

# ATTITUDE

ANO 4 / EDIÇÃO 13

EMPREENDEDORA//  
WWW.REVISTAATTITUDE.COM.BR

## METANOIA

- **Roberto Tranjan**  
fala sobre o método  
que revoluciona  
a forma de gerir  
empresas

**GESTÃO DE  
NEGÓCIOS**  
DESCASQUE  
SEU ABACAXI

**MARKETING  
E VENDAS**

Como conquistar  
e fidelizar seus  
clientes

**RECURSOS  
HUMANOS**

Empreendedor X  
em um mundo Y

**DESENVOLVIMENTO  
PESSOAL**

Cuidado com a depressão no  
ambiente de trabalho

R\$ 12,00



■ CAPA

# METANOIA

PROPÓSITO NOS NEGÓCIOS

O nome pode soar estranho, mas o processo educativo que sugere a expansão da consciência faz sucesso entre empreendedores que querem mudar a forma de gerir seus negócios. Conheça agora Roberto Tranjan, especialista em administração de empresas, mentor e sócio-fundador da Metanoia

Formado em economia e pós-graduado em administração de empresas pela prestigiada Fundação Getúlio Vargas, Roberto Tranjan é a mente por trás da Metanoia, a metodologia de gerenciamento e liderança que está revolucionando a direção de empreendimentos por todo o país. Líderes dos mais variados segmentos procuram a empresa que Tranjan mantém em sociedade com o educador Sílvio Bugelli, para participarem de treinamentos que pregam a gestão horizontal: funcionários trabalham em pé de igualdade, motivados pelo mesmo objetivo e em busca do mesmo propósito, sem hierarquia declarada. Entre os mais conhecidos metanoicos, destaca-se o empresário Edgar Corona, fundador da Bio Ritmo, maior rede de academias da América Latina e que, em entrevistas, costuma admitir que a expansão do seu negócio começou após sua participação no processo educativo.

Segundo Tranjan, o embrião da metodologia de aprendizagem que se tornaria a Metanoia surgiu no final dos anos 90, quando, depois de atuar por 15 anos em instituições financeiras, ele abriu a TCA, uma consultoria que iniciou a sua ligação com empresas e fez com que ele estudasse organizações, lideranças e negócios. Hoje, o educador possui seis livros publicados, entre eles o homônimo do processo, Metanoia, O devir e Rico de verdade.

A seguir, Tranjan conta como desenvolveu o método, qual é o cerne da Metanoia e o que é preciso para transformar a sua empresa em um case de sucesso.



"QUANDO COMECEI NA CONSULTORIA, PASSEI A ENXERGAR MAIS DE PERTO OS DILEMAS E IMPASSES ENFRENTADOS PELAS EMPRESAS E ENTÃO PERCEBI QUE O DESAFIO ERA MAIOR DO QUE APENAS GANHAR DINHEIRO. AÍ QUE SURTIU A ABORDAGEM QUE USAMOS ATÉ HOJE NA METANOIA: A EMPRESA É DOTADA NÃO APENAS DE CORPO, MAS TAMBÉM DE ALMA E MENTE."



Sede da Metanoia na Vila Mariana, em São Paulo/SP

### Corpo, mente e alma

Quando iniciou a TCA, Tranjan tinha apenas um objetivo: ajudar as empresas a ganhar dinheiro. “Quando comecei na consultoria, passei a enxergar mais de perto os dilemas e impasses enfrentados pelas empresas e então percebi que o desafio era maior do que apenas ganhar dinheiro. Aí que surgiu a abordagem que usamos até hoje na Metanoia: a empresa é dotada não apenas de corpo, mas também de alma e mente. Passei a entender que a empresa é um organismo vivo. O corpo é importante, mas não é essencial. E esse é um dos principais conceitos que defendemos: a empresa não é um objeto, não é um tubo onde entra pedido de cliente de um lado e do outro sai o produto ou serviço. Empresa é sujeito, e por isso precisa ser cuidada na sua alma, que são as pessoas que trabalham ali dentro; na sua mente, que são os clientes e os fornecedores; e no corpo, que é a relação com os resultados. Isso é a Metanoia, que surgiu após 15 anos de experiência com consultoria”, relata, afirmando que é impossível levar uma empresa aonde o modelo mental do seu líder ainda não chegou. “Na consultoria, levávamos

empresas do ponto A para o ponto B. Mas, depois de um ou dois anos, notávamos que havia uma regressão. Se o líder não tem a consciência da empresa atuando no ponto B, ele não consegue mantê-la nesse ponto. Ele mesmo vai fazer com que a empresa retroceda. Então começamos a transformar nossa ação de consultoria em uma ação de educação. Passamos a educar os líderes dessas empresas e tivemos um salto quântico e começamos a ajudar muito mais empresas e líderes. Os negócios começaram a prosperar, a ponto de termos hoje uma comunidade de metanoicos. São cerca de 200 pessoas que militam, que praticam e que aplicam dentro de suas empresas, porém já atendemos mais de 800 pessoas através desse método”, estima.

### Lado alma: os funcionários

A velha crença de que brasileiro não gosta de trabalhar é uma das primeiras questões debatidas durante o início do curso. “É muito comum os líderes acreditarem que as pessoas não querem se comprometer, que são preguiçosas, que quando chega o final do expediente, elas querem sair correndo, que o

trabalho é somente para financiar as coisas boas da vida. Esse conjunto de crenças é muito forte por quem entra no nosso processo, e por isso é muito discutido. Durante o treinamento, o líder vai descobrir que o ser humano gosta de trabalho, que busca se comprometer, busca ter responsabilidade, quer dar o melhor de si. Quando o gestor descobre isso, ele acha que a Metanoia fez milagre, mas não: fizemos apenas ele enxergar a realidade como ela é”, pondera.

### Lado mente: o cliente

Outra avaliação importante do método é sobre a forma como a empresa conduz sua relação com o consumidor. “O cliente é o cara que se você der a mão, ele quer o braço. Ele sempre quer levar vantagem em tudo, quer chupar o seu sangue de canudinho. Na Metanoia, o empresário percebe que, na verdade, o cliente é um grande parceiro. Sem ele você não constrói seu futuro; é preciso caminhar lado a lado, ombro a ombro, não acima nem abaixo. E quando você descobre isso na Metanoia, você deixa de lado um conjunto de crenças. Essas

são transformações de modelos mentais, de percepções, de enxergar a realidade de outro jeito que são impressionantes. A partir daí, você passa a agir de uma nova maneira. Essa é a oportunidade de que os que passam por nosso processo têm para averiguar na prática o que aprendem na teoria”, avalia Tranjan, afirmando que é nesse momento que o “milagre” acontece: a partir da mudança na forma de agir com clientes e colaboradores. “Há clientes que a empresa acreditava serem fundamentais, e daí ela abre mão desse cliente por questão de que não faz mais parte do foco dela, daí sim ela começa a prosperar de verdade, a faturar e ganhar mais dinheiro. Porque aquele cliente que parecia ser a salvação da lavoura era o grande problema que ela enfrentava. Tem também o inverso: aquele cliente que incomoda muito, reclama muito, que é chato, e a empresa percebe que quando começa a dar ouvidos a ele, nota que ele é extremamente fiel e parceiro”, resume.

### **Ética como princípio**

É possível empreender e prosperar no Brasil, um país de taxas altíssimas, mantendo seus impostos em dia? Para Roberto Tranjan, sim. “Vi empresas que não acreditavam que eram capazes de

**“Vi empresas que não acreditavam que eram capazes de sobreviver sem um caixa 2 e sem sonegação de impostos, por exemplo, e que hoje sobrevivem muito bem sendo éticas e ganhando mais dinheiro do que ganhavam antes**

sobreviver sem um caixa 2 e sem sonegação de impostos, por exemplo, e que hoje sobrevivem muito bem sendo éticas e ganhando mais dinheiro do que ganhavam antes - isso é bastante frequente. Noto que as empresas que começam a trabalhar de maneira ética prosperam muito mais. Vejo empreendimentos que escondiam números dos funcionários, e que hoje abrem esses resultados de maneira transparente, aumentando a relação de confiança com a equipe, que responde com generosidade, se dedicando mais”, afirma, acrescentando que é uma libertação tirar a venda dos olhos desses líderes para que eles enxerguem as coisas como são. “Atualmente, por exemplo, você não vê empresa metanoica falando em crise. Podem até dizer que a economia já esteve melhor, mas eles estão bem posicionados no mercado. Por que eles não perdem tempo falando de crise; quando você fala em crise, você encontra com ela. Se não perde tempo, busca alternativas criativas para atender melhor seu cliente

e ele irá ficar muito grato por você se dedicar desta forma”, ensina.

### **O que é um líder metanoico**

Para Tranjan, liderança não é uma qualidade inerente ao nascimento de uns poucos sortudos. Ele é categórico ao afirmar que ninguém nasce líder. “Às vezes vemos crianças que são mandonas, cujo os pais dizem ter espírito de liderança. Bom, o que pode ser nato é o gosto pelo poder, que não tem a ver com a liderança em si, embora tenha ligação, porque todo líder gosta de poder. Você pode gostar de poder e exercer uma liderança autoritária, como Hitler, mas também pode exercê-la de forma mais humana, como Mandela e Walt Disney, que valorizavam muitos as pessoas”, exemplifica, acrescentando que o exercício da liderança precisa ser aprendido. “Se você quiser mandar em todo mundo, você não precisa de educação. Mas se você quiser conseguir o melhor das pessoas, aí você tem que se



Empresários e intraempreendedores durante as aulas do curso



**O verdadeiro líder influencia, não manda; o verdadeiro líder conquista, ele não impõe. E isso precisa ser elaborado, trabalhado, pois significa o desafio de modificar o próprio ego**



preparar para isso, a não ser que tenha nascido com uma estela pré-determinada", diz. "A cada dez pessoas que entram na Metanoia, 9,5 são autoritárias. A razão disso é porque a gente vem de uma história de lideranças autoritárias – tudo o que sabemos é que líderes devem mandar e não influenciar. O verdadeiro líder influencia, não manda; o verdadeiro líder conquista, ele não impõe. E isso precisa ser elaborado, trabalhado, pois significa o desafio de modificar o próprio ego", conta.

O educador acredita que o modelo de gerenciamento vertical não é o ideal, mas facilita o exercício da liderança e por isso é adotado em larga escala. "Neste modelo de gestão, com o apoio de normas e regulamentos e legislação trabalhista patriarcal, você não precisa ser um líder muito bom porque você é amparado por leis. De certa maneira, as pessoas têm de prestar obediência a você. Numa relação ombro a ombro, você tem de conquistar as pessoas e aí não é na truculência; no comando você não consegue. O grande desafio das empresas na era industrial foi a produtividade, fácil de conquistar como chefe. Mas para conquistar a criatividade, normas e regulamentos podem ser descartados. As pessoas criam pela sua espontaneidade e vontade de oferecer as suas ideias. Quanto mais horizontal fica a estrutura organizacional, mais é necessário que haja líderes para conduzir essa estrutura", afirma, acrescentando que o modelo de empresa tradicional, autoritário, não está mais dando certo. "Se você pegar as histórias atuais de sucesso, são empresas mais horizontais, mais humanas, mais liberadas", analisa.

### **Trabalhar com propósito**

Para Tranjan, um colaborador motivado é aquele que trabalha por um propósito maior do que o salário no final do mês. "As pessoas querem um trabalho que tenha significado. E você não consegue

O processo metanoico é dividido em dois programas.  
O primeiro é itinerante e o segundo acontece em Atibaia/SP

isso em um ambiente autoritário, mas em um ambiente mais participativo, mais aberto à criatividade, à expressão de opiniões e ideias”, pondera, apresentando um exemplo. “Como um restaurante, que não irá vender apenas comida, mas nutrição. As pessoas querem entender que estão fazendo um trabalho que sirva a algo maior. Não querem produzir peças e entregar serviços. O que mexe muito com as pessoas é saber que elas estão contribuindo com o mundo – ‘nós estamos nessa empresa fabricando lápis ou copo, mas isso ajuda o mundo a ser melhor’. Elas precisam entender nisso, senão elas não aguentam. Precisam acreditar que por trás do que elas fazem, há algo muito maior. Seja em uma empresa de calçados, educação, metalúrgica, elas precisam entender que aquilo é muito mais do que só aquilo”, conclui.

#### LIÇÃO METANOICA

Para os leitores da Atitude Empreendedora, Tranjan deixa uma dica valiosa: invista no seu aprendizado e no aprendizado da sua equipe. **“Transforme sua empresa em uma empresa de aprendizado. Onde ninguém volte pra casa cada dia do mesmo tamanho que entrou pela manhã, mas que volte nem que for um milímetro mais alto porque aprendeu algo de novo. Coloque o aprendizado na primeira linha das prioridades da sua empresa”**, instrui.

#### O PROCESSO

O processo metanoico de treinamento é dividido em programas. O primeiro dele é denominado Gestão de Corpo, Mente e Alma (CMA) e é itinerante, sendo realizado em cidades pré-determinadas. São três encontros que ocorrem em três meses; o primeiro é de dois dias inteiros, o segundo é de 8 horas e o terceiro leva mais dois dias. “Esse programa causa um bom impacto, por que trabalha as verdadeiras razões dos problemas. Ao final, é possível identificar as verdadeiras causas para que elas possam ser tratadas – há empresas que enfrentam o mesmo problema há 10, 20 anos, e não consegue resolve-lo por que não consegue defini-lo”, avalia Tranjan. O CMA é aberto para líderes, lideranças intermediárias e colaboradores de modo geral, sem restrições, acontece pontualmente em várias cidades do país e custa cerca de R\$ 11 mil.

A segunda parte do treinamento é, conforme Tranjan, para quem quer a Metanoia como cultura, como parte da estrutura da empresa – o programa que se chama Metariqueza e acontece em um hotel de Atibaia, em São Paulo, não teve o custo revelado. São 40 horas de encontros, divididos em três etapas. “Nessa parte do treinamento, que envolve grandes mergulhos profundos de reflexão, o líder vai de fato construir o que chamamos de uma empresa ética, humana e próspera”, diz. “Primeiro ele [o líder] deve passar pelo primeiro processo, que vai introduzir uma nova forma de trabalhar e tem uma boa relação de custo-benefício. Caso ele escolha, prossegue para o segundo processo – nosso desejo é que sempre haja progressão. Dessa etapa participam a alta liderança da empresa; para o restante da equipe, oferecemos programas correlatos e simultâneos”, informa o educador.

#### Filosofia para viver melhor

“A Metanoia é sobretudo uma filosofia de gerir negócios. Essa filosofia estabelece um modelo de liderança que faz com que o líder mantenha uma relação com sua equipe, clientes, fornecedores e investidores diferente do modelo tradicional. O líder que é capaz de estabelecer essa relação se torna um líder melhor. As outras áreas da vida entram por tabela: serão cônjuges, pais e amigos melhores. A gente não qualifica apenas um líder, mas um ser humano. Embora nosso foco sejam os negócios, quem passa pelo nosso treinamento se torna uma pessoa melhor. Não dá para tirar essa consciência expandida.”

Roberto Tranjan, fundador e educador da Metanoia.

Para saber mais: [www.metanoia.net](http://www.metanoia.net)

