estabelecer prioridades e verificar a viabilidade de caminhos a serem seguidos, sempre é adequado visualizá-los, considerar cada caminho/decisão, pois “Se não decides tuas prioridades e quanto tempo dedicarás a elas, alguém decidirá por ti”. Harvey Mackay.

Uma forma de esquematizar e visualizar possíveis decisões é utilizar a matriz de perdas e ganhos, que deve ser desenhada e preenchida como exemplificado na Tabela 6, na qual a decisão é trocar ou não o carro.

**Tabela 6.** Exemplo de uso da ferramenta Perdas e Ganhos.

Dado o problema	AJO pela mudança ex: troco o carro	AJO pela não mudança ex: não troco o carro
O que eu ganho?	Conforto, maior confiança no motor, etc	Conheço meu carro, sei onde se encontram os problemas
O que eu perco?	Vou gastar 150% a mais que consertando o antigo	O conforto que o novo me traria

Note que a decisão é de quem está analisando a matriz, o objetivo não é a ferramenta escolher a decisão e sim ajudar a visualizar ganhos e perdas nos caminhos tomados.

Também se pode utilizar uma análise SWOT para completar as questões colocadas. Na SWOT são examinadas as forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities), e ameaças (Threats). Para usar essa análise, deve-se considerar a própria organização interna (pontos fortes e de melhoria) e o ambiente externo (ambiente no qual estamos inseridos, seja profissional ou outro). Então, pode-se desenhar, e preencher a matriz SWOT como mostrado na Tabela 7.

**Tabela 7.** Como desenhar a matriz SWOT.

	Auxílio à mudança	Empecilho à mudança
Organização interna	Forças: pontos fortes	Fraquezas: pontos de melhoria
Ambiente externo	Oportunidades: ganhos	Ameaças: perdas, consequências negativas

As duas matrizes complementam-se, se necessário utilize as duas.

## Realinhamento dos níveis neurológicos

A Pirâmide do Processo Evolutivo, idealizada por Richard Barret, Robert Dilts e Berned Isert, reelaborada por José Roberto Marques (Marques, 2018), baseia-se na teoria da Hierarquia de Necessidades, ou Pirâmide de *Maslow*, é representada em cinco níveis: fisiológicos, segurança, sociais, status – estima e autorrealização. “A função de cada nível é organizar e controlar a informação do imediatamente abaixo. Portanto, uma mudança em um nível mais alto, necessariamente acarretará mudanças nos níveis mais baixos. O nível mais baixo pode, mas não necessariamente, efetuar mudanças nos níveis acima” (Marques, 2018).

Na versão apresentada a partir dos estudos de José Roberto Marques, são abordados os sete níveis da evolução do ser humano no seu processo evolutivo, como na Figura 4, sintetizando os processos que podem ser trabalhados para melhoria e um possível caminho, sendo o significado de cada nível de 1 a 7:



Figura 4. Pirâmide de Maslow.  
Fonte: Adaptado de Marques (2018).

1) *Superficialidade – Ambiente*: neste nível o indivíduo deve refletir sobre seus limites e oportunidades dentro do ambiente no qual ele está inserido. O ambiente corresponde ao “onde”, “quando” e “com quem” aju e reajo, ou seja, é onde se encontram as oportunidades e ameaças, de acordo com o mapa do indivíduo – suas respostas internas;

2) *Comportamento – Ação e Reação – Relacionamentos*: aqui verifica-se a conduta pessoal e profissional e suas congruências ou incongruências com o ambiente no nível anterior. Como estamos subindo nos níveis, a análise do ambiente é trazida para cá e para a observação da congruência, pois aqui é como o indivíduo age no ambiente – a pergunta base é “o quê”. O indivíduo precisa enxergar seu comportamento e possíveis mudanças, pode-se usar perguntas como as da ferramenta de Perdas & Ganhos;

3) *Conhecimentos – Capacidades e Habilidades*: este é o “como”, como utilizamos nosso conhecimento, capacidades e habilidades, como engendramos nossas estratégias diárias no nosso ambiente, de acordo com o nosso comportamento – cada nível que subimos precisamos avaliar a congruência com os níveis mais abaixo. As capacidades orientam e direcionam os comportamentos por meio do próprio mapa, ou seja, pode-se selecionar, modificar ou adaptar estratégias comportamentais em diversos contextos;

4) *Crenças e Valores – Sonhos e Significados*: é “o por quê” das nossas ações, comportamentos, escolhas e julgamentos, são os princípios que nos guiam. A questão nesse nível é “o que é importante para o indivíduo”, como suas crenças dirigem suas ações e como seus valores justificam suas ações e julgamentos.

5) *Identidade – Clareza dos Papéis*: é o nível que reflete o que acreditamos ser, nossos valores, nossas missões, nossos comportamentos e nossas escolhas. Esse nível reforça todos os níveis abaixo, precisa-se checar a congruência com os demais, está profundamente ligado ao “quem somos nós?”, “por que estou aqui?”;

6) *Afiliação – Pertencimento*: o eu no grupo, “com quem?”. O indivíduo deve buscar e reconhecer suas conexões, com quem ele compartilha seus sucessos e fracassos, como está o compartilhamento de energia dele com o universo a sua volta, desapegos, merecimentos, ou seja, a diferença que ele promove com a sua existência;

7) *Legado – Espiritual*: é considerado o nível mais profundo, pois retrata a conexão do eu com o universo, o espiritual de cada qual. É o nosso lugar no mundo em relação à ética, à religião e à espiritualidade. Qualquer mudança realizada neste nível reflete em todos os demais. A grande pergunta é “por qual motivo estamos aqui?”.

## Alinhamento de níveis neurológicos

Na PNL há um exercício de alinhamento de níveis neurológicos (Augusto, 2013), que correspondem aos níveis da pirâmide de Maslow, no qual trabalha-se cada um dos níveis, voltando sempre aos anteriores, ou ao observar alguma incongruência, voltando ao nível incongruente com aquele; até que não se apresentem incongruências, da base ao último nível. É um poderoso exercício de autoconhecimento e promoção de mudanças, pois oferece uma visão sistêmica, completa de nosso funcionamento. Esse exercício pode lhe ajudar a flexibilizar ou alinhar algum de seus valores, visão ou missão com os da empresa, ou mesmo, se as incongruências são inevitáveis, imaginar como flexibilizar os da empresa e sugerir-los.

Para exercitar o Alinhamento de Níveis Neurológicos (Augusto, 2013) repetem-se os seguintes passos:

1) Antes de começar, considere seus modelos representacionais:

a) Se você é mais cinestésico, desenhe a pirâmide no chão e ande nos níveis; b) Se é mais auditivo, vá fazendo o exercício em voz alta; c) Se mais visual, caminhe visualmente na pirâmide.

2) Identifique uma situação na qual você precise ter mais escolhas ou recursos, ou que lhe cause qualquer desconforto.

3) Imagine-se, ou ande, no nível de Ambiente, vivencie a situação. Pergunte-se: onde você está?; quem está ao seu redor; visualize/sinta o ambiente; verifique como o ambiente lhe afeta.

4) Vá ao nível Comportamento. Verifique: o que você está fazendo?; perceba seus movimentos e ações; como o seu comportamento afeta o ambiente?

5) Entre no nível de Capacidades. Pergunte-se e responda: quais são suas habilidades?; quais as capacidades para lidar com a situação?; perceba suas estratégias mentais, crie-as.

6) Reflita sobre suas Crenças e Valores. Pergunte-se avalie: o que realmente é importante para você?; o que vale a pena?; quais suas crenças de *self empowerment*?; o que te motiva?; quais suas crenças limitantes?; por qual motivo você hesita?

7) Vá para o nível de Identidade. Perceba e pense a respeito de você: quem é você?; qual sua missão?; o que você quer realizar?

8) No nível Espiritual, perceba tudo que você acredita ser maior que sua própria identidade; perceba a conexão; o que isso significa e para as pessoas ao seu redor.

9) Volte em Identidade, trazendo consigo tudo o que aprendeu/percebeu no caminho, veja quais as diferenças que esses recursos fazem agora no seu eu.

10) Pegue todo o sentimento/aprendizado intensificados de quem você é de como pode vir a ser e volte a Crenças e Valores. O que realmente importa agora?

11) Com esse novo sentido, de crenças, valores e identidade intensificados e alinhados, volte em Capacidades. Repare a clareza de suas habilidades como foram transformadas e alinhadas; como utilizá-las com mais assertividade e foco;

12) Com as capacidades potencializadas, volte em Comportamento. Como você pode agir agora? O que você está fazendo? Como está fazendo?

13) Volte ao Ambiente. Perceba-se novamente, onde está, como está, como age?

14) Imaginando seu futuro, perceba aquela situação desconfortável novamente e como ela fica agora. Isto é, caminhe novamente na pirâmide, questionando cada ponto.

Note que esse exercício aplica-se a qualquer desconforto em qualquer situação. Os efeitos são melhores se você tiver um programador de PNL ao seu lado; porém, mesmo sozinho, é possível conseguir ótimos resultados.

Tarefa: escolha um desconforto no trabalho, seja de relacionamento ou metodologia. Exercite o alinhamento acima. Você não precisa obrigatoriamente mudar algo em você, mas precisa compreender onde o desconforto lhe afeta, ou melhor, onde se encontram as incongruências. Se concluir que deve mudar algo, refaça o exercício com a mudança em mente e verifique se você está congruente.

## Considerações finais

Como qualquer treinamento, livro de autoajuda, terapia, o que mais possa ser utilizado, só o auto-conhecimento, vontade, treino contínuo e muita congruência melhoram os resultados de cada um. As pessoas mudam apenas quando querem mudar; muitas vezes essas mudanças são requeridas pela dor – seja a perda do emprego, cargo, relacionamentos, ou por não conseguir galgar outros degraus na carreira ou na vida pessoal.

Para garantir mudanças, releia o autotreinamento aqui apresentado, execute os exercícios propostos, proponha metas pontuais, passo a passo. Para auxiliar mudanças use o autotreinamento da seção 3, use e abuse das ferramentas de auxílio à tomada de decisão, e, quando houver resistência, utilize também o exercício de realinhamento dos níveis neurológicos.

Enfim, esteja sempre atento à característica de inovação, que “não se restringe ao mundo das ideias, também pode ser visto como especializar-se, buscar novos conhecimentos, atualizar-se e investir na sua carreira por meio do desenvolvimento de mais e mais capacidades – a mente precisa estar sempre aberta ao novo”.

## Agradecimentos

A elaboração deste material é resultado de um resumo conciso de dois treinamentos ocorridos em 2020 para dois diferentes grupos de mentores, que foram colaboradores ativos nas melhorias do material. O material completo do curso é resultado de um processo de *coaching*, com base em Self e Professional Coaching nos moldes do Instituto Brasileiro de Coaching, que também contou com contribuições de anotações de aulas e aprendizados de dois cursos de formação em Psicanálise Clínica na cidade de Campinas: Centro de Formação em Psicanálise Clínica e Centro de Formação e Assistência à Saúde; bem como apostilas destinadas aos cursos. Ainda, todos os complementos de Programação Neurolinguística são resultado de compilações e aprendizados dos cursos do Instituto Você<sup>4</sup>, especialmente dos cursos Practitioner e Master Practitioner. Assim, ficam os nossos agradecimentos a todos os nossos colaboradores diretos ou indiretos.

## Referências

AUGUSTO, B. **PNL e você**: desenvolva seu potencial. São Paulo: Editora Pampulha, 2013.

BARBOSA, C. **A tríade do tempo**. Curitiba: Buzz Editora. 2004.

BURTON, K. **Coaching com PNL para leigos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.

CENTRO DE PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO CONTINUADA. **Feedback**: saiba dar e receber. Whitepaper. Disponível em: <<https://cpdec.com.br/downloads/>>. Acesso em: 22 set. 2021.

CERQUEIRA, W. **Métodos ou recursos terapêuticos não clássicos para perlaboração ligados à individuação**. Campinas: Centro de Formação em Psicanálise Clínica, 2020. (Psicanálise IV. Conhecimento, 23). Apostila. Versão 04.

COMO dar “feedback”. Autor: Lair Ribeiro. Produção e realização: Lair Ribeiro. Montagem: Luis Branco. 2017. 1 vídeo (3 min). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=vxXlw7oFeY8>>. Acesso em: 8 de set. 2021.

CURY, A. **A pior prisão do mundo**: superando o cárcere da emoção. 10 ed. São Paulo: Academia de Inteligência, 2002.

DUHIGG, C. **O poder do hábito**: por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

DWECK, C. S. **Mindset**: a nova psicologia do sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.

LALLY, P.; VAN JAARVELD, C. H. M.; POTSS, H. W. W.; WARDLE, J. How are habits formed: modelling habit formation in the real world. **European Journal of Social Psychology**, v. 40, n. 6, p. 998-1009, 2010. DOI: 10.1002/ejsp.674.

LOBOS, T. **A tríade de tempo ideal**. 2020. Disponível em: <<https://m.facebook.com/PrThiagoLobos/photos/a.169518057162567/550601365720899/?type=3&source=57>>. Acesso em: 29 set. 2021.

MALTZ, M. **Psico Cibernética**. Franca: BN Publishing com, 2014.

MARQUES, J. R. **Professional & self coaching**. São Paulo: Instituto Brasileiro de Coaching, 2018. Apostila. Versão 66.

O'CONNOR, J.; SEYMOR, J. **Introdução à programação neurolinguística: como entender e influenciar as pessoas**. São Paulo: Summus Editorial, 1990.

ROUDINESCO, E.; PLON, M. **Dicionário de psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

## ANEXO I - Questões para análise de perfil

### 1. Eu sou...

- I - Idealista, criativo e visionário
- C - Divertido, espiritual e benéfico
- O - Confiável, meticoloso e previsível
- A - Focado, determinado e persistente

### 2. Eu gosto de...

- A - Ser piloto
- C - Conversar com os passageiros
- O - Planejar a viagem
- I - Explorar novas rotas

### 3. Se você quiser se dar bem comigo...

- I - Me dê liberdade
- O - Me deixe saber sua expectativa
- A - *Lidere, siga ou saia do caminho*
- C - Seja amigável, carinhoso e compreensivo

### 4. Para conseguir obter bons resultados é preciso...

- I - Ter incertezas
- O - Controlar o essencial
- C - Diversão e celebração
- A - Planejar e obter recursos

### 5. Eu me divirto quando...

- A - Estou me exercitando
- I - Tenho novidades
- C - Estou com os outros
- O - Determino as regras

### 6. Eu penso que...

- C - Unidos venceremos, divididos perderemos
- A - O ataque é melhor que a defesa
- I - É bom ser manso, mas andar com um porrete
- O - Um homem prevenido vale por dois

### 7. Minha preocupação é...

- I - Gerar a ideia global
- C - Fazer com que as pessoas gostem
- O - Fazer com que funcione
- A - Fazer com que aconteça

### 8. Eu prefiro...

- I - Perguntas a respostas
- O - Ter todos os detalhes
- A - Vantagens a meu favor
- C - Que todos tenham a chance de serem ouvidos

### 9. Eu gosto de...

- A - Fazer progresso
- I - Construir memórias
- O - Fazer sentido
- C - Tornar as pessoas confortáveis

### 10. Eu gosto de chegar...

- A - Na frente
- C - Junto
- O - Na hora
- I - Em outro lugar

### 11. Um ótimo dia para mim é quando...

- A - Consigo fazer muitas coisas
- C - Me divirto com meus amigos
- O - Tudo segue conforme planejado
- I - Desfruto de coisas novas e estimulantes

### 12. Eu vejo a morte como...

- I - Uma grande aventura misteriosa
- C - Oportunidade para rever os falecidos
- O - Um modo de receber recompensas
- A - Algo que sempre chega muito cedo

### 13. Minha filosofia de vida é...

- A - Há ganhadores e perdedores, e eu acredito ser um ganhador
- C - Para eu ganhar, ninguém precisa perder
- O - Para ganhar, é preciso seguir as regras
- I - Para ganhar, é necessário inventar novas regras

### 14. Eu sempre gostei de...

- I - Explorar
- O - Evitar surpresas
- A - Focalizar a meta
- C - *Realizar uma abordagem natural*

### 15. Eu gosto de mudanças se

- A - Me der uma vantagem competitiva
- C - For divertido e puder ser compartilhado
- I - Me der mais liberdade e variedade
- O - Melhorar ou me der mais controle

### 16. Não existe nada de errado em...

- A - Se colocar na frente
- C - Colocar os outros na frente
- I - Mudar de ideia
- O - Ser consistente

**17. Eu gosto de buscar conselhos de...**

- A - Pessoas bem-sucedidas
- C - Anciões e conselheiros
- O - Autoridades no assunto
- I - Lugares, os mais estranhos

**18. Meu lema é...**

- I - Fazer o que precisa ser feito
- O - Fazer bem feito
- C - Fazer junto com o grupo
- A - Simplesmente fazer

**19. Eu gosto de...**

- I - Complexidade, mesmo se confuso
- O - Ordem e sistematização
- C - Calor humano e animação
- A - Coisas claras e simples

**20. Tempo para mim é...**

- A - Algo que detesto desperdiçar
- C - Um grande ciclo
- O - Uma flecha que leva ao inevitável
- I - Irrelevante

**21. Se eu fosse bilionário...**

- C - Faria doações para muitas entidades

O - Criaria uma poupança avantajada

I - Faria o que desse na cabeça

A - Me exibiria bastante para algumas pessoas

**22. Eu acredito que...**

A - O destino é mais importante que a jornada

C - A jornada é mais importante que o destino

O - Centavo economizado é centavo ganho

I - Bastam um navio e uma estrela para navegar

**23. Eu acredito também que...**

A - Aquele que hesita está perdido

O - De grão em grão a galinha enche o papo

C - O que vai, volta

I - Um sorriso ou uma careta é o mesmo para quem é cego

**24. Eu acredito ainda que...**

O - É melhor prudência do que arrependimento

I - A autoridade deve ser desafiada

A - Ganhar é fundamental

C - O coletivo é mais importante do que o individual

**25. Eu penso que...**

I - Não é fácil ficar encurralado

O - É preferível olhar, antes de pular

C - Duas cabeças pensam melhor do que uma

A - Se você não tem condições de competir, não compita

## ANEXO II - Questões para avaliação dos sistemas representacionais

1. Eu tomo decisões importantes baseado em:

*C - \_\_\_ intuição*

*A - \_\_\_ o que me soa melhor*

*V- \_\_\_ o que me parece melhor*

*D - \_\_\_ um estudo preciso e minucioso do assunto*

2. Durante uma discussão eu sou mais influenciado por:

*A - \_\_\_\_\_ tom de voz da outra pessoa*

*V - \_\_\_\_\_ se eu posso ou não ver o argumento da outra pessoa*

*D - \_\_\_\_\_ a lógica do argumento da outra pessoa*

*C - \_\_\_\_\_ se eu entro em contato ou não com os sentimentos reais do outro*

3. Eu comunico mais facilmente o que se passa comigo:

*V - \_\_\_ no modo como me visto e aparento*

*C - \_\_\_ pelos sentimentos que compartilho*

*D - \_\_\_ pelas palavras que escolho*

*A - \_\_\_ pelo tom da minha voz*

4. É muito fácil para mim:

*A - \_\_\_ achar o volume e a sintonia ideais num sistema de som*

*D - \_\_\_ selecionar o ponto mais relevante relativo a um assunto interessante*

*C - \_\_\_ escolher os móveis mais confortáveis*

*V - \_\_\_ escolher as combinações de cores mais ricas e atraentes*

5. Eu me percebo assim:

*A - \_\_\_ se estou muito em sintonia com os sons do ambiente*

*D - \_\_\_ se sou muito capaz de raciocinar com fatos e dados novos*

*C - \_\_\_ eu sou muito sensível à maneira como a roupa veste o meu corpo*

*V - \_\_\_ eu respondo fortemente às cores e à aparência de uma sala*

## ANEXO III – Questões da Tríade do Tempo

Para avaliar como, no momento atual, você tem alocado seu tempo, de acordo com a Tríade, responda com toda sinceridade, na escala de 1 (nunca) a 5 (sempre) às questões a seguir:

- 1) *Costumo ir a eventos, festas ou cursos, mesmo sem ter muita vontade, para agradar meu chefe, meus amigos ou família ( )*
- 2) *Não consigo realizar tudo que me propus fazer no dia e preciso fazer hora extra e levar trabalho para casa ( )*
- 3) *Quando recebo um novo e-mail, costumo dar uma olhada para checar o conteúdo ( )*
- 4) *Costumo visitar, com regularidade, pessoas relevantes em minha vida, como amigos, parentes e filhos ( )*
- 5) *É comum aparecerem problemas inesperados no meu dia a dia ( )*
- 6) *Assumo compromissos com outras pessoas ou aceito novas posições na empresa, mesmo que não goste muito da nova atividade, se for para aumentar meus rendimentos ou obter uma promoção ( )*
- 7) *Tenho um tempo definido para dedicar a mim mesmo, e nele posso fazer o que quiser. ( )*
- 8) *Costumo deixar para fazer relatórios, imposto de renda, compras de Natal, estudar para provas e outras tarefas perto do prazo de entrega ( )*
- 9) *Nos dias de descanso, costumo passar boa parte do dia assistindo à televisão, jogando ou acessando a internet ( )*
- 10) *Faço um planejamento por escrito de tudo que preciso fazer durante minha semana ( )*
- 11) *Posso afirmar que estou conseguindo realizar tudo que gostaria em minha vida e que o tempo está passando na realidade correta ( )*
- 12) *Costumo participar de reuniões sem saber direito o conteúdo, o porquê devo participar ou a que resultado aquele encontro pode levar ( )*
- 13) *Consigo melhores resultados e me sinto mais produtivo quando estou sob pressão ou com o prazo curto ( )*

**Embrapa**

---

**Agricultura Digital**