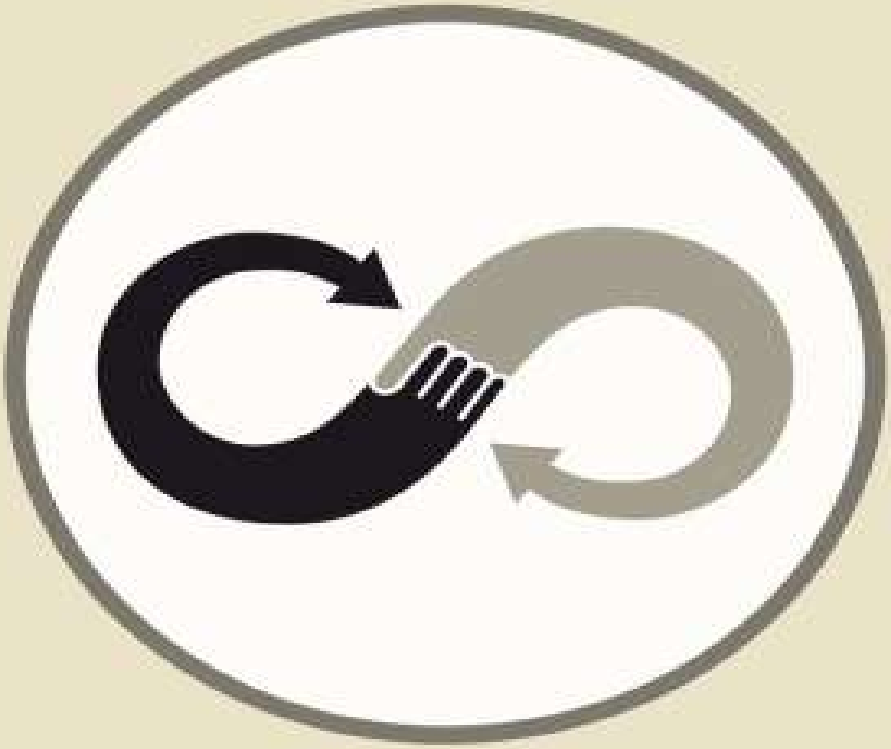
DALE CARNEGIE

autor de *Como fazer amigos e influenciar pessoas*

COMO TER RELACIONAMENTOS LUCRATIVOS E INFLUENCIAR PESSOAS



BestSeller

— DALE CARNEGIE —

COMO TER RELACIONAMENTOS LUCRATIVOS E INFLUENCIAR PESSOAS



Tradução de **Patrícia Arnaud**

1ª edição

BestSeller

Rio de Janeiro | 2013

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

Carnegie, Dale, 1888-1955
C286c
Como ter relacionamentos lucrativos e influenciar pessoas [recurso eletrônico] / Dale Carnegie ; tradução Patricia Arnaud. - 1. ed. - Rio de Janeiro : Best *Seller*, 2013.
recurso digital

Tradução de: How to have rewarding relationships
Formato: ePub
Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions
Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-85-7684-750-2 (recurso eletrônico)

1. Relações humanas 2. Sucesso. 3. Conduta. 4. Livros eletrônicos. I. Título.

12-9254.

CDD: 158.2
CDU: 316.4

Texto revisado segundo o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Título original norte-americano
HOW TO HAVE REWARDING RELATIONSHIPS
Copyright 1936 © Dale Carnegie Associates, Inc.
Copyright da tradução © 2013 by Editora Best Seller Ltda.

Publicado mediante acordo com Dale Carnegie Associates e JMW Group, Inc., Larchmont, New York.

Capa: Sergio Carvalho | Periscópio
Editoração eletrônica da versão impressa: Ilustrarte

Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução,
no todo ou em parte, sem autorização prévia por escrito da editora,
sejam quais forem os meios empregados.

Direitos exclusivos de publicação em língua portuguesa para o Brasil
adquiridos pela
EDITORA BEST SELLER
Rua Argentina, 171, parte, São Cristóvão
Rio de Janeiro, RJ — 20921-380
que se reserva a propriedade literária desta tradução

Produzido no Brasil

ISBN 978-85-7684-750-2

Seja um leitor preferencial Record.
Cadastre-se e receba informações sobre nossos lançamentos e nossas promoções.

Atendimento e venda direta ao leitor
mdireto@record.com.br ou (21) 2585-2002

INTRODUÇÃO À SÉRIE

> Lembre-se de que a felicidade não depende de quem você é ou do que você possui. Ela depende unicamente do que você pensa. Então, comece cada dia pensando em todas as coisas às quais você tem de ser grato. Seu futuro depende, em grande parte, dos pensamentos que você tem no momento presente. Então, tenha pensamentos de confiança, amor e sucesso.
>
> DALE CARNEGIE

Dale Carnegie foi o pioneiro do que agora é conhecido como o movimento do potencial humano. Seus ensinamentos e sua literatura têm ajudado pessoas do mundo inteiro a se tornarem autoconfiantes, apresentáveis e influentes.

Em 1912, Carnegie deu seu primeiro curso sobre como falar em público em uma YMCA (organização que no Brasil tem o nome de ACM — Associação Cristã de Moços), na cidade de Nova York. Assim como na maioria dos cursos sobre como falar em público dados naquela época, Carnegie começou a aula com uma exposição teórica, mas logo percebeu que os participantes pareciam entediados e inquietos. Algo precisava ser feito.

Dale parou a palestra, apontou com calma para um homem na fileira de trás e pediu que ele se levantasse e falasse de improviso sobre sua formação. Quando o aluno terminou, Dale pediu que outro indivíduo falasse sobre si

mesmo, e assim por diante até que todos na classe tivessem feito um pequeno discurso. Com o incentivo de seus colegas de classe e a orientação de Carnegie, cada um deles superou seu próprio medo e fez discursos satisfatórios. "Sem saber o que eu estava fazendo", Carnegie relatou mais tarde, "deparei-me com o melhor método para vencer o medo."

Seu curso tornou-se tão popular que ele foi convidado para ministrá-lo em outras cidades. Com o passar dos anos, continuou desenvolvendo o conteúdo do curso. Percebeu que os alunos estavam mais interessados em aumentar sua autoconfiança, melhorar suas relações interpessoais e se tornarem bem-sucedidos em suas carreiras, além de superarem o medo e a preocupação. Isso resultou na importância de se mudar o foco do curso de "como falar em público" para "como lidar com essas questões". Os discursos tornaram-se o meio para um fim, em vez do fim propriamente em si.

Além do que aprendeu com seus alunos, Carnegie envolveu-se em extensas pesquisas sobre a abordagem da vida de homens e mulheres bem-sucedidos. Ele as incorporou em suas aulas. E foi isso que o levou a escrever seu livro mais famoso: *Como fazer amigos e influenciar pessoas*.

Esse livro tornou-se um best-seller imediato e, desde sua publicação, em 1936 (e sua edição revisada em 1981), foram vendidas mais de 20 milhões de cópias. Foi traduzido para 36 idiomas. Em 2002, *Como fazer amigos e influenciar pessoas* foi denominado o Livro de Negócios no 1 do século XX. Em 2008, a *revista Fortune* classificou-o como um dos sete livros que cada líder deveria ter em sua estante. Seu livro *Como evitar preocupações e começar a viver,* escrito em 1948, também vendeu milhões de cópias e foi traduzido para 27 idiomas.

Ao longo dos anos, Dale Carnegie e seus sucessores na empresa que fundou, a Dale Carnegie & Associates, Inc., criaram e ministraram cursos e seminários, frequentados por milhões de homens e mulheres em mais de

setenta países, e influenciaram as vidas de homens e mulheres de todos os níveis sociais — de funcionários de fábricas e escritórios a proprietários e gestores de empresas e dirigentes de governos. Dentre os graduados desses programas estão os CEOs das grandes corporações, proprietários e gestores de empresas de todos os tamanhos e de todas as atividades comerciais e industriais, líderes do Legislativo e do Executivo de governos e inúmeros indivíduos cujas vidas foram enriquecidas pela experiência.

Dale Carnegie morreu em 1o de novembro de 1955. Um obituário em um jornal de Washington resumiu sua contribuição para a sociedade: "Dale Carnegie não solucionou nenhum dos profundos mistérios do universo. No entanto, mais do que ninguém de sua geração, ele tenha ajudado os seres humanos a aprender como conviverem juntos — o que por vezes parece ser a maior necessidade de todos."

Esta série de livros foi escrita para que os leitores se familiarizem com os ensinamentos de Dale Carnegie. Eles estão baseados na obra de Dale Carnegie e no material oferecido nos vários cursos ministrados pela Dale Carnegie & Associates, Inc. Com o objetivo de tornar esses princípios mais significativos e aplicáveis ao leitor do século XXI, esse material foi acrescido de exemplos e ilustrações dos tempos atuais.

Este é o primeiro livro da série. Os outros livros são:

- A voz de Dale Carnegie para o sucesso — como pensar, agir e falar para obter o sucesso
- O guia Dale Carnegie para ter uma vida mais rica
- O guia Dale Carnegie para superar as preocupações e o estresse
- O guia Dale Carnegie para tornar-se um líder e tomador de decisões eficaz

ARTHUR R. PELL, PH.D.

Organizador

SUMÁRIO

Capa
Rosto
Créditos
INTRODUÇÃO À SÉRIE
SUMÁRIO
PREFÁCIO
CAPÍTULO 1 | Sim, você tem carisma
CAPÍTULO 2 | Faça novos amigos e mantenha os antigos
CAPÍTULO 3 | Os três “Cs” — cooperação, colaboração e coleguismo
CAPÍTULO 4 | Como construir a confiança
CAPÍTULO 5 | Compreender a personalidade dos outros
CAPÍTULO 6 | Trazer as pessoas para o seu modo de pensar
CAPÍTULO 7 | Lidando com pessoas difíceis
CAPÍTULO 8 | Como discordar sem ser desagradável
CAPÍTULO 9 | A chave para obter e prestar um serviço melhor
CAPÍTULO 10 | Dominando as emoções
EPÍLOGO
SOBRE A DALE CARNEGIE & ASSOCIATES, INC.
SOBRE O ORGANIZADOR
Conheça mais sobre a Dale Carnegie & Associates, Inc.
Colofon
Saiba mais

PREFÁCIO

Algumas pessoas são tão magnéticas, tão iluminadas, tão inteligentes, alegres e atraentes que nunca têm que se esforçar ou mesmo pedir para entrar em lugar algum. A porta é completamente aberta e elas são convidadas a entrar. Suas meras presenças têm uma influência sutil que acalma e agrada. Elas sabem como persuadir praticamente sem proferir uma palavra. São populares em seus grupos sociais e da comunidade e, em seus trabalhos e carreiras, progridem com rapidez.

Existe um encantamento em uma personalidade amável do qual é muito difícil escapar. É difícil desprezar a pessoa que o possui. Existe alguma coisa nessa pessoa que o puxa em direção a ela e, não importa o quanto você esteja ocupado ou preocupado, ou que você não goste de ser interrompido, você quer, de alguma forma, interagir com essas pessoas magnéticas.

É essa qualidade indescritível que alguns líderes, como John F. Kennedy ou Ronald Reagan, têm em altíssimo grau.

Você não gostaria de ser uma dessas pessoas magnéticas? Sim, você pode. O magnetismo pessoal não é necessariamente inato. Qualquer pessoa que realmente deseje desenvolver uma personalidade acolhedora, extrovertida e entusiasta pode desenvolvê-la, desde que domine as técnicas que contribuem para essa imagem.

Há pessoas que são magnéticas naturalmente, mas, se analisarmos o caráter delas, é possível descobrir que elas possuem certas qualidades que

todos nós admiramos instintivamente, qualidades que atraem cada um dos seres humanos, tais como generosidade, magnanimidade, cordialidade, enorme simpatia, grande visão de vida, prestatividade, otimismo.

Não, não é preciso ter nascido com as características que fazem de você uma pessoa magnética. Essas características são adquiridas prontamente se você reservar um tempo e se esforçar para desenvolvê-las. Dale Carnegie e seus sucessores na Dale Carnegie & Associates, Inc. têm mais de noventa anos de experiência em ajudar homens e mulheres de todas as idades, nacionalidades e níveis de educação a adquirirem essas características e a conquistarem e manterem mais amigos, progredirem em suas carreiras e terem uma vida mais rica. Este livro tem como base seus ensinamentos. Dentre as habilidades que você aprenderá neste livro estão as seguintes:

- Como se tornar uma pessoa carismática.
- Como fazer novos amigos e manter os antigos.
- Como influenciar as pessoas com quem você interage, através da criação de um ambiente cooperativo, colaborativo e de coleguismo.
- Como construir a confiança.
- Como avaliar e compreender a personalidade de outras pessoas para que você possa se relacionar com elas de modo mais eficaz.
- Como vender suas ideias, conceitos e sugestões no trabalho, em suas relações com a família e com os amigos e, de fato, com todos os outros com quem você se relaciona.
- Como agir e reagir quando confrontado com pessoas difíceis.
- Como discordar sem ser desagradável.
- Como compreender e dominar suas emoções e compreender as emoções dos outros.

Nossa personalidade se estende para além de nossos corpos. Independe de sermos desajeitados ou bonitos, educados ou ignorantes. Neste livro, você vai aprender a aprimorar a capacidade que temos dentro de nós de desenvolver aquela parte misteriosa e sutil da personalidade que nos faz atrair as pessoas, e aprenderá também a anular as atitudes que podem afastar as pessoas.

Emerson diz: "O que você é fala tão alto que eu não consigo ouvir o que você diz." Não podemos ocultar o que somos, como nos sentimos, por que irradiamos a nossa atmosfera, a nossa personalidade. E a personalidade é fria ou calorosa, atraente ou repelente, de acordo com os nossos traços dominantes e as nossas qualidades.

As qualidades que atraem são externalizantes, alegres; as qualidades que repelem são internalizantes, isto é, as pessoas que não têm nenhum magnetismo são autocentradas, pensam demais sobre si mesmas, não distribuem o suficiente, estão sempre atrás de algo, absorvendo e recebendo algum benefício, tentando tirar alguma vantagem para si. Elas carecem de simpatia, cordialidade, companheirismo e são péssimas socialmente.

Homens e mulheres são ímãs humanos. Assim como um ímã de aço que, ao ser arrastado através de uma pilha de lixo, retira apenas as coisas com as quais tenha afinidade, nós também estamos constantemente atraindo em nossa direção e estabelecendo relações com as coisas e as pessoas que respondem aos nossos pensamentos e ideais.

Nosso ambiente, nossos empregados, colegas e colaboradores de trabalho e nossa condição geral são o resultado de nossa atração mental. Essas coisas vêm até nós no plano físico, porque nos concentramos nelas e nos relacionamos com elas mentalmente; elas são as nossas afinidades e permanecerão conosco enquanto a afinidade por elas continuar a existir em nossas mentes.

Independentemente de qual seja o seu negócio, a sua reputação e o seu sucesso dependerão, em alto grau, da qualidade da impressão que você causa nos outros. Assim, é muito importante desenvolver uma personalidade magnética forte.

Isso não é muito difícil de fazer. Cada um pode cultivar a habilidade de agradar e a força de caráter que vai fazer com que se sinta uma força real no mundo. Ao conhecer as qualidades e as características que distinguem o magnético e o não magnético, é comparativamente fácil cultivar um e eliminar o outro. Você pode cultivar as qualidades mentais generosas, magnânimas, alegres e úteis e esmagar os seus opostos; e, à medida que faz isso, você fica mais interessado nos outros, e eles, por sua vez, ficam mais interessados em você. Você deve sentir-se mais bem acolhido onde quer que vá, e mais procurado. Em outras palavras, se cultivar as qualidades que admira tanto nos outros, as mesmas qualidades que o atraem, você se tornará atraente para os outros. À medida que absorve essas qualidades, elas passam a caracterizá-lo, e com isso você adquire uma personalidade magnética e atraente.

Para ter magnetismo, você deve enfrentar a vida da maneira certa. Pessimismo, egoísmo, temperamento azedo, falta de simpatia e entusiasmo — tudo isso tende a destruir o magnetismo pessoal. É uma pessoa de coração grande, sensata, de bem com a vida, otimista e esperançosa que irradia o tipo de magnetismo pessoal que todos nós admiramos, do tipo que comanda a atenção, que atrai e retém todos os tipos de pessoas.

Acima de tudo, se você quiser ter uma personalidade magnética e atraente, cultive o hábito de ser cordial, de encontrar as pessoas com um cumprimento sincero e caloroso, com o coração aberto; isso vai fazer maravilhas para você. Você vai descobrir que a rigidez, a desconfiança e a indiferença, a fria falta de interesse em todo mundo, que agora lhe causa

tanto incômodo, vão desaparecer. As pessoas vão ver que você realmente se interessa por elas, que você, de fato, quer saber, agradar e cativar a simpatia delas. A prática da cordialidade vai revolucionar seu poder social. Você vai desenvolver qualidades atraentes que nunca sonhou possuir.Se você quiser ser popular, deve cultivar a cordialidade. Deve escancarar a porta do seu coração e não, como muitos fazem, apenas deixá-la entreaberta, assim como dizer às pessoas que você encontra: "Você pode espiar um pouco, mas não pode entrar até que eu saiba que será um conhecido desejável."

Não tenha medo de abrir seu coração; escancare a porta dele. Livre-se de todas as reservas; não tenha um encontro com uma pessoa como se tivesse medo de cometer um erro. Aborde a pessoa com a segurança de que você pode e fará um amigo e estabelecerá um relacionamento gratificante e agradável.

Você deu o primeiro passo em sua busca para alcançar esse magnetismo ao ler este livro. Para tirar o máximo proveito deste livro, leia-o por completo para absorver o conceito geral de se tornar uma pessoa magnética. Em seguida, releia cada capítulo e comece a aplicar as orientações para realizar cada uma das áreas abrangidas. Isso vai iniciá-lo na trilha que tem trazido sucesso, felicidade e enriquecimento para os milhões de homens e mulheres que estudaram e implementaram os ensinamentos de Dale Carnegie.

CAPÍTULO 1

Sim, você tem carisma

Quando Robert conheceu Lisa, sua nova chefe, ficou impressionado com sua "personalidade" agradável. Alguma coisa em sua maneira de se projetar fez com que Robert se sentisse confiante em relação a ela, confortável em sua presença, e a admirasse. Ele pensou: "Esta mulher tem carisma. Eu gostaria de ser como ela."

Podemos pensar que as pessoas como Lisa nasceram assim. Alguns aspectos de nossas personalidades são inatos — a nossa aparência física, a inteligência básica e alguns talentos —, mas cada um de nós tem a capacidade de tirar o máximo proveito de nossas características inatas e desenvolvê-las de modo a nos dar aquele tipo de "personalidade" que os outros vão admirar.

Não é fácil se transformar em uma pessoa carismática, mas isso começa com um desejo forte e o compromisso de desenvolver nossas características inatas.

As características da personalidade podem ser adquiridas

Há algo sobre a personalidade das pessoas que escapa ao fotógrafo, que o pintor não consegue reproduzir e que o escultor não pode talhar. Esse algo sutil que cada um sente, mas que ninguém consegue descrever, e que nenhum biógrafo nunca colocou em um livro, tem muito a ver com o sucesso na vida de uma pessoa.

Certas personalidades são maiores do que a simples beleza física e mais poderosas do que o aprendizado lhes ofereceu. O carisma, aquele charme que algumas pessoas exalam, pode influenciar os personagens mais fortes e, às vezes, até mesmo controlar os destinos das nações.

As pessoas que possuem esse poder magnético nos influenciam inconscientemente. No momento em que estamos em sua presença, temos uma sensação de engrandecimento. Elas desbloqueiam dentro de nós possibilidades das quais não tínhamos ideia anteriormente. Nosso horizonte se expande; sentimos um novo poder agitando todo o nosso ser; experimentamos uma sensação de alívio, como se um grande peso, que há muito tempo nos pressionava, tivesse sido removido. Não seria ótimo se as pessoas reagissem a você desse modo?

Muito do encanto de uma personalidade magnética vem de hábitos bem cultivados. O tato também é um elemento muito importante. É preciso saber exatamente o que fazer e ser capaz de fazer precisamente a coisa certa no momento adequado. O bom julgamento e o bom senso são indispensáveis para aqueles que estão tentando adquirir esse poder mágico. O bom gosto também é um dos elementos do carisma.

Traços de personalidade *podem* ser adquiridos. As pessoas não são todas iguais. Temos que reconhecer que as pessoas não têm inteligência igual, força física igual ou níveis de energia iguais, mas com esforço podemos nos tornar carismáticos. Você pode escolher e trabalhar para desenvolver os traços de personalidade que deseja adquirir. A chave é a aplicação.

Christopher L. era brilhante, dedicado ao seu trabalho e trabalhava duro, mas era tímido. Quando foi preterido para promoção, ele aproximou-se timidamente do gerente de recursos humanos e perguntou a ele o motivo. O gerente de RH respondeu-lhe: "Chris, você é um bom profissional, mas não tem as características que são essenciais para ter sucesso como supervisor. Se você quiser progredir em sua carreira, deve não apenas dominar o seu trabalho mas também ser capaz de lidar facilmente com seus subordinados, colegas e chefes. Se você se propuser a isso, pode adquirir essas características." Por sugestão dele, Chris matriculou-se no Curso Dale Carnegie® e aplicou os princípios que aprendeu. Ele superou a timidez e começou a fazer sugestões, a falar nas reuniões e a fazer amizade com os colegas que ignorara anteriormente. Quando surgiu a oportunidade seguinte, Chris foi o primeiro candidato a ser escolhido.

Seja alegre e otimista

As pessoas carismáticas são inteligentes, alegres e esperançosas, e passam a vida buscando o bem e o belo, em vez do feio; o nobre em vez do desprezível; o brilhante e o alegre em vez do obscuro e do triste; a esperança em vez do desespero; para ver o lado brilhante em vez do lado escuro. Voltar o seu rosto sempre na direção da luz do sol é simplesmente tão fácil quanto ver sempre as sombras, e isso faz toda a diferença em seu temperamento entre contentamento e descontentamento, entre felicidade e sofrimento e, em sua vida, entre prosperidade e adversidade, entre sucesso e fracasso.

Helen Keller, a mulher cega e surda que teve todas as razões para lamentar seu destino e ser pessimista, disse: "O otimismo é a fé que conduz à realização. Nada pode ser feito sem esperança."

Os homens e as mulheres que foram mais bem-sucedidos na vida sempre foram alegres e esperançosos, iam para o trabalho com um sorriso no rosto e assumiam as mudanças e oportunidades dessa vida mortal, enfrentando as adversidades e a calmaria da mesma forma.

Se você for sempre alegre e brilhante e, ao mesmo tempo, tiver momentos agradáveis e felizes consigo mesmo, muitas vezes poderá tornar sua condição mais fácil, obter um salário maior e ganhar uma promoção, realizar mais vendas, ser um gerente ou profissional mais eficaz.

> Você gosta de se associar a pessoas que são mal-humoradas, deprimidas e infelizes, ou você gosta de se associar a pessoas que são felizes e radiantes? Os sentimentos e atitudes dessas pessoas são tão contagiosos quanto o sarampo. Portanto, você deve difundir o que quer que as outras pessoas tenham.
>
> DALE CARNEGIE

Sorria

O sorriso é um sinal de simpatia. É o equivalente humano de um cachorro abanando o rabo. É claro que você não pode sorrir o tempo todo. O sorriso não é algo que se coloca mecanicamente da mesma forma que se coloca um chapéu. Um sorriso verdadeiro é simplesmente uma expressão externa de uma condição interna. É bem possível ser gracioso e encantador sem que seja necessário sorrir de fato. Há situações em que o sorriso é totalmente inapropriado e, com certeza, ninguém sorri o tempo todo.

O sorriso deve vir do coração. Ele é empurrado para fora e é demonstrado através dos olhos, da voz e das ações das pessoas. Aja com

alegria e você se sentirá alegre. Você não pode fingir um sorriso. Um sorriso falso parece exatamente o que é: falso.

Elaine B., uma assistente administrativa da prefeitura no subúrbio de Filadélfia, relatou como o sorriso funcionou em seu caso:

> Saí para o meu trabalho, certa manhã, determinada a tentar o poder do pensamento alegre. Eu era uma daquelas pessoas mal-humoradas que raras vezes sorriem. Eu tinha lido que ser alegre poderia mudar minha vida para melhor. Então, eu sorri enquanto caminhava pela rua, e fiquei surpresa ao me sentir suspensa. O meu caminhar ficou mais ereto, meu passo, mais leve, e tive a sensação de andar no ar. Olhei para os rostos das mulheres pelas quais passei e vi tanto problema e ansiedade, descontentamento e até mesmo impertinência, que meu coração foi ao encontro delas, e desejei poder compartilhar com elas um pouquinho da luz do sol que eu sentia penetrar em mim.
>
> Ao chegar ao escritório, cumprimentei a recepcionista com algum comentário casual, do tipo que eu não poderia ter feito sob condições diferentes. Eu não sou naturalmente espirituosa, mas isso nos colocou imediatamente em uma situação agradável para o resto do dia. O supervisor municipal era um homem muito ocupado e muito preocupado com seus negócios. Ele se aproximou de mim com a testa franzida e fez algumas observações críticas em relação ao meu trabalho. Eu normalmente teria me sentido bastante ofendida (por ser naturalmente sensível demais), mas, nesse dia, eu havia determinado que nada iria estragar a minha luminosidade e, portanto, respondi alegremente. Seu semblante amenizou-se e outra situação agradável foi estabelecida. E assim prossegui, durante o dia todo, sem permitir que nenhuma nuvem estragasse sua beleza para os outros ou para mim.
>
> Após o trabalho, fui a uma reunião na minha igreja e segui a mesma proposta. Eu nunca tinha sido popular com meus companheiros da congregação e, onde antes eu tinha sentido indiferença e falta de simpatia, encontrei generosidade e amizade calorosa. As pessoas vão ao seu encontro no meio do caminho, se você se der o trabalho de ir tão longe.
>
> Eu determinei que dali em diante lançaria a luz do sol pelo caminho de todos que eu encontrasse. Você vai encontrar a felicidade brotando como flores ao seu redor, e nunca mais lhe faltarão amigos ou companhia.

Um sorriso pode ajudar a conquistar um antagonista. Sharon M., uma adolescente que é voluntária em uma casa de repouso, em Connecticut, fala sobre uma paciente idosa e forte que estava criando muitas dificuldades com as enfermeiras. Ela se recusava a ser tratada e, sem usar dispositivos de contenção nela (o que as enfermeiras relutavam em fazer), as enfermeiras

não podiam mantê-la sob controle. Embora estivesse em uma cadeira de rodas com uma bandeja presa nela, a paciente começou a bater na bandeja e tentou deslizar para fora por debaixo dela. Entretanto, ela ficou presa na cadeira e começou a gritar com as enfermeiras.

Nesse momento, Sharon assumiu. Ela sabia que a paciente gostava de ser levada na cadeira de rodas para cima e para baixo pelo salão; portanto, foi até a cadeira e, olhando a mulher diretamente nos olhos, abriu um grande sorriso para ela. A paciente foi surpreendida por essa súbita mudança, de uma atmosfera de conflito para a abordagem amigável de uma atendente. A idosa ficou calma, e Sharon falou com ela de modo suave e empurrou a cadeira de rodas pelos arredores. Depois disso, ela deixou que Sharon a alimentasse e administrasse outras necessidades.

Dale Carnegie oferece algumas sugestões sobre a arte de sorrir!

Primeiro, você deve ter a atitude mental correta para o mundo e sua população. Até o momento em que a tenha, você não será muito bem-sucedido. Porém, mesmo sorrindo superficialmente já ajuda, pois isso cria felicidade nos outros, o que atuará como um bumerangue para você. Gerar um sentimento prazeroso em outra pessoa fará você se sentir mais agradável e, muito em breve, você vai levar esse sorriso a sério

Além disso, ao sorrir você reprime qualquer sentimento artificial ou desagradável que possa ter experimentado. Quando você sorri para outra pessoa, está dizendo a ela, de maneira sutil, que gosta dela, pelo menos até certo ponto. Ela vai entender a intenção e gostar mais de você. Tente adotar o hábito de sorrir. Você não tem nada a perder.

As ações falam mais alto do que as palavras, e um sorriso diz: “Gosto de você. Você me faz feliz. Estou contente de ver você.”
Um sorriso forçado? Não. Isso não engana ninguém. Sabemos que é mecânico e nos sentimos ofendidos. Estou falando de um sorriso verdadeiro, um sorriso reconfortante, que vem de dentro, o tipo de sorriso que vai ter um bom preço no mercado.

DALE CARNEGIE

Pessoas carismáticas são entusiastas

As pessoas carismáticas são entusiastas em relação às suas vidas, ao seu trabalho, aos seus relacionamentos e aos seus objetivos. O entusiasmo vem das profundezas de nós mesmos. A palavra "entusiasmo" vem de duas palavras gregas que significam "o deus interior". O entusiasmo não pode ser falsificado. Fingir que se está entusiasmado através de gestos artificiais, sorrisos falsos e comentários exagerados é algo fácil de detectar. Se você acredita que o que está fazendo vale a pena, é significativo, emocionante e realizável, isso será notado em seu comportamento e em suas ações.

As pessoas entusiastas em relação a si mesmas e às suas ações realizam seu trabalho com a certeza do sucesso.

Os empregados que vão para suas tarefas com energia, determinação e entusiasmo passam ao seu empregador a segurança de que o que se prontificam a realizar não apenas será feito, mas, além disso, será bem feito.

Não importa quão perfeita e forte tenha sido a construção de uma locomotiva a vapor, nem o quanto ela possa ser poderosa, se a água não for aquecida a 100oC, o trem não se moverá um centímetro. A água quente, mesmo que à temperatura de um grau abaixo do ponto de ebulição, não vai ser suficientemente quente. Independente de termos um bom cérebro ou uma boa educação, se não tivermos a energia do entusiasmo, que impulsiona a máquina humana, nossa vida não será eficaz.

Dale Carnegie conta a seguinte história sobre os efeitos do entusiasmo sobre as vendas:

> Em uma noite de verão, estudei a capacidade de vendas de dois negócios voltados para a observação das estrelas, que tinham montado telescópios na 42nd Street, em frente à Biblioteca Pública, em Nova York. Um cobrava dez centavos para dar uma olhada para a lua. O outro, que tinha um telescópio um pouco maior, cobrava 25 centavos.

O negociante que cobrava 25 centavos a olhada obtinha quatro vezes mais clientes do que aquele que cobrava apenas 10 centavos. Com certeza, você obteria uma visão um pouco melhor com o telescópio de 25 centavos. Porém, a principal razão para o sucesso desse telescópio de preço maior era a personalidade do negociante responsável pelo equipamento. Ele irradiava entusiasmo e falava a respeito olhando para a lua com tanta animação que as pessoas, se necessário, teriam deixado de jantar para vê-la. O negociante com o telescópio de dez centavos não dizia nada, apenas providenciava o serviço.

O mundo sempre abriu caminho para o entusiasmo. Isso multiplica nosso poder e aumenta qualquer capacidade que tenhamos até o nível mais alto.

O entusiasmo é um grande meio de se fazer negócios. É tão contagiante que antes de termos consciência somos tomados por ele, mesmo tentando nos preparar contra ele. Se o seu coração estiver no comando, muitas vezes seu entusiasmo fará um potencial cliente esquecer que você está tentando lhe fazer uma venda.

Há uma diferença entre assumir a parte que se deseja jogar e jogá-la com entusiasmo. Se você tem ambição para fazer coisas grandes, deve ser entusiasta em relação a si mesmo e assumir a parte exigida.

Frequentemente, o trabalho que você faz pode não ser emocionante, nem mesmo interessante. Pode ser enfadonho, chato e cansativo. Procure algo nele que possa gerar entusiasmo. Encontre uma maneira de fazer o seu trabalho melhor ou mais rápido. Defina metas quantitativas ou qualitativas, e se esforce para alcançá-las. Se você não puder encontrar o entusiasmo em seu trabalho, encontre outra atividade em sua comunidade, na família, na igreja ou em um grupo social ou político e dedique-se à busca pelo entusiasmo.

Você está entediado com a vida? Então, jogue-se em algum trabalho em que você acredita, com todo o seu coração, viva para ele, morra por ele e você encontrará a felicidade que pensou que nunca poderia ser sua.

Há algo inerente às pessoas entusiastas, as que acreditam que vão vencer; algo em sua aparência que ganha metade da batalha antes de um golpe ser desferido.

O entusiasmo penetra no ambiente e transmite aos outros a segurança de que nós podemos fazer aquilo que nos propomos. Com o passar do tempo, adquirimos reforço não apenas através do poder do nosso entusiasmo, mas também pelo poder de todos que nos conhecem. Nossos amigos e conhecidos afirmam e reafirmam nossa capacidade de ter sucesso e de fazer com que cada triunfo consecutivo de realização seja mais fácil do que o anterior. Nosso equilíbrio, confiança e capacidade aumentam de modo proporcional ao número de nossas realizações. A própria intensidade do nosso entusiasmo em executar o que nos propomos está, definitivamente, relacionada ao grau da nossa realização.

O entusiasmo é a dinâmica da nossa personalidade. Sem ele, nossas capacidades, sejam elas quais forem, permanecem adormecidas, e é seguro afirmar que todos nós temos mais poder latente do que jamais aprenderemos a usar. Podemos ter conhecimento, capacidade de julgamento, bom raciocínio; mas ninguém, nem mesmo nós próprios, saberemos disso até descobrirmos como colocar nossos corações no comando do pensamento e da ação.

Quando estamos entusiasmados com algo que fazemos, a animação, a alegria e o sentimento interno de satisfação impregnam a atividade como um todo. Nem sempre é fácil ficar animado com a maioria das tarefas que temos de realizar no dia a dia, mas é possível se fizermos algum esforço.

Você não deve apenas ter entusiasmo em relação às suas capacidades e a si mesmo, mas também é necessário que esteja entusiasmado com o que

está fazendo — o produto que está produzindo ou vendendo, a música que está compondo ou tocando, o texto que está escrevendo. O entusiasmo é o ingrediente secreto do sucesso para as pessoas mais bem-sucedidas, assim como o elemento que gera a felicidade na vida de quem o possui.

Não é possível de fato fingir entusiasmo. Você pode ser um entusiasta de verdade, se fizer do entusiasmo parte integrante de sua vida.

Encontre algo com que você possa ficar entusiasmado. Não confunda entusiasmo com barulho, volume, gargalhadas ou gritaria. Dale Carnegie define entusiasmo como uma qualidade interior espiritual ardente — uma emoção reprimida. Ele diz: "Se o seu coração está queimando de desejo de ajudar os outros, você ficará animado. Sua animação será irradiada através de seus olhos, seu rosto, sua alma e sua personalidade como um todo. Você estará inspirado e sua motivação impulsionará os outros."

Para ficar animado de fato com alguma coisa, você deve sentir essa paixão dentro de si mesmo. No entanto, muitas vezes somos obrigados a fazer coisas em relação às quais não temos esse comprometimento profundo. Uma das maneiras de ajudar a desenvolver o entusiasmo é encontrar algo que o deixe empolgado. Concentrar-se nisso gerará o entusiasmo verdadeiro.

Mergulhe na atividade na qual você está envolvido. Aprenda o máximo possível sobre o assunto. Aprender leva ao conhecimento e, muitas vezes, o conhecimento produz empolgação com o conteúdo aprendidas.

O fato de dominar um assunto muitas vezes faz com que a pessoa, inconscientemente, fique mais entusiasmada em relação a ele. Quando a ABC Electronics contratou George, ele esperava ser designado para a equipe de vendas, mas a empresa colocou-o no departamento de compras para manter os registros dos pedidos de compras, entregas e faturas. Após vários meses, ele estava tão infeliz que pensava em se demitir e procurar

outro emprego. Quando discutiu seus sentimentos com o pai, George foi aconselhado a fazer um julgamento justo antes de desistir. O pai o aconselhou: "George, você empreendeu todos os esforços para aprender mais sobre a função de compras, para saber como o que você faz se encaixa à estrutura como um todo, e para entender como sua inteligência criativa poderia ser utilizada nesse trabalho? Antes de desistir, faça um esforço para aprender o máximo que puder sobre o trabalho."

Durante algumas semanas, George falou a todos com quem trabalhava sobre os desdobramentos do que estava fazendo. Ele estudou os manuais da empresa sobre os produtos com os quais lidava e sobre como a função de compras se ambientava com todas as operações da empresa. Sua atitude mudou completamente. George agora aguarda com expectativa para ir para o trabalho a cada dia. Seu gerente notou seu entusiasmo, e agora ele é considerado um empregado de alto potencial. E o que é mais importante, a vida de George tornou-se mais empolgante e gratificante devido ao fato de ele realmente ter passado a gostar de seu trabalho.

Os grandes realizadores foram todos entusiastas em relação ao seu trabalho. Um estudo da vida de grandes homens e mulheres, fossem eles do governo, das áreas de negócios, ciência ou artes, mostra que um ingrediente comum a todos eles era o entusiasmo para com o trabalho e a vida. O entusiasmo possibilitou que Beethoven compusesse suas maiores sinfonias, apesar de sua surdez. O entusiasmo possibilitou que Colombo persuadisse a rainha Isabella a financiar sua viagem de descoberta e que continuasse quando pareceu impossível ter êxito. O Dr. Salk recusou-se a desistir de sua busca pela cura da poliomielite, porque estava entusiasmado com suas perspectivas. O entusiasmo é o ingrediente-chave do carisma. É um componente essencial do sucesso, e é também o elemento que gera a felicidade na vida daquele que o possui.

Norman Vincent Peale resumiu entusiasmo da seguinte forma:

> O que se passa pela mente é o que determina o resultado. Quando um indivíduo fica realmente entusiasmado, pode-se ver no brilho dos olhos e na personalidade alerta e vibrante. Pode-se ver o entusiasmo na energia do indivíduo como um todo. O entusiasmo faz a diferença em nossa atitude para com as outras pessoas e na atitude das outras pessoas para conosco. Existe uma grande diferença entre ser apenas uma pessoa comum e ser uma pessoa carismática.

> O entusiasmo não é uma expressão puramente externa. Ele funciona a partir de dentro. O entusiasmo nasce do vínculo genuíno com alguma fase que você está vivendo.
>
> DALE CARNEGIE

Pessoas carismáticas são visíveis

Quando Josh C. soube que não estava nem mesmo sendo considerado para a promoção à chefia de seu departamento, ele ficou arrasado. Seu chefe imediato nos últimos cinco anos, Todd Perkins, tinha lhe assegurado que quando se aposentasse recomendaria Josh para sua posição.

Infelizmente, Todd havia morrido no mês anterior, dois anos antes de sua aposentadoria planejada, e a empresa contratou um novo gerente.

Por que eles não consideraram Josh? Ninguém, a não ser Todd, sabia da capacidade de Josh. Na verdade, nenhum dos gerentes de nível mais alto sequer conhecia Josh. Ele era invisível. Se ele tivesse desenvolvido uma personalidade carismática, seria conhecido por todos e não apenas por seu chefe.

Na maioria das empresas, há muitas pessoas altamente competentes que, como Josh, nunca vão progredir muito, porque ninguém sabe quem elas

são. Para subir na carreira, é preciso ser visível para os gerentes e não apenas para o chefe imediato. As pessoas carismáticas são visíveis.

Como uma pessoa se torna visível? O primeiro requisito é a competência. Se você é incompetente e visível, a visibilidade trabalha contra você. Josh era competente, mas a competência sozinha não é suficiente. Quando Josh participava de reuniões com seu chefe, ele nunca contribuía com suas ideias. Se tinha um comentário a fazer, ele o anotava e o passava para o chefe, que então fazia o comentário. Quando perguntado por que não apresentava suas próprias ideias, ele admitiu que tinha medo de falar diante de outras pessoas.

Fale com desenvoltura

Uma das maneiras mais eficazes de se tornar conhecido para os executivos de sua empresa é participar ativamente nas reuniões das quais fizer parte. A maioria das pessoas que são bem competentes em seus campos de atuação tem muito a oferecer. A preocupação de se falar em público foi identificada como um dos medos mais comuns entre os profissionais. Sim, trata-se de um medo que pode ser superado através de treinamento e prática.

Os cursos para falar em público são oferecidos na maioria das faculdades e em programas especiais, como o Curso Dale Carnegie® de Fala Eficaz e Relações Humanas, que tem ajudado inúmeras pessoas a superar esse medo.

Mostre interesse pelos objetivos das outras pessoas

As pessoas carismáticas não são egoístas. Elas têm interesse por seus colegas e se preocupam com eles. Quando perguntaram a Valerie P. a que ela atribuía sua ascensão relativamente rápida em sua empresa, ela respondeu: "Minhas orelhas grandes." Ela esclareceu:

> Eu realmente escuto as outras pessoas — não apenas quando elas falam comigo, mas também quando falam com as pessoas ao meu redor. Uma vez, no começo da minha carreira, enquanto eu aguardava o início de uma reunião, o rapaz ao meu lado discutia controle estatístico de qualidade com outra pessoa no grupo. Algumas semanas depois, eu me deparei com um artigo sobre esse assunto em uma publicação especializada. Ao lembrar da discussão, recortei o artigo e o enviei para o rapaz que tinha mostrado interesse no assunto. Ele agradeceu e comentou com um outro gerente como eu havia sido atenciosa. Visto que aquele pequeno ato havia significado tanto para ele, decidi tornar um hábito o envio de cópias de artigos para várias pessoas na empresa. Logo desenvolvi a reputação de ser aquela pessoa atenciosa que estava sempre à procura de informações que pudessem ser úteis para os outros. Isso me levou a ser requisitada por executivos em seus departamentos, para os quais eu fui sendo transferida, e cada transferência foi um avanço na minha carreira.

Voluntário

As pessoas carismáticas estão sempre dispostas a assumir tarefas especiais. Quando Bill se formou na faculdade, entrou para a equipe do departamento de recursos humanos em uma empresa que consta na lista das 500 maiores empresas da revista *Fortune*. Ele não levou muito tempo para perceber que havia pelo menos vinte outras pessoas jovens e brilhantes com quem concorreria para subir na carreira. Para vencer a concorrência, não bastaria ter um desempenho excepcional em seu trabalho; ele teria de fazer mais do que isso.

Alguns meses depois, Bill voluntariou-se para presidir a arrecadação de fundos anual para a United Way.* Para essa tarefa, ele visitou cada um dos departamentos no escritório da sede e encontrou-se com a maioria dos

executivos e funcionários da empresa. A cada ano, nos três anos seguintes, Bill presidiu a arrecadação.

Um dos vice-presidentes da empresa ficou impressionado com a dedicação de Bill à tarefa e com o profissionalismo que mostrou ao lidar com isso. Comentou sobre um cargo que desejava criar em seu departamento e que Bill poderia ser a pessoa certa para a função. Bill aceitou a oferta.

Agora, em vez de ser um dos muitos concorrentes à ascensão no departamento de recursos humanos, ele se tornou o protegido de um executivo sênior, com um plano de carreira bem definido pela frente.

Torne-se ativo nas associações profissionais

As pessoas carismáticas buscam maneiras de se destacar. Darlene A. estava prestes a largar seu emprego no departamento de marketing de uma das empresas de bens de consumo de maior prestígio dos Estados Unidos. Ela simplesmente não conseguia vislumbrar seu avanço na carreira com tantas pessoas boas competindo com ela. Em vez de desistir, decidiu que tinha de se tornar visível para as pessoas do alto escalão de seu departamento, para que reconhecessem seu potencial.

Darlene era membro da filial local da Associação Americana de Marketing. Para implementar seu plano, ela concordou em atuar na comissão do programa. Sua primeira atribuição foi encontrar um palestrante para a reunião de abril.

Sua escolha foi o vice-presidente de marketing de sua empresa. Embora ela nunca tivesse falado com esse executivo — e estava certa de que ele nem mesmo sabia quem ela era —, Darlene o convidou para ser o palestrante. Ele não apenas aceitou ser o palestrante na reunião, mas

também disse a Darlene que considerava uma honra ter sido convidado. Em duas ocasiões antes da reunião, ele chamou Darlene para discutir a palestra. Na reunião, ela sentou-se no tablado ao lado do palestrante e o apresentou aos participantes. Daquele momento em diante, Darlene ficou visível para esse vice-presidente e começou a ter um excelente progresso no departamento.

A competência e o profissionalismo são fundamentais para o sucesso; mas se os tomadores de decisão de sua empresa não souberem quem você é, pode ser que você seja preterido, não importa o quanto seja eficiente. Ao desenvolver uma personalidade carismática, suas oportunidades para crescimento na carreira devem aumentar significativamente.

Busque o lado bom nos outros

Uma das maneiras de desenvolver as melhores características em si mesmo é buscar as melhores características nos outros. Quando adotamos uma atitude bondosa para com todas as pessoas que encontramos, quando tentamos penetrar a máscara externa de alguém até sua parte mais íntima e quando cultivamos sentimentos amáveis para com todos, tornamos possível adquirir esse presente inestimável.

As pessoas carismáticas afastam a melancolia, a tristeza, a preocupação e a ansiedade de todos aqueles com quem entram em contato, assim como o sol elimina a escuridão. Quando elas entram em uma sala cheia de pessoas, onde a conversa é defasada e todos parecem entediados, transformam o ambiente como o sol que rompe as espessas nuvens negras após uma tempestade. Todo mundo adota o espírito alegre da alma feliz que acaba de entrar; as línguas se soltam, a conversa que se arrastava se torna agradável e espirituosa e a atmosfera como um todo vibra com alegria e ânimo.

Esforce-se, se necessário, para adquirir o hábito de buscar o melhor das pessoas, descobrir suas qualidades boas, dar atenção a essas qualidades e ampliá-las.

Se você decidir, com firmeza, que nunca mais falará mal de ninguém, e que não verá nem falará nada se não conseguir encontrar nada de bom nas pessoas, se não conseguir ver o lado bom delas — isso vai fazer uma enorme diferença em sua vida. Você se surpreenderá ao ver como tudo logo vai se encaminhar para uma mensagem de alegria e paz.

> Se você não gosta de pessoas, de modo geral, há uma maneira simples de mudar isso. Basta buscar as características boas delas. Pode ter certeza de que você encontrará algumas.
>
> DALE CARNEGIE

Desenvolva o hábito de autoajuda

Samuel Smiles, escritor do século XIX e pioneiro do que agora é denominado de movimento do potencial humano, era um grande defensor da construção da personalidade. Ele ensinou que os traços da personalidade podem ser adquiridos, ao encorajar as pessoas jovens a contarem com seus próprios recursos, deixando-as gozar o máximo possível da liberdade de ação no início da vida. Ele escreveu:

> Muita orientação e restrição em excesso dificultam a formação de hábitos de autoajuda. Elas são como balões atados sob os braços de alguém que aprendeu sozinho a nadar. A falta de confiança talvez seja um obstáculo maior do que se imaginava para o aprimoramento. Diz-se que metade dos fracassos na vida são causados por segurarmos o cavalo enquanto ele está saltando.

Muitas pessoas buscam maneiras fáceis de aprender novas habilidades, mas maneiras fáceis não enriquecem a mente. As melhores qualidades de muitas mentes são formadas através de esforço vigoroso e de ação independente.

Smiles advertiu:

> Adquirir apenas conhecimento não é o suficiente. Não há realmente mais mérito pessoal na fixação pela possessão dos poderes intelectuais do que na herança de uma grande propriedade. Como esse poder é usado? Como essa propriedade é usada? A mente pode acumular grandes reservas de conhecimento sem nenhum propósito útil. E é por isso que o conhecimento deve estar aliado à bondade e à sabedoria, além de ser expresso de modo ético, ou não tem o menor valor.
> Autodisciplina e autocontrole são os princípios do desenvolvimento de uma personalidade vencedora, e devem ter suas raízes no autorrespeito. A esperança provém daí — a esperança que é a companheira do poder e a mãe do sucesso. O mais humilde pode dizer: "Respeitar-me a mim mesmo e me desenvolver — este é o meu verdadeiro dever na vida."

Não tenha medo de ser original

Permita que suas realizações no mundo, quer sejam muitas ou poucas, sejam originais— à sua própria maneira. Não tenha medo de se afirmar de uma forma individual ousada. A originalidade é vida; a imitação é morte. Não tenha medo de se soltar. Você cresce sendo original, nunca copiando; liderando, nunca seguindo. Permita-se estar aberto a novas ideias, sempre em busca de aperfeiçoamento. Pense em algum propósito. Há sempre um lugar para uma pessoa original.

Não tenha medo de ser original. Seja independente e autossuficiente, e não apenas mais um indivíduo no mundo. Não tente ser uma cópia do seu avô, do seu pai ou do seu vizinho. Isso é tão tolo quanto uma violeta tentar ser como uma rosa ou uma margarida imitar um girassol. A natureza deu a cada um de nós uma capacidade peculiar com essa finalidade. Use os exemplos de outras pessoas bem-sucedidas para aprender como elas

empregam seus pontos fortes e personalidades para realizar suas missões. Em seguida, adapte-os para o seu próprio estilo original, de modo que possa usar seus recursos para alcançar suas próprias ambições.

Quando Fred Smith era um estudante de economia na Universidade de Yale, seu professor declarou que o frete aéreo era a onda do futuro e que seria a principal fonte de receita das companhias aéreas.

Smith escreveu em uma dissertação da faculdade que discordava disso. Seu argumento era que os padrões de rota de passageiro, que eram as principais rotas das companhias aéreas, não eram propícios para fretes. Ele observou que, visto que os custos não iriam cair em função do volume, o frete aéreo só poderia ser rentável através de um sistema totalmente novo, que fosse capaz de chegar tanto às cidades pequenas como às grandes, e que fosse projetado para pacotes e não para pessoas. O professor considerou essa tese totalmente inviável e deu uma nota baixa para o trabalho de Smith.

Fred Smith não deixou que essa atitude o detivesse. Sua ideia era começar uma companhia aérea para todo tipo de frete que voaria principalmente à noite, momento em que os aeroportos não tinham congestionamento. Transportaria pacotes pequenos de alta prioridade, quando a velocidade da entrega fosse mais importante do que o custo. Traria todos os pacotes para um ponto central, e através de um programa de computador especialmente concebido, esses pacotes seriam classificados, distribuídos e carregados em aviões que voavam para os destinos finais. Isso permitiria à empresa voar em avião carregado com sua capacidade total para uma cidade pequena, digamos Corpus Christi, no Texas, pois haveria uma consolidação de todas as remessas para aquela cidade, provenientes de todo o país (e, mais tarde, do mundo), no depósito central.

Ele nunca desistiu dessa ideia. Sua originalidade, seu entusiasmo e sua persistência resultaram na criação da Federal Express (FedEx), que revolucionou a indústria de transporte e fez de Smith um milionário.

Seja um ímã para negócios

Alguns homens e mulheres atraem negócios, consumidores, clientes ou pacientes de forma tão natural quanto os ímãs atraem partículas de aço. Tudo parece apontar para o caminho deles, pela mesma razão que as partículas de aço apontam para o ímã — porque tudo é atraído por eles.

Geri P. é um ímã de negócios. Ela é uma das profissionais de vendas mais bem-sucedidas de uma grande empresa financeira. Nos últimos dez anos, ela obteve reconhecimento por estar entre os cem maiores produtores em uma empresa com mais de 2.300 representantes de vendas. Como Geri conseguiu isso — particularmente no mercado metropolitano de Nova York, que é altamente competitivo? Não há dúvida de que ela é competente em termos técnicos. Geri trabalha duro e de forma inteligente, mas seus concorrentes também fazem isso. Alguns detratores atribuem isso à sorte, mas, ao analisarmos Geri de perto, descobrimos que ela tem qualidades magnéticas. Ela tem carisma. Há sempre um certo encanto na personalidade dela que conquista todos os corações. Quando ela se senta com potenciais clientes, cativa-os imediatamente por seu estilo caloroso, amigável, sincero e empático. Eles se tornam não apenas clientes, mas também amigos, e a maioria de seus novos clientes vem como resultado de suas recomendações.

Vale a pena cultivar o carisma. As pessoas carismáticas fazem amigos com facilidade e podem conquistar outros que aceitem suas ideias. Ser carismático duplica as possibilidades de sucesso, desenvolve a maturidade e

constrói o caráter. Para ser carismático é preciso sufocar o egoísmo, reprimir as más tendências, ser educado, cortês, agradável e sociável.

A capacidade de cultivar amigos é uma poderosa ferramenta de auxílio para o sucesso. É um capital que vai estar presente com você em um momento de pânico, quando bancos pedem falência, quando negócios vão à bancarrota. As pessoas são bastante influenciadas por suas amizades, pelo que gostam e pelo que não gostam, e os profissionais ou os negócios populares têm toda a vantagem no mundo sobre os concorrentes frios e indiferentes, pois os consumidores, os clientes ou os pacientes migram para essas pessoas com quem têm ligação.

PONTOS IMPORTANTES

Desenvolver o carisma é a chave para o sucesso. Ser inteligente, proficiente em sua área de carreira, trabalhar duro e orientado para metas são características muito importantes, mas ninguém vai saber que você as possui se você não tiver uma personalidade que o faça brilhar. Há pessoas que são abençoadas com muitas facetas inatas de uma personalidade agradável, mas a maioria dos indivíduos bem-sucedidos desenvolveu as características de personalidade que contribuíram para o seu sucesso.

- Estude os homens e as mulheres — aqueles que você conhece pessoalmente e aqueles sobre os quais você leu, de tempos passados e do presente — cujas personalidades você admira. Use-os como modelos para o seu comportamento.
- Seja otimista! Olhe para o lado bom da vida. Olhe para o bem e para o belo, em vez do feio e ignóbil. Isso vai refletir na maneira como você se comporta e no modo como os outros o veem.

- Não busque defeitos nas pessoas com quem você tem contato. Busque as qualidades. Procure o que é bom e forte em cada pessoa que se aproxima de você.
- Os pensamentos negativos irão paralisar sua ambição, se você ceder a eles. Eles vão envenenar sua vida. Vão roubar-lhe o poder. Vão matar sua autoconfiança até que você seja vítima de sua situação, em vez de mestre dela. Você deve banir pensamentos negativos da sua vida.
- Tenha interesse pelos outros de forma verdadeira. Você pode fazer mais amigos em dois meses, tornando-se genuinamente interessado nas outras pessoas, do que em dois anos tentando fazer com que as outras pessoas tenham interesse em você.
- Seja empático. Uma pessoa empática se coloca no lugar daqueles com quem se inter-relaciona. Ela não apenas ouve o que os outros dizem, mas também sente o que os outros sentem quando falam. Quem deixaria de responder positivamente a uma pessoa como essa?
- Sorria. Mantenha-se alegre e animado. Se você não tiver uma atitude mental livre de amargura e malícia e não olhar para cada dia como uma bênção a ser apreciada e saboreada, terá uma vida infeliz e, muito provavelmente, improdutiva.
- Substitua a discórdia pela harmonia em sua vida. Temos pouca noção do poder que há na harmonia! Faz toda a diferença do mundo em nossa vida profissional, se estamos equilibrados e serenos ou se estamos continuamente ansiosos, cheios de discórdias e erros, além de atormentados com todo tipo de coisas perversas e desconcertantes.
- Não tenha medo de confiar em si mesmo. Tenha crença na sua própria capacidade de pensar de forma original. Se existe qualquer coisa dentro de você, a autoconfiança vai trazê-la para fora. O que quer que você

faça, cultive um espírito de responsabilidade e independência ao fazê-lo.

- Tenha entusiasmo. Se você tem entusiasmo consigo mesmo e com suas ações, vai empreender seu trabalho com garantia do sucesso. Isso multiplica seu poder e aumenta suas capacidades ao nível mais elevado.
- Cultive a arte de ser agradável. Isso vai ajudar você a se expressar como ninguém, vai trazer à tona suas qualidades de sucesso e vai ampliar sua solidariedade.

Nota:

Movimento global que promove o desenvolvimento de comunidades locais. *(N.do T.)*

CAPÍTULO 2

Faça novos amigos e mantenha os antigos

Quando Eric e Arlene se mudaram para sua nova casa, não conheciam ninguém na vizinhança. Eric tinha sido transferido para Oak Park para abrir uma filial de sua empresa. Eles ingressaram em uma igreja local com a expectativa de encontrar novos amigos, mas, para desapontamento dos dois, embora os membros da congregação fossem cordiais, ninguém prestou muita atenção aos recém-chegados. "Somos pessoas simpáticas", Arlene pensou, "então, por que não conseguimos fazer amigos?" Eric lembrou-se do conselho de Dale Carnegie: "Tornando-se realmente interessado nas outras pessoas, você pode fazer mais amigos em dois meses do que em dois anos tentando fazer com que as outras pessoas tenham interesse em você. Em outras palavras: se quer fazer um amigo, seja um amigo."

No domingo seguinte, na hora do café, após a igreja, Eric começou a conversar com Ted, um homem com idade próxima a dele, e descobriu um interesse comum em marcenaria. Arlene conheceu Sarah, que era ativa em assuntos da comunidade, e aprendeu sobre alguns problemas existentes na área. Ao longo das semanas seguintes, eles interagiram com vários membros

da igreja, foram convidados a participar de comitês e fizeram amizades mais próximas.

Tenha interesse pelos outros

Dale Carnegie nos lembrou que as pessoas com quem falamos estão cem vezes mais interessadas em si mesmas, em seus anseios e nos próprios problemas do que em você e em seus problemas.

Alfred Adler, o famoso psicólogo vienense, concordou. Ele disse, em seu livro *Dein Leben hat Sinn* [O que a vida deveria significar para você]: "O indivíduo que não está interessado em seus semelhantes tem as maiores dificuldades na vida e causa os maiores males aos outros. É entre tais indivíduos que se verificam todos os fracassos humanos."

Theodore Roosevelt fazia questão de se interessar, de modo sincero, por cada pessoa com quem se encontrava. Se pudesse, perguntaria a elas sobre suas famílias e ouviria suas ideias, independentemente de suas origens. Ele reservava algum tempo para conhecer cada um dos membros da equipe de empregados da Casa Branca e, mesmo anos após deixar o cargo, quando visitava a Casa Branca, cumprimentava cada um deles pelo nome e comentava sobre um interesse que eles tinham expressado ou algo que haviam feito para ele quando era presidente. Como alguém poderia deixar de gostar dele?

Se quiser fazer amigos, cumprimente as pessoas com animação e entusiasmo. Quando alguém telefonar para você, diga "alô" em um tom que faça com que a pessoa saiba que você está contente em receber seu telefonema. Ao mostrar um interesse verdadeiro pelos outros, você pode, além de conquistar amigos, desenvolver a lealdade dos clientes para a sua empresa.

Era frequente ouvir dizer que Daniel Webster, grande orador e estadista, ganhava a confiança de todas as pessoas com quem se encontrava. Quando lhe perguntaram por que as pessoas tinham essa reação tão imediata em relação a ele, Webster comentou que, ao contrário da maioria dos políticos, ouvia o que elas tinham a dizer sobre si mesmas em vez de falar dele próprio.

> Uma das maneiras mais seguras de se fazer amigos e influenciar a opinião de outra pessoa é considerar a opinião dela e deixar que ela mantenha seu sentimento de importância.
>
> DALE CARNEGIE

Seja compreensivo

Uma pessoa compreensiva se coloca no lugar das pessoas com quem se inter-relaciona. Ela não apenas ouve o que elas dizem, mas sente o que elas sentem quando falam. Como as pessoas podem deixar de responder positivamente a uma pessoa como essa?

A importância do reconhecimento

Em sua entrevista de saída, após deixar seu emprego na Building Maintenance Corporation, perguntaram a Woody H. o que ele gostava e o que não gostava na empresa. Woody respondeu que, embora o salário e os benefícios fossem bons, ele nunca tinha se sentido como parte da empresa. “Eu sempre senti que não era nada mais do que uma engrenagem em uma

máquina", ele disse. "Trabalhei em meu departamento por nove meses e acho que meu chefe nunca sequer me chamou pelo nome. Ele chamava todos os rapazes de 'Mac'."

Lisa Lang contou uma história similar. Quando reclamou para o seu chefe que se ressentia de ser chamada de "querida" ou "meu bem", seu chefe lhe disse que ela devia se sentir lisonjeada, porque isso mostrava que ele gostava dela. Lisa ressaltou que ele se dirigia a todas as mulheres com esses termos de afeição. E o chefe se justificou: "Com a alta rotatividade de pessoal que temos neste departamento, não posso me dar o trabalho de aprender todos os nomes de vocês." O uso desses termos não só é humilhante, como também alguns juízes os têm interpretado como prova de assédio sexual.

Todo ser humano anseia por reconhecimento. Ninguém quer ser considerado apenas parte de uma massa de trabalhadores. Cada pessoa tem um determinado nome e, ao usar esse nome, o supervisor dá o primeiro passo para reconhecer a individualidade da pessoa a quem se dirige. Dale Carnegie disse: "Lembre-se de que o nome de uma pessoa é, para essa pessoa, o som mais doce e mais importante em qualquer idioma."

Aprenda sobre a vida das pessoas

Cada um dos nossos funcionários tem uma vida fora do trabalho que, normalmente, é mais importante para o funcionário do que o trabalho em si. Ao falarmos com nossos funcionários sobre as coisas que de fato interessam a eles fora do trabalho, deixamos que saibam que estamos interessados neles como pessoas, e não apenas como trabalhadores.

Uma noite, quando Gary assistia ao jornal local, em sua TV, ficou surpreso de ver uma de suas funcionárias, Nancy, ser entrevistada sobre sua

coleção de bandeiras americanas que remontam ao período colonial. Nancy trabalhava para ele fazia três anos e ele não sabia desse hobby incomum. Gary percebeu que sabia pouco sobre cada um de seus funcionários. E resolveu corrigir isso. Na manhã seguinte, cumprimentou Nancy por sua entrevista e lhe fez algumas perguntas acerca de sua coleção. Ele, então, tornou um hábito o uso dos períodos mais tranquilos no trabalho para conversar com cada um de seus funcionários. Gary aprendeu bastante sobre seus interesses, famílias e atividades, sobre as quais nunca tomara conhecimento. Isso lhe permitiu usar os talentos que ele desconhecia até então e estabelecer um contato muito maior com cada um de seus empregados. Em vez de considerar toda a sua equipe como "departamento dele", Gary passou a vê-los como indivíduos, cada um envolvido com sua própria trajetória dentro do departamento e, portanto, podendo contribuir de forma diferente e com eficácia para as metas do departamento.

Reconheça as realizações

Há muitas maneiras de as empresas reconhecerem as realizações de seus empregados. Nos saguões da maioria dos hotéis e em lugares de destaque em muitos dos escritórios de empresa, pode-se encontrar, com frequência, uma placa dedicada aos "empregados do mês". Ter a honra de ser nomeado é um evento importante na vida dos homenageados. Eles podem receber algum prêmio real, porém, mais importante do que o bônus ou o prêmio, é o reconhecimento.

Mary Kaye, a empresa de cosméticos, é conhecida por sua política de expressar reconhecimento para as pessoas de sua equipe que são empreendedoras. Além de prêmios e placas, as premiadas são homenageadas nas convenções da empresa e mostradas na publicação

interna da empresa. Provavelmente, o prêmio mais cobiçado é o uso de um Cadillac rosa dado para as maiores empreendedoras. As ganhadoras dirigem seus carros com muito orgulho, o que promove não apenas status, mas também o reconhecimento por parte da empresa por um trabalho bem-feito. Para manter os carros de ano para ano, as ganhadoras devem continuar a atender os altos padrões exigidos, ou mesmo superá-los.

Stew Leonard tem a maior loja de laticínios dos Estados Unidos, localizada em Norwalk, Connecticut. Durante a agitação anterior ao Dia de Ação de Graças, alguns dos funcionários do escritório notaram que as longas filas nos balcões dos caixas estavam lentas. Sem nenhum aviso por parte da gerência, vários desses funcionários deixaram seu trabalho regular e foram para os balcões para ajudar os caixas a fazerem os pacotes dos mantimentos e, assim, acelerar o ritmo das filas.

Quando Stew tomou conhecimento disso, resolveu fazer algo especial para essas pessoas. Após o feriado, comprou para cada um deles uma camisa maravilhosamente trabalhada com a inscrição "Prêmio ABCD Stew Leonard" bordada.

Quando perguntado o que significava a inscrição, disse às pessoas: "Acima e além do dever."

Ao promover um reconhecimento especial às pessoas que deram mais do que o exigido por seus empregos, Stew não apenas "deu crédito onde o crédito era devido" como também deixou todos — os próprios funcionários, seus colegas e supervisores e os clientes — saberem que seu trabalho fora apreciado. Ao fazer isso, ele contribuiu para o crescimento contínuo do *espírito de corporação* da empresa.

Coloque por escrito

Na A & G Merchandising Co., os supervisores recebem um pacote de cartões de agradecimento. Esses cartões, que estão disponíveis em qualquer papelaria, têm a palavra "Obrigado" impressa com uma caligrafia bonita na frente, e o resto vem em branco. Sempre que um empregado faz algo merecedor de reconhecimento especial, o supervisor escreve uma nota em um desses cartões especificando qual foi a realização em questão e parabenizando o empregado pelo feito. A maioria dos beneficiários mostra seus cartões para os amigos e para a família, e os mantêm para sempre.

Independentemente do prêmio que você dê aos empregados, seja em dinheiro ou em mercadoria, vale a pena gastar um pouco mais de dinheiro e incluir um certificado ou placa. Essas lembranças serão penduradas e servirão como um lembrete permanente de que você reconheceu as realizações deles.

Aprenda, use e lembre nomes

Não há dúvida de que o primeiro passo para se fazer um amigo é aprender, lembrar e usar o nome dessa pessoa.

> Lembre-se de que o nome de uma pessoa é, para essa pessoa, o som mais doce e mais importante em qualquer idioma.
>
> DALE CARNEGIE

O primeiro passo para lembrar o nome de uma pessoa é ouvir seu nome de forma clara e ter uma impressão nítida dessa pessoa.

É por isso que é importante dar-lhe total atenção, ter interesse verdadeiro por ela e desejar lembrar-se dela de fato. A lembrança de nomes

não é um truque, simplesmente para provar sua capacidade de lembrar. Deve ser o resultado do seu desejo de fazer outra pessoa, e não você mesmo, sentir-se importante.

Tenha uma impressão vívida e clara do nome

- Quando você é apresentado a alguém, concentre-se em saber o nome correto. Pense apenas em uma coisa: o nome.
- Se você não ouvir o nome claramente, diga: "Me desculpe, não entendi seu nome. Você pode repeti-lo, por favor?"
- Se um nome foi repetido e você ainda não o compreendeu, diga então: "Me desculpe, eu ainda não consegui entender. Pode, por favor, soletrá-lo para mim?" Lembre-se de que se trata do *nome de uma pessoa* e que *essa pessoa* vai ficar muito satisfeita pelo fato de você ter tanto interesse pessoal em seu nome.
- Alguns nomes são tão difíceis que mesmo depois de serem soletrados é possível que não se consiga repeti-los. Então diga: "Seu nome é incomum e eu quero lembrá-lo. Posso escrevê-lo à medida que você soletra?" Se for conveniente, escreva o nome ao ouvi-lo. Obtenha tanto uma impressão visual quanto uma impressão auditiva.
- Use sua força de vontade... que é o seu "querer é poder". Diga a si mesmo: "Quero me lembrar do nome dessa pessoa, e vou."

Repetição

- É possível lembrarmos de quase tudo se simplesmente repetirmos várias vezes o que desejamos lembrar. Você não terá nenhuma dificuldade para lembrar um nome se repeti-lo muitas vezes.

- Quando você for apresentado a uma pessoa, repita o nome dela imediatamente. Não diga apenas: "Muito prazer." Diga: "Muito prazer, Sra. Blank", e repita o nome.
- Use o nome várias vezes durante a conversa. Por exemplo, você pode dizer: "Bem, eu nunca pensei nisso dessa forma, mas talvez você esteja certa, Sra. Blank." Quando se propõe a fazer isso, além de gravar o nome em sua memória, você estará também agradando ao seu ouvinte. Naturalmente, não exagere.
- Repita o nome do desconhecido em silêncio, para si mesmo, enquanto ele fala.
- Se for trabalhar com uma lista de nomes, ocupe-se apenas com poucos nomes por vez e repita-os para si mesmo várias vezes. Os testes psicológicos têm demonstrado repetidamente que se pode memorizar qualquer coisa duas vezes mais rápido se ela for trabalhada em breves intervalos, em vez de apenas em uma única tacada. Revise com frequência e rapidez o material que você quer fixar em sua mente.
- Se você for apresentado a um grupo de pessoas ao mesmo tempo, concentre-se com intensidade em cada nome que ouvir. Entre as apresentações, olhe para a pessoa que lhe foi apresentada e repita o nome para si mesmo rapidamente. Logo depois que todas as apresentações forem concluídas, dê uma passada de olhos no grupo para ver se consegue recordar o nome de cada pessoa que acabou de conhecer. Mantenha a verificação visual e o teste de memória — olhe para as pessoas e rememore os nomes.
- Refresque sua memória com os nomes das pessoas imediatamente antes de reencontrá-las. Isso é o que Dwight D. Eisenhower fazia ao inspecionar sua formação de tropas na Inglaterra, preparando-se para a invasão. A cada manhã, antes de iniciar sua visita de inspeção, ele

estudava uma lista de nomes dos oficiais com os quais estava programado que ele se encontrasse naquele dia.

- Se possível, converse sobre o nome da pessoa que você acabou de conhecer. Se for um nome estranho, que você nunca ouviu falar antes, por que não falar sobre isso? Se você teve um(a) antigo(a) namorado(a), diga isso. Dale Carnegie relatou que uma vez conheceu um Sr. Tannenbaum: "Comentei que o nome dele significava árvore de Natal em alemão. Ele concordou que era isso mesmo e me contou que sempre sentiu algo especial no Natal, porque seu nome era um símbolo dessa celebração. Isso abriu a porta para uma conversa agradável e para o início de uma nova amizade."
- Quando for se despedir da pessoa que você acabou de conhecer, diga o nome novamente: "Prazer em conhecê-la, Sra. Blank."
- Reveja os nomes que você quer de fato lembrar, a cada noite antes de ir dormir. Tente "ver" a característica mais marcante da pessoa enquanto recorda seu nome. Essa revisão é muito importante, porque nas primeiras oito horas após termos aprendido algo nós nos esquecemos tanto quanto nos esquecemos nos trinta dias seguintes.

Se você quiser fazer amigos, proponha-se a lembrar deles. Ao lembrar o meu nome, você me faz um elogio sutil, sinaliza que lhe causei boa impressão. Ao lembrar o meu nome, você contribui com o meu sentimento de importância.

DALE CARNEGIE

Associação

O laço mais forte que você pode formar para lembrar nomes é fazer uma associação entre a impressão física e alguma imagem que o nome sugere. Eis alguns dos modos mais comuns de se fazer associações:

Negócios: Pode-se fazer com que uma característica da aparência de uma pessoa lembre o negócio dela e, então, relacionar o negócio com o nome. Você conhece a Sra. Ivory, uma pianista. Nota que os dentes dela brilham como as teclas de marfim do seu piano. Você não vai esquecer o nome dela.

Uma outra abordagem é associar o nome da pessoa que você conhece com a profissão dela. Quando você foi apresentado ao Arthur, ficou sabendo que ele é escritor. Associar "Arthur" com "escritor" vai ajudar a lembrar o nome dele.

Rima: Faça uma rima usando o nome da pessoa com alguma característica dessa pessoa ou com uma característica oposta. Em seguida, fixe-a em sua memória com uma imagem mental que faça lembrar a rima. A rima, então, faz lembrar o nome. Suponha que você conhece um homem chamado Hunniman, que está sempre dando risada e contando piadas. Uma boa rima seria "*Hunniman is a funny man*" (Hunniman é um homem engraçado). Em seguida, faça uma imagem mental com ele rolando de rir. Você conhece Jack Bain. Uma rima rápida poderia ser "*Jack Bain has a pain*" (Jack Bain sente dor). Crie uma imagem dele encurvado com dor, resmungando e gemendo. Lembre-se de que, quanto mais tola, exagerada e fantasiosa for a imagem, mais fácil será lembrar dela.

Aparência: Esse método envolve associar o nome de uma pessoa com a aparência imaginada ou real dessa pessoa, ou com uma característica de sua personalidade. Selecione a característica que primeiro o impressionou. Pode ser o cabelo, um detalhe do cabelo, olhos, orelhas, queixo, aparência facial, ombros ou qualquer outra característica física permanente.

Vamos ver como podemos lembrar nomes. O Sr. Whiting tem cabelo branco (*white hair*). Um modo fácil de lembrar dele poderia ser imaginar que seu cabelo na verdade é preto, mas que ele gosta de cabelo branco. Assim, todas as manhãs ele pega uma garrafa de dez galões de tinta branca (*white ink*), derrama generosamente sobre sua cabeça e a esfrega. É isso que lhe dá o cabelo branco que ele tem agora. Se conseguirmos obter uma imagem mental dele derramando tinta branca sobre a cabeça e a esfregando, então, da próxima vez que encontrarmos o Sr. Whiting, seu cabelo branco vai nos fazer lembrar da imagem e da "tinta branca" (*white ink*). Diga esses termos (em inglês) rapidamente e você terá "Whiting".

Ken Smart tinha a testa alta. Segundo uma crença antiga, ter testa alta indica inteligência. Temos, então, Ken *Smart* (ou seja, Ken "inteligente").

Significado: Você vai achar fácil associar uma pessoa com o significado conhecido de seu nome. Por exemplo, se o nome de um homem é Fisher (pescador), é natural que você o associe com pescaria. Você pode muito bem imaginá-lo lutando para conseguir dominar um peixe enorme.

Por favor, lembre-se de que a classificação em si não é importante. O que importa é que você brinque com o nome para mantê-lo em sua cabeça por um período maior de tempo, aumentando dessa forma suas chances de relembrá-lo. Esta é simplesmente uma outra maneira de lembrá-lo que você deve *pensar* sobre um nome, caso deseje se recordar dele. Classificar um nome requer um esclarecimento de tal pensamento, até mesmo através da ortografia. Veja-o por escrito, se possível (cartão de visitas, crachá, placa de mesa).

Aqui estão algumas dicas adicionais para lembrar nomes:

- Determine qual parte do nome será usada. Em geral, os americanos usam os primeiros nomes, a menos que se trate de pessoa significativamente mais velha ou que tenha autoridade maior; nesse

caso, use "senhor" ou "senhora", até que a pessoa diga: "Me chame pelo primeiro nome, por favor." Em outras culturas, é comum fazer uso de tratamento formal, ou seja, "senhor", "senhora", "senhorita", ou com título, ou seja, "doutor", "professor" etc., a menos que sejamos convidados a ser menos formais.

- Crie uma imagem mental ligando o nome à pessoa. Não pense em palavras — pense em imagens. Julie = *jewelry* (joias); Sandy = *on a beach* (em uma praia; *sand* significa areia), George = *gorge* (desfiladeiro), Sam = *spam*, Chuck = *woodchuck* (marmota) etc.
- Repita o nome durante a conversa, mas não exagere ou vai soar falso. Cerca de uma vez a cada três ou quatro minutos de conversação, e na hora de se despedir.
- Se o nome for igual ou similar ao de um parente, amigo ou outra pessoa que você conhece, crie uma imagem que vincule o indivíduo já conhecido ao novo.
- E o mais importante, use-o, use-o, use-o… até que esteja bem fixado em sua mente.

Expresse reconhecimento sincero e honesto

Uma maneira eficaz de fazer e manter amigos é expressar reconhecimento por suas ações. Quando Ted explicou a Eric como usar uma nova ferramenta que o último tinha comprado para sua marcenaria, Eric não apenas agradeceu, mas, após usá-la, telefonou para Ted a fim de expressar seu reconhecimento por tê-lo ajudado a solucionar o problema. Isso solidificou a amizade de ambos.

Em nossa vida diária, tantas coisas nos são concedidas naturalmente que podemos muitas vezes esquecer de expressar nossa gratidão àqueles que

tornam os nossos sucessos possíveis e nosso dia a dia mais agradável.

Demonstrar gratidão não serve apenas para fazer e manter amigos. É essencial na liderança e na motivação dos trabalhadores no trabalho. Muitos empresários sentem que um aumento no salário ou um bônus é uma indicação suficiente de reconhecimento por um trabalho bem-feito. Timothy C., um homem de negócios em Glen Arm, Maryland, quis fazer mais. Um de seus empregados, Kevin, tinha produzido, de modo consistente, mais do que os outros. Ele havia feito acima e além do seu dever. Seu bônus foi maior do que o dos outros, mas o dinheiro não foi o suficiente na mente de Timothy para expressar sua gratidão; assim, ele escreveu uma carta pessoal de reconhecimento para Kevin, na qual incluiu o cheque do bônus. Na carta, Timothy expressou gratidão a Kevin e disse o quanto ele significava para a empresa. Mais tarde, Kevin agradeceu a Timothy por ter escrito a carta. Disse que a carta o fez chorar. Timothy, por sua vez, comentou que ao ouvi-lo dizer isso quase chorou também.

Virginia A., chefe de caixas de uma Associação de Empréstimo e Poupança em Wichita, Kansas, faz questão de dar as boas-vindas aos empregados que estiveram de férias ou ausentes devido a doença. Ela pergunta sobre suas férias ou sobre sua saúde, e lhes informa as novidades da empresa. Virginia faz com que os funcionários sintam que ela sentiu falta deles — e isso realmente parece sincero, porque ela de fato sentia falta deles.

Por que as pessoas deixam de expressar apreciação? Muitas vezes, presume-se que a apreciação é tacitamente expressa quando alguém diz "obrigado". Às vezes, não é considerado necessário expressar reconhecimento, porque a outra pessoa está "apenas fazendo o seu trabalho". Às vezes, a gratidão não é usada porque a pessoa que deveria expressá-la a considera um sinal de fraqueza.

Não é necessário ser efusivo ao expressar gratidão. Um reconhecimento sincero de como você se sente em relação ao trabalho realizado, o serviço prestado ou o orgulho que tem em uma realização específica é suficiente. Ninguém se cansa nunca de ser valorizado de modo honesto. Assumir que sua gratidão está implícita sem ser expressa é injusto para com a outra pessoa. Diga a essa pessoa que você aprecia o que foi feito e o motivo pelo qual acha que ela merece isso. Em situações em que o reconhecimento é pelo resultado de um ato específico, expresse sua apreciação o mais rápido possível após a conclusão desse ato. Assim como a colocação da cobertura em um bolo, a expressão de sua apreciação vai tornar mais doce o prazer pela realização em si.

Algumas pessoas acham que podem realçar suas próprias deficiências se demonstrarem reconhecimento aos outros. Elas inconscientemente pensam: "Se lhes digo que fizeram bem, eles (e os outros) podem achar que sou inferior a eles." Não há fundamento para tal conclusão. Todas as grandes personalidades expressam repetidas vezes sua gratidão àqueles que lhes são úteis. Na verdade, tal atitude melhora a imagem de força que adquiriram e gera um grau maior de lealdade entre seus seguidores.

O reconhecimento deve ser sincero. Deve-se de fato sentir e acreditar no que se está dizendo para que a outra parte sinta como algo sincero. A falta de sinceridade não pode ser disfarçada com palavras bonitas. Sua voz, seus olhos, sua linguagem corporal, tudo reflete seus verdadeiros sentimentos. Não há razão para fingir demonstrações de reconhecimento.

Vamos parar de pensar em nossas realizações, nossos desejos. Vamos tentar descobrir os pontos positivos da outra pessoa. E, depois, esqueça a bajulação. Expresse um reconhecimento sincero e honesto. Seja "caloroso em sua aprovação e generoso em seu elogio", e as pessoas elogiarão suas palavras e

> as valorizarão e as repetirão ao longo da vida — repetirão essas palavras muito depois de você as ter esquecido.
>
> DALE CARNEGIE

Ao expressar apreço pelos atributos positivos de outras pessoas, você se beneficia tanto quanto elas. A maneira como você trata os outros é reflexo direto do que pensa sobre eles. Treine seu cérebro em um sentido positivo e você vai achar cada vez mais fácil fazer amizade com os outros, mesmo que eles sejam negativos.

Use reforço positivo para motivar os outros

Um chefe autocrático critica, condena e reclama constantemente, e nunca esquece o fraco desempenho. No entanto, o bom desempenho ele sempre considera como algo esperado. Os líderes eficazes são mais conscientes do valor de se reforçar as coisas boas que seus funcionários fazem, em vez de martelar nos erros e nas deficiências deles.

Quando as pessoas ouvem críticas continuamente, começam a se sentir estúpidas, inferiores e ofendidas. Quando alguém faz algo que não é satisfatório, o objetivo deve ser o de corrigir-lhe o comportamento, e não fazer com que se sinta mal.

O famoso psicólogo americano B. F. Skinner notou que a crítica, muitas vezes, reforça o mau comportamento. Isso acontece porque o único momento em que o infrator recebe alguma atenção é quando está sendo criticado — e as pessoas, consciente ou inconscientemente, buscam atenção. Skinner recomenda que se minimize a reação ao mau comportamento e maximize o reconhecimento ao bom comportamento. Jogue com os pontos fortes da pessoa, não com suas fraquezas.

Em vez de gritar com um funcionário por fazer algo de errado, diga a ele com calma: "Você está conseguindo algum progresso no trabalho. Deixe-me lhe mostrar um modo mais fácil de fazer isso." Quando o trabalho realmente melhorar, faça um grande alarde sobre o fato.

Comentários de reforço podem também funcionar no relacionamento com pessoas difíceis. A eficácia social de cada indivíduo está enraizada em seu autoconceito. Quando esse indivíduo é crítico, hostil e pouco simpático, a razão para tal normalmente é o fato de seu autoconceito estar ameaçado. Ajude-o a curar essa ferida, e essa atitude, provavelmente, dará uma guinada de 180 graus.

Mais do que um elogio superficial, um comentário de reforço sincero tem os seguintes atributos:

- Identifica uma característica que você respeita/admira/aprecia no indivíduo.
- Expressa sua admiração pela característica.
- A sustentação do seu comentário de reforço com provas específicas — algo que você tenha observado a pessoa fazer — dá suporte à sua opinião sobre a característica. Por exemplo: "Você com certeza é uma pessoa organizada, Sue. Toda vez que alguém naquela reunião teve uma pergunta sobre nosso projeto, você teve a informação à mão para dar uma resposta detalhada. Eu realmente admiro o seu esforço na preparação daquele relatório."
- Para fazer comentários de reforço sinceros e eficazes:
- Faça contato visual.
- Use o nome do indivíduo.
- Faça um comentário simples, porém com determinação: "Uma qualidade que eu gosto em você é..."
- Use evidências: "A razão de eu dizer isso é..."

Quando receber comentários de reforço de outras pessoas, não descaracterize o crédito do elogio em uma demonstração de falsa modéstia — "Não foi grande coisa" ou palavras com esse efeito. Lembre-se da necessidade da outra pessoa de sentir-se importante; retribua com um "obrigado" genuíno e compartilhe o quanto significa para você ter seu esforço reconhecido.

> Quando lidar com pessoas, lembre-se de que você não está lidando com criaturas de lógica e sim com criaturas de emoção.
>
> DALE CARNEGIE

Não critique, não condene, não reclame

Fazer um amigo é apenas um primeiro passo. Manter esse amigo não é automático. Você deve trabalhar a amizade. Uma das principais causas da perda de um amigo é a crítica. Criticar as pessoas não apenas causa danos à autoimagem delas, como também faz uma mancha na sua própria imagem. A crítica é fútil, porque coloca a pessoa na defensiva, e geralmente faz com que essa pessoa tente se justificar em vez de corrigir o problema. Isso causa ressentimento e antagonismo, além de prejudicar as relações com os amigos atuais, com a família e com os colegas de trabalho.

Dale Carnegie nos faz lembrar que se você e eu quisermos suscitar ressentimento para perdurar durante anos e anos, devemos simplesmente desfrutar de uma pequena crítica mordaz — não importa o quanto estejamos certos de que ela é justificável.

Ann S., uma dona de casa de Wichita, no Kansas, relatou que era uma crítica terrível.

> Eu costumava criticar meu marido e as crianças por coisas como deixar as meias espalhadas ou sorver o café. Eles não resolviam nada e em geral criavam uma discussão que durava dias. Agora, em vez de criticar, eu ignoro os problemas pequenos, faço sugestões não críticas para corrigir os outros, e nossa vida está mais tranquila e agradável.

A crítica pode ser sutil e o crítico pode nem mesmo perceber que a pessoa criticada está chateada com isso. George L. fazia comentários sarcásticos para os empregados, pressupondo que seu "humor" iria suavizar as críticas. Apenas após várias reclamações sobre seus métodos de supervisão feitas para o chefe dele é que George percebeu como o seu sarcasmo realmente afetava seus funcionários.

É claro, erros e mal-entendidos precisam ser corrigidos. Siga o conselho de B. F. Skinner — em vez de dizer: "Você está errado", ou "Seu trabalho não está bom", ou comentários similares, diga: "Deixe-me mostrar a você um modo melhor de lidar com isso", ou palavras com esse efeito.

> Você pode dizer a um homem que ele está errado através de um olhar, de uma entonação ou de um gesto, e de modo tão eloquente quanto através de palavras. E, ao dizer que ele está errado, você quer que ele concorde com você? Nunca! Pois você desferiu um golpe direto em sua inteligência, em seu julgamento, em seu orgulho, em seu amor-próprio. Isso vai fazer com que ele queira revidar. E nunca vai fazê-lo querer mudar de ideia. Você pode lhe mostrar toda a lógica de um Platão ou de um Immanuel Kant, e mesmo assim não vai alterar sua opinião, pois você feriu seus sentimentos.
>
> DALE CARNEGIE

PONTOS IMPORTANTES

Para fazer e manter amigos, coloque em prática estas sugestões de Dale Carnegie:

- “Tornando-se realmente interessado nas outras pessoas, você pode fazer mais amigos em dois meses do que em dois anos tentando fazer com queas outras pessoas tenham interesse em você. Em outras palavras: se quer fazer um amigo, seja um amigo.”
- Tenha interesse de verdade pelas outras pessoas. Seja um bom ouvinte. Encoraje os outros a falarem sobre si mesmos.
- Lembre-se de que o nome de uma pessoa é, para esta pessoa, o som mais doce e mais importante em qualquer idioma.
- Não critique, não condene, não reclame. Conquiste amizade e cooperação evitando fazer críticas e oferecendo apoio.
- Foque nos pontos fortes das pessoas e reforce-os com comentários positivos.
- Faça apreciação sincera e honesta. Expresse seu reconhecimento às pessoas que fazem parte da sua vida e que tornam os seus sucessos possíveis e sua vida diária mais agradável.

CAPÍTULO 3

Os três “Cs” — cooperação, colaboração e coleguismo

Grande parte das nossas conquistas se deve à interação que temos com as outras pessoas. Podemos fazer muito por nós mesmos, mas, quando unimos nossos esforços e compartilhamos nossos pensamentos com outras pessoas, nossas faculdades tornam-se mais afiadas e nossas vidas são acrescidas de esperança, encorajamento e utilidade.

O Dr. Arthur Pell, um consultor de recursos humanos, que estudou os estilos de gestão de líderes bem-sucedidos na indústria e em organizações sem fins lucrativos, relatou que, de longe, os fatores mais importantes eram o que ele chamou de “os três Cs”: cooperação, colaboração e coleguismo.

A maioria dos psicólogos concorda que, quando as pessoas trabalham em conjunto em um ambiente com “os três Cs” — seja no trabalho ou em suas relações pessoais —, elas vão ter mais conquistas, ser mais felizes e enriquecer suas vidas.

Muitas das pessoas mais significativas em nossas vidas são membros da nossa família — pais, cônjuges, filhos e outros parentes — e nossos bons

amigos. Nós aprendemos com elas e elas aprendem conosco. Associarmo-nos a elas enriquece nossas vidas e pode contribuir significativamente para o nosso sucesso. Os nossos colegas no trabalho também são muito importantes em nossas vidas. Eles podem ser sócios ou funcionários; empregados ou chefes; clientes ou vendedores. Eles são os homens e as mulheres com quem nos relacionamos no trabalho. São nossos parceiros em nossa busca pelo sucesso — e nós, por nossa vez, contribuímos para o sucesso deles.

Vamos olhar para essas pessoas como "colegas", para que, trabalhando em conjunto, possamos conseguir mais do que cada um de nós trabalhando sozinho. Podemos obter a cooperação e a colaboração deles ao reconhecermos que são iguais a nós no desejo de alcançar nossos objetivos.

Torne-se verdadeiramente interessado nos outros

É sempre um erro perder uma oportunidade de se encontrar com outras pessoas, porque sempre podemos adquirir alguma coisa de valor. É através das relações sociais que nossos arestas são dilapidadas e nos tornamos polidos e atraentes.

Se você se envolver na vida social com a determinação de fazer alguma coisa, fazer dessa uma escola para autoaperfeiçoamento, para fazer uso de suas melhores qualidades sociais, para o desenvolvimento das células cerebrais latentes que ficaram adormecidas por falta de exercício, você não encontrará uma sociedade chata ou inútil. Mas você deve fazer alguma coisa, pois, do contrário, não vai conseguir nada.

Quando você aprende a considerar cada pessoa que conhece como se estivesse de posse de um tesouro, algo que vai enriquecer sua vida, que vai

aumentar e ampliar sua experiência, você não pensa no tempo como algo perdido.

> Uma das maneiras mais seguras de se fazer um amigo e influenciar a opinião de outra pessoa é considerar a opinião dela e deixar que mantenha seu sentimento de importância.
>
> DALE CARNEGIE

Colaboração no trabalho

Audrey R. aprendeu uma lição importante na primeira semana como gerente de uma loja de calçados femininos. Audrey era uma gerente bem-sucedida em uma outra loja na rede e tinha sido promovida para assumir a gestão de uma loja maior, porém com desempenho fraco, em outra parte da cidade. Após examinar o layout da loja, ela ordenou imediatamente uma série de mudanças. Notou que sua equipe de funcionários parecia relutante em seguir suas instruções. Em vez de forçá-los a seguir as instruções, lembrou-se do princípio de Dale Carnegie segundo o qual uma das maneiras mais seguras de fazer amigos e influenciar a opinião de outras pessoas era considerar a opinião delas, de modo a deixá-las manter seu sentimento de importância. Ao fazer algumas perguntas, Audrey ficou sabendo que a equipe de vendas estava insatisfeita com o layout da loja, mas que o gerente anterior não lhes dera chance de fazer sugestões. Isso resultou em uma série de sugestões excelentes, e que melhoraram significativamente a situação.

O velho ditado que diz que "Duas cabeças pensam mehor que uma" pode ser expandido para "Três cabeças pensam melhor do que duas" e

assim por diante. Se pudermos usar a capacidade intelectual das outras pessoas combinada com a nossa, como Audrey fez, as possibilidades de sucesso são ampliadas. Faça dessas pessoas suas parceiras em seu trabalho ou em qualquer outra situação de sua vida em que elas venham a fazer parte.

Há três aspectos essenciais para a colaboração:

- **Respeito:** Sejam eles parceiros de negócios, membros da família ou conhecidos, você deve ter respeito pelos homens e mulheres com quem escolheu colaborar.
- **Confiança:** Se não tivermos plena confiança e segurança em nossos parceiros, não podemos colaborar de fato. Devemos acreditar neles e eles em nós.
- **Cooperação:** A essência da colaboração é trabalhar em conjunto. É preciso compartilhar os objetivos comuns, o entusiasmo de alcançá-los e os pensamentos, e estar aberto às ideias dos outros.

Desenvolva uma equipe

Desde a infância, na escola e no campo de jogo, nós aprendemos a interagir com os outros. Participamos em esportes de equipe, trabalhamos com colegas nas tarefas escolares, juntamo-nos aos outros em debates e em outros programas extracurriculares.

Quando ingressamos no mundo do trabalho, descobrimos que, na maioria dos cargos, tínhamos que trabalhar em estreita colaboração com colegas de trabalho, acatar ordens de um chefe e lidar com clientes e outras pessoas com as quais, através de nossos cargos, tínhamos de interagir.

À medida que as empresas se tornam maiores e mais complexas, torna-se mais eficiente trabalhar em grupos do que individualmente. Muitas empresas encorajam os membros desses grupos a se considerarem como uma equipe.

Em vez de dirigir de perto e monitorar as atividades do grupo, e tomar todas as decisões relacionadas a esse trabalho, o gerente eficaz usa os três C e dá aos colegas mais responsabilidade. Isso os incentiva a considerar seus colegas como parceiros que trabalham em conjunto para alcançar um objetivo comum.

A mulher ou o homem empreendedor e enérgico é eficaz em um nível tal que pode inspirar e motivar os outros a trabalhar. Não é apenas uma questão de dar ordens. O verdadeiro líder tem menor propensão de dizer: "Sou o chefe. Façam do meu jeito." Geralmente você vai ouvir: "Vamos trabalhar juntos para realizar o trabalho." Dessa forma, o líder eleva os espíritos e incute nos outros o desejo de trabalhar para um resultado benéfico. Napoleão disse: "A moral está para a força física assim como dez está para um." Em outras palavras, as qualidades intangíveis de motivação, desejo, energia e coragem valem dez vezes mais do que o valor meramente quantitativo de homens, armas e material.

> Você sabe qual é a característica mais importante que uma pessoa pode ter? Não é capacidade executiva; não é uma grande mentalidade; não é a bondade, nem a coragem, nem o senso de humor, embora cada um destes seja de extrema importância. Em minha opinião, é a capacidade de fazer amigos que, em resumo, significa a capacidade de ver o melhor nos outros.
>
> DALE CARNEGIE

A colaboração estimula seu próprio pensamento

Quando você trabalha em estreita colaboração com membros de uma equipe e com especialistas em áreas de fora de sua própria especialidade, além de você aprender com eles e eles com você, a interação dentro do grupo age como um estimulante para o seu próprio pensamento, aperfeiçoa a inteligência, dá consistência à sua perspectiva e estimula sua criatividade.

Com bastante frequência, as ideias de uma pessoa despertam ideias nas outras pessoas. Dentro de seu cérebro há um potencial para criar pensamentos ilimitados. Muito de nossa capacidade intelectual encontra-se nas profundezas de nosso subconsciente. Está lá apenas esperando para ser descoberta. Quando um grupo de pessoas discute uma situação, as ideias são trazidas do subconsciente a partir de alguma coisa dita por um dos outros membros da equipe. Qualquer ideia pode plantar uma semente na mente de outra pessoa, que faz brotar uma outra ideia. À medida que cada pessoa expressa pensamentos e conceitos, cada um dos outros participantes os absorve, adapta e dá forma a essas ideias em sua própria mente, e o esforço colaborativo resulta em um novo pensamento, que não poderia ter ocorrido por si só.

A colaboração aumenta o entusiasmo

Quando as pessoas participam da tomada de decisão, elas se empenham para o sucesso desta. O fato de terem feito parte do processo de tomada de decisão dá a elas a "propriedade" do programa. E não há nada tão poderoso quanto a posse de alguma coisa para gerar entusiasmo. A mente fica repetindo: "É o meu projeto. Ele tem que ser bem-sucedido."

O que se passa na mente é o que determina o resultado. Quando um indivíduo fica realmente entusiasmado, pode-se ver no brilho dos olhos e em sua personalidade alerta e vibrante. Pode-se observar na energia dos seus passos. Pode-se perceber na vivacidade do ser como um todo. O entusiasmo faz a diferença na atitude de alguém para com as outras pessoas, com seu trabalho, com o mundo. Faz a grande diferença no prazer e deleite da existência humana.

Quando as pessoas são entusiastas em relação a um programa, elas dão a ele a carga total de sua energia — tanto física quanto mental. Elas vão se superar para garantir que o programa seja bem-sucedido. Quando somos entusiastas em relação a alguma coisa que estamos fazendo, a animação, o prazer e o sentimento de satisfação permeiam toda a atividade. Nem sempre é fácil ficar animado em relação a muitas de nossas atividades diárias, mas é possível se ao menos fizermos algum esforço. Quando a equipe de colaboradores é entusiasta em conjunto, a energia e a animação são avassaladoras e o sucesso é garantido.

A colaboração em sua vida pessoal

A colaboração, trabalhar em estreita colaboração com outros, não se limita ao seu negócio ou à sua carreira. Deve ser parte de cada aspecto de sua vida. Os humanos não foram feitos para viver sozinhos. Devem desenvolver relacionamentos de colaboração com o cônjuge, com os filhos, com os amigos, com líderes religiosos e com colaboradores sociais e políticos.

É provável que o relacionamento mais importante na vida seja o da família. Quando crianças, dependemos de nossos pais para o apoio emocional e físico. Esta é a nossa primeira experiência com a colaboração. À medida que ficamos mais velhos, o relacionamento entre os pais que

exercem o domínio unilateral e a criança submissa muda para um relacionamento de maior colaboração. As crianças assumem responsabilidades, executam pequenas tarefas e, com o passar do tempo, tornam-se um membro independente da família.

No casamento, os relacionamentos mais felizes e eficazes entre marido e mulher são fundamentados na colaboração. Na verdade, cada um dos parceiros no casamento tem suas funções específicas, mas é a maneira como eles se inter-relacionam que determina a felicidade no casamento, como as crianças são criadas e como ambos os parceiros conseguem cumprir seus objetivos pessoais.

Como Tolstoi disse: "Todas as famílias felizes se parecem entre si; cada família infeliz é infeliz à sua maneira." O ponto em comum entre as famílias felizes é o respeito mútuo. Seus membros trabalham e brincam juntos; são verdadeiros parceiros; são colaboradores.

Nosso mundo social inclui não apenas nossa família, mas também amigos e conhecidos que compartilham conosco várias partes de nossas vidas. Temos alguns amigos com quem mantemos um relacionamento tão estreito quanto com a família. Eles podem ser colegas em alguns aspectos de nossas vidas. Nós nos associamos aos membros das organizações das quais fazemos parte. Temos relacionamentos sociais com homens e mulheres em nossa comunidade e em nossas igrejas.

Em vários momentos, qualquer uma dessas pessoas pode se tornar parte de um grupo colaborativo. Podemos ter um interesse particular em uma questão política e nos unir a outros cidadãos com o mesmo pensamento para cuidar desse assunto. Podemos participar de um time esportivo e fazer parte dos jogos junto com outros jogadores. Em nossas atividades religiosas, tornamo-nos parte de uma igreja, mesquita, templo ou assembleia e nos

unimos aos companheiros de congregação para rezar, estudar, dentre outras atividades.

Você tem dificuldade em obter cooperação de outras pessoas? Tente estas abordagens. Elas vão funcionar, com certeza:

- Coloque o relutante ou negativo colaborador envolvido no papel de líder ou assistente.
- Diga: "Eu preciso de sua ajuda."
- Pergunte: "O que você acha?"
- Sugira: "Vamos fazer uma tentativa."
- Saiba o que motiva aqueles que estão ao seu redor e fale sobre o ponto de vista da outra pessoa.
- Forneça uma caixa para sugestões de ideias e opiniões, e responda ou tome atitudes em relação a elas.
- Esteja disposto a se comprometer e a negociar.
- Explique o seu ponto de vista e forneça o benefício para eles.
- Peça apoio e aperte as mãos dos colaboradores.

Crie um clima para o crescimento

Não há nada mais enganoso do que a filosofia de que, se houver algum potencial em uma pessoa jovem, este virá à tona. Talvez venha, talvez não. Isso depende bastante das circunstâncias, da presença ou ausência do despertar de uma ambição, de um ambiente que proporcione um estímulo. A maior capacidade nem sempre vem acompanhada pela maior confiança ou maior ambição.

Mas de que modo pessoas que ficam atrás dos balcões, vendendo sapatos ou aparelhos elétricos, trabalhando em uma linha de montagem ou

introduzindo dados em computadores, ano após ano, podem ao menos saber qual poder latente para a organização ou qual iniciativa ou capacidade executiva elas possuem? É verdade que alguns dos mais ambiciosos e corajosos saem e iniciam negócios por conta própria, mas isso não significa que sejam sempre mais capazes do que os que ficam para trás. Às vezes, a maior capacidade é acompanhada por uma grande modéstia e até timidez.

Quando Aaron C. recebeu uma promoção muito importante, ele desenvolveu uma capacidade tão espantosa nos seis meses que se seguiram que surpreendeu a todos que o conheciam. Mesmo seus melhores amigos não acreditaram que se tratava dele. No entanto, as grandes responsabilidades e a situação de desespero que lhe foram impostas trouxeram à tona seu poder de reserva, e ele, com muita rapidez, mostrou do que era capaz. Essa promoção e um pequeno choque de preocupação que lhe tinha sido dado despertaram sua ambição e trouxeram um poder extremamente forte que antes Aaron nem sonhava possuir.

O desespero pode fazer aflorar o melhor em algumas pessoas mas, com a mesma frequência, pode causar pânico e fracasso. As empresas devem preparar seus empregados para o avanço, ao criar um clima que gere sucesso.

Sam Walton, o fundador das lojas Walmart, definiu um clima para os três Cs no início de sua carreira. Sua filosofia básica, que ele ensinou a todos os seus gerentes, era:

> Conheça o seu pessoal, seus familiares, seus problemas, suas esperanças e ambições. Faça apreciações e elogios a eles individualmente. Demonstre interesse por eles diariamente. Nós todos somos pessoas com diferentes pontos fortes e pontos fracos. Portanto, o verdadeiro compromisso, além de uma porção generosa de compreensão e comunicação, vai nos ajudar a vencer. Os líderes devem sempre colocar seu pessoal antes de si próprios. Se você fizer isso, seu negócio vai andar com as próprias pernas.

Sam Walton não apenas chamava seus empregados de "associados" como também criou um ambiente em que as ideias e sugestões deles eram ouvidas e seriamente consideradas. A cooperação e a colaboração estão enraizadas na empresa, e a maioria de seus gerentes e executivos provém da própria empresa, a partir de promoção.

> Abaixo do céu, a única maneira de conseguir que uma pessoa faça alguma coisa é levar essa pessoa a querer fazer essa coisa.
> É claro, você pode fazer com que alguém queira lhe dar o relógio, colocando um revólver em suas costelas. Você pode fazer com que um empregado coopere — até o momento em que você virar as costas —, ameaçando demiti-lo. Você pode levar uma criança a fazer o que você quer através de um castigo ou de uma ameaça. Mas esses métodos rudimentares têm repercussões muito indesejáveis.
> Só posso conseguir que você faça algo se eu lhe der o que você quer.
>
> DALE CARNEGIE

Andrew Grove, fundador da Intel Corporation, diz:

> Implemente características de esportes competitivos no trabalho. A melhor maneira de obter esse espírito no local de trabalho é estabelecer as regras do jogo e fornecer meios para que os funcionários se autoavaliem.

Grove trabalhou com um círculo de homens e mulheres técnicos e das áreas de marketing, financeira e administrativa. Uma forma de desenvolver esse espírito de time é ter um ambiente de trabalho informal. Todo mundo trabalha em cubículos de 2,50 X 3 metros. Não há escritórios privativos nem espaços especiais no estacionamento ou outros privilégios para executivos. Eles são verdadeiramente colegas. Os empregados têm um generoso plano de opção de ações, de modo que, se a empresa ganha

dinheiro e as ações sobem, eles podem participar dos lucros. A Intel já produziu milhares de milionários.

Um outro exemplo de líder empresarial, que fez da colaboração, da cooperação e do coleguismo a chave do seu estilo de gestão, é Ross Perot, fundador da EDS. Ele conta como o coleguismo em equipe pode realizar milagres.

> Alguns anos atrás, minha empresa esteve envolvida na maior competição na história da indústria de computadores. Quando a poeira assentou, sobraram dois competidores no ringue: a IBM e nós. Era como o time de beisebol New York Yankees *versus* o Bad News Bears. Eles empregavam 320 pessoas, e nós, 15. A cerca de trinta dias da competição, eu entrei na sala, e nossos 15 rapazes estavam dizendo: "Puxa, provavelmente não vamos conseguir ganhar, mas vai ser uma grande experiência." Não fiquei furioso nem repreendi o pessoal. Apenas fui até o quadro-negro e escrevi os sete critérios pelos quais seríamos julgados. E disse, com uma voz baixa e gentil: "Vamos vencê-los por sete a zero." Este foi o dia em que ganhamos.
>
> Você poderia perguntar: será que os rapazes do financeiro não apareceram para dizer "Vamos de quatro a três, que é mais aceitável?" Não, sete a zero. Nosso time lutou por dois anos, dia e noite, sete dias por semana. E finalmente fomos declarados vencedores. Tínhamos uma prática, em nossa empresa, de reconhecer e de premiar a excelência no dia em que esta ocorria. Bem, eles adquiriram seus bônus, aumentos, opções de ações e, naquela noite, tivemos uma grande festa.

O quarto "C": credibilidade

Para que os três "Cs" funcionem é necessário, primeiro, que o pessoal de gerenciamento seja aceito pela equipe de funcionários. Os funcionários devem acreditar nas pessoas encarregadas do gerenciamento. Elas precisam ter credibilidade. A credibilidade não deriva apenas das credenciais ou qualificações de alguém. A credibilidade é estabelecida através do nosso caráter, de nossos valores e de nosso modo de agir com integridade. Ao estabelecer a credibilidade, o importante não é o que sabemos, mas o que fazemos com o que sabemos.

Aqui estão 12 maneiras para você estabelecer a credibilidade no local de trabalho.

1. Conheça o seu pessoal. Procure saber o que os motiva e ajude-os a aprender e a crescer.
2. Incentive-os a expressar suas ideias mesmo quando eles sabem que você pode discordar deles. Honre e veja mérito nas diferenças de opinião, nas parcialidades e na diversidade.
3. Inclua-os nas decisões. Ouça com a mente aberta. Seja receptivo a novas ideias. Defina um sistema para tomada de decisão colaborativa.
4. Fale de modo franco e decisivo. Em vez de dar ordens, venda suas ideias. Ofereça evidências para dar suporte aos seus pontos de vista.
5. Seja um especialista modesto e esteja disposto a submeter-se aos conhecimentos de outros especialistas.
6. Seja confiável. Cumpra promessas. Realize.
7. Aja de forma racional, justa e honesta.
8. Delegue e, depois, deixe fluir. Não gerencie de forma meticulosa.
9. Seja um recurso — não diga: "Eu não sei"; diga: "Vou procurar saber."
10. Seja realista ao comunicar metas e resultados.
11. Aceite a responsabilidade e admita os erros, as quedas e as desvantagens.
12. Compartilhe a glória — dê crédito aos outros pelas realizações.

Colabore na solução de problemas

George orgulhava-se de sua capacidade de solucionar problemas. Ele passava horas estudando, analisando e, em tempo útil, propunha soluções para vários dos problemas que surgiam em seu trabalho. Na maior parte das vezes, as soluções funcionavam; às vezes, elas tinham de ser repensadas e ajustadas. Quando ele discutia isso com a sua chefe, ela disse: "George, você é bom em resolver problemas, mas pode melhorar a sua taxa de sucesso. Você tem um grupo brilhante de colegas em seu departamento. Por que não tira proveito disso e os envolve na resolução dos problemas?" "Solucionar problemas é a minha função. É para fazer isso que um gerente é contratado", George respondeu.

"Sua função é gerenciar o departamento da forma mais eficiente. Você deve usar todos os seus recursos de forma eficaz, e isso inclui seus recursos humanos. Experimente."

Por sugestão de sua chefe, George participou de um seminário sobre resolução de problemas e tomada de decisão, e começou a implementar o que havia aprendido.

Ele reuniu seu grupo e apresentou-lhes essa fórmula, a ser seguida:

- Identifique de forma clara exatamente qual é o problema;
- Determine as causas do problema;
- Sugira as soluções possíveis;
- Determine qual é a melhor solução possível.

Uma vez feito isso, a solução deve ser implementada. Para fazer isso devemos nomear alguém para ser o responsável pela implementação da solução, além de definir o cronograma de execução.

Usar a mente coletiva

Para as três primeiras etapas uma opção a ser utilizada é o *brainstorming*, às vezes chamado de pensamento luz verde.

O objetivo do *brainstorming* é examinar a situação com a mente aberta e ter a contribuição de cada um dos participantes por meio de ideias — seja em relação à natureza do problema ou ao motivo de o problema ter se desenvolvido —, e possíveis soluções. A diferença entre o tipo normal de reunião e o *brainstorming* é que o objetivo é gerar o máximo de ideias possível — e não criticar —, analisá-las e rejeitá-las ou aceitá-las. Qualquer ideia, não importa o quanto seja ridícula ou sem valor, é bem-vinda.

O princípio psicológico por trás do *brainstorming* é chamado de gatilho. Qualquer ideia pode disparar uma outra ideia na mente de um ouvinte. A ideia tola de uma pessoa talvez leve a uma ideia boa proveniente de outra pessoa. Quando se permite que os participantes pensem livremente e não se preocupem com a recepção que a ideia receberá dos colegas ou do chefe, eles ficam livres para expandir suas mentes e fazer sugestões que, embora sem valor em si, abrem caminho para uma ideia que pode ter valor.

Lembre-se, essa é a "luz verde". Luz verde significa: "Siga!" Nenhum comentário — prós e contras — é permitido nada de luz amarela (cautela) ou vermelha (pare). Os participantes são incentivados a "pegar carona" em todas as ideias que sejam apresentadas.

Após a sessão, as ideias, todas as quais foram gravadas, estão prontas para análise. Agora, a luz verde está desligada e a luz analítica, a etapa de pensamento jurídico, é usada. A avaliação das ideias produzidas é feita na etapa do pensamento luz verde.

Para assegurar a escolha de uma boa solução é preciso remover da mente os preconceitos. É fácil dizer "nós tentamos isso antes e não deu certo". Talvez o problema seja um pouco diferente do anterior. Talvez o que não tenha dado certo então acabe funcionando agora, em função das novas

tecnologias ou da melhoria da capacidade da equipe de funcionários. Faça a sua análise de forma sistemática. Não confie na intuição. Estabeleça critérios em relação aos quais uma ideia possa ser medida. Depois, avalie o novo conceito em relação a cada critério. Dessa forma, você estará usando orientações objetivas e pertinentes para determinar o valor da sugestão.

Quando a equipe de funcionários discorda

Muitas vezes você não está envolvido numa divergência com alguém, mas existe divergência entre as pessoas a quem você supervisiona ou com quem se inter-relaciona, e você é chamado a solucionar o problema.

As pessoas discordam por várias razões. Às vezes, elas são lógicas — diferenças legítimas de opinião. Outras vezes, as razões são emocionais — as pessoas envolvidas têm sentimentos fortes em relação à questão que está sendo considerada ou entre si dentro do grupo. A função do líder é resolver as diferenças, de modo que o trabalho possa ser realizado.

Quando Karen H. delegou um projeto especial a Jack e Jacqueline, ela deparou com uma divergência séria entre eles quanto ao modo como o projeto deveria prosseguir. Ambos tiveram ideias em relação às quais tinham opiniões fortes. Karen tinha de superar as diferenças ou o trabalho não seria cumprido. No local de trabalho, um gerente pode resolver as diferenças entre seu pessoal de duas maneiras: por arbitragem ou por mediação. Na arbitragem, o gerente ouve ambas as partes e, em seguida, toma a decisão quanto ao curso que será seguido. Na mediação, o gerente tenta ajudar as partes em conflito a chegar a um denominador comum. Cada uma das abordagens tem suas vantagens e limitações. A arbitragem leva menos tempo, e o tempo pode ser importante, mas é uma decisão arbitrária e pode ser insatisfatória para ambos os subordinados. A

mediação, embora seja demorada, incentiva os participantes a pensar as coisas e chegar a uma solução mutuamente aceitável. Quando as pessoas envolvidas em um desacordo são incentivadas a realizar suas próprias soluções, ambas são mais propensas a aceitar a decisão. Isso serve também como uma experiência de aprendizagem e ajuda os participantes a crescer em sua capacidade de trabalho e de conhecimento.

Resolução de conflito

Como Karen mediou o problema entre Jack e Jacqueline? Assim que tomou conhecimento do desacordo, ela chamou ambos em seu escritório e lhes disse que os ajudaria a chegar a um acordo. Karen então descreveu o processo que seria usado. Ambas as partes devem estar cientes do processo de resolução de conflito para obter melhores resultados.

Uma vez discutidas e aceitas as regras fundamentais, Karen pediu a Jack para apresentar sua visão da situação. Agora você poderia achar que, após ele ter feito isso, seria dada chance a Jacqueline de dizer como ela via o problema; porém, há uma etapa intermediária. Pediu-se a Jacqueline que reapresentasse o ponto de vista de Jack. Este é um fator chave na mediação bem-sucedida. A menos que cada pessoa compreenda plenamente como o outro vê o problema, não é possível chegar a nenhum entendimento mútuo. Se Karen tivesse pulado essa etapa e pedido a Jacqueline para relatar sua versão da história, em vez de revisar os comentários de Jack, o que você acha que teria acontecido? Enquanto Jack fazia sua declaração, Jacqueline provavelmente teria ouvido apenas com metade de sua atenção; a outra parte de seu cérebro estaria concentrada no que ela diria para refutar os argumentos de Jack. Diante da exigência de rever o argumento da parte discordante, cada uma das partes é forçada a ouvir a outra de fato.

Após Jack ter concordado que a interpretação de Jacqueline em relação ao seu ponto de vista estava correta, Jacqueline declara seu conceito acerca do problema e Jack indica como entende o ponto de vista dela. Uma vez que Karen tem certeza de que ambos estão analisando o problema da mesma forma, ela pode ir para a próxima etapa: listar as áreas de acordo e de desacordo.

Na maioria das situações há muito mais aspectos com os quais as partes em conflito concordam do que aspectos dos quais discordam. Ao listar esses itens no papel, as áreas de acordo podem ser rapidamente descartadas e as partes podem se concentrar nas questões que devem ser resolvidas.

Com a orientação de Karen, Jack e Jacqueline resolvem suas diferenças em cada ponto. Como nenhum gerente tem tempo ilimitado para resolver problemas, deve ser definido um limite de tempo para essa reunião. Se todos os pontos não forem resolvido até o final da reunião, pode ser agendada uma nova reunião. A quantidade de tempo dedicada para a mediação de qualquer desacordo depende da urgência da situação e das demandas em relação ao tempo do gerente e de cada um dos participantes. Após todo o esforço realizado para mediar no período de tempo programado, talvez ainda existam alguns itens sobre os quais não se chegou a um acordo. Nesse caso, Karen terá que arbitrar essas questões. A arbitragem é um último recurso — usado apenas nos casos em que a mediação falha.

A arbitragem do conflito

As cinco etapas seguintes podem ajudar a arbitrar um conflito, caso esta opção seja escolhida desta forma:

- *Entenda os fatos*. Ouça com atenção ambas as partes. Investigue por conta própria para obter informações adicionais. Não se limite a "fatos concretos". Aprenda sobre sentimentos e emoções ocultos.
- *Avalie os fatos*. Certifique-se de que você compreende a natureza do problema e quaisquer nuances e sutilezas que possam afetar a situação.
- *Estude as alternativas*. As soluções sugeridas pelas duas partes são as duas únicas escolhas possíveis? Podem ser firmados compromissos? Existe a possibilidade de uma resolução diferente?
- *Tome uma decisão*.
- *Notifique as duas partes sobre a sua decisão*. Certifique-se de que ambas a entenderam totalmente. Se necessário, "venda" isso a elas para que concordem e se comprometam com a sua implementação. Ao explicar os motivos de sua decisão, trate seus funcionários como adultos. É infantil dizer "Eu sou o chefe e foi isso o que decidi". Deixe que todos os envolvidos saibam a razão por trás das decisões, e esclareça mal-entendidos antes de implementar uma decisão.

Conflitos emocionais

Agora, vamos considerar os conflitos causados por razões emocionais em vez de razões lógicas. Se o motivo para a divergência for raiva profunda ou ressentimento, não há muito que se possa fazer. Na luta pelo avanço ou pelo poder dentro de uma empresa, existem algumas pessoas capazes de apunhalar os outros pelas costas para obter vantagem. É improvável que se consiga persuadir o apunhalado a gostar do apunhalador.

No entanto, na maioria das situações a aversão não é profunda, mas é causada por mal-entendidos ou reações hostis vagas e intangíveis.

Larry estava preocupado com a falta de espírito de equipe em seu departamento. Havia brigas constantes e crises ocasionais entre o seu pessoal. Após participar de um workshop, parte do Sistema de Desenvolvimento Baseado em Competências da Dale Carnegie Training, Larry convocou uma reunião para aplicar uma das ideias que havia adquirido. Após um breve "aquecimento", em que ele falou sobre a importância do trabalho em equipe para o trabalho deles, Larry pediu a cada uma das seis pessoas em seu grupo que escrevessem os nomes das outras cinco em um papel, que ele tinha fornecido, e que escrevessem, próximo a cada nome, o que elas mais gostavam em cada uma delas. Depois, fez com que cada pessoa lesse o que havia escrito olhando para a pessoa a quem se referia.

Carl olhou para Marie e leu: "Quando lhe peço informações ou ajuda, não importa o quanto você esteja ocupada, você para e me dá o que preciso." Como Carl nunca havia agradecido nem reconhecido que a ajuda dela era apreciada, Marie considerava Carl um peste ingrato. Agora ela começava a se sentir melhor em relação a ele.

Lil disse a Ron: "Quando chego de manhã, estou mal-humorada. Você sempre faz com que eu me sinta melhor com o seu 'Bom dia' animador." Ron considerava Lil "uma mal-humorada" e não gostava de lidar com ela. Esse reconhecimento o fez sentir-se melhor em relação à colega.

Quando os participantes retornam ao trabalho, cada um deles tem mais sentimentos positivos em relação aos seus colegas de trabalho. É difícil ter aversão a alguém que acabou de dizer algo agradável sobre você. Os resultados podem ser melhorados se o gerente se mantiver alerta para as interações entre o seu pessoal. Quando uma observação maldosa sobre alguém for feita por um membro do grupo, o gerente deve lembrar ao ofensor que a pessoa ofendida recebera elogios de outro colega na reunião.

Isso reforça o efeito da reunião e aclara as coisas, restabelecendo a boa vontade que foi criada.

PONTOS IMPORTANTES

Para conseguir cooperação, colaboração e coleguismo das pessoas com quem você interage:

- Diga: “Eu preciso da sua ajuda.”
- Pergunte: “O que você acha?”
- Sugira: “Vamos tentar.”
- Ao se deparar com um problema, faça um *brainstorming* com seus colegas.
- Procure saber o que motiva as pessoas ao seu redor e fale sobre o ponto de vista da outra pessoa.
- Esteja disposto a se comprometer e a negociar.
- Explique o seu ponto de vista e forneça o benefício para eles.
- Peça apoio e aperte as mãos dos colaboradores.
- Quando os membros do seu grupo discordarem, descubra a causa e trabalhe com eles para que isso seja resolvido entre eles por mediação.
- Incentive seus funcionários a buscar o melhor — não o pior — em seus colegas.
- Ao arbitrar um conflito:
    - Obtenha os fatos
    - Avalie os fatos
    - Estude as alternativas
    - Tome uma decisão
    - Informe a todos os envolvidos sobre a decisão

CAPÍTULO 4

Como construir a confiança

A base de qualquer relacionamento, dentro ou fora do trabalho, é a confiança. Quando um grupo de pessoas não confia em seu líder ou em um ou mais de seus colegas, não se faz nenhum progresso.

O sucesso ou fracasso de um líder depende da confiança de seus seguidores. Se as pessoas confiam em você, qualquer coisa que diga pode ser ouvida. Se não confiam, então grande parte do que você disser vai entrar por um ouvido e sair pelo outro.

Não é preciso muito para que uma pessoa perca a confiança em outra. Se o líder faz uma promessa e depois não consegue cumpri-la, a confiança é perdida. Se, uma vez, um funcionário sonegar informações necessárias aos outros, ninguém confiará nele novamente.

Reconstruir a confiança não é fácil. Se a falta de confiança acontecer entre membros de um grupo, o líder poderá intervir para diminuir o problema. No entanto, se o líder perdeu a confiança do grupo, vai ser necessário um esforço extraordinário para restabelecer uma relação de confiança.

Uma das maneiras de produzir confiança em uma equipe ou grupo que você lidera é incentivar seu pessoal a cultivar um espírito de independência para a realização de seus planos. Dê a eles a oportunidade de se expressarem em seu trabalho. Em vez de serem uma mera engrenagem numa máquina, incentive-os a ter o seu próprio pensamento e a realizar suas próprias ideias, na medida do possível, mesmo trabalhando para outra pessoa.

Perguntaram a Nathan Straus, que foi presidente da loja de departamentos Macy's, no final do século XIX, qual era o segredo do grande sucesso de sua empresa. Ele disse que era o tratamento da empresa em relação à pessoa do outro lado da barganha. Ele disse que a empresa não podia se dar ao luxo de fazer inimigos; ela não podia se dar ao luxo de desagradar ou tirar vantagem dos clientes, ou dar a estes razão para acharem que tinham sido tratados de forma injusta — que, no longo prazo, a pessoa que realizou o negócio mais justo para o indivíduo do outro lado seria a mais rápida a chegar à frente. Isso não é verdade apenas ao se lidar com clientes. Trata-se de um ingrediente essencial para lidar com homens e mulheres com quem você convive, seja como líder, seja como colega, em seu trabalho e em outras inter-relações em sua vida.

Há pessoas que alcançaram posições de liderança por dissimulação, tramoia, dominação dos outros e negociação cruel com os rivais.

Compare as pessoas citadas acima com as pessoas que alcançaram suas posições por meio de procedimentos corretos, tratando os outros com tato e consideração, e que se cercaram de pessoas dotadas não apenas de capacidade, mas também de caráter. De longe, as últimas conseguem mais de seus funcionários, têm moral elevado em suas empresas e são admiradas por todos.

Nós acreditamos instintivamente no caráter. Admiramos as pessoas que apoiam alguma coisa e que são centradas na verdade e na honestidade. Não é preciso que concordem conosco. Nós as admiramos por sua força, pela honestidade de suas opiniões e pela inflexibilidade de seus princípios.

Vamos analisar o caso de Tom Monaghan, que criou e desenvolveu a Domino's Pizza, e partiu de uma única pizzaria para construir uma rede de milhares de pontos de entrega domiciliar, em cerca de trinta anos. Em 1989, ele decidiu vender sua empresa extremamente bem-sucedida para se concentrar em um trabalho filantrópico.

No entanto, seu plano não deu certo. Após dois anos e meio, a empresa que comprou a rede quase a levou à falência.

Monaghan tomou isso como uma afronta pessoal à sua integridade. Ele passara anos construindo a empresa, e desenvolvendo uma relação de confiança com seus clientes e empregados; e ela agora estava destruída. Ele comprou a empresa de volta e decidiu reconstruí-la e restabelecer a antiga confiança.

Tom Monaghan mobilizou todos os seus esforços, não apenas para devolver à Domino's a sua importância original, como também para expandi-la para 6 mil lojas — das quais 1.100 encontram-se em outros países que não os Estados Unidos.

Com a rede outra vez sob sua direção, Monaghan se deparou com um desafio novo e sério. A Domino's lançou sua promoção mais importante com a garantia de rapidez na entrega. Ela garantia que o cliente receberia sua pizza dentro de 30 minutos.

Isso levou a uma série de ações movidas por pessoas que alegaram lesão em acidentes provocados por motoristas de entrega da Domino's, que se apressavam para cumprir o prazo. A família de uma mulher supostamente morta por um motorista da Domino's, em Indiana, recebeu 3 milhões de

dólares. O golpe final veio quando uma outra mulher recebeu 78 milhões de dólares. Depois disso, a Domino's retirou a garantia dos 30 minutos.

Apesar da catástrofe financeira, Monaghan recusou-se a desistir. Uma vez mais ele resolveu restabelecer a confiança que tinha sido prejudicada. Colocou mais dinheiro, tempo e energia na empresa e a resgatou novamente. Através de sua persistência e atitude positiva, ele seguiu em frente e inspirou sua equipe com o espírito vencedor que fez da Domino's a número 1 em seu setor.

Em vez de se preocupar com o que as pessoas dizem a seu respeito, por que você não usa o seu tempo tentando realizar algo que elas venham a admirar?

DALE CARNEGIE

Não faça promessas que não pode cumprir

Todos nós fizemos promessas que não conseguimos manter. Fizemos essas promessas de boa-fé; porém, circunstâncias sobre as quais não tivemos controle tornaram impossível cumpri-las.

Steve prometeu a Alicia, sua assistente, que lhe daria um aumento de salário no final do ano. Infelizmente, a empresa teve um ano muito ruim e todos os salários foram congelados. Alicia ficou desapontada, é claro, mas não perdeu a confiança em Steve, apesar de o aumento não ter chegado, pois ele havia feito a recomendação.

Desmond prometeu à sua equipe que todos receberiam bônus se completassem o projeto antes do programado. Entretanto, Desmond não

tinha autoridade para fazer tal promessa e, quando o bônus não veio, ele perdeu a confiança de sua equipe.

É muito difícil, se não impossível, recuperar a confiança das pessoas que foram enganadas. É improvável que os membros da equipe de Desmond sejam novamente motivados por ele a trabalhar além da conta em missões futuras.

Todos devem desenvolver a confiança

O desenvolvimento da confiança não fica limitado aos líderes de uma organização. É essencial que todas as pessoas conquistem a confiança de seus colegas — seja no trabalho ou em outros aspectos de suas vidas.

Todos nós conhecemos funcionários que são especialistas em evitar o trabalho duro. De fato, quando conspiram, esquivam-se e tentam evitar trabalhar com afinco no desempenho de suas funções, eles trabalham mais duro do que trabalhariam se tentassem fazer o seu melhor e tivessem prestado o maior e mais generoso serviço possível aos seus empregadores. O trabalho mais duro no mundo é aquele que se faz a contragosto. Pessoas que agem assim nunca são merecedoras de confiança por parte dos outros, e é pouco provável que sejam bem-sucedidas em qualquer atividade a que se dediquem.

Seus patrões vão confiar em você, caso você decida dar o melhor de si e nunca se rebaixar contentando-se com menos. Conduza-se de tal maneira que sempre possa se olhar ao espelho sem pestanejar; então, você terá uma coragem nascida da convicção, da nobreza e da integridade pessoal, que nunca foram manchadas.

O que o seu empregador ou os colegas de trabalho pensam a seu respeito, e mesmo o que o resto do mundo pensa a seu respeito, não tem

nem a metade da importância do que você pensa sobre si mesmo. Os outros ficam pouco tempo com você durante a vida, em comparação com o tempo que você fica consigo mesmo. Você tem que conviver consigo próprio dia e noite, por toda a existência, e não pode se dar ao luxo de perder sua integridade.

Tenha coragem de ser verdadeiro

Dizem que o mundo está sempre procurando por aqueles que não estão à venda, que são honestos e confiáveis. Tais pessoas podem dizer a verdade e olhar o mundo direto nos olhos. Elas não se vangloriam nem fogem. São pessoas que podem ter coragem sem fazer alarde e que conhecem e cuidam de seu próprio negócio. São pessoas que não vão mentir, esquivar-se nem trapacear, que não têm medo de dizer "não" com ênfase, e que não têm vergonha de dizer: "Eu estava errado."

Integridade: a força vital da confiança

O dicionário define integridade como a possessão de princípios firmes: a qualidade de possuir e aderir resolutamente aos princípios morais elevados ou padrões profissionais. A menos que uma pessoa tenha integridade, não há possibilidade de ser confiável.

O primeiro componente da integridade é a honestidade. A honestidade por si só não pode garantir o sucesso, mas mesmo os fracassos serão honrados e não vão prejudicar o caráter e a reputação de alguém.

A negociação justa é admirada por todos, mesmo o desonesto admira isso nos outros; e as pessoas que lidam justamente com outros em todas as

suas transações, que falam a verdade e cumprem com seus contratos, mesmo quando estes geram sua própria perda, serão consideradas confiáveis.

As pessoas honestas não têm nada a temer. As pessoas com quem elas trabalham ou interagem confiam nelas e as apoiam, tanto em tempos ruins como nos bons.

E esse destemor é, por si só, uma fortaleza em sua vida. Ele vai apoiar sua vida em todas as emergências, permitindo-lhe lutar corajosamente contra as dificuldades, e no final assegurará o sucesso em seus empreendimentos.

Ter um propósito é o resultado direto daquela força de caráter que a integridade fomenta. As pessoas com integridade têm objetivos diretos e propósitos fortes e inteligentes. Elas não conjeturam nem trabalham no escuro. Todos os seus planos têm em si um pouco daquela fibra moral sobre a qual o caráter delas é construído.

Vendo todas as coisas sob uma perspectiva moral, e sempre considerando as consequências morais, tais pessoas ficam em um terreno mais firme e mais elevado do que se encontrariam se simplesmente considerassem as coisas em função da política e da conveniência. A moralidade sempre tem vantagem sobre a conveniência. Seus propósitos sempre vão até muito abaixo da superfície e são, portanto, mais firmes e seguros, mais fortes e duradouros. Há uma franqueza inata também relacionada à integridade, que permite ir direto ao ponto, e faz com que o fracasso seja quase impossível.

Pessoas dotadas de integridade têm propósitos consistentes, e propósitos consistentes levam a realizações consistentes. As pessoas íntegras são fortes, e essa força é manifestada com aquele rigor com o qual elas conduzem suas vidas — um rigor que impõe respeito, admiração e sucesso.

Um bom exemplo disso é a ação adotada pelo CEO da Coca-cola, Roberto Goizueta, quando a empresa tomou a decisão de mudar a fórmula da Coca-Cola e lançou a New Coke. A reação do público chocou a empresa. Apesar do resultado da pesquisa de mercado realizada pela empresa, os consumidores não gostaram da New Coke e queriam a antiga fórmula de volta. Um homem com menos integridade teria mantido sua decisão e derramado dólares de publicidade para salvar sua ideia, porém Goizueta engoliu seu orgulho e trouxe de volta o produto antigo, sob o novo nome Classic Coke. Sua decisão foi acertada. Em pouco tempo a New Coke desapareceu do mercado, enquanto a Classic Coke recuperou sua posição de há tempos — o primeiro lugar.

> Existem quatro, e não mais do que quatro, maneiras de termos contato com o mundo. Somos avaliados e classificados por esses quatro contatos: o que fazemos, como aparentamos ser, o que dizemos e como dizemos.
>
> DALE CARNEGIE

Outro executivo cuja integridade regeu suas atividades de negócio é John Templeton, o fundador da Templeton Fund (agora Franklin-Templeton Fund), um dos fundos de investimento mais rentáveis. Como filosofia de negócios, ele acreditava que as pessoas mais bem-sucedidas frequentemente são as que possuem maior integridade.

Templeton disse que tais pessoas tendem a ter uma compreensão mais profunda da importância da ética nos negócios, e que se pode confiar nelas para tomar medidas plenas, além de não enganarem os seus clientes.

Contudo, os princípios mais éticos, insistia Templeton, vêm do que se passa na mente. “Se você está enchendo sua mente com pensamentos dóceis, amáveis e úteis, então suas decisões e ações serão éticas.”

O trabalho duro, a honestidade e a perseverança são a base da filosofia de Templeton. “Os indivíduos que aprenderam a investir em si mesmos, em seu trabalho, são bem-sucedidos. Eles ganharam o que eles têm. Mais do que simplesmente saberem o valor do dinheiro, eles sabem seu próprio valor.”

Os negócios que não aplicam padrões éticos, de acordo com Templeton, ignoram o fator humano e, inevitavelmente, falham.

> Em geral, as pessoas que levam vantagem em suas transações adquirem má reputação e, em pouco tempo, outras pessoas deixam de querer fazer negócios com elas.
> Por trabalharmos duro para ser fiéis, honestos e responsáveis perante nossos investidores, e por termos colocado o bem-estar financeiro deles acima de tudo, é que conseguimos criar um registro superior. O único sucesso que vale a pena ter, afinal, é o sucesso que alcança e toca os outros.

Esteja lá para o seu pessoal

Quando as pessoas são sondadas sobre o que mais querem de um chefe, uma resposta que quase sempre aparece dentre as poucas com maior incidência é: “Um chefe em quem eu possa confiar — um chefe que esteja lá para mim.” O que isso realmente significa? Como pode um supervisor “estar lá” para o seu pessoal?

Comunique-se

Debby considera sua chefe, Linda, a melhor chefe que ela já teve.

> Linda sempre me permite saber o que está acontecendo. Se ela prevê que teremos de trabalhar além do horário do expediente, ela nos permite saber com antecedência suficiente para que possamos fazer planos. Claro, há momentos em que a ordem para nos apressarmos vem de modo inesperado, mas aceitamos porque é a exceção, não a regra. Recentemente, houve um rumor de

que talvez acontecessem algumas demissões. Linda investigou e soube que nosso departamento não seria afetado. Ela nos deixou a par de imediato.

Steve não está feliz com o seu chefe.

Ele nunca me dá uma posição a respeito de desempenho. Ao dar-lhe uma parte finalizada de trabalho, nunca sei se ela está apenas boa ou muito boa. Caso não esteja satisfatório, ele apenas joga o trabalho de volta para ser refeito. Ele nem mesmo me diz como eu poderia melhorar o meu trabalho. Tenho de ir até meus colegas de trabalho para obter ajuda.

Bons supervisores deixam seu pessoal saber em que ponto estão. Se o trabalho for satisfatório, eles devem reconhecer isso; e se for especialmente bom, devem elogiá-lo. Se o trabalho não cumpre os padrões, os supervisores têm de ajudar seus funcionários para que eles possam melhorar. O reconhecimento e o elogio reforçam o bom trabalho e a crítica construtiva costuma ser bem-vinda. A maioria das pessoas tem o desejo de melhorar.

Ouça

"A coisa que eu mais gosto no meu chefe é que ele de fato me escuta", Diane confidenciou.

Recentemente, tive um problema no trabalho e discuti a questão com ele. Além de me destinar todo o tempo de que eu precisava, meu chefe realmente tentou compreender o que eu estava enfrentando e me deu alguns bons conselhos.

Ouvir não é fácil. Muitas vezes, os supervisores têm preocupações demais e uma agenda lotada. O problema que o empregado lhes traz pode parecer trivial, mas para o empregado é importante.

Seja um ouvinte ativo. Os ouvintes ativos não apenas sentam e ficam parados ali, ouvindo. Eles fazem perguntas sobre o que a outra pessoa acabou de dizer. Eles parafraseiam. Mostram que estão ouvindo através de

linguagem não verbal. Quando as pessoas percebem que você está ouvindo, elas sabem que você está realmente interessado no que elas dizem.

Seja um ouvinte compreensivo. Coloque-se no lugar da pessoa. Como você se sentiria se você se deparasse com uma situação semelhante? A compreensão não apenas permite que você entenda o problema da pessoa, mas também deixa que a pessoa saiba que você compreende de fato.

Treine

> Meu chefe, gaba-se Dave, me ensinou tudo o que eu sei sobre este trabalho. Ele está sempre pronto para ensinar a todos nós sobre os desenvolvimentos mais recentes nesse campo. Quando trouxemos aqueles novos computadores, ele passou horas de seu tempo "aprendendo todos os atalhos e truques que poderíamos usar para tornar o trabalho mais fácil e, depois, ele nos ensinou todos eles."

Uma das principais funções de um supervisor é treinar pessoas, porém muitos deles limitam suas atividades de treinamento ao básico e esperam que cada pessoa continue a aprender individualmente. As pessoas devem ser incentivadas a estudar por conta própria, mas o exemplo e o apoio do supervisor é a melhor inspiração para que façam isso. O treinamento proporciona habilidades que tornam os trabalhos mais fáceis de executar, além de promover um sentimento de importância pela habilidade adquirida. Isso torna os funcionários mais valiosos para a empresa, e muitas vezes traz mais estabilidade no emprego.

Ajude o seu pessoal a crescer

Incentive seu pessoal a aprender o máximo possível sobre as suas áreas de carreira. Sugira cursos ou seminários que eles possam fazer, além de livros

ou artigos que devam ler. Não limite isso apenas aos aspectos técnicos do trabalho. Para ajudá-los a desenvolver de fato seus próprios potenciais, sugira programas de autoaperfeiçoamento, comunicação e relações interpessoais — os aspectos intangíveis, que muitas vezes fazem a diferença entre o desempenho medíocre e o excelente.

Preocupe-se de verdade com o seu pessoal

Quando a mãe de Kathy morreu, sua chefe, Bárbara, não apenas compareceu ao funeral mas também a visitou durante o período de luto. Bárbara garantiu a Kathy que ela fazia falta na empresa e que não precisava se preocupar com o trabalho. Quando Kathy voltou, sentiu-se muito mais próxima de Bárbara e estava ansiosa para agradá-la. Ela percebeu que Bárbara estava interessada nela como pessoa de maneira sincera.

Tenha interesse por seu pessoal. Mas tome cuidado. Alguns indivíduos são muito sensíveis em relação à sua privacidade. À medida que você conhece cada um de seus funcionários, pode determinar até onde pode sondá-los sobre assuntos pessoais. Sim, é importante saber sobre os familiares dos funcionários, bem como sobre seus interesses e hobbies, mas evite envolver-se com a vida deles, a não ser que seja convidado a proceder dessa forma. Mesmo assim, seja objetivo. Mostrar preocupação por alguém não significa conduzir-lhe a vida.

É claro que o seu interesse deve ser de fato sincero. O interesse fingido sempre virá à tona, e isso leva à perda de respeito e do relacionamento. Isso não deve ser interpretado no sentido de que os supervisores devam gastar um tempo enorme conversando sobre assuntos pessoais com os funcionários. No entanto, de tempos em tempos, alguns minutos de conversa sobre assuntos que sejam de preocupação real para algum

funcionário produzirão efeito na lealdade, no comprometimento e no melhor desempenho.

Confie no seu pessoal

Para ser um líder bem-sucedido, você deve não apenas conquistar a confiança das pessoas que lidera, mas também ter confiança nelas.

Wally L. era um desses chefes que acham que precisam ter controle total sobre o seu departamento. Ele supervisionava 12 técnicos e, embora eles fossem competentes, Wally verificava e reverificava seus trabalhos após — e muitas vezes durante — cada tarefa. Devido ao fato de a rotatividade de seu departamento estar bem acima da das outras unidades, seu chefe o chamou para discutir o caso.

— Wally, nossas entrevistas de demissão mostraram que todas as pessoas que deixaram o seu departamento fizeram a mesma reclamação. Elas se ressentiram do seu controle meticuloso em relação ao trabalho deles. Você contrata pessoas boas. Você tem de deixá-las fazer seu trabalho.

— Mas eu sou o responsável pelo trabalho do meu departamento — respondeu Wally. — Se eu não ficar em cima deles, não estarei fazendo o meu trabalho.

— Wally, os funcionários bons devem ter a permissão de fazer o seu trabalho sem que alguém fique olhando por cima dos ombros deles o tempo todo. Eu sou o responsável pelo seu trabalho, mas não fico observando cada movimento que você faz, porque confio em você. Você tem que confiar no pessoal que trabalha para você.

— Mas se eu os deixar sozinhos, não vou detectar os erros a tempo de corrigi-los, ou talvez nunca os detecte.

— Há outras maneiras de manter o controle sem ser de forma tão meticulosa. Existem técnicas comprovadas sobre como delegar o trabalho de modo eficaz. Aprenda-as e aplique-as.

Wally pensou bastante sobre o assunto. Estava com medo de desistir de seu controle rigoroso, mas sabia que isso tinha de ser feito. Foi duro para Wally deixar de controlar seu pessoal de modo meticuloso. Quando a tentação de olhar sobre os ombros de um técnico veio, ele disse a si mesmo: "Não faça isso. Você tem que confiar nele."

Com o tempo, Wally fortaleceu a confiança de que precisava em relação a cada trabalhador e reconheceu que os erros, embora ocorressem de tempos em tempos, eram facilmente detectáveis por um técnico nos pontos de verificação e corrigidos.

O trabalho tornou-se mais fácil para Wally, além de a tensão em seu departamento ter diminuído e a rotatividade de pessoal ter acabado. Um outro resultado foi que a confiança dos funcionários de Wally em relação a ele aumentou e que eles estavam mais receptivos às suas ideias e sugestões quando oferecidas.

> Se você pode levantar sua cabeça e admitir que estava errado, então um ato errado pode beneficiá-lo. Pois admitir um erro não apenas aumentará o respeito dos outros por você, mas aumentará sua própria autoestima.
>
> DALE CARNEGIE

Conquiste o respeito do seu pessoal

Um supervisor não obtém o respeito e a confiança de seu pessoal de forma automática. Eles devem ser conquistados. Aqui estão algumas maneiras de

conquistá-los.

Seja bom no que você faz

As pessoas respeitam o profissionalismo. Isso não significa que você tenha de ser capaz de fazer as tarefas de cada um de seus funcionários melhor do que eles próprios. De fato, quanto mais alto o nível em que a pessoa chega no gerenciamento, menor a probabilidade de ela ser capaz de realizar muitas das tarefas feitas por seus subordinados. É improvável que o presidente de uma empresa tenha capacidade para operar cada tipo de equipamento ou programa dos computadores usados na empresa. Mesmo nos escalões de nível gerencial, as pessoas provavelmente serão obrigadas a supervisionar funcionários que desempenham tarefas bem diferentes delas próprias. Porém, se você trabalhar de forma profissional, seu pessoal vai respeitá-lo, seja qual for a sua atividade.

Trate o pessoal de forma justa

A menos que trate os seus funcionários de forma equitativa e justa, você não apenas deixará de conquistar a confiança deles mas também agravará o ressentimento contra você. Isso não significa que todos tenham de ser gerenciados do mesmo modo. As pessoas são diferentes umas das outras e os bons supervisores aprendem essas diferenças, e adaptam a maneira como lidam com cada uma delas de acordo com suas individualidades.

Richard é uma pessoa que precisa de reforço constante. Marianne trabalha melhor quando deixada por conta própria. Não é injusto que o chefe de ambos passe mais tempo com Richard e o elogie a cada pequena melhora, enquanto elogia Marianne apenas nas realizações especiais.

Defenda o seu pessoal

Caso o seu departamento tenha uma disputa com outro departamento, defenda o seu pessoal, mesmo que isso não seja politicamente conveniente.

Mark, o chefe de Eileen, invadiu seu escritório:

— O que o seu pessoal está tentando fazer? — berrou ele. — O pessoal da Cora não pode começar o projeto deles enquanto você não lhes der os dados. Ela pediu isso várias vezes, e tudo o que obteve foi a velha desculpa de que "o computador está lento". Qual é o problema com os seus funcionários?

Eileen não quis contrariar o seu chefe, mas sabia que seu pessoal estava fazendo o possível para obter os dados e que eles realmente enfrentavam problemas com um programa novo no computador. Ela respondeu:

— Mark, nós estamos tão ansiosos quanto Cora para obter os dados em conjunto, mas o problema do computador é real, não é apenas uma desculpa. Chamei os técnicos da IBM aqui para resolver o problema, e isso deve estar on-line hoje.

Dê crédito à sua equipe pelo que ela fez

Elogie as realizações. Deixe que as pessoas saibam que você está orgulhoso delas e que aprecia o trabalho que realizam. Particularmente quando elas fizerem alguma coisa acima e além de sua obrigação, é bom que você as aplauda.

Por outro lado, uma das coisas mais devastadoras que um supervisor pode fazer é levar o crédito por algo que o seu pessoal fez e reivindicá-lo como sendo seu.

Stan trabalhou em uma nova abordagem para um problema que seu departamento enfrentava. Antes de colocá-la em forma de apresentação

para a empresa, ele sondou seu chefe para detectar se havia falhas que tinham sido negligenciadas. O chefe pediu-lhe para adiar a apresentação até que pudesse pensar um pouco mais a respeito.

Alguns dias depois, Stan ficou espantado ao saber que seu chefe tinha apresentado a ideia — com pequenas mudanças — para o chefe dele, e que a reivindicara como sendo de sua autoria. Quando Stan o confrontou, ele respondeu: "Stan, essa não era uma ideia nova. Eu vinha pensando sobre ela já há algum tempo. Estava prestes a apresentá-la, de qualquer maneira."

Essa ocorrência não apenas destruiu qualquer confiança que Stan tivesse em seu chefe, como todas as outras pessoas no departamento perderam o respeito por ele também.

Gary faria tudo para ajudar o chefe. Quando lhe perguntaram por que ele era tão leal ao chefe, Gary respondeu:

> Quando eu tiver algum problema, o Sr. D. fará tudo o que puder para ajudar. Quando houve uma emergência em minha família, ele reorganizou o departamento inteiro de modo que eu pudesse ficar fora da empresa o tempo que eu precisasse. Ele faz de tudo não apenas para me ajudar, mas para certificar-se de que todos no departamento são tratados de forma justa. Nós somos a sua principal preocupação.

Use as habilidades do seu pessoal

Irene fez questão de saber os pontos fortes de cada pessoa de sua equipe. Sempre que chegava um projeto que se ajustava a um dos talentos de seus funcionários, ela o delegava para aquela pessoa. As pessoas, em sua maioria, gostam de trabalhar em assuntos em que tenham um talento especial, e respeitam um chefe que reconhece isso e as deixa utilizar tais talentos.

Quando Carla teve problemas para conseguir as novas habilidades necessárias para operar um computador mais sofisticado, sua chefe Anne

trabalhou pacientemente com ela para ajudá-la a superar os obstáculos. Para fazer isso, Anne precisou adiar algum outro trabalho importante, que fez depois de horas fora do horário de trabalho. Quando perguntaram por que ela faria isso, o que significava ter menos tempo com sua família, ela respondeu: "Minha equipe de funcionários também é minha família. Se um deles precisa do meu tempo, então concederei esse tempo." Ela de fato estava lá para o seu pessoal. Ela ganhou o respeito e a confiança deles.

Construir a confiança com o seu chefe

A confiança é uma via de mão dupla. Você deve ter a confiança de seus subordinados e colegas, assim como deve ganhar a credibilidade e a confiança de seu chefe.

Todos os indivíduos têm um chefe. Mesmo o CEO se reporta aos acionistas, e o proprietário individual deve responder aos consumidores e clientes. Todo líder começa como um seguidor e continua a ser um, independentemente de que nível ele alcance.

O professor Robert Kelley, da Universidade Carnegie Mellon, observou: "As pessoas realmente desempenham ambas as funções (líder e seguidor) e precisam de ambas as habilidades, porém a busca para ser um bom líder pode ser prejudicada se o indivíduo não for um bom seguidor."

Seja um bom empregado

O primeiro requisito para se ganhar a confiança de um chefe é fazer o trabalho de forma magnífica. O profissionalismo é essencial para o sucesso como líder ou como seguidor. É óbvio que, se você é bom no que faz, seu

chefe vai poder depender de você, o que facilitará bastante o trabalho dele e tornará você muito mais valioso.

Quando Sandra começou no primeiro emprego de sua carreira como assistente de marketing, ela pediu ao pai, um executivo muito bem-sucedido, alguns conselhos sobre como ser um bom funcionário. Ele respondeu: "Um bom funcionário é aquele que não faz nada que possa levar o chefe do seu chefe a criticar o seu chefe."

Isso é importante porque, se o seu chefe estiver livre de problemas, você estará livre de problemas; mas isso por si só não é o suficiente. Você tem de fazer com que o seu chefe pareça estar bem. Para começar, dê sempre o melhor de si, e esse é só o começo. Ao ajudar algumas das pessoas menos eficazes do seu departamento a se tornarem mais eficientes, você não apenas ajuda o departamento como um todo a tornar-se melhor e faz com que o seu chefe se destaque mais mas também exibe as características que farão você sobressair como um potencial líder, além de aumentar a confiança de seu chefe em você.

Antecipe as necessidades do seu chefe

Quando Gloria voltou para o escritório, depois de visitar a Feira de Equipamentos para Empresas no Centro Cívico, ela comentou com seu assistente Steve que estava particularmente impressionada com uma máquina intercaladora eletrônica que tinha visto. Steve adotou como sua primeira prioridade ir ao Centro Cívico e examinar aquela intercaladora. Reuniu alguma literatura e deu uma olhada em algumas dos outras intercaladoras em exposição. Depois que voltou ao escritório, Steve escreveu para os fabricantes de outros equipamentos relacionados para solicitar folhetos. Ele verificou com empresas que estavam usando esse tipo de

intercaladora para saber sobre o funcionamento do equipamento e compilou um arquivo sobre os resultados de sua investigação.

Alguns meses depois, Gloria foi ao escritório de Steve e disse: "Steve, eu vi na Feira de Equipamentos para Empresas uma intercaladora que pareceu ter algum potencial para nós. Você poderia obter algumas informações sobre ela?" Steve foi até sua mesa, tirou o arquivo e o entregou à chefe.

Claro, você pode gastar um certo tempo pesquisando assuntos que talvez nunca sejam solicitados; porém, ao trabalhar com alguém durante um determinado tempo, você passa a saber o que tem mais chances de despertar interesse, e a acertar o alvo na maioria das vezes. Ao antecipar as necessidades do seu chefe, além de se tornar mais útil para essa pessoa, você desenvolve a iniciativa e a desenvoltura que o ajudará em sua própria carreira.

Conheça as metas do cargo do seu chefe

Kevin McGrady foi diretor de recursos humanos de sua empresa por muitos anos. Uma de suas metas de longo prazo para o seu departamento era a informatização dos registros dos funcionários. Entretanto, seu chefe não estava muito entusiasmado com isso e, então, ele teve de colocar essa meta em segundo plano. Sua assistente, Beverly Sanders, não tinha o menor interesse em informatizar nada. Contudo, ela compreendeu o quanto essa meta significava para Kevin.

Beverly matriculou-se em um curso de informática em sua faculdade. Leu todos os artigos que pôde localizar sobre informatização de registros de funcionários. Participou de um seminário sobre o assunto e conversou com outras pessoas de recursos humanos que tinham informatizado seus arquivos. Ao fazer isso, ela não apenas foi capaz de ajudar Kevin a desenvolver as ferramentas necessárias para vender esse conceito para o

chefe dele, mas também desenvolveu uma riqueza de conhecimento que lhe foi útil no desenvolvimento de suas próprias metas de longo prazo.

Sendo um bom ouvinte e um observador cuidadoso, você pode saber o que o chefe realmente quer do trabalho e, ao aplicar um esforço e um tempo extra nesses projetos, você pode ser extremamente valioso para o seu chefe, ganhar sua confiança e contribuir para a realização das metas.

Ajude o seu chefe a pensar com clareza

Ivan tinha a reputação de ser um iconoclasta. Parecia sempre discordar das políticas da empresa e com frequência trazia ideias que eram diferentes do usual. Ele tinha sido demitido de dois empregos anteriores por causa disso. Quando Ivan passou a trabalhar para o seu atual empregador, resolveu tentar não ser tão crítico; mas sua natureza venceu sua resolução, e em pouco tempo ele estava novamente expondo suas divergências com veemência.

Quando seu chefe o chamou para uma reunião privada, Kevin achou que fosse ser demitido novamente. Entretanto, esse chefe tomou um rumo diferente.

> Kevin, você consegue levar as pessoas à loucura, mas faz algo por mim que ninguém jamais fez. Você me faz repensar e reavaliar o que muitas vezes tenho como certo. Você presta um bom serviço, que é necessário. Agora, se você conseguir aprender a ser mais diplomático, pode se tornar um empregado valioso.

Os bons líderes precisam de seguidores que não sejam apenas bajuladores, que sempre concordam com eles. Um bom seguidor não deve ter medo de chamar a atenção de seu chefe para questões relacionadas à ética, à imagem pública e ao julgamento. Dessa forma, o seguidor presta um serviço que não apenas resultará em um gerenciamento melhor por parte

do líder, mas também ajudará o seguidor em suas futuras funções de liderança.

PONTOS IMPORTANTES

Para conquistar e manter a confiança dos outros:

- Ouça sinceramente com os ouvidos, com os olhos e com o coração.
- Faça perguntas, demonstre o seu real interesse e dê atenção às outras pessoas e aos seus pontos de vista.
- Retribua, revelando seus pensamentos e sentimentos.
- Seja você mesmo e demonstre congruência entre as suas palavras e as suas ações.
- Aja baseado no que você ouviu.
- Cumpra o que promete, quando prometer.
- Dê crédito quando devido. Nunca tome o crédito pelo trabalho de outra pessoa.
- Dê seguimento e faça acompanhamento.
- Defenda o seu pessoal.
- Esteja disponível.
- Aja com moral, honestidade e integridade, e seja verdadeiro.

CAPÍTULO 5

Compreender a personalidade dos outros

O sucesso na inter-relação com os outros, particularmente como gerente ou supervisor, depende da cooperação voluntária de seu pessoal. O que se pode fazer para obter a cooperação de outras pessoas? Para começar, deve-se conhecer esses indivíduos. As pessoas são diferentes e, a menos que você conheça cada uma delas e compreenda suas características individuais, não é possível realmente chegar até elas.

Quando você tem apenas algumas pessoas em sua equipe, não é muito difícil aprender várias coisas sobre cada uma delas. Se você supervisiona muitos subordinados, isso se torna mais difícil, mas não impossível.

Estude os registros

Ao assumir um novo departamento, consulte os arquivos pessoais de cada um dos seus funcionários. Ao examinar a formação e a experiência anterior, pode-se aprender muito sobre cada um deles. David B., gerente de

recebimento e transporte em sua empresa, criou o hábito de reexaminar periodicamente os arquivos de cada um de seus subordinados. Ele observou que um dos seus trabalhadores portuários de carga, Archie T., tinha um histórico de mudança de emprego a cada dois anos e que estava completando seu segundo ano na empresa. David então foi visitar Archie, teve uma conversa particular com ele e percebeu que Archie começou a ficar inquieto. Ao lhe dar uma atenção especial e algumas novas atribuições, Dave conseguiu que Archie ficasse no emprego e se mantivesse produtivo. "O que é passado é prólogo." Entender como os seus colaboradores agiam no passado ajuda a trabalhar com eles de modo mais eficaz no presente.

Ouça e observe

Todos nós temos vidas fora de nossos empregos. Nós não contratamos um trabalhador. Contratamos uma pessoa como um todo. É útil saber o máximo que pudermos sobre os interesses pessoais de nossos funcionários, de modo a entendermos realmente o que os motivará. Não é necessário se intrometer em suas vidas privadas, mas com as atitudes de **ouvir** e **observar** pode-se aprender muito sobre eles.

Alguns dias após ter começado no novo emprego, Márcia colocou uma foto do filho em sua mesa. Seu supervisor comentou de imediato sobre a criança bonitinha, e ficou sabendo seu nome, sua idade e atributos especiais, sem fazer uma única pergunta.

Ao ouvir as conversas de Phil, seu chefe reconheceu que a paixão dele era o esporte. Ao dar suas instruções e estímulos motivacionais com metáforas relacionadas a esportes, o supervisor não teve problema em obter a cooperação total de Phil.

Procure identificar o M.O.

Todo leitor de histórias de detetive sabe que os criminosos, muitas vezes, são rastreados por seu M.O., o *modus operandi* ou método de operação que eles usam para cometer um crime. O M.O. não se limita às atividades criminais. Todas as pessoas têm um M.O. na maneira como realizam tarefas e levam a vida. Os psicólogos chamam a isso de padrão de comportamento. Se conseguirmos identificar os padrões de comportamento de nosso pessoal, poderemos de fato aprender a compreendê-los como indivíduos. Note como cada pessoa aborda seu trabalho. Observe quaisquer características especiais, principalmente qualquer aspecto de seu comportamento no trabalho que seja diferente do de outros funcionários no departamento.

Diedre C. mantém registros por escrito sobre o comportamento de cada um de seus 15 subordinados. Ao revisá-los recentemente, ela ressaltou que uma das pessoas de sua equipe, Susan, era muito criativa. Susan frequentemente aparecia com novas ideias. Embora várias das ideias não fossem muito úteis, Diedre inseria-as nos registros de Susan. Ela relatou que isso a ajudou a compreender Susan e que, ao recorrer à criatividade dela, poderia deixá-la animada em relação a qualquer projeto.

Um outro funcionário da equipe de Diedre, Dan, era um "ioiô", sempre "pra baixo" e "pra cima" — ora eufórico, ora abatido. Com um registro dos momentos de euforia e dos momentos de depressão de Dan, Diedre foi capaz de traçar os ciclos do seu comportamento, e antecipar a aproximação de um período depressivo. Se não podia trabalhar com ele para superar o problema, podia pelo menos improvisar para contornar a situação.

Yolanda era uma pessoa "do contra". Não importava o que lhe dissessem para fazer, ela encontrava razões para crer que não daria certo, ou um motivo para mostrar que não deveria fazer o que lhe era solicitado. O

registro de Diedre mostrou que, ao eliminar todas essas queixas de sua mente, Yolanda fazia o trabalho sem objeções adicionais. Assim, quando Yolanda começava suas investidas, Diedre ouvia pacientemente e a incentivava a falar até que não tivesse mais nada a dizer.

É injusto tratar de modo diferenciado as pessoas diferentes?

Alguns gerentes acreditam que ao "atenderem os caprichos" de cada funcionário, teriam que tratar cada pessoa de modo diferente — e que isso não apenas seria caótico, mas poderia levar a acusações de injustiça.

Como as pessoas não são todas iguais, devemos fazer adaptações para lidar com cada uma, de modo a alcançar o mesmo objetivo geral — realizar o trabalho de forma eficaz. Isso não significa que aceitamos padrões mais baixos ou toleramos o mau comportamento de alguns de nossos funcionários. Ao tratar cada pessoa de uma forma, o que as inspira a dar o seu melhor, estamos desempenhando nossas funções gerenciais da melhor maneira possível. Isso resultará em um ambiente de trabalho mais feliz, e também mais produtivo, e ajudará cada pessoa, inclusive nós mesmos, a alcançar os objetivos desejados.

A abordagem da visão interior (innerview)

Quando adicionamos uma pessoa nova ao nosso grupo, é importante obter o máximo possível de informações sobre ela. Os supervisores normalmente entrevistam a pessoa — muitas vezes antes de contratá-la ou, às vezes, depois de ela ter começado a trabalhar.

Nós somos todos familiarizados com entrevistas. A maioria de nós foi entrevistada para um emprego, e alguns foram entrevistados pela mídia ou por uma empresa de pesquisa de marketing. O objetivo de cada entrevista é, para o entrevistador, obter informações sobre o entrevistado ou a partir dele.

Para tornar a entrevista mais efetiva, temos de adaptá-la ao seu propósito. Se o objetivo é conhecer bastante sobre alguém, devemos escolher perguntas que nos darão informações significativas. No Treinamento Dale CarnegieR, esse processo tem sido chamado de "visão interior" (*innerview*), uma vez que nosso objetivo é aprofundar os aspectos internos da personalidade de um indivíduo.

O propósito da abordagem da "visão interior" (*innerview*) é obter uma compreensão mais profunda dos outros. Essa poderosa ferramenta é um sucesso no desenvolvimento de relações positivas. A realização da abordagem utilizando-se a "visão interior" demonstra uma atitude atenciosa em relação à pessoa, não apenas como empregado, mas também como indivíduo. Construir relações positivas aumenta a confiança e a credibilidade, e torna as pessoas mais abertas para serem gerenciadas.

A condução da abordagem da "visão interior" é um método comprovado de aprofundamento da compreensão de indivíduos. As perguntas são feitas em três categorias básicas: factuais, causais e baseadas em valores.

Perguntas factuais são aquelas de natureza típica de uma conversa, que giram em torno de fatos básicos. Exemplos de perguntas factuais são:

- Onde você cresceu?
- Onde você frequentou a escola? Em que você se graduou?
- O que você faz nos momentos de lazer?
- Que tipo de trabalho você faz?

Perguntas causais são aquelas que buscam determinar os motivos ou fatores causais por trás de algumas respostas das perguntas factuais. Trata-se, normalmente, de perguntas do tipo "por que" e "o que". Exemplos de perguntas causais são:

- Por que você escolheu aquela escola em particular?
- O que o levou a graduar-se nessa faculdade em particular?
- Por que você escolheu essa carreira em que está?
- Por que você quer mudar de emprego no presente momento?

Perguntas baseadas em valores são aquelas que ajudam a determinar o sistema de valor de uma pessoa. Elas são concebidas para ajudar um líder a entender o *valor* que os membros de sua equipe dão às coisas. Trata-se de perguntas que não são feitas com frequência, mas que resultam em uma visão mais ampla do interior da pessoa. Exemplos de perguntas baseadas em valores são:

- Fale sobre uma pessoa que teve um impacto importante em sua vida.
- Se você tivesse de fazer isso novamente, o que faria de modo diferente se fosse o caso?
- Ao olhar para trás em sua vida, você poderia me falar sobre um momento decisivo?
- É óbvio que, considerando nossas conversas, você tem muitas conquistas. Você poderia me falar sobre algo de que se lembre como um "ponto alto" ou motivo de orgulho?
- Você, provavelmente, também passou por momentos difíceis. Pode me falar sobre um momento que tenha sido particularmente difícil para você, em termos emocionais ou físicos? O que o ajudou a superar esse momento difícil?

- Que palavras sábias você diria a um jovem (seu filho ou sua filha) se ele(a) buscasse o seu conselho?
- Como você resumiria sua filosofia pessoal em uma ou duas sentenças?

Seja um ouvinte melhor

Fazer as perguntas que suscitarão boas informações é o primeiro passo para conhecer as pessoas; porém, independentemente das perguntas escolhidas, se você não ouvir as respostas com atenção, vai obter apenas uma fração das informações fornecidas. Aperfeiçoar suas habilidades de escuta é importante não apenas na condução de uma entrevista utilizando-se a abordagem da "visão interior" (*innerview*), mas em todas as conversas.

Jeff Tucker considerava-se um bom gerente, que incentivava seu pessoal a discutir todos os problemas com ele. No entanto, apesar de seu desejo de ouvir o que eles tinham a dizer, Jeff muitas vezes perdia pontos-chave. Ele os *ouvia*, mas não *absorvia* todas as informações de fato.

Uma situação típica: Marc A. era um funcionário que estava sempre reclamando. Quando Marc lhe trazia um problema, Jeff sentia que teria que ouvir coisas desagradáveis, e provavelmente seria uma sessão improdutiva. Quando Marc se sentava, Jeff tentava ao máximo ouvi-lo com atenção, mas logo sua mente começava a divagar. Em vez de ouvir o problema (que ele poderia ter se proposto a resolver), seus pensamentos se deslocavam para a reunião que acabara de ter com o vice-presidente de Marketing e, depois, para o torneio de golfe que tinha programado jogar no dia seguinte. Ao permitir que sua mente divagasse, Jeff nunca descobria o que Marc estava tentando comunicar.

Por que a mente de Jeff divagava? Os psicólogos têm mostrado que a mente humana pensa muitas vezes mais rápido do que uma pessoa tem a

capacidade de falar. Enquanto um orador fala, a mente do ouvinte está correndo à frente. O ouvinte completa a sentença inconscientemente antes de o orador falar, supondo, muitas vezes incorretamente, que o orador vai dizer o que era esperado. No tempo que decorre entre o que o "ouvinte" conclui em sua mente sobre os pensamentos do orador e a declaração oral real do orador, a mente do "ouvinte" começa a divagar. O ouvinte pensa em outras coisas porque o cérebro absorve a ideia que está sendo falada, de forma certa ou de forma errada, e é livre para divagar.

Enquanto esses pensamentos fluem através da mente do "ouvinte", o orador ainda está falando. As frases que são começadas pelo orador, e que o "ouvinte" completa em sua mente, são completadas de fato, seja da forma esperada ou não. O orador continua falando, acrescentando novas frases, apresentando novas ideias. O que acontece com o "ouvinte"? O assunto é perdido! Sua mente nunca alcança a do orador. As palavras saem da boca do orador, mas tudo o que o ouvido do "ouvinte" capta é: blá-blá-blá, blá-blá-blá.

Treine seus ouvidos para ouvir

O que se pode fazer para superar essa tendência de não ouvir de fato? Antes de qualquer coisa, é preciso ter consciência do problema. Treine seu ouvido para ouvir e poder retornar rapidamente quando parar de ouvir. Em uma conferência, a voz do orador pode soar continuamente monótona, e sua mente talvez não o acompanhe. *Pare! Ouça!* Em uma conversa, você ouve palavras, não ideias. *Pare! Ouça!* Em uma entrevista, você perde a pergunta ou a resposta. *Pare! Ouça!* Quando sabemos que o orador é um chato ou, como Marc, um reclamão constante, nós rejeitamos essa pessoa

de forma inconsciente ou deixamos de prestar atenção nela. Com pessoas como essas, é preciso fazer um esforço especial para *parar* e *ouvir*.

Quando conseguimos parar para ouvir, o problema está a meio caminho de ser resolvido. No entanto, pode ser que já tenhamos perdido boa parte do que está sendo dito. Um bom ouvinte aprende a *antecipar* os momentos em que a mente está pronta para divagar. Se ficar alerta para quando as palavras pararem e o blá-blá-blá começar, você pode voltar rapidamente para a cena e minimizar a quantidade de informações perdidas. Ao fazer uma pergunta-chave nesse momento, você pode, muitas vezes, recuperar a informação perdida.

Elimine as distrações

Outra razão para a escuta deficiente é o ambiente em que ocorre a conversa. Adriana queria ouvir o que Denise estava dizendo. Entretanto, seus olhos estavam focados nos papéis em cima de sua mesa. Ela não conseguia evitar ler o memorando no topo da pilha, e isso, é claro, a distraía — e a impedia de ouvir. Se possível, tente conduzir conversas sérias e entrevistas longe de sua mesa. Se houver uma sala de reunião disponível, use-a. Traga consigo apenas o que for relacionado à discussão, de modo que você não fique exposto a outro tipo de material. Caso não tenha o luxo de contar com um lugar que não seja a sua mesa, tire todos os papéis de cima dela antes de começar a reunião.

Coloque o seu telefone no modo vibração. A única distração mais irritante do que o telefone tocando é responder ao telefonema e falar por um longo tempo enquanto a outra parte está esperando. Isso não apenas corta o seu contato com essa pessoa, mas também dificulta o retorno ao raciocínio quando você termina o telefonema.

Não fique muito confortável

O padrão de escuta de Dan Solomon era cruzar as mãos atrás da cabeça, inclinar-se para trás em sua cadeira executiva e balançar levemente enquanto "ouvia" a outra parte. Durante uma entrevista, em um final de tarde, em que o blá-blá-blá atingia seus ouvidos, Dan de repente ouviu: "Sr. Solomon, você não está me ouvindo." Sua atenção foi chamada. Dan ficou envergonhado e irritado consigo mesmo. Depois que seu "convidado" saiu, Dan decidiu que isso nunca mais aconteceria novamente.

Ele decidiu que, em vez de se inclinar para trás em sua cadeira, ele se inclinaria para a frente. Essa postura pelo menos daria aos outros a impressão de que estava ouvindo. No entanto, isso foi mais do que dar uma falsa impressão de atenção. Quando uma pessoa se inclina em direção ao outro, ela realmente escuta com mais atenção. Tem-se melhor contato visual, fica-se mais perto fisicamente e, de fato, ouve-se melhor. Sua linguagem corporal demonstra interesse e reflete esse interesse de volta para você. E, o mais importante, o fato de não ficar tão confortável como quando se inclinava para trás minimiza a tendência de sonhar acordado — portanto, você se torna mesmo um ouvinte melhor.

Faça boas perguntas

A boa escuta é reforçada por um bom feedback. Ao fazer perguntas pertinentes periodicamente durante a conversa, você sinaliza para a outra parte que seu interesse é sincero. Além disso, a partir das respostas do outro, você pode determinar se perdeu alguma parte significativa da conversa. Esse feedback lhe dá a oportunidade de recuperar o que foi

perdido quando o blá-blá-blá bloqueou as palavras, e de se colocar em sintonia novamente.

A natureza humana é tal que nunca será possível ouvir durante cem por cento do tempo. Removendo as distrações, inclinando-se *para* a outra pessoa em vez de reclinar-se em sua cadeira, e treinando sua mente para reconhecer os sinais quando a escuta começa a falhar, você poderá aumentar a quantidade de tempo que passa realmente ouvindo, absorvendo assim muito mais de suas entrevistas, reuniões e conversas.

Princípios de escuta

Seguem-se, resumidos, oito princípios que ajudarão você a se tornar um ouvinte melhor:

1. Mantenha contato visual com a pessoa que fala.
2. Tenha sensibilidade para o que não está sendo dito. Observe a linguagem corporal para mensagens incongruentes.
3. Pratique a paciência. Não interrompa, não termine a frase do orador nem mude o assunto.
4. Ouça de modo compreensivo e para entender. Faça de conta que vai haver um teste ao final.
5. Esclareça quaisquer dúvidas depois que o orador falar. Certifique-se de que compreendeu o que foi dito, reformulando o que você ouviu.
6. Não tire conclusões precipitadas e não faça suposições. Mantenha uma atitude aberta e de aceitação.
7. Pratique a escuta pura. Remova todas as distrações e minimize os filtros internos e externos.

8. Desligue sua mente e “fique com” o orador. Tente ver as coisas a partir da perspectiva dele.

Procure por diferenças individuais

Os gerentes bem-sucedidos reservam algum tempo para conhecer cada um de seus empregados como indivíduos. Seus funcionários são humanos, não robôs. Cada um tem seus pontos fortes e seus pontos fracos, agenda pessoal e um estilo de trabalho. Aprender e compreender as individualidades de cada pessoa são os primeiros passos para construir um grupo motivado de pessoas.

Cursos diferentes para pessoas diferentes

Talvez você pense que tudo o que realmente tem de saber sobre seus funcionários é a qualidade do trabalho deles. Errado! Conhecer as pessoas com quem você trabalha requer mais do que apenas conhecer as habilidades do cargo delas. Certamente, isso é uma parte importante, mas é *apenas* uma parte de sua composição total. Aprenda o que é importante para cada indivíduo — suas ambições e objetivos, famílias, preocupações especiais; em outras palavras, o que motiva cada um deles.

> Eu nunca senti pena de ninguém, homem ou mulher, por ter que ganhar a vida. No entanto, realmente, eu olho com enorme pena alguém que não tenha entusiasmo pelo trabalho que faz. Para mim é uma grande tragédia se alguém não encontra, no início da vida, o tipo de trabalho que gosta de fazer e que possa aplicar em pleno vigor com o entusiasmo da juventude.
>
> DALE CARNEGIE

A melhor maneira de conhecer as pessoas é falar com elas, fazer perguntas e obter a opinião delas sobre vários assuntos. Talvez você ache que isso é muito invasivo. Se você se sente desconfortável em conduzir uma abordagem de "visão interior" (*innerview*), pode obter bastante informação sem ter que *fazer perguntas* pessoais diretamente. Ao observar e ouvir, você pode aprender muito sobre os seus colegas. Ouça quando eles falam com você. Ouça o que eles dizem e ouça o que *não* dizem. Ouça quando eles falam com os outros. Espionagem pode não ser educado, mas você pode aprender muito. Observe como os membros de sua equipe fazem seu trabalho e como agem e reagem. Não leva muito tempo para identificar do que eles gostam e do que não gostam, suas peculiaridades e excentricidades. Ao ouvir, você pode aprender sobre as coisas que são importantes para cada um deles, e os "gatilhos" que os impulsionam.

Ao observar e ouvir, você pode perceber que Claudia é uma pessoa criativa. Se quiser incentivá-la sobre a sua função em uma tarefa, você pode fazê-lo apelando para a sua criatividade. Você observa que Mike fica lento quando está aprendendo coisas novas, mas que, depois que as aprende, ele funciona de forma rápida e precisa. Para permitir que Mike dê o seu melhor, você sabe que vai precisar de paciência.

É fácil lembrar essas características individuais quando você supervisiona um número pequeno de pessoas; mas se você está envolvido com grupos grandes ou tem alta rotatividade em seu departamento, prepare uma agenda com uma página para cada membro da equipe. Para cada pessoa, liste o nome do cônjuge, os nomes e as idades dos filhos, hobbies e interesses e quaisquer traços de comportamento ou aspectos da personalidade deles, para ajudá-lo a "chegar até" eles.

A regra de ouro? Tente a regra de platina

Quando você administra pessoas, a regra bíblica "Faça aos outros o que gostaria que eles fizessem a você" é um conselho sábio — até certo ponto. Quando você realmente conhece os membros de sua equipe, aprende que eles não são todos como você e podem não querer o que você quer, ou o que o vizinho ou colega de trabalho deles quer. Tratar os outros como **você** quer ser tratado não é o mesmo que tratá-los como **eles** querem ser tratados.

Por exemplo, Louise prefere ter como atribuição grandes missões, e gosta de cuidar dos detalhes de seu trabalho por conta própria. Porém, seu assistente, Jason, não se sente confortável em receber uma atribuição que não tenha todos os detalhes especificados para ele. Se Louise delegar tarefa para seu assistente do modo como ela gosta que atribuam tarefas para si própria, não vai conseguir os melhores resultados.

Sol precisa de reforço contínuo. Ele só fica feliz no trabalho quando seu chefe o supervisiona e assegura que ele está fazendo um bom trabalho. Tanya, no entanto, fica triste se sua chefe verifica seu trabalho com muita frequência. "Ela não confia em mim?", reclama. Não se pode agir com Tanya da mesma forma que com Sol e obter bons resultados de cada um deles.

Cada um de nós tem seu próprio estilo, sua própria abordagem e suas próprias excentricidades. "Fazermos aos outros" o que gostaríamos que fizessem a nós pode ser o modo mais precário de interagir com os outros.

Para ser um gerente eficaz, você deve conhecer cada membro de seu grupo e adequar o seu método de gerenciamento a cada indivíduo. Em vez de seguir a regra de ouro, siga a regra de platina: "Faça aos outros o que eles gostariam que você fizesse a eles."

> Você é algo novo neste mundo. Nunca antes, desde o início dos tempos, houve alguém exatamente igual a você; e nunca, por todas as gerações que estão por vir, jamais haverá de novo alguém exatamente igual a você.
>
> DALE CARNEGIE

"Você não pode capturar peixes com morangos"

Dale Carnegie conta essa história para ilustrar a importância de conhecer as diferenças individuais:

> Eu sempre pescava no Maine no verão. Pessoalmente, gosto muito de morangos com creme, mas descobri que, por alguma razão desconhecida, os peixes preferem minhocas. Então, quando saía para pescar, eu não pensava no que eu queria, não colocava morangos com creme como isca no anzol. Em vez disso, eu pendurava uma minhoca na frente do peixe e dizia: " Você não gostaria de ter isso?" Por que não usar o mesmo senso comum da pesca no trato com as pessoas?

As pessoas diferem umas das outras, e o que motiva uma pode não motivar a outra. Não se trata apenas de você não poder capturar peixes com morangos. Na verdade, nem todos os peixes são atraídos por minhocas. Você precisa de moscas para pegar trutas. Reserve um tempo para aprender o que motiva cada uma das pessoas com quem você trabalha. Converse com elas. Ouça quando elas respondem. Conheça o que gostam e o que não gostam. Observe o modo como agem e reagem.

Você pode aprender que Roger não começa uma nova tarefa até que ele esteja completamente informado sobre os detalhes do projeto, mas que sua colega, Jill, prefere receber as tarefas e trabalhar os detalhes por conta própria. Você pode descobrir que Richard é uma pessoa muito sensível e, ao ter consciência de sua sensibilidade, você pode obter sua plena cooperação.

Não há um elemento motivador universal. São necessárias muitas abordagens, cada uma adequada ao indivíduo. Isso é o que faz com que a função do líder seja tão desafiadora — e tão gratificante quando bem-realizada. Você pode obter o melhor daqueles com quem você se inter-relaciona — no trabalho ou em outras atividades — ao aplicar tempo e esforço para saber o que esses indivíduos desejam e trabalhar em conjunto com eles para ajudá-los a alcançar seus desejos.

Procure honestamente ver as coisas do ponto de vista da outra pessoa.

DALE CARNEGIE

Tenha interesse verdadeiro na outra pessoa

Tornando-se realmente interessado nas outras pessoas, você pode fazer mais amigos em dois meses do que em dois anos tentando fazer com que as outras pessoas tenham interesse em você.

Dale Carnegie disse isso em *Como fazer amigos e influenciar pessoas,* e viveu isso em sua própria vida. Todos que conheciam Carnegie comentavam sobre a sua capacidade de se tornar interessado de forma sincera por quem quer que estivesse com ele. Um de seus amigos, que o acompanhava em um programa em que ele era o principal palestrante, relatou que várias pessoas o saudavam quando ele seguia seu caminho para o palanque. Ele dedicou tempo para escutar, entender e comentar o que cada pessoa lhe disse. Naquele momento, o indivíduo com quem ele falava era a pessoa mais importante no recinto. Levava 45 minutos para que ele chegasse ao palanque, mas cada pessoa com quem ele falava sentia e lembrava seu profundo interesse por ela.

Independentemente de ser um novo conhecido, um amigo antigo, um chefe, um empregado ou um colega de trabalho, tenha em mente que o outro está mais interessado em seus próprios problemas. "A dor de dente dessa pessoa significa mais para ela do que a fome na China, que mata 1 milhão de pessoas. É do maior interesse para essa pessoa um furúnculo no pescoço do que quarenta terremotos na África."

Um velho ditado resume isso tudo: "Um fofoqueiro fala sobre os outros, um chato fala sobre si mesmo e um conversador brilhante fala sobre você."

O que as pessoas realmente querem de seus empregos

Para conquistar a confiança de quem você supervisiona, é importante saber o que as pessoas realmente querem de seu emprego e garantir a elas que você compreende seus desejos e está comprometido em ajudá-las a alcançá-los.

Robert Lebow, um executivo de marketing, solicitou que a Chicago's International Survey Research o ajudasse a responder essa questão. Após analisar as respostas de 2,4 milhões de trabalhadores de 32 indústrias nos Estados Unidos, durante 17 anos, Lebow relatou que as oito características seguintes foram as que se destacaram:

- Ser tratado de forma verdadeira.
- Ter a confiança dos outros funcionários.
- Orientar e ser orientado de modo altruísta.
- Ser receptivo a novas ideias, independentemente de sua origem.
- Ser capaz de assumir riscos pelo bem da empresa.
- Receber crédito quando merecer.
- Comportar-se eticamente.

- Considerar os interesses dos outros antes dos próprios interesses.

PONTOS IMPORTANTES

Faça um esforço para realmente saber sobre as pessoas com quem você interage. Para fazer isso:

- Torne-se genuinamente interessado nessas pessoas.
- Incentive-as a falar sobre si; use a abordagem de "visão interior" para obter informações.
- Fale sobre os interesses delas.
- Faça perguntas, demonstre seu real interesse e dê atenção às outras pessoas e aos seus pontos de vista.
- Ouça! Ouça sinceramente com os ouvidos, com os olhos e com o coração.
- Observe e lembre como eles agem e reagem.
- Aprenda e compreenda seus M.O.
- Aja baseado no que você ouviu.
- Cumpra o que promete, quando prometer.
- Dê seguimento e faça acompanhamento.
- Procure saber o que eles querem de seus empregos e comprometa-se a trabalhar com eles para atender a essas necessidades.
- Aja com moral, honestidade e integridade, e seja verdadeiro.

CAPÍTULO 6

Trazer as pessoas para o seu modo de pensar

Por que é que uma pessoa pode mudar completamente nossa atitude mental com tanta facilidade e nos levar a fazer de modo voluntário exatamente o que uma hora antes nem imaginávamos que faríamos, e que achávamos que nunca poderíamos fazer? Qualquer outra pessoa poderia ter nos falado sobre o assunto até o dia do Juízo, sem nunca conseguir que mudássemos um milímetro nossa ideia a respeito do assunto! Por que é que uma pessoa nos convence de que temos de comprar um artigo que, poucos minutos antes de ouvi-la, tínhamos certeza de que não precisávamos nem desejávamos, e sob nenhuma circunstância compraríamos? *Porque essa pessoa é um mestre da arte sutil de persuasão.*

Você pode aprender a ser uma pessoa persuasiva

Assim como homens e mulheres nascem com dons naturais para a música e para a arte, alguns têm, em alto grau, as qualidades naturais que lhes

permitem convencer outros a pensar da maneira deles.

Embora seja verdade que algumas pessoas têm mais capacidade natural do que outras, também é verdade que a maioria pode, através de treinamento, adquirir as habilidades necessárias para ter sucesso. Vamos tomar como exemplo um trabalho em que a capacidade de persuasão é um elemento fundamental: o de vendas. Se você não vende produtos ou serviços para outras pessoas, mas vende suas ideias, deve pensar em si mesmo como um vendedor.

Quando Darlene D., diretora de recursos humanos de uma indústria de cosméticos, analisou as folhas de ponto, a necessidade de fazer algo sobre o problema de atraso cada vez maior foi reforçada. A punição para os atrasados não tinha ajudado, e um plano para dar prêmios para as pessoas com registros perfeitos não levara a uma melhoria significativa. Um ano antes, ela havia sugerido tempo flexível como alternativa, mas seu chefe tinha rejeitado. Ela poderia reapresentar essa ideia agora e fazê-lo mudar de ideia?

Vender ideias não é muito diferente de vender um produto ou serviço. Ao seguir as abordagens dos vendedores de sucesso, podemos convencer as pessoas a aceitar nossos conceitos. O primeiro passo em qualquer atividade de vendas é estar devidamente preparado. Nenhum bom vendedor tentaria fazer uma venda sem uma preparação cuidadosa.

Esclareça suas ideias

Assim como um vendedor deve conhecer profundamente o seu produto, de modo a ser capaz de vendê-lo, você deve conhecer o máximo possível sobre as ideias que quer vender. Antes mesmo que Darlene aborde o assunto sobre horários flexíveis com o seu chefe, ela deve saber o máximo possível

sobre esse conceito. Ela deve ler a literatura disponível sobre o assunto, falar com executivos de outras empresas que adotaram programas semelhantes e sondar as atitudes de alguns dos empregados que poderiam ser afetados com isso.

Se existem variações do conceito que você deseja apresentar, aprenda sobre elas e analise as alternativas. A maioria das ideias tem desvantagens e limitações. Encare-as e procure saber quais são elas e quais medidas devem ser tomadas para superá-las.

O que você tem a oferecer?

A partir de sua análise do assunto, determine o que se realizará com esse conceito que não possa ser realizado com nenhum outro. Ao estudar a experiência das empresas que usam programas de horários flexíveis, Darlene aprendeu que o atraso foi reduzido significativamente em todas elas. Também aprendeu que a produtividade não era prejudicada, mesmo que os empregados não estivessem disponíveis ao mesmo tempo. Isso também fez com que o recrutamento de novos empregados, particularmente as mães trabalhadoras, fosse mais fácil. Portanto, a característica excepcional do horário flexível é que ele poderia combinar esses benefícios. "Ele reduz o atraso sem perda de produtividade e, ao mesmo tempo, atrai pessoas boas para a empresa."

O que há nisso para o comprador?

Todo vendedor sabe que a principal preocupação de qualquer comprador é: "O há nisso para mim?" Como a empresa vai se beneficiar aceitando sua

ideia? A maioria das empresas está consciente do custo, de modo que você deve ser capaz de demonstrar como a sua ideia é rentável.

Na venda da ideia para uma pessoa com quem você trabalha e conhece bem, tal como seu chefe imediato, se você o tem observado cuidadosamente, ouvido e feito boas perguntas com uma abordagem de "visão interior" (*innerview*), você deve saber quais são os interesses dele. Prepare-se para adequar sua apresentação a esses interesses. Se puder adaptar o que tem a oferecer, aproximando-se do que o comprador mais deseja, você terá aumentado sua chance de fazer a venda. Esse é o motivo dominante de compra do "comprador".

No entanto, se a pessoa para quem você está fazendo sua apresentação é um virtual desconhecido, é importante que descubra com que essa pessoa se preocupa de fato. Para conhecer o Motivo Dominante de Compra dela, você deve estar preparado para fazer perguntas com o objetivo de descobrir os interesses verdadeiros. Aprenda o que você puder com outros indivíduos que atuam com essa pessoa. Tente se encontrar com essa pessoa antes de fazer a sua apresentação, e faça perguntas adequadas, que possam resultar em alguma informação. Perguntas diretas, como: "O que você deseja alcançar com tal e tal atividade?", "Quais são as suas metas para esse ano?"; ou perguntas indiretas, como: "Quais realizações em seu passado lhe deram mais satisfação? Por quê?" Ouça com atenção as respostas a fim de captar o que é que realmente vai animar o comprador, ou seja, o seu Motivo Dominante de Compra.

Desenvolver evidências

Bons vendedores sempre têm evidências disponíveis para comprovar suas opiniões. Ao vender uma ideia, a melhor evidência é a experiência de

outras empresas que usaram conceitos semelhantes com sucesso. Darlene contatou várias empresas em sua comunidade que usavam programas de horários flexíveis há vários anos, e foi capaz de obter dados importantes sobre os benefícios provenientes da aplicação desse conceito. Ela também descobriu quais problemas eles tinham, e como os superaram. Ao aprender sobre os pontos negativos, assim como os positivos, ela foi capaz de se preparar para as objeções que seu chefe poderia fazer, e de desenvolver os argumentos para ajudar a rebatê-las.

Combinar o que se tem a oferecer com o que se deseja

Isoladamente, os fatos raras vezes fazem uma venda. O vendedor deve ser capaz de mostrar como esses fatos se traduzem em benefícios para o comprador. Quando se preparar para vender uma ideia, liste cada um dos fatos que dão valor à sua ideia em uma coluna e, ao lado deles, em uma outra coluna, identifique o benefício que proporciona ao comprador.

Para o conceito de horário flexível de Darlene, o grande benefício para a empresa era a redução dos atrasos em oitenta por cento e, consequentemente, uma economia de 2.300 dólares por mês. Além disso, melhoraria o moral no departamento e reduziria a rotatividade de pessoal, e também atrairia trabalhadores melhores, aumentando com isso a produtividade.

Ao mostrar como a ideia que você está vendendo atenderá o que o comprador deseja para a empresa, sua apresentação será vista de uma forma positiva e convincente. Ninguém quer "comprar gato por lebre". Todos querem sentir que o que foi comprado era o que se queria comprar.

Ao mostrar a eventuais interessados de que modo sua ideia se encaixa no que eles realmente querem, você tem mais chances de obter aceitação.

Agora você está pronto para fazer a apresentação e vender sua ideia para o chefe.

Obtenha atenção

O primeiro passo é obter a atenção total da pessoa para quem você fará sua apresentação. É comum os vendedores conquistarem a atenção de um potencial comprador comentando sobre a decoração do escritório, um quadro na parede ou algum outro assunto. Quando se tratar de uma pessoa com quem você trabalha, é melhor começar com algo que você sabe que será do interesse dessa pessoa. Se a pessoa só "fala de negócios", então comece logo com o negócio em questão. "Doug, eu sei o quanto você tem se preocupado com a questão da necessidade de aumentar a produtividade. Uma das causas disso, como se sabe, é a nossa dificuldade em recrutar bons trabalhadores administrativos. Se houvesse uma maneira de atrair pessoas mais qualificadas, acredito que você gostaria de saber a respeito, não gostaria?"

A única resposta que Doug poderia dar seria "sim". Darlene apresentou a principal vantagem de seu conceito e obteve atenção imediata. Ela agora deve prosseguir para determinar os interesses específicos de Doug.

Faça perguntas e ouça as respostas

Devido à experiência em trabalhar com Doug, Darlene conhece bem o que realmente interessa a ele; mesmo assim, ela deve estar preparada para fazer

perguntas específicas sobre os objetivos dele. Se você está lidando com alguém que não conhece bem, essa parte da apresentação pode ser a mais importante. É essencial descobrir o que é mais importante para essa pessoa, seu Motivo Dominante de Compra. Você pode aprender que a preocupação principal de uma pessoa é a rentabilidade, enquanto outra pessoa está mais interessada em como isso afeta sua imagem.

Muitas pessoas são tão ansiosas para "vender" suas ideias que não ouvem realmente o que o "comprador" deseja de fato. Alguns vendedores presumem que, uma vez que o preço de seu produto é menor do que o da concorrência, eles podem enfatizar economia de custo e, com isso, não ouvem a preocupação do potencial comprador em relação à qualidade. Não pressuponha que os interesses do executivo sejam os mesmos que os seus. Ouça com atenção as respostas às suas perguntas e esteja preparado para captar sutilezas que podem levá-lo aos reais interesses da pessoa.

Desperte o desejo

O próximo passo é conseguir que essa pessoa fique completamente interessada em sua proposta. Você deve despertar o seu desejo de possuir o que você está vendendo, ou de abraçar a ideia que você está propondo. Uma vez cumprido isso, a aceitação é quase certa. Para fazer isso, você deve apelar para as emoções da pessoa — o coração em vez da cabeça.

Você nunca despertará o desejo de uma pessoa falando sobre o que você quer. Primeiro é preciso explorar o que a outra pessoa realmente quer. O que é importante para ela? O que chama a atenção dessa pessoa? Para fazer isso, é necessário ouvir de verdade as respostas às suas perguntas. Ouça com atenção. Esteja preparado para captar sutilezas que podem levar ao real

interesse dela. Depois, ao adaptar os seus comentários para incluir esses desejos, você estará no caminho para ganhar o seu ponto.

Bill D. é um vendedor muito bem-sucedido. Quando lhe perguntaram sobre as suas conquistas, ele disse que todo o segredo era o seu poder maravilhoso de persuadir as pessoas, de fazê-la mudar de ideia, de fazer um potencial comprador ver as coisas a partir do ponto de vista dele. "E isso", ele acrescentou, "é a essência, a quintessência, se você quiser, da arte de vender — o poder de fazer o outro ver as coisas como nós as vemos."

Como Bill fez isso? Ele buscou e encontrou o que estava no coração de seu potencial comprador, ou seja, a única coisa que realmente afetaria o seu pensamento. Ao ouvir com atenção, observar as expressões faciais e a linguagem corporal do outro, ele atingia o fator-chave. "Na maioria das vezes", ele dizia, "era mais um fator emocional do que um fator prático."

> A estrada real para o coração de um homem é falar-lhe sobre as coisas que ele mais estima.
>
> DALE CARNEGIE

Seja sincero

A capacidade de fazer os outros pensarem como você pensa é um poder imenso, e carrega grande responsabilidade. Se não for usado de forma sincera e honesta, pode revelar-se um bumerangue e ferir a maioria dos indivíduos que o utilizam.

A velha "marcação cerrada" já não causa mais tanta impressão na arte de vender como antigamente. Foi-se o tempo em que o vendedor era medido,

principalmente, por sua capacidade de contar boas piadas e casos para os seus potenciais compradores. Honestidade em primeiro lugar — é o slogan dos negócios hoje. Métodos cativantes não são muito procurados. Embora você possa, e deva, ser tão amável quanto queira, você tem de ser completamente sincero.

Hoje em dia, o que faz a venda é a conversa direta frente a frente, com fatos objetivos. O vendedor verdadeiramente bem- sucedido usa poderes persuasivos para apresentar esses fatos, de modo que o potencial comprador é levado a sentir que o apresentador está agindo de modo sincero, inteiramente em prol do interesse dessa pessoa. Ninguém aprecia a ideia de "comprar gato por lebre"; se isso ocorrer, a pessoa questionará o motivo de o vendedor tentar fazer isso.

Um elogio honesto e muito diplomático, no entanto, ajudará a sua causa consideravelmente no trato com pessoas comuns. Lembre-se de que o indivíduo com quem você está lidando se manterá sempre alerta contra qualquer tipo de deslize e à procura de evidências de falta de sinceridade.

Considere os interesses da outra pessoa

Nada tomará o lugar da transparência absoluta, da simplicidade, da honestidade e da bondade em nossas vidas. Quando você estiver em dúvida quanto ao modo como os seus atos afetam o outro, apenas faça a si mesmo a seguinte pergunta: "Eu gostaria que alguém fizesse isso comigo?"

Marshall Field, o fundador da loja que leva seu nome, foi um adepto da leitura de caráter. Ele estava sempre estudando seus empregados e avaliando-lhes as possibilidades. Nada escapava ao seu olhar atento. Mesmo quando as pessoas ao seu redor não sabiam que ele estava pensando nelas, ele as avaliava a cada oportunidade. Sua capacidade de pesar e medir seus

funcionários, para detectar quase que de relance seus pontos fortes e seus pontos fracos, elevava-o à categoria de gênio.

Um passo importante para se tornar uma pessoa persuasiva é fazer um estudo desse poder de compreensão, dessa capacidade de ler caráter. Você deve fazer desse o seu negócio para estudar as pessoas e os motivos que as impelem.

Conforme salientado no capítulo anterior, não há duas personalidades exatamente iguais, e você deve abordar cada uma através da via de menor resistência. Lembre-se da regra de platina: "Faça aos outros o que eles gostariam que você fizesse a eles." Não seja precipitado em seu julgamento nem tome decisões muito apressadas ao dimensionar as pessoas. Mantenha sua decisão em suspenso até que saiba o máximo que puder sobre alguém. Obtenha todas as evidências possíveis antes de agir a partir de sua primeira impressão imediata, porque é muito importante a precisão do seu julgamento.

> Há apenas uma maneira [...] de conseguir que alguém faça alguma coisa: fazer com que a outra pessoa queira fazer isso.
>
> DALE CARNEGIE

Apresentação de evidências

Em sua preparação, você deve ter desenvolvido evidências consideráveis para apoiar as ideias que deseja vender. Uma vez que você sabe o que o executivo para quem você deve vender o conceito realmente quer, você pode adequar a evidência aos desejos desse indivíduo.

Darlene sabe que o seu chefe Doug é uma pessoa pragmática. Ele não aceita teorias vagas, mas fica impressionado com fatos e números. Ela também sabe que Doug calcula todos os projetos em termos de rentabilidade. Para vender-lhe horários flexíveis, ela deve estar preparada para lhe mostrar como isso funciona em outras empresas, qual é o custo e como valeu a pena.

> Doug, eu discuti isso com Hilary Hendricks, a gerente de recursos humanos da Fitrite Shoes. Eles instituíram horários flexíveis há três anos. Ela salientou que isso reduziu o atraso em oitenta por cento, gerando uma economia de 2.300 dólares por mês. Além disso, ao atrair mais empregados que preferem horários flexíveis, eles conseguiram recrutar empregados de escritório de alto calibre e reduziram de modo significativo a rotatividade de pessoal.

Como apresentar a evidência? Se você conhece a pessoa para quem busca vender o conceito — que, na maioria dos casos, é o seu próprio chefe ou outros executivos da sua empresa —, deve saber como ela gosta de receber informações. Algumas pessoas podem ser mais facilmente atraídas com tabelas, gráficos e diagramas; outras, com argumentos convincentes ou exemplos. Ao usar o formato que mais provavelmente impressionará o seu público, você terá maior chance de vender sua proposta.

Lidar com objeções

Os vendedores gostam de objeções. Isso os ajuda a determinar o que o potencial comprador quer de fato, e permite que eles encarem a questão e aumentem suas chances de fazer a venda. Os bons vendedores antecipam as objeções mais prováveis e estão preparados para neutralizá-las.

Se você deseja persuadir os outros a aceitarem um conceito, estude todos os aspectos negativos que possam ser levantados pelos outros e esteja

preparado para rebatê-los ou, caso sejam válidos, para mostrar como as vantagens de seu conceito superam as desvantagens. Prepare fatos e números para fundamentar sua posição, mas pense também nos aspectos intangíveis e apele para as emoções das pessoas.

Doug tinha recusado o conceito de horários flexíveis há um ano, porque achava que isso atrapalharia a produção. O argumento dele, então, era: "Se todos chegarem em horários diferentes, como conseguiremos obter uma produção coordenada? Suponha que o supervisor precise de informações críticas de um trabalhador que já saiu ou que ainda não chegou!"

A pesquisa de Darlene traz as informações sobre o modo como as outras empresas lidaram com isso, e ela deve estar preparada para enfatizar como as vantagens superam as limitações.

O fechamento da venda

Existem várias abordagens para fechar uma venda. Provavelmente, o mais apropriado para vender uma ideia a um executivo de sua empresa seja pedir-lhe ajuda para avaliar o seu conceito. Divida um papel em duas colunas. Nomeie cada uma das colunas: em uma coloque "Aspectos Negativos", e na outra, "Aspectos Positivos". Liste imediatamente as maiores objeções levantadas na coluna de "Aspectos Negativos", e escreva os argumentos que as neutraliza na coluna de "Aspectos Positivos". Adicione à coluna de "Aspectos Positivos" todos os benefícios adicionais que foram discutidos. Tendo feito sua lição de casa, você deve ter muito mais aspectos positivos do que negativos. Em seguida, diga: "Vamos dar uma olhada em algumas das razões que podem fazê-lo hesitar em aceitar essa ideia, e confrontá-las com as razões a favor de ir em frente. Em sua opinião, qual lado pesa mais?" A resposta tem que ser o lado positivo.

Uma vez obtida a confirmação de que o seu conceito é viável, pergunte: "Visto que você concorda que essa é uma boa ideia, eu gostaria de discutir como isso pode ser implementado." Se o conceito tiver de ser vendido pelo seu chefe para outros executivos, antes que possa ser adotado, revele que você ficará feliz de ajudá-lo na preparação para essa apresentação.

Através de uma preparação cuidadosa e seguindo as abordagens usadas por vendedores de sucesso, você pode apresentar e vender as suas ideias para o seu chefe e obter a grande satisfação de vê-las aceitas e realizadas.

Um homem convencido contra a vontade conserva sempre a opinião anterior.
DALE CARNEGIE

Faça a outra pessoa sentir-se importante

Todo mundo quer se sentir importante. A maioria de nós quer ser tratada como VIP, não importa em que nível estejamos. Muito frequentemente, o supervisor ou o gerente conduz um departamento de forma arbitrária. Karl era um desses chefes tidos como ditadores; tomava todas as decisões e dava ordens à sua equipe. Se um funcionário reclamava ou, em alguns casos, renunciava ao cargo, ele o culpava por sua incompetência ou falta de lealdade. Quando Sara, uma das melhores funcionárias, foi ao departamento de recursos humanos e solicitou uma transferência para outro departamento, Karl ficou chocado. Nunca havia lhe ocorrido que ela estava infeliz. Ele disse ao diretor de RH:

— Estou surpreso e desapontado, pois sempre fui justo com ela e nunca gritei nem lhe impus disciplina. Você deve rejeitar a solicitação dela e fazê-

la ficar no meu departamento.

O diretor de RH respondeu:

— Não posso fazer com que ela fique. Você tem que conquistar o apoio dela. Diga-lhe o quanto ela é importante para o seu departamento, manifeste reconhecimento por sua lealdade, e faça isso na frente de toda a equipe.

Karl chamou Sara para lhe falar em particular, e lhe disse que realmente queria que ela ficasse, que havia presumido que ela soubesse que ele reconhecia a sua capacidade, já que ele nunca tinha criticado seu trabalho. "Você é tão importante para o sucesso deste departamento quanto eu. Eu ficaria grato se você concordasse em ficar conosco." Mais tarde, Karl repetiu isso diante de toda a equipe. Sara retirou sua solicitação e, dali em diante, Karl reforçou seus comentários, expressando sua estima pelo que Sara fazia e mostrando a ela e ao resto da equipe o quanto ela era importante para o departamento.

> Elogie as pessoas pelo que elas fazem bem e, depois, gradualmente, ajude-as com suas deficiências. Esse método funciona em um escritório, em uma fábrica, na própria casa, com o cônjuge, com os filhos, com os pais, com quase qualquer pessoa no mundo.
>
> DALE CARNEGIE

Lance um desafio

Todas as pessoas bem-sucedidas adoram o jogo de azar como forma de autoexpressão, como uma oportunidade de comprovar que elas têm

condições de se sobressair, de ganhar. Para conquistar essas pessoas, de modo a trazê-las para o seu modo de pensar, lance um desafio.

Mike F., o gerente de uma loja de varejo em Utica, Nova York, usou essa abordagem com um gerente-assistente. Mike estava sendo considerado para a promoção na rede e preparava Bruce, um gerente-assistente, para gerenciar sua unidade.

Uma falha grave de Bruce, e que ele tinha de superar para ganhar a promoção, era não terminar o que começava; em consequência disso, muitas ideias criativas boas eram perdidas. Simplesmente falar sobre isso com Bruce não tinha resolvido o problema. Então, Mike perguntou se ele poderia gerenciar a loja por conta própria. A ideia era desafiá-lo. Caso ele respondesse que não poderia, Mike encontraria o motivo e trabalharia na superação da preocupação de Bruce. Por outro lado, caso Bruce dissesse que poderia, Mike lhe pediria que comprovasse isso.

Mike relatou:

> Quando eu o desafiei, ele disse que poderia; então, eu lhe disse para gerenciar a loja na semana seguinte. Durante a semana, ele tomaria todas as decisões, mas eu estaria por perto para lhe dar conselhos, caso ele precisasse. Após um dia, é óbvio que ele não conseguiu administrar parte da papelada que eu sempre achei que ele teria condições de administrar. A mesa estava uma bagunça, os papéis não tinham sido arquivados, a mercadoria não tinha sido pedida e ninguém sabia exatamente qual era o cronograma de trabalho. Uma vez identificados os problemas, eles foram resolvidos, e nós estabelecemos um novo arranjo. Depois de várias semanas, Bruce assumiu cada vez mais responsabilidade. Ele toma conta das operações do dia a dia, deixando-me livre para projetos especiais. Juntos, crescemos em entendimento mútuo para o benefício da loja. Quando eu for para a minha nova atribuição, estou confiante de que Bruce será um gerente de sucesso.

Apele para os motivos mais nobres da pessoa

Jim W., executivo de uma agência de publicidade, aplicou esse princípio para persuadir Warren, um teimoso diretor de arte, a aceitar um estagiário

em seu departamento.

> Eu não queria forçar o assunto dizendo que ele tinha de se acostumar com ela, pois isso teria provocado ressentimentos entre eles. Em vez disso, fiz a seguinte abordagem:
>
> Entrei no escritório dele e disse o quanto eu apreciava suas longas horas de trabalho. Elogiei-o em seu trabalho e dedicação. Em seguida, comentei: "Você realmente precisa de uma assistente, mais do que ninguém, porque você faz muito mais. Se você tivesse uma assistente jovem que estivesse ansiosa para aprender, ela não se importaria de trabalhar duro para ir em frente."
>
> Em seguida, apelei para as suas intenções mais nobres, ao lembrá-lo de que, uma vez que ele e eu possuíamos mais experiência na agência do que os outros, nós tínhamos a responsabilidade de trabalhar com pessoas jovens para desenvolver seus talentos. De repente, ele se viu como o professor sábio. Poucos dias depois, a estagiária veio até o meu escritório para me dizer como Warren estava atencioso e o quanto estava aprendendo com ele.

Faça a outra pessoa dizer "Sim, sim"

Sócrates, um dos maiores filósofos de todos os tempos, era uma das pessoas persuasivas mais sábias que já viveram. Sócrates tinha uma abordagem simples para vender suas ideias.

Seu segredo? Ele nunca dizia às pessoas que elas estavam erradas. Sua abordagem básica era fazer com que a outra pessoa dissesse "Sim". Ele fazia perguntas com as quais o seu oponente teria de concordar. Ele conseguia uma aceitação após a outra, até que, por fim, seu oponente adotava uma conclusão que teria negado amargamente alguns minutos antes.

Isso funciona hoje tão bem quanto no tempo de Sócrates. Então, quando você estiver tentado a dizer a alguém que ele está errado, use o método socrático e faça uma pergunta que vá resultar em "Sim, sim" como resposta.

Torne a situação vantajosa para todos

A menos que todos estejam ganhando, ninguém está de fato ganhando. A criação de "perdedores", em última análise, resulta em divórcios, perda de clientes, rotatividade de empregados, grupos antagônicos de trabalho e empresas que operam abaixo do potencial ou mesmo fecham. Tornar-se adepto de uma abordagem mais cooperativa exige paciência. As ações eficazes e inteligentes parecem se opor diretamente aos nossos instintos naturais.

Quando se aprende um novo esporte, os movimentos parecem desajeitados à primeira vista. É necessário pensar em cada movimento enquanto ele é feito. Porém, com a prática, os músculos memorizam os movimentos e deixam a mente livre para avaliar um contexto maior. Cada vez que você faz o esporte de forma rigorosa, constrói seus músculos, esticando-os ainda mais do que da última vez. Da mesma forma, cada vez que você trabalha de forma cooperativa para um resultado eficaz, desenvolve seus músculos emocionais. Você adiciona à sua crença que a cooperação não é apenas possível, mas provável.

Você aprende a ver essa solução mútua como engrandecedora, e não ameaçadora. Você descobre que a cooperação se move além do simples compromisso de criar uma solução melhor.

Os nove passos para decisões vantajosas para todos

- *Qual é a oportunidade para tomada de decisão?* Identifique claramente qual é a oportunidade a partir da perspectiva de um contexto amplo. Identifique o que está em jogo. Pense em termos de êxitos e resultados.
- *Quais são as opções?* Faça um *brainstorming* de cada opção e de todos os desdobramentos.

- *Quais são os prós e contras de cada opção?* Identifique e avalie os critérios ou prós e contras de deixar a emoção fora da decisão. A avaliação nos leva a considerar o lado emocional, assim como o lado lógico.
- *Qual é a melhor opção?* Considerando-se tanto a lógica quanto a intuição, podemos assegurar melhores chances de sucesso.
- *Quais são as etapas da ação?* Defina as etapas necessárias para realizar a decisão com sucesso.
- *Quem é o responsável por cada etapa?* Designe a pessoa apropriada para cada etapa.
- *Como vamos monitorar e medir cada etapa?* Estabeleça um sistema de monitoramento para manter o foco e as pessoas responsáveis.
- *Como e quando avaliaremos se essa foi a decisão certa?* Estabeleça cronogramas e padrões para medir os resultados.
- *Defina o que vai determinar se essa decisão foi bem-sucedida.* Avalie os resultados em comparação com as expectativas.

PONTOS IMPORTANTES

Para persuadir outras pessoas a aceitarem suas ideias:

- Demonstre respeito pela opinião da outra pessoa. Nunca diga a uma pessoa que ela está errada.
- Comece de maneira amigável.
- Leve a outra pessoa a dizer “sim” imediatamente.
- Deixe a outra pessoa falar a maior parte da conversa.
- Deixe que a outra pessoa sinta que a ideia é dela.

- Procure honestamente ver as questões sob o ponto de vista da outra pessoa.
- Seja receptivo às ideias e anseios da outra pessoa.
- Apele para os motivos mais nobres.
- Lance um desafio.
- Faça com que o membro negativo e relutante da equipe se envolva, colocando-o na função de líder ou assistente.
- Explique o seu ponto de vista e forneça o benefício para eles.
- Pergunte: "O que você acha?"
- Saiba o que motiva aqueles que estão ao seu redor e fale sobre o ponto de vista da outra pessoa.
- Esteja disposto a se comprometer e negociar. Torne a solução vantajosa para todos.

CAPÍTULO 7

Lidando com pessoas difíceis

Quer no trabalho, quer em outros grupos em que esteja envolvido, você terá de lidar com todos os tipos de pessoas — cada uma delas diferente em personalidade, inteligência e criatividade. No entanto, elas também têm idiossincrasias, atitudes, humores e problemas, e trazem essas coisas junto com elas. Um dos grandes desafios de ser um líder está em reconhecer e lidar com esse tipo de problemas. Isto é particularmente importante quando você é o líder de um grupo e o responsável pelo cumprimento dos objetivos. Vamos verificar algumas das pessoas com quem você pode ter de lidar.

Você, sem dúvida, tem algumas dessas pessoas em seu grupo. Cada líder de equipe ou supervisor tem. Elas podem tornar sua vida uma desgraça ou torná-la um desafio de mudança constante. Você não pode ignorá-las. Você tem de lidar com elas; portanto, aqui estão algumas sugestões:

Ter a percepção dos excessivamente sensíveis

Ninguém gosta de ser criticado, mas a maioria de nós pode aceitar críticas construtivas. No entanto, algumas pessoas se ressentem com qualquer tipo de crítica. Sempre que fazemos uma crítica ao trabalho de indivíduos assim, mesmo que seja uma crítica leve, eles fazem cara feia e nos acusam de implicância. Seja gentil com eles. Seja diplomático. Comece elogiando as partes das tarefas que eles fizeram bem. Em seguida, faça algumas sugestões sobre como eles podem fazer melhor em áreas que ficaram a desejar.

O medo de Kathy de ser criticada a deixou excessivamente cautelosa em todas as áreas de seu trabalho. Em vez de arriscar um pequeno erro, ela verifica, verifica uma segunda vez e, depois, verifica uma terceira vez tudo o que faz. Esse processo pode minimizar sua exposição à crítica, mas é tão demorado que atrasa sua equipe como um todo. E o pior é que ela atravanca a tomada de decisões, alegando que precisa de mais informações. Mesmo depois de obter as informações, Kathy passa a responsabilidade para outra pessoa.

Caso os membros do seu grupo ou equipe se comportem como Kathy, siga essas orientações para ajudá-los a superar seus medos:

- Garanta a eles que, devido ao seu excelente conhecimento em seu campo de atuação, o trabalho deles normalmente está correto na primeira execução e não tem de ser verificado repetidas vezes.
- Enfatize que erros eventuais são normais, e que podem ser detectados e corrigidos mais tarde sem refletir na capacidade da pessoa que cometeu os erros.
- Se você concorda que as pessoas precisam de mais informações antes de tomar uma decisão, oriente-as em direção aos recursos para ajudá-las a obter tais informações. Se você acha que elas têm informações adequadas, insista que tomem decisões rápidas.

- Se os funcionários lhe perguntam o que fazer, diga-lhes que a decisão é deles, e que a tomem rapidamente.

Na maioria dos casos, as pessoas excessivamente sensíveis têm o conhecimento e realmente tomam boas decisões. Elas podem precisar de seu apoio para ajudá-las a converter seu pensamento em ação.

> Se você diz às pessoas que elas estão erradas, vai fazer com que queiram concordar com você? Nunca! Pois você desferiu um golpe em sua inteligência, julgamento, orgulho e amor-próprio. Isso fará com que elas queiram revidar. Mas nunca vai fazê-las mudar de ideia. Você pode lhes lançar toda a lógica de um Platão ou um Immanuel Kant, mas não vai alterar a sua opinião, pois você feriu seus sentimentos.
>
> DALE CARNEGIE

Interferir com acessos de birra

Terry é um bom trabalhador, mas de tempos em tempos ele perde a compostura e berra e grita com seus colegas de trabalho, e até com você. Ele se acalma rapidamente, mas o seu comportamento afeta o trabalho de todo o grupo, que leva algum tempo para voltar ao desempenho normal. Você falou com Terry sobre seu temperamento diversas vezes, mas isso não ajudou.

Não é fácil trabalhar em um ambiente em que as pessoas berram e gritam, sobretudo se você é o alvo. Não é possível tolerar tal situação, porque as vítimas de um discurso inflamado, e até mesmo quem está por perto, provavelmente não conseguirão trabalhar em plena capacidade por

várias horas após semelhante evento. Aqui estão algumas sugestões para lidar com alguém que tem acessos de raiva:

- Mande a pessoa para fora da sala até que ela se acalme. Diga-lhe que a próxima ofensa levará a uma ação disciplinar.
- Depois que a pessoa se acalmar, tenha um conversa particular. Enfatize que você compreende que não é sempre fácil para ninguém controlar seu temperamento, mas que birras desse tipo não são aceitáveis no local de trabalho.
- Se a pessoa para quem você está dirigindo a crítica começar a chorar ou a fazer birra, saia da sala! Diga que você vai voltar depois que ela se acalmar. Espere dez minutos e, em seguida, tente novamente. Assegure à pessoa de que não se trata de um ataque pessoal, mas de um meio de corrigir a situação. **Observação:** Não conduza esses tipos de reunião em seu escritório. Não é uma boa ideia deixar uma pessoa irritada sozinha em seu escritório — em vez disso, use uma sala de reunião.
- Proponha o velho ditado: "Conte até dez antes de abrir a boca."
- Se você tem um programa de assistência ao empregado, sugira que o membro da equipe consulte um de seus orientadores.

Negar a negatividade

Quase toda organização tem indivíduos negativos. Sempre que você é a favor de alguma coisa, eles são contra. Eles sempre têm um motivo para justificar que o que você quer realizar simplesmente não pode ser feito. Essas pessoas são habitualmente negativas e têm uma visão pessimista do mundo. Em geral, são indivíduos irritados, depressivos e frustrados, que sempre criticam os outros e se queixam com frequência.

Sid é o protótipo do empregado negativo. Ele luta contra toda mudança que você quer fazer. Ele incita os outros empregados a se oporem a você; discute com você sobre cada questão, e apenas cumpre as suas ordens, de modo relutante, quando você se mostra inflexível.

Nada que você faz parece ajudar. Gritar só faz com que ele discuta de modo mais veemente; argumentar não funciona. As ameaças de punição são ignoradas, e a punição propriamente dita tem benefício apenas temporário.

Por que Sid se comporta dessa maneira? Muitas vezes, esse é um problema de longo prazo, que tem início na infância, com a revolta contra os pais, e continua na escola, ao se opor contra os professores e diretores. E agora, no local de trabalho, você é a figura de autoridade com quem ele está lutando. Ele olha para qualquer coisa sugerida ou apoiada pelos superiores como sendo antiempregados por via de regra, ou, mais especificamente, anti-Sid.

É pouco o que você pode fazer para mudar a atitude dele. Ele precisa de ajuda profissional. Tudo o que você pode fazer é trabalhar para mudar o comportamento dele em situações específicas — uma tarefa difícil, mas possível.

Todas as pessoas querem ter algum controle sobre suas vidas. A maioria de nós nunca tem. Desde a infância, alguém — um pai, um professor, um treinador, um chefe — nos diz o que fazer. Quando crianças, nós podemos lutar contra isso através de acessos de birra; quando adolescentes, através de revolta ou manipulando nossos pais ou professores. Quando adultos, nós aprendemos que não é tão fácil manipular os outros adultos, particularmente os nossos chefes; e temos de aprender a lidar com isso de forma madura — mudar o que podemos através da persuasão e aceitar as questões que não podemos mudar. A pessoa negativa se recusa ou não é

capaz de aceitar o controle. Ela briga de todas as maneiras possíveis, e provoca mal-estar com seus chefes, colegas e, muitas vezes, consigo mesma.

O que não fazer

A chefe de Sid, Sandra, estava tão frustrada com o negativismo dele que perderia a paciência e ameaçaria demiti-lo se isso continuasse. Sid sabia que era improvável que ela cumprisse a ameaça, porque era um especialista altamente qualificado e difícil de substituir. As ameaças não apenas não tiveram efeito sobre ele, mas também aumentaram a frustração de Sandra. Não faça ameaças, a menos que você pretenda realmente fazer o que diz.

Não guarde rancor. Ainda que Sid se oponha a você na maioria das coisas, trate-o como um empregado de valor — não como um rebelde. Fazer dele um pária só reforçará a oposição dele em relação a você.

Phil não consegue tolerar o negativismo. Quando encontra um empregado que continua a discordar ou a discutir com ele, Phil tende a entrar em disputas barulhentas. A gritaria nunca convence as pessoas a mudar de ideia. Nunca levante a voz quando discutir com uma pessoa de sua equipe. Isso exacerba a situação em vez de abrandá-la.

Quando a pessoa negativa apresenta uma desculpa tola para não fazer o que se esperava que fosse feito, não a desdenhe nem tente refutar uma razão obviamente fútil. Argumentar nesse momento só vai provocar mais resistência. Ignore a desculpa e reforce o que deve ser feito.

Myra é uma argumentadora. Ela não apenas resiste a cada nova ideia, mas também discute com você sobre cada aspecto. Não adianta interromper seus argumentos, pois ela não ouvirá. Deixe que ela fale até se cansar, antes de você fazer qualquer comentário. Apenas então Myra prestará atenção em você.

Controle suas emoções

É fácil tornar-se impaciente com pessoas negativas. No entanto, não é necessário — mesmo se possível — evitar demonstrar desagrado quando alguém o desafia constantemente. Em vez de pensar "Ela vem sempre com seus velhos truques. Não vou deixá-la me intimidar", treine a si mesmo para ter em mente que "Ela está manifestando seus sentimentos antiautoridade. Não tem nada a ver com o problema ou comigo". Se não tomar isso como afronta pessoal, você poderá agir de maneira lógica e não emocional.

Defina orientações claras

Em vez de dar instruções muito específicas, sempre que possível faça com que os empregados participem das decisões relativas ao modo como um projeto deve ser feito e aos prazos para a sua realização. Dê-lhes padrões de desempenho claros a serem cumpridos, mas deixe-os determinar o que fazer para cumpri-los. Isso minimiza brigas por detalhes e questões menores. As pessoas negativas ainda vão encontrar motivos para se opor, mas ao dar a elas mais controle sobre o seu trabalho, você elimina a necessidade delas de se oporem a você em todos os aspectos.

Ouça o que eles não dizem

Pessoas negativas não hesitam em dizer-lhe o que se passa em suas cabeças. No entanto, as verdadeiras questões podem permanecer sem serem ditas. Uma crítica sobre algum abuso percebido pode ser um subterfúgio para esconder o medo de que você não goste delas. Muitas vezes, o negativismo

é um grito de socorro. Ao filtrar, a partir de suas queixas, os aspectos que não são mencionados, você pode trazer à tona a verdadeira razão para a atitude negativa.

Em resposta a essas situações, pergunte-se o que você pode dizer ou fazer, nesses momento, para responder à verdadeira situação, assim como à queixa percebida. Uma resposta imparcial, sem intenção de julgar, vai incentivar o empregado a revelar mais elementos de emoção, até que ele se sinta compreendido. Quando isso acontecer, a pessoa ficará mais propensa a cooperar.

Se você percebe que a pessoa está com medo que você não goste dela, depois de você ter se aproximado do problema real, comente sobre algumas das coisas boas que essa pessoa tem feito e lhe assegure que tem seu reconhecimento e seu respeito.

Trabalhe na construção de uma relação positiva

As pessoas negativas precisam de constante reafirmação. Ao fazer um esforço evidente para construir uma relação positiva com elas, você não consegue mudar-lhes a personalidade, mas pode causar impacto sobre o comportamento.

Converse com elas. Aprenda o máximo possível sobre os seus interesses, objetivos e vidas reais. Descubra o que elas querem do presente emprego e que não estão conseguindo no momento. Se possível, ofereça treinamento, apoio e *coaching* para ajudá-las a superar problemas e a alcançar seus objetivos.

Não é necessário tornar-se amigo dessas pessoas, mas é importante não ser inimigo delas. Reserve um tempo para explicar suas decisões. Peça que contribuam com ideias e sugestões. Bata um papo informal com elas sobre

questões que não sejam de trabalho, de modo que elas o considerem como um ser humano completo e não apenas como um chefe ou um representante da gerência.

Se você reservar um tempo para aprender sobre as pessoas negativas de sua equipe e para mudar o seu conceito em relação a elas, de empregados-problema para seres humanos sem problemas, vai descobrir que se desenvolverá uma relação mais suave e mais produtiva.

Jogando "Te peguei"

Você já trabalhou com uma pessoa cuja maior alegria na vida é pegar outras pessoas — especialmente você — cometendo um erro? As pessoas que gostam desse jogo tentam mostrar sua superioridade. Como normalmente não têm ideias originais nem sugestões construtivas, elas se divertem pegando os erros de outras pessoas, sobretudo os erros de seu chefe. Essas pessoas tentam constrangê-lo e fazer com que você fique desconfortável. Não lhes dê satisfação. Faça uma piada sobre isso — "Que gafe!" —, ou sorria e diga "Obrigado por chamar a minha atenção antes de causar problemas verdadeiros". Se essas pessoas veem que você não está irritado com o seu jogo, elas param e tentam se divertir em outro lugar.

Trabalhando com pessoas infelizes

É provável que exista pelo menos uma pessoa infeliz em seu grupo. Todos nós passamos por períodos em que as coisas dão errado em casa ou no trabalho, e isso afeta a maneira como fazemos o nosso trabalho ou como interagimos com os outros membros da equipe. Os supervisores devem

estar atentos a essa possibilidade e reservar um tempo para conversar com o indivíduo que está com problemas. Dar a alguém a oportunidade de falar sobre um problema muitas vezes alivia a tensão. Mesmo que o problema não seja resolvido, desanuvia o ar e permite ao funcionário trabalhar normalmente.

Algumas pessoas, no entanto, estarão sempre infelizes por algum motivo. Muitas vezes não estão satisfeitas com as atribuições do trabalho. Mesmo que você atenda suas solicitações e compreenda suas queixas, elas não ficam satisfeitas. Exibem sua infelicidade ao serem negativas. Se a solicitação de alguém para uma mudança na programação de férias é negada, essa pessoa pode ficar com raiva e deixar isso transparecer tanto publicamente como sutilmente em sua atitude.

Você nunca pode fazer todo mundo feliz. A reconstrução do moral das pessoas que acreditam terem sido tratadas injustamente exige tato e paciência. Os gerentes podem evitar algumas situações injustas ao explicar, no momento em que a decisão é tomada, as razões por trás da decisão. No exemplo das férias, você poderia explicar que a sua empresa estabelece o cronograma de férias com meses de antecedência, e que dois outros empregados vão tirar férias ao mesmo tempo. Em seguida, deixe claro que seu grupo não pode ter mais de um membro em férias por vez. Você pode até sugerir que a pessoa infeliz tente encontrar um outro membro da equipe que queira trocar o período de férias.

Alguns outros tipos de pessoas difíceis com as quais deparamos no trabalho são:

“Imutáveis”

São pessoas que resistem à mudança, seja de forma aparentemente agressiva, seja de forma agressiva passiva. Elas podem concordar com a

mudança, mas sabotam a implementação da mudança. Se você lida com esse tipo de pessoa, apele para os seus motivos mais nobres, envolva-a na mudança, e faça um acordo sobre a mudança e a função que ela desempenhará na implementação de novas ideias.

Pessoas que trabalham das 9h às 17h

Essas pessoas trabalham das 9h às 17h, nada mais, nada menos. São rápidas em lhe dizer que isso ou aquilo não é trabalho delas. São aquelas que sempre ficaram satisfeitas em obter uma nota suficiente apenas para passar nos exames na escola. Elas fazem o mínimo para sobreviver e ter o seu salário. Reserve um tempo para conhecê-las e aprender o que realmente as estimula. Dê-lhes incentivo e reconhecimento para tarefas pequenas — isso pode ajudar a trazer essas pessoas para o seu lado e a aumentar seu nível de comprometimento.

Fofoqueiros

Fofoqueiros têm prazer em bisbilhotar a vida dos outros e em desviar a atenção espalhando boatos. Sua mesquinhez pode ser um sinal de que são solitários e de que o trabalho é uma de suas únicas fontes de interação. Não incentive essas pessoas, contribuindo com a fofoca. Lide apenas com fatos e provas.

“Acusadores”

Esses indivíduos são rápidos em apontar o dedo para qualquer um, menos para si próprios, quando erros são cometidos. Eles sempre têm uma resposta para se isentar de responsabilidade pelos erros. A melhor maneira de lidar

com acusadores é ter um conjunto de expectativas e responsabilidades definido de forma clara, de modo que, quando os erros surgirem, alguns fatos irão apoiar a interrupção no processo. Também pode ser útil que você admita seus próprios erros semelhantes para ajudar a reduzir o constrangimento que eles possam sentir.

"Não é a minha equipe — são os meus colegas"

Você se dá bem com o seu chefe. Você e os membros de sua equipe têm um ótimo relacionamento. Mas você continua a deparar com conflitos e problemas com um ou mais de seus colegas — outros líderes de equipe ou gerentes de equipes. Por quê?

Poderia haver dezenas de razões. Primeiro, olhe para si mesmo. Será que é você ou são eles que causam o problema? Não é fácil o exercício da introspecção, mas tente ser honesto consigo mesmo. Se você não se dá bem com muitas pessoas, a causa disso pode ser algo que você esteja fazendo ou pensando. Talvez você seja teimoso e insista em fazer coisas a seu modo. Talvez você dê a impressão de ser arrogante ou prepotente e nem tenha consciência disso. Portanto, faça uma autoavaliação. Peça aos amigos ou funcionários para ajudá-lo com isso.

Por outro lado, se você se dá bem com a maioria das pessoas, mas tem problemas com uma ou com algumas poucas, é mais provável que as dificuldades sejam culpa delas. Procure a causa, se puder. Talvez elas sejam pessoas do tipo que não consegue se dar bem com ninguém. Talvez a agenda e os objetivos delas sejam diferentes dos seus. Aqui estão algumas explicações:

- *Concorrência:* A outra pessoa pode considerá-lo um concorrente para progredir na empresa e tem medo, consciente ou inconscientemente, de cooperar com você.
- *Inveja:* Essa pessoa se ressente da posição que você ocupa ou de suas conquistas. Não há muito que você possa fazer em relação aos problemas de personalidade de seus colegas. Essas pessoas precisam de ajuda profissional. Elas raramente são bem-sucedidas em seus empregos e, a menos que sejam especialistas em um cargo técnico de difícil substituição, não vão estar por perto por muito tempo.

Considerando-se os problemas decorrentes de concorrência ou da inveja, você pode tratá-los diplomaticamente. Lembre-se de que você precisa da cooperação até mesmo da pessoa competitiva e invejosa para realizar qualquer projeto em que ambos estejam colaborando.

> Você não confia muito mais nas ideias que descobriu por si mesmo do que nas ideias que lhe são trazidas em uma bandeja de prata? Em caso afirmativo, não acha que é uma decisão ruim tentar empurrar suas ideias goela abaixo das outras pessoas? Não seria mais sensato fazer sugestões e deixar que a outra pessoa tire suas próprias conclusões?
>
> DALE CARNEGIE

Os princípios da boa arte de vender, a seguir, ajudarão você a lidar com seus colegas que relutam em cooperar:

1. *Conquiste a atenção dos colegas*. Quando apresentar uma ideia que possa resultar em resistência por parte deles, faça um comentário que os leve a se sentar e observar. Todo mundo gosta de elogios.

Portanto, elogie-os por alguma coisa que eles realizaram e que você tenha realmente admirado. Agora você tem a atenção deles.

2. *Faça perguntas*. Descubra o que entusiasma a outra pessoa em relação à situação em questão. Em vez de apresentar sua ideia, faça perguntas. Ouça as respostas. A maioria das pessoas fica tão ansiosa em "vender" suas ideias que não ouve por completo o que o "comprador" quer de fato. Não pressuponha que os interesses do comprador sejam idênticos aos seus. Você pode querer enfatizar a economia de custo que a sua ideia vai gerar, mas talvez seu colega esteja bem mais entusiasmado com o potencial criativo que a ideia proporciona. Você não vai saber disso se não estiver disposto a ouvir.

Obtenha os fatos. Não vamos nem mesmo tentar resolver nossos problemas sem primeiro coletar todos os fatos de maneira imparcial.

DALE CARNEGIE

---

3. *Apresente evidências*. Desenvolva evidências suficientes para dar suporte às ideias que quer vender. Depois de saber o que a outra pessoa realmente quer, você pode adequar as suas evidências aos desejos dela.
4. *Esteja preparado para lidar com objeções*. Se você teve negociações anteriores com essa pessoa, pode antecipar quais objeções podem ser levantadas e estar preparado para lidar com elas. Suas perguntas vão revelar outras. Conhecer as objeções é a melhor maneira de saber onde estão os verdadeiros problemas.

Quando as opiniões diferem, uma das formas de suavizar o impacto é usar atenuadores — frases que minimizam as diferenças, tais como:

"Entendo o que você dizia…"
"Vamos considerar isso…"
"Aprecio o seu ponto de vista…"
"Vamos também discutir…"
"E sob esse ângulo…"
"O que aconteceria se…"
"Você já pensou sobre…"
"Compare aquela ideia com esta ideia…"

Importante: Nunca use as seguintes expressões após frases atenuadoras: "mas", "no entanto", "entretanto", "embora" ou a frase "por outro lado". Em vez disso, apenas dê uma pausa ou diga "e…".

5. *Faça com que a outra pessoa concorde*. Ofereça um plano de ação que tanto você quanto a pessoa sintam que vai resultar na realização do trabalho. Peça a ela que o resuma para que você tenha certeza de que o plano foi entendido de forma clara.

Como entrar em acordo

Mesmo lidando com pessoas difíceis, há momentos em que é vantajoso chegar a uma resolução mutuamente aceitável. Devemos chegar a um acordo. Eis algumas sugestões para isso:

- Leve a sério o interesse dos outros.
- Não leve as coisas para o lado pessoal, nem deixe que as emoções atrapalhem sua lógica e seu raciocínio.

- Honre e encontre mérito nas diferenças de opinião, preconceitos e diversidades.
- Envolva os outros nas decisões, ouça com a mente aberta e seja receptivo a novas ideias.
- Colabore e obtenha consenso através de *brainstorming*. Pergunte:
    - Qual é o problema?
    - Quais são as causas do problema?
    - Quais são as possíveis soluções?
    - Qual é a solução mais sensata?
- Fale de forma franca e decisiva e ofereça evidências para suas ideias.
- Seja um perito modesto e esteja disposto a acatar a opinião dos outros peritos.
- Aja de forma racional, justa e honesta.

> Lembre-se de que as outras pessoas podem estar totalmente erradas. Mas elas podem não pensar assim. Não as condene. Tente compreendê-las. Apenas indivíduos excepcionais, tolerantes e sábios são capazes de fazer isso. Há uma razão para que as outras pessoas pensem e ajam assim. Desentoque as razões ocultas — e você terá a chave das ações e, talvez, da personalidade delas. Tente honestamente se colocar no lugar delas.
>
> DALE CARNEGIE

Mantenha e melhore sua imagem sob pressão

Essa abordagem inteligente para resolver conflitos não é tão fácil quanto possa parecer. Às vezes, você pode não se *sentir* calmo, racional nem tolerante. Ao lidar com pessoas difíceis, é absolutamente essencial que você

permaneça calmo e não fique exageradamente entusiasmado, sensível, ou perca o controle.

O psicólogo William James explica: "A ação parece seguir o sentimento, mas na verdade a ação e o sentimento andam juntos. E, ao regular a ação, que está sob o controle mais direto da força de vontade, podemos indiretamente regular o sentimento, que não está."

Em outras palavras, quando você adota as ações de uma pessoa calma e racional, você se torna calmo e racional. Quando age de mente aberta, sua mente realmente se abre. E, quase que de modo mágico, a pessoa com quem você está interagindo se espelha nesses comportamentos e adota os mesmos sentimentos.

Então, quais são as ações que devem ser incorporadas no seu estilo de comunicação?

- Conte até dez (para si, é claro) antes de falar.
- Fale de forma suave.
- Mantenha uma linguagem corporal aberta.
- Sustente um contato visual leve.
- Sorria de modo apropriado.
- Mantenha uma distância apropriada.
- Mantenha uma postura alerta, incline-se levemente para a frente.
- Não interrompa.

Seis passos para manter a calma

Quando você sabe que deve lidar com uma situação difícil, antes de tomar qualquer atitude:

- Seja racional. Compreenda seus pensamentos e emoções e tome nota ou faça um e-mail dizendo o que se passa em sua mente. Não o envie.
- Solicite opiniões. Exponha a situação a alguém imparcial e peça-lhe para dar o seu ponto de vista honesto.
- Faça atividade física. Saia do local. Dê uma volta ou pratique alguma atividade.
- Reflita. Analise a situação sob o ponto de vista da outra pessoa e pense sobre como você poderia ter contribuído.
- Pense durante a noite antes de decidir. Reveja suas anotações ou e-mail de manhã e decida se a situação merece atenção ou se é algo que deve ser deixado de lado.
- Escolha suas batalhas. Deixe para lá ou confronte a situação. Fale de modo suave, use linguagem corporal acolhedora e interponha alguns alívios cômicos, se necessário.

PONTOS IMPORTANTES

Lembre-se de que muito provavelmente você terá de trabalhar com pessoas e conquistar seu respeito e confiança — embora elas possam ser negativas e não cooperativas, embora elas possam agir de maneira inapropriada e embora você possa não gostar delas. Você nunca deve ceder à sua raiva, nunca deve perder a calma.

Para manter sua imagem sob quaisquer circunstâncias:

- Seja honesto.
- Sempre fale a verdade.
- Assuma a responsabilidade. Mesmo que a questão não tenha a ver com você pessoalmente, não fuja dela. Em vez disso, mostre que você vai

acompanhar, tomar medidas e voltar com uma resposta.

- Venha preparado. Mesmo que nem sempre saiba quais perguntas ou comentários podem surgir, ainda pode preparar o que *você* quiser para ter a oportunidade de falar.
- Tome a iniciativa de falar sobre o que você preparou para ser dito. Isso pode ser feito adicionando-se o assunto ao final de uma resposta: "E, a propósito, deixe-me dizer que ..."
- Sempre pense e aja de forma positiva. Quando for criticado ou questionado, primeiro identifique o que há de positivo na questão. Comece sua resposta com o que é positivo e, depois, responda às críticas.
- Chame a atenção para os erros das pessoas de forma indireta.
- Use a abordagem socrática de fazer perguntas.
- Deixe os outros salvarem as aparências.
- Use incentivo. Mostre que a falha pode ser fácil de corrigir.
- Faça os outros ficarem felizes por fazerem o que você sugere.

CAPÍTULO 8

Como discordar sem ser desagradável

Há certas situações em que discordamos dos indivíduos com quem interagimos. Para expressar discordância não é necessário ser antagônico. Tato, tolerância e compreensão possibilitam que você discorde sem ser desagradável.

Julie é uma dessas pessoas que se esforçam para que gostem delas. Em vez de expressar suas discordâncias, ela cede na maioria das coisas; isso muitas vezes resulta em resoluções menos do que satisfatórias de problemas enfrentados em seu trabalho e em sua vida.

Sean adora discordar. Quando encontra um aspecto pequeno que seja de uma situação que ele não possa acompanhar, expressa sua opinião de forma veemente e dogmática. Isso pode fazer com que Sean se sinta importante, mas contraria todas as demais pessoas.

Sim, é importante expressar discordância. Se todo mundo concordasse o tempo todo, faríamos pouco progresso e, talvez, nem mesmo sobreviveríamos neste mundo competitivo. No entanto, é fácil expressar discordância sem rancor ou desagrado.

Esclareça a divergência

Muitas vezes o que parece ser um desentendimento é uma falha de comunicação. Antes de expressar discordância, certifique-se de que você realmente discorda. Talvez você não tenha entendido os argumentos apresentados, ou tenha interpretado a mensagem de modo diferente. Faça perguntas sobre o que foi apresentado. Certifique-se de que entendeu o que foi dito na mensagem original.

Em diversos casos, você pode concordar até mesmo com a maioria das questões apresentadas, mas discordar de outras. Separe as áreas de concordância e discordância, de modo a poder direcionar seus argumentos para as áreas de discordância e não para a situação como um todo.

Seja educado

O objetivo do desacordo é chamar a atenção da outra parte para uma diferente abordagem da situação que está sendo discutida. Para atingir esse objetivo, você deve conquistar a outra pessoa com o seu modo de pensar. Talvez isso nunca aconteça se você for desagradável ou rude. As opiniões de Sean eram, muitas vezes, inovadoras e brilhantes, mas ele as expressava com sarcasmo ou "humor" hostil, o que gerava animosidade nos outros.

Don era do tipo que batia com a palma da mão na mesa. Era tão arrogante ao expor suas ideias que, mesmo quando elas eram pertinentes, seu comportamento exaltado, sua voz estridente e sua abordagem teatral faziam com que todo mundo com quem ele trabalhava ficasse perturbado. Esse comportamento não apenas provoca desconforto em todos no grupo como também resulta, com frequência, em discussões longas e infrutíferas.

Se Sean e Don fossem educados e diplomáticos, suas excelentes ideias seriam prontamente aceitas.

Ajude as outras pessoas a salvarem as aparências

Quando Gloria ouviu Edith expor seu plano de marketing, notou um erro importante em um dos conceitos sobre os quais o plano estava estruturado. Assim que Edith completou sua apresentação, Gloria apontou com alegria o erro para o grupo.

Como você acha que Edith se sentiu? Ela ficou constrangida e aborrecida com Gloria. Isso não vai fortalecer a relação entre as duas; e uma boa relação é essencial para se construir o trabalho em equipe necessário no departamento.

É claro que o erro tem de ser observado e corrigido. Entretanto, teria sido muito mais eficaz se Gloria permitisse que Edith salvasse as aparências. Caso fosse necessário, ela deveria ter chamado a atenção de Edith para a questão em particular.

Faça perguntas

Gary é um jovem muito sensível. Ele é um desses indivíduos que não aceitam críticas com facilidade e tornam-se defensivos quando uma ideia sua é rejeitada. Passou vários dias desenvolvendo um programa novo para o seu setor e trouxe-o para você, que é chefe dele, e espera não apenas aprovação, mas congratulações. Você acha que o programa está basicamente bom, mas tem várias partes que precisam de melhorias significativas. Como

você pode convencer Gary a esse respeito sem fazer com que ele exploda, fique ressentido e, talvez, mal-humorado por vários dias?

Em vez de indicar as partes com as quais você discorda, primeiro parabenize-o por todos os pontos positivos de seu programa. Depois, faça perguntas específicas sobre a primeira parte de desacordo. Há apenas três respostas que ele pode dar às suas perguntas.

Uma resposta: "Eu não tinha pensado nisso. É melhor rever isso e chegar a uma abordagem melhor." Desta forma, você incentiva Gary a fazer o que tem de ser feito para tornar o programa mais viável.

Outra resposta possível: "Eu não tinha pensado nisso. O que devo fazer?" Esse tipo de resposta indica que ele concorda que o conceito não estava correto, mas, em vez de tentar resolvê-lo, joga essa responsabilidade nas suas costas. É tentador dizer a ele o que fazer e, se for uma situação urgente, talvez você precise fazer isso para ter o trabalho pronto em tempo. No entanto, é melhor incentivar as pessoas a solucionarem os próprios problemas. Sua resposta deve ser: "Por que você não pensa um pouco mais sobre isso, e durante a semana, discutimos a respeito?"

Uma terceira resposta: ele responde à sua pergunta e você percebe que ele estava certo e que sua objeção não era válida. Nesse caso, agradeça por ele esclarecer a questão e vá para a próxima pergunta.

Ao questionar em vez de criticar, podemos obter o melhor de nosso pessoal sem provocar ressentimento. O empregado rejeita suas próprias ideias ruins e é incentivado a chegar às melhores ideias. Isso resulta no aperfeiçoamento da capacidade criativa de seu pessoal e na obtenção de ideias mais inovadoras, que aumentem a eficácia do seu departamento.

Sócrates nunca disse a um de seus alunos que ele estava errado. Caso um aluno respondesse a uma pergunta de maneira incorreta, Sócrates fazia outra pergunta, e continuava a perguntar até que, ao trabalhar com as

perguntas, o aluno chegasse à resposta certa. Esta ainda é chamada de abordagem socrática. Isso é o que você deve fazer quando discorda. Em vez de dizer "Você está errado", faça uma pergunta sobre o que foi dito. Suas perguntas forçarão a outra parte a repensar as próprias ideias e a perceber o seu ponto de vista sem que você tenha de fazer um comentário negativo.

Foco no problema e não na pessoa

Nunca deixe uma discussão virar um conflito pessoal. Em vez de dizer "Suas ideias são vagas" ou "Você não pensou com atenção sobre isso", especifique as partes das quais discorda; e fale sobre isso, não sobre o processo de raciocínio de seu oponente.

Lembre-se de que você e essa outra pessoa podem ter que trabalhar juntos por um longo tempo e que qualquer comentário negativo que você faça dela pode vir a macular suas futuras relações de trabalho.

Meredith levou esse conceito para sua vida pessoal. Ela e seu marido, George, estavam discutindo constantemente. Meredith notou que ela própria, muitas vezes, recorria a acusações pessoais em vez de falar sobre o problema. Ela dizia coisas do tipo: "Se você não fosse tão teimoso, isso não teria acontecido." É claro que ele respondia da mesma maneira. Meredith resolveu focar o problema, e não George. Na discussão seguinte, superou seu impulso de culpar a "teimosia" de George e falou sobre o problema específico. Isso não apenas ajudou a resolver o problema de modo mais rápido, mas também levou a uma relação muito mais feliz.

Atenha-se ao assunto em questão

Rita estava muito aborrecida. O relatório que Tom acabara de lhe entregar havia ficado muito aquém do que ela esperava. Ele tinha omitido algumas das principais áreas de interesse, e tratado de outras apenas superficialmente. Ela também estava preocupada com os horários de almoço e os intervalos prolongados de Tom. Ela precisaria ter uma conversa particular com Tom sobre todas essas questões. Porém, reconheceu que discutir tudo isso naquele exato momento apenas deixaria Tom contrariado e não resolveria o assunto, que era levá-lo a refazer o trabalho de forma satisfatória. Rita decidiu falar com Tom apenas sobre os problemas específicos em seu relatório, e tratou dos outros assuntos separadamente.

Seja positivo

Lauren era uma pessoa detalhista. Ela podia encontrar alguma coisa errada em qualquer ideia que fosse apresentada, e com frequência estava certa. Sempre que Lauren abria a boca em uma reunião, os outros suspiravam. Ela tinha certeza de que havia algo negativo para falar.

Harry também tinha um senso apurado para captar questões com problemas, mas, quando as levava ao conhecimento dos outros, ele frequentemente sugeria uma solução alternativa. Caso não tivesse nenhuma ideia alternativa, ele se oferecia para trabalhar com a pessoa que havia apresentado a situação, de forma a ajudá-la a encontrar a resposta. Como resultado, consideravam-no uma pessoa positiva, cujas opiniões eram procuradas, mesmo que não estivessem de acordo com a opinião dos outros.

Se for educado, sincero, útil e positivo, você pode expressar suas discordâncias de forma que sejam aceitas pelos outros, ajudar a desenvolver

soluções mais eficazes e construir relações efetivas e de longo prazo com pessoas em seu trabalho e em outros aspectos de sua vida.

> Leve em consideração as opiniões das outras pessoas. Deixe que elas sustentem seu sentimento de importância.
>
> DALE CARNEGIE

Rejeitar conselhos sem causar ressentimento

Desacordo pode causar ressentimento, a menos que seja tratado de forma adequada. Porém, rejeitar conselho após você ter solicitado pode levar a um ressentimento ainda maior.

Quando Art W. foi promovido a supervisor de seu departamento, não levou muito tempo para que percebesse que uma das pessoas-chave de sua equipe, Jeff J., estava bravo com a situação. Jeff achava que ele próprio seria o funcionário a ser promovido. Art sabia que, caso fosse bem-sucedido em seu novo cargo, teria de conquistar Jeff. Um Jeff descontente paralisaria o departamento. Uma das maneiras de superar o ressentimento, Art percebeu, era deixar que Jeff soubesse que ele era importante para o departamento. E que melhor caminho para mostrar isso senão pedindo conselhos a Jeff?

Poucas semanas depois de assumir suas novas responsabilidades, Art deparou-se com sua primeira situação crucial. Ele tinha algumas ideias para solucionar o problema, mas achou que poderia ser um bom momento para trabalhar na obtenção do apoio de Jeff. Ele descreveu o problema para Jeff e perguntou se ele tinha alguma ideia de como resolvê-lo. Jeff pensou por um

minuto e fez uma sugestão. Art percebeu logo que não funcionaria. Mas também sabia que se rejeitasse a sugestão acabaria aumentando o ressentimento de Jeff.

Margo M. chamou sua equipe para discutir um problema que eles estavam enfrentando no trabalho. Após ponderar sobre isso durante algum tempo, Darlene propôs uma solução. A resposta imediata de Margo foi: "Nós tentamos isso antes e não adiantou." É verdade que haviam tentado antes e que não dera certo, mas Darlene pode ter interpretado isso como "Eles não querem as minhas ideias". Ela ficou ressentida, e talvez também passe a crer que não havia sentido em apresentar ideias, uma vez que seriam rejeitadas.

Em ambos os casos, os supervisores estavam absolutamente corretos em não aceitar as sugestões feitas; em cada caso, porém, a rejeição poderia levar ao ressentimento e, igualmente importante, à repressão de futuras ideias. É óbvio que conselhos deficientes não devem ser aceitos e que nem todas as ideias são necessariamente boas. Nós somos muito mais propensos a ter ideias ruins antes de pensarmos sobre o problema de forma clara o suficiente para desenvolver uma boa ideia. Thomas Edison propôs mil ideias ruins sobre como fazer a lâmpada funcionar, antes de chegar a uma solução bem-sucedida. No entanto, devemos aprender a rejeitar sugestões impraticáveis de uma maneira que não cause ressentimento e não sufoque a criatividade.

Nunca rejeite a sugestão de uma pessoa na frente dos outros. Isso faz com que a pessoa caia em descrédito e fique constrangida diante de seus colegas. Agradeça pela sugestão e lhe diga que você retornará à questão. Faça isso em particular. No cenário composto por Margo-Darlene, Margo poderia chamar Darlene em seu escritório, mais tarde naquele dia ou posteriormente, logo que possível, e examinar a sugestão. Após Darlene

repetir sua sugestão, Margo deveria dizer: "Darlene, nós tentamos algo parecido há dois anos e tivemos alguns problemas com isso."

Note a diferença na escolha das palavras. O primeiro comentário de Margo: "Não deu certo", acaba por aí. Não há meios de recuperar isso. A segunda abordagem: "Tivemos alguns problemas com isso", mantém a porta aberta. A única resposta possível de Darlene a esse comentário seria: "Quais foram os problemas?" Depois de informada sobre o que causou o fracasso anterior, Darlene poderia responder: "Eu não havia pensado nisso. Acho que devo pensar melhor sobre isso." Em vez de reprimir futuras ideias, ela foi incentivada a continuar pensando. Talvez ela pudesse surpreender Margo, dizendo: "Pensei sobre esses problemas e tenho soluções." Afinal, o chefe pode não ter todas as respostas.

Dar-se bem com o chefe

Uma das pessoas mais importantes em sua carreira é o seu chefe. Alguns chefes gostam de bajuladores, ou seja, pessoas que sempre concordem com eles. Tais indivíduos têm visão curta, e provavelmente não serão bem-sucedidos. Bons líderes querem bons funcionários, que possam discordar de vez em quando. Porém, como você lida com essa situação é que vai fazer toda a diferença: mudar a mente do chefe sobre essa questão ou, talvez, perder seu emprego.

Ninguém, mas ninguém é mais importante para a sua satisfação e felicidade no trabalho, o seu progresso e desenvolvimento na carreira, do que o seu chefe. Algumas pessoas têm sorte de serem designadas a um chefe que é um bom líder, professor e mentor, enquanto outras podem ter de trabalhar para um chefe que não é tão compreensivo.

Não importa o que o destino lhe reservou em termos de um supervisor, você pode tirar o máximo partido dele, estudando os objetivos, o estilo e os hábitos de trabalho do seu patrão, e adequando as suas próprias atividades de modo a estar de acordo.

Linda aprendeu muito cedo, em seu trabalho no departamento de compras, que a gerente de compras, Carol, era o tipo de pessoa meticulosa em seu trabalho, e esperava que seu pessoal fosse semelhante. Ela observou que Carol sempre estava em sua mesa dez minutos antes do horário, e que organizava seu trabalho com cuidado — havia um lugar certo para cada coisa, e cada coisa permanecia em seu lugar. O chefe anterior de Linda era bem mais casual, e os hábitos de Linda em relação ao trabalho, quando trabalhava para ele, refletiam isso. Ela resolveu mudar rapidamente seus métodos de operação. Linda passou a chegar um pouco mais cedo do que sua chefe, arrumar sua mesa de uma maneira muito organizada e até vestir-se de modo mais conservador. Isso definiu de imediato o terreno para uma relação bem-sucedida com Carol, e levou a um trabalho feliz e de longa duração, e a um avanço rápido.

Quando você discorda do chefe

Isso não significa que seja necessário tornar-se uma pessoa que sempre diz "sim" e que se ajoelha diante dos caprichos do chefe. Haverá momentos em que o subordinado discordará do chefe. Um supervisor que não incentiva as pessoas a expressar discordância vai ter problemas. Porém, a maioria das pessoas é psicologicamente malpreparada para receber críticas. Quando o indivíduo de quem você discorda é o seu chefe, a maneira como você apresenta suas opiniões pode ser fundamental para a relação entre ambos. Aqui estão algumas sugestões sobre como expressar discordância:

Seja honesto quanto à situação. Com muito tato, aponte as razões que o fazem discordar do chefe. Quando o chefe de Steve propôs um plano de marketing para o novo produto, ele estava tão entusiasmado sobre suas possibilidades que a maioria de seu pessoal ficou contagiado por seu entusiasmo e aceitou o plano sem críticas. Steve viu algumas falhas, mas estava relutante em discordar e reduzir o entusiasmo do grupo. No entanto, sentiu que se não apresentasse suas apreensões e o plano fracassasse, ele seria o culpado. Em vez de confrontar seu chefe na reunião em que o plano foi revelado, Steve esperou até o dia seguinte. Quando teve oportunidade de falar com o chefe em particular, começou a discussão, expressando que estava de acordo com as partes principais do plano, e reiterou seu apoio ao chefe. "Entretanto", Steve continuou, "eu refleti sobre os desdobramentos do plano e tenho algumas perguntas." Expôs então suas objeções, não em forma de afirmações dogmáticas como "Não acho que vá funcionar", mas como perguntas: "Você pensou o que poderia acontecer se ocorresse isto e aquilo?" Dessa forma, ele deixa o chefe saber de suas preocupações, sem deixá-lo ressentido pelo fato de Steve não ter concordado. É importante ser honesto sobre uma situação, pois, do contrário, no longo prazo, isso pode vir a ser desvantajoso para você e para o seu chefe.

Quando você discordar, apresente um plano de ação positivo. Antes de Steve marcar uma reunião com seu chefe para revelar suas apreensões sobre o plano de marketing, ele pensou a respeito seriamente e desenvolveu algumas etapas que poderiam solucionar os problemas em questão. Quando o supervisor reconheceu que os problemas existiam, Steve estava pronto para oferecer suas sugestões. Dessa forma, em vez de a discordância ser considerada negativa, ela foi vista como uma abordagem positiva.

Se você está errado, admita. No entanto, vamos supor que Steve estivesse errado em suas suspeitas. O plano do chefe não tinha falhas na

forma como Steve havia percebido. Quando Steve fez as perguntas achando que revelaria os defeitos, a resposta do supervisor comprovou que este estava certo o tempo todo. Para manter a continuidade de um bom relacionamento, Steve seguiu o conselho de Dale Carnegie: "Se você está errado, admita-o rápida e enfaticamente." O supervisor apreciará o fato de você ter considerado seriamente o plano, expressado reservas em relação ao plano e até proposto ações alternativas. No entanto, o fato de você ter admitido de pronto o seu erro será um ponto positivo, pois muitas pessoas teimam em se manter firmes em relação às suas ideias erradas, por muito tempo depois de comprovado que se enganaram.

Não transforme pequenas discordâncias em um problema. Paul era fanático por detalhes. Era uma dessas pessoas que procuram defeitos em qualquer situação e se gabam de "pegá-los". Sempre que encontrava uma falha insignificante em algo que seu chefe apresentava, ele era rápido em chamar-lhe a atenção. Não demorou muito para que perdesse o respeito de todos no departamento, até de seu supervisor. Poupe suas discordâncias para assuntos realmente preocupantes.

Antecipe as necessidades do supervisor

Haverá menos motivo para desentendimento se você souber como o seu chefe pensa. Lillian foi contratada logo após a faculdade como assistente administrativa de Carey, um gerente em ascensão. Em pouco tempo, ela se tornou um trunfo indispensável para seu chefe. Muitos anos depois, quando Carey foi eleito o novo presidente da empresa, Lillian, que o tinha acompanhado em uma série de cargos cada vez mais carregados de responsabilidade, foi promovida a vice-presidente executiva. Quando foi

convidada a falar de seu sucesso em uma entrevista com a imprensa de negócios, ela disse:

> Com o passar dos anos, eu aprendi a antecipar as necessidades do meu chefe. Eu sabia o que Carey estava para fazer antes que ele fizesse. Isso me permitiu fazer pesquisas, obter dados e tê-los analisados e prontos para a decisão dele, no momento em que mais precisasse desses dados. Mantive contato com todas as áreas-chave, nas quais ele e a empresa estavam interessados. Isso me ajudou a ser promovida para o cargo dele sempre que ele era promovido e, uma vez que eu ainda trabalhava para ele, continuei essa prática até o presente. Eu também treinei meu pessoal para pensar do mesmo modo que eu, para que eu pudesse realizar o meu trabalho de forma eficaz, assim como ajudei meu chefe a realizar o dele.

Quando for designado a um novo chefe, tente entender o que essa pessoa realmente quer dos subordinados. Como você pode fazer isso? *Pergunte!* A maioria dos chefes vai lhe dizer. *Observe!* Veja o que é que eles precisam que seja feito, e faça. *Pense!* Ao analisar as ações e reações do chefe, você geralmente consegue identificar as maneiras através das quais pode ser mais eficaz. Depois, aplique o que aprendeu, fazendo o seu trabalho da forma que ajudará o seu supervisor a fazer o trabalho dele de modo mais eficiente. Isso levará a uma vida profissional mais produtiva e mais feliz para ambos.

As seis regras para discordar de modo agradável

- *Regra nº1:* Dê aos outros o benefício da dúvida. Talvez a pessoa que fez essa generalização exagerada não seja insensível na verdade. Talvez essa pessoa exagere por causa de uma experiência dolorosa pela qual passou.
- *Regra nº 2:* Depois de dar a alguém o benefício da dúvida, ouça para aprender e compreender realmente por que essa pessoa mantém tal

crença. Diga-lhe que a ouviu e que está tentando de fato ver as coisas a partir da perspectiva dela.

- *Regra nº 3:* Quando discordar de alguém, sempre assuma a responsabilidade por seus próprios sentimentos. Assuma o compromisso de responder usando apenas "eu". Quando você começa com "você", soa como se estivesse culpando e confrontando, e isso coloca de imediato a outra pessoa na defensiva e reduz a chance de seu ponto de vista ser ouvido.
- *Regra nº 4:* Use uma frase atenuadora. Conecte ou use uma "frase atenuadora" para dar uma opinião diferente, começando com "Eu entendo o que você está dizendo ..." ou "Eu aprecio a sua opinião sobre..." Mais uma vez, comece com "Eu" e não "Você disse...", ou soará como confronto.
- *Regra nº 5:* Elimine o termo "mas" ou "no entanto" de seu vocabulário. Uma vez que você tenha atenuado a opinião da outra pessoa, use "e", ou faça uma pausa e não diga nada, após a frase atenuadora. O reconhecimento do ponto de vista do indivíduo é apagado quando seguido por "mas" ou "no entanto".
- *Regra nº 6:* Declare o seu ponto de vista ou opinião com evidências relevantes e factuais. Mantenha suas emoções fora da equação, usando a seguinte fórmula:

    - Reserve um tempo para refletir:
    - O que **eu** acho? (Comece com "eu" — "Eu vejo isso de modo diferente porque...")
    - Por que **eu** acho isso?
    - Que evidências **eu** tenho?
    - Em seguida, fale

> Por que, eu me pergunto, quando tentamos mudar as pessoas, não usamos o mesmo senso comum que usamos quando tentamos mudar os cachorros? Por que não usamos carne em vez de um chicote? Por que não usamos o elogio em vez da condenação? Vamos elogiar até mesmo a melhoria mínima. Isso é o que inspira a outra pessoa a continuar melhorando.
>
> DALE CARNEGIE

Lidando com disciplina

A incapacidade dos funcionários de seguir ordens e normas é um aspecto que leva os supervisores a se desentenderem com seus funcionários. Quando se ouve a palavra "disciplina", qual é o primeiro sinônimo que vem à cabeça? A maioria das pessoas diz "punição". Nós sempre consideramos a disciplina como um meio de punir os empregados por violarem as normas da empresa ou não cumprirem os padrões de produção. Agora, olhe para essa palavra novamente. Você vê uma outra palavra que se sobrepõe a ela? Alterando-se um pouco essa palavra, lê-se "discípulo". Um discípulo é um seguidor, uma pessoa ansiosa por aprender com seu mentor. Ambas as palavras, "disciplina" e "discípulo", derivam da mesma raiz em latim, que significa "aprender". Se olhássemos nossas atividades disciplinares como atividades de aprendizagem, em vez de atividades de punição, conseguiríamos obter muito mais da disciplina.

O primeiro passo na maioria dos procedimentos disciplinares é um aviso verbal ou oral, que em geral assume a forma de uma reprimenda. O propósito de uma reprimenda é chamar a atenção do empregado quando

ele estiver agindo ou atuando de modo que não esteja de acordo com o que é desejado.

Estabeleça a harmonia

Harry tem um histórico de atraso. Excetuando-se sua incapacidade de chegar ao trabalho na hora, Harry é um bom funcionário e tem talentos que poderiam ser de grande valor para a empresa e que levariam ao crescimento de sua própria carreira. Sua chefe, Stephanie, falou com ele sobre seu atraso e, embora tenha prometido ser pontual, ele ainda chega tarde. A política da empresa exige uma advertência após o terceiro atraso, e Harry chegou tarde hoje pela terceira vez.

A advertência deve ser feita, assim que possível, após a infração ter sido cometida. Deve ser dada em particular. Nunca repreenda alguém na presença de outras pessoas. Isso causa constrangimento e rancor, não apenas por parte da pessoa que é repreendida, mas também entre aqueles que presenciam a cena.

Stephanie pede que Harry vá à sala de reunião. Ela não deve começar a advertência com uma acusação, do tipo "Por que você está sempre atrasado?". Ela deve fazer com que Harry se sinta à vontade, ao começar com informações positivas. "Harry, aquele relatório que você apresentou na semana passada foi muito útil. Pude usar aquelas informações em meu encontro com o comitê executivo na sexta-feira. Você é um membro valioso da nossa equipe."

Como Harry sabe que não foi chamado para discutir aquele relatório, Stephanie deve ir direto à questão. Ela continua: "Porém, trata-se de uma equipe, Harry, e não podemos operar de forma eficaz a menos que todos os membros da equipe estejam aqui no horário devido."

Em seguida, faça uma pergunta: "O que você pode fazer para chegar no horário de agora em diante?" Observe que Stephanie não perguntou por que ele chegava atrasado. Esta pergunta abre a porta para todo tipo de desculpas. Ao se concentrar em soluções, em vez das causas, terá respostas mais positivas.

Deixe o empregado dar sua versão da história

Caso Harry tenha algo a dizer, ouça — porque existe a possibilidade de haver circunstâncias atenuantes. Deixe-o contar toda a sua história, sem interrupção, e ouça efetivamente. Faça perguntas sobre o que ele disse. Devem ser perguntas que ajudem a obter a história completa, não perguntas sarcásticas que impliquem em descrença. Em situações em que a advertência é precipitada por problemas mais complexos do que atraso, a obtenção do ponto de vista do empregado pode trazer fatos dos quais você não tinha conhecimento, e que podem afetar sua interpretação da situação.

Nunca discuta! Nunca perca a calma! É essencial que o supervisor aja com a razão e não com a emoção no momento da advertência. Sempre foque no problema, não na pessoa. Nunca diga: "Harry, você é irresponsável." Em vez disso, diga: "Harry, o atraso de qualquer membro da equipe retarda o trabalho da nossa equipe como um todo."

Não interrompa

Muitas pessoas têm a tendência de antecipar o que o outro deveria dizer, de modo que não dão ao outro a oportunidade de completar o pensamento. Elas pulam para as conclusões e, ao fazer isso, podem interpretar um

problema de forma errada. Caso fique tentado a interromper, morda a língua e espere. Frequentemente, nós aprendemos que as coisas não são o que presumimos.

A única maneira de vencer uma discussão é evitá-la.

DALE CARNEGIE

Dê ao empregado uma chance de resolver a situação

A pergunta de Stephanie para Harry foi: "O que você pode fazer para chegar no horário de agora em diante?" O fato de permitir que Harry apresentasse uma solução para o seu próprio problema não apenas reafirma a confiança da supervisora no empregado, mas também incentiva os empregados a pensarem sobre seus problemas e a tomarem suas próprias decisões em relação a eles. As pessoas são mais propensas a seguir soluções que elas próprias sugerem, com mais comprometimento e entusiasmo, do que soluções a elas impostas.

Há momentos, particularmente quando o problema diz respeito ao desempenho no trabalho, em que o supervisor deve ser bastante específico ao chamar a atenção sobre as deficiências do empregado. Nesses casos, faça as sugestões de forma positiva. Não diga: "Seu trabalho está malfeito." É bem melhor mostrar exemplos específicos de trabalho que não tenham atendido aos padrões e, em seguida, perguntar o que pode ser feito para superar as deficiências. Reitere a sua confiança no empregado e ofereça toda a assistência que puder para ajudar. Lembre-se de que essa advertência é o primeiro passo da disciplina, e o seu objetivo é ajudar o empregado a aprender a ser um funcionário melhor.

Finalize com uma observação positiva

Quando Stephanie pergunta a Harry o que ele pode fazer para chegar no horário, ele concorda em passar a ajustar o seu despertador para as 6h15 em vez de 6h30, a fim de evitar os atrasos ocasionais devidos ao tráfego.

Stephanie concorda que isso deva ajudar a aliviar o problema. "Harry, eu estou confiante que você vai manter este compromisso e, de agora em diante, será pontual. Sua contribuição para nossa equipe é importante e isso garantirá que a minha confiança em você não era descabida."

Na maioria das empresas, a advertência é documentada, de forma que exista um registro permanente de que foi aplicada. O modo como é aplicada varia de empresa para empresa.

As advertências são concebidas para alertar o empregado quanto às situações, antes que elas se tornem grandes problemas. Depois de feito isso, dê ao empregado todas as oportunidades para ser bem-sucedido. É imprudente voltar a falar sobre uma situação que já foi corrigida. Criticar repetidas vezes apenas provoca ressentimento e, em geral, não resolve desempenho insatisfatório.

E o que é mais importante: dê ao seu funcionário apoio e assistência para ajudá-lo a superar qualquer coisa que tenha motivado a advertência. Dessa forma, você vai estimular o desenvolvimento de pessoas cooperativas e produtivas, que serão bens valiosos para o seu departamento.

Dando feedback construtivo

Dale Carnegie oferece uma recapitulação de nove pontos de como criticar os outros sem causar ressentimento:

1. Conheça todos os fatos.
2. Aborde a situação com rapidez e em particular.
3. Concentre-se no ato ou no comportamento e não na pessoa.
4. Em primeiro lugar, faça à pessoa um elogio verdadeiro.
5. Primeiro, seja compreensivo, depois, critique. Revele seus próprios erros semelhantes, e diga o que fez para corrigi-los.
6. Verifique suas intenções.
7. Use suas habilidades em relações humanas. Não ordene, dê sugestões.
8. Mostre o benefício da mudança de comportamento.
9. Finalize com uma observação amigável e entre em um acordo sobre como seguir adiante.

O que fazer quando você é criticado

Ninguém gosta de críticas. Quantas vezes ouvimos: "O que eu lhes digo é para o seu próprio bem" ou "Você fez bem, mas...", ou algo muito mais direto: "Agora você estragou tudo!"

Desde crianças, nós somos sempre criticados por pais, parentes, professores, chefes e até mesmo por desconhecidos. Ninguém é perfeito, e a crítica ensina a corrigir erros, a mudar comportamentos e a aperfeiçoar o que fazemos. É um fato essencial da vida e, se feito de forma apropriada, pode ser importante para o nosso crescimento e maturidade. No entanto, a crítica, muitas vezes, é cruel e devastadora.

É claro, nossos erros devem ser apontados para que tratemos de corrigi-los, mas se isso for feito de um modo insensível e cruel, pode fazer com que nos sintamos estúpidos e inadequados, além de destruir nosso moral.

Dale Carnegie advertiu as pessoas a não "criticar, condenar nem reclamar". Ele escreveu: "Em vez de condenar as pessoas, vamos tentar entendê-las." Infelizmente, muitos indivíduos não tentam nos compreender. Quando não estão satisfeitos com o que fazemos, eles nos destroem. Nós não podemos lhes mudar a personalidade, mas é possível lidar com a crítica de modo construtivo.

"Não é minha culpa", Lois soluçou. "Eu não fiz isso." Negar ou colocar a culpa nos outros é uma reação comum. Às vezes, não é sua culpa, mas muitas vezes a negação surge automaticamente. "Você é que está errado. Eu estou fazendo do modo como fui ensinado." Jogar a culpa sobre a pessoa que fez a crítica não vai solucionar o problema.

É uma reação humana normal tentar colocar a responsabilidade dos erros nos outros. As crianças pequenas acusadas de travessura evitam a punição ao apontar o dedo para outra criança. Nós levamos isso para a vida adulta... e, às vezes, escapamos impunes.

Quando adultos, somos responsáveis por nossos erros e devemos considerar a crítica como uma forma de aprendizado. Nós fazemos coisas erradas e, como pessoas maduras, devemos aceitar a punição. Porém, visto que a crítica é, muitas vezes, feita com falta de tato, o ressentimento domina o nosso pensamento.

Em vez de pensar sobre o assunto que gerou a crítica, uma reação comum é focar a pessoa que fez a crítica — o seu chefe, grande parte das vezes. Os seguintes pensamentos podem passar por sua cabeça: "Eu a odeio", "Eu odeio essa empresa", "Isso não é justo", "Eu vou me vingar", "Muito bem, vou fazer do jeito dela, mas não vou me torturar", "Espere até que eles queiram alguma coisa de mim."

Por que os chefes criticam

Esses pensamentos negativos não resolvem nada e servem apenas para tornar mais infeliz aquele que recebeu a crítica. Dale Carnegie advertiu o crítico a tentar entender as pessoas que são criticadas. Isso funciona em ambos os sentidos. Nós devemos tentar entender os indivíduos que estão nos criticando.

Quando perguntaram a Jack por que ele estava sempre insistindo em alguns aspectos com o seu pessoal, ele respondeu: "Essa é a função do chefe." Ele sempre trabalhou para chefes que criticavam, condenavam e reclamavam, e então concluiu que essa era a forma de supervisionar os outros.

Elsa era uma perfeccionista e não podia tolerar pessoas que não alcançassem os altos padrões impostos por ela. Perdia a paciência com quem não aprendia com rapidez e de forma precisa, e, frequentemente, expressava seu desagrado em voz alta e de modo sarcástico. Se o seu chefe é igual a Jack ou a Elsa, você deve aprender a lidar com o estilo de crítica deles, sem deixar que isso o derrube.

Lidando com as críticas

Aceite isso como parte do trabalho. A crítica faz parte do processo de aprendizado. Não podemos aprender, a menos que nossos erros nos sejam apontados; porém, é preciso que sejam apontados de forma construtiva e com tato, o que muitos chefes não fazem. Não podemos controlar o modo como nossos chefes nos criticam, mas é possível controlar como conduzimos o ato da crítica. Cabe a cada um de nós encarar a crítica como um aprendizado, e não como uma experiência degradante.

Não leve isso para o lado pessoal. Lembre-se de que não é você que está sendo criticado, mas sim o que você *fez*. A maioria dos chefes não quer

humilhá-lo, e sim ajudá-lo a corrigir uma situação. Infelizmente, a falta de tato pode não refletir isso. Você não é estúpido nem incapaz. É o trabalho que foi criticado, e não o ser humano que fez o trabalho. Mantenha as suas emoções fora disso.

Veja o lado bom disso. As pessoas realmente maduras podem, às vezes, aprender até mesmo com a crítica mais maliciosa. Caso essa crítica tenha feito você tomar conhecimento de fraquezas, falhas ou erros que você não havia percebido, apesar de sua mágoa inicial, você pode aprender com isso. Concentre-se na lição e esqueça o método.

Lembre-se de que o chefe quer que você seja bem-sucedido. Um supervisor é medido pelo sucesso de seu departamento. Caso você não tenha sucesso, isso vai refletir sobre o supervisor. Tudo bem, a abordagem estava errada, mas o objetivo de longo prazo beneficia a ambos.

Quando a crítica é injustificada

Brian ficou realmente louco. Ele tinha acabado de ser repreendido severamente por seu chefe, na frente de todo o departamento, por ter tomado uma decisão equivocada sobre um projeto sob sua responsabilidade. Isso fez Brian parecer estúpido aos olhos de seus colegas, e para piorar ele considerava que estava certo, que era sensata a decisão que havia tomado a respeito do projeto. Brian saiu da sala num acesso de raiva, e estava disposto a se demitir. “Como posso trabalhar para uma pessoa que não apenas me critica injustamente, mas também me constrange perante meus amigos?”, pensou.

Depois que se acalmou, ele reconsiderou sua reação. Certamente, o chefe estava errado, mas demitir-se iria prejudicá-lo muito mais do que ao

chefe. Brian ainda acreditava que sua decisão estivesse correta, mas o chefe manteve sua opinião, e ele era o responsável final do projeto.

Ao aceitar a crítica e não permitir que esta se transformasse em um ressentimento de longo prazo contra o chefe, Brian conseguiu repensar o projeto, discutir as razões de sua decisão de forma racional com o chefe e encontrar uma solução mutuamente aceitável, que fosse melhor do que as ideias originais dele ou de seu supervisor.

E o mais importante, Brian percebeu a importância de não deixar que a crítica, independente de ela ter sido mal-apresentada, afetasse sua relação com o chefe.

Dale Carnegie faz as seguintes recomendações para quando você estiver no lado que recebe a crítica:

- Fique calmo e ouça atentamente a pessoa.
- Confirme seu entendimento em relação à situação.
- Esteja aberto para autoaperfeiçoamento e mudança.
- Confie nas boas intenções da pessoa que está dando o feedback.
- Não reaja defensivamente.
- Não dê desculpas, apenas forneça os fatos.
- Agradeça a pessoa pelo comentário.
- Faça um acordo sobre como seguir adiante.

PONTOS IMPORTANTES

Siga os princípios de Dale Carnegie sobre críticas, de modo a fazer e manter uma relação mais amigável e produtiva com seus funcionários e colegas:

- A única maneira de vencer uma discussão é evitá-la.

- Demonstre respeito pela opinião da outra pessoa. Nunca diga “Você está errado”.
- Procure honestamente ver as coisas sob o ponto de vista da outra pessoa.
- Seja receptivo às ideias e desejos da outra pessoa.
- Foque no problema e não na pessoa.

CAPÍTULO 9

A chave para obter e prestar um serviço melhor

Dentre as várias queixas que os executivos de negócios ouvem hoje, a de serviço de má qualidade lidera a lista. Os clientes relatam que os vendedores os ignoram, dão informações insuficientes sobre os produtos e, muitas vezes, são rudes quando lhes fazem perguntas. Não são apenas os vendedores, mas também todas as pessoas que lidam diretamente com consumidores ou clientes: recepcionistas nos escritórios, funcionários do serviço ao cliente, pessoal de serviço e manutenção e outros que lidam apenas ocasionalmente com os clientes. Com frequência, a culpa recai sobre o empregado da empresa, mas o erro pode na verdade ter sido causada pelo próprio cliente.

Relacionamento com o cliente

O presidente de uma rede nacional de lojas de calçados recebeu esta carta de uma cliente:

Prezado senhor,
Esta manhã, passei em sua loja na Main Street e gostei de um par de sapatos que vi na vitrine. Entrei na loja e olhei em volta à procura de um vendedor. Duas jovens estavam tomando café e conversando na parte de trás da loja. Fiquei ali por alguns minutos, mas nenhuma delas veio me atender; então, fui até elas e solicitei que me atendessem. Uma delas, relutantemente, apoiou na mesa sua xícara de café e, de forma brusca, perguntou o que eu queria. Mencionei o sapato na vitrine. Ela perguntou o meu número e, em seguida, sem dizer uma palavra, dirigiu-se para os fundos da loja. Fiquei sentada lá por pelo menos dez minutos, até ela voltar e dizer: "Não temos esse sapato no seu número", para então retomar a conversa com a colega. Encontrei o sapato que queria em outra loja, mas achei que vocês deveriam saber como o seu pessoal trata os clientes.

Você sabe que essa mulher nunca mais vai voltar à loja em questão, nem recomendá-la a seus amigos. As empresas gastam milhões de dólares em publicidade para que os consumidores comprem seus produtos, mas o tratamento inadequado de um vendedor os afasta.

Se você convidasse algumas pessoas para irem à sua casa, como as receberia? Você as deixaria esperando na porta por cinco minutos antes de atender a campainha? Você abriria a porta e pronunciaria algum comentário vago? Ou você lhes daria as boas-vindas e as acolheria em sua casa? E quando elas estivessem para ir embora, você as deixaria ir sem se despedir?

Os clientes que entram na sua loja são exatamente como hóspedes que chegam à sua casa. Você os recebe, agradece por terem vindo e lhes assegura que serão sempre bem-vindos.

Atendimento ao cliente por telefone

Hoje, grande parte dos contatos que as empresas têm com os clientes é via telefone. Os clientes telefonam para os serviços de atendimento ao cliente

para obter informações sobre produtos, sobre a posição dos pedidos e sobre problemas relativos aos seus pedidos.

Muitas empresas têm sistemas automatizados, de forma que o cliente nem sequer fala com um ser humano. Os clientes são encaminhados por meio de um menu de opções. Isso, muitas vezes, contraria os clientes que querem discutir um problema. As empresas inteligentes proporcionam ao consumidor opção de substituir o sistema automatizado pela conexão com uma pessoa de verdade.

Se você é essa pessoa de verdade, faça com que o cliente se sinta acolhido, saudando-o com um sorriso em sua voz. Determine a natureza do problema. Faça perguntas que esclareçam a situação e diga ao cliente como a questão pode ser resolvida. Caso você não seja capaz de resolver a questão, transfira o cliente para alguém que possa ajudar, ou diga ao cliente que vai investigar a situação e voltar a entrar em contato com ele em um determinado período de tempo. E faça isso.

> Qualquer idiota pode criticar, condenar e reclamar, mas é preciso ter caráter e autocontrole para ser compreensivo e perdoar.
>
> DALE CARNEGIE

Lidando com clientes irados

Todos nós já vimos charges que mostram a "janelinha de reclamações" em que clientes pressionam um atendente de queixas com cara de incomodado para tratar de seus problemas. Na vida real existem poucas lojas ou empresas com "janelas de reclamações". Toda pessoa que lida com clientes

deve estar preparada para resolver problemas, incluindo aqueles provenientes de pessoas iradas. Como essas situações podem ser tratadas de modo mais adequado?

Não perca a calma

Quando o cliente está chateado e prestes a gritar e berrar, a pior coisa a fazer é gritar em resposta. Naturalmente, trata-se de uma reação normal; você, como atendente, está sujeito a ficar chateado também. Mas isso não vai ajudar a resolver os problemas em questão. Conte até dez, ou talvez mais, antes de responder. Você ficará tentado a levantar a voz, o que é uma manifestação natural de raiva. Faça um esforço para manter a voz em seu tom normal, ou mesmo mais baixa. Quando se fala de modo suave, é possível neutralizar a raiva da outra pessoa e dar início a uma conversa sensata.

Evite entrar em discussões. Dale Carnegie disse: "A única maneira de vencer uma discussão é evitá-la."

Deixe o cliente contar toda a sua história

Antes de tecer qualquer comentário sobre a reclamação, deixe o cliente dizer a você como ele vê a situação. Mesmo que você reconheça o problema antes de o cliente acabar de falar, não o interrompa. Uma das razões é que pode haver informações que você desconheça em uma situação; então, talvez você aprenda mais ouvindo. Outra razão é um fenômeno psicológico importante, que se deve ter em mente quando se lida com uma pessoa descontente, seja ela cliente, empregado, membro da família ou outros: a

menos que ela ponha para fora tudo o que está entalado em sua garganta, ela não ouvirá uma palavra do que você disser. Os psicólogos chamam isso de "catarse". Deixe as pessoas falarem até cansarem, e em seguida estarão abertas para qualquer coisa que você diga.

Faça perguntas adequadas. Certifique-se de que você tem todos os fatos, incluindo os intangíveis; por exemplo, como o cliente se sente em relação ao que aconteceu.

Peça sugestões ao cliente

"O que você quer que eu faça?" Incentive o cliente a apresentar suas ideias.

Marge estava desorientada. A cliente falou gritando que o aparelho que ela havia comprado não funcionava de modo adequado, e que as empresas que vendiam tais produtos, de qualidade inferior, deveriam ser processadas. Ela enfatizou que seu filho era advogado, portanto, não lhe custaria nada processar a empresa, e que estava furiosa o suficiente para fazer isso. Marge sabia que sua empresa queria evitar processos judiciais, não apenas devido ao custo, mas também à possibilidade de publicidade negativa. Marge estava prestes a dizer: "Tudo bem, nós aceitaremos o produto de volta, embora o período de garantia tenha expirado"; mas antes perguntou: "O que a senhora quer que eu faça?" A cliente parou de vociferar e disse: "Bem, mande-me um técnico para consertá-lo." Isso era muito mais barato do que a ideia original de Marge.

Seja compreensivo

Coloque-se no lugar do cliente. Tente pensar o que ele está pensando e sentir o que ele está sentindo. Quando Josh comprou um CD player, não via a hora de ouvir os novos CDs que havia adquirido. Ele, com todo o cuidado, conectou o CD player ao seu aparelho de som, e estava todo alegre antes mesmo de ouvir a música. Entretanto, nada aconteceu. Naturalmente, ele ficou desapontado. Então, teve de se apressar em sua hora de almoço para conseguir a troca do aparelho, e para ser atendido teve de esperar o que lhe pareceu uma eternidade. Ele estava furioso. Você não estaria? Deixe-o vociferar até cansar; depois, seja compreensivo. "Tem toda razão por estar chateado. Eu ficaria chateado também se isso acontecesse comigo. Vou lhe entregar uma nova unidade imediatamente e, se você puder aguardar mais alguns minutos, vou testá-la para ter certeza de que está funcionando."

> Se você não gosta de pessoas em geral, existe uma maneira simples de cultivar esta qualidade — basta olhar para as características boas. Você pode ter certeza de que vai encontrar alguma.
>
> DALE CARNEGIE

Atente para o verdadeiro problema

Steve estava furioso. Para cumprir o prazo estabelecido por seu chefe, ele deveria ter recebido o material pela manhã. Ele havia telefonado para o fornecedor, e lhe foi assegurado que o material seria entregue. Já era meio-dia e nada ainda havia sido entregue. Telefonou novamente. Laura, a atendente do serviço ao cliente, foi muito profissional. Ela deixou que Steve se queixasse da ineficiência de sua empresa e, em vez de encontrar

desculpas, perguntou o que ela poderia fazer naquele exato momento para ajudá-lo. A princípio, ele exigiu a entrega imediata do material, o que não seria possível até o dia seguinte. Após ouvir pacientemente, Laura percebeu que se a empresa conseguisse apressar a remessa de parte do pedido, isso evitaria que o chefe de Steve o criticasse. Ela providenciou que isso fosse feito. A verdadeira preocupação de Steve não era o pedido, mas a pressão de seu chefe.

Confrontos cara a cara

Como gerente de serviço ao cliente de uma empresa de utilidade pública, Shari não apenas supervisionava o departamento, mas também atendia, ela própria, todas as pessoas realmente difíceis que apareciam com seus problemas. Ao treinar seu pessoal para lidar com clientes irados, ela fornece as seguintes orientações:

Se possível, faça o cliente se sentar... Quando as pessoas estão de pé, é maior a probabilidade de ficarem beligerantes. Estar sentado faz com que seus corpos fiquem relaxados, e suas mentes, por sua vez, se abrem. Sente-se lado a lado com o cliente. Isso ajuda a desenvolver um relacionamento com ele.

Mantenha contato visual

Sorria. Eis algumas sugestões acerca da arte de sorrir! Primeiro, você deve ter a atitude mental correta para com o mundo e com o ser humano. Enquanto não agir dessa forma, não será bem-sucedido. Entretanto, simplesmente sorrir de modo superficial já ajuda, pois gera felicidade nos

outros e funciona como um bumerangue para você. Provocar uma sensação agradável na outra pessoa fará com que você se sinta melhor e, muito em breve, você vai sorrir automaticamente, sem forçar.

> Quando você sorri para outra pessoa, está dizendo a elas, de forma sutil, que gosta delas, pelo menos até certo ponto. Ela vai entender o significado da ação, e vai gostar mais de você. Tente fazer do sorriso um hábito. Você não tem nada a perder.
>
> DALE CARNEGIE

Fique calmo. Quando o cliente tem um chilique e você não reage, o tom de voz fica ainda mais alto. Olhe diretamente para a pessoa e diga: "Pare!" A maioria das pessoas se surpreende e se cala. Em seguida, antes que elas tenham tempo de retomar o chilique, diga-lhes em tom calmo que você está tão ansioso quanto elas para resolver o problema, e faça perguntas específicas sobre a situação. Isso deve resultar em uma discussão séria, porém calma.

Nunca discuta com o cliente. Ouça-o de fato e com paciência. Interprete o desejo do cliente e faça a pergunta: "É dessa forma que você vê a situação?" Em seguida, mencione qual será o próximo passo.

Tenha sempre em mente que o seu objetivo é ajudar a solucionar o problema, e não derrubar o cliente. Nem sempre é possível fazer tudo o que um cliente reclamante exige, mas, através da escuta atenta e do tratamento diplomático, o cliente vai sentir que a queixa foi tratada de forma justa; e o que é mais importante, vai continuar a frequentar sua organização.

"O cliente sempre tem razão"

Todos nós já ouvimos ou lemos esse ditado, mas é mais provável que seja mais "da boca para fora" do que uma realidade. É claro que o cliente não tem sempre razão, conforme qualquer um que lide com clientes pode verificar, mas é sempre bom negócio dar aos clientes o benefício da dúvida.

Caso o cliente esteja obviamente errado e solicite uma resolução descabida para o problema, o vendedor ou atendente de assistência ao cliente tem de convencer o cliente de forma diplomática para entender a verdadeira situação. As abordagens para levar as pessoas a aceitarem suas ideias, discutidas no Capítulo 6, vão ajudá-lo a conquistar o seu objetivo.

Quando você quer obter um serviço melhor

Não temos controle sobre as ações de outras pessoas e, quando temos queixas ou exigimos um serviço, precisamos lidar com pessoas desconhecidas, que não sabemos se serão amigáveis e cooperativas. No entanto, você tem controle sobre como lida com a situação. Vamos verificar o que você pode fazer para obter um serviço melhor.

O homem que estava sendo atendido no balcão de peças se estava furioso. Ele rosnava para o balconista: "O serviço neste departamento é intolerável. Esperei por dez minutos, enquanto você fazia uma busca em seus arquivos para aquele outro cara, e agora você não consegue nem encontrar a peça que eu preciso." Em seguida, ele se virou para John, que aguardava pacientemente a sua vez, e disse: "Eu não sei onde eles obtêm ajuda nos dias de hoje." Quando o balconista voltou com a informação de que não tinha a peça em estoque, o homem saiu de forma abrupta, resmungando em voz baixa.

Seja compreensivo

John olhou para o balconista que havia sido incomodado, sorriu e disse: "Você tem de ter muita paciência para lidar com um trabalho como o seu." A tensão no rosto do homem evaporou. Ele ficou um pouco mais ereto e seus lábios firmemente pressionados se abriram em um sorriso. "É uma tarefa dura, às vezes", disse. "Alguns clientes não reconhecem que somos seres humanos e que existe um limite para o que é possível ser feito. Aquele último, foi antipático desde o momento em que entrou. Para dizer a verdade, eu não procurei muito para achar o artigo que ele queria."

As pessoas que nos atendem em nossos trabalhos, em lojas e em empresas, e com as quais lidamos, enfrentam centenas de clientes a cada semana que as tratam como se elas fossem máquinas de venda automáticas e não seres humanos. Não existe desculpa para um vendedor ou atendente de serviço ao cliente ser rude ou descortês ao lidar com um cliente, mas devemos entender por que muitas vezes recebemos desses profissionais menos atenção do que esperamos.

Reduza a tensão

Muitos clientes não têm consideração para com esses profissionais, e exigem atenção em vez de solicitá-la. Uma reação comum para essas pessoas é ficar na defensiva e esperar que a maioria dos clientes se comporte dessa maneira. Isso se reflete em suas atitudes e no seu modo de reagir.

Nós podemos mudar isso, pelo menos em relação à maneira com a qual somos atendidos e tratados. Seja quem for o indivíduo que nos atenda — um balconista em uma loja, um homem ou mulher que fornece materiais

ou serviços em nossos empregos, ou alguém com quem lidamos ao telefone —, devemos visualizar como nos sentiríamos se estivéssemos no lugar dessa pessoa.

Cumprimente a pessoa com um sorriso no rosto ou na voz. Se você está fazendo um levantamento prévio ou tentando chegar a um acordo em uma situação complexa, dedique alguns minutos para trocar gentilezas. Mas, lembre-se, esses profissionais são ocupados e não têm tempo para conversas longas sobre o tempo, esportes ou outro tipo de conversa fiada.

Isso deve reduzir qualquer tensão que possa existir entre vocês. O funcionário sente que não haverá aborrecimento, pelo menos com esse cliente.

A parte do trabalho que Janet menos gosta como gerente do departamento de bolsas é lidar com as reclamações dos clientes. Janet conta sobre clientes que já chegam procurando confusão. Eles vêm esperando argumentos e resistência, e então começam com seus próprios argumentos e críticas.

> "Frequentemente", Janet se queixa, "eles invadem o departamento e começam: 'Que tipo de mercadoria de qualidade inferior você está tentando me impingir?' Isso me deixa nervosa, e é graças a todo o meu treinamento e disciplina que eu não perco a cabeça. Alego que o produto é bom, e que o problema foi causado pelo uso indevido que o cliente fez da bolsa. Mesmo sabendo que isso está errado, eu às vezes faço exatamente isso.

É claro que isso não ajuda a loja, nem o cliente. Se você deseja satisfação, e não apenas uma oportunidade para descarregar a raiva, comece com uma declaração positiva: "Eu sei que é a política desta loja garantir que o cliente sempre fique satisfeito. É por isso que eu gosto de comprar coisas aqui." O gerente, naturalmente, vai concordar com essa declaração e estará aberto para ouvir sua reclamação e tomar as providências necessárias.

Comece de forma amigável

Claudia M. estava muito chateada. Ela havia gastado centenas de dólares para impermeabilizar seu porão, e agora, apenas uma semana depois, o porão estava inundado novamente. Ela pegou o telefone, pronta para brigar com o empreiteiro e exigir que ele resolvesse o problema. Porém, antes de discar, ela colocou o telefone no gancho e lembrou-se da advertência de Dale Carnegie: "Comece de forma amigável."

Ela se acalmou, e então, quando fez a ligação, começou comentando sobre o tempo: "Tom, que tempestade essa que tivemos na noite passada! Você estava na rua ou já tinha voltado para casa quando ela começou?" Eles conversaram um pouco sobre a tempestade e, depois, ela disse: "Entrou um pouco de água no porão. Se você estiver nessa área, eu agradeceria se pudesse dar uma olhada para ver o que pode fazer."

Tom apareceu no dia seguinte, examinou a situação e disse: "Uma das tubulações para a bomba de reservatório que eu instalei vazou. Vou colocar uma nova tubulação e, como a culpa foi minha, não terá custo."

Não exija, converse

Chuck, o recepcionista de ferramentas da Empresa de Manutenção Estadual, acha que muitos dos mecânicos da empresa esperam que ele sempre tenha à mão as peças de que precisam. "Em geral", ele diz, "essas peças são itens especiais que raramente são pedidas e leva tempo para localizá-las, mas eles reclamam quando não as trago de imediato."

Se você sabe que pode ser complicado localizar o item que quer, dedicar alguns minutos para discutir o seu problema com o recepcionista vai,

muitas vezes, não apenas ajudá-lo a achar a peça, mas também fazer com que o recepcionista sinta que está realmente lhe prestando um serviço. Chuck comentou que quando um item não está disponível ele pode sugerir uma peça equivalente. Indivíduos como Chuck são treinados para ajudar. Todos os seres humanos desejam se sentir queridos e importantes. Se você os estimular, pedindo opiniões e sugestões, provavelmente solucionará o seu problema de forma mais rápida e eficiente, além de reforçar o sentimento de autoestima desses atendentes. Isso vai fazer com que fiquem ainda mais ansiosos para lhe prestar um ótimo serviço.

Expresse sua apreciação

Quando o recepcionista está sendo particularmente prestativo a você, não esqueça de elogiá-lo e mostrar o seu apreço. Todo mundo gosta de ser elogiado. No entanto, o elogio deve ser sincero e, quando cabível, específico. Em vez de dizer "Obrigado pelo seu excelente serviço" é mais significativo dizer: "Você entendeu o tipo de problema que eu tinha e foi capaz de informar as peças de que eu precisava para resolvê-lo. Isso mostra que você realmente conhece o seu trabalho, e, com certeza, foi de grande ajuda para mim. Obrigado."

Coloque por escrito

Quando Erica P., uma concertista de piano, checou o piano que tinha alugado para um concerto em Buffalo, Nova York, ela não gostou do som. Então, ligou para uma unidade da Empresa Steinway, que mandou um técnico para fazer a correção. Ele levou mais de uma hora afinando e

ajustando o instrumento até ter a aprovação de Erica. Após o concerto, Erica escreveu uma carta à Empresa Steinway, agradecendo pelo excelente serviço e elogiando o técnico por seu empenho e profissionalismo. Você pode ter certeza de que, caso Erica chame a Steinway no futuro, ela receberá uma atenção especial.

As relações agradáveis com os outros, seja pessoalmente ou por telefone, tornam nossas vidas um pouco mais felizes a cada dia, em todos os aspectos. Podemos tornar mais satisfatórios até mesmo breves encontros com pessoas que nos prestam serviços, simplesmente dedicando uma pequena atenção às suas necessidades humanas. Além de obtermos serviços mais bem-prestados, da próxima vez que procurarmos esses profissionais seremos recebidos com o calor geralmente reservado aos bons amigos. A alegria que oferecemos aos outros nos é devolvida e torna as nossas vidas mais ricas e mais agradáveis.

PONTOS IMPORTANTES

Para prestar e receber um serviço melhor, observe esses princípios de Dale Carnegie:

- A única maneira de vencer uma discussão é evitá-la.
- Demonstre respeito pela opinião da pessoa. Nunca diga "Você está errado".
- Se você estiver errado, admita-o rápida e enfaticamente.
- Comece de forma amigável.
- Deixe que a outra pessoa sinta que a ideia é dela.
- Procure honestamente ver as coisas sob o ponto de vista da outra pessoa.

- Seja receptivo às ideias e desejos da outra pessoa.

CAPÍTULO 10

Dominando as emoções

"Ao lidar com pessoas, lembre-se que você não está lidando com criaturas que se baseiam em lógica, mas criaturas de emoção." Dale Carnegie ressaltou isso décadas atrás. Hoje, os psicólogos chamam esse conceito de "inteligência emocional".

Daniel Goleman, autor de *Inteligência emocional* (1995) e *Trabalhando com a inteligência emocional* (1998), define inteligência emocional como "A capacidade de reconhecer nossos próprios sentimentos e os dos outros, para nos motivarmos e administrarmos as emoções tanto dentro de nós como em nossos relacionamentos".

Mike Poskey, vice-presidente da empresa Zerorisk HR, uma empresa de gestão de risco em recursos humanos com sede em Dallas, identificou cinco competências de inteligência emocional que contribuem para o sucesso no ambiente de trabalho. As duas primeiras dizem respeito ao modo como gerenciamos nossos relacionamentos. As últimas três referem-se ao modo como gerenciamos a nós mesmos. As cinco competências são as seguintes:

1. *Intuição e Empatia*: Nossa consciência de outros sentimentos, necessidades e desafios. Isso é importante no local de trabalho pelas seguintes razões:

    - Ajuda-nos a compreender os sentimentos e as perspectivas dos outros e a sentir o que os outros precisam para crescer, desenvolver-se e controlar seus pontos fortes.
    - Melhora o atendimento ao nosso cliente, pois nos possibilita antecipar, reconhecer e satisfazer as necessidades dos clientes.
    - Melhora a nossa capacidade de ser sensível e ter vantagem em um ambiente de trabalho diversificado.

2. *Habilidades Sociais e Ser Politicamente Correto*: Nossa habilidade em obter respostas desejáveis dos outros. Essa competência é importante no ambiente de trabalho pelas seguintes razões:

    - Ajuda-nos a estabelecer uma comunicação eficaz e a influenciar e persuadir as outras pessoas, mandando mensagens claras e convincentes.
    - Melhora as nossas habilidades de liderança, trabalho em equipe e a capacidade de gerenciar mudança, negociar, resolver conflitos e obter consenso e colaboração.

3. *Autoconhecimento:* Conhecer e compreender suas próprias preferências, recursos e intuições. Esta competência é importante no ambiente de trabalho pelas seguintes razões:

    - Melhora nossa capacidade de reconhecer as emoções e os seus efeitos e impactos naqueles que estão ao nosso redor.

- Ajuda-nos a avaliar, compreender e aceitar nossos pontos fortes e limitações.
- Aumenta nossa autoconfiança e autoestima.

4. *Autocontrole*: Controla o estado interior, as emoções e os recursos. Essa competência é importante no ambiente de trabalho pelas seguintes razões:

    - Melhora nosso autocontrole, possibilitando que controlemos as emoções negativas.
    - Aumenta nossa capacidade de conquistar a confiança e de sermos responsabilizados.
    - Aumenta nossa flexibilidade e o conforto com a mudança, novas ideias e novas informações.

5. *Expectativas Próprias e Automotivação*: Tendências emocionais que orientam ou facilitam o alcance das metas. Essa competência é importante no ambiente de trabalho pelas seguintes razões:

    - Ajuda-nos a lutar de modo consciente e a nos comprometer em alcançar nosso padrão autoimposto de excelência.
    - Aumenta nossa capacidade de motivar a nós mesmos e aos outros, e de sermos otimistas quando confrontados com obstáculos.
    - Aumenta nossa capacidade de tomar iniciativa, ao sermos autoiniciadores e autocondutores.*

Quociente de inteligência emocional (QE)

Assim como, há muito tempo, nós aprendemos a medir a inteligência, os psicólogos desenvolveram testes para medir a capacidade de uma pessoa para reconhecer seus comportamentos, humores e impulsos e controlá-los melhor de acordo com a situação. Esse é o QE ou Quociente de Inteligência Emocional.

Compreenda o seu estado emocional

O seu estado emocional pode mudar de um momento para o outro. Ele pode variar de altamente negativo para neutro e para altamente positivo. As emoções podem, muitas vezes, sobrecarregar você, de modo que sua abordagem a uma situação seja distorcida, impedindo-o de tomar uma resolução pragmática, sensata e lógica.

O exemplo extremo disso é o modo como uma pessoa se vê atormentada com o distúrbio bipolar, com seu humor oscilando sem controle, da euforia para a depressão. Naturalmente que a maioria das pessoas não sofre dessa síndrome, mas, periodicamente, elas experimentam bom e mau humor. As ações e decisões devem basear-se em um estado emocional — bom ou mau. O melhor ajuste para resolver problemas é o meio-termo.

Por exemplo, um dos estados emocionais negativos mais devastadores é a raiva. Quando você está com raiva, tem maior probabilidade de adotar medidas que exacerbam em vez de solucionar o problema. O controle da raiva é absolutamente necessário, se você desejar não apenas solucionar o problema imediato, mas também manter um relacionamento contínuo com a pessoa ou pessoas envolvidas.

Igualmente sério é ter excesso de zelo sobre algo e olhar para qualquer outra abordagem como um contrassenso. Mollie G. tinha desenvolvido um método para processamento de faturas e estava absolutamente convencida

de que se tratava da primeira e única abordagem. Ela se recusou inclusive a considerar outros sistemas, mesmo quando novas tecnologias tornaram seu método obsoleto. Seu vínculo emocional à abordagem original fez com que seu departamento ficasse para trás.

> Quando odiamos os inimigos, damos a eles poder sobre nós, poder sobre o nosso sono, o nosso apetite, a nossa pressão arterial, a nossa saúde e a nossa felicidade. Nossos inimigos dançariam com alegria se simplesmente soubessem como nos preocupam, nos afligem e vingam-se de nós! O nosso ódio não os prejudica, de modo algum, mas transforma os nossos próprios dias e noites em uma turbulência infernal.
>
> DALE CARNEGIE

Como as emoções afetam o processo de contratação

Um dos exemplos mais comuns de como nossas emoções podem se sobrepor à nossa inteligência no trabalho é como escolhemos os homens e as mulheres que contratamos, com quem interagimos e as quais promovemos.

Após Joe Wilson ter sido rejeitado para um emprego na área de vendas pela empresa Achilles Heel, ele foi contratado por um concorrente direto e tornou-se o melhor vendedor da equipe da empresa. Quando o gerente de vendas da Achilles soube disso, perguntou ao gerente de recursos humanos por que rejeitara uma pessoa que teria feito um excelente trabalho para a empresa deles. A resposta dele foi: “Eu acho que foi porque ele usava uma gravata-borboleta.”

Quantos funcionários você perdeu por causa de ideias preconcebidas conscientes ou inconscientes? A maioria dos supervisores e pessoal de recursos humanos hoje está ciente da ilegalidade em relação a ideias preconcebidas devido a raça, religião, nacionalidade, idade, sexo e deficiência, mas estas não são as únicas formas de preconceito.

A expressão "ideia preconcebida" significa uma tendência. Ao contratar ou lidar com pessoas no trabalho, nós somos atraídos para aquelas que se encaixam em nossas noções preconcebidas do que vai fazer sucesso ou não. Frequentemente, essas ideias preconcebidas estão erradas, baseadas em conceitos que não necessariamente se sustentam quando examinados com atenção. A palavra "preconceito" significa prejulgamento. A decisão é feita com base em alguma característica superficial, antes de ser conduzida uma avaliação verdadeira das qualificações.

Às vezes, nós rejeitamos as pessoas por causa de uma característica pessoal específica que nos irrita. Lembre-se que o que incomoda uma pessoa, como a gravata-borboleta de Joe, não vai necessariamente incomodar outra; na verdade, talvez até agrade essa outra.

Aparência

A aparência física é provavelmente a forma mais comum de ideia preconcebida. Existe um velho ditado na área de gestão de pessoas que diz que a decisão de contratar é, muitas vezes, feita nos primeiros dez segundos da entrevista. É claro, asseio e apresentação são fatores importantes; no entanto, é a boa aparência que domina. Embora seja agradável ter mulheres lindas e homens bonitos trabalhando para você, não há correlação entre boa aparência e desempenho no trabalho. A ideia preconcebida em favor

de “Miss América” ou de “Adônis” tem impedido as empresas de contarem com trabalhadores altamente eficientes.

Stanford S., vice-presidente de marketing de sua empresa, estava à procura de um pesquisador de marketing de nível superior. Karen G., uma consultora de agência de empregos, estava frustrada. Ninguém que ela indicava o agradava. Havia indicado várias pessoas altamente qualificadas, e todas tinham sido rejeitadas. Quando ela perguntou o motivo, tudo o que Stan pôde dizer foi que os indicados não se encaixavam. Como todos os seus contatos com Stan tinham sido feitos por telefone, ela decidiu visitar o escritório dele e discutir a situação pessoalmente. No minuto em que entrou, Karen soube a resposta. Stan tinha 1,65m de altura. Todos os seus candidatos eram mais altos do que ele. A ideia preconcebida dele contra pessoas mais altas impedia-o de contratar candidatos qualificadíssimos.

As pessoas gostam de si mesmas

Entretanto, a ideia preconcebida se baseia não apenas na aparência ou no modo como a pessoa se veste, mas também na formação, na escolaridade e em várias outras características que desempenham uma função de grande importância. As pessoas tendem a se sentir mais confortáveis com outros que se assemelham a elas. Nós nos inclinamos favoravelmente a pessoas que tenham formações semelhantes, que frequentaram a mesma escola ou até vivem na mesma comunidade.

O presidente de um banco na cidade de Grand Rapids, em Michigan, formou-se na Universidade Estadual de Michigan (MSU) e, por uma estranha coincidência, a maioria das pessoas que ele contratou ou promoveu pessoalmente era ex-aluno da MSU. Vez por outra alguém extraordinariamente competente de uma outra universidade poderia ser

promovido a um cargo de gestão, mas nunca de uma universidade arqui-inimiga da MSU, a Universidade de Michigan. À primeira vista, isso pode parecer sensato. Afinal de contas, as pessoas que trabalham juntas devem ser compatíveis. Porém, fazer disso o principal fator pode eliminar pessoas com alto potencial, capazes de contribur de forma significativa para o sucesso da empresa.

Efeito do halo

As ideias preconcebidas podem também basear-se no "efeito do halo". Uma pessoa tem uma característica que é excepcional e, em função disso, pressupomos que seja excelente em outras áreas. Lisa A., gerente regional do Grupo Varejistas Associados, ficou muito impressionada com Marjorie M., candidata a gerente de uma nova loja que sua empresa estava prestes a abrir. O que mais a impressionou foi o livro de apresentação que Marjorie levou para a entrevista. Nesse livro, ela tinha cópias de memorandos e impressos de suas atividades na loja anterior. Lisa achou que alguém que conseguia tratar de tantos detalhes e discuti-los com tanta fluência se daria bem no cargo em questão. Isso foi reforçado quando Marjorie lhe enviou uma proposta de plano para iniciar a nova loja.

Entretanto, quando Marjorie assumiu o cargo, tornou-se evidente que ela passava grande parte do tempo elaborando planos e escrevendo relatórios e muito pouco tempo implementando-os. Se Lisa tivesse se aprofundado no histórico de Marjorie, acabaria descobrindo que Marjorie sempre tinha sido assim. A ênfase exagerada que Lisa atribuiu a esse fator único impediu-a de conduzir uma entrevista completa.

“Não é preconceito, é fato”

Jack J. estava irritado.

> Não sou preconceituoso. É preciso ter boa aparência para ser bem-sucedido em vendas. As pessoas realmente julgam um livro pela capa. Os compradores são mais propensos a gastar tempo com alguém que impressiona. Eles não deixam as pessoas comuns entrarem.

No entanto, quando pediram a Jack para comparar os resultados de seus vendedores com os vendedores dos outros gerentes, que não colocavam tanta ênfase na aparência, ele percebeu que sua “ideia preconcebida” não condizia exatamente com a realidade. O melhor vendedor na empresa era um homem que Jack jamais teria contratado, porque ele não tinha uma aparência particularmente impressionante. Seu chefe ressaltou que muitas vezes as pessoas menos atrativas compensam a ausência de boa aparência trabalhando mais duro e com mais inteligência do que seus concorrentes com melhor aparência.

Revelando seus próprios preconceitos

É comum que as pessoas não percebam quais são os seus preconceitos, pois muitos preconceitos são inconscientes. A maioria aceita o fato de que o julgamento deve ser baseado no histórico completo da pessoa. Entretanto, as ideias preconcebidas são emocionais e não lógicas. Somente através de uma autoanálise cuidadosa é que teremos consciência delas.

Para fazer isso, verifique as oportunidades de emprego que você preencheu, para contratação ou promoção, durante o ano passado. Olhe para as pessoas que você escolheu. Elas têm alguma característica especial

em comum? O mesmo tipo de aparência? A mesma escola? A mesma origem étnica?

Dê atenção especial aos candidatos rejeitados, sobretudo os que nunca passaram da primeira entrevista ou não foram considerados. Eles realmente não tinham qualificação? Existia alguma coisa em relação a eles que você não conseguiria definir, mas que simplesmente não tenha gostado? Em caso positivo, pode ter sido boa intuição em relação a pessoas ou — seja honesto consigo mesmo — foi uma demonstração de seus preconceitos?

A inteligência emocional pode ser melhorada

O Hay Group, uma empresa de consultoria de recursos humanos, conduziu um estudo com 44 das empresas da *Fortune 500*, que verificou que vendedores com QE produziam duas vezes a receita daqueles com pontuação média ou abaixo da média.

Em um outro estudo, os programadores técnicos que representavam os dez por cento do topo da competência de inteligência emocional estavam desenvolvendo software três vezes mais rápido do que os programadores que contavam com menor competência.

Um estudo recente realizado por uma empresa de Dallas verificou que a produtividade de seus empregados com alta pontuação de inteligência emocional era vinte vezes maior do que a de empregados com QE baixo.
Um outro estudo na indústria de construção apresentou resultados que mostraram que trabalhadores com inteligência emocional baixa tinham maior probabilidade de sofrerem acidentes durante o trabalho.

Aqui estão algumas dicas para aumentar a inteligência emocional:

- Identifique a emoção e o que o fez sentir-se assim. Você pode fazer isso sozinho, ao ter consciência disso e por meio de determinação, meditação e aconselhamento para superá-la. Há programas disponíveis para ajudá-lo a lidar com emoções negativas como raiva e depressão.
- Comunique de maneira calma o que você está sentindo. Levante sua voz quando confrontar adversários. Discuta a situação de forma calma e sistemática.
- Não permita que suas emoções se inflamem. Se você não pode resolver a situação, faça uma pausa. Pense de outras formas. Quando retomar a consideração do problema, você vai lidar com isso de modo mais tranquilo.
- Enfrente o problema perguntando a si mesmo: "Qual é a pior coisa que pode acontecer?" Aceite o pior e tente melhorar a situação.
- Quando surgir uma situação emocional, pergunte a si mesmo:

    - Qual é a emoção?
    - Quais são as causas da emoção?
    - Quais são as reações possíveis?
    - Qual é a reação mais sábia?

- Não guarde rancor, nem perca tempo tentando vingar-se.
- Evite as oscilações de humor. Aja de forma consistente, mediante uma variedade de circunstâncias, para construir a confiança.
- Elimine o estresse colocando sua casa em ordem. Não deixe que as coisas se acumulem. Uma mente ordenada pode lidar com problemas de forma lógica em vez de emocionalmente.
- Escolha suas batalhas. Mantenha as coisas sob uma perspectiva adequada e não se meta em confusão por ninharias.

- Coopere com o inevitável. Em vez de se preocupar com o passado, concentre-se no futuro.
- Considere suas bênçãos. Concentre-se nas boas coisas em sua vida e as coisas desagradáveis afundarão no esquecimento.
- Mantenha-se saudável, comendo de modo correto, exercitando-se e dormindo o suficiente. *Mens sana in corpore sano* é uma famosa citação em latim, geralmente traduzida como "Mente sã num corpo são". Você fica menos propenso a ser dominado por oscilações emocionais quando é saudável.
- Socialize com pessoas positivas. As emoções são contagiantes. Se somos cercados por pessoas cujas emoções governam suas ações, estamos propensos a agir da mesma forma. As pessoas positivas olham para suas vidas de forma lógica. Ao cercar-se desse tipo de homens e mulheres, você vai "pegar" sua mentalidade.

Aqui está um pensamento para carregarmos conosco: vamos esquecer tudo o que desperta rancor, desconfiança e indelicadeza em nossas mentes. A qualquer tempo, você pode adotar a prática de esquecimento de um mal. Como? Impedindo que os pensamentos sobre isso se arrastem para sua mente. Se você tiver apenas pensamentos generosos, felizes e saudáveis, não há possibilidade de o rancor ter lugar em sua mente, e sua vida será repleta de contentamento.

DALE CARNEGIE

PONTOS IMPORTANTES

As suas emoções se sobrepõem à lógica quando você lida com colegas no trabalho ou quando interage com outras pessoas? Avaliando o modo como você age e reage nessas inter-relações, você pode melhorar sua inteligência emocional e tomar medidas para assumir o controle de sua vida.

Crie um Ambiente Positivo. É difícil nos encontrarmos trabalhando em um vácuo. No ambiente frenético e de ritmo acelerado dos dias de hoje, temos a necessidade da assistência dos outros. Sabemos por experiências passadas que as pessoas são mais eficazes e produtivas em um ambiente que é formado por equipes.

Os princípios de Dale Carnegie, quando aplicados de forma consistente, consciente e sincera, ajudam a estabelecer a atmosfera para que nossos funcionários busquem o melhor de si e atinjam e superem os objetivos organizacionais.

Aplique esses princípios para que você consiga superar as emoções negativas.

Os esforços conjuntos e realizados com dedicação podem gerar resultados surpreendentes e fazer algo acontecer.

Nota:

* Usado com a permissão da Zerorisk HR (empresa de consultoria de capital humano).

EPÍLOGO

Os princípios de Dale Carnegie

Torne-se uma pessoa mais amigável

1. Não critique, não condene, não se queixe.
2. Mostre apreço de modo honesto e sincero.
3. Desperte um forte desejo nos demais.
4. Torne-se verdadeiramente interessado na outra pessoa.
5. Sorria.
6. Lembre-se de que o nome de uma pessoa é para ela o som mais doce em qualquer idioma.
7. Seja um bom ouvinte. Incentive os outros a falarem sobre si mesmos.
8. Fale de coisas que interessem à outra pessoa.
9. Faça a outra pessoa sentir-se importante, e faça-o com sinceridade.
20. A única maneira de vencer uma discussão é evitá-la.
11. Respeite a opinião dos outros. Nunca diga a uma pessoa que ela está errada.

12. Se você estiver errado, reconheça o seu erro rápida e energicamente.
13. Comece de maneira amigável.
14. Leve a outra pessoa a dizer "sim" imediatamente.
15. Deixe a outra pessoa falar a maior parte da conversa.
16. Deixe que a outra pessoa sinta que a ideia é dela.
17. Procure honestamente ver as questões sob o ponto de vista da outra pessoa.
18. Seja receptivo às ideias e anseios da outra pessoa.
19. Apele para os motivos mais nobres.
20. Dramatize suas ideias.
21. Lance um desafio.
22. Comece com um elogio e um reconhecimento sincero.
23. Chame a atenção para os erros das pessoas de forma indireta.
24. Fale sobre seus próprios erros antes de criticar os da outra pessoa.
25. Faça perguntas em vez de dar ordens diretas.
26. Permita à outra pessoa uma saída honrosa.
27. Elogie o menor progresso e elogie cada progresso. Seja "sincero na sua aprovação e generoso no seu elogio".
28. Proporcione à outra pessoa uma boa reputação para ela zelar.
29. Empregue o incentivo. Faça com que o erro pareça fácil de ser corrigido.
30. Faça com que a outra pessoa se sinta feliz realizando o que você sugere.

Princípios fundamentais para superar preocupações

1. Viva "um dia de cada vez".

2. Como enfrentar um problema:
    a. Pergunte a si mesmo: “O que pode acontecer de pior?”
    b. Prepare-se para aceitar o pior.
    c. Procure melhorar o pior.
3. Se as preocupações afetarem a sua saúde, lembre-se de que você talvez tenha que pagar um preço alto por isso.

Técnicas básicas para analisar as preocupações

1. Reúna todos os fatos.
2. Pondere todos os fatos e depois tome uma decisão.
3. Uma vez tomada a decisão, entre em ação!
4. Anote por escrito e responda as seguintes perguntas:

    a. Qual é o problema?
    b. Quais são as causas do problema?
    c. Quais são as possíveis soluções?
    d. Qual é a melhor solução possível?

Acabe com o hábito de se preocupar antes que ele acabe com você

1. Mantenha-se ocupado.
2. Não se aflija com ninharias.
3. Use a lei das probabilidades para banir suas preocupações.
4. Coopere com o inevitável.

5. Decida apenas o quanto pode valer a pena algo em termos de ansiedade e recuse-se a dar mais.
6. Não se preocupe com o passado.

Cultive uma atitude mental que lhe proporcione paz e felicidade

1. Preencha sua mente com pensamentos de paz, coragem, saúde e esperança.
2. Nunca tente vingar-se de seus inimigos.
3. Conte com a ingratidão.
4. Conte suas bênçãos e não seus problemas.
5. Não imite as outras pessoas.
6. Tente tirar proveito das suas perdas.
7. Crie felicidade para os outros.

SOBRE A DALE CARNEGIE & ASSOCIATES, INC.

Fundada em 1912, a Dale Carnegie Training evoluiu a partir da crença de um homem no poder do autoaperfeiçoamento, para se tornar uma empresa de treinamento baseado no desempenho, com escritórios no mundo inteiro. Seu foco é dar às pessoas da área de negócios a oportunidade de aprimorar habilidades e melhorar o desempenho, de modo a construir resultados positivos, estáveis e rentáveis.

A estrutura original de conhecimento de Dale Carnegie tem sido atualizada, expandida e aperfeiçoada constantemente por meio de experiências de vida reais na área de negócios por quase um século. Os 160 franqueados da Dale Carnegie espalhados pelo mundo usam seus serviços de treinamento e consultoria em empresas de todos os tamanhos e de todos os segmentos de negócios para aumentar o conhecimento e o desempenho. O resultado dessa experiência coletiva global é um acúmulo crescente de perspicácia nos negócios, na qual nossos clientes confiam para impulsionar seus resultados empresariais.

Com sede em Hauppauge, Nova York, a Dale Carnegie Training está representada em todos os 50 estados dos Estados Unidos e em mais 75 países. Mais de 2.700 instrutores apresentam os programas da Dale Carnegie Training em mais de 25 idiomas. A Dale Carnegie Training dedica-se a prestar serviços à comunidade de negócios no mundo inteiro.

Com efeito, cerca de 7 milhões de pessoas concluíram o programa da Dale Carnegie Training.

A Dale Carnegie Training enfatiza princípios e processos práticos por meio da concepção de programas que oferecem às pessoas conhecimento, habilidades e práticas que elas precisam para agregar valor ao negócio. Associando soluções comprovadas com desafios do mundo real, a Dale Carnegie Training é reconhecida internacionalmente como líder na missão de destacar o que as pessoas têm de melhor.

Como parte do compromisso com a qualidade da Dale Carnegie Training, medimos a eficácia do nosso treinamento. Em um levantamento global em curso sobre satisfação do cliente, 99 por cento dos graduados da Dale Carnegie Training expressaram satisfação com o treinamento que receberam.

SOBRE O ORGANIZADOR

Este livro foi compilado e editado pelo Dr. Arthur R. Pell, que foi consultor da Dale Carnegie & Associates, Inc. por 22 anos e foi escolhido pela empresa para editar e atualizar o livro *Como fazer amigos e influenciar pessoas*, de Dale Carnegie. Ele também é autor de *Enriqueça sua vida, o método Dale Carnegie* e escreveu e editou "O Lado Humano", uma coluna mensal da Dale Carnegie que foi publicada em 150 revistas profissionais e de negócios.

Ele é autor de mais de cinquenta livros e centenas de artigos sobre gerenciamento, relações humanas e autoaperfeiçoamento. Além de sua própria obra, textos e artigos, o Dr. Pell editou e atualizou obras clássicas no campo do potencial humano, tais como *Pense e enriqueça*, de Napoleon Hill, *O poder do subconsciente*, de Joseph Murphy, *O Homem e aquilo que ele pensa*, de James Allen, *O bom-senso*, de Yoritomo Tashi, e obras de Orison Swett Marden, Julia Seton e Wallace D. Wattles.

Conheça mais sobre a Dale Carnegie & Associates, Inc. em:

http://www.dalecarnegie.com/

Este e-book foi desenvolvido em formato ePub
pela Distribuidora Record de Serviços de Imprensa S. A.

Como ter relacionamentos lucrativos e influenciar pessoas

Site do autor
http://dalecarnegie.com.br/

Página do autor na Wikipédia
http://pt.wikipedia.org/wiki/Dale_Carnegie

Facebook do autor
https://pt-br.facebook.com/dalecarnegiebrasil

Twitter do autor
https://twitter.com/DaleCarnegie