

GESTÃO DA MEDIOCRIDADE

A ESTRATÉGIA COMERCIAL
NA GUERRA PELA INOVAÇÃO

AMOSWEB

AMOSTRA

GESTÃO DA MEDIOCRIDADE

A ESTRATÉGIA COMERCIAL
NA GUERRA PELA INOVAÇÃO

ALEX KUNRATH

CONSULTOR ESPECIALIZADO EM INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL

Rio de Janeiro, 2023

Gestão da Mediocridade

Copyright © 2023 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Copyright © 2023 Alex Kunrath.

ISBN: 978-85-508-2199-3

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2023 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

K96g Kunrath, Alex

Gestão da Mediocridade: a estratégia comercial na guerra pela inovação / Alex Kunrath. - Rio de Janeiro : Alta Books, 2023.
304 p. : il. ; 15,7cm x 23cm.

Inclui índice.
ISBN: 978-85-508-2199-3

1. Administração. 2. Inovação. I. Salles, Celine. II. Bergantini, Loren. III. Título.

2023-2735

CDD 658.4063
CDU 658.011.4

Elaborado por Wagner Rodolfo da Silva - CRB-89410

Índice para catálogo sistemático:

1. Administração : Inovação 658.4063
2. Administração : Inovação 658.011.4

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Grupo Editorial Alta Books

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Editor da Obra: Rosana Arruda

Vendas Governamentais: Cristiane Mutüs

Gerência Comercial: Claudio Lima

Gerência Marketing: Andréa Guatiello

Produtor Editorial: Ana Clara Tambasco

Revisão: Paulo H. Aragão; Fernanda Lutfi

Diagramação: Rita Motta

Capa: Cesar Godoy

Dedico este
livro a **Paulo César**
Delayti Motta, que
certa vez me falou: “Te ver
depois de anos me mostrou
como eu sou bom, pois te
formei com excelência.”
Este livro também é seu,
querido mestre.

AMORÓSTRA

Este livro contém códigos QR que levam a aulas e a materiais complementares hospedados na internet. Para acessá-los gratuitamente, você precisa de um celular ou tablet com acesso à internet e um aplicativo de leitura de QR Code.

CARTA DO AUTOR

Olá,
É motivo de muito orgulho dividir a trajetória deste livro com você. São anos de estudos e de experiências práticas e teóricas alinhados em uma temática bastante sensível — a *Gestão da Mediocridade sob a ótica da formação interligada de Estratégias de Marketing e de Vendas*.

Este é um livro direcionado para a formação (ou atualização) de estrategistas comerciais.

Eu gostaria de iniciar nossa trajetória pedindo sua gentileza em compreender o porquê de eu evitar uma linguagem mais técnica e de não utilizar simplesmente jargões tradicionais de mercado: nem todos os gestores possuem formação técnica em áreas de gestão, assim como muitos dos leitores deste livro provêm de formações acadêmicas de décadas passadas. Portanto, busquei apresentar conceitos e traduzi-los de forma mais didática e informal, focando nosso processo em uma imersão mais acessível, porém bastante completa, em nossos pilares de análises.

Nossa discussão se dará em três atos.

Ato Um: Ensaio sobre a *Mediocridade: Pessoas, Sociedade e Organizações*

Ato Dois: Análises sobre a *Mediocridade Social e Organizacional*

Ato Três: Modelos de Inovação para *Quebra das Práticas Mediocres em sua Gestão*

Primeiramente, é importante você perceber que a mediocridade está relacionada à média. O uso da expressão *mediocre* nada mais reflete do que a média das pessoas, das organizações. Pense em uma avaliação em um sistema educacional, na qual a nota mínima para você ser aprovado é *mediocre*. A média das avaliações da turma é *mediocre*.

Portanto, de maneira nenhuma é meu desejo rotular pessoas ou organizações como estúpidas neste livro. Trata-se simplesmente de médias. Contudo, a média da capacidade de prover resultados da força de trabalho brasileira está em declínio; a formação técnica está em declínio. O simples fato de você estar lendo um livro já lhe coloca acima da média dos brasileiros, sendo que estamos diante de um contingente cada vez mais numeroso de analfabetos funcionais no país — pessoas que são capazes de ler, mas não de interpretar o que leram (inclusive em nível acadêmico superior).

Tendo em vista que algumas temáticas apresentadas podem se mostrar mais complexas, adicionei códigos QR neste livro a fim de aumentar sua imersão e de potencializar seu processo de aprendizagem. Esses códigos QR levam a vídeos, com aulas que ministrei, relativos aos temas que estudaremos. Portanto, é importante ter acesso à internet para aproveitar por completo os conteúdos, no momento da leitura ou posteriormente. Mas ressalto: assistir aos vídeos é fundamental para sua aprendizagem, não menospreze essa ferramenta.

Enfim, as bases deste livro são anos de práticas e de análises desenvolvidas em minha atuação como consultor especializado em Reestruturação Comercial, minha formação técnica no Brasil e no exterior, estudos diários e minhas atividades de professor e de palestrante. Potencialmente teremos uma trajetória virtuosa juntos, mas saiba que este livro não é para todos. Irei trabalhar com veemência a desconstrução de conceitos medíocres, assim como a desconstrução de “certezas” acerca de práticas de mercado que são verdadeiros mantras para indivíduos medíocres, o que causará a revolta de muitos.

Gestão da Mediocridade *é um livro para quem deseja pensar e analisar situações sob um prisma diferente. Buscar alternativas diante da ampla literatura medíocre de “analistas” modernos. No início do nosso caminho iremos explorar as bases comportamentais inerentes ao apego à mediocridade, adentrando posteriormente em questões sociais e organizacionais que formarão uma nova base de conhecimentos que, finalmente, utilizaremos em nosso último ato — a busca pela inovação.*

Diria Nietzsche, em adaptação livre: um livro que é para todos não vale a pena ser lido. Assim como novos conhecimentos devem ser compartilhados apenas com quem está disposto a moldar sua visão, não vivendo com certezas e sim imergindo em processos de aprimoramento intelectual.

Refletir é duvidar de si mesmo.

Vamos iniciar uma jornada de aprendizagem. Juntos. Eu não sou senhor da razão, ninguém é. E, se você se deparar com oportunidades de melhorias no que encontrar neste livro, fique à vontade para me encontrar online e dividir sua visão comigo. Será um grato prazer refletir e amadurecer conhecimentos com você, tendo a possibilidade de melhorar em edições futuras.

Desejo-lhe força de vontade, potência e brios nessa jornada que iniciamos agora. Medíocres não chegarão ao final deste livro, ficando a seu critério que profissional resultará dessa travessia entre o você de hoje e o novo você que concluirá nossos estudos conjuntos.

Conte comigo a partir de agora.

SUMÁRIO

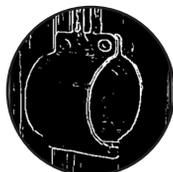
CARTA DO AUTOR	vii
INTRODUÇÃO: QUEM SÃO OS MEDIÓCRES?	1



ATO UM NOS PORTÕES DA MEDIOCRIDADE

1. QUEBRE A MEDIOCRIDADE QUE EXISTE DENTRO DE VOCÊ	7
1.1 O PODER DO EXEMPLO	7
1.2 O SEU SISTEMA DE CRENÇAS MOLDA A CULTURA DO SEU TIME	11
1.3 GESTÃO DE TEMPO	14
1.4 QUAIS SÃO OS SEUS OBJETIVOS?	18
1.5 MISSÃO, VISÃO E VALORES: O DNA PESSOAL E ORGANIZACIONAL	22
1.6 TECNOLOGIA	25
2. UMA SOCIEDADE MEDIÓCRE	28
2.1 COMPORTAMENTO TRIBAL	28
2.2 O MANTRA DO “AMOR LABORAL”	31
2.3 O CÂNCER POLITICAMENTE CORRETO NO MARKETING	34
2.4 OS SENHORES FEUDAIS DO UNIVERSO ONLINE	38
3. ORGANIZAÇÕES MEDIÓCRES	41
3.1 O PARQUE DOS DINOSSAUROS TUPINIQUIM	41
3.2 SETORES DESALINHADOS SÃO A BASE DO CAOS	45

3.3	IDIOCRACIA	47
3.4	PERDER CLIENTES É A FINA ARTE DAS ORGANIZAÇÕES MEDIÓCRES	52
3.5	A ENTRADA DOS PORTÕES DO TÁRTARO DA MEDIOCRIDADE	57



ATO DOIS

OS GRILHÕES SOCIAIS E ORGANIZACIONAIS DA MEDIOCRIDADE

4.	FUNDAMENTOS DA ESTRATÉGIA COMERCIAL	63
4.1	OS PILARES ESTRATÉGICOS (1/3): RESPEITO	67
4.2	OS PILARES ESTRATÉGICOS (2/3): INOVAÇÃO	68
4.3	OS PILARES ESTRATÉGICOS (3/3): A EMPRESA FOCADA NOS CLIENTES	71
5.	POSICIONAMENTO ORGANIZACIONAL	76
5.1	FUNDAMENTOS DO POSICIONAMENTO ORGANIZACIONAL	77
5.1.1	É possível ser um seguidor do líder?	80
5.2	NECESSIDADES E DESEJOS	82
5.3	DEFINA SEU PÚBLICO-ALVO	85
5.4	AMBIENTES MULTIGERACIONAIS	89
	A Grande Quebra Geracional	91
5.5	POSICIONAMENTO GERACIONAL	94
5.6	SUA EMPRESA PODE FAZER PARTE DE UM MUNDO MELHOR	97
5.7	TERRITÓRIOS TRIBAIS	101
6.	FATORES-CHAVE NO FORNECIMENTO DE SOLUÇÕES	108
6.1	TEMPO	108
6.2	CUSTOMIZAÇÃO	109
6.3	PREÇO	110
7.	EXPERIÊNCIA	113
7.1	EXPERIÊNCIA: APRESENTAÇÃO	115

7.2	EXPERIÊNCIA: INTERAÇÃO	118
7.2.1	Interação Passiva: plataformas online	119
7.2.2	Interação Passiva: estruturas de atendimento	120
7.3	INTERAÇÃO: PÓS-VENDAS	126
7.4	INTERAÇÃO: REDES SOCIAIS	127
7.5	SENSAÇÕES	129



ATO TRÊS

ESTRUTURAÇÃO DE NOVOS MODELOS COMERCIAIS

8.	PREPARE SUA EMPRESA PARA A GUERRA	135
8.1	PREPARE SUAS ESTRUTURAS DEFENSIVAS	136
8.2	MAPEAMENTO DO CAMPO DE BATALHA	136
8.3	PREPARE-SE ONLINE E OFFLINE	137
8.4	PESSOAS E POSIÇÕES-CHAVE	139
8.5	PROVISÕES DE GUERRA	144
8.6	SEJA ALIADO DE BONS FORNECEDORES	146
8.7	GESTÃO DE RISCOS	148
9.	PREPARE SUAS ESTRUTURAS OFENSIVAS	150
9.1	OS 4 Ps DO MARKETING – PRODUTO E PREÇO	151
9.2	OS 4 Ps DO MARKETING – CANAIS DE VENDAS (COLOCAÇÃO/PRAÇA)	156
9.2.1	Ciclos de Vendas	163
9.2.2	Reflexões sobre a Contratação de Representantes Comerciais	164
9.3	OS 4 Ps DO MARKETING – PROMOÇÃO: AS ARMAS DE ATAQUE MASSIFICADO	167
9.4	ESFORÇOS DE GUERRA COMERCIAL EM SUA PRÓPRIA CARTEIRA DE CLIENTES	170
9.5	O PREÇO DA GUERRA: MARKETING E VENDAS INTEGRADOS	174

10. GUIANDO REBANHOS DE MEDIÓCRES	185
10.1 A CONCEPÇÃO DE EQUIPES DIANTE DO POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO	186
10.2 AS PESSOAS CERTAS NOS LUGARES CERTOS	189
10.2.1 O logue, o Comissário e o Líder Criador	191
10.2.2 Afastando a criatividade das organizações	193
10.3 GESTÃO CELULAR: AUTOGESTÃO APLICADA À ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	197
10.4 A TECNOLOGIA NÃO É OPCIONAL, É FUNDAMENTAL	204
11. ESTRATÉGIAS COMERCIAIS APLICADAS	209
11.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE CURTO E MÉDIO PRAZOS	209
11.2 ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETOS (EAP)	213
11.3 INDICADORES COMERCIAIS	217
11.3.1 Indicadores Comportamentais para Vendas Externas	217
11.3.2 Lógica para Criação de Indicadores de Curto, Médio e Longo Prazos	219
11.3.2.1 A lógica dos Indicadores de Curto Prazo	220
11.3.2.2 A lógica dos Indicadores de Médio Prazo	227
11.3.2.3 A lógica dos Indicadores de Longo Prazo	233
11.4 ESTRUTURANDO INDICADORES DE ACORDO COM OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	237
11.5 PRÁTICAS DE QUALIDADE TOTAL NA SUA GESTÃO	241
12. VISÃO	247
ANEXO 1: O PAPEL DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA OTIMIZAÇÃO DE PROJETOS	251
ANEXO 2: MANUAL DE VENDAS EXTERNAS	262
AGRADECIMENTOS	283
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	284
ÍNDICE	287

INTRODUÇÃO: QUEM SÃO OS MEDIÓCRES?

Medióculos são a média. Pessoas médias em uma sociedade são a base dos seus clientes e dos seus colaboradores. Podemos transpassar esse conceito à média do que se pensa, da força motriz dos atos e dos pensamentos de pessoas médias.

Mediósculos não são imbecis, apesar do cunho possivelmente pejorativo da palavra. Chamar alguém de medióscolo hoje trata-se de uma ofensa, quando simplesmente significa que o “ofendido” está na média. Justamente porque os mediósculos não recorrem a um dicionário para entender o significado de tal “agressão”.

Esta é a linha condutora de nossas discussões neste livro: o que mediósculos entendem e o que você realmente está buscando expressar. O que realmente funciona na gestão estratégica. O que você está buscando comunicar e o que essa turba revoltosa entende.

Ou você se curva a essa onda de semianalfabetos funcionais, incapazes de compreender o que leem, ou você se adequa a essa realidade de ignorantes ditando “bons costumes” sobre suas políticas empresariais, ou você guia rebanhos de bonobos aos resultados que espera em seus investimentos.

Vamos iniciar nossos estudos discutindo os bonobos, a utopia dos mediósculos que tentam ditar o mercado atualmente: os bonobos são uma espécie de chimpanzés que habitam uma área no Congo, circundada por rios, o que impede predadores de chegar ao seu habitat natural. Portanto, esses adoráveis macaquinhos vivem em uma região repleta de frutas, o que garante sua subsistência, e protegida de quaisquer animais que venham a devorá-los.

Os bonobos vivem uma vida de fartura. Se não precisam se preocupar nem com alimentos nem com predadores, vivem para prazeres. Sua hierarquia e suas restrições são frouxas. Os bonobos vivem apenas pelo bem-estar.

E esse é o sonho de todo medióscolo: viver na *Bonoboland*. Mas ela não existe no mundo dos homens. Temos boletos e restrições que impedem nosso ideal *bonobal*. Somos máquinas de conquistas agindo sobre as restrições que se apresentam.

Imagine-se como um dos primeiros *hominines sapiens*. Você se reuniu com outros parceiros e decidiu viver em comunidade. Encontrou um bom local para viver, com caça, frutas e água abundantes. Uma maravilha... até que surge outro grupo de homínídeos desejando usufruir dos mesmos recursos. Você, líder do bando, pode aceitá-los em seu grupo ou descer a porrada neles, de forma a afastá-los e garantir seu território só para seu grupo.

Você os aceita, afinal é um homem primata pacífico. Além de começar a enfrentar os ciúmes de outros pré-civilizados, que querem ser quem manda na gangue, cedo ou tarde se defrontará com outro grupo chegando e pedindo asilo. E outro. E outro.

Quando você percebe, a terra dos sonhos na verdade não tem recursos para sustentar a todos. Então, começam as brigas, as discussões e a violência. Alguém quer o poder, uma tribo quer dominar a outra. Novos entrantes desejam os recursos do seu nirvana de bem-estar. E começam as guerras, com socos, paus e pedras, visando à submissão ou à morte de um lado ou de outro.

Os nossos ancestrais perceberam isso e foram evoluindo de forma a estarem sempre mais preparados para novos infortúnios... afinal, o mundo não é a realidade dos bonobos. Tribos entraram em guerra, civilizações entraram em guerra. A humanidade é talhada por guerras, lembre-se disso.

Com o passar do tempo, homens pararam de utilizar paus e pedras. Se reuniram em grupos organizados, os Estados. E dos Estados surgiram as organizações, pessoas agrupadas com objetivos comuns. E essas organizações um dia se tornaram empresas, disputando territórios, disputando clientes e disputando boletos a serem pagos.

Por que minha organização é mais valiosa que a do concorrente?

Por que pessoas devem se unir aos nossos objetivos e não aos dos demais?

Por que clientes devem consumir nossas soluções e não as do concorrente?

A questão aqui não é *por que*, mas sim *como* iremos moldar o mercado a nosso favor. Pensar no exemplo dos bonobos é lindo, mas nosso mundo corporativo não assimila *bonobices*. Estamos em um mundo conectado, de alta competitividade por recursos. Não é razoável pensar em recursos ilimitados em um mercado ilimitado.

Queremos o melhor lugar ao sol, as melhores frutas, as melhores zonas de caça e de água abundante. Então, teremos que tomar esse quinhão dos “Vales Verdes” do mercado à força. Arrancaremos isso dos nossos concorrentes, não seremos gentis.

Este é um livro de força, de guerra. Se, de algum modo, você se considera um bonobo em um ambiente equalizado pelas forças da natureza, com recursos

abundantes para todos os macaquinhos da floresta e isento de predadores, já encerre aqui sua leitura — este livro não é para você.

Iniciaremos nosso desafio com a guerra interna à mediocridade. Seguiremos com a guerra a uma sociedade medíocre, a guerra às organizações medíocres. E no final surgirá nosso manifesto, nossas métricas e nossas táticas de ataque à mediocridade.

Odíamos a mentalidade dos bonobos, esse é nosso lema.

Teremos mortos e feridos no caminho. Morais e costumes devastados. Ideais transformados em pó. Justamente porque podemos ser mais visionários do que simples bonobos.

Iniciamos assim a guerra à mediocridade.

AMOSTRA



Fonte: O Autor.

(Ilustração 1) O Cérbero.

O Cérbero (em latim *Cerberus*) é o cão gigante de três cabeças que guardava a entrada do mundo inferior, permitindo que almas entrassem, mas que nunca mais saíssem do Tártaro.

Nossa jornada se inicia compreendendo o Cérbero como representação da mediocridade em seus três pilares – Pessoal, Social e Organizacional. Apenas entendendo nosso inimigo será possível derrotá-lo, assumindo o desafio de sairmos do Tártaro ao final de nosso percurso.



AMOSTRA

ATO

UM

NOS
PORTÕES² DA
MEDIOCRIDADE



“Se você
conhece o
inimigo e
conhece
a si mesmo,
não precisa
temer o
resultado
de cem
batalhas.”

Sun Tzu

QUEBRE A MEDIOCRIDADE QUE EXISTE DENTRO DE VOCÊ

Neste capítulo iremos refletir sobre a mediocridade nos níveis pessoal, social e organizacional. Trata-se dos primeiros ensejos da estratégia que desenvolveremos no decorrer deste livro.

Entender como a mediocridade corrói seu ambiente é vital para combatê-la.

1.1 O PODER DO EXEMPLO

Antes de iniciarmos nossa jornada organizacional, eu preciso que você faça uma análise pessoal sobre suas lacunas medíocres. E por quê? Simples, um dos principais pilares da liderança é o exemplo.

Se você tem hábitos e comportamentos medíocres, sua equipe os verá como positivos. Você é o comandante de sua falange organizacional, é a pessoa visível sobre sua equipe ou mesmo sobre a empresa inteira. Você ocupa a posição dos sonhos dos seus comandados, portanto eles irão se espelhar em você. Para o bem ou para o mal.

Vamos utilizar um exemplo histórico: o manto vermelho de Júlio César.

Júlio César é um dos maiores estrategistas militares da história. Sua grande visão sobre organização de tropas e o uso da engenharia para situações de combate eram únicas, mas, por vezes, o seu exército pressentia uma possível derrota e o comandante precisava demonstrar que estava junto aos seus comandados.

Na famosa batalha de Alésia, que culminou com a conquista da Gália, em 52 a.C., Júlio César montou um cerco em volta da cidade e muralhas externas ao cerco, já que enfrentaria duas frentes de batalha: uma das tropas gaulesas

encasteladas na cidade e outra externa, com reforços do inimigo providos de outras regiões. O contingente de soldados romanos era de 1 para 3 inimigos.

Foram utilizadas estruturas de engenharia para as guarnições, assim como fossos e armadilhas em todo o perímetro. Em meio às estruturas, havia duas possibilidades de entrada dos inimigos, de forma a diminuir a vantagem numérica deles. Enfim, estratégia, engenharia e tecnologia aplicadas ao combate.

Em certo momento, o número maior de inimigos começou a prevalecer sobre a moral dos soldados romanos, já extenuados pela longa batalha. Júlio César, que até então estava em uma torre para ver todos os movimentos dos inimigos com maior clareza e assim comandar as movimentações de seus soldados, resolveu se juntar a eles.

Júlio César vestiu seu manto vermelho e foi combater ao lado de seus homens. Ver o general no campo de batalha aumentou a motivação da tropa, que conseguiu vencer a batalha e, conseqüentemente, a guerra que perdurava anos.

Usar um manto vermelho deixava Júlio César mais exposto. Os inimigos tinham a seu alcance o general romano. Mas a tropa precisava desse apoio moral, dessa exposição de César.

E a liderança passa por fatores motivacionais.

Qual é o seu manto vermelho? Qual é o seu grau de exposição perante sua equipe?

O pior gestor é aquele que aparece quando a equipe faz um excelente trabalho e vocifera “nós fizemos algo fantástico”. Mas, quando os erros ocorrem, “a equipe não rendeu o suficiente”.

Assuma responsabilidade pelos acertos e pelos erros. Não seja medíocre.

Diante desse exemplo, já na Segunda Guerra Mundial, o general Patton seguiu essa estratégia em combates contra as “tropas imbatíveis” da força alemã denominada Afrika Korps. Patton subiu no tanque de guerra e colocou um manto vermelho. Todos os soldados, antes temerosos quanto às chances de vitória, agora viam seu líder exposto em um tanque de guerra. Venceram.

Exemplo. Coragem. Planejamento. Auxiliar na execução da estratégia. Assumir riscos. Características de um verdadeiro líder. Líder é quem assume riscos, quem se expõe.

Um gestor não é um amigo. O gestor é um guia. E seu comportamento reflete em toda a equipe. Que comportamentos você quer para sua equipe? Como você gostaria que fossem seus soldados? Seja você essa pessoa em primeiro lugar.

Vamos ao primeiro desafio deste livro: sua mediocridade.

Separe papel e caneta e responda a essas questões:

1. Quais são seus hábitos ruins?
2. Quais são suas forças e suas fraquezas?
3. O que você precisa aprender para se manter competitivo?
4. Quanto tempo de estudo você tem por dia?
5. Está cuidando de você, do seu visual, da sua saúde?
6. Quais são suas desculpas para não estar melhorando todos os dias?

Tome o tempo que for preciso, sem procrastinar, para responder a essas questões. Essa é a sua base de mudanças. Identifique seus problemas, seja honesto consigo mesmo. Todos podemos melhorar, assim como todos temos desculpas para não fazer nenhuma mudança.

Se você não é capaz de responder a essas perguntas neste momento, siga comigo. Mas encontre o momento certo para respondê-las. Não fuja dos problemas, isso é um comportamento medíocre.

Certa vez eu conversava com um amigo, dono de um bar noturno. Sentava com ele ao menos uma vez por semana, tomávamos uísque e jogávamos xadrez. Uma boa distração em uma vida tão acelerada. Com o tempo, percebi que muitas vezes ele já estava tomando uma cerveja ou mesmo doses de uísque desde antes da minha chegada. Ele havia desenvolvido o hábito de fazer pequenas paradas no trabalho para beber e relaxar.

Problemas, tanto em nossa vida pessoal como na profissional, por vezes nos levam a hábitos ruins. Alguns buscam álcool, remédios, drogas... Enfim, paliativos para fugir de seus problemas em vez de trabalhar em soluções. Mas aliviar problemas em vez de solucioná-los é uma boa solução?

Sentei-me com meu amigo. E ouvi suas reclamações acerca do comportamento de alguns de seus garçons, que se atrasavam ou até mesmo chegavam alterados para trabalhar depois dos intervalos. Esses garçons estavam fumando maconha nos intervalos e isso estava chateando meu amigo gestor. Após sua série de reclamações, eu fiz uma única pergunta para ele: qual era o exemplo que ele estava passando para sua equipe bebendo durante o expediente?

Nunca mais o vi bebendo no horário de trabalho. Nossas partidas foram canceladas. O comportamento da equipe mudou.

Você percebe a influência do comportamento do gestor sob seus comandados?

Conto esse caso como um exemplo extremo. Mas, se você demonstra cansaço, não vai trabalhar com um visual alinhado ou usa seu tempo de trabalho para