

DAVID ROHLANDER

O CÓDIGO CEO

O SEGREDO DOS GRANDES
LÍDERES DA ATUALIDADE

DAVID ROHLANDER

O CÓDIGO
CEO

O SEGREDO DOS GRANDES
LÍDERES DA ATUALIDADE

UNIVERSO DOS LIVROS

Sumário

Capa Página

Página de Título

Direitos Autorais Página

Dedicatória

INTRODUÇÃO: COMO AS PESSOAS REALMENTE MUDAM?

PARTE I: COMUNICAÇÃO

Capítulo 1: CONFIANÇA

Capítulo 2: RESPEITO

Capítulo 3: COMPREENSÃO

Capítulo 4: EMPATIA

Capítulo 5: RESOLUÇÃO

PARTE II: EXECUÇÃO

Capítulo 6: AÇÃO

Capítulo 7: REPETIÇÃO

Capítulo 8: HÁBITOS

Capítulo 9: ATITUDE

Capítulo 10: SENTIMENTOS

PARTE III: OPERAÇÕES

Capítulo 11: EQUIPES

Capítulo 12: DELEGAÇÃO

Capítulo 13: SISTEMAS

Capítulo 14: RESPONSABILIZAÇÃO

Capítulo 15: RECOMPENSAS

Apêndice I: RECURSOS

Apêndice II: QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

NOTAS

BIBLIOGRAFIA

SOBRE O CÓDIGO CEO

DAVID ROHLANDER

O CÓDIGO CEO

*Os segredos dos grandes líderes da
atualidade*

São Paulo
2013


UNIVERSO DOS LIVROS

Universo dos Livros Editora Ltda.

Rua do Bosque, 1589 - Bloco 2 - Conj. 603/606

Barra Funda - São Paulo/SP - CEP 01136-001

Telefone/Fax: (11) 3392-3336

www.universodoslivros.com.br

e-mail: editor@universodoslivros.com.br

Siga-nos no Twitter: @univdoslivros

THE CEO CODE © 2013 David Rohlander. Original English language edition published by The Career Press, Inc. 220 West Parkway, Unit 12, Pompton Plains, NJ 07444 USA.
All rights reserved

© 2013 by Universo dos Livros

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/1998.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Diretor editorial: Luis Matos

Editora-chefe: Marcia Batista

Assistentes editoriais: Ana Luiza Candido,
Raíça Augusto e Raquel Nakasone

Tradução: Isadora Prospero

Preparação: Guilherme Summa

Revisão: Leonardo Ortiz, Viviane Zeppeline

Arte: Francine C. Silva, Valdinei Gomes

Capa: Zuleika Iamashita

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Angélica Ilacqua CRB-8/7057

R635c Rohlander, David

O código CEO / David Rohlander; tradução de Isadora Próspero.
— São Paulo: Universo dos Livros, 2013.
240 p.

ISBN: 978-85-7930-531-3

Título original: The CEO Code

1. Executivos 2. Empresas 3. Liderança 4. Negócios I. Título

II. Próspero, Isadora

13-0458 CDD 658.406

A Sixten.

Que ele cresça amando, rindo e aprendendo, enquanto cria sua própria obra-prima
com garra!

Agradecimentos

Descobri que o comportamento mais recompensador que existe é dar aos outros sem esperar receber nada em troca; dar simplesmente para compartilhar bênçãos. Como é dito na Bíblia, “É maior felicidade dar que receber!”. Felizmente, eu tenho recebido generosidade e gentileza há décadas. E sou muito grato. Aqui desejo agradecer às muitas pessoas que tão amavelmente compartilharam comigo seu tempo e sabedoria.

Mencionar só as poucas que diretamente contribuíram com este livro seria um erro. A elaboração e a execução de *O código CEO* vêm acontecendo há décadas. O livro é resultado do interesse e da orientação da minha avó quando eu era pequeno, das pessoas que me educaram em diferentes escolas, de todos os homens e mulheres com os quais servi no Exército dos Estados Unidos, de meus clientes e colegas. E hoje tenho ainda o privilégio de aprender com meu filho, Nathan, e com o filho dele, Sixten.

A vida é uma grande aventura. Beba a taça até o fim. Lembre-se de perseguir suas metas com paixão e aproveitar as recompensas com moderação. Então, você poderá dizer comigo e com Albert Camus, jornalista, filósofo e ganhador do prêmio Nobel: “Em meio ao inverno, por fim descobri que dentro de mim havia um verão invencível”.

INTRODUÇÃO

COMO AS PESSOAS REALMENTE MUDAM?

Não são os caminhos que tomamos; é o que há dentro de nós que nos faz o que somos.

— O. Henry

A frustração estava no ar. Três executivos e seu motorista estavam apertados dentro de uma minivan. Presos no trânsito de final de tarde, não iam a lugar nenhum. Os congestionamentos no centro de Los Angeles são legendários. Buzinas ressoavam, e estava quente e abafado na van.

Um dos executivos, Andy, era o presidente de uma importante empresa de construção. Ele estava no banco do passageiro, enquanto os outros dois executivos sentavam no banco de trás. O motorista estava fazendo o melhor que podia, mas eles não saíam do lugar; as ruas tinham se tornado um estacionamento. Um dos executivos no banco de trás olhou seu relógio.

– Faltam quinze minutos, vamos nos atrasar – proclamou.

– Vire à direita nesse beco – disse Andy ao motorista, com uma voz calma e ponderada. Não havia trânsito no beco, só as paredes de concreto altas e íngremes de prédios comerciais, que se erguiam até bloquear o céu. O beco era estreito. Eles tiveram que virar e manobrar para evitar latas de lixo enquanto dirigiam entre os arranha-céus.

– Depois do próximo prédio, vire à esquerda – Andy ainda estava calmo e controlado enquanto instruía o motorista. Os executivos no banco de trás estavam espremidos entre caixas, um pouco apreensivos e sem palavras.

Eles haviam entrado em um território desconhecido. Não havia trânsito ali, mas o beco era sujo, empoeirado e cheio de pilhas de lixo.

– Siga essa viela por três quarteirões e então vire à direita – disse Andy.

O motorista obedeceu. Andy falava com confiança; estava vestido elegantemente e, com mais de um metro e noventa de altura, era um homem que causava uma boa impressão. Os executivos no banco de trás começaram a notar que havia mendigos

de pé nas sombras, apoiados nos prédios e sentados sobre papelão. Estar naquela parte da cidade estava deixando-os definitivamente desconfortáveis.

De repente, o escuro beco começou a clarear. À frente, eles podiam ver parte do céu e, então, como se portas imensas tivessem sido abertas, saíram do labirinto e entraram na Main Street. Para a surpresa do motorista e dos executivos, eles chegaram bem em frente à Rescue Mission de Los Angeles. Todos na van, exceto Andy, estavam surpresos, impressionados e confusos. Um dos executivos não se conteve:

– Como você fez isso, Andy?

Olhando para frente, Andy respondeu num tom casual:

– Eu morei nessas ruas por dois anos e meio quando bebia. Felizmente, atingi o fundo do poço, decidi mudar e consegui retomar a minha vida.

A van da empresa estava cheia de alimentos para as festas de fim de ano e presentes para os sem-teto do centro de Los Angeles. Faltavam alguns dias para o Natal, e esses executivos estavam entregando presentes.

Mudança

Há muitos jeitos de mudar; como Heráclito disse uma vez: “Nada é permanente, exceto a mudança”.¹ Para resumir, as pessoas mudam apenas de dois jeitos. O primeiro é quando passam por uma experiência emocional significativa e isso se torna o catalisador para uma mudança. Exemplos clássicos são divórcio, falência, ataque cardíaco, ter um filho, herdar uma grande quantidade de dinheiro ou se apaixonar. Alguns anos atrás, um advogado obeso que eu conhecia foi deixado pela mulher. O divórcio, para ele, foi uma experiência emocional significativa. Hoje, após desenvolver novos hábitos alimentares e praticar exercício, ele está magro e disputa maratonas. Sua vida inteira está mudando e logo ele vai se casar.

Algumas pessoas escolhem não mudar mesmo após uma experiência emocional significativa. Um CEO que eu conheço teve três ataques cardíacos. Apesar de longas internações e períodos de reabilitação, ele ainda continua fumando. Experiências emocionais significativas não o fizeram mudar esse hábito.

O outro jeito fundamental pelo qual as pessoas mudam é tendo uma revelação pessoal e deliberadamente criando novos comportamentos. Elas então se empenham num processo de educação, condicionamento e treinamento para gradualmente se desenvolverem e evoluírem.

O objetivo deste livro é ajudá-lo a evitar a mudança que decorre de uma experiência emocional significativa. Em vez disso, *O código CEO* lhe dará conhecimentos que o estimularão a buscar a mudança e o aperfeiçoamento. Trata-se de um guia para ajudá-lo a desenvolver um plano e criar uma obra-prima.

Andy teve uma série de experiências emocionais significativas enquanto morava na rua, as quais, somadas, causaram-lhe tanta dor que ele procurou ajuda e, aos poucos, mudou sua vida. Hoje, ele é um líder empresarial muito bem-sucedido e tem uma vida familiar feliz e saudável.

Mais de uma vez eu conheci pessoas que tinham problemas com bebida, drogas ou outros vícios. Quando questionava Andy sobre como ajudá-las, ele sempre dizia que, do seu ponto de vista, não era possível ajudá-las até que atingissem o fundo do poço. Ele se baseava em sua experiência pessoal.

Todos têm um ponto de vista. Ele fundamenta-se nas experiências de cada um. Uma lição que aprendi ao longo dos anos é que não estou sempre certo, nem estou sempre errado. Algumas pessoas sempre sabem que estão certas, e aprendi por experiência a suspeitar bastante delas. Onde você se encaixa? Já parou para pensar a partir do seu ponto de vista sobre como as pessoas mudam e, mais importante, como você muda?

À medida que ler este livro, você terá uma oportunidade de avaliar suas crenças, atitudes e comportamentos. Existe uma importante teoria desenvolvida por Julian Rotter, nos anos 1950, chamada Locus de Controle. “*Locus*” é uma palavra latina que significa “lugar” ou “local”. “Controle” refere-se àquilo que os indivíduos acreditam que controla suas vidas (fatores internos ou externos). Os dois pontos de vista são denominados locus de controle interno e locus de controle externo.

Se você tende para um locus de controle interno, acredita que seus próprios comportamentos e ações influenciam seus resultados futuros. Pessoas com um locus de controle externo acreditam que o acontece com elas é controlado por outras pessoas, pelo ambiente ou pelas circunstâncias. Estudos mostraram que alguns grupos de pessoas tendem para um lado ou para outro e têm características específicas. Líderes tendem para o locus de controle interno e acreditam que têm o poder de fazer a diferença. Pessoas que acreditam que não são capazes de controlar suas circunstâncias têm mais ansiedade e estresse em suas vidas.

O código CEO propõe uma abordagem prática ao crescimento e à mudança. Meus clientes são geralmente executivos muito bem-sucedidos, mas mesmo assim querem melhorar, ir além e, como eu gosto de dizer, “criar uma obra-prima”. Se você é como a maioria desses executivos com alto desempenho, busca continuamente melhorar seus resultados. As ideias neste livro são baseadas em pesquisas científicas, anos de experiência empresarial e observação do que realmente funciona no mundo real. Nós desvendamos o código.

Você sabe quais são os elos que separam um executivo normal daqueles com alto desempenho? Você já se perguntou o que eles sabem e você não? É sorte ou trabalho duro? É liderança ou uma dádiva genética?

É ótimo ter talento natural, mas o sucesso decorre muito mais do trabalho duro e do conhecimento do que você precisa fazer para melhorar a si mesmo. Seu caminho para o sucesso e a relevância começa quando você decide aprender tudo sobre como mudar e, enfim, compromete-se a fazer isso. George Bernard Shaw disse certa vez: “O homem razoável adapta-se ao mundo; já o desarrazoado persiste em tentar adaptar o mundo a si mesmo. Qualquer progresso, portanto, depende do homem desarrazoado”.²

O código CEO identifica e esclarece os conhecimentos, as atitudes, as habilidades e os comportamentos necessários para que você se torne um grande líder e inspire seus funcionários à excelência. Talento ajuda, mas o ingrediente mais importante é o

que você é capaz de aprender e praticar a fim de aperfeiçoar-se. Nossa meta é o domínio de todos esses conhecimentos.

Focaremos três áreas críticas. A primeira e mais importante é a **comunicação**. É preciso comunicação autêntica para construir um time e uma empresa que funcionem bem e sejam produtivos. Peter Drucker frequentemente compartilhava uma metáfora simples: “A comunicação é o óleo que mantém a máquina que chamamos de negócio bem lubrificada”.

A **execução** vem em seguida. A prontidão, a precisão e a competência demonstradas na execução de sua estratégia e de suas tarefas determinarão um resultado produtivo. Você aprenderá diversos métodos e técnicas que o ajudarão a executar essas tarefas e assegurar-se de que você e seu time estão preparados e são capazes de fazê-las.

A terceira área são as **operações**. Operações inclui criar sistemas para ajudar os times a funcionar e métodos para monitorar e implementar a delegação de tarefas de modo efetivo. Compartilharei soluções que o ajudarão a designar responsabilidades e distribuir recompensas para que seus funcionários fiquem entusiasmados e comprometidos a trabalhar juntos em níveis máximos de desempenho.

Não é hora de algumas tomadas de decisão criativas e corajosas? Você está pronto para passar para o próximo nível e criar resultados tangíveis melhores? *O código CEO* o ajudará a criar uma grande empresa e inspirar seus funcionários à excelência com conselhos comprovados e práticos que funcionam. Vamos começar.

PARTE I

COMUNICAÇÃO

Comunicação efetiva exige mais que talento. Requer confiança, respeito, compreensão, empatia e determinação. É uma arte. Muitos elementos estão agrupados sob a alçada do que chamamos de comunicação. O modo como um líder deve se comunicar com seus funcionários é o nosso foco. A comunicação é, por definição, uma via de mão dupla, uma forma de conversa ou diálogo.

O senso comum tende a pensar que comunicar-se se resume principalmente a falar e escrever, ou o que poderíamos chamar de “transmissão”. Essa perspectiva é muito limitadora. “Transmissão” traz à mente alcunhas como O Grande Comunicador ou O Orador Consumado, e indivíduos como Franklin D. Roosevelt, Ronald Reagan ou Martin Luther King.

Metade ou até mais da equação da comunicação corresponde ao “recebimento” de informações. Ser capaz de ler ou entender o que os outros estão tentando dizer ou relatar exige esforço. É preciso se conectar com as pessoas em um nível pessoal. Estar de pé num púlpito, usar um *teleprompter* ou microfone não favorece o desenvolvimento de relacionamentos ou diálogos.

Dan, vice-presidente de vendas e marketing, foi incentivado por seu CEO a obter treinamento nesse aspecto. Esse vice-presidente estava sob muita pressão para atingir resultados, além de estar extremamente acima do peso, mas era muito talentoso. O chefe não queria perdê-lo. Como é costume, o CEO compartilhou várias preocupações comigo antes do meu primeiro encontro com seu vice-presidente.

Dan e eu nos encontramos pela primeira vez numa pequena sala de conferências. Era uma oportunidade para nos conhecermos, compartilharmos nossas expectativas e entrarmos num acordo sobre um programa e uma agenda. Ele era muito cativante, obviamente inteligente e se focava em fazer um trabalho excepcional na empresa. Após uma breve introdução e apresentação, comecei a formular algumas questões, simples no início: Onde você estudou? Quais empregos teve? Quais são suas metas?

Ele foi muito aberto e amigável. Contou-me sobre sua vida, suas experiências profissionais anteriores e ficou realmente animado quando começou a falar sobre seus filhos. A conversa durou uma boa meia hora e eu estava principalmente escutando.

Por fim, houve uma pausa confortável. Eu o olhei diretamente nos olhos e, muito lenta e delicadamente, fiz uma pergunta simples:

– Dan, você é casado?

Silêncio. Ele piscou, virou a cabeça, desviou os olhos, e então olhou para baixo. Eu podia ver a tensão pulsando em seu pescoço. Depois de um momento, eu disse gentilmente:

– Você não mencionou sua esposa.

Nesse ponto, ele não aguentou mais. Seus olhos se encheram de lágrimas e ele disse:

– Não queria falar sobre isso. Estamos tendo problemas sérios.

Aquilo de que Dan não queria falar era o seu problema mais significativo, urgente e emocional.

É impossível não se comunicar. Até quando escolhe ficar em silêncio, você está se comunicando. Um dos segredos de escutar efetivamente é ficar atento ao que não está sendo dito. Muitas vezes, é mais revelador do que o que foi dito.

Há muitas técnicas óbvias que podem ser usadas ao transmitir ou receber. Há também muitas nuances que podem ser aprendidas. É absolutamente essencial que você domine a comunicação para ter sucesso em sua vida pessoal e profissional. Nos próximos cinco capítulos, examinaremos a fundo como você pode se tornar um grande comunicador. Estamos falando sobre algo bem maior do que simplesmente “ser bom de papo”.

Capítulo 1

CONFIANÇA

A confiança precisa ser merecida. Fundamentalmente, as pessoas confiam umas nas outras quando elas fazem o que dizem que vão fazer. Com frequência, perde-se a confiança em alguém quando há uma diferença entre o que a pessoa diz e o que ela faz. Isso pode ser exemplificado de diversas formas.

Quando você diz que chegará ao trabalho às oito horas e não aparece até as oito e meia, seu comportamento contradiz o que você prometeu. Se diz que vai ligar a alguém e não liga, as pessoas hesitarão em acreditar em você no futuro. Se você diz que se importa, expressa preocupação e diz que quer ajudar alguém, e então não faz isso, o que você acha que os outros vão concluir? Qualquer promessa feita que não for honrada irá comprometer a confiança que os outros têm em você. Pode parecer simplista, mas as pessoas notam e lembram-se desses comportamentos. Elas podem não dizer nada, mas certamente lembrarão.

As pessoas julgam umas às outras baseadas em coisas pequenas – algumas que muitos considerariam triviais. Elas também observam nuances de comportamento. Percebem pessoas com um olhar “suspeito”, uma “língua afiada” ou padrões de comportamento inconstantes como alguém que não pode ser confiável. No fim, o teste principal se baseia em seu comportamento, não em quem você conhece, no que diz ou em quão inteligente é.

Competência

Nada em minha vida pessoal e profissional sequer chegou perto do relacionamento de confiança que eu experimentei pilotando caças em formação. Quando reflito sobre minha experiência em combate militar, vejo que recebi muitas lições úteis e que se aplicam diretamente à vida e aos negócios civis.

As qualificações para ser um piloto da Força Aérea dos Estados Unidos são rigorosas. Quando você pilota caças, tem de cumprir todos os requisitos básicos de piloto, além de ser proficiente em voos em formação. Isso significa que você voa a alguns metros de distância de outra aeronave, às vezes próximo ao chão, às vezes nas nuvens e às vezes em lindos céus azuis. Sempre há um líder e os outros são “alas”. Como ala, você segue o líder, e aonde ele vai, você vai.

Os dois mais importantes fatores críticos para pilotos de caça em formação de voo são competência e discernimento. Em combate, falta de competência ou tomada de más decisões podem resultar não só na sua morte, mas na morte do seu ala.

Quando terminei a formação de pilotos, era capaz de voar com bastante precisão. Consistentemente acertava a altitude, direção e velocidade do vento. Porém, ser um bom piloto de caça requer muito mais do que simplesmente voar com precisão. Após voar por alguns anos e ter somado 208 missões de combate, eu era um piloto muito melhor, e tinha mais discernimento e alta competência. Pilotar a aeronave era quase automático, e a missão, ou atingir o alvo, meu foco primário. A nave se tornou uma extensão do meu próprio corpo.

Meu esquadrão no Vietnã perdeu várias tripulações e aeronaves. Em mais de uma ocasião, atribuíram-me a tarefa de investigar a perda de aeronaves, informar o general sobre o que tinha acontecido e pensar o que poderíamos fazer para evitar o mesmo erro com outra tripulação. Aos poucos, tornou-se aparente que havia padrões de comportamento, alguns bons e alguns maus, que se tornavam hábitos dos pilotos. Alguns planejavam muito cuidadosamente, outros tinham a tendência de correr altos riscos, e infelizmente nem todos eram igualmente talentosos.

Uma das maiores lições que eu aprendi é que normalmente não é um único erro que o faz cair ou ser abatido. São várias coisas que acontecem ao mesmo tempo. Pode ser uma combinação de tempo ruim, não estar no seu melhor estado físico e uma falha na comunicação. Problemas no motor são geralmente contornáveis, mas se são combinados com todos esses outros problemas, você se encontra de repente correndo um grande risco. Pode cair ou, se estiver voando sobre território inimigo, ser abatido.

Ocorre exatamente o mesmo nos negócios. A boa notícia para os executivos é que normalmente não é a sua vida que está em jogo, como seria em combate. Vamos analisar um exemplo simples. Talvez a economia esteja sofrendo com altas taxas de desemprego, falta de confiança do consumidor e liderança confusa em Washington. As taxas de juros estão em níveis recordes de tão baixos, mas novos regulamentos quase impossibilitam conseguir financiamento para seus clientes. Você se sente estressado e decide que precisa de uma folga.

Você fica até tarde na rua pensando sobre a espiral descendente da economia, toma uma taça extra de vinho e começa o dia seguinte devagar. A caminho do escritório, como está apressado e atrasado, decide mandar uma mensagem para alguém enquanto dirige: “Estou a caminho”.

A realidade é que esse cenário pode resultar numa multa, num acidente de carro ou simplesmente em ficar preso num congestionamento. Entretanto, o principal aqui é que você disse que estaria no trabalho antes das oito. Agora são oito e meia e você está atrasado. Como você lidaria com essa situação relativamente trivial? Entraria no escritório com um sorriso no rosto? O que você diria? Ignoraria o fato de que está atrasado? Talvez fosse engraçadinho e fizesse uma piada sobre seu carro ou o trânsito? Ou que tal uma desculpa humilde? O mais importante é que você criou um problema complexo. Qual é o problema fundamental – o problema verdadeiro? O que aconteceu com a *confiança*?

Quando você trabalha no mundo dos negócios por um longo tempo, várias décadas no meu caso, tem a oportunidade de observar as pessoas em muitas situações, com resultados tanto bons como ruins. Isso proporciona à pessoa com

experiência uma vantagem: a habilidade de reconhecer padrões. Vou compartilhar alguns dos padrões que tenho visto ao longo dos anos que se relacionam com a história simples que acabei de contar sobre chegar ao trabalho meia hora atrasado.

Todo mundo que chega frequentemente atrasado tem um problema. Obviamente, o hábito de chegar atrasado acaba com a confiança. Porém, a raiz do problema pode estar relacionada com o autoconceito. Às vezes, a pessoa acredita que o tempo dela é mais valioso do que o tempo de outra pessoa. Mas ainda mais revelador é como esse comportamento se relaciona com o respeito. (O [Capítulo 2](#) é uma discussão aprofundada sobre o respeito.)

Outra questão pode ser a incapacidade da pessoa de tomar boas decisões. Algumas tentam fazer coisas demais em relação ao tempo que têm. Isso é comumente conhecido como “estar atrás da curva”. Essa expressão está ligada à pilotagem. Quando você está atrás da curva, sua aeronave perde altitude ou fica para trás, não importa o quanto você puxe o manche e tente subir. Simplesmente não há poder suficiente para compensar o peso e a queda da aeronave. A solução quando se está voando é soltar o manche, apontar o nariz da aeronave para baixo e deixá-la ganhar velocidade sem a pressão de tentar subir. Isso vai contra seus instintos, especialmente se você está perto ou se aproximando do chão. Nos negócios, quando você está atrás da curva, precisa respirar fundo, analisar a realidade da situação e reduzir seus compromissos. Solte o manche. Quando as pessoas não conseguem gerenciar suas tarefas no tempo que possuem, são consideradas não confiáveis. É uma questão de competência que destrói a confiança.

Discernimento

Saber como tomar decisões com discernimento é uma habilidade que se aprende. É útil passar algum tempo com pessoas mais experientes quando você está tentando desenvolver o discernimento necessário para fazer bons julgamentos. A verdade é que não há substituto para a experiência.

As pessoas têm a tendência de confiar nas outras se elas “já passaram por isso”. É por tal razão que os pioneiros do oeste americano contratavam um explorador para atravessar o território indígena. Hoje, líderes empresariais contratam mentores e orientadores para trabalhar com gerentes que estão subindo rápido na empresa. A meta é melhorar a competência deles num ritmo acelerado. Maior entendimento reduzirá erros e dará ao gerente um kit de ferramentas. A orientação e o treinamento, quando combinados com a experiência, melhoram o discernimento.

Todos cometemos erros, e eles podem custar caro nos negócios. Também podem acabar com a reputação de uma firma. Entretanto, os erros podem ser uma ótima ferramenta de aprendizado. Idealmente, a cultura de uma empresa aceita os erros e os converte em oportunidades de aprendizado. É preciso discernimento para saber como equilibrar o aprendizado com os erros com uma falta de tolerância à incompetência.

O treinamento é um bom modo de ajudar as pessoas a superar esses pontos fracos comportamentais. Anos após minha experiência na Força Aérea, fui apresentado a

Boots Boothby, um ex-piloto de caça e tenente-coronel aposentado da Força Aérea. Boots esteve alguns anos antes de mim no Vietnã. Depois da guerra, foi encarregado pelo Pentágono de analisar por que nossos resultados de combate aéreo tinham se deteriorado quando comparados aos da guerra da Coreia.

Como resultado de sua pesquisa, ele foi capaz de persuadir a Força Aérea a criar um Esquadrão Agressor. Esse grupo foi formado para dar aos pilotos uma prática de voo contra táticas realmente usadas pelo inimigo. Você talvez se lembre do filme *Top Gun*. Bem, de acordo com Boots, esse filme foi baseado num esquadrão agressor da Força Aérea que ele ajudou a criar na Base Nellis em Nevada. Quando terminaram o roteiro, os produtores não conseguiram aprovação dos generais da Força Aérea. Eles então pegaram o roteiro, reformularam-no e ofereceram-no à Marinha dos Estados Unidos. A Marinha adorou. Foi uma jogada inteligente – ótimas relações públicas e colaborou bastante com o recrutamento.

Os Estados Unidos melhoraram dramaticamente seus resultados em combate aéreo nos diversos conflitos que ocorreram após a guerra no sudeste asiático. Esse resultado positivo pode ser diretamente atribuído ao treinamento extensivo e prático em combate aéreo promovido tanto pela Força Aérea como pela Marinha em seus respectivos programas. O treinamento funciona também nos negócios.

Vários anos atrás, a Honeywell estava tendo um problema significativo no centro-oeste do país. Seus resultados estavam baixíssimos. Eles alcançaram apenas 70% de suas vendas previstas. Um novo gerente regional foi trazido para reverter a situação. Uma das minhas representantes de vendas por acaso ligou para ele logo após ele ter chegado em Orange County. Ela pediu que me juntasse a ela na segunda reunião, e eu e o gerente nos demos bem. Ele era formado na Academia da Força Aérea e um ex-piloto de caça.

Nós trabalhamos com todo seu time de vendas por diversos meses. O treinamento incluía workshops e manuais. À época, usávamos fitas de áudio para reforçar os princípios estudados. Mas a parte mais importante do treinamento era sair com os representantes de vendas em visitas de vendas, ajudá-los a preparar suas apresentações e dar-lhes um retorno sobre seu desempenho. Em menos de oito meses, a região chegou a mais de 200% das vendas previstas. Treinamento extensivo e prático funciona. Ele melhora a habilidade dos executivos de tomar boas decisões. E melhor discernimento ajuda a construir confiança.

Sigilo

A confiança é o ingrediente primário para começar um diálogo sincero. Quando você confia em outra pessoa, é mais sincero, pois não está inibido por medo ou preocupação com seu próprio bem-estar ou segurança. Você pode ser aberto e honesto.

Isso não significa que, se você confia em alguém, não precisa mais pensar antes de falar. Algumas vezes, é melhor abster-se da honestidade completa. No Exército, há uma diretriz para a divulgação de informações: um indivíduo deve *precisar saber*

uma informação confidencial. Essa necessidade está relacionada ao que é preciso para se ter sucesso na missão.

Um dos modos mais fáceis de um líder destruir a confiança é compartilhar abertamente informações que não são necessárias para realizar uma missão. Você já deve ter visto isso acontecer com líderes políticos que revelaram informações sensíveis. Logo se torna claro que seu objetivo é melhorar sua própria imagem ou ser reeleito à custa de outros. A confiança também pode ser comprometida quando alguém é descuidado ou indisciplinado com informações sensíveis ou confidenciais. Quando as pessoas agem de modo liberal com informações confidenciais ou pessoais, isso causa ressentimento, ansiedade e uma cautela consciente da parte de funcionários ou atores políticos.

A confiança é merecida quando você honra os outros. O oposto disso apresenta-se quando as pessoas fofocam. Pessoas conscientes percebem que, se alguém tende a fofocar sobre os outros com elas, o indivíduo provavelmente não hesitará em fofocar sobre elas quando a oportunidade surgir. Isso compromete a confiança.

Connie Chung, uma conhecida repórter, ganhou notoriedade em 1995 quando pediu à mãe de um político que sussurrasse o que o filho dela realmente pensava sobre outro político. A mulher idosa sussurrou a resposta no ouvido de Connie. A resposta foi então transmitida na televisão e as críticas à jornalista começaram. A confiança é muito difícil de merecer e pode ser facilmente perdida com um único erro fatal.

Autodisciplina

A autodisciplina é um requerimento básico para a construção de confiança. Você precisa estar ciente do que está comunicando e por que está compartilhando ou recebendo informações. Cada contato e cada diálogo com outra pessoa lhe fornece uma oportunidade de aumentar ou diminuir a confiança. As pessoas estão sempre observando você.

A autodisciplina é exercitada quando você escuta bem outra pessoa. Já foi dito que escutar bem é uma forma platônica de fazer amor. Quando você ativamente escuta alguém e de fato hesita ou se abstém de falar, dá àquela pessoa a alegria de se expressar, assim como tempo para refletir sobre o que ou como essa pessoa está dizendo algo. Ser um bom ouvinte leva uma conversa para um nível muito mais profundo. Também tende a reduzir a ansiedade e fornece calma e conforto à pessoa que fala.

Esse nível de escuta precisa ser completamente livre de julgamentos, mesmo em seus gestos não verbais. É preciso lembrar que há muitos outros modos de se comunicar além da fala. Você pode demonstrar desdém ou recriminação simplesmente levantando sua sobrancelha. Essa simples reação levará a pessoa que está falando a se retrair ou possivelmente até ter uma reação emocional.

Quando meu filho estava na quarta série, comecei a desenvolver o hábito de passar um tempo sozinho com ele. Não havia plano algum – só passávamos um tempo juntos. Às vezes, íamos tomar café da manhã, ou eu lhe ensinava carpintaria,

ou fazíamos uma longa viagem de carro – um hábito maravilhoso que mantemos até hoje, embora ele esteja quase com quarenta anos! Um dos pontos mais importantes do nosso tempo juntos é que nos escutamos e não nos recriminamos. Não é fácil, mas você aprende. Minha recompensa é que hoje meu filho e eu somos melhores amigos.

Intenção

Observe no que uma pessoa presta atenção e você saberá qual é a intenção inconsciente dela. Alguns anos atrás, eu ouvi um alto oficial da CIA dizer numa entrevista na televisão que é difícil julgar a intenção de outra pessoa, então temos que trabalhar recuando a partir de uma ação. É assim que a CIA tenta determinar quais são as intenções dos diversos países. Não é fácil.

Líderes de organizações têm o mesmo dilema; estão continuamente procurando decifrar as intenções de seus funcionários, de sua competição e dos legisladores no governo. Todos nós sabemos que ações são muito mais confiáveis do que palavras. Isso é demonstrado todos os dias na televisão por políticos tentando persuadir as pessoas a votar neles e não no seu rival. Quantas vezes eles dizem o que irão fazer? Você confia neles?

No processo de orientação, é essencial entender a diferença entre o que as pessoas dizem e o que elas fazem. Você tem que aprender como fazer isso. Eu recomendo que você passe algum tempo de qualidade esforçando-se para se tornar um estudioso de pessoas.

Uma parte considerável deste livro trata de *como* se relacionar com as pessoas. Eu compartilho algumas dicas sobre a leitura de pessoas como parte do entendimento necessário a uma liderança efetiva e à comunicação no [Capítulo 3](#).

A CIA é encarregada de ir a lugares e fazer coisas que são desconfortáveis e potencialmente perigosos. Esse é o cerne de como obtemos a inteligência necessária para defender nosso país e nosso modo de vida. Você precisa abordar sua vida pessoal e profissional do mesmo modo se quiser ter grandes realizações. Você terá que sair de sua zona de conforto.

Honestidade

Há não muito tempo, havia um excesso de capital de investimento disponível. Uma grande firma de capital de risco comprou uma empresa de fabricação aeroespacial no sul da Califórnia e chamou um novo CEO para organizá-la. Durante sua segunda semana no trabalho, um homem um pouco desganhado entrou no escritório do CEO sem ser anunciado. Esse visitante desinibido obviamente já havia estado lá; conhecia o escritório, mas estava surpreso ao ver seu novo ocupante. Ele estava procurando pelo antigo CEO.

O novo CEO perguntou-lhe quem era.

– Estou com a companhia XYZ, e nós coletamos e nos livramos do seu lixo e resíduos metálicos.

– Como posso ajudá-lo? – disse o novo CEO.

– Bem, não sei – ele disse. – Se Joe saiu e você é o novo dono, acho que isso é pra você.

E então lhe entregou um maço considerável de notas.

O CEO logo descobriu que aquilo era só a ponta do iceberg. Havia mais corrupção. A firma tinha adquirido muitas contas fornecendo serviços ilícitos a clientes – além de promover festas e bebedeiras.

A venda da empresa à firma de capital de risco havia chocado a maioria dos empregados. Eles estavam todos um pouco assustados, confusos e nervosos sobre o futuro. Para ficar com a empresa, alguns tinham feito coisas que iam contra a ética dos bons negócios e, às vezes, contra a lei. Diversos tinham contratado parentes para seus departamentos. Das quinze pessoas no departamento de aquisições, doze tinham laços familiares. As avaliações eram baseadas em outros fatores que não o desempenho.

Difícil de acreditar, eu sei, mas é verdade. O antigo CEO tinha vários defeitos, incluindo um problema com a bebida. Quando um líder – ou qualquer pessoa – tem problemas de caráter, isso destrói a confiança em toda a organização. O novo CEO tinha muito trabalho a fazer para reverter a situação.

Uma das primeiras coisas que fez foi trazer ajuda externa. Eu comecei a conversar com os funcionários sobre como iam as coisas e o que estavam fazendo. Implementamos vários seminários e workshops com o objetivo de unir o grupo e melhorar a produtividade. Várias vezes tivemos reuniões emocionais. As pessoas queriam revelar a verdade, mas tinham sido condicionadas a manter segredos. Elas temiam por seus empregos.

Provavelmente uma das coisas mais inteligentes que o novo CEO fez foi começar uma política da “porta aberta”. Para ele, isso significava andar pela empresa e conhecer as pessoas, mas também convidar todos e qualquer um a passar em seu escritório após as quatro da tarde para conversar, sem segundas intenções. Ele anunciou que ficaria lá até quando fosse necessário se elas quisessem conversar. Muitas vezes ele não saía do escritório antes das oito ou nove da noite.

O resultado foi que, com o tempo, as pessoas começaram a se apresentar e a contar suas preocupações. Isso construiu uma relação positiva e desenvolveu confiança. O CEO então foi capaz de revelar suas preocupações sobre a companhia com funcionários-chave, assim como aprender mais sobre empregados específicos e como eles podiam se desenvolver melhor no futuro. À medida que o tempo passou, eles desenvolveram confiança e começaram a falar abertamente. Esse compartilhamento mútuo levou à compreensão e as pessoas começaram a se conhecer num nível mais profundo. Gradualmente, passaram a confiar na veracidade do que era dito. Isso se tornou um processo de cura muito positivo.

O CEO também compartilhou, por escrito, seu código de conduta. Como ele realmente seguia esse código, isso foi muito efetivo. Ao longo da História, líderes significativos fizeram coisas similares.

George Washington é conhecido por ter copiado um volume do *Regras de civilidade e comportamento* quando era um jovem estudante porque seu professor

queria que ele desenvolvesse sua caligrafia. Os historiadores acreditam que essas regras influenciaram seu caráter e comportamento como o primeiro líder de uma nova nação, os Estados Unidos da América. Elas foram escritas originalmente por instrutores jesuítas no século XVI. Uma delas dizia: “Associe-se com homens de qualidade se você estima a sua reputação; pois é melhor estar sozinho que em má companhia”.¹

Benjamin Franklin tinha suas próprias regras de conduta, como “Não falarei mal de ninguém”.² Ele também identificou treze virtudes que escreveu numa lista e carregava no bolso para lembrar-se de trabalhar nelas. Até Madre Teresa de Calcutá tinha algumas regras de vida: “Se você é honesto e franco, as pessoas podem enganá-lo. Seja honesto e franco mesmo assim”.³

Desenvolvendo a confiança

As pessoas são intuitivamente muito mais cientes umas das outras do que a maioria de nós percebe. Elas podem não ser formalmente treinadas em como desenvolver confiança, mas sabem em quem confiam e em quem não confiam. Aliás, muitas pessoas com alta educação formal têm um distinto déficit em sua habilidade de se relacionar com os outros.

Você pode desenvolver diversos procedimentos simples para aumentar a confiança. A beleza disso é que eles vão mudar quem você é à medida que trabalhar neles. Essa mudança criará um resultado positivo.

Antes de tudo, você precisa desenvolver competência em seu campo de escolha. Não há um jeito fácil de fazer isso. Requer estudo, treinamento e trabalho duro. Quando você desenvolve competência, também desenvolve autoconfiança, que é o primeiro pré-requisito de um líder. Você terá aptidão em seu campo, e isso será óbvio a todos que o observarem. Não será preciso contar às pessoas como é bom; isso será aparente.

Em segundo lugar, é imprescindível ter discernimento. Não há substituto à experiência quando você está aprendendo a tomar boas decisões. Uma coisa a lembrar é que nós aprendemos mais com nossos erros do que com nossos sucessos. Periodicamente, você precisa revisar seu desempenho interpessoal e analisar qual é a lição de cada experiência boa e ruim. Procurar a assistência de um mentor ou orientador pode avançar dramaticamente esse processo.

O sigilo é absolutamente necessário para estabelecer um relacionamento de confiança. Um dos melhores modos de você aprender isso é desenvolvendo o hábito de fazer a Prova Quádrupla do Rotary International:

1. É a verdade?
2. É justo para todos os interessados?
3. Criará boa vontade e melhores amizades?
4. Será benéfico para todos os interessados?

Antes de falar ou agir, pare e tire um tempo para pensar na outra pessoa. Qual será o impacto de suas palavras e ações? Quando as pessoas veem que você as leva

em consideração e se preocupa com elas, isso lhes permite confiar em você. Como é intuitivo observar as pessoas e perceber com o que elas se importam, podemos facilmente identificar aquelas que são totalmente egocêntricas e não focadas no bem comum.

O que demonstra de modo mais claro sua autodisciplina ao se comunicar é a habilidade de escutar mais do que falar. É um elogio muito grande quando outra pessoa lhe dá sua atenção total. Não há nada melhor que você possa fazer para desenvolver confiança.

Todos têm suas intenções. As pessoas vão determinar as suas pelo que você diz e, especialmente, pelo que faz. É um uso inteligente do seu tempo esclarecer, por escrito, suas intenções. Isso tem tudo a ver com sua visão e missão para sua vida. Quando esclarecer esses conceitos simples, registrá-los por escrito e começar a viver a vida cotidianamente de modo consistente com eles, você terá aspirações claras.

Em caso de dúvida, seja aberto e honesto. A honestidade é realmente a melhor política. Não posso dizer quantas vezes as pessoas se colocam em situações difíceis, delicadas ou simplesmente embaraçosas porque faltam com a verdade. Você verá, à medida que ler este livro, que grande parte dos problemas muito complexos que as pessoas criam tem sua origem na violação desses princípios simples.

Se você é como eu, não tem tempo suficiente para cometer todos os erros pessoalmente. Então, vamos aprender com os erros dos outros também. Você ganhará mais dinheiro, irá se divertir mais e criará uma grande empresa.

Tire alguns minutos para refletir

Enquanto contempla este capítulo, fique alguns minutos a sós e responda a estas questões.

1. Que ações você consistentemente realiza que inspiram confiança?

2. De que modo você está deliberadamente trabalhando para melhorar sua competência? Em quais áreas?

3. Alguém já comentou ou o elogiou por seu discernimento?

4. Você é conhecido como alguém que mantém em sigilo as informações confidenciais dos outros?

5. Quão frequentemente as pessoas o agradecem por escutar bem?

6. Suas intenções são transparentes ou você tem segundas intenções?

7. Que evidências específicas você tem de que as pessoas confiam em você?

Capítulo 2

RESPEITO

Um grande homem demonstra a sua grandeza pela maneira pela qual trata os pequenos.

— Thomas Carlyle

Se sua intenção é comunicar-se de modo efetivo com uma pessoa, é necessário que você a respeite. Muitos argumentariam que o respeito é merecido e que nem todos merecem respeito. Você tem o direito de ter esse ponto de vista. Porém, enquanto mantiver essa perspectiva, terá dificuldade em se relacionar com os outros.

Recentemente, o presidente dos Estados Unidos, Barack Obama, foi interrompido por um repórter no meio de uma frase durante uma coletiva de imprensa no Rose Garden da Casa Branca. Esse comportamento demonstrou uma total falta de respeito pelo cargo, assim como pela pessoa que o ocupava. Os comentaristas reagiram baseados fortemente em sua orientação política: a favor ou contra o presidente. Outros estavam preocupados porque a falta de civilidade se tornara lugar-comum no país. Independentemente de como você veja a situação, o resultado foi um impacto negativo na comunicação efetiva entre os dois indivíduos, assim como na comunicação com a população do país em geral.

A falta de respeito no dia a dia pode ser bem mais sutil do que nesse exemplo. Lembro-me de quando fui falar com um cliente CEO em seu escritório e decidimos dar uma pausa para ir almoçar em um restaurante. A empresa estava com uma série de problemas financeiros e na semana anterior houvera diversas demissões. Enquanto andávamos pelo saguão, o CEO estava tagarelando, animado para me mostrar seu novo carro esportivo estacionado em frente ao prédio. Eu assenti para a recepcionista, sorri e lhe fiz um aceno com a mão. Ela era nova no escritório e eu não a tinha visto antes.

Perguntei ao CEO, enquanto nos aproximávamos de seu carro novo, qual era o nome da recepcionista. Dando pouca atenção à pergunta e com um aceno de mão casual, ele disse:

– Não sei – e então, quando chegamos ao carro, com um pouco de entusiasmo, falou: – Deixe-me abrir a porta para você ver o interior. Não é uma beleza?

Tomara que você não se comporte como o repórter ou o CEO.

O que é respeito?

A definição de “respeito” do dicionário relaciona-se com admirar, ter consideração por outra pessoa e praticar diversos elementos de etiqueta. Otis Redding e Aretha Franklin cantam sobre R-E-S-P-E-I-T-O – uma das canções mais populares de todos os tempos. O exército treina recrutas para automaticamente dizer “senhor” ou “senhora”, e honrar a hierarquia com uma continência a qualquer oficial superior. Há uma leve variação no que cada um quer dizer por respeito.

A comunicação efetiva entre duas pessoas requer respeito e está relacionada a honrar a outra pessoa. Você pode honrar os outros e demonstrar respeito de muitos modos, mas o melhor deles é dominando a arte de escutar. Você já deve ter ouvido dizer que, quando Deus criou o homem e a mulher, ele muito deliberadamente nos deu uma boca, duas orelhas e dois olhos. A boca é para falar, e as orelhas e olhos para escutar. Como temos só uma boca, devemos falar metade do que escutamos.

Demonstramos respeito mais pelo modo como nos comportamos do que pelo que dizemos. Vendedores espertos, políticos e mascates dizem todo tipo de bajulação. Eles estão tentando elogiá-lo, para que você pense que se importam com você. Você já viu um vendedor dizendo como estava impressionado com suas roupas, joias ou inteligência? O vendedor que nota um troféu na estante ou um peixe na parede é capaz de rapidamente compartilhar seu próprio interesse pelo esporte ou pela pesca.

Conheço uma hábil palestrante de comunicação que conta uma história engraçada sobre uma de suas primeiras vendas, um ano depois de sair da faculdade. Ela por acaso viu um programa sobre a pesca do robalo enquanto estava assistindo TV. Um ou dois dias depois, estava no escritório de um executivo tentando vender seus serviços e notou um peixe na parede. Felizmente, lembrou o nome do programa de TV e combinou isso com seu charme e um sorriso – o resto, como dizem, é história. Ela fez uma grande venda.

Mas não são só os vendedores. Os políticos são notórios por usar pesquisas e sondagens para determinar o que deve ser dito na próxima cidade ou Estado para ganhar um maior número de votos. Existem mascates de diversos tipos. Os mais comuns na nossa cultura são o vendedor de carros e a pessoa que trabalha com produtos do mercado monetário e de serviços (seguros, ações e obrigações, hipotecas, seguros de título e imóveis). E, claro, você provavelmente tem uma história sobre advogados.

Mas espere – vamos pensar por um momento. Todas essas profissões são tão ruins assim? Não, não são. O que importa não é *o que* você faz. O que importa é *como* você o faz. Há muitas pessoas honradas em todas as profissões que eu acabei de citar. Infelizmente, quando você ou eu temos uma experiência emocional extremamente negativa com um profissional de certo campo, tendemos a castigar todos da categoria. É o que pode ser chamado de “colapso” ou “reação intensa”. (Explicarei porque reagimos dessa maneira mais adiante neste livro.)

Pessoas completamente normais e qualificadas podem ser um pouco desconfiadas ou cautelosas quando se comunicam com outras. Todos já fomos enganados uma vez ou outra. Todos os dias pessoas fazem associações e tiram conclusões baseadas em experiências passadas com um certo tipo de pessoa. Quando você conhece alguém, faz uma avaliação em segundos que é ou positiva ou negativa. De algumas

peças que você gosta, outras o deixam desconfortável antes de sequer abrirem a boca. Esse julgamento acontece quase instantaneamente e é intuitivo.

Você não precisa de uma educação superior para saber quando alguém é arrogante ou cheio de húbri. Você percebe isso pelo modo como mantém a cabeça e o nariz um pouco erguidos, ou pela maneira como olha pelo canto do olho em vez de diretamente para você. A pessoa pode inclusive se virar para longe de você e andar na direção de outra. Quando você vê esse comportamento, ele não conduz a uma comunicação efetiva. Em vez disso, você pode pensar que aquela pessoa não o respeita.

O modo como você se comporta com as pessoas é uma manifestação do respeito que tem por elas. Quando você foca nas preocupações, ideias e situações dos outros de modo não recriminatório, você está demonstrando respeito. Estar ciente do ponto de vista dos outros e comportar-se de modo a honrá-los mesmo quando você discorda deles demonstra-lhes respeito. Isso não significa que você tem que comprometer quem você é ou seus valores, nem que deva deixar de perseguir as suas intenções.

Pablo Rivera

Vários anos atrás eu fiz uma grande reforma na minha casa. Eu adoro trabalhar com madeira, construir coisas e mexer no jardim. Precisava de ajuda, então decidi contratar alguém. Um vizinho me recomendou Pablo Rivera.

Pablo tinha um pouco mais de um metro e meio de altura e era bem mais baixo do que eu, que tenho quase um e noventa. Nunca o vi sem seu chapéu de caubói e ele sempre chegava adiantado para o trabalho. Sabia tudo sobre cavalos, gado e lavouras. Trabalhava duro, amava sua família e também era um homem orgulhoso.

Nós trabalhávamos bem juntos. Quando tínhamos que cavar um buraco, ele pegava por um tempo a picareta e eu a pá, depois trocávamos, e eu ficava com a picareta e ele, com a pá. A certa altura, cavamos uma linda lagoa *koi* e uma *jacuzzi* de um metro e meio de profundidade, tudo manualmente. Pablo não era muito familiarizado com as ferramentas elétricas que eu tenho, mas aprendeu rapidamente como usá-las.

No meio desse grande projeto, chegou a hora de construir um muro de contenção com uma base de concreto. Contratei um empreiteiro para construir a parede de concreto. Pablo trabalhou com os homens do empreiteiro; na verdade, trabalhou mais do que eles. O comportamento rude e desdenhoso dos homens deixava óbvio que eles não tinham grande apreço por Pablo. Não o respeitavam. Depois do almoço, eu tinha visto o suficiente. Preenchi um cheque e pedi ao empreiteiro que pegasse suas coisas e homens e fosse embora. “*Adios.*” Pablo e eu terminamos o trabalho.

Pablo não falava inglês e eu não falava espanhol; mas depois de um dia duro de trabalho sentávamos na varanda, eu pegava uma *cerveza* e nós conversávamos usando bastante linguagem de sinais e as poucas palavras que tínhamos ensinado um ao outro.

Esse relacionamento profissional durou anos. Nesse meio-tempo, minha família foi convidada ao batismo da neta dele e nós nos juntamos à sua família para a recepção. Ele mesmo fez o molho *mole*; estava delicioso.

Nathan, meu filho, é um artista, e um dia, quando estava de visita, perguntou se poderia pintar um retrato de Pablo. Pablo queria começar a trabalhar e não entendeu o que estava lhe pedindo. Finalmente, conseguimos explicar o que queríamos fazer. Levou cerca de duas horas e o resultado ficou muito bom. A pintura é usada hoje nas minhas apresentações como uma ilustração do *respeito*. Aliás, Pablo gostou de ser pago aquele dia para ficar sentado num banquinho.

Alguns meses depois, Pablo se aproximou de mim na garagem. Ele ficou parado, olhando para baixo. Então, deu um passo à frente e colocou os braços ao meu redor. Seu chapéu de caubói branco batia no meu queixo e pressionava meu peito. Enquanto estávamos lá, podia senti-lo tremer enquanto dizia: “*Adios, Patrón. Adios*”.

Pablo se mudou para o México, onde tinha um rancho. Eu o respeitava e ele me respeitava. Era óbvio para nós dois, por causa do modo como nos comportávamos e tratávamos um ao outro. A base primária do relacionamento era o trabalho duro e a compensação. Começou como algo estritamente profissional, mas, com o tempo, nos tornamos grandes amigos. Como disse Aristóteles: “Um amigo se faz rapidamente; já a *amizade*, é *fruto* que amadurece lentamente”.¹

De onde vem o respeito?

Então, qual é solução mais fácil? Há alguns truques ou ações simples que você pode fazer para receber e demonstrar respeito? Bem, infelizmente a resposta é não. Respeito é mais do que dizer “sim, senhor” aos mais velhos. Exige maior envolvimento do que isso.

Começa de fato com seu autoconceito. Há séculos, filósofos e religiões do mundo inteiro têm orientado seus seguidores sobre o amor-próprio, como tratar os outros e como se comportar. Só você sabe quem realmente você é e qual é seu autoconceito.

Então, por favor, pense e reveja estas citações históricas de várias culturas enquanto contempla seu autoconceito.

- “Respeite a si mesmo e os outros o respeitarão.”
— Confúcio²
- “E não caminhe sobre a Terra com presunção e arrogância.”
— Corão, al-Isra 17:37³
- “E não voltes com desdém, teu rosto aos homens, e não andes, com jactância, pela terra.”
— Corão, Luqmaan 31:18⁴
- “A paz vem de *dentro* de você mesmo. Não a procure à sua volta.”
— Príncipe hindu Gautama Siddharta, fundador do budismo, 563–483 a.C.⁵
- “Você mesmo, tanto quanto qualquer outra pessoa em todo o universo, merece o seu amor e afeto.”
— Gautama Siddharta⁶

- “Ame o seu próximo como a si mesmo.”
— Bíblia, Mateus 22:39⁷
- “Nada façais por espírito de partido ou vanglória, mas que a humildade vos ensine a considerar os outros superiores a vós mesmos.”
— Bíblia, Filipenses 2:3⁸
- “Lembre-se de que o melhor relacionamento é aquele em que o amor de um pelo outro é maior do que a necessidade de um pelo outro.”
— Dalai Lama XIV⁹
- “Quando *você está satisfeito por ser simplesmente você mesmo* e não se compara ou compete, todo mundo o respeitará.”
— Lao Tzu¹⁰
- “É necessário para a felicidade do homem que ele seja mentalmente fiel a si mesmo.”
— Thomas Paine¹¹

Seu autoconceito é por onde você começa a ser capaz de respeitar outra pessoa. Se você não se respeita, não será capaz de respeitar os outros. A regra de ouro diz: “Trate os outros como gostaria de ser tratado”. Entretanto, há uma regra melhor para você considerar. Esta é a regra de prata: “Trate os outros como *eles* gostariam de ser tratados”. Isso significa que você tem que entender a diferença entre cada indivíduo e ser capaz de responder a eles com base em suas preferências e necessidades individuais. Isso será discutido em profundidade no próximo capítulo.

Um dos melhores jeitos de atingir a clareza é o processo de escrita. Reserve alguns minutos e escreva, como se fosse um rascunho, exatamente qual você acredita ser seu autoconceito. Entender claramente a si mesmo é o primeiro passo para criar a obra-prima de sua vida pessoal. Isso é muito simples. Entretanto, pode não ser fácil. Mas acredite, vale o esforço. Faça isso agora.

E o outro cara?

Uma vez tendo um entendimento claro de quem você é, quais são seus valores e como você escolhe se comportar, é hora de focar na outra pessoa. Se você tem a intenção de desenvolver uma comunicação de qualidade, é vital que demonstre respeito pelos outros. O difícil é que você precisa respeitar todo mundo, não só as pessoas que são mais inteligentes, ricas ou famosas que você, e não só as que estão em posição de ajudá-lo a avançar em sua carreira ou negócios. Tente. Você ficará espantando com a reação que receberá quando respeitar sinceramente e reconhecer a importância dos outros – de todos os outros.

Há dois motivos muito maquiavélicos pelos quais isso deve ser importante para você. Um é que as pessoas o observam o tempo todo, e elas às vezes tirarão conclusões infundadas.

Elas podem pensar que, se você não respeita pessoas com cargos ou talentos menores, você tem alguns “problemas” pessoais. Sim, muitas pessoas acham que são psicólogos qualificados e fazem suposições. Seus observadores podem pensar coisas do tipo: “Ele age assim porque é muito baixo; tem um complexo de

Napoleão” ou “Ela não ganhou o emprego novo na base do mérito e agora acha que é especial” ou “O motivo de ser tão rude é que ele é muito inseguro e tem medo que alguém apareça com uma ideia melhor”. Se esse conceito é novo para você, leia o livro de Dale Carnegie, *Como fazer amigos e influenciar pessoas*.

O outro motivo maquiavélico é que você não gostaria de, enquanto está descendo a escada do sucesso, ser pego na situação desconfortável de encontrar alguém em que você pisou enquanto a estava subindo. Um motivo muito melhor para demonstrar respeito por todos baseia-se na sabedoria de pessoas que viveram vidas produtivas muitos anos atrás e fizeram coisas com as quais nós só sonhamos.

Aristóteles disse uma vez: “A democracia surgiu da noção que aqueles que são iguais em qualquer aspecto são iguais em todos os aspectos; porque os homens são igualmente livres, eles reivindicam a igualdade absoluta”.¹² Note que ele disse que os homens “reivindicam” a igualdade absoluta. Isso está diretamente relacionado ao que diz a Declaração de Independência dos Estados Unidos: “Consideramos estas verdades como autoevidentes, que todos os homens são criados iguais, que são dotados pelo Criador de certos direitos inalienáveis, que entre estes estão vida, liberdade e busca da felicidade”.¹³ Dada essa reivindicação de direitos, você pode argumentar que todos os homens e mulheres têm o mesmo direito de exigir respeito. Quando você escolhe respeitar outra pessoa, verá que isso melhorará muito sua comunicação com ela.

Você pode concordar ou discordar da ideia de que as pessoas têm o direito de exigir respeito. Você também pode argumentar que certos comportamentos de um indivíduo causam a perda do respeito. Ao assumir uma dessas posições, tenha cuidado para que tudo que você disser e fizer esteja acima de censura, e que seus motivos e intenções sejam puros. A única pessoa que você pode controlar completamente é você mesmo. Isso me lembra do que Jesus disse aos líderes religiosos que surpreenderam uma mulher em adultério: “Quem de vós estiver sem pecado, seja o primeiro a lhe atirar uma *pedra*”.¹⁴

Como fazer isso?

Pode-se demonstrar respeito de muitas maneiras; algumas óbvias e outras muito sutis. Os modos mais óbvios são comportamentos muito específicos. É uma questão de ter consideração pelo conforto do outro; por exemplo, oferecer uma cadeira, abrir uma porta, ou tirar o chapéu em ambientes fechados ou quando fala com outra pessoa. Tente levantar-se quando alguém se aproxima de você, ou ser gentil e perguntar se pode pegar uma água ou um café. É recompensador quando você oferece a alguém seu lugar, permite-lhe entrar em sua frente numa fila ou deixa outro motorista passar numa situação de trânsito carregado.

Sem dúvida, você sabe como ser apresentado a alguém e como apresentar outras pessoas: um aperto de mão firme, contato visual e uma saudação amistosa. Entretanto, numa situação de comunicação que envolva diálogo íntimo, demonstrar respeito pode ser mais sutil. Quando está com alguém, você conscientemente dá à outra pessoa tempo e espaço para ela falar mais do que você? Um vendedor

profissional sabe que é essencial fazer perguntas e escutar bastante. De fato, o respeito é, na verdade, uma tentativa de vender a si mesmo à outra pessoa. Constantemente me surpreendo com quantas pessoas acham que isso significa falarem sobre si mesmas ao invés de escutarem.

O domínio verdadeiro ocorre quando você é capaz de fazer o respeito parecer natural e fácil, quando você é tão real que a pessoa fica simplesmente encantada por estar em sua companhia. Ao respeitar alguém, você mostra a ele ou a ela o quanto se importa. É frequente você receber e-mails ou ligações depois de ter conhecido alguém em que lhe digam como foi agradável ter estado com você?

A linguagem que você usa é reflexo do quanto respeita a si mesmo e os outros. Você fala educadamente e usa a norma culta? Fala xingamentos ou palavrões ou usa uma linguagem rude na frente dos outros? E o seu humor? É apropriado, limpo e de alto nível? Tomara que você não fofoque. Veja bem, as pessoas sabem que, se você fofoca sobre os outros com elas, elas podem ter certeza de que você falará sobre elas com os outros. É um modo rápido e fácil de destruir o respeito.

Você é tão “interessante” quanto “interessado”? Uma pessoa é interessante quando ela tem uma vasta paleta de conhecimentos e experiências, além de profundidade. Ela é interessada quando ouve e faz boas perguntas. Alguém se torna agradável quando seu foco primário é, na maior parte do tempo, a outra pessoa.

Você também deve ser capaz de adequadamente revelar informações sobre si mesmo numa conversa ou relacionamento. Chamamos isso de autodivulgação. Aprender a regular a quantidade de autodivulgação e adaptá-la a diferentes pessoas é uma forma de arte. Requer tempo e prática. O respeito fica evidente quando você minimiza a si mesmo.

Respeito e poder

O poder é uma parte real e necessária de todos os relacionamentos. Ele é bem parecido com o dinheiro, já que ambos podem ser usados para o bem ou para o mal. A escolha é sua e depende de seus valores pessoais. Há muitas formas de poder; vamos rever algumas rapidamente. John French e Bertram Raven desenvolveram um modelo útil do poder em 1959. Nossa discussão se baseará na visão deles, assim como nos trabalhos de muitas pessoas a partir dos anos 1960, incluindo Paul Hersey do Center for Leadership Studies. O dr. Hersey é o criador da Liderança Situacional, que ele considera meramente bom senso. Ele também acredita que liderança é simplesmente influência. O poder é um modo pelo qual influenciemos os outros, e todos possuem uma ou mais formas de poder.

Ele pode derivar da posição de uma pessoa ou de seus atributos pessoais. O poder legítimo ou posicional vem do título, posição ou cargo que a pessoa possui em uma organização. Há também dois outros tipos ou grupos de poder: um baseia-se em atributos pessoais, enquanto o outro é conhecido frequentemente como poder formal ou organizacional.

O poder formal pode ser dividido em diversas áreas, que incluem poder de recompensa, poder de conexão e poder de coerção. O poder de recompensa é a

habilidade de influenciar, controlar ou conceder recompensas aos outros. Isso pode ser tão elementar como ceder vagas de estacionamento ou determinar bônus anuais. A fonte do poder de conexão normalmente está em relacionamentos políticos, familiares ou especiais. É o velho “quem conhece”; podem ser conexões de fraternidade ou simplesmente conhecer bem as pessoas devido ao grupo de trabalho dentro de uma empresa. O último é o poder de coerção. Ele é bem discutido em *O Príncipe*, de Maquiavel. Como a palavra “coerção” implica, o lado negro de influenciar as pessoas é obrigá-las a fazer o que você quer: “Tenho uma oferta que você não pode recusar”.

O grupo de poder pessoal é único porque você pode controlar e desenvolver poder pessoal se está disposto a trabalhar duro. O poder de especialista é concedido a alguém que demonstrou sua habilidade, conhecimento e expertise num determinado campo. Ele pode ser desenvolvido por meio de educação, treinamento e experiência. Você controla totalmente quão especializado deseja se tornar. Quanto mais sabe sobre um tópico ou campo específico, mais poder de especialista você possui.

O poder de informação está fortemente alinhado ao poder de especialista. A diferença é que a pessoa com poder de informação simplesmente sabe quem, o quê, o porquê, o quando e o como da operação, do mercado ou do campo. A pessoa com poder de informação tem um foco muito mais amplo que o especialista. Frequentemente, um funcionário que está numa organização há um longo período acumulará poder informacional. Mais uma vez: é preciso trabalho duro, além de ter uma consciência aguçada, para se desenvolver poder informacional.

O poder de referência é o último e, em minha opinião, o mais importante tipo de poder. O poder de referência tem a ver com a habilidade do líder de influenciar um seguidor por causa da lealdade, respeito, amizade, admiração, afeto ou desejo de ganhar a aprovação do líder. O único modo de obter poder de referência é sendo uma pessoa de caráter e consistentemente comportando-se com integridade. As pessoas vão notar seu comportamento e você nunca terá de pedir respeito – ele lhe será dado por seus seguidores. Como disse Margaret Thatcher: “Ser poderoso é como ser uma mulher. Se você tem que dizer às pessoas que é uma, não é”.¹⁵

Tire alguns minutos para refletir

Enquanto contempla este capítulo, fique alguns minutos a sós e responda a estas questões.

1. Quantas vezes você pede a opinião dos outros, e então escuta e toma notas?

2. Que tipo de comentários e feedback você recebe sobre o tempo passado com outras pessoas (se é que recebe)?

3. Quanto bem você conhece seus funcionários (detalhes como seus nomes, metas, medos, talentos, necessidades e preocupações)?

4. Você tem uma missão pessoal escrita e que revê regularmente?

5. Quem você respeita e por quê? Quem você não respeita e por quê?

6. Uma vez que seu comportamento influencia os outros, ele é consistente com seus valores?

7. Examine seus poderes e como você os usa atualmente. Há possibilidade de melhora?

Capítulo 3

COMPREENSÃO

A compreensão começa com uma consciência altamente desenvolvida. Você precisa se esforçar para continuamente melhorar seu próprio nível de consciência e compreensão se deseja ter domínio da comunicação.

A maioria das pessoas é primeiramente voltada para si mesma. Entretanto, isso não significa que sejam totalmente conscientes de quem são, por que se comportam de determinado modo ou quais são exatamente suas intenções. A verdade é que têm uma visão muito limitada do mundo e das outras pessoas. São ignorantes. Essa declaração não é uma acusação de inteligência inferior e significa algo muito diferente de ser burro ou estúpido. Algumas pessoas simplesmente não sabem que não sabem. São inconscientes de sua incompetência.

Isso é especialmente verdadeiro em se tratando da autoconsciência. Como observou Joseph LeDoux em seu livro *Synaptic Self*, as pesquisas neurais descobriram que “o modo como andamos e falamos caracteristicamente e mesmo o modo como pensamos e sentimos refletem o funcionamento de sistemas que se baseiam em experiências passadas, mas sua operação ocorre no exterior da consciência”.¹

A ciência deu grandes saltos nos estudos sobre comunicação, comportamento de pessoas e, mais especificamente, sobre o cérebro humano. Muitas ideias que têm passado de geração em geração como contos da carochinha estão agora sendo validadas e apoiadas por pesquisas científicas. Outras ideias que têm sido tomadas como verdadeiras estão sendo alteradas ou derrubadas. Em *Synaptic Self*, LeDoux discute a evolução do pensamento científico sobre o cérebro. Em 1770, Anton Mesmer, um médico vienense, descobriu que podia afetar pacientes ao olhar nos olhos deles e gesticular sobre a parte do corpo afligida. Foi o nascimento da hipnose. Em 1895, Sigmund Freud teorizou que o sistema nervoso consiste em neurônios distintos e similarmente construídos. Em 1950, o microscópio eletrônico permitiu aos cientistas ver os pequenos espaços entre as fibras – os espaços sinápticos – estendendo-se para fora dos neurônios. O que de fato faziam esses pioneiros, e como funciona o cérebro? Correndo o risco de ser excessivamente simplista, vamos examinar algumas descobertas científicas relevantes.

Uma das descobertas fundamentais é que sinais são enviados entre neurônios sem que ocorra um contato de fato entre eles, mas por meio de um espaço aberto – os espaços sinápticos – e isso é feito pela alteração de eventos elétricos e químicos. Mesmer começou a ajudar pessoas usando ímãs e logo percebeu que podia

influenciar seus pacientes sem o uso de ímãs ou contato físico, o que foi o começo da hipnose.

Freud estava prestes a desenvolver algo importante, uma teoria neural da memória e da consciência, mas escolheu abandonar sua pesquisa científica e mergulhar numa explicação puramente psicológica para suas descobertas. Sabemos hoje que substâncias químicas e a eletricidade são partes essenciais do funcionamento do cérebro. Sabemos também que o cérebro pode sofrer alterações devido a novas experiências e à repetição de acontecimentos.

Desse modo, pense no impacto que sua dieta e os exercícios têm sobre o modo como seu cérebro funciona. Muitos comportamentos que praticamos em nossa rotina diária são na verdade uma forma de automedicação. Café, refrigerantes, glutamato monossódico (MSG), chocolate, corrida, musculação e sexo – todos causam reações químicas em nosso cérebro. A Starbucks adora o impacto viciante da cafeína em seus clientes, e a Nike defende que você “*just do it*” [“simplesmente faça”] e aproveite a adrenalina da corrida, obviamente usando seus tênis Nike. Para você, quais são as intenções dessas empresas? Você está consciente de que se comportam desse modo e por quê? Quem está no controle?

Natureza versus criação

O debate *natureza versus criação* continua bem vivo. Ambos têm um papel significativo para a compreensão de por que nos comportamos de certo modo e como o cérebro funciona. Nosso código genético é muito importante, uma vez que se relaciona ao nosso comportamento, personalidade e longevidade. O problema é que não escolhemos nossos pais, então não escolhemos os genes que herdamos.

A boa notícia é que nosso cérebro tem plasticidade – a habilidade de mudar como resultado da experiência. Isso significa que o modo como nos comportamos e quem somos podem mudar. As mudanças mais dramáticas ocorrem nos primeiros anos de vida ou como resultado de um trauma. Entretanto, a ciência descobriu que nosso cérebro está constantemente mudando e pode ser levado a fazer isso até morrermos. O slogan de informática “Se entra lixo, sai lixo” é verdade também para nosso corpo e cérebro. O mesmo acontece com o desenvolvimento muscular. Estudos mostraram que até idosos podem desenvolver músculos e aumentar a força dos ossos com exercícios regulares. Exercícios melhoram seu humor e ajudam a evitar a depressão. Seus músculos e cérebro melhoram e crescem quando usados regularmente.

Quanto mais conhecimento você tiver sobre como e por que as pessoas se comportam de certo modo, mais capaz você será de controlar e influenciar a si mesmo e aos outros. Este capítulo foca-se em diversas áreas a fim de expandir sua perspectiva. É essencial que você as entenda e aprenda a trabalhar com elas. Não se esqueça de que o sucesso é uma viagem, não um destino. Suas descobertas, aprendizados e experiências continuarão por anos a fio.

Pouco conhecimento pode ser uma coisa perigosa. Quando você toma decisões e tira conclusões com base em informações insuficientes, pode inclusive criar mais problemas. Seu conhecimento deve ser compreensivo e aplicado para ser útil.

Quando você consistentemente combinar conhecimento e aprendizado contínuo com experiência, fará um grande progresso. Mudar sua vida de modo significativo e criar uma obra-prima requer decisão, comprometimento e esforço persistente. Mudanças significativas e duradouras não acontecem simplesmente lendo um bom livro ou assistindo a um ótimo seminário. Isso pode iniciar o processo, mas é preciso tempo e consistência para realmente mudar.

Sua vida é dinâmica e sempre há mais para aprender; novas descobertas são feitas regularmente. Sua tarefa é permanecer atualizado, ser um eterno estudante e perceber que as coisas estão sempre mudando. Um bom exemplo desse princípio na sociedade contemporânea é a tecnologia. Em 1965, Gordon E. Moore, cofundador da Intel, escreveu um trabalho discutindo quão rápido os componentes em circuitos integrados se duplicariam. Com base nessa ideia, em 1970, um professor da Caltech cunhou a expressão “Lei de Moore” para descrever o conceito de crescimento contínuo e duplicação perpétua. Se você prefere uma perspectiva filosófica, considere que, muitos séculos atrás, antes mesmo de Platão, Heráclito disse: “A única constante é a mudança”.²

Sua tarefa

Então, como você pode usar *O código CEO* como catalisador de uma mudança significativa, positiva e duradoura? Uma metáfora simples deste capítulo e deste livro é pensar em um prédio sem janelas. Nele, o ambiente é um lugar escuro, e é difícil saber o que está acontecendo do lado de fora bem como julgar as mudanças no ambiente externo. Imagine que você decide fazer um buraco na parede e instalar janelas.

Se o prédio tivesse somente uma janela, você teria visão e perspectiva limitadas. Obviamente, se adicionasse mais janelas, aumentaria sua consciência e compreensão de onde se encontra e como é o ambiente externo. A chave é lembrar-se de que cada janela lhe dá um pouco mais de percepção. Cada uma é correta baseada em sua localização, e às vezes a vista de uma janela difere da vista de outra. Nenhuma sozinha é capaz de lhe dar uma visão completa, de 360 graus, de seu ambiente ou situação, então, quanto mais janelas, melhor.

Você já esteve em algum local público, talvez em um restaurante ou em um ponto de encontro, e alguém que entra muda completamente a atmosfera do lugar porque é barulhento e grosseiro com seus comentários a pessoas que conhece e não conhece? Você já quis ir até a pessoa e mandar que se acalmasse? Pensou em simplesmente ir embora porque ela era muito rude?

Anos atrás eu me encontrei nessa situação em meu restaurante preferido. Um executivo usando terno e gravata listrados chegou fazendo uma grande entrada. Ele falava alto, ria com exagero e deixou o restaurante inteiro saber que estava lá. Os clientes estavam claramente desconfortáveis e irritados. Eu escolhi ignorá-lo.

Bem, ao longo dos anos, tive a chance de vê-lo mais algumas vezes. Ele era sempre o mesmo: alto, rude e tentando ser o centro das atenções. Então, há uns dois anos, eu estava sentado no bar esperando minha mesa e esse mesmo cara rude e

odioso veio e sentou-se ao meu lado. Era o momento da decisão. Eu saía de lá, ignorava-o ou esperava uma chance de lhe dizer umas verdades? Bem, não escolhi nenhuma das anteriores. Esperei pelo momento oportuno e então, muito gentilmente, fitei-o nos olhos, cumprimentei-o e me apresentei numa voz suave e reservada.

– Oi. Como vai? Meu nome é David Rohlander.

Foi óbvio para mim, pelo seu espanto, que ele não sabia bem como reagir. Após um segundo, ele gritou seu nome de volta e disse, confiante:

– Estou ótimo.

Eu respondi calmamente e aos poucos fui capaz de amenizar nosso diálogo e entabular uma conversa. Conversamos por mais de meia hora.

Descobri que ele era um cara legal, na verdade, que enfrentara alguns desafios sérios na vida. Naquela noite em particular estava triste porque tinha ido a uma reunião na escola de seu filho, que estava no Ensino Fundamental. O menino tinha algumas dificuldades de aprendizagem e não estava tendo um desempenho adequado o suficiente para o professor. O pai estava chateado.

Sim, você adivinhou: natureza *versus* criação. O pai tinha as mesmas dificuldades de aprendizagem: ambos tinham uma severa deficiência auditiva. Durante nossa conversa, ele contou como teve que lidar com esses problemas e como era frequente, na infância, as pessoas o intimidarem e se aproveitarem dele porque não era capaz de ouvi-las bem e não aprendia tão rapidamente como as outras crianças. Quando jovem, ele aprendera a lidar com isso sendo agressivo e falando alto. Como ele disse na nossa conversa: “A melhor defesa é o ataque”.

Como mostra esse exemplo, há motivos por trás da conduta de uma pessoa. Quanto mais você aprende a reconhecer as diferenças e nuances de comportamento nos outros, melhor poderá entender e lidar com as inúmeras variações nas pessoas. Aprender a compreender as pessoas é como descascar uma cebola. Tanto pessoas como cebolas têm muitas camadas. *O código CEO* não é uma tentativa de transformá-lo num psicólogo, psiquiatra, cientista ou médico. Em vez disso, pense em si mesmo como um mecânico. Foque na situação imediata e no que está acontecendo, e então decida o que você precisa saber e fazer para que o carro funcione e você possa ir do ponto A ao ponto B.

Vamos começar explorando as diversas áreas essenciais para compreender as pessoas. Pense em cada uma delas como uma das janelas no prédio escuro mencionado anteriormente. Quanto maior e melhor for sua base de conhecimento e compreensão, mais fácil será olhar para fora do prédio, entender sua situação e comunicar-se efetivamente com os outros.

Linguagem corporal

Uma das janelas mais óbvias e úteis que você deve instalar em seu prédio de conhecimento é a compreensão ampla da linguagem corporal. É impossível não se comunicar por meio dela. A linguagem corporal está sempre dizendo algo. Olhe a postura de uma pessoa: ela está se movendo ou é energética, está desconfortável ou

totalmente relaxada? Note seus gestos, o espaço pessoal concedido ou retirado, o foco da atenção ou o motivo da falta de atenção. Quando ela fala ou ouve, quão engajada está com a outra pessoa? É fechada e egocêntrica, ou aberta e inclusiva?

Você sempre deve analisar o quadro completo. A linguagem corporal é mais reveladora quando você observa a pessoa inteira, não só um gesto ou uma posição. Você também deve considerar seus padrões de movimento, expressão e postura. Perceba que uma pessoa pode estar com os braços cruzados porque está com frio, não porque o está mantendo à distância.

Note a velocidade, a extensão e o requinte dos movimentos. Como se comparam ao modo como a pessoa fala? Ela é audaciosa e fala alto, ou é quieta e reservada? Sua postura é rígida ou relaxada? Sua voz, tom, expressão facial e palavras são congruentes? O que ela faz com as mãos e os pés? É aberta e audaciosa com a posição das mãos e dos pés? Mantém suas mãos perto do corpo ou toca o rosto?

Mas, sobretudo, olhe para o seu rosto. Qual é a sua expressão? Está sempre com um sorriso ou é impassível? Note a combinação da expressão facial da pessoa e dos seus olhos. Os olhos são a ferramenta de linguagem corporal mais efetiva que alguém pode ter. Tornando-se um estudante dos olhos, você pode aprender a ler uma pessoa como um livro. Há toda uma disciplina chamada personologia, que estuda a relação entre estrutura física (especialmente o rosto) dos seres humanos e seu comportamento.

Aprender a usar e a interpretar a linguagem corporal é uma forma de arte, como a dança. Há muitos passos ou movimentos específicos, mas experimentar o todo é o mais revelador. Não é algo para o qual você aprende um movimento ou posição e então o realiza mecanicamente; é movimento, gesto e expressão contínuos. É tornar-se consciente dos muitos elementos da linguagem corporal e do modo como as pessoas se comunicam; é observar, observar e observar mais um pouco.

Estudar as pessoas atentamente é para mim como observar cuidadosamente o ambiente enquanto você caminha por uma floresta. Se você normalmente vive e trabalha na cidade e tem a chance de ir acampar, você tem que se ajustar ao novo ambiente. Imaginemos que você está na sua primeira trilha; está provavelmente mais preocupado com onde está indo e como chegará lá do que com o que acontece nos arredores. Considere parar por um tempo e observar e escutar o que está acontecendo ao seu redor. Você ouve os pássaros? Há vento nas árvores? Consegue ver de que lado da árvore há musgo?

Você está consciente dos sinais e avisos sutis na floresta? Os pássaros frequentemente anunciam a presença de um desconhecido lançando um aviso aos outros pássaros. O ar se movimenta mais no topo das árvores do que no chão. Você vê, mais do que sente em seu rosto, o movimento do ar nos galhos das árvores.

De onde vem o vento? Um modo de identificar sua origem é umedecer seu dedo na boca e então segurá-lo no ar. O lado frio é de onde vem a brisa. Se você está no Hemisfério Norte, o sol brilha menos no lado norte das árvores; assim, o musgo tem a tendência de crescer no lado norte dos troncos. Esse é um modo simples de se orientar se você não puder ver o sol devido à copa das árvores ou ao tempo nublado.

Essas pistas na natureza são como as que recebemos das pessoas quando estamos tentando nos comunicar com elas. Ler a linguagem corporal é igualmente simples se você desenvolver foco e consciência. Comece observando os olhos e a expressão facial. Eles o olham e sorriem, ou só passam, olhando para frente? Observá-lo com um brilho no olhar é sinal de abertura. Observá-lo com um olhar sem expressão demonstra falta de interesse em você. Isso pode ocorrer por causa de ansiedade, medo, descontentamento, ou simplesmente por terem algo urgente na agenda ou na mente.

Quando estiver conversando com alguém, note como e quando ele ou ela se movimenta. Um sinal de interesse é quando se inclina para frente. Uma mudança na posição do corpo é muitas vezes sinal de interesse crescente ou possivelmente de que a discussão se tornou desconfortável.

Como você pode saber se alguém está falando a verdade? Há alguns sinais simples que você pode procurar, mas certifique-se de não tirar conclusões precipitadas por causa de um gesto. Quando uma pessoa conta uma mentira, pode inconscientemente fazer um dos seguintes trejeitos: mudar o tom de voz, desviar o olhar, passar a mão na frente da boca ou na orelha, pausar ou mudar sua fala, e possivelmente até dar uma resposta rápida e defensiva.

Estilos comportamentais

Nossa primeira janela nos ajudou a ver e a entender a linguagem corporal. Vamos criar outro buraco no prédio e instalar outra janela de conhecimento: os estilos comportamentais. Você já se perguntou “Por que todo mundo não é normal como eu”? Bem, se sim, não está sozinho. A maioria das pessoas tenta entender por que os outros se comportam de determinada maneira, e como prever e lidar com aquelas pessoas estranhas que são tão diferentes de “mim”.

Uma das primeiras pessoas a registrar e a analisar os diferentes tipos de comportamento foi Hipócrates. Ele achava que tinha algo a ver com o tipo de corpo que a pessoa possuía. Alguns acreditam que tudo depende da estrutura do rosto. Outros se baseiam no lugar e na hora de nascimento, e outros ainda acreditam que o ambiente tem muito a ver com o comportamento. Bem, penso que todas essas ideias tenham alguma verdade.

Gostaria de compartilhar um paradigma elementar que tem me servido bem por mais de vinte anos e que lhe dará maior compreensão do que qualquer outra abordagem. Será a janela mais reveladora em seu esforço de construir conhecimento e compreensão. Quando você escolhe ignorar as diferenças entre as pessoas e tratar todos da mesma maneira, você só é bem-sucedido ou efetivo numa pequena parcela do tempo. O modo como você ou os outros se comportam em sociedade é muito complexo, porque muitos fatores determinam o comportamento. Esses fatores incluem experiências passadas, origem cultural e social, ambiente, temperamento e até idade. Apesar disso, todo mundo desenvolve padrões comportamentais, ou modos específicos de pensar, sentir e agir. Se você aprender a reconhecer esses padrões, irá melhorar sua habilidade de se comunicar com a infinita variedade de

peessoas que encontra todos os dias. Você não precisa se tornar um psicólogo ou psiquiatra. Lembre-se apenas do que o grande e falecido comediante Flip Wilson dizia quando estava vestido como Geraldine: “O que você vê é o que recebe”.

Todo mundo é único. Sua tarefa é ser capaz de reconhecer as diferenças e responder de acordo com elas. Um bom modo de pensar nisso é imaginar que pessoas diferentes falam línguas diferentes. Quando entender os outros rapidamente e for capaz de falar a língua deles, você será capaz de ajudá-los a conseguir o que querem e precisam. Se você só é capaz de se comunicar efetivamente com pessoas “como você” (que falam a *sua* língua), então será bem-sucedido só numa pequena parcela do tempo.

Então, vamos para a escola de línguas. A primeira coisa que você deve saber é que mesmo que isso seja acessível e relativamente simples, é preciso tempo e prática para torná-lo parte de você. Muitas pessoas “conhecem” os *Sete hábitos das pessoas altamente eficazes*, a gestão da qualidade total, o sistema “aberto” de gestão, o ISO 9001 e a reengenharia. Mas a verdadeira questão é: quantas internalizaram esses conceitos? Muitos os conhecem, vários podem falar sobre eles, alguns os usam, mas é raro encontrar alguém que tenha domínio daquele paradigma em particular.

Há basicamente quatro estilos de comportamento ou, na nossa analogia, quatro línguas. Nenhum existe sozinho. Todos nós usamos uma combinação deles e muitas vezes trocamos de estilo dependendo do nosso ambiente.

Dominante (D)

Essas pessoas se destacam na multidão. Uma pessoa fortemente Dominante (D) sofre esperando em filas. É impaciente. Não só impaciente, como tende a dizer aos outros o que fazer. Nunca entra em sua cabeça pedir gentilmente por algo, porque acredita que é importante realizar logo as coisas: “Quero ação e quero agora!”. Você pode notar que ela parece ter um ego grande. Isso muitas vezes fica óbvio quando interrompe alguém, dá ordens ou simplesmente passa por cima dos outros.

Influente (I)

Como essas pessoas são cativantes! O Influente (I) é normalmente muito falador. Essa é a sua característica mais evidente. Ele fala muito e é muito emocional, animado e entusiasmado. A persuasão é natural para o Influente. Quando um trabalho requer foco e silêncio, sem o envolvimento de outras pessoas, pode ser difícil para ele se manter concentrado na tarefa. Ele adora debater e tende a se envolver pessoalmente com as pessoas ao seu redor.

Seguro (S)

Os estudos mostram que a maioria das pessoas tem principalmente esse estilo. Lembre-se: todos temos uma combinação dos quatro, mas o Seguro (S) é mais comumente a parte dominante do estilo da maioria das pessoas. Gosto de chamá-las de sal da terra. Um Seguro é confiável, agradável e calmo. Sua tendência é desfrutar de um grupo forte ou de orientação familiar, e ser um pouco reservado. Resiste a mudanças e procura estabilidade e segurança. “Por que não podemos nos dar bem?” é seu lema.

Cauteloso (C)

Frequentemente, essas pessoas são perfeccionistas. “Tudo em seu lugar e um lugar para tudo” é o princípio orientador de um Cauteloso (C). Para ele, é fácil permanecer focado numa tarefa, porque não precisa da mesma quantidade de interação pessoal que um Influyente. Uma pessoa cautelosa prefere menos conversa fiada e é muito sensível, especialmente a críticas. Entretanto, muitas vezes busca encontrar falhas nos outros. Como anseia por precisão e ordem, é difícil encontrar um erro que tenha cometido. Não tente fazer isso, ou pelo menos não mencione. É como tentar encontrar uma agulha num palheiro.

Quando um Dominante ou um Cauteloso acham que as coisas não estão acontecendo do modo como gostariam, podem parecer ríspidos. O Dominante se tornará mais assertivo e o Cauteloso, mais crítico. O Influyente e o Seguro tendem a ser mais amigáveis se não conseguem o que querem. O Influyente tentará persuadir as pessoas para conseguir o que quer, enquanto o Seguro será paciente e flexível.

Quanto melhor você fala a língua dos outros, mais amigáveis eles se tornam. Eu morei na Europa por três anos. Num primeiro momento, tive dificuldades com a língua e não achei as pessoas particularmente amigáveis. Matriculei-me em cursos de alemão, pratiquei e me envergonhei muitas vezes. Por fim, tornei-me fluente em alemão. Minhas relações com os alemães mudaram; tornaram-se cada vez mais amigáveis. Acredito que era porque eles perceberam que eu tinha me esforçado para estudar sua língua. Acredito firmemente que, quanto mais você entende outra pessoa, melhor poderá se comunicar. A comunicação efetiva requer mais do que talento. Envolve confiança, respeito, *compreensão*, empatia e determinação.

Todo mundo se comporta em relação a outras pessoas de alguns modos específicos. Ao longo das nossas vidas, nós nos tornamos confortáveis com certo modo de agir que reflete nossos pensamentos e sentimentos. Às vezes, é preciso ajustar nosso modo normal e instintivo de comportamento para nos adaptarmos a uma situação nova ou fora do normal. Essas são respostas aprendidas. A combinação específica e única de nossas respostas aprendidas e instintivas é o nosso estilo individual.

Vale a pena procurar padrões quando você se comunica com os outros, porque todas as pessoas exibem os quatro estilos específicos de comportamento. Cada pessoa tem uma combinação única desses quatro estilos comportamentais e normalmente tende para um mais do que para os outros. Quando você for capaz de

identificar o estilo predominante de uma pessoa, será capaz de melhorar dramaticamente sua habilidade de se comunicar com essa pessoa.

De novo: é praticamente impossível uma pessoa não se comunicar. O simples fato de ficar em silêncio, ter o mínimo de expressão facial e ser reservado fornece muitas informações aos outros sobre quem ela é, quais são suas metas e o que teme. Ao ter domínio dos estilos pessoais, você será capaz de fazer essas avaliações rapidamente e com um alto nível de precisão.

A primeira coisa à qual você deve ficar atento quando interagir com os outros é se eles têm uma tendência a ser expressivos ou reservados. São extrovertidos ou introvertidos? Os extrovertidos são “D”s ou “I”s, D para Direto ou Dominante e I para Influyente ou Interesse em pessoas. Do mesmo modo, quando você identifica uma pessoa com comportamentos reservados ou tímidos, está provavelmente lidando com um S, indicando Seguro ou Segurança estável, ou C, alguém que é Concordante ou Cauteloso.

Você pode, de modo rápido e preciso, identificar seu próprio estilo comportamental fazendo uma curta avaliação no meu site, www.DavidRohlander.com/assessments. Quando conseguir perceber se a outra pessoa é extrovertida ou mais descontrainda, terá reduzido as opções de estilo de uma de quatro a uma de duas. Você agora tem uma chance de 50% de descobrir qual é o estilo dessa pessoa.

O extremo D será mais intenso, direto e dirá às pessoas o que fazer. O extremo I provavelmente terá um rosto muito expressivo, demonstrará muita emoção e falará muito. Não é tão fácil identificar os extremos S e C. O extremo S é descontraindo, amigável e tende para o grupo, enquanto o extremo C é mais formal, reservado e muito meticoloso, preferindo regras.

É divertido pensar em políticos famosos e os estilos comportamentais que exibem. O clássico D pode ser um Ross Perot: ele era D demais para ser eleito. Se você procurar extremo I no dicionário, encontrará uma foto de Bill Clinton. O S é melhor exemplificado pelo primeiro Bush (George H. W. Bush). E um exemplo de um extremo C é Jimmy Carter.

Vamos dar uma olhada no objetivo de cada estilo.

Estilo	Meta
D – Direto/Dominante	Estar no controle
I – Influyente/Interesse em pessoas	Ser socialmente aprovado
S – Seguro/Segurança estável	Ter segurança/estabilidade
C – Concordante/Competência	Ter tudo em ordem

Você percebe como essas metas estão relacionadas ao modo como cada um dos políticos mencionados se comportava? Ross Perot estava sempre tentando dizer ao jornalista como fazer a entrevista, e então pegava seus gráficos e se tornava um professor pedante. Bill Clinton ama a adoração do povo; precisa de muitas pessoas ao seu redor. Em seu último dia na Casa Branca, foi ao aeroporto após todas as cerimônias, fez outro discurso de saída, disse que ficaria ainda na ativa por muito tempo e que seus seguidores deveriam se manter por perto. George H. W. Bush era muito bom em construir relações com líderes de outras nações. É por isso que tinha a segurança de muitas alianças quando deu início à Primeira Guerra do Iraque. Também sabia todos os detalhes do Serviço Secreto pessoalmente. Jimmy Carter queria que as coisas fossem feitas do seu modo e em ordem. Ele boicotou as Olimpíadas de 1980 porque a Rússia invadiu o Afeganistão e é conhecido por criticar presidentes atuais, sejam eles republicanos ou democratas.

A tabela na página 62 mostra um resumo de cada um dos estilos e suas características, metas e medos primários. Esse é um modelo fácil de aprender e que lhe dará conhecimentos inestimáveis sobre por que e como as pessoas se comportam. Eu o incentivo a estudá-lo, praticá-lo e compartilhá-lo com colegas de trabalho, família e clientes. Vale a pena disponibilizar um tempo para aprendê-lo e torná-lo parte de seu modo de pensar consciente e inconsciente. Isso significa mais do que simplesmente saber que ele existe. Estenda o esforço até interiorizá-lo. Se precisar de ajuda, mande-me um e-mail em David@DavidRohlander.com ou ligue diretamente para mim: (714) 771-7043. É importante mesmo!

A maioria das pessoas tende a uma combinação de dois. Entretanto, todos têm um pouco de todos os quatro. O estilo comportamental de uma pessoa geralmente muda em cada situação específica. Por exemplo, quando você está numa situação familiar, pode se comportar como um I e, quando está numa situação nova ou estranha, pode se tornar mais reservado e crítico, comportando-se mais como um C.

D – Dominante	I – Influyente
Direto Impaciente Orientado para a ação Focado na conclusão e nos resultados Tem comportamentos reveladores	Falante Extrovertido Orientado para pessoas Entusiasmado Persuasivo
Meta Resultados e controle	Meta Reconhecimento e aprovação

Medo Perder o controle Que tirem proveito dele	Medo Rejeição Desaprovação social
S – Seguro	C – Cauteloso
Apoiador Descontraído Orientado para o processo Gosta de pessoas, relaxado Pouco emocional, moderado	Competência Frio e distante Orientado para fatos Avalia prós e contras Autodisciplinado
Meta Estabilidade e segurança	Meta Precisão e ordem
Medo Mudanças súbitas Perder a segurança	Medo Violação de seus padrões Críticas ao seu desempenho

Ser capaz de ler o estilo comportamental de uma pessoa lhe dará muitas vantagens quando tentar se comunicar efetivamente com ela. O estilo de uma pessoa impacta em como ela usa seu tempo, assim como na maneira como escolhe interagir com os outros. Quando for planejar seu dia, considere os diferentes estilos das pessoas no trabalho e em sua vida pessoal. Um I gostará de conversar. Um D frequentemente estará apressado. O S e o C gostam de explicações completas.

Agora que você estudou e aprendeu como ler os outros, é hora de ajustar seu comportamento para “falar” a língua deles. Lembre-se de que isso não significa que você tem de mudar seus valores pessoais ou comprometer suas crenças. Você está simplesmente ajustando a sua língua.

Inteligência

Há muitos tipos de inteligência. Seguindo nossa analogia, é como se tivéssemos uma parede inteira com janelas enormes deixando a luz entrar. Quando eu estava na escola primária, focávamos na escrita, leitura e aritmética. Essas eram as áreas mais importantes se você quisesse entrar na faculdade. No colegial, tinha aulas de marcenaria, economia doméstica e datilografia para os jovens que não queriam ir para a faculdade. Nós evoluímos bastante desde aqueles tempos de escolhas e visões limitadas.

Howard Gardner, professor de Cognição e Educação na Escola Superior de Educação de Harvard, desenvolveu a Teoria das Inteligências Múltiplas. De acordo com essa teoria, há vários tipos de inteligência que trabalham independentemente e juntas solucionam problemas para o cérebro. Isso é coerente com o conceito de sistemas cerebrais múltiplos proposto por Joseph LeDoux. LeDoux descreve o cérebro como um local em que vários computadores trabalham paralelamente; cada um deles é usado de maneira independente e também em conjunto para operar o corpo, pensar, lembrar e resolver problemas. Cada sistema tem certa capacidade e não são todos iguais. Isso tem mais relação com a natureza do que com a criação. Gardner sugere que todos nós temos diferentes quantidades de inteligência nas áreas definidas por ele e, enquanto crescemos, há um fluxo de desenvolvimento em cada uma.

Isso é importante para você como um líder porque todo mundo tem uma quantidade específica de cada tipo de inteligência. As pessoas serão mais produtivas quando estiverem focadas em um trabalho que requer o uso do seu tipo específico de inteligência. Todos precisam concentrar-se em suas maiores forças para atingir níveis altos. Então, vamos revisar rapidamente os tipos de inteligência que Gardner encontrou em sua pesquisa:

1. **Linguística/Verbal** – gosta de ler e escrever; bom em memorizar dados.
2. **Matemática/Lógica** – gosta de números e de fazer perguntas; bom em matemática e lógica.
3. **Espacial/Visual** – gosta de desenhar, construir e planejar; bom em imaginar, resolver quebra-cabeças e analisar mapas.
4. **Musical** – gosta de cantar e tocar música; bom em decifrar música e ritmo.
5. **Corporal/Cinestésica** – gosta de movimento e toque; bom em esportes, dança e artesanato.
6. **Interpessoal** – gosta de pessoas, conversa e grupos; bom em ler pessoas e influenciar os outros.
7. **Intrapessoal** – gosta de trabalhar sozinho; bom em autogerenciamento, instintos e metas.*

Quando eu estava sendo testado para o treinamento de piloto, havia rigorosos requerimentos físicos, assim como testes de leitura, escrita e aritmética. A Força Aérea também testou minha inteligência espacial; foi a minha maior nota. Para pilotar caças, você tem de ser capaz de relacionar o mapa ao chão, assim como compreender relações espaciais de modo criativo e manobrar o avião de ponta-cabeça, dando voltas e giros enquanto toma decisões numa fração de segundo. A inteligência espacial é essencial.

Quando meu filho estava no Ensino Médio, fez uma série de testes. Descobrimos que era excepcionalmente inteligente. Porém, sua maior nota foi em inteligência espacial. Essa foi uma descoberta significativa e que o tem ajudado na carreira que escolheu: artista.

Outra janela de conhecimento através da qual temos que olhar é a inteligência emocional, ou IE. Grande parte das pesquisas cerebrais que brevemente abordamos

aqui foi desenvolvida nas últimas décadas por cientistas e pesquisadores médicos usando novas tecnologias e estudos. É difícil apontar quem primeiro identificou e cunhou o termo “Inteligência Emocional”. Foi uma extensão do trabalho feito por Howard Gardner, especificamente nas áreas de inteligência inter e intrapessoal mencionadas anteriormente.

A inteligência emocional é importante porque foi demonstrado diversas vezes que é essencial para se atingir o sucesso e realizar conquistas dentro de organizações e empresas. Muitos acreditam que é o trunfo sobre todas as outras formas de inteligência. O motivo disso é que não se pode tomar boas decisões e lidar com as pessoas de modo efetivo sem IE. Dois livros de leitura fácil que dão uma explicação completa sobre o assunto são *Inteligência Emocional* e *Primal Leadership*, ambos de Daniel Goleman.

Os cinco elementos básicos da inteligência emocional são:

1. **Ser consciente de si mesmo.** Isso tem tudo a ver com conhecer seus sentimentos pessoais, ser capaz de observar o modo como você se comporta em dada situação e entender como esse comportamento se relaciona com suas emoções.
2. **Controlar suas próprias emoções.** Uma coisa é saber como você se sente; outra, totalmente diferente, é ser capaz de controlar essas emoções. Pense sobre quando você experimenta medo, raiva, culpa, poder, desejo ou segurança. Você é capaz de controlar todas essas emoções?
3. **Motivar-se.** Alguns dependem de estímulos externos para se motivar. Você usa seu eu interior para criar e fazer aquelas coisas que não sente vontade de fazer?
4. **Ser capaz de identificar a emoção dos outros.** Você é um bom leitor de pessoas? Percebe com empatia como elas se sentem, e entende alguns problemas emocionais que podem ter e que estejam inibindo seu desempenho?
5. **Influenciar relacionamentos pessoais.** O dr. Paul Hersey diz que liderança é influência. Você influencia os outros efetivamente num nível emocional? Você os inspira? Cria confiança e atenção nas pessoas, de modo que queiram segui-lo?

Esses conceitos são mais fáceis para alguns do que para outros. Porém, todos nós podemos melhorar o modo como entendemos e praticamos nossos relacionamentos interpessoais, e desenvolver maior facilidade com o lado emocional desses relacionamentos. Primeiramente, vem a compreensão, e então começamos a experimentar e a praticar. (A [Parte II](#) deste livro lhe oferece um plano prático para melhorar nessa área.)

As emoções desempenham um papel importante nas suas recordações. Podemos dizer que a memória é dependente da emoção. Quando você tenta lembrar-se de eventos da sua juventude, provavelmente percebe que recorda coisas que têm um componente emocional significativo. Onde há intensas experiências emocionais, há memória duradoura. O que isso quer dizer é que, quando você leva em conta as experiências passadas de uma pessoa para explicar parcialmente por que ela se

comporta de certo modo, fica óbvio que fortes reações emocionais têm mais a ver com o passado de alguém do que com qualquer outra coisa. Por exemplo, a questão do que é aceitável para uma pessoa baseia-se principalmente nas experiências passadas dela. De um ponto de vista prático, é por isso que é importante que você conheça bem seus funcionários. Cada pessoa tem experiências pessoais diferentes e elas terão um grande impacto em seu estado emocional, valores e ponto de vista.

A questão é que a maioria das pessoas não percebe que o motivo pelo qual agem ou reagem de certo modo deve-se a suas experiências passadas. Você já ouviu alguém dizer “Não sei por que me sinto assim”? Muitas vezes, a amígdala – o gatilho do cérebro da reação de “lutar ou fugir” – é ativada por memórias inconscientes mais do que pelas conscientes.

Um dos meus clientes de treinamento, um vice-presidente de uma empresa da Fortune 500, era incrivelmente competente nos aspectos técnicos do seu trabalho, mas estava tendo dificuldades com sua equipe porque perdia a paciência, gritava e dizia coisas ofensivas. O CEO estava muito preocupado porque, na nossa sociedade litigiosa, o comportamento do VP estava potencialmente expondo a empresa a um processo. Seu futuro com a empresa estava ameaçado.

No fim, isso se tornou uma ótima oportunidade de treinamento. O VP entendia os riscos potenciais do seu comportamento e desesperadamente queria manter seu muito lucrativo emprego. Nós tratamos de muitos assuntos durante nossas sessões de treinamento, mas a questão principal era ajudá-lo a desenvolver sua inteligência emocional. Funcionou. Desde então, ele recebeu uma promoção e está indo bem.

Congruência habilidosa

Como eu disse anteriormente, a comunicação efetiva requer mais do que talento. É preciso confiança, respeito, compreensão, empatia e determinação. É uma arte. Essa abordagem desenvolvida ao longo dos anos funcionou muito bem para mim e meus clientes. O talento só o leva até certo ponto – e não mais. Para realmente realizar algo, criar arte, você deve ir além do talento. Você já considerou tornar sua comunicação uma forma de arte? As pessoas o agradecem pelo modo como você conversa com elas? Quando você encontra alguém, cria uma experiência de comunicação única para ele ou ela?

Eu aprendi muito com meu filho, que é um artista brilhante. Nathan venceu seu primeiro concurso de arte na primeira série e, desde então ganhou muitos prêmios, criando uma carreira bem-sucedida como pintor. Ele se formou no Art Center College of Design com louvor vários anos atrás e foi recentemente convidado para retornar como professor. Ser reconhecido desse modo por uma das melhores escolas de arte do mundo é um tributo ao seu talento e, mais importante, a seus anos de trabalho duro.

Vamos rever alguns princípios de arte que estão diretamente relacionados com tornar-se um grande líder. Primeiramente, Nathan passa mais tempo pensando sobre o que vai pintar do que de fato pintando. Chamamos isso de planejamento. Uma vez que sabe o que quer criar, a execução é rápida.

Em segundo lugar, o motivo de ser rápida é que seu nível de habilidade é extremamente alto. Ele investiu horas, dias e anos na prática dos fundamentos básicos. Está sempre rascunhando. Uma vez juntou-se a mim num seminário e desenhou o palestrante. Em restaurantes, frequentemente o vejo desenhar as pessoas das outras mesas. Se você visitar seu site, www.Rohlander.com, verá rascunhos de quando tinha um emprego de meio-período na House of Blues, na Sunset Boulevard, enquanto fazia sua pós-graduação.

Em terceiro lugar, é preciso tempo para desenvolver um estilo único, ou o que pode ser chamado de “marca pessoal”. Nathan estudou grandes artistas em livros, museus e galerias por todo o mundo; até experimentou copiar suas pinceladas e desenhar do modo deles. Com o tempo, ele cresceu e desenvolveu seu próprio estilo.

Você pode ter talento, mas precisa aplicá-lo e trabalhar duro. Michael Jordan tinha muito talento no basquete, e obteve sete títulos e três campeonatos; trabalhou duro. Edwin Moses tinha um grande talento para a corrida de obstáculos e venceu 107 finais consecutivas. Ele trabalhou duro também. Dizem que o corpo de Michael Phelps é feito para nadar; além disso, ele tem talento e é o atleta olímpico com mais medalhas de todos os tempos, mas o mais importante é que trabalhou duro. Não importa qual é o seu campo de escolha – arte, esportes ou negócios –, você vai precisar trabalhar duro.

A congruência vem de conhecer suas próprias crenças, ser capaz de articulá-las e manifestá-las pelo seu comportamento. Essencialmente, de fazer o que diz. As pessoas o estão assistindo sempre e quando você está em harmonia, elas percebem suas crenças, metas e prioridades, assistindo ao seu comportamento. Você se torna habilidosamente congruente quando domina o saber e o fazer tão bem que é inconscientemente competente e totalmente consistente.

Parabéns por ler este livro. Para criar uma obra de arte pessoal e profissionalmente, você precisa dominar os fundamentos, praticar e trabalhar duro. *O código CEO* é um guia prático para dominar as atitudes, conhecimentos, habilidades e comportamentos requeridos para ter domínio da liderança e construir uma grande empresa. Este capítulo cobriu assuntos-chave na área do conhecimento que são indispensáveis para você se tornar um comunicador mais efetivo. Você pode agora se focar em cada um por vez. Estude e experimente-os à medida que continuar a crescer e a aprender.

Usamos a metáfora de criar janelas para expandir sua compreensão. As três áreas que discutimos foram linguagem corporal, estilos comportamentais e múltiplas inteligências. Além dessas áreas básicas, você talvez queira estudar programação neurolinguística (PNL), habilidades de falar em público e, mais importante, habilidades de ouvir. Essas áreas o auxiliarão a entender melhor a comunicação. Para mais informações sobre recursos, seminários e *workshops*, visite www.DavidRohlander.com.

Tire alguns minutos para refletir

Enquanto contempla este capítulo, fique alguns minutos a sós e responda a estas questões.

1. O que os outros fazem que o irrita?

2. Você consegue rastrear seu passado e descobrir por que se sente irritado com os outros?

3. Quantas vezes você pergunta e recebe feedback dos outros sobre seu comportamento?

4. Você é capaz de identificar comportamentos em sua vida pessoal e profissional que precisam melhorar? Tem um plano escrito para implementar essa melhora?

5. Analise sua própria linguagem corporal: quanto você conscientemente controla?

6. Em que tipos das múltiplas inteligências você é mais forte? Em qual é mais fraco?

7. O que você aprendeu sobre si mesmo fazendo a avaliação de comportamento pessoal em www.DavidRohlander.com?

Hoje já se fala em outros tipos de inteligência, como Naturalista, Espiritual, Moral e Existencial. Cf. *Inteligência: um conceito reformulado* (Ed. Objetiva), de Howard Gardner. (N. T.)

Capítulo 4

EMPATIA

A gentileza constante pode realizar muito. Assim como o sol derrete o gelo, a gentileza faz evaporarem os mal-entendidos, a desconfiança e a hostilidade.

— Albert Schweitzer

Vários anos atrás, fui convidado por um amigo e sócio a um evento para levantar fundos. Eu lhe devia um favor e o evento era por uma boa causa; chamava-se Celebração de Natal dos ADD. Dezembro é um mês atarefado, é quando se gasta tempo preparando-se para as férias com a família, comprando presentes e tentando terminar o ano com aquele último esforço para maximizar as vendas e os lucros. De qualquer forma, preenchi um cheque e decidi ir ao evento.

ADD significa Advogados para Deficientes de Desenvolvimento. O objetivo do evento era angariar fundos e promover a conscientização entre igrejas, sinagogas e outras organizações religiosas a fim de que incluíssem pessoas com deficiências em reuniões, serviços e aulas. Hoje, as atitudes são bem diferentes, mas na época as pessoas tendiam a ignorar ou evitar aqueles em nossa sociedade que eram profundamente diferentes.

Quando a noite do evento chegou, tomamos o cuidado de usar não só as roupas mais finas, mas também honrar o espírito daquela época do ano e usar cores brilhantes. Eu usei um terno listrado clássico e uma gravata vermelha. Minha esposa sempre está maravilhosa e vestida elegantemente, mas, para ser sincero, não me lembro o que ela usou naquela noite!

Permita-me compartilhar o que lembro. Chegamos ao hotel e, no caminho para o salão de festas, cumprimentamos muitos amigos que conhecíamos da comunidade de negócios local. Fiquei surpreso ao ouvir uma banda tocando quando entramos no salão. No caminho para a nossa mesa, alegrou-me ver um amigo advogado e sua esposa sentados lá. Não conhecia as outras seis pessoas, então decidi que era uma chance de fazer amigos.

Um ministro deu as boas-vindas a todos num discurso de abertura e então um rabino fez uma prece. Durante a refeição, tivemos uma conversa agradável, enquanto ao fundo a banda tocava músicas com um tema festivo. Notei que a banda era pequena e que alguns dos membros pareciam desconfortáveis em seus trajes formais.

A banda era composta de estudantes da Hope School de Anaheim e todos tinham algum tipo de deficiência. Por exemplo, havia um pianista cego. Apesar de suas

deficiências, diversos deles eram músicos excelentes e eu fiquei contente por ouvir música boa.

Parte do programa incluía canções natalinas. Um estudante alto e magro conduziu o canto com sua rica voz de barítono. Quando a banda começou a tocar “Jingle Bells”, ele deixou o palco com o microfone na mão e começou a caminhar entre as grandes mesas redondas com convidados.

Quando se aproximou da nossa mesa, notei que ele tinha reparado que eu estava cantando também. De repente, percebi que estava vindo direto na minha direção. Ele estendeu uma mão, puxou-me e colocou o microfone na minha frente. Como sou um cantor experiente e não queria parecer covarde, continuei a cantar e inclusive fiz questão de acrescentar um pouco de energia e volume à música. Quando terminei, todos aplaudiram.

Envergonhado, tentei sentar – mas não fui rápido o bastante. O alto condutor se aproximou novamente, colocou as mãos em meus ombros e me deu um grande abraço. Eu tenho quase um metro e noventa de altura e ele era uns dez centímetros mais alto que eu. Em seguida, manteve-me a uma curta distância e, enquanto me olhava direto nos olhos, disse: “Eu te amo”.

Enquanto estávamos lá de pé, olhando-nos, rodeados por quase trezentas pessoas, experimentei um afeto e uma sinceridade que eram absolutamente incríveis. Lembro-me disso até hoje. Recordo-me de uma frase da dra. Maya Angelou, a famosa poeta estadunidense: “Aprendi que as pessoas esquecem o que você diz, esquecem o que você faz, mas nunca esquecem como você faz com que elas se sintam”.¹

Nós precisamos nos lembrar de que os outros se recordarão de como os fazemos se sentir. Duvido que muitas daquelas trezentas pessoas no evento se lembram do nosso dueto, mas eu sim. O que me surpreende é que frequentemente são as pequenas coisas que criam memórias duradouras para nós.

Deixe-me compartilhar alguns exemplos. Você se lembra da última vez que fez um esforço para segurar a porta para alguém? Algumas pessoas se acham tão importantes que nunca seguram a porta para outras. Se você já agiu dessa forma, já pensou sobre como se sentiu a pessoa que foi obstruída ou ultrapassada? E as pessoas que são tão egocêntricas que nem se sentem inclinadas a cumprimentar os outros, muito menos a sorrir? Muitas pessoas estão numa missão e simplesmente cruzam o escritório a caminho de *coisas importantes*, ignorando totalmente seus colegas.

Minha “preferida” é a pessoa que está conversando com você e ouve o celular tocar. Sem hesitação, pega o celular, atende a ligação e se vira, começando uma conversa. Sem um “com licença”, “desculpe, preciso atender essa ligação” ou qualquer sinal de reconhecimento de que estava falando com você. Como isso faz *você* se sentir?

Esses comportamentos evidenciam o baixo nível de inteligência emocional (IE) de uma pessoa. O princípio da IE é estar consciente de si mesmo e, então, estar consciente dos outros. À medida que desenvolvemos novos conhecimentos, atitudes e habilidades na arena emocional, isso influencia nosso comportamento.

Mudaremos nossos sentimentos e mudaremos os sentimentos que transmitimos aos outros.

Você está no controle de seus sentimentos, e quando desenvolver sua IE, será capaz de significativamente influenciar os sentimentos dos outros. A comunicação efetiva requer que ambos os participantes tenham empatia. Ao longo deste livro, compartilharei ferramentas e métodos específicos que o ajudarão a melhorar seu conhecimento e habilidades para que você seja capaz de dominar a comunicação, a execução e as operações. Se você se comunica bem com outras pessoas, *você* é o responsável. Do mesmo modo, se tem dificuldade em se comunicar com os outros, *você* também é o responsável por isso. Você é sua própria solução.

Escolha

Basicamente, podemos identificar a origem de todas as atitudes e comportamentos no medo ou no amor. Essa visão bifurcada tem raízes nas filosofias espirituais de tradições tanto ocidentais como orientais. É também aceita pelos psicólogos. Nosso interesse, porém, relaciona-se a resultados e baseia-se em experiências práticas de negócios. Quais benefícios podem ser obtidos ao entender essa perspectiva simples?

Quando você é inseguro, recriminatório ou preocupado em manter o controle, tem a tendência de atacar, recuar ou se tornar uma vítima. Esses comportamentos provavelmente derivam do medo. Você já viu um gerente gritar com um funcionário? E um gerente que simplesmente deixa um local desgostoso, resmungando? Sei que já ouviu um líder afirmar que uma falta de resultados positivos e realizações não era “culpa dele”. Todos esses comportamentos negativos têm uma origem baseada no medo e na baixa autoestima.

Há quatro comportamentos específicos que são fortes sinais de alerta de que há problemas iminentes num relacionamento. Eles são: críticas, depreciação, atitude defensiva e evasão. Esse conceito, conhecido como “os quatro cavaleiros”, vem de pesquisas do dr. John M. Gottman e baseia-se em um estudo científico intenso, detalhado e de longa duração sobre por que casamentos são bem ou malsucedidos.

Há uma alternativa a esse tipo de comportamento negativo. Você não precisa vir de um lugar de medo e baixa autoestima. A escolha é sua. Reserve um tempo para examinar seus sentimentos e pense por que e como você pode trabalhar no seu autoconceito e comportamentos.

Qual seria uma solução melhor? Obviamente, é preferível vir de um lugar de amor, afeto e energia positiva. Implícitas nessa visão estão a responsabilidade pessoal, a autoconfiança e a consciência de seus próprios sentimentos, assim como dos sentimentos alheios. Essa perspectiva não é fácil para muitas pessoas. É preciso treinamento, orientação e até estudo. É um processo que requer que você seja tão confiante e confortável com si mesmo que esteja preparado, disposto e capaz de focar-se completamente na outra pessoa. Sua intenção será então compreendê-la e ajudá-la a atingir soluções ou resultados positivos.

Um modo útil de compreender esse conceito é pensar sobre quando você estava aprendendo a ler e a escrever na escola. Lembra-se de quando tinha que conjugar um verbo? Especificamente, vamos olhar para o verbo “ser”. A primeira pessoa do singular é “Eu sou”; a segunda pessoa do singular, “Tu és” ou “Você é”; e a terceira pessoa do singular, “Ele/Ela é”. Em que série você estava quando aprendeu isso pela primeira vez? Para mim, foi na escola primária com a sra. Duffy, a mesma professora que me fez escrever duzentas vezes no quadro negro: “*É* é um verbo de ligação”!

Quando você está se comunicando, escutando ou expressando empatia, lembre-se da segunda pessoa. Também é útil em vendas, na publicidade e em relacionamentos pessoais falar primariamente na segunda pessoa. Da próxima vez que ouvir um discurso, especialmente de um político, atente para quantas vezes ele usa o pronome “Eu” ao invés de “Tu/Você”. Se você é como a maioria das pessoas, vai apreciar quando eles falam com *você* e provavelmente sentir que são egocêntricos e narcisistas se usam muito “Eu”. Isso me lembra de um velho ditado atribuído a Theodore Roosevelt: “Ninguém se importa com o quanto você sabe, até saberem o quanto você se importa”.²

Como discutimos no capítulo anterior sobre compreensão, cada um de nós tem uma experiência passada que, em grande medida, influencia o modo como nos comportamos hoje. Reflita sobre por que você age de um modo específico e pense sobre os benefícios de realizar algumas mudanças graduais ou mesmo dramáticas em seu comportamento. Isso o levará a um período de crescimento natural, no qual você poderá claramente focar-se em quais são suas intenções e sincronizar seus comportamentos com elas.

Quando sua intenção for liderar com amor ao invés de medo, você notará alguns padrões comportamentais bem distintos. Ficará aberto a ser influenciado por outros. Ficará disposto a experimentar um pouco de dor, medo ou desconforto temporário a fim de aprender a verdade sobre si mesmo ou a situação real dentro da empresa. Empregará tempo e se interessará por entender por que certas pessoas sentem-se de certo modo sobre você ou uma situação. Tudo isso será possível porque você saberá quem você é. Sua autoconfiança é resultado de sua própria compreensão. Não depende dos outros o elogiarem ou lhe darem sua aprovação. Você é orientado para os resultados. Na posição de líder, irá alegrar-se e celebrar com seus funcionários, e recompensá-los por encontrar soluções.

Outras pessoas

Não é fácil gerenciar as pessoas de modo efetivo. Nos negócios, algumas decisões devem ser tomadas. Alguns pensam que a tomada de decisões deve ser baseada inteiramente em considerações lógicas, analíticas e práticas. Mais de um dos meus clientes expressou o desejo e a preferência por trabalhar com máquinas, computadores ou mesmo sozinho. Esses clientes têm dificuldade em entender o que motiva as pessoas.

Quando eu entrei no mundo dos negócios, muitos anos atrás, os gerentes eram práticos e pragmáticos. Focavam nos negócios e não nas pessoas. Havia pouca ou nenhuma preocupação com questões emocionais. Você chegava ao trabalho na hora ou adiantado, trabalhava, muitas vezes fazia hora extra, e ia para casa. Não era adequado discutir sua vida pessoal ou expressar muita emoção. Uma frase que eu ouvia muito era: “Rohlander, você está aqui para produzir”. Um dos meus gerentes no Merrill Lynch tinha uma escultura em madeira no meio de sua mesa virada para fora, de modo que era impossível não ler o que estava escrito nela; ficava claramente visível e era totalmente condizente com as intenções dele. Dizia: “Produza ou pereça”.

Resultados são importantes. Mas o fato é que, quando você tem um funcionário que se importa, tem uma vida equilibrada e assume responsabilidade pessoal por mais do que simplesmente produzir dinheiro, você atinge resultados maiores e melhores. Um executivo que só se interessa em produzir dinheiro é uma pessoa muito superficial. Um sentimento similar foi expresso por Henry Ford em 1903, quando disse: “Um negócio que não produz nada além de dinheiro é um negócio pobre”.³

Qualquer vendedor experiente sabe que a decisão de compra é disparada pela emoção e então justificada com fatos e números. A empatia tem tudo a ver com ser capaz de se relacionar com outra pessoa num nível emocional, entender como e por que ela se sente de certo modo.

Sua expressão de empatia é o gatilho emocional que permite à outra pessoa acreditar que você de fato se importa. Agora, se além dessa expressão de empatia sincera, você acrescentar comportamentos que demonstrem claramente que as pessoas podem confiar em você e tratá-las com respeito, estará a caminho de comunicar-se efetivamente. Você consegue ver por que, se forem removidos ou comprometidos um dos três fatores (confiança, respeito e empatia), você terá dificuldades em se comunicar com qualidade?

Tudo isso tem o propósito de aprofundar seu entendimento de como se comunicar de modo efetivo. O passo final é chegar a uma resolução. Esse é o nosso próximo capítulo.

Tire alguns minutos para refletir

Enquanto contempla este capítulo, fique alguns minutos a sós e responda a estas questões.

1. Que pequenas ações você faz para ser agradável aos outros?

2. Como você percebe a apreciação dos outros se eles não dizem nada?

3. O que você diz ou faz para mostrar o quanto se importa?

4. Seus comportamentos e ações vêm de um sistema de crenças orientado pelo medo ou pelo amor?

5. Quando você escuta outra pessoa, é para entendê-la ou para julgá-la?

6. Você é capaz de conscientemente comunicar-se na segunda pessoa?

7. Que porcentagem de suas conversas compõe-se de questões e que porcentagem vêm da capacidade de ser um bom ouvinte?

Capítulo 5

RESOLUÇÃO

Pode ser difícil encaixar todas as peças de sua vida pessoal e profissional para formar um arranjo organizado. A resolução de muitas conversas, discussões e fatos que são uma parte rotineira da vida é uma meta elusiva. A clareza pessoal é essencial e absolutamente necessária antes que você seja capaz de liderar os outros com foco e confiança até atingir uma resolução com resultados significativos. Todos tomam decisões baseados no seu ponto de vista (PDV) e esse PDV foi moldado por suas experiências passadas. O impacto emocional dessas experiências é um fator crucial.

Planeje sua comunicação

Pense antes de falar. Você deve levar em consideração o método, o modo e o conteúdo de sua mensagem para ser bem-sucedido. Naturalmente, a visão, a missão e as metas de qualquer organização devem surgir no escritório do presidente. Pesquisas e experiências têm mostrado que é importante que a linha de frente, a equipe administrativa e os funcionários em geral ajudem a formular essas questões, a fim de aumentar o compromisso e a motivação. Frequentemente, as pessoas que não estão diretamente envolvidas nem são responsáveis por um resultado ou projeto específico também têm boas ideias que podem colaborar para um resultado positivo.

O CEO Forum, um grupo diversificado de CEOs com o qual eu trabalho regularmente, é um bom exemplo de como uma pessoa que não está familiarizada com todos os detalhes de outra empresa é muitas vezes capaz de enxergar uma solução para um dilema empresarial completamente diferente e, às vezes, superior. Às vezes, um CEO, até mesmo você ou eu, torna-se tão envolvido com os detalhes e o ímpeto dos negócios que ele ou ela perde de vista o contexto maior. Como diz o ditado, “não vê a floresta pelas árvores”.

O CEO Forum também tem sido muito útil aos CEOs que apresentam problemas para discussão, e escolhem ser abertos e honestos. Outros CEOs podem então fazer perguntas muito contundentes. Incrivelmente, o CEO com o problema muitas vezes percebe que o que ele pensava ser um problema organizacional ou da equipe era, na verdade, um problema *dele*. Isso é uma boa notícia, porque agora ele tem controle da solução pessoalmente e pode decidir mudar.

Toda comunicação é uma via de mão dupla. Cada departamento e indivíduo exigem formas únicas de comunicação. Vejamos algumas áreas nas quais trabalhar quando você for planejar suas comunicações futuras.

O que você controla

Má comunicação desperdiça tempo. As pessoas acabam muitas vezes fazendo a coisa errada ou se ofendendo, e assim procrastinam ou perdem a motivação. Além disso, quando não estão focadas, gastam tempo demais no que podemos chamar de “atividades de baixa recompensa” – isto é, aquelas coisas que não contribuem diretamente com os resultados.

Quando você começar a planejar exatamente o que quer como resultado e como vai comunicar a informação necessária, será capaz de focar sua atenção na outra pessoa. Isso é “falar na segunda pessoa”. A primeira é “eu, eu, eu e eu”. Quando você planeja bem, já conhece suas intenções e todos os seus sentidos estão voltados para a outra pessoa.

Agora você poderá perceber se ela está escutando ou não. Está entendendo você? Sua linguagem corporal indica que está aceitando o que você diz? Está sob pressão? Todas essas e muitas outras coisas se tornarão aparentes para você se planejar bem e “falar na segunda pessoa”.

A outra pessoa

Você não controla os outros. À medida que tentar entendê-los, precisa estar consciente dos potenciais riscos que podem interferir em uma comunicação efetiva. Vamos voltar aos quatro estilos primários e identificar alguns riscos que podem ser evitados quando se lida com cada tipo de pessoa.

D – Riscos com Dominantes	I – Riscos com Influentes
Dizer-lhes o que fazer Atacar quem são	Ignorá-los ou rejeitá-los Feedback negativo
S – Riscos com Seguros	C – Riscos com Cautelosos
Apressá-los ou confundi-los Riscos e competição altos	Criticar seu desempenho Informações imprecisas

Cria-se um ambiente positivo lendo e sendo sensível à outra pessoa. Uma vez que você conseguir entendê-la e saber de onde ela vem, estará numa posição de auxiliá-la a atingir sua meta.

Técnicas

Um jeito simples, mas efetivo, de testar se sua mensagem foi compreendida é perguntar “O que eu disse?” ou “O que você planeja fazer?”. Lembre-se: nem todas as pessoas são altamente verbais. Quando você está falando com uma pessoa reservada e quieta, pode dizer: “Mostre-me como você resolverá isso” ou “Escreva seu plano e me mostre depois”.

À medida que uma tarefa for se desenvolvendo, “inspecione o que você espera”. Coloque uma nota em seu *smartphone* ou em outro dispositivo digital para falar com a pessoa a quem você delegou uma tarefa a meio caminho da sua realização. Desse modo, pode evitar atrasos e surpresas de último minuto e elogiar um trabalho que esteja sendo realizado corretamente.

Use um dispositivo de comunicação para manter-se conectado com os membros de sua equipe com quem mais fala. Liste os nomes deles no seu *smartphone* ou em outro aparelho. Cada vez que pensar em algo para discutir, escreva-o ao lado do nome da pessoa. Quando tiver vários itens, chame-a ou vá até seu escritório. Isso economizará tempo ao minimizar as interrupções para você e para o membro de sua equipe.

Recentemente, numa longa viagem de avião, eu fiz um exercício fascinante. Mentalmente retornei ao ano em que nasci e listei todos os anos seguintes. Então, escrevi categorias abaixo de cada ano: família, saúde, social, escola, trabalho, espiritual e esportes. Aí, listei tudo que conseguia lembrar que tinha acontecido na minha vida em cada um desses anos.

Aprendemos com a ciência nas últimas décadas que a memória é dependente da emoção, o que significa que nos lembramos melhor das coisas que têm um forte componente emocional, positivo ou negativo. Ao fazer esse exercício, eu refleti sobre muitas memórias emocionais. Esses eventos estão fortemente relacionados a alguns pontos de virada em minha vida.

Alguns exemplos podem ajudar a exemplificar o que eu quero dizer. Primeiro, uma experiência positiva: quando eu tinha nove anos, estava jogando basquete na quadra da escola num sábado de manhã. Estava animado porque tinha acabado de ser escolhido como capitão do time. Uma mulher veio até a porta da quadra e me chamou. Era a esposa de um médico cujo filho cantava comigo num quarteto de igreja. Ela disse: “David, você tem que vir comigo. Você tem que se arrumar, porque hoje à noite vai cantar num programa de TV”. Eu era o primeiro soprano do quarteto. Nos próximos anos, cantei na TV todos os sábados. Foi o fim da minha carreira de basquete e o começo da minha carreira musical.

Agora, uma experiência negativa. Quando estava na faculdade, eu me alistei na Reserva da Marinha dos Estados Unidos para evitar ser recrutado para o Exército. Durante meu segundo verão na Marinha, fui num cruzeiro de treinamento no *USS Eversole*, um contratorpedeiro. Minha rede/cama ficava nas entranhas do navio com os operadores das caldeiras, um grupo de caras bastante rudes. Eu presenciei alguns eventos bem traumáticos. Basta dizer que, quando seis a oito caras decidem tirar proveito de um marinheiro novo, jovem e inseguro, as coisas podem ficar feias. Tenho certeza de que você já ouviu falar sobre como os prisioneiros tratam os novos

detentos na prisão. Sendo eu um estudante de dezenove anos, fiquei chocado e um pouco assustado com o que vi. Felizmente, nunca fui o alvo deles.

Essa experiência bastante emocional influenciou minha decisão de deixar a Marinha e me transferir para a Força Aérea. Para sair da Marinha, larguei um comprometimento na Reserva de dois anos para quase seis anos na Força Aérea. Para isso, precisei passar pelo treinamento duas vezes: um na Marinha e outro na Força Aérea. Depois disso, fui para a Escola de Treinamento de Oficiais. Em todos os três ambientes de treinamento, fui selecionado para liderar um esquadrão. O ponto alto foi quando fomos nomeados “esquadrão de honra”. Eu aprendi muito sobre pessoas, como liderar e como trabalhar duro e manter-me focado nos resultados. No fim, tornei-me um piloto de caça e somei 208 missões de combate no Sudeste asiático.

Na época, essas experiências pareciam incluir muitos elementos negativos. Entretanto, ao longo do tempo, aprendi que a adversidade me deixava mais forte e que era bom passar por ela. Eu tive que ir contra o sistema, enfrentar muitos desafios e descobrir como manter uma visão e um foco claros – uma habilidade essencial, que dominei enquanto pilotava até um alvo numa situação de combate. Tudo isso me ajudou a aprender o valor de tomadas de decisões corajosas e criativas.

Naquela longa viagem de avião, revi toda minha vida e refleti sobre uma série de experiências. Em seguida, revisei e contemplei os padrões encontrados. A resolução ou resultado daquele exercício foi uma visão clara do que eu queria fazer durante o resto da minha vida. Este livro é um subproduto daquele exercício.

Eu o incentivo a fazê-lo também. É um ótimo jeito de identificar com o que você realmente se importa, no que é realmente bom e no que precisa melhorar. Então, pode decidir como focar melhor seu trabalho e energia para ter um impacto positivo sobre os outros. Como um líder, vai beneficiar-se ao incentivar e conduzir seus funcionários a examinar suas forças, fraquezas, desejos e metas.

A resolução é o último passo na nossa abordagem da comunicação efetiva. Ela significa que uma decisão foi tomada. Pode ter sido concordar, discordar ou continuá-la numa data posterior. Quanto mais claramente você definiu suas intenções, mais fácil será atingir uma resolução quando estiver se comunicando. Dois dos meus amigos palestrantes profissionais na National Speakers Association [Associação Nacional de Palestrantes] escreveram livros sobre a arte da negociação. Roger Dawson, em *Secrets of Power Negotiating*, e John Patrick Dolan, em *Negotiate like the Pros*, defendem almejar um resultado mutuamente vantajoso – vitória para todos os envolvidos. Eu também.

Após ter trabalhado em vendas e marketing por décadas, descobri que boa parte da vida envolve vendas. Para se comunicar efetivamente, você deve perceber que a outra pessoa ou grupo de pessoas está tentando vender algo ou influenciá-lo, assim como você está tentando fazer o mesmo. Quando você aborda essa tarefa de modo profissional, ela acaba sendo vantajosa para todos os envolvidos. Com isso em mente, vamos examinar como vender de um ponto de vista conceitual. Lembre-se: sua meta é uma resolução mutuamente vantajosa.

A arte de fazer perguntas

“Vender não é contar, é perguntar.” Ouvi esse chavão simples, mas verdadeiro, anos atrás, trabalhando com alguns clientes no Texas. O Merrill Lynch gastou milhares de dólares e seis meses intensos na Califórnia e na cidade de Nova York em cursos e seminários sofisticados me treinando para vender ações e títulos. Mas, ao longo dos anos, esse sábio conselho do Texas foi uma das lições mais poderosas e úteis que eu já aprendi. Para ser bem-sucedido em vendas e comunicações, você deve dominar a arte de fazer perguntas.

Um dos motivos mais óbvios pelo qual você faz perguntas é adquirir informações. Vamos olhar para um exemplo específico. Um consultor financeiro consciencioso vai despender bastante tempo e esforços para aprender sobre seu cliente. Você precisa de todas as informações de rotina, como nome, endereço, telefone e experiências anteriores com investimentos. Mas é preciso olhar mais a fundo.

A pessoa que está fazendo as perguntas está sempre no controle de uma discussão. Esse controle pode ser usado graciosamente para liderar e dirigir o cliente a um resultado bem-sucedido ou pode ser abusado. Como um profissional financeiro, aprendi que é sua responsabilidade atender o cliente de uma maneira minuciosa e ética. O mesmo é necessário em um líder organizacional. E é impossível fazer isso se você não tem informações precisas. Fazer muitas perguntas precisa ser a regra. O modo mais eficiente de adquirir as informações necessárias é fazendo perguntas.

Há uma grande diferença entre comunicação eficiente e comunicação eficaz. Qualquer relacionamento de qualidade exigirá tempo e interações frequentes. Alguns executivos pensam que um dia de golfe é um ótimo jeito de fortalecer um novo relacionamento. Não é. Sua meta deve ser contatos frequentes. O golfe é uma forma de contato de longa duração, mas infrequente. Ao contrário, contatos frequentes e rápidos o tornarão mais memorável a seu cliente. Esse é o mesmo princípio defendido por Ken Blanchard em *O gerente minuto*.

Se você é novo nos negócios, um bom modo de desenvolver esse hábito é usando uma lista de controle. Primeiramente, se for um consultor financeiro, deve listar todos seus clientes atuais e possíveis. Se for um líder organizacional, liste seus subalternos, superiores, fornecedores e clientes. Em seguida, liste todos os modos pelos quais você pode contatá-los: telefone, e-mail, fax, carta, almoço, encontro, squash, golfe – a lista é infinita. Tenha um sistema simples e torne-o fácil de usar. Há vários softwares que podem ajudá-lo. Reveja essa lista pelo menos semanalmente para ver quem você esqueceu, planejar a próxima campanha de mala direta ou comparar suas atividades reais com suas metas.

Quão frequente deve ser esse contato? Isso depende do seu relacionamento e da natureza do seu negócio. Todos na sua base de dados devem receber notícias suas pelo menos a cada duas semanas. Clientes com os quais você está tentando construir um relacionamento podem beneficiar-se de um contato semanal. A ideia principal é

agendar encontros e monitorá-los/medi-los. Os clientes ficam bastante irritados se você só fala com eles quando quer fazer uma venda ou coletar um cheque.

Obviamente, a meta é fazer perguntas graciosas e habilidosamente durante esses encontros. Ninguém gosta de se sentir interrogado. Você começa com perguntas simples e fáceis de responder e, então, gradualmente aumenta a intensidade e profundidade das questões. Lembre-se: você almeja construir relacionamentos lucrativos e de longa duração. Uma relação harmoniosa precisa de trocas mútuas. Quando compartilhar informações pessoais, seja sincero e um pouco vulnerável.

É muitas vezes mais fácil identificar as necessidades do que os desejos de uma pessoa. Um profissional de serviços financeiros pode facilmente calcular o seguro necessário para pagar a hipoteca, as contas e a universidade, e fornecer alguma renda para um cônjuge. Mas essa é a parte simples. O desejo relaciona-se à emoção. É aí que você acaba praticando psicologia sem licença. O que está realmente acontecendo em casa com o cônjuge e as crianças? Eles são responsáveis? O negócio é financeiramente estável e está crescendo? Seria desejável aposentar-se cedo?

Nenhuma dessas perguntas é especialmente profunda para o consultor experiente. O essencial aqui é entender como o cliente *sente-se* sobre elas e compreender as dinâmicas emocionais do processo de tomada de decisão. Como você atinge esse nível de compreensão? A resposta é: fazendo mais perguntas.

Todo mundo faz o que faz por um motivo, seja para obter um ganho ou evitar uma perda. O benfeitor anônimo presenteia porque isso faz com que se sintam bem, louvável ou significativo. Diz-se no mundo legal que você pode resolver a maior parte dos crimes de colarinho branco se “seguir o dinheiro”. Quanto mais avançada sua clientela, mais avançadas serão as razões pelas quais fazem o que fazem. Mesmo aqueles personagens de vendas gananciosos agem em busca de mais do que dinheiro. Se você não sabe por que, não está fazendo as perguntas certas.

As perguntas são a chave para destravar os cofres de informações, necessidades, desejos e emoções. À medida que você domina a arte de fazer perguntas, vai controlar as discussões com seus clientes, colegas e familiares.

Quem é você?

É hora de parar de pregar e começar a investigar. A pessoa mais importante que você precisa questionar é você mesmo. Por que você faz o que faz? Quais são suas motivações? Como você pode melhorar? Quais são seus valores? Seu comportamento é consistente com o que você diz acreditar? Indivíduos que têm integridade atingem os níveis mais altos de sucesso. Quando necessário, são capazes de sobreviver aos piores traumas da vida. A integridade deve ser uma parte integral da carreira e da vida pessoal de uma pessoa.

Enquanto cruzava o Atlântico Norte, o famoso transatlântico *QE2* foi capaz de superar uma onda anormal de quase trinta metros. O capitão Ron Warwick, um cliente e amigo meu, estava no comando naquela noite. Depois do evento, quando estávamos conversando, perguntei-lhe sobre o ocorrido. Quando a grande onda

atingiu o navio, ele disse que “Foi como passar por um lava-rápido”. O navio tinha integridade e conseguiu enfrentar a tempestade.

Contemple sua integridade pessoal e reflita sobre a seguinte ideia: uma pessoa com integridade tem clareza, confiança e definição em três áreas básicas.

1. Ela claramente sabe no que acredita, e idealmente tem suas crenças e valores por escrito.
2. Ela é capaz de identificar e concisamente comunicar essas crenças aos outros.
3. Seu comportamento é consistente com as crenças que transmite.

Claro que o melhor teste disso é a qualidade e a quantidade de indicações que você recebe. À medida que constrói relacionamentos com as pessoas, elas conseguem determinar suas crenças pelo modo como você se comporta? Eles não precisam ver sua Prova Quádrupla do Rotary Club local na parede; só têm de assistir e escutar o que você faz e diz. Não precisam de uma longa explicação sobre a história e os valores da sua empresa, só precisam escutar o que outras pessoas dizem sobre você e sua reputação. Os clientes *confiam* numa pessoa que acreditam ter integridade. Sem confiança, é impossível obter feedback honesto de um cliente.

Quem se importa?

Há pelo menos quatro grupos de pessoas que são essenciais para o seu desenvolvimento profissional. São eles: colegas de trabalho, centros de influência, fornecedores e clientes. O quanto você se importa com cada um desses grupos? Enquanto escrevia isso, recebi um pedido de um cliente. Ele queria que eu me encontrasse com um estudante de graduação *pro bono* para tentar ajudá-lo a decidir o que fazer no seu futuro. Muitas vezes orientei estudantes, cônjuges de clientes e outras pessoas. Adoro fazer isso e tal atitude me forneceu um fluxo substancial de indicações de negócios ao longo dos anos. Para mim, isso está relacionado com a integridade. Conheço muitos líderes empresariais de alto nível que pensam o mesmo.

Seus colegas de trabalho são uma parte vital do seu time profissional. Se você não tem tempo de demonstrar que se importa com eles, eventualmente eles vão demonstrar que não se importam com você também. O melhor modo de demonstrar interesse e preocupação é fazer-lhes as perguntas básicas: Qual é o seu nome? Como foi o jogo de futebol do seu filho? O que anda fazendo de bom ultimamente?

A profundidade e a qualidade da pergunta que você se sente confortável para fazer a um colega será reflexo da qualidade do seu relacionamento. À medida que aprender a escutar de modo perspicaz, você perceberá o quanto pode descobrir sobre uma pessoa pelo tipo de perguntas que fazem. Peter Drucker passou grande parte do seu tempo em palestras na Claremont Graduate School ensinando aos alunos o valor de fazer a pergunta certa. A profundidade da pergunta mostra a profundidade do entendimento que a pessoa tem de um problema.

Consultores financeiros precisam fazer perguntas que farão seus clientes pensar. Uma questão típica seria: “Com qual idade você planeja se aposentar?”. Questões de

qualidade, por outro lado, seriam: “Por que você quer se aposentar?”, “Como isso vai mudar sua vida familiar?”, “Por que isso é importante pra você?”.

Quando seus clientes respondem a perguntas de qualidade, você ganha a oportunidade de aprender mais sobre suas crenças e valores. Essas informações o ajudarão a planejar o melhor modo de atendê-los. Quanto dinheiro eles realmente precisam para se aposentar? Quais são suas motivações emocionais? Quão seguros estão em sua situação familiar? Que pontos de conexão pessoais que ajudarão a induzir suas decisões no futuro você pode encontrar?

Qual é a atitude do cliente em relação ao litígio? Ele está disposto a processar para ganhar um dinheiro rápido? É preciso monitorar de perto os contratos que fecha com esse cliente? Todas essas são informações úteis. Colocam-no além da competição e ajudam a estabelecê-lo com um verdadeiro profissional.

Centros de influência são aquelas pessoas que o respeitam e cuja posição ou experiências naturalmente as habilitam a enviar-lhe um fluxo de indicações contínuo se você trabalha em vendas. Do mesmo modo, dentro de uma organização, certas pessoas são as influências primárias de outras. São o tipo mais valioso de marketing e relações públicas que você pode ter. Quando você lhes faz perguntas, é uma oportunidade de mostrar seu interesse e preocupação.

Muitas técnicas têm sido usadas ao longo dos anos para tentar relacionar-se bem com centros de influência e clientes. Lembro-me de um agente de seguros que dava uma estátua e uma plaquinha para celebrar o nascimento do filho recém-nascido de um cliente. Todos nós já enviamos artigos de jornal, cartões de aniversário, gravatas ou uma garrafa especial de uma viagem ao exterior. Todos esses podem ser gestos muito sinceros. Entretanto, nenhum é tão sincero como uma pergunta bem pensada e sua atenção total enquanto escuta a resposta. Esse deve ser um investimento do seu tempo com outra pessoa – não no campo de golfe, mas praticando contatos frequentes.

A comunicação é exatamente como vendas, só que se desenvolve de outra forma. Muitas pessoas pensam que há um segredo para memorizar a pergunta que “fechará o negócio”. Também pensam que é necessário muita coragem para fazer isso. Nada pode estar mais longe da verdade. Se você é um verdadeiro profissional em vendas ou um mestre na comunicação, sabe que isso é uma dança – um processo contínuo. Imagine que é como dirigir obedecendo a placas de sinalização e semáforos. Você segue quando está no sinal verde. Um sorriso, um aceno da cabeça e uma atitude relaxada indicam que a pessoa lhe está dando um sinal verde.

Movimentos dramáticos na linguagem corporal, caretas e olhares confusos ou objeções ao que você está dizendo significam um sinal vermelho. Indicam que você deve parar, recuar e tentar outro dia. Quando as pessoas dizem não, muitas vezes é porque não entendem ou querem ajuda para entender ou personalizar algo que você já disse. As pessoas dizem sim e não com os olhos muito mais do que com palavras.

Desenvolvendo prática e sensibilidade ao longo do tempo, você será capaz de reconhecer um sinal amarelo. É quando você pode ver que tem que diminuir o passo, tornar-se mais paciente e gentil ou preparar-se para desistir.

Aprender como e quando fazer a pergunta certa para atingir uma resolução é definitivamente uma forma de arte. Requer tempo, treinamento e muita prática. Como disse Martin Luther King Jr.: “As pessoas não se relacionam bem porque temem umas às outras. Elas se temem porque não se conhecem. E não se conhecem porque não se comunicaram bem umas com as outras.”¹

Tire alguns minutos para refletir

Enquanto contempla este capítulo, fique alguns minutos a sós e responda a estas questões.

1. Você pensa antes de falar?

2. Como você se certifica de que não está ofendendo os outros e de que está evitando os riscos mais comuns?

3. Você identificou o estilo de aprendizado de cada um de seus subordinados?

4. Pensando sobre os pontos de virada da sua vida, o que você aprendeu com eles?

5. Você vai montar uma lista de seus constituintes-chave, fornecedores, clientes *etc.* e suas preferências de comunicação? Por que isso pode ser importante?

6. O que você está fazendo para melhorar sua habilidade na arte de fazer perguntas?

7. Você consegue pensar em algum modo particular de conhecer melhor as pessoas?

PARTE II

EXECUÇÃO

Você almeja o sucesso ou a relevância? Tanto um como o outro requerem uma vida baseada em valores pessoais predeterminados, que valham a pena. O sucesso frequentemente relaciona-se à acumulação de bens com o objetivo de “possuir”. A relevância, por sua vez, relaciona-se ao impacto e à influência, e o objetivo é “tornar-se”. Como diz Erich Fromm em seu trabalho de referência, *To Have or to Be?*: “A alegria vem de dar e receber, não de acumular e explorar”.¹

Metas baseadas em valores claramente definidos precisam ser traduzidas numa estratégia específica e, então, discriminadas num plano prático de ação. Planos são inúteis se não forem postos em prática. Como disse Peter Drucker: “Planos são somente boas intenções a não ser que imediatamente resultem em trabalho duro”. Esse trabalho deve ser focado, eficaz e consistente. Para ter domínio da execução, é necessário que você desenvolva certos hábitos. Nas palavras de Aristóteles: “Nós somos aquilo que fazemos repetidamente. Excelência, então, não é um modo de agir, mas um hábito”.²

Você está prestes a descobrir um método infalível para garantir seu progresso. O Ciclo do Sucesso é um conceito básico deste livro. Primeiramente, exploramos uma fórmula prática para estabelecer metas e estruturá-las, de modo que sejam positivas e estimulantes. Uma vez que estiverem estabelecidas e escritas, é hora de focar em agir de modo deliberado e implementar estratégias práticas para garantir sua realização tanto por você como pelos outros.

Ações positivas precisam ser feitas repetidas vezes. Assim, você desenvolverá novos hábitos. Eles vão ter um impacto no seu modo de pensar e com o tempo você vai criar novas atitudes. Suas atitudes vão então influenciar o modo como você se sente. O Ciclo do Sucesso agirá como uma manivela ou gerador para você continuar estabelecendo metas e realizando cada vez mais objetivos.

Fundamentalmente, você pode classificar tudo que faz como CEO ou líder em quatro atividades básicas: planejamento, comunicação, gerenciamento e execução. Empresas cujo líder entende qual dessas quatro é a mais importante e aloca o tempo de acordo têm uma vantagem. Você provavelmente já ouviu sugerirem que o executivo inteligente trabalhará mais *sobre* sua empresa do que *na* sua empresa. Muitos líderes estão tão ocupados tentando ir cada vez mais rápido que não percebem que precisam de um plano melhor com um foco mais claro. Eles estão simplesmente perseguindo o próprio rabo, ao invés de avançar deliberadamente com um objetivo específico.

Outro dilema fundamental com o qual você pode se confrontar é a diferença entre eficácia e eficiência. Há um momento para ambas; entretanto, é importante saber a diferença entre elas e entender quando uma ou outra é necessária. Como escreve Peter Drucker: “Fazer a tarefa certa – mesmo que não perfeitamente executada – é muito superior a executar perfeitamente a tarefa errada”.³

Esta parte de *O código CEO* vai ensiná-lo a fazer as coisas certas no tempo certo e será muito útil. Você verá como ter domínio do cerne de sua empresa, como controlar o fluxo diário da sua carreira e como ter um projeto para executar seu plano-mestre.

Capítulo 6

AÇÃO

Uma das minhas afirmações preferidas é: “Faço agora ou anoto”. Todos os meus clientes ganham um cartão de 7 X 12 centímetros com essa frase como um lembrete. Você pode vê-los afixados em murais de aviso ou mesas, e eles estão sempre me pedindo outros para distribuí-los às pessoas. Esse hábito ajuda a garantir que nada seja esquecido.

Tomar notas é importante. Durante um seminário, um dos meus clientes compartilhou um ditado engraçadinho: “O lápis mais curto é maior que a memória mais longa”. A vantagem de escrever as coisas é que você fica tranquilo, porque não está tentando lembrar uma quantidade infinita de detalhes. Sua cabeça fica livre para criar, planejar e completar tarefas de alta prioridade que o ajudarão a avançar no caminho da construção de sua obra-prima.

As palavras “*write*” [escrever] e “*pencil*” [lápis] vêm do inglês antigo, anterior aos computadores, e agora são metáforas para digitar e inserir dados em dispositivos como *smartphones*. É essencial que você permaneça continuamente atualizado das últimas novidades tecnológicas. Como a Lei de Moore nos ensinou há muitos anos, a capacidade de um computador dobra a cada dois anos. Trata-se de um alvo em movimento; descuide-se e você ficará para trás.

Uma advertência: todos os dias, há uma miríade de ideias e tarefas que você escreverá na forma de notas, listas e lembretes. Talvez você use uma agenda, enquanto outros usam um *smartphone*. Alguns preferem *post-its*, envelopes e pedaços aleatórios de papel como listas e lembretes. Eu recomendo fortemente manter todo seu planejamento, notas e planos de ação em um único lugar. Se você está usando ferramentas tecnológicas para auxiliá-lo, não se esqueça de fazer um backup e salvar suas informações.

Isso me faz recordar do falecido John Wooden, um extraordinário treinador de basquete da Universidade da Califórnia. Seus times ganharam dez campeonatos nacionais da Associação Atlética Universitária Nacional num período de doze anos. Ele sempre começava o primeiro treino com cada novo time do mesmo modo. Fazia os jogadores se sentarem e, de um modo gentil, mas muito deliberado, ensinava-os a colocar as meias e amarrar os tênis. Esse ritual não era tão diferente do de Vince Lombardi, o treinador campeão de dois Super Bowls e seis campeonatos nacionais da National Football League. Ele ficava de pé em frente a seus jogadores no primeiro treino de cada temporada de jogos e declarava, segurando a bola acima da cabeça: “Senhores, isto é uma bola”. Então, vamos abordar por que, o que e como agir.

Valores

O fundamento de suas metas e atividades está no esclarecimento de seus valores. Sua vida pessoal e profissional será mais satisfatória quando suas ações, atividades e decisões estiverem fundamentadas em seus valores. Infelizmente, muitas pessoas não reservam tempo para esclarecer seus valores. Um CEO ou líder deve desenvolver a habilidade de tomar boas decisões. Quando você toma decisões com base nos seus valores, há uma alta probabilidade de que elas tenham integridade e congruência. Isso leva a melhores tomadas de decisão.

Se você não tem uma lista dos seus valores, reserve um tempo para listá-los e priorizá-los do mesmo modo como provavelmente investe tempo para criar uma estratégia para seu negócio. Uma empresa saudável e vibrante tem valores claramente definidos e os comunica para seus funcionários. Quando os valores e metas do líder estão em consonância com os da organização, vemos integridade. A integridade leva à força e a um foco claro; é um objetivo que vale a pena perseguir. Ela fica evidente quando uma pessoa ou organização é honesta, mantém padrões morais elevados e se comporta de forma consistente.

Sem integridade, surgem enormes problemas. Quando as pessoas sabem o que o líder diz serem seus valores e observam o mesmo líder violando esses valores ou ignorando suas metas, elas deixam de acreditar nele. O comportamento do líder destrói o foco e compromete a força e a resiliência culturais da organização.

Qual é a melhor forma de compartilhar valores e ensinar a tomada de decisões? Não é compartilhando seus valores verbalmente ou por escrito com seus funcionários ou seus filhos. Eles aprenderão, em vez disso, observando você. Verão suas ações, atividades e decisões. Baseado no que eles o veem fazer, saberão quais são seus valores. O mesmo é verdadeiro em relação a suas metas. Você discutirá e escreverá sobre elas, mas nunca se esqueça de que seu comportamento é proeminente.

Suas próprias metas atuais podem ser facilmente definidas. Comece fazendo um inventário de como você gasta seu tempo e dinheiro. Logo ficará claro quais são suas metas pessoais. Você terá clareza quando tiver uma lista por escrito de seus valores e metas. Certifique-se de que essa lista seja coerente com o modo como você investe seu tempo e seu dinheiro. Basicamente, você deve fazer uma “análise de lacunas”, comparando o uso real de seu tempo e dinheiro com o modo como idealmente os investiria se estivesse perseguindo seus valores e metas. Qual é a diferença entre onde você está e aonde quer chegar? Esse método de avaliação também precisa ser ensinado a seus funcionários em todos os níveis da organização.

Metas

Metas levam diretamente à ação. Em primeiro lugar, é crucial que você e seus funcionários saibam diferenciar claramente comportamentos, metas e ações eficazes daqueles que são eficientes. Eficácia significa fazer coisas certas ou importantes que

produzem resultados. Eficiência é realizar uma tarefa de maneira competente e completa. Com muita frequência, as pessoas se focam demais em fazer algo de certo modo (eficientemente) ao invés de considerar quão valiosa (eficaz) é a atividade. Nunca me esquecerei de um jovem colega de trabalho no Merrill Lynch. Ele era um corretor especialista e bem organizado que se sentava a algumas mesas na minha frente. Eu ficava maravilhado com sua organização. O problema era que ele passava a maior parte do tempo organizando e classificando possibilidades, em vez de contatando clientes e realizando vendas! Ele acabou sendo demitido.

No ambiente empresarial, deve haver uma fusão das metas de cada indivíduo com as metas da organização. As pessoas desejam ser bem-sucedidas e as organizações também. Se um deles, indivíduos ou organizações, não é bem-sucedido, então o lugar para se começar a trabalhar é na clareza das metas. As metas e as atividades que o levam até certo ponto podem não ser boas o suficiente para mantê-lo produtivo e lucrativo, nem levá-lo aonde você quer ir.

Pense em termos de melhora contínua. Você deve constantemente procurar maneiras novas e melhores de realizar as coisas. Tenha em mente que você deve sempre analisar seu desempenho e almejar fazer melhor. Avalie a si mesmo e mantenha uma melhora gradual e constante.

As metas determinam os resultados. Na verdade, os resultados são simplesmente um reflexo das metas reais – mesmo que nem sempre especificadas. Desse modo, quando você examina de perto os resultados de uma pessoa ou organização, eles lhe indicarão quais são suas metas *reais*. Identifique em que a pessoa ou organização presta atenção. O que eles dizem não é tão importante quanto o que fazem. Observe em que uma pessoa se foca e você saberá qual é sua intenção inconsciente.

Muitas vezes, vemos organizações ou chefes arbitrariamente tentando estabelecer metas para seus funcionários. No fim, isso é um exercício vão. As únicas metas com que você ou qualquer outra pessoa podem realmente se entusiasmar são as suas próprias. Uma meta que vale a pena é aquela que lhe dá algo com que você se importa em ter ou ser. Um bom líder vai gastar um tempo considerável orientando seus funcionários e trabalhando para garantir que eles entendam por que e como uma meta em particular é importante para a organização e exatamente como essa meta vai beneficiar os funcionários. Esse benefício deve relacionar-se aos valores e emoções pessoais do funcionário. Se isso não está sendo feito no seu grupo, pergunte: Por que estamos fazendo isso? Qual é o nosso propósito? Como saberemos quando o tivermos atingido?

John e eu fomos colegas de faculdade. Ambos entramos na Força Aérea e pilotávamos caças. John decidiu seguir a carreira militar e se tornou um tenente-coronel muito bem-sucedido na Força Aérea dos Estados Unidos. Seus REOs (Relatórios de Eficiência de Oficial) eram formidáveis. A Força Aérea analisa o nível de competência e então pede que o oficial avaliador julgue o candidato em termos da sua capacidade de promoção à frente ou junto a seus colegas. John era um ótimo piloto de caça e também tinha demonstrado habilidade ao gerenciar, executar e completar todas as suas missões; assim, recebeu uma recomendação para ser promovido antes de seus colegas. Ele era dedicado e foi avaliado como “superior”.

Quando estava para completar seu turno de serviço militar no Pentágono, o comandante de John lhe falou sobre sua próxima missão. Provavelmente seria ultramarina e numa área remota. A ação tinha o objetivo de equilibrar seu currículo e garantir sua próxima promoção, imaginando que ele fizesse um bom trabalho. Sua família permaneceria nos Estados Unidos.

Infelizmente, John tinha alguns problemas com seu filho mais novo e sentiu que era mais importante ficar no país para poder ir para casa e passar mais tempo com sua família. Seu chefe ficou decepcionado e explicou que, se ele não aceitasse a missão sugerida, isso não refletiria bem na sua carreira. John escolheu permanecer nos Estados Unidos e, com essa decisão, percebeu que era hora de planejar sua próxima carreira. O exército agora era um beco sem saída. Era muito improvável que ele fosse promovido a coronel.

Grandes empresas funcionam do mesmo modo. Suas necessidades são mais importantes do que as necessidades da família de um funcionário em particular. Tenho visto essa atitude em grandes empresas de serviços, de tecnologia e de produção. Tenho certeza de que você já viu o mesmo cenário ou até mesmo foi um participante nesse ciclo de eventos.

Algumas empresas estão percebendo agora como é importante adotar uma abordagem holística para o desenvolvimento de seus funcionários e estão colhendo grandes benefícios na forma de lealdade, dedicação e resultados produtivos. O segredo aqui é certificar-se de que seus valores e os valores da empresa estejam alinhados. Como líder, é sua incumbência comunicar claramente as metas da organização e garantir que as do funcionário estejam de acordo com as da empresa. Essas metas têm que ser orientadas pelos valores da empresa. A organização e o indivíduo precisam ser compatíveis.

Para ajudá-lo a estruturar um programa de metas eficaz, vamos rever alguns conceitos básicos. Em primeiro lugar, veja se a meta está declarada em termos positivos, e não negativos. Resoluções de Ano Novo são um bom exemplo de metas negativas: “Vou parar de fumar”; “Vou perder peso”; “Vou parar de interromper as pessoas”.

Todas essas podem ser metas louváveis. Entretanto, vamos pensar por um minuto. Cada uma exige que você perca ou pare de fazer algo. Num sentido psicológico muito real, você estará se privando de fazer algo de que gosta, ou pelo menos desistindo de alguns hábitos adquiridos que resultaram em prazer ou satisfação. Você está tentando atingir sua meta por meio da autodisciplina – uma tarefa nobre.

Agora, permita-me fazer algumas perguntas. Qual é a força maior quando você considera seu comportamento: a autodisciplina ou a imaginação? Anunciantes tentam apelar à sua autodisciplina ou à sua imaginação? Por que colocam mulheres bonitas em comerciais de automóveis? E pilhas de moedas de ouro em anúncios para convencê-lo a comprar ouro? Eles fazem isso porque funciona.

A Disney é um bom exemplo de uma empresa que entende o poder da imaginação. Ela muito deliberadamente construiu toda uma cultura baseada em criar uma experiência de fantasia. Tudo e todos são partes do show. Ninguém tem um emprego no sentido tradicional; seus funcionários fazem parte do “elenco” e, mais

importante, sua receita vem de entreter de modo criativo seus “convidados” (clientes).

Se tudo isso é verdade, como acredito que seja, como podemos tirar proveito dessa realidade ao determinar metas? Simples: colocando-as em termos *positivos*. Metas negativas não são capazes de criar imaginação, desejo e resultados do mesmo modo que as positivas. Há um poder incrível que pode ser aproveitado quando você dá asas à sua imaginação. Você consegue imaginar sua equipe inteira realmente entusiasmada e animada para atingir suas metas? E ter todas essas metas claramente alinhadas com as metas de vendas, lucros e fluxo de caixa de sua empresa? Está entendendo o que estou dizendo?

Vamos rever uma fórmula comprovada (SSMARTT) que o ajudará a determinar metas que valham a pena. Cada letra significa um elemento que é importante ao formular uma meta: S = *self* [você mesmo], S = *specific* [específicas], M = *measurable* [mensuráveis], A = *attainable* [atingíveis], R = *realistic* [realistas], T = *tangible* [tangíveis], T = *target date* [prazo previsto].

O primeiro passo para estabelecer uma meta é *você mesmo*. Por que você quer atingir essa meta? Sabe como ela será vantajosa para você? Tem autoridade e responsabilidade suficientes para realizá-la? Ela o atrai emocionalmente? Quando seu *porquê* é grande, suas metas podem ser grandes. Se não houver um *porquê*, não haverá motivação.

Há muitos níveis diferentes em que uma pessoa pode ver a vantagem para ela mesma. Às vezes, é simplesmente uma recompensa monetária. É mais provável, porém, que haja um componente emocional, que pode relacionar-se ao orgulho, a ser parte de um time ou a querer ser o melhor. Quando você pensa no Exército, é difícil acreditar que aqueles homens e mulheres entraram no serviço militar pelo dinheiro. Às vezes, a motivação relaciona-se diretamente à segurança no trabalho ou obrigações com a família e outros. Todo mundo tem uma razão diferente pela qual persegue uma meta em particular. Como líder, é importante que você reconheça isso e ajude cada pessoa a personalizar esse motivo, para que ela fique motivada. Uma coisa é certa: elas não estão trabalhando por você ou porque você mandou que fizessem algo.

Nada se torna dinâmico até que se torne *específico*. Essa é a próxima etapa de estabelecer uma meta. Você tem que ser específico. Quem? O quê? Onde? Quando? Por quê? Use números sempre que possível.

Façamos uma pausa. Observe a luz no seu escritório. Ela é difusa? Você sente calor? Pense no que poderia fazer com um raio laser. Ele também é luz, mas pode cortar o aço, ser usado em cirurgias oculares ou ajudá-lo a mirar uma arma com precisão. A diferença é que a luz de um laser é focada e específica. Metas específicas tornam-se dinâmicas.

Se você não consegue *mensurar* uma meta, não consegue gerenciá-la. Cada meta precisa ser mensurada. O melhor modo de fazer isso é com números ou em uma tabela à vista de todos. Isso vai mostrar onde vocês estavam, onde estão agora e para onde estão indo.

Toda meta importante deve ser mensurada. Essa medição é uma forma de feedback e um modo de manter-se ciente do progresso ou da falta dele. A medição deve ser frequente, monitorada e registrada pela pessoa que deve atingir a meta. Muitas vezes vi situações em que outra pessoa está atualizando a evolução de uma meta que não a pessoa encarregada dela. Invariavelmente, isso leva a mal-entendidos ou gera desculpas sobre por que a meta não está sendo atingida. Há um nível de envolvimento emocional muito maior do que quando alguém está marcando seus próprios pontos e apresentando os resultados para os outros verem. Aqueles que frequentemente resistem a mensurar estão resistindo a entrar no placar – ou porque não querem a meta ou porque temem não atingi-la.

Metas *atingíveis* são aquelas que você acredita poder realizar. Um bom motivo para montar diagramas, mensurar e fazer relatórios é ter um quadro de referência para metas futuras. Suas experiências passadas influenciam fortemente seu sistema de crenças.

Aprendemos coisas novas fazendo referências ou correlacionando-as com coisas que experimentamos no passado. Você se lembra do Super-Homem? As pessoas viam aquele objeto voador cruzando o céu e diziam: “É um pássaro? É um avião? Não, é o Super-Homem!”. Todo aprendizado é um processo. Isso é verdade também para o que pensamos ser possível obter. Pessoas que têm muita experiência com computadores adoram experimentar novas tecnologias. Já notou como “deficientes tecnológicos” evitam testar computadores e dispositivos novos? A experiência passada é importante. Manter um registro de realizações passadas é igualmente importante. Ao fazer isso, você pode estabelecer metas que podem realisticamente efetivar no futuro.

Você tem uma lista de desejos? Eu tenho e registro as coisas que faço que me parecem dignas de nota. Sempre que me sinto desanimado ou um pouco deprimido, revejo minha lista de metas realizadas, e isso me revitaliza e aumenta minha adrenalina.

Toda meta requer tempo, esforço, conhecimento, talvez capital e provavelmente muitos outros recursos. Tenha certeza de ter os recursos necessários para atingir uma meta que seja *realista*. Às vezes, é necessário dar um passo para trás e estabelecer uma nova meta para adquirir um recurso básico antes de ir atrás da meta principal.

Quando você estabelece várias metas pequenas e é capaz de realizá-las, isso lhe dá uma sensação de realização, aumenta sua confiança e o deixa mais animado para estabelecer mais metas. As metas podem ser *tangíveis* ou *intangíveis*. Entretanto, será mais fácil mensurá-las e avaliar seu progresso se você for capaz de converter as metas intangíveis em metas tangíveis. Isso requer um pouco de criatividade.

Imagine que sua meta é tornar-se mais sociável. Podemos dizer que isso é bastante intangível. Vamos converter essa meta em algo tangível. Comece estabelecendo uma meta simples, como cumprimentar duas pessoas por dia. A próxima pode ser cumprimentar e sorrir. Então, passe para cumprimentar, sorrir e apertar as mãos. Todos esses passos simples e tangíveis até sua meta podem ser facilmente mensurados e avaliados.

Por fim, você deve estabelecer um *prazo previsto* para atingir sua meta. Até que um prazo seja estabelecido, ela é só um sonho ou um desejo. Quando você tiver refletido e definido exatamente qual é sua meta usando essa fórmula e acreditar que pode realizá-la, será fácil escrevê-la e estabelecer um prazo. Agora, vamos lá!

Ação

A execução é chave. Parafraseando Peter Drucker: “Tudo deve resultar em trabalho para que algo aconteça”.¹ Lembre-se: tudo isso baseia-se em você ter uma imagem clara de seus valores e metas antes de agir.

Há três ferramentas ou técnicas muito específicas que têm ajudado meus clientes executivos e CEOs a produzir mais. A primeira é ter uma visão muito prática de qual ação você precisa realizar por meio de uma Semana Ideal. A segunda é usar de modo eficaz diagramas e gráficos. E a terceira é entender como criar e usar Indicadores Chave de Desempenho [*Key Function Indicators* – KFI].

Uma vez que tiver estabelecido sua meta, você precisa agir, mesmo que não se sinta motivado. Isso significa que você precisa superar o medo, a fadiga e o nervosismo. Se decidir fazer ou não fazer algo simplesmente devido ao modo como se sente, vai acabar numa espiral descendente. Se seus valores são louváveis e seu *porquê* significativo, você vai reunir a coragem interna necessária para agir.

Semana Ideal

Você já ouviu dizer que uma imagem vale mais que mil palavras. O que isso significa é que, quando você trabalha com imagens, encara e se relaciona com seu trabalho num nível muito diferente e mais abrangente do que quando trabalha somente com palavras. É incrível como, ao identificar suas atividades de alta recompensa e as organizar corretamente numa Semana Ideal, sua produtividade cresce dramaticamente.

Você deve começar identificando suas atividades de alta recompensa. Essas são aquelas atividades que criam o maior impacto ou resultado no caminho para realizar sua visão e metas. Pode ser uma lista simples. Você vai perceber que todas as atividades podem ser classificadas em quatro áreas básicas: planejamento, comunicação, gerenciamento e execução. Quanto mais alta sua responsabilidade funcional em uma organização, mais tempo você vai gastar em planejamento e comunicação. Quanto mais perto estiver das funções da linha de frente de uma organização, mais tempo vai gastar em execução ou em funções de supervisão.

Um esclarecimento: usamos o termo “*ação*” com o sentido *fazer uma coisa específica*. “*Execução*” refere-se ao processo de implementação. Um recepcionista atender um telefonema equivale a uma ação. O vendedor escrever um pedido equivale a uma ação. O contador trabalhar numa planilha equivale a uma ação. Execução é um conceito mais amplo, que inclui muitas ações usadas para realizar ou viabilizar um plano.

Um dos melhores modos de determinar sua lista de ações é fazendo um inventário de suas atividades diárias. Isso é fácil. Mantenha um pedaço de papel no canto de sua mesa e, a cada quinze minutos, escreva o que você está fazendo. Uma vez que tiver sua lista de atividades, indique o tempo gasto em cada uma. Depois de um dia de trabalho, reveja a lista e suas notas, e agrupe ou classifique as atividades. Finalmente, diferencie as atividades de alta recompensa das de baixa recompensa.

Sem dúvida você realiza tanto atividades de alta como de baixa recompensa. O planejamento é sua atividade de maior recompensa, seja você o CEO ou o recepcionista. A comunicação é a próxima em ordem de importância, porque os planos mais bem estruturados são inúteis se não os comunicamos corretamente. Em seguida, vem o gerenciamento, o que inclui agendar, avaliar, controlar e atividades de supervisão desse tipo. Em último lugar na lista, está a execução e os tipos de atividade mencionados anteriormente: telefonemas, escrever ordens, fazer cálculos numa planilha *etc.*

Muitas outras atividades preenchem um dia típico. Várias delas entram, obviamente, na coluna de baixa recompensa. Algumas atividades de baixa recompensa são: pausas para o café, dirigir, conversar com os colegas, ler o jornal, navegar na internet.

Estive recentemente num treinamento no escritório executivo de uma empresa da Fortune 500 em Chicago e estava esperando na sala de reuniões entre uma sessão e outra. Por acaso notei um homem sentado em um típico cubículo corporativo na sala ao lado. Sua mão direita estava sobre o mouse, mas não se movia. Ele estava voltado para um canto, de modo que de trás, de onde eu estava, sua cabeça e pescoço pareciam ter o mesmo diâmetro. Notei isso porque podia ver sua silhueta contra quatro grandes telas de computador numa mesa que o envolvia. Não fazia nenhum movimento. E então, subitamente, virou a cabeça para o lado. Em seguida, passou mais um período sem nenhum movimento. Ele literalmente caiu no sono em um segundo. Essa é a maior atividade de baixa recompensa. Eu não compartilharia essa história se não fosse verdade e se não tivesse visto esse cenário em diversas outras organizações ao longo dos anos.

Como líder, você precisa planejar como se comunicar com seus funcionários caminhando. Peter Drucker frequentemente recordava seus clientes e alunos de como é importante gerenciar caminhando [*manage by walking around* – MBWA]. Numa aula, contou a história de como Alfred Sloan, CEO e presidente da General Motors, construiu a maior empresa do mundo e, mesmo assim, ia disfarçado a concessionárias e fábricas ver o que estava realmente acontecendo, com o propósito de melhorar o desempenho e os resultados. A versão disso no século XXI é o *Undercover Boss*, um *reality show* ganhador do Emmy.

O planejamento deve ser feito idealmente duas vezes por dia: logo de manhã e no final do expediente. Isso é diferente dos esforços intensos em sessões de planejamento estratégico anuais ou trimestrais. Planos estratégicos são muito importantes e devem ser estabelecidos regularmente. Eu faço isso e já auxiliei diversas sessões de planejamento estratégico, retiros de fim de semana e revisões de planos para clientes. O propósito da Semana Ideal é retirar esses planos estratégicos

da estante ou do disco rígido do seu computador e convertê-los em atividades diárias e semanais (há um exemplo de Semana Ideal na página 218 no Apêndice I).

Autodisciplina

Vamos falar sobre a disciplina por um momento. A disciplina é uma atividade à qual você pode dedicar-se e que eventualmente lhe permitirá fazer algo que você não é capaz de fazer hoje. Corrida é um bom exemplo. No começo, é difícil correr um quilômetro se você nunca tentou antes. Porém, com um programa em que você gradualmente supera seus limites, com o tempo conseguirá facilmente correr essa distância. O dicionário diz que a disciplina é “treinamento com a intenção de produzir uma característica ou padrão de comportamento específico”.

Três atitudes simples que o ajudarão a usar seu *smartphone* ou dispositivo digital de modo eficaz são: ter uma lista de tarefas, dividir o tempo e manter um placar. Todas são fáceis de fazer e terão um impacto enorme na sua habilidade de realizar e controlar suas prioridades. Aplique essas três disciplinas naquelas poucas e essenciais atividades de alta recompensa e você terá resultados.

Lista de tarefas

Sugiro que você crie e registre sua lista de tarefas em um único bloco de notas ou dispositivo digital no final de cada dia antes de sair do trabalho, enquanto sua mente ainda está focada. Em seguida, carregue esse suporte com você sempre: em casa, no almoço, no carro – em todos os lugares. Sempre que uma ideia surgir, escreva-a. Revise sua lista de tarefas logo que acordar e estabeleça suas prioridades. Um jeito bom é: A = devo fazer hoje; B = indispensável, mas não urgente; C = importante fazer em breve. Por último, numere os itens em cada categoria e transfira: a letra e o número para a sua agenda. Assim, A-1 às nove da manhã; A-2 na hora do almoço; B-1 no caminho de casa *etc.*

Dividindo o tempo

Agora você está pronto para determinar um horário para todas as atividades planejadas. Por “atividades”, quero dizer compromissos, reuniões, almoço, exercício, telefonemas, correspondência, planejamento, escrever relatórios ou preparar propostas. Obviamente, isso é só uma amostra dos tipos de atividades que você pode agrupar e planejar realizar num período específico. Determinar um horário para as atividades e agrupá-las tem muitos benefícios: ajuda-o a focar-se, minimiza as interrupções e o força a planejar seu dia com antecedência. Você consegue pensar em outras vantagens?

Placar

A terceira atitudes que eu sugiro é usar um placar, só algumas linhas simples, para indicar o tempo gasto com locomoção. Essa é outra forma de dividir o tempo que você pode usar no seu *smartphone* ou bloco de notas. Frequentemente, pensamos que uma reunião vai demorar uma hora. Entretanto, quando você marca o tempo de

locomoção gasto antes e depois da reunião, percebe que uma hora de reunião lhe custou duas horas. Certifique-se que seu plano seja flexível e reserve algum tempo livre para imprevistos. Você terá uma visão abrangente do seu dia e poderá alterá-lo se não gostar do que vê.

Diagramas e gráficos

Diagramas e gráficos são especialmente valiosos para monitorar atividades de alta recompensa, assim como seu progresso em direção a metas pessoais ou organizacionais. Bons diagramas lhe dão uma perspectiva muito mais benéfica que páginas de dados em um computador. Um diagrama lhe mostra, de modo claro e simples, onde você estava, onde está agora e para onde vai. Cria um envolvimento emocional maior do que uma pilha de dados em uma planilha. Entretanto, a medida precisa do desempenho é frequentemente destilada dessas planilhas. Você precisa tirá-la da pilha de papéis e colocá-la num diagrama relevante e atualizado.

Diagramas são especialmente úteis quando pendurados na parede num lugar extremamente visível. As alterações devem ser feitas pela pessoa responsável por realizar a tarefa que está sendo medida. Preste atenção em particular às tendências que o diagrama mostra. Desse modo, pode encontrar exceções antes que se tornem uma crise. Idealmente, toda pessoa numa organização deve ter um diagrama de desempenho que mostra se ela “ganhou” ou “perdeu” o dia com base numa medida (Indicador-Chave de Desempenho) que se relaciona diretamente às metas primárias da organização.

Se você gerencia caminhando, é fácil dar uma olhada no diagrama na parede de cada estação de trabalho, seja ela uma mesa ou uma máquina no chão de fábrica, e entender como as coisas estão andando. Os funcionários estão excedendo as expectativas, alcançando-as ou ficando para trás? Essa é a ocasião oportuna para aplicar uma das três ideias-chave de Ken Blanchard apresentadas em *O gerente minuto*: estabeleça metas, elogie ou repreenda.

Se você repreende uma pessoa por um erro ou por atrasar os prazos, lembre-se de que ela terá que se reerguer emocionalmente. A quantidade e frequência dos elogios para reanimar sua equipe dependerão do indivíduo, mas uma regra é 4 X 1 – isto é, quatro elogios ou comandos positivos para cada negativo. Algumas pessoas pensam que essa ideia é absurda. Elas acham que as pessoas precisam “cuidar da vida” e fazer o que seus chefes mandam. Bem, essa não é a realidade hoje. Se você pensa desse modo, seria bom voltar e rever o [Capítulo 3](#). Thomas S. Monson disse bem: “Quando o desempenho é avaliado, ele melhora. Quando o desempenho é medido e relatado, o grau de melhoramento se acelera”.²

Indicadores-Chave de Desempenho (Key Function Indicators – KFIs)

Se você não consegue mensurar algo, não consegue gerenciá-lo. A tecnologia nos deu uma habilidade incrível de medir praticamente tudo. Entretanto, essas medições são inúteis se não forem examinadas, avaliadas e usadas para criar um contexto para melhoras e ajustes constantes. A ideia de usar KFI é identificar aquelas poucas coisas essenciais que devem ser monitoradas de perto e que tenham o máximo impacto nos resultados. As empresas frequentemente prestam atenção em particular em algumas medidas organizacionais essenciais:

- Retorno sobre o investimento (*Return on investment* – ROI).
- Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização (*Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* – EBITDA).
- Quota de mercado.
- Fluxo de caixa.

Para monitorar e melhorar o desempenho no trabalho é altamente recomendável que alguns KFI sejam registrados todos os dias num diagrama exibido na estação de trabalho do funcionário. Para melhorar pessoalmente, você pode manter um registro do seu próprio desempenho no seu *smartphone* ou bloco de notas. Há todo tipo de aplicativos de *smartphone* que você pode usar para mensurar qualquer coisa, desde consumo de comida e exercícios até comunicação e um CRM (*customer relationship management* – gestão de relacionamento com o cliente) abrangente.

Painéis computadorizados estão se tornando cada vez mais comuns e populares. Vários clientes meus têm painéis customizados em suas empresas. Eles podem mensurar atividades, finanças e balanços bancários em tempo real. Um dos aplicativos mais especiais que um cliente desenvolveu foi para idosos em casas de repouso. Em tempo real, era possível verificar onde e quem deu aos residentes seus medicamentos, quão frequentemente eram visitados pela equipe, as refeições servidas e o que era comido, as visitas dos médicos e os resultados. Tudo isso era disponibilizado com vídeos ao vivo e em tempo real na internet. Os filhos podiam informar-se remotamente sobre seus pais na casa de repouso a qualquer hora do dia, o que lhes dava maior tranquilidade. A única limitação ao desenvolvimento do KFI é a imaginação.

Os KFI devem mensurar as coisas que você considera importantes. Como elas se relacionam a suas metas pessoais e organizacionais? Se você deseja aumentar o nível de confiança que seus funcionários têm em você, transforme seus esforços em ações simples e específicas. Por exemplo, meça o quanto você escuta seus funcionários ou elogia um trabalho bemfeito. Isso é parecido com o lema dos escoteiros da “boa ação do dia”. Se você está preocupado em manter seus relacionamentos com funcionários, clientes ou fornecedores, monte um KFI para ajudá-lo nessa tarefa. Por exemplo, pode contar o número de vezes por dia que você fala com alguém sem segundas intenções além de saber como está a vida pessoal dele ou dela.

Quando estiver focando em produção ou resultados, você pode ter um KFI para saber quantas pessoas novas você contata sobre oportunidades de negócios ou quão frequentemente reconhece um vendedor que assinou um contrato vantajoso. Você

pode até agendar uma pequena celebração e agradecer sinceramente o trabalho benfeito. Imagine o que aconteceria a longo prazo na sua empresa se você tivesse a meta de encontrar pelo menos uma pessoa no escritório todos os dias que você “flagrasse fazendo algo certo” e dissesse “obrigado”. Você pode mudar totalmente a cultura de sua empresa! Levará tempo, mas tudo começa quando você prioriza seus valores, estrutura metas claramente definidas e, então, compromete-se a *agir*. Tendo diagramas, mensurando diariamente e criando uma Semana Ideal para emoldurar suas atividades, você descobrirá que seus esforços colherão grandes recompensas e impactarão todas as pessoas que assistem ao seu comportamento.

Um sócio de uma grande firma de contabilidade começou a monitorar o tempo que passava falando com seu filho adolescente sobre a sua vida, sem nenhuma intenção predeterminada. Fiquei surpreso durante uma das nossas sessões de orientação quando ele parou de falar, começou a ficar emocionado e seus olhos se encheram de lágrimas. Ele disse: “Dave, minha esposa me contou sobre uma conversa que teve com nosso filho esta semana. Ele disse a ela: ‘O papai mudou. O que aconteceu? Acho que ele realmente me ama.’”.

Tire alguns minutos para refletir

Enquanto contempla este capítulo, fique alguns minutos a sós e responda a estas questões.

1. Qual é seu plano específico para ficar atualizado sobre as novidades tecnológicas?

2. Como você centraliza e controla sua lista de tarefas e outros itens que requerem sua atenção?

3. Você escreveu uma lista de seus valores prioritários?

4. Você tem um caderno, aplicativo de computador ou sistema para registrar e monitorar suas metas?

5. Se sua Semana Ideal é uma amostra da sua vida, como você pode torná-la melhor?

6. Como você mensura todos os dias que “ganhou” ou “perdeu”?

7. Quando as pessoas observam seu comportamento, elas veem claramente seus valores e metas?

Capítulo 7

REPETIÇÃO

Boa parte do comportamento humano é inconsciente. Quando isso é aliado ao modo como tomamos decisões – um processo baseado no cumprimento de necessidades e em gatilhos emocionais –, fica claro que mudar nosso comportamento não é tarefa simples. Tudo começa quando sabemos o que é importante fazer e quando o fazemos repetidamente em vez daquilo que devemos parar ou evitar.

A autoconsciência nesse nível é rara. Temos alguns comportamentos ou hábitos dos quais não somos conscientes e alguns deles podem inclusive ser negativos ou destrutivos. Esse estado ou condição chama-se “incompetência inconsciente”. Num sentido muito real, é uma forma de ignorância – não estupidez, só a condição de estar inconsciente de algo.

O ator John Goodman foi entrevistado num programa matinal recentemente e discutiu como sua vida mudou desde que parou de beber. Ele se mudou e vive hoje em Nova Orleans. “Deixe os demônios me perseguirem, eles podem bater o quanto quiserem. Não vou atender a porta”, riu Goodman. “Estou aprendendo as coisas importantes na vida: afagar meus cachorros, falar com minha esposa, olhar para essa linda cidade. As coisas pequenas que eu perdi ou deixei passar durante trinta anos.”¹ Para Goodman, a condição de estar inconsciente foi exacerbada pela bebida.

Quando você desenvolve uma consciência profunda de si mesmo, consegue fazer os ajustes necessários para modificar ou alterar seus resultados. Estes podem relacionar-se diretamente a seus relacionamentos, sua habilidade de produzir e seus sentimentos de satisfação e realização.

O livro *The High Achiever's Guide to Happiness*, de Vance e Carol Ann Caesar, é baseado na pesquisa de doutorado de Vance. Eles descobriram que pessoas com alto desempenho têm alta disposição, alta responsabilidade, alta confiança e baixa autoestima. O estudo descobriu que 92% delas consideravam que suas vidas possuíam algum nível de infelicidade. Com base na minha experiência de treinamento, acho que essa descoberta é válida. Um dos maiores problemas é que o executivo muitas vezes não percebe aquelas coisas que repete inconscientemente, comportamentos que involuntariamente lhe estão causando descontentamento significativo, dificuldades em relacionamentos, e falta de resultados equilibrados e de qualidade.

O general David Petraeus, altamente respeitado e condecorado, foi obrigado a renunciar do cargo de diretor da Agência Central de Inteligência devido a um relacionamento extraconjugal. Tanto o general como Paula Broadwell, sua amante, eram indivíduos inteligentes, talentosos e de alto desempenho. Sua tragédia de alto

nível foi um processo que se desenvolvia há anos. Eles se conheceram em Harvard; ela era uma aluna da graduação quando o general foi convidado para dar uma palestra. Começaram uma amizade devido a esse encontro casual. Ambos eram formandos na Academia Militar de West Point e tinham muitas coisas em comum. Só podemos imaginar quais comportamentos exibiam, que, originalmente, pareciam inocentes e normais, mas que aos poucos evoluíram para uma atração pela qual ambos comprometeram seus valores.

Você nunca pode realmente baixar sua guarda. Tem que estar constantemente vigilante se deseja realizar grandes feitos. Defina seus valores clara e regularmente, diariamente até, e revise-os e reforce-os. Isso é tão válido para você como indivíduo como para sua organização.

No capítulo anterior, falamos sobre o processo de estabelecer metas e como ele precisa estar fundado nos seus valores. Em seguida, discutimos diversas ideias para ajudá-lo a agir. Ter uma Semana Ideal, usar diagramas e praticar a autoavaliação são ferramentas muito práticas e úteis. Agora que definimos uma ação específica, discutiremos como e por que repeti-la.

Como escrito na Bíblia, em Provérbios 23:7, “Porque, como imaginou no seu coração, assim é ele”.² De um modo muito prático, se você acredita nisso, percebe que as coisas que faz são uma manifestação dos seus pensamentos. Entretanto, há muitas coisas nas quais você não pensa conscientemente; você só as faz. Exemplos disso são fáceis de identificar. Quando você toma banho, segue o mesmo padrão ao aplicar o sabonete ou secar-se? Eu sempre começo lavando e então secando meus cabelos, depois meus braços *etc.* Quando você tira o carro da garagem, automaticamente aperta o controle que tranca o portão? Eu já tive que dar a volta no quarteirão e voltar para certificar-me de que tinha fechado o portão.

Você automaticamente escuta, para só depois responder a alguém numa conversa? Isso pode ser difícil para você, especialmente se já desenvolveu o hábito de interromper as pessoas. Pense nas muitas nuances de comunicação discutidas na [Parte I](#) deste livro. Quais são os comportamentos que você repete inconscientemente?

Meu trabalho como mentor e treinador de executivos tem o propósito de ajudá-los a identificar aquelas coisas que precisam parar de fazer e auxiliá-los a começar a fazer coisas que irão avançar suas metas. Algo que acontece muito é meus clientes estarem cientes de que podem melhorar. Eles querem resultados diferentes e melhores do que os que estão atingindo atualmente. É claro, não percebem algumas coisas que fazem de modo inconsciente e que estão impedindo seu progresso. Os vários níveis da incompetência inconsciente podem ser muito sutis.

Muitos dos meus clientes são inteligentes, bem-educados e financeiramente muito bem-sucedidos. Mesmo assim, não deixa de me surpreender como é frequente não estarem cientes do efeito ou impacto que têm sobre outras pessoas. Três grupos que demonstram isso claramente são, com base em minha experiência, médicos, advogados e contadores. Seja um médico que não trate os pacientes de modo gentil e que tenha o que as enfermeiras chamam de “complexo de Deus”, ou uma advogada que acha que está sempre certa e não considera a visão dos outros, ou um

contador que acredita que não pode cometer um erro porque é bom com números – todas essas pessoas não percebem como seus comportamentos inconscientes causam sofrimento aos outros.

Por outro lado, com base na minha observação de clientes, os indivíduos que sabem como relacionar-se de modo eficaz com as pessoas são consistentemente os mais bem-sucedidos, com base em salários e status, dentro de sua empresa ou indústria. Eles também têm os casamentos mais duradouros e felizes.

Uma empresa da Fortune 500 com a qual eu trabalhei há vários anos encarregou uma de suas divisões de reduzir a folha de pagamento. Era uma empresa de produção com milhares de funcionários. Eu já trabalhara com o CEO da divisão e sua equipe executiva há mais de um ano. Foi fascinante testemunhar o processo de decisão pelo qual o CEO passou para fazer o corte final de um de seus subordinados diretos. Não se baseava em resultados mensuráveis, porque todos estavam fazendo um ótimo trabalho. Nem se baseava na longevidade ou carga horária. O corte foi feito porque o indivíduo não era bom no trabalho em equipe. Tenha em mente que ele era um cara legal e seu departamento fazia uma contribuição significativa para os lucros; só que nem todo mundo gostava dele (de modo similar, Scott Forstall, vice-presidente sênior da Apple, foi demitido recentemente devido a “conflitos de personalidade constantes com outros executivos” e aos péssimos resultados do novo aplicativo de mapas da Apple, que ele gerenciava). Isso é uma realidade de como as pessoas se comportam e tomam decisões. Não estou dizendo que é certo ou errado. É o que é: a realidade.

O que podemos aprender com essas histórias? Você deve trabalhar sua competência e seus resultados em qualquer organização. Porém, sendo altamente competente e trabalhando com colegas muito competentes, cabe a você dominar a arte dos relacionamentos pessoais. Sua habilidade de relacionar-se com os outros de modo eficaz pode ser o fator crucial na decisão de um cliente ou chefe de contratá-lo. Então, vamos descobrir como podemos melhorar a nós mesmos e aprender a repetir comportamentos que aumentam nossas chances de vencer.

Há três coisas específicas que você pode fazer para se tornar mais consciente de si mesmo. A primeira é pedir feedback. Após cada reunião, telefonema de vendas ou conversa, peça um retorno. Há muitos jeitos criativos de fazer isso, incluindo perguntar: “Como foi meu desempenho? Essa reunião podia ter sido conduzida melhor? O que você recomendaria que eu dissesse na próxima vez que estiver nessa situação?”.

Em segundo lugar, você pode pedir a outras pessoas que lhe deem formalmente suas opiniões sobre seu desempenho, conduzindo uma Avaliação Formal ou Informal 360 Graus. Nesse tipo de avaliação, você recebe opiniões de todos ao seu redor: colegas de trabalho, chefe, clientes, fornecedores, familiares *etc.* Um jeito fácil de começar esse processo é pedir que as pessoas compartilhem, *por escrito e anonimamente*, suas três maiores qualidades e as três coisas em que você precisa melhorar. Eu comecei fazendo isso quando era um jovem corretor com o Merrill Lynch; foi e ainda é uma ferramenta inestimável. Depois que conseguir os resultados, jogue fora as melhores e as piores respostas, e procure padrões no resto.

Algumas pessoas o amam e o amor é cego, o que as fazem dar um feedback brilhante. Outras tiveram uma experiência ruim com você que não conseguem esquecer, ou talvez tenham problemas próprios; isso pode distorcer sua opinião desproporcionalmente. Tente não fixar-se em um comentário em particular; em vez disso, foque-se em tendências e padrões.

Sua terceira escolha é contratar um treinador ou mentor que possa não só facilitar o processo 360 como guiá-lo sobre como mudar e melhorar. Escolha com sabedoria nesse campo. Praticamente qualquer um pode se chamar treinador. Infelizmente, a maioria das certificações e diplomas não é muito rigorosa. Muitos certificados profissionais espúrios são emitidos simplesmente para se apropriar de taxas de treinadores iniciantes e inocentes. Assim, *caveat emptor* – cuidado, comprador.

Uma Avaliação 360 Graus abrangente o leva ao próximo nível, no qual você não fica mais ignorante ou inconsciente das nuances do seu comportamento. Torna-se consciente de sua incompetência. *Voilà!*

Então, vamos olhar agora para os comportamentos que você precisa repetir. Você vai se beneficiar se usar algumas ferramentas práticas que o ajudam a se lembrar de repetir certas ações. Amarre um laço no dedo, coloque um *post-it* no seu computador, comece uma lista de controle ou peça a alguém que o lembre ou responsabilize. Você também pode pedir opiniões sobre como realizar suas novas ações e contar às pessoas o que pretende fazer no futuro. Esse tipo de compartilhamento envolve seu ego e reputação, então pode ser um pouco difícil. Porém, é um modo útil e prático de incentivar seu comportamento desejado ao prepará-lo para a pressão social de amigos ou colegas. Com prática, você será capaz de realmente efetuar a nova ação. Digamos que decidiu parar de interromper as pessoas. A chave é converter isso numa ação positiva – escutar as pessoas – e repetir o esforço de realizá-la muitas vezes.

Uma ferramenta ou técnica adicional para você nesse ponto é usar uma afirmação. Uma afirmação é simplesmente uma declaração – na primeira pessoa, tempo presente – que proclama um fato ou condição que você almeje atingir. É um modo de falar com você mesmo que, com treino, começará a influenciar seus pensamentos e, eventualmente, suas crenças e ações. Lembre-se: temos a habilidade de literalmente reprogramar nosso cérebro. Controle como seu cérebro se desenvolve: essa é uma alternativa muito melhor do que deixar a mídia modelar seus pensamentos. Observe zelosamente em que você permite que sua mente se foque e certifique-se de que seja algo produtivo e positivo. Deixe-me compartilhar alguns simples exemplos de uma afirmação: “Faço agora ou anoto”; “Sinto-me saudável, sinto-me feliz; sinto-me fantástico”. Foque-se em uma meta por vez.

Infelizmente, muitas pessoas permitem que afirmações e pensamentos negativos poluam suas mentes e resultados. Alguns exemplos desse tipo de pensamento: “Eu não confio em ninguém”; “As coisas só são feitas do jeito certo quando eu as faço”; “Nunca consigo fazer nada certo”.

Tenha em mente que você está trabalhando com seu *locus* de controle interno quando fala com você mesmo e estabelece metas baseadas em seus valores. Há também muitas influências externas que podem afetar a repetição de certas ações

que são necessárias para atingir suas metas. A maior influência são as pessoas com quem você escolhe associar-se socialmente e no trabalho. Isso retoma o velho ditado “Diga-me com quem andas e eu te direi quem és”. Não há nenhum motivo que o impeça de muito deliberadamente escolher quem são seus amigos e as pessoas às quais você se associa. Todas elas terão alguma influência sobre você, boa ou ruim. A decisão é sua.

À medida que passar por esse processo de estabelecer metas, agir e repetir ações, você descobrirá que está desenvolvendo uma “competência consciente”. Isso significa que está se tornando consciente do que quer fazer, tenta fazê-lo e aos poucos se torna bom nessas atividades.

A Universidade da Califórnia, em Irvine, tem feito pesquisas significativas sobre o cérebro e a memória. Lembro-me da primeira palestra que assisti lá muitos anos atrás, na qual James L. McGaugh, professor e autor, disse que sabemos haver muito mais para descobrir sobre o cérebro e a memória do que conhecemos hoje.

Joseph LeDoux, em seu livro *Synaptic Self*, discute como nossos cérebros se tornam quem somos. Vamos parafrasear e revisar alguns dos pontos principais que ele discute nessa obra. Sabemos que nosso cérebro é formado por diversos sistemas. De certo modo, cada um é seu próprio computador. Os sistemas trabalham juntos para realizar em tarefas como computadores em paralelo, ao contrário do seu PC ou Mac, que processam principalmente em série. Quando o computador Watson da IBM foi um participante no show de perguntas e respostas *Jeopardy!*, a IBM afirmou que ele tinha uma incrível capacidade de processamento em paralelo, mas era incapaz de escutar e processar as respostas erradas dos outros participantes, relacionar-se emocionalmente ou usar táticas psicológicas. A velocidade de processamento de informação do Watson era mais rápida que a dos humanos. O cérebro humano não é computadorizado; ele processa a partir de uma combinação de reações eletroquímicas.

O ponto mais importante que você deve considerar é que cada um dos sistemas no seu cérebro tem alta plasticidade. O que isso significa para nós é que o cérebro pode mudar. Quando você muda a programação ou padrões de seu cérebro, também muda seus comportamentos e hábitos. Mudando seus hábitos, muda seus resultados. Combine isso com as novas descobertas sobre a memória e descobrirá que tem a habilidade de se tornar “inconscientemente competente”. Lembre-se: a memória é dependente da emoção, então quanto mais emoções estiverem envolvidas numa experiência, mais permanente ela se torna em sua memória.

A repetição é outro jeito de criarmos memórias duradouras e desenvolvermos competência em qualquer empreendimento. É importante receber feedback se você está tentando repetir uma tarefa ou um novo comportamento. Se você praticar mal uma coisa, você a realizará desse modo sempre. A magia é continuamente focar em melhorar e pensar sobre a prática “perfeita”, não só fazer as coisas automaticamente. Se você se esforçar para experimentar novos comportamentos e então os repetir muitas vezes, com o tempo eles se tornarão hábitos.

Atitude + Atividades + Competências = Resultados

“Atitude + Atividades + Competências = Resultados” rapidamente atravessa a névoa de detalhes, minúcias e desculpas. Vamos supor que você não está atingindo os resultados que deseja, precisa ou espera de si mesmo, de sua equipe ou da organização inteira. A primeira questão lógica é: por quê? A resposta é que você tem um déficit em uma ou mais dessas áreas: atitude, atividades ou competências.

Atitude

O atributo mais importante que alguém deve ter é uma atitude positiva, otimista e disposta. Não há nada mais valioso. Cada indivíduo é inteiramente responsável por sua atitude. Como líder, você pode melhorar o ambiente, criar oportunidades e recompensar trabalhos benfeitos para que pessoas automotivadas subam na empresa. Você não tem a responsabilidade ou habilidade de permanente e significativamente mudar quem uma pessoa é, nem suas experiências passadas. Você tem a habilidade e responsabilidade de criar *novas* experiências positivas para aquelas pessoas que produzem e almejam novas realizações. Depende inteiramente delas resolver mudar sua atitude ou não.

Algumas pessoas são motivadas pelo medo, enquanto outras são motivadas por incentivos. Medo não é um motivador saudável a longo prazo. E incentivos são caros para a organização. Depois que as pessoas ganham um incentivo, a motivação começa a desaparecer e elas precisam de um incentivo maior. Você deve procurar pessoas automotivadas que sejam compatíveis com a cultura e os valores da sua organização. Um ponto importante: é muito difícil para as pessoas focarem no que Maslow chama de “autoatualização” se agem impulsionadas pelo medo de manter seu emprego, pagar o aluguel ou outro temor básico.

A conclusão é que você precisa contratar pessoas boas que sejam automotivadas, pessoas que queiram ser o melhor que podem ser e pessoas que tenham um grande *porquê* para trabalhar com você na sua empresa. Quando contratar alguém, permita que a pessoa se *venda* a você, porque você precisa dela e ela precisa de você. Há uma amostra de entrevista no Apêndice II que eu uso há anos e é muito eficaz. Como a atitude é difícil de mensurar, o modo mais preciso de fazê-lo é por meio dos *resultados*. O que as pessoas fazem é mais importante do que elas dizem!

Atividades

Chamaremos o que as pessoas fazem, na nossa fórmula, de atividades. Exceto pelos resultados, essa é a parte da fórmula mais fácil de ser medida.

KFIs são as primeiras coisas que todo mundo dentro de uma organização precisa mensurar. São a essência do desempenho pessoal. Um bom objetivo é ser capaz de diretamente relacionar essa atividade aos resultados da organização. Se essa conexão (da atividades até os resultados), for difícil de definir ou for desconhecida,

pode significar que a pessoa é desnecessária, possivelmente incompetente ou um parente (perdoe-me, mas tenho visto isso muitas vezes em organizações nepotistas. Os maiores problemas que familiares improdutivos causam são cinismo da parte dos outros funcionários e um efeito negativo no moral).

A beleza de mensurar atividades em um diagrama ou gráfico é que você enxerga as tendências e é capaz de identificar áreas que precisam de melhora. Um exemplo óbvio de diagrama de atividades de um vendedor seria rastrear a conexão entre telefonemas, encontros e vendas. Quantas ligações são necessárias para conseguir um encontro? E depois, quantos encontros são necessários para fechar uma venda? Por fim, quantas são as vendas?

Outra perspectiva interessante é a correlação entre atividades e resultados em relação a comportamentos, períodos e desenvolvimentos externos. Se contatos são feitos pessoalmente ou por telefone ou por e-mail, qual é a proporção de negócios fechados? Quão frequentemente uma pessoa precisa ser contatada pela empresa antes de comprar? Que tipo de contato é mais eficaz? Se as taxas de lucros sobem, como isso altera os resultados se os outros fatores continuam iguais?

É muito entusiasmante quando você consegue convencer todos na empresa a manter esses diagramas de atividades. As pessoas começam a competir entre si, sentem-se comprometidas e ganham maior satisfação com seus empregos. Você consegue ver como isso refletirá nos seus resultados? Também ajudará seus funcionários perceberem onde precisam melhorar. Isso naturalmente nos traz à terceira área: competências.

Competências

Competências é a área menos importante das três. Isso não significa que seja irrelevante. Só significa que, das três, é a menos significativa em termos de atingir resultados. Pense por um minuto: se você tem um funcionário inteligente e talentoso com uma atitude péssima, negativa e nociva, qual será o impacto disso na moral e produtividade dos outros? E um funcionário altamente competente que não realiza as atividades necessárias, como ir trabalhar ou retornar ligações de clientes com prontidão?

Um funcionário com uma ótima postura pode aprender uma competência mais rápido e melhor, além de contribuir de maneira mais positiva e produtiva que um trabalhador altamente competente com uma atitude permanentemente prejudicial. Do mesmo modo, se você tem uma ótima atitude e insiste em praticar as atividades corretas, as competências serão desenvolvidas.

Felizmente, meu trabalho como mentor e treinador foca-se em ajudar pessoas bem-sucedidas e produtivas a aprender como podem melhorar ainda mais. Quando recebo ligações para um treinamento corretivo, provavelmente é uma situação em que um funcionário altamente competente tem alguns problemas de atitude. Frequentemente, isso pode ser corrigido introduzindo uma terceira pessoa na história. Vez ou outra, é uma situação complexa que requer a ajuda de psicólogos.

É muito mais fácil, divertido e lucrativo contratar pessoas com uma boa atitude. O benefício extra é que, se você ganhar uma pessoa positiva que não consiga

aprender uma função particular ou não se encaixe na cultura da organização, ela é normalmente a primeira a reconhecer isso e voluntariamente procura uma alternativa na mesma firma ou vai atrás de outra oportunidade.

Use essa fórmula para trabalhar com sua equipe. Compartilhe-a com ela e peça-lhe que o ajude a desenvolver os diagramas e gráficos para monitorar as atividades. Quando se encontrar pessoalmente com sua equipe, certifique-se de revisar a fórmula, os diagramas e os gráficos. Use-os como uma ferramenta ou um ponto de referência para estabelecer metas, aumentar a eficácia e decidir as áreas em que são necessários treinamento, orientação e melhora.

Tire alguns minutos para refletir

Enquanto contempla este capítulo, fique alguns minutos a sós e responda a estas questões.

1. Você é consciente em relação a repetir coisas que funcionam?

2. Você repete comportamentos que criam resultados ou aqueles que são bons ou confortáveis?

3. Que sinais, truques ou ferramentas você pode usar para se lembrar do que quer fazer?

4. Como você poderia se beneficiar de um mentor ou treinador?

5. Qual foi a última vez que pediu feedback a clientes, colegas, chefes outros?

6. O que você está fazendo para aprender mais sobre o cérebro, emoções e comunicação?

7. O que você especificamente quer começar a fazer? E parar de fazer? E continuar fazendo?

Capítulo 8

HÁBITOS

Nós somos aquilo que fazemos repetidamente. Excelência, então, não é um modo de agir, mas um hábito.

— Aristóteles

Hábitos são formados para satisfazer ou suprir uma necessidade. Você tem hábitos bons e ruins. Ambos realizam a tarefa básica de suprir uma necessidade. Estudos diversos investigam que parte do nosso comportamento é composta simplesmente de hábitos, sendo que a maioria deles concorda tratar-se de um valor significativo (mais de 35%).

As necessidades que são satisfeitas por hábitos são emocionais ou físicas, e às vezes uma combinação das duas. Os cientistas teorizam que hábitos também são formados a fim de permitir ao cérebro funcionar com maior facilidade. Do mesmo modo que a água desce uma encosta pelo caminho de menor resistência, seu cérebro procura resolver problemas ou completar tarefas encontrando a rota mais fácil e mais curta.

A parte do seu cérebro que é usada para desenvolver hábitos são os gânglios da base. Eles não conseguem distinguir entre hábitos bons e ruins. Em *Inteligência emocional*, de Daniel Goleman, é contada uma história de um advogado que fez uma cirurgia no cérebro para remover um tumor. Depois da operação, ele ainda era competente em lógica, memória, atenção e habilidade cognitiva. O problema era que pensava como um computador; era incapaz de atribuir valores às suas opções e perdeu consciência de seus sentimentos. O resultado foi que se tornou incapaz de manter um emprego.

Seus hábitos vão ajudar ou arruinar sua carreira, saúde e vida pessoal. Você tem o poder de analisá-los e confrontá-los com seus valores. Se um hábito não permite que você avance em suas ambições, precisa ser mudado. Como é quase impossível apagar um hábito completamente do contorno estrutural do seu cérebro, é necessário cobri-lo com outro, melhor ou mais forte, que domine seu comportamento. Essa é uma tarefa absolutamente realista e possível.

Compre uma casa nova

Você já visitou uma cidade ou bairro em que já morou? Lembra como era fácil se orientar na casa em que morava, talvez quando criança? Agora pense sobre o que faria se fosse colocado na mesma casa hoje, vendado. Claro, você se lembraria de muitas coisas, mas teria esquecido uma série de detalhes. Fisicamente, você mudou há anos, e desde então, aprendeu a se movimentar numa casa nova. Agora, tem outros hábitos e memórias, compatíveis com o lugar em que habita hoje. Suas memórias e hábitos atuais são muito mais fortes que os hábitos e memórias da sua infância. Do mesmo modo, hábitos antigos podem ser substituídos por hábitos novos e preferíveis.

Há uma série de metáforas que eu gostaria de sugerir que lhe dariam uma compreensão maior sobre os hábitos e como eles mudam. Mudar de hábitos é como mudar de casa. Quando você decide vender sua casa e comprar uma nova, precisa agir nesse sentido. O simples ato de colocar uma placa de “Vende-se” dá início ao processo. *Diga ao mundo que você vai mudar.*

Faça uma lista de todas as coisas que você precisa vender, empacotar e, então, mude-se. Algumas coisas você vai deixar para trás. Não se esqueça de procurar e avaliar suas opções antes de comprar uma casa nova. *Planeje e aja como se isso fosse realmente acontecer, porque vai.*

Comece a se despedir de seus antigos vizinhos e descubra o máximo que puder sobre seu bairro novo enquanto estabelece uma data para a mudança. *Foque-se primeiramente na alegria, nos benefícios e resultados que serão provenientes dessa mudança de hábitos.* Agora, tome o passo simples – o gatilho: realmente saia da sua casa antiga e instale-se na casa nova no novo bairro. *Dê um passo de cada vez e no fim você vai experimentar uma mudança completa.*

A primeira ação foi a placa de “vende-se”; seguiram-se, então, diversas ações preparatórias e a mudança de fato. Entretanto, uma vez que a mudança foi feita, ocorre uma metamorfose gradual e completa. Você conhece novos amigos e vizinhos, acostuma-se aos diferentes quartos e instalações da casa nova, começa a dirigir por estradas novas e ir a diferentes postos de gasolina, lojas, restaurantes e lugares de culto e de entretenimento. No meu caso, cresci em Nova Jersey e me mudei para a Califórnia no primeiro ano de faculdade. Tudo mudou; formei vários hábitos novos e até aprendi a falar de outro modo. Você pode mudar se quiser; isso é um fato comprovado.

Se preferir ser heroico, pense nas mudanças como se estivesse “queimando suas pontes” ou “queimando seus navios”, para que não haja possibilidade de recuar. Isso começará uma reação em cadeia de eventos e emoções que o ajudarão a desenvolver o novo hábito. A decisão, gatilho ou início de mudança de hábito, pode muitas vezes ser muito simples.

Mudança não intencional

Os parentes de um cliente meu estavam começando a notar uma mudança nele. Ele estava ficando muito negativo, contando piadas insensíveis e vendo o lado ruim de toda situação. Sua família eventualmente mencionou que ele estava tornando-se

cínico, negativo e uma companhia desagradável. Felizmente, ele mencionou isso para mim e começamos a tentar descobrir se esse comentário era válido e, se sim, por que seu comportamento tinha mudado.

Com um pouco de análise, descobri que ele tinha mudado de emprego, estava trabalhando fora de casa e era agora parte de uma nova força de trabalho virtual. Para satisfazer seu desejo de estar na companhia de pessoas, estava passando grande parte do tempo bebendo com um grupo de amigos em happy hours, especialmente com um colega que conhecia desde a universidade que era muito cáustico em sua negatividade e muito chauvinista em relação às mulheres. Todos esses atributos negativos estavam passando para meu cliente.

Por que ele passaria tempo com esse grupo? Ele estava um pouco solitário e encontrar-se com o grupo era conveniente; estar em sua companhia o distraía de assuntos sérios e os encontros eram perto de sua casa. Era uma forma de fuga e conexão social. Mas os comportamentos recém-adquiridos não estavam alinhados com os valores que ele defendia.

O primeiro passo para mudar essa situação foi receber e escutar feedback dos outros. Ele teve que admitir que o problema era real e analisar por que e como isso tinha acontecido. Qual era a recompensa desse hábito? Nesse caso, era um pequeno benefício que tinha um grande impacto negativo.

Ele não vendeu sua casa e se mudou para alterar esse hábito, mas deliberadamente alterou seus horários e encontrou um novo grupo de amigos. Quando trombou com seus antigos colegas, eles foram pouco acolhedores, não perguntaram por que tinha sumido e se tornaram menos amigáveis.

Isso ocorre frequentemente quando alguém muda. Se você tem um grupo de amigos com os quais tem algumas rotinas ou hábitos em comum, como fumar, beber, jogar cartas ou golfe, e então uma pessoa decide abandonar essa rotina, todo o grupo tem que decidir quem está certo e quem está errado. Se a pessoa que saiu está certa, então o grupo está errado. Isso não faz o grupo se sentir bem, então há uma tendência a condenar a pessoa que mudou. A mudança pode ser desconfortável.

Começando hábitos

Vamos falar sobre começar novos hábitos. Primeiramente, deve haver um bom motivo para gastar tempo e esforços tentando aprendê-lo. Podemos chamar isso do seu *porquê*. Por que você quer desenvolver esse hábito? Quanto maior o *porquê*, melhores suas chances de formar o hábito novo.

O porquê precisa se relacionar às suas metas, que são idealmente baseadas nos seus valores. O próximo passo é designar uma ação que o ajudará a começar. Alguns chamariam isso de “evento-gatilho”. Em vendas, sabemos que o gatilho máximo para a decisão de compra baseia-se em alguma consideração emocional, que pode ou não ser aparente para o comprador. Um vendedor profissional saberá reconhecê-la.

Você terá mais sucesso quando pensar criativamente para criar gatilhos que o ajudarão a começar o processo. Gatilhos devem ser simples, fáceis e convenientes.

Digamos que sua meta é ser mais eficiente e eficaz no trabalho. Uma ferramenta simples que eu compartilho com meus clientes é um pequeno cartão que colocam em suas mesas, com a questão: “Esse é o melhor uso do seu tempo agora?”. Ao colocar o cartão de modo que salte à vista, é fácil vê-lo quando se está trabalhando em coisas normais e rotineiras. Isso é um gatilho clássico.

Outro gatilho é o cartão-postal com o mantra mencionado no [Capítulo 6](#): “Faça agora ou anote”. Avisos de todos os tamanhos e formas funcionam. Já viu uma mensagem popular usada por pessoas tentando ficar em forma? Ela prova-se muito útil e eficaz quando colocada na porta da geladeira: “Um segundo na boca, uma vida inteira nos quadris”.

Um modo muito útil de vencer a resistência e aumentar seu ímpeto para desenvolver um novo hábito é usar um diagrama ou lista de controle. Cada vez que realizar o novo hábito, marque ou anote no seu calendário ou diagrama. Isso não só o ajuda a acompanhar seu progresso, mas dá também um ânimo emocional. Você terá uma sensação de realização, sucesso e satisfação quando fizer o hábito novo e anotar que o realizou.

Lembre-se: seu cérebro usa eletricidade e substâncias químicas para enviar impulsos entre neurônios. Essas substâncias são muito poderosas e podem ajudá-lo a reprogramar os padrões do seu cérebro, que é maleável e tem plasticidade. Quando você desenvolve um novo hábito, isso muda esses padrões.

Recompensas fazem parte intrinsecamente da fixação de um novo hábito. Estabeleça seu plano de modo que realizar o hábito lhe dê um benefício que valha a pena – de preferência, um benefício emocional. Agende celebrações ou recompensas à medida que atingir marcos ou cumprir prazos.

Quando você repete uma ação, está praticando a competência consciente. Ao começar a formar um novo hábito, ainda está no modo de competência consciente, e a meta é chegar ao nível de competência inconsciente. Isso significa que você começou a alterar o modo como seu cérebro trabalha e com tempo o novo hábito se tornará parte ainda maior de sua memória mental. A estrutura física do cérebro realmente muda quando você pratica um novo hábito, do mesmo modo que a água pode modelar um rochedo.

Abandonando hábitos

Quando quiser mudar um hábito ou abandonar algo que esteja fazendo habitualmente, você deve começar com uma análise. Primeiro tem de descobrir qual necessidade o hábito está satisfazendo. Essa necessidade precisará ser satisfeita de outro modo ou substituída por uma solução e recompensa mais atraentes. Um exemplo simples é o fumo. O cigarro se torna viciante porque causa uma reação química no cérebro que dá ao fumante uma sensação gostosa ou estimulante. O benefício emocional é similar ao de beber café ou comer chocolate. Além disso, um fumante desenvolve certos padrões comportamentais que, com o tempo, alteram seus caminhos neurais. Frequentemente vemos fumantes acendendo um cigarro depois de uma refeição, quando entram no carro ou quando saem do escritório. O

cérebro desenvolve caminhos de memória para realizar isso. Você sem dúvida já viu pessoas abrindo um maço de cigarros e pegando um isqueiro sem estar conscientes do que estão fazendo. Talvez você também faça isso. É um exemplo de competência ou incompetência inconscientes, dependendo do seu ponto de vista sobre o fumo. O vício na nicotina é o estimulante prazeroso adicional. Se alguém quer conseguir parar de fumar, deve encontrar alternativas melhores que preencham as lacunas químicas, emocionais e comportamentais que são criadas quando se realiza a mudança.

O cérebro é uma ferramenta incrível. Do mesmo modo que o cão de Pavlov foi treinado para salivar em antecipação à comida quando uma campainha tocava, o cérebro vai notar e lembrar-se de condições ambientais repetidas e consistentes que precedem um evento ou hábito. Esses estímulos são um gatilho para começar a execução de um hábito. Para o cão, o gatilho era a campainha, que ele associava a conseguir comida. Analise quais gatilhos estão sendo usados pelo seu cérebro que o levam a repetir o hábito que você quer abandonar.

Ele provavelmente relaciona-se aos seus sentidos. O olfato pode causar a fome. Imagine passar ao lado de uma padaria que está assando uma fornada de pães frescos. O aroma deixa você com fome, não é? A mesma coisa acontece quando você sente o cheiro de café. A audição também pode desencadear emoções. Você gosta de músicas de fundo? Que tipo de música é o seu preferido? Já quis dançar porque ouviu uma música? Avalie o impacto de todos seus sentidos: visão, olfato, gustação, tato e audição.

Às vezes, os gatilhos se relacionam a outras necessidades. Talvez você esteja solitário e procurando alguém com quem conversar, então passa seu tempo livre entre um compromisso e outro em sites de redes sociais. Trabalhando de mentor para CEOs e executivos, o hábito que acho mais interessante é trabalhar até tarde e ficar uma quantidade de tempo excessiva no trabalho. Segundo minha experiência, frequentemente, embora não sempre, o executivo trabalha tanto devido à dor que sente quando vai para casa. Pode ser uma reação a um casamento malsucedido, um filho com dificuldades ou alguma outra situação. No escritório, eles são o chefe; em casa, não.

Todo hábito é formado a fim de ganhar uma recompensa ou evitar algum tipo de dor. Para conseguir criar novos hábitos, você precisa proporcionar uma recompensa pessoal. Se quiser abandonar um hábito em particular, terá mais sucesso quando for capaz de substituí-lo ou encontrar uma recompensa similar – ou até mais recompensadora – de alguma outra fonte.

Hábito basilar

Um hábito basilar é influente e tem a habilidade de desencadear uma reação em cadeia, criar outras tendências e transformar todos os padrões. Esse conceito é discutido em *O poder do hábito*, de Charles Duhigg, a partir do exemplo da Alcoa sob a liderança de Paul O'Neill. O'Neill dramaticamente salvou a empresa dos prejuízos e a transformou em uma entidade lucrativa e dinâmica. O hábito basilar

em que se focou foi a construção de responsabilidade e comunicação em segurança, relacionando-a diretamente aos lucros. Gradualmente, causou uma enorme mudança dentro da empresa.

O melhor hábito basilar que já vi e que ajudei a implementar em dezenas de empresas foi o estabelecimento de reuniões particulares entre líderes e seus subordinados diretos. Ter consistência nessas reuniões muda e melhora fortemente a comunicação, o foco e o desempenho na empresa. O impacto positivo que meus clientes sentiram foi realmente impressionante.

Esse hábito deve ser modelado pelo CEO e por toda a gerência, e fluir para todas as partes da organização. Terá os melhores resultados quando se tornar uma parte da cultura empresarial: “É o modo como agimos por aqui”. A magia é formar um hábito, não só algo que você faz ocasionalmente quando há problemas que precisam ser resolvidos ou iniciativas que precisam ser implementadas.

Há muitos estilos de liderança, a maioria deles é um reflexo dos valores do líder. Se você quer maximizar o impacto de reuniões particulares na sua organização, pense em si mesmo como um treinador. Evite ser visto como um ditador, empregado ou melhor amigo. É maravilhoso quando todos dentro de uma empresa têm a intenção de tentar ajudar, auxiliar e treinar uns aos outros. Traz à mente o hit de Neil Diamond, “Beautiful Noise”.

Como ser um treinador

É preciso alguém muito especial para ser um bom treinador. A maioria das pessoas preocupa-se principalmente em vencer, resolver suas tarefas no trabalho ou desenvolver sua posição política dentro da organização. Não têm interesse, tempo ou habilidade de treinar outra pessoa. Mas você é provavelmente especial; de outro modo, não estaria lendo este livro. Vamos supor pelos próximos minutos, pelo menos, que isso seja verdade e que você está muito interessado em como ser um treinador.

Treinador sem licença

A primeira coisa que você precisa perceber é que não precisa de um certificado para ser um treinador. Quando você se esforça para ser o melhor possível, as outras pessoas notam. À medida que o virem tentar dar um bom exemplo e realizar suas metas, vão querer descobrir como você faz o que faz. Podem ser reservadas ou tímidas no começo, mas você vai notar que vão observá-lo com expectativas positivas. A base do relacionamento entre você e as pessoas deve ser a necessidade que vocês têm de atingir suas metas, aliada ao respeito por você e por sua habilidade ou conhecimento em um dado campo. Isso é mais do que verem você como o chefe.

Surpreende algumas pessoas a oportunidade de treinar outras acima delas na hierarquia da organização. Se sua intenção é ajudar os outros, isso pode acontecer com frequência. Cada pessoa tem qualidades diferentes. Quando alguém precisa melhorar numa área específica, pode procurar um superior ou inferior. Quando essa abertura e sinceridade começam a se irradiar pela organização, todos ganham. As

peessoas precisam sentir-se seguras com você se expuserem suas fraquezas ou necessidades. Esse princípio se aplica a seus superiores e inferiores na empresa, e na sua vida pessoal.

Qualidades pessoais

Se você desenvolver empatia e lealdade, as pessoas serão naturalmente atraídas por você e lhe pedirão para ser seu treinador porque podem sentir essas qualidades em você. Elas parecem saber intuitivamente se sua intenção é ajudá-las e incentivá-las, ou se é passar por cima delas.

O respeito pela singularidade de cada indivíduo é outro pré-requisito para você se tornar um bom treinador. Grande parte desse respeito pela diversidade requer consciência e sensibilidade. Aqui estão algumas especificidades que você precisa levar em consideração.

- Valores.
- Condicionamento e ambiente anteriores.
- Fatores motivadores (medos, incentivos e internos).
- Estilo comportamental (Dominante, Influyente, Seguro e Cauteloso).
- Áreas de inteligência (linguística, lógica, espacial, musical, sinestésica, interpessoal e intrapessoal).

Treinar tem a ver com o desejo de um indivíduo de ajudar outro. O esforço tem de ser primeiramente o de incentivar alguém, não desanimá-los. Algumas pessoas se sentem melhores ao passar por cima de outras. Um treinador sabe ler as pessoas e é capaz de focar-se em desenvolver as forças ao invés de consertar as fraquezas.

Perguntas

Um dos melhores jeitos de treinar alguém é fazendo perguntas focadas. A arte de fazer perguntas é uma habilidade que requer bastante auto compreensão e confiança. A outra pessoa vai ter o máximo de benefício quando ela descobrir novas verdades e revelações sem que você lhe diga diretamente o que fazer. Em vez disso, o treinador deve conduzir seu pensamento por meio de perguntas.

Um bom exemplo de uma dessas perguntas vem de Terry Paulson, meu amigo e ex-presidente da National Speakers Association. Imagine que você está caminhando com seu chefe no seu horário de almoço e vocês ainda estão a uma grande distância do escritório quando ele lhe pergunta: “Então, como estão as coisas na empresa?”. Ele então aguarda sua resposta. Tomara que saiba que ele espera uma resposta e realmente se importa sobre como você está progredindo.

Perguntas permitirão que você observe e entenda a pessoa que está orientando. Aprenda a estudar as nuances de comportamento. Quais são as emoções, ambições e metas da pessoa? Ela está fazendo algo de modo inconsciente?

Feedback

Feedback é o café da manhã dos campeões. Uma pessoa precisa ser confiante para pedir ajuda e submeter-se a um treinamento. Quando alguém lhe faz o maior elogio possível – pedir que influencie quem ela está se tornando –, trate-o com gentileza. Tente surpreendê-lo fazendo bem alguma tarefa. Dê feedback frequentemente. Corrija-o em particular e o elogio em público. Torne o processo divertido.

Como mencionei ao longo do livro, diagramas são um ótimo modo de monitorar o progresso. Quando você usa um diagrama afixado num local bem visível, ele age como motivador. Faça três linhas de referência nele. A primeira para os resultados esperados. Em seguida, indique uma segunda linha para esforços heroicos e uma linha vermelha para indicar um nível de desempenho absolutamente inaceitável.

Durante o processo de treinamento, é uma boa ideia perguntar à pessoa que está sendo instruída como você está se saindo e se as expectativas dela estão se realizando. Ao fazer isso, você será capaz de ajustar seu próprio comportamento e maximizar os resultados positivos para vocês dois. Que conceito: treinar o treinador! Trata-se uma coisa boa. Como líder, você tem de ter confiança em você mesmo se for treinar outras pessoas. Tente.

Benefícios

Treinar alguém oferece muitos benefícios. O maior é que, no processo de tornar-se um treinador melhor, você se torna uma pessoa melhor. Será incentivado a dar exemplos e ser um bom modelo. Vai melhorar muito suas habilidades de comunicação e reforçar sua postura positiva. “É uma das compensações mais bonitas desta vida. Ninguém pode sinceramente tentar ajudar outra pessoa sem se ajudar no processo.”¹

No Apêndice I, você encontrará um modelo de página de um roteiro a ser usado em treinamentos. Use-o como ponto de partida para desenvolver sua própria abordagens. Cada pessoa tem conceitos e abordagens diferentes para criar sua própria obra-prima. Como disse Albert E. N. Grey, “O denominador comum do sucesso – o segredo do sucesso de todo homem que já foi bem-sucedido – é o fato de que ele formou o hábito de fazer coisas que fracassados não gostam de fazer”.²

Tire alguns minutos para refletir

Enquanto contempla este capítulo, fique alguns minutos a sós e responda a estas questões.

1. Quais são seus hábitos bons?

2. Que hábitos você decidiu manter?

3. Que hábitos gostaria de acrescentar à sua rotina diária ou semanal?

4. Que hábitos o estão impedindo de realizar suas metas?

5. Quanto tempo você leva para adquirir um novo hábito?

6. Você consegue reconhecer padrões no tipo de recompensas que recebe de seus hábitos atuais?

7. Você desenvolveu o hábito de escrever e mensurar suas metas e planos?

Capítulo 9

ATITUDE

A atitude é um trabalho interno, relacionado ao seu *locus* de controle interno. Cada indivíduo é inteiramente responsável pela sua atitude e a gerência é responsável por criar um ambiente onde pessoas automotivadas possam realizar suas metas, sentir-se apreciadas e evoluir. As pessoas precisam saber que, se trabalharem duro e atingirem resultados, serão recompensadas financeira, social e emocionalmente. Pessoas que escolhem ter uma atitude positiva e disposta precisam ser incentivadas.

Muitos líderes acreditam que precisam motivar suas equipes. Assumir a responsabilidade emocional da motivação das outras pessoas pode ser um fardo esmagador. Nunca assuma os problemas dos outros, ou, como alguns diriam, seus “pepinos”. Esse é o mesmo princípio usado em um dos artigos da *Harvard Business Review* mais populares de todos os tempos: “Management Time: Who’s Got the Monkey?” [“Hora do gerenciamento: de quem é o pepino?”], de William Oncken Jr. e Donald L. Wass.

Esse artigo foi originalmente publicado em 1974 e então republicado em 1999 com comentários de Stephen Covey. O artigo original focava-se principalmente no gerenciamento de tempo e em técnicas para garantir que funcionários não delegassem ao gerente coisas que eles mesmos deveriam fazer. Covey concordou com as lições do artigo e acrescentou que você também precisava dar poder a seus funcionários. Ele compartilhou sua crença de que isso é algo difícil e complicado. Também sugeriu que depende de um relacionamento de confiança entre o gerente e o funcionário.

Alguns diriam que a percepção é tudo. O modo como sua equipe percebe que é recebida e estimada dentro de sua organização é o teste mais decisivo para validar um ambiente positivo. Os indicadores em sua equipe desse tipo de cultura são: alta energia, funcionários que frequentemente dão ideias para melhorias e resultados financeiros positivos.

Foco no comportamento

Quando as pessoas são automotivadas, competem principalmente com si mesmas. Isso significa que estão continuamente tentando superar seu último resultado. Não há limites para quanto ou quão bem elas atuam. Elas não fazem as coisas sem dedicação. Seu ponto de vista é que podem sempre melhorar. É por isso que vencedores amam ser mensurados. Perdedores preferem trabalhar as horas exigidas, culpar os outros ou as circunstâncias, e argumentar que estão muito ocupados para

manter registros. É importante mensurar o desempenho de todos em sua organização. Idealmente, cada pessoa deve mensurar seu próprio desempenho. Esse é o alicerce de um ambiente de trabalho positivo e de alta energia.

Há pelo menos três modos muito simples, deliberados e controláveis de incentivar a automensuração. Em primeiro lugar, as pessoas percebem em que você presta atenção, sobre o que comenta e quais coisas o influenciam e são consideradas em tomadas de decisões. Desenvolva o hábito de perguntar o que as pessoas estão medindo, como estão se saindo e como você pode ajudá-las a atingir suas metas. Isso significa falar sobre avaliações em conversas casuais, durante discussões sobre a empresa e em encontros formais particulares com os principais membros da sua equipe. Em segundo lugar, quando gerenciar caminhando, pergunte às pessoas se pode ver seus diagramas e gráficos, comente-os, dê feedback positivo quando puder e elogie seus esforços para se mensurar e produzir diante dos outros.

Em terceiro lugar, esteja certo de que está se avaliando também. É bom deixar os outros verem que você também mensura seus resultados, porque também é parte da equipe e porque isso o ajuda a manter o foco e realizar mais. O melhor modo de influenciar os outros é por meio do seu próprio comportamento. O que é bom para um, é bom para todos.

Vários anos atrás, eu estava numa reunião com Bob, presidente de uma grande empresa de construção. Seu escritório ficava no primeiro andar do prédio, ao lado do estacionamento. Quando terminamos nossa reunião, eram quase cinco da tarde. Quando passei pela ala dos gerentes de projetos do complexo de escritórios, notei mesas vazias. Quase todos já tinham ido para casa.

Fiquei surpreso ao ver, quando passei pelo saguão na entrada dos funcionários no fundo do prédio, que o local estava cheio de gerentes de projetos. Reconheci vários deles, então enfiei a cabeça pela porta para cumprimentá-los e perguntei: “O que está acontecendo? Por que vocês estão todos aqui?”. Adivinha o que eles disseram? Consegue adivinhar? Eles riram um pouco e um deles disse: “Bob fica de olho pra ver quando saímos, e nós temos que passar pelo seu escritório para chegar aos carros. Não são cinco da tarde ainda”.

Lembre-se: o que interessa é em que você presta atenção. Seus comportamentos sutis, o que você nota, sobre o que pergunta ou as palavras que usa revelam seus valores e indicam suas intenções. Seus comportamentos, perguntas e palavras revelam intenções positivas?

Lidando com atitudes negativas

Atitudes negativas assumem muitas formas. Uma atitude é negativa se não está avançando ou motivando as pessoas na organização. Pessoas que estão sempre ou frequentemente reclamando sobre quanto trabalham, as muitas horas em que ficam no escritório ou usando desculpas para explicar por que algo não é feito no prazo estão demonstrando uma atitude negativa. Alguns chamariam isso de “comportamento de perdedor”.

Vencedores focam continuamente em como resolver problemas e ser criativos e no que precisa ser feito em seguida. Seus funcionários ganham um salário para resolver problemas e atingir resultados, não para reclamar e apontar defeitos. Uma das características mais óbvias de uma pessoa com uma atitude positiva é que ela está sempre incentivando os outros, ao contrário de alguém que está sempre criticando e encontrando defeitos. Um executivo muito sábio me disse uma vez: “Se um funcionário não está facilitando seu trabalho, provavelmente deve ser demitido”. De todas as virtudes e talentos que um funcionário pode trazer à empresa, sua atitude é a número um!

O que acontece quando as pessoas fazem seu trabalho automaticamente, com uma atitude azeda? E se são altamente educadas, têm conhecimentos técnicos e anos de experiência, mas são conhecidas por suas atitudes cínicas ou negativas? Tenho certeza de que você concordaria que, das três – atitudes, atividades e competências –, uma atitude positiva é a mais importante. A atitude é um reflexo da qualidade e do caráter da pessoa, assim como, em grande parte, do seu estado emocional.

Toda organização tem um jeito próprio de fazer as coisas. A cultura da organização pode ser muitas vezes resumida em alguns slogans, mantras ou princípios verbalizados que reforçam as atitudes da organização. Alguns dos ditados que ouvi muitas vezes no Exército são: “Não somos uma instituição correcional”, “Dever, honra, país” e “Não cabe a nós questionar, só lutar ou morrer”. Esses tipos de slogans e mantras precisam ser repetidos várias vezes. Eles vão influenciar o pensamento e o comportamento das pessoas. Garanta que as coisas que estão sendo repetidas sejam compatíveis com os valores e a cultura de sua organização. Mantras comuns, se repetidos o suficiente, podem influenciar, ajudar ou arruinar sua cultura.

A Força Aérea dos Estados Unidos refinou o processo de modificação de comportamentos. Quando eu era um piloto em treinamento, todo dia tinha uma rotina rígida. Chegávamos na sala de reuniões antes do nascer do sol. O primeiro item na lista era sempre o mesmo: ser questionado pelos instrutores. Eles anunciavam uma emergência – motor explodido, um defeito na decolagem ou uma luz de aviso no painel hidráulico – e então chamavam um nome. O jovem oficial que tinha sido chamado rapidamente se levantava, assumia posição de sentido e recitava a resposta comportamental para aquela emergência, que havia decorado palavra por palavra. Também praticávamos como localizar todos os botões, manivelas e interruptores do cockpit com uma venda, para simular o que faríamos se ele estivesse cheio de fumaça ou se estivéssemos sem eletricidade durante uma excursão noturna. Esse tipo de condicionamento, com o tempo, afeta a atitude de uma pessoa. Ensina o que fazer durante uma crise, mas também melhora sua confiança, torna as respostas automáticas e forma um piloto mais seguro.

Durante o treinamento da Força Aérea, minha turma perdeu dois alunos em acidentes separados. Quando enfim nos formamos, a turma dos que sobraram tinha sido reduzida pela metade. O que é mais interessante para você e o propósito deste livro é que a maioria dos estudantes eliminados foram rejeitados. O problema mais comum era a tomada de decisões más ou arriscadas, especialmente em situações difíceis, como algumas manobras e aterrissagens. Para um piloto de caça, os

maiores problemas são a falta de discernimento e capacidade de decisão, a incapacidade de processar múltiplos fatores rapidamente enquanto permanece calmo e, por último, mas não menos importante, a tomada de riscos desnecessários. Como dizem: “Não existem pilotos velhos audazes”. Aqueles estudantes tinham o conhecimento necessário e passaram no teste, mas ainda assim foram rejeitados. Decisão é uma combinação de informação, conhecimento e fatores emocionais. A inteligência emocional tem um grande papel na tomada de decisões e isso tem tudo a ver com a atitude. A mistura ideal de confiança, assertividade e cautela precisa ser aliada a uma forte dose de bom senso. A maioria das pessoas não possui esses requisitos.

Eu já conheci e tive conversas francas com um grande número de pilotos que sofreram acidentes em aeronaves ou foram alvejados em combate. Alguns foram resgatados e vários se tornaram prisioneiros de guerra. É impressionante a frequência com que uma má decisão determina em circunstâncias infelizes. Segundo Lewis e Tompkins, uma firma de advocacia com escritórios em Washington, D. C., “Embora alguns digam que más condições climáticas ou problemas mecânicos sejam a principal causa de acidentes de aeronaves, erros do piloto ou erro do cockpit são a causa mais comum de acidentes hoje”.¹

Historicamente, as pessoas têm acreditado que experiência e informação são os elementos mais determinantes para se tomar uma boa decisão. Você pode memorizar procedimentos de emergência se for um piloto, ou os nomes em latim das partes do corpo e de doenças se for um médico. Entretanto, nas últimas décadas, os cientistas concluíram que boas tomadas de decisão também dependem de um alto nível de inteligência emocional. A base da inteligência emocional é estar consciente de si e ser capaz de controlar suas próprias emoções. Sua atitude é importante e um reflexo da sua inteligência emocional.

À medida que focar no desenvolvimento do seu negócio, ajude sua equipe a se desenvolver nas três áreas básicas (atitudes, atividades e competências). Para algumas funções, seria benéfico fazer um treinamento intensivo, especialmente para quem lida com chamadas de vendas, serviço ao cliente ou situações de comunicação interpessoal. Esses esforços ajudam com habilidades específicas e podem afetar a atitude de alguém dramaticamente. Quando foi a última vez que você ou seu time passou um tempo considerável praticando suas habilidades e trabalhando sobre como realizar atividades difíceis ou controlar reações de atitude?

As pessoas acreditam no que acreditam, em grande parte, devido a suas experiências passadas. Como a ciência nos ensinou, a memória é dependente da emoção. Assim, é impossível que as emoções positivas ou negativas associadas às experiências que tivemos desde a infância mais distante não reflitam no nosso comportamento atual. Quando você pratica e dá feedback a comportamentos novos, focados e positivos, está construindo e reforçando seu banco de memória. Isso vai gradualmente melhorar sua atitude. Já notou como se sente bem após fazer exercícios? A postura se desenvolve do mesmo modo que os músculos. Exercícios focados em melhorar sua postura vão fortalecer suas habilidades mentais e emocionais.

Adapte, improvise e supere

A decepção ocorre quando a realidade não atende às expectativas. Seria pouco realista sugerir que todos estejam ou devam estar sempre positivos e de bom humor. Como diz o velho adesivo de pára-choque: “Coisas acontecem”. Todos temos períodos de desânimo, cometemos erros e falhas. O que você precisa ter em mente é que não é o que acontece com você que importa: é o que você faz em relação a isso.

A realidade sugere que, na verdade, é bem raro as coisas acontecerem do jeito que planejamos. Às vezes, você não alcança as expectativas, às vezes as excede, e de vez em quando acerta em cheio no alvo. O mundo não é branco e preto; tem muitas tonalidades de cinza e está cheio de cores.

Recentemente, eu estava numa reunião com um cliente, um sócio de uma grande firma de contabilidade. Ele estava preocupado, pois os outros sócios andavam infelizes porque não estavam obtendo exatamente o que queriam do departamento dele. A realidade era que ele estava trabalhando com recursos limitados dentro da firma e por isso nem todo mundo podia ter exatamente o que queria. As coisas estavam ficando um pouco feias, porque alguns dos sócios tinham a tendência de ser impacientes e começar a dar ordens quando não conseguiam o que queriam – não muito diferente de uma criança num playground fazendo birra ou correndo para o professor quando não consegue o que quer.

A firma tinha uma estrutura organizacional matricial, então as fronteiras de autoridade e responsabilidade eram às vezes nebulosas. Outro fato era que o sócio com o qual eu estava trabalhando não tinha autoridade e responsabilidade totais para tomar várias das decisões das quais estava sendo encarregado. Como era de esperar, ele estava um pouco frustrado.

Quando começamos a trabalhar o problema, tornou-se óbvio que confrontos, reclamações e conformidade não eram opções viáveis. Em vez disso, tínhamos uma oportunidade de investigar mais a fundo as necessidades reais de cada pedido dos sócios, desenvolver um entendimento de seus desejos emocionais, e então vender-lhes a opção que melhor supriria essas necessidades e levasse mais em conta os interesses da firma. Note, por favor, que a parte mais estimulante dessa discussão foi a mudança realizada pelo meu cliente. Ao invés de abordar a situação como um concurso ou competição, ele viu e aceitou os méritos de tentar melhorar a comunicação e os relacionamentos com seus colegas. Como disse Martin Luther King Jr. uma vez: “As pessoas não se relacionam bem porque temem umas às outras. Elas se temem porque não se conhecem. E não se conhecem porque não se comunicaram corretamente umas com as outras”.²

Você se lembra do filme *O destemido senhor da guerra*, com Clint Eastwood? Ele retrata um sargento de artilharia “durão” da Marinha que entra em conflito com seus superiores e sua ex-mulher e começa a comandar um pelotão de reconhecimento indisciplinado. Um dia, quando está realizando manobras, o pelotão é surpreendido por uma chuva de disparos sobre suas cabeças. Todos se agacham para escapar dos tiros. Então, aparece Clint, o sargento, com uma metralhadora no quadril. Ele reúne

o pelotão num círculo e explica que agora eles sabem como é o som de uma AK-47. O seu trabalho é aprender a se adaptar, improvisar e superar. Essa é a sua meta também.

Saúde e atitude

Algumas coisas você controla, mas sobre muitas outras não tem nenhum controle. Essa simples realidade significa que é sua tarefa observar e estudar o que está acontecendo ao seu redor, e trabalhar nas coisas que controla. Você tem a habilidade de controlar a si, não os outros. Tem a capacidade de se educar e treinar. No fim, você e só você é responsável pelo seu próprio desenvolvimento. Você tem a habilidade de adaptar-se e improvisar em qualquer situação em que se encontrar. É por isso que é muito estimulante e animador saber que pode superar praticamente qualquer adversidade. Isso deve lhe inspirar uma atitude positiva.

As adversidades são um grande teste de sua habilidade de permanecer calmo e positivo. Sua atitude é uma questão de escolha. Um dos melhores jeitos de sobreviver a um momento ou situação possivelmente frustrante é praticar uma respiração lenta e profunda; isso o ajudará a manter uma atitude positiva.

O corpo requer sustento, água e oxigênio para sobreviver. O órgão mais exigente é o cérebro, necessitando de mais oxigênio que qualquer outro. Se seu cérebro não recebe oxigênio da sua respiração, você vai começar a notar lentidão, pensamentos negativos e, possivelmente, depressão.

Se seu emprego requer que você passe muito tempo em sua mesa, quando confrontado com um problema desconcertante, você provavelmente tem a tendência de se inclinar para frente, juntar os braços e abaixar a cabeça. Essa postura fechada e inclinada restringe sua respiração e reduz o oxigênio em seus pulmões. Ela vai involuntariamente reduzir sua habilidade de gerar energia, pensar com clareza e utilizar seu cérebro na capacidade máxima. O resultado será uma habilidade limitada de resolver problemas e manter uma atitude positiva. Os cientistas encontraram uma conexão forte entre respiração e atividade mental.

A respiração adequada é uma questão de saúde, ajuda a pensar com mais lucidez e a ser produtivo. Sua postura é um sinal claro de quão bem você respira, assim como de quão saudável e positiva é sua inteligência emocional. É fácil realizar uma respiração lenta e profunda, mas muitas pessoas simplesmente não estão cientes de que não respiram bem. O estresse tende a fazer com que uma pessoa aumente sua frequência respiratória e respire superficialmente, ao invés de profundamente.

Chris era meu sócio quando tínhamos uma empresa de marketing e tecnologia. Ele me foi recomendado como cliente há mais de vinte anos. Durante esse tempo, tornamos-nos ótimos amigos e nossas famílias se conheciam bem. Alguns anos atrás, sua esposa, Christine, teve uma série de doenças e faleceu. Foram alguns anos longos e árduos. Durante esse período, ela teve muita fé em Deus e manteve uma atitude positiva.

Durante a luta de Christine, o filho deles, Bjorn, conheceu uma jovem, Natasha, e seu relacionamento evoluiu. Eles se apaixonaram e planejaram o casamento.

Christine precisou reunir toda sua energia para ir ao casamento, mas foi. No dia seguinte, teve de voltar ao hospital. Estava lutando contra diversos cânceres e complicações.

Quando pôde voltar para casa, Christine estava pensando sobre o futuro. Quero compartilhar duas ideias que teve. Uma delas surgiu quando pensou que Bjorn e Natasha provavelmente teriam filhos um dia e ela não estaria lá. Ela decidiu gravar diversas de suas histórias preferidas e dedicá-las às crianças que eles poderiam ter no futuro. Vovó não estaria mais lá, mas seus netos ouviriam sua voz e sentiriam seu amor.

A segunda ideia veio depois. Ela adorava o lindo porto de Oceanside, Califórnia. Não conseguia sair do carro com facilidade, mas Chris a levava para passear na área. Ao longo do porto há uma passarela com bancos nos quais é possível sentar e observar os barcos, gaivotas e o pôr do sol. Christine decidiu doar um banco, com seu nome gravado, para que as pessoas sentassem e desfrutassem da vista. Até escolheu o ponto da passarela onde ele foi colocado.

Nessa época, eu recebi uma ligação de Chris. Durante nossa conversa, reparei que tinha algo em mente que queria abordar comigo. Finalmente, disse que Christine queria que eu fizesse um discurso e cantasse no seu funeral. Eu fiquei perplexo. Já era palestrante profissional há anos e cantava ocasionalmente, mas a emoção pessoal envolvida nesse pedido era intimidante.

Hesitei no início, mas, por fim, concordei. E aqui está o motivo pelo qual compartilho essa história: Christine tinha uma incrível atitude positiva, porque se focava no seu *porquê*. Tinha muita fé em Deus.

No dia do funeral, cheguei à igreja algumas horas mais cedo. Fico envergonhado de admitir que estava preocupado com a possibilidade de minha voz falhar ou de eu reagir emocionalmente durante minha parte do serviço. Encontrei o zelador e ele me deu acesso ao santuário. Andei por lá, sentei em alguns bancos e me familiarizei com o recinto. Então, sentei no primeiro banco e pratiquei uma respiração lenta e profunda enquanto repetia mantras e pensamentos positivos. Eles tinham um projetor de slides e uma pequena orquestra, e eu falaria depois de Bjorn. A cerimônia toda foi muito bonita. Foi um lindo tributo ao modo como Christine vivera e compartilhara tanto de si mesma com tantas pessoas. Fiz minha parte sem falhas. Respirar bem é útil.

Sua atitude está diretamente relacionada ao seu bem-estar físico. Não é o quadro geral, mas é uma parte muito importante. O modo como você se comporta e trata seu corpo vai refletir e influenciar o modo como pensa e se sente.

É aconselhável que você pesquise e desenvolva uma rotina de exercícios que inclua atividades cardiovasculares, anaeróbicas, alongamento e respiração. Os resultados serão perda de peso, mais energia e força, melhor controle do humor e redução significativa de alguns riscos de saúde, como diabetes, derrames e ataques cardíacos. Você também desenvolverá uma postura mais correta, irá se sentir melhor consigo mesmo, terá um aspecto mais saudável e, com maior consumo de oxigênio, uma mente mais inteligente e rápida.

Mania de competição

Competir é o estilo de vida americano. A competição é uma coisa boa e faz com que todos nos esforcemos mais. Mas também significa que às vezes perdemos. Babe Ruth e Hank Aaron acertaram mais de 700 *home runs* e ambos tiveram mais de 1 300 *strikeouts*. Eles continuaram jogando mesmo depois de errar.

Há um fluxo natural na vida, assim como nas quatro estações e no ciclo de negócios. O segredo é ganhar mais do que você perde. Sua concorrência pode ter melhores recursos e mais talento que você. O que você controla é quanto e quão bem você se prepara. Também controla a atitude que traz à organização.

Há uma analogia usada por instrutores de vendas que diz que, quando você atribui 1 a 10 pontos para um produto e 1 a 10 para o esforço de vendas, é preciso que a soma desses valores seja de 10 pontos para você fazer uma venda. Ou seja, se o produto ou serviço é um 8 ou 9, você só precisa de um esforço 1 ou 2 para realizar a venda. Se você tem um produto ou serviço que é similar ao da concorrência, ele seria um 5 e, tendo um nível 5 de habilidade de venda, você vai vender seu produto ou serviço na metade do tempo, enquanto sua concorrência venderá no restante. Se você só acrescentar uma habilidade de 4 aos 5 do produto, a concorrência vai ganhar.

Algumas coisas que você controla, que podem pender a balança a seu favor, são sua habilidade e histórico de relacionamentos significativos. Outras duas coisas são um serviço ao cliente superior e uma ótima reputação. E ainda outra é acrescentar um benefício especial, uma garantia vitalícia, ou oferecer taxas de indicação. O melhor jeito de melhorar seus resultados de vendas é acrescentando grandes quantidades de entusiasmo, animação e energia.

A parte boa de ser derrotado pela concorrência é que ela lhe fornece uma oportunidade de aprender. Como o derrotaram? O que fizeram melhor que você? O que você fará para eliminar ou minimizar o apelo dela e maximizar o seu? Aprenda com o erro para vencer da próxima vez. Uma boa competição vai deixar todo mundo melhor.

Questões pessoais

Não há um modo de separar completamente sua vida pessoal da profissional. Quando as coisas estão indo bem para você pessoalmente, isso tem uma influência positiva no seu desempenho profissional. Do mesmo modo, se você está tendo problemas na sua vida pessoal, isso invariavelmente terá algum impacto negativo na sua vida profissional. Como líder, é preciso que você admita essa realidade, assim como leve em consideração o fato de que o mesmo princípio se aplica a todos que trabalham na sua organização. Isso requer empatia.

Ninguém é perfeito. Eu, você e sua equipe – todos cometerão erros de vez em quando. Espero que você tenha desenvolvido uma cultura na qual os erros sejam vistos como oportunidades para aprender e melhorar. É importante que você diferencie claramente os erros fatais dos não fatais dentro de sua organização. Por

exemplo, trabalhei com diversas empresas de navios de cruzeiro. Há um código que diz que, se você atingir um recife de corais ou colidir com outro navio, não só perde o comando como, às vezes, a carreira. A maioria dos negócios não é tão severa. Nossa cultura mudou com o tempo e hoje a maior parte das questões morais é encarada de modo bem liberal, embora pareça que ainda há indignação quando as pessoas roubam dinheiro. Mas e quando roubam tempo, ou um lápis?

Um dos meus clientes tinha seis brechós. Sua margem de lucro era maior do que qualquer outra coisa que eu já vira. Ele enviava funcionários de meio período para os melhores bairros para coletar itens jogados fora. Os itens descartados em bairros de alta renda eram muito desejáveis em seus brechós, localizados em bairros de baixa renda. O custo que ele tinha era basicamente o de coletá-los.

Seu segredo para o sucesso era o fato de jogar fora a maioria do que coletava e só vender os itens realmente bons. Todos seus funcionários eram de áreas de baixa renda. Recebiam salários mínimos. O que achei mais interessante era que a única coisa que o transformava num tirano era quando suspeitava que um de seus funcionários tivesse roubado uma camisa ou outro item dos cabides ou do lixo. Ele administrava suas lojas com mão de ferro.

Você definiu claramente as diretrizes para quando as pessoas cometem um erro? Elas são como na maioria dos esportes profissionais, nos quais há uma penalidade dependendo do tipo e gravidade do erro? A vantagem será sua se definir o mais claramente possível quais comportamentos são aceitáveis e quais podem expulsar alguém da partida. Um grande amigo meu, Charles Coonradt, escreveu um livro chamado *O jogo do trabalho*. Sua proposta era transformar o trabalho em algo parecido a uma partida. Isso significa que você deve ter metas específicas e manter um placar; há medidas claras, o feedback é frequente e imediato, todos sabem quais erros merecem expulsão e quais somente um cartão amarelo, e há grande liberdade em campo. Faz muito sentido. É por isso que as pessoas pagam para jogar esportes e esperam ser pagas para trabalhar. Quanto mais divertido e recompensador você conseguir tornar o trabalho, assim como numa boa partida, melhor será a atitude dos seus funcionários.

Se você concorda com o slogan que eu ouvia no Exército, “Não somos uma instituição correcional”, então deve contratar pessoas que tenham uma alta inteligência emocional e uma atitude positiva. Também deve considerar seriamente eliminar aquelas que são negativas a ponto de criar conflito e confusão e baixar o moral. Quando mensurar o desempenho dos seus funcionários negativos, acredito que vai descobrir que esses resultados pessoais são baixos. É nesse ponto que deve lembrar do ditado: “Contrate lentamente e demita rápido”.

Tire alguns minutos para refletir

Enquanto contempla este capítulo, fique alguns minutos a sós e responda a estas questões.

1. O que você está fazendo para criar um ambiente favorável à automotivação?

2. Como você avalia a automotivação dos seus funcionários?

3. Seus funcionários dão feedback positivo sobre a qualidade do seu ambiente?

4. Seus funcionários regularmente oferecem sugestões para resolver problemas?

5. Você e seus funcionários repetem slogans originais e otimistas como parte de sua cultura?

6. Treinos seriam benéficos dentro de sua cultura organizacional? Se sim, onde?

7. Você está criando novas experiências positivas, motivadoras e inovadoras para seus funcionários?

Capítulo 10

SENTIMENTOS

Pessoas incapazes de motivar a si mesmas devem se contentar com a mediocridade, não importa quão impressionantes sejam seus outros talentos.

— Andrew Carnegie, industrial americano-escocês e filantropo
(1835–1919)

Você já acordou e sentiu o travesseiro macio e as cobertas quentes, e decidiu ficar na cama um pouco mais em vez de levantar e enfrentar o dia? Os sentimentos são uma manifestação de nossas emoções nos nossos corpos. Eles se relacionam a todos os sentidos e a como interpretamos as emoções. Estas são criadas pelo cérebro e pela memória. À medida que as emoções são transmitidas ao corpo, manifestamos sentimentos.

Um dos maiores medos das pessoas é falar em público. Esse medo é criado pelo cérebro e pela lembrança de experiências passadas. Lembro-me de ter seis ou sete anos quando me pediram para ler algo na escola dominical. Eu confundi a palavra *thorough* com *through* e a professora apontou meu erro na frente de todos. Minha primeira reação foi abandonar a igreja e nunca mais voltar. Eu fui humilhado e, hoje, muitas décadas depois, ainda me recordo desse dia.

Em outra ocasião, minha turma de quarta série foi à biblioteca e cada aluno retirou um livro. A sra. Broadbent (sim, ainda me lembro do seu nome) nos fez retornar para a sala de aula e começar a ler nossos livros. Depois de um tempo, perguntou se estávamos gostando deles. Então, perguntou: “David, em que página está?”. Eu disse: “Na página 9”, e ela respondeu: “Só isso?”. Outra vez, fui humilhado.

As emoções que esses dois incidentes me causaram, baseado no modelo de emoções primárias/secundárias, foram medo/nervosismo, raiva/aversão e tristeza/vergonha. Meu corpo teve reações específicas a essas emoções: nós no estômago, mãos suadas, joelhos instáveis e fraqueza. De acordo com o dr. Michael E. Metz, os sentimentos são energias bioquímicas no corpo em resposta às várias situações, influenciados pelas suas experiências passadas e pensamentos atuais.

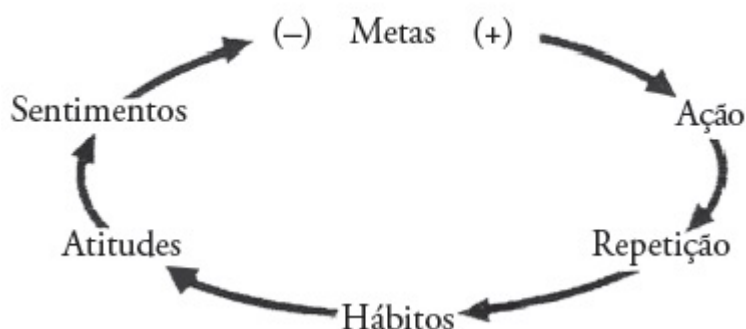
Quando seu despertador toca de manhã, você pode sentir-se cansado, e então as emoções atacam. É possível que se sinta um pouco triste e pense: “Sou indisciplinado, não fui dormir cedo. Fiquei acordado vendo TV, que estúpido!”. Bem, não fique se culpando; use isso como uma experiência de aprendizagem.

Eleanor Roosevelt compartilhou uma perspectiva sábia: “Para controlar-se, use sua cabeça; para controlar os outros, seu coração”.¹

Como usar a cabeça para gerenciar a si mesmo? A resposta é o Ciclo do Sucesso. Trata-se de um pilar fundamental deste livro. Vamos revisar esse simples diagrama circular na página 161. No topo, o início, o Ciclo do Sucesso tem um sinal de mais (+) à direita das metas. Comece com uma meta, usando a cabeça. Em seguida, aja. Se fizer o contrário, começando pelo sinal de menos (–) à esquerda das metas e orientar-se primeiro pelo que sente, você vai se encontrar numa espiral descendente negativa. É improvável que tenha realizações e sucesso focados. O crucial é saber que é importante por onde você começa. Você deve iniciar com uma meta positiva e ações positivas e específicas – não com sentimentos.

Usando o Ciclo do Sucesso, você vai realizar mais, desenvolver novos hábitos e atitudes e, o melhor de tudo, sentir-se bem consigo mesmo. Quando realizar uma meta, vai ficar mais confiante. Esses sentimentos são todos bons e o deixarão preparado e disposto a determinar novas metas. É uma alternativa muito melhor que ficar mais tempo na cama.

O Ciclo do Sucesso



A outra grande vantagem do Ciclo do Sucesso é que ele sistematicamente o leva do início ao fim em termos de níveis de competência. Esse conceito fundamental lhe mostra como ir progressivamente da ignorância (não saber algo) ao conhecimento e alta capacidade em uma tarefa, área de conhecimento ou competência. Aqui estão os níveis de competência pelos quais se passa:

- **Incompetência inconsciente** – Você está totalmente ignorante da sua condição (pense na primeira vez que tentou dar uma tacada no golfe).
- **Incompetência consciente** – Você é exposto à realidade ou o feedback o torna consciente de sua condição (você vai ao campo de golfe e começa a dar tacadas, e até consegue acertar algumas bolas).
- **Competência consciente** – Você decide mudar, treinar e se avaliar (leva o esporte a sério, lê um livro, vê um vídeo, contrata um treinador e pratica).
- **Competência inconsciente** – Você tem alto desempenho e se sente bem com isso (agora joga regularmente, continuando a melhorar, mas com menores erros).

Na sua jornada pelos níveis de competência, você vai experimentar sentimentos diversos. Às vezes, se sentirá bem e, às vezes, mal. Em certos momentos, estará inseguro; em outros, energizado. Usando o Ciclo do Sucesso, será capaz de manter o rumo, consciente dos marcos ao longo do caminho. Os sentimentos podem ir e vir, mas seu trajeto será claro. Você estará primeiramente usando sua cabeça, não seus sentimentos.

Leia esta próxima parte lentamente e pense sobre o porquê de seus sentimentos. Sentimentos não são certos ou errados. Você se sente de certo modo e isso é muito real para você. Todos têm sentimentos, todos estão vulneráveis a eles. Eles são baseados em experiências passadas. Cada pessoa tem uma experiência de vida diferente. Desse modo, sua jornada pessoal única moldou seus sentimentos. O melhor é que eles podem mudar. Se você decidir se esforçar, pode deliberadamente mudar seus sentimentos e atitudes. O verdadeiro segredo é *como* os sentimentos mudam. Eles mudam quando criamos e vivemos *novas experiências passadas*.

Permita-me compartilhar um rápido exemplo pessoal. Na mesma igreja onde eu me envergonhei de ler diante do grupo e confundir palavras, fui selecionado, meses depois, para cantar num coral de crianças. Isso me levou a cantar num quarteto e, depois, a ter participações na TV. À medida que minha voz mudava de tenor para barítono, virei solista no coral do colegial e no New Jersey All State Chorus. Pude ir à faculdade com uma bolsa de estudos musical e cantei por todos os Estados do oeste para representar a universidade. Depois da Força Aérea, trabalhei no Merrill Lynch e construí minha carreira dando palestras de investimento. Por fim, construí uma carreira como palestrante profissional. Essas eram *novas* experiências passadas positivas que suprimiram os erros e a humilhação que tive na infância. Por causa dessa evolução, tenho agora *sentimentos positivos* de alegria e expectativa quando tenho a oportunidade de falar ou cantar diante de uma plateia, grande ou pequena. Eu até mesmo aguardo ansiosamente por isso. Não sinto mais medo, raiva ou tristeza.

No começo da minha jornada, muitas coisas que aconteceram comigo foram impostas por meus pais, avó, professores e outros. Agora que sou adulto, sei hoje que sou capaz de criar minha própria situação. Você também. Como líder, você não só toma suas próprias decisões como exerce grande influência no ambiente e na situação que estão moldando sua organização e sua equipe. O Ciclo do Sucesso é uma ferramenta comprovada que você pode usar. Ela estrutura o processo de mudança e realização. É uma parte crucial de *O código CEO*. Use-a com sabedoria. Fará você se sentir bem! Como disse Andrew Carnegie, “À medida que fico mais velho, presto menos atenção ao que os homens dizem. Só observo o que fazem”.²

Tire alguns minutos para refletir

Enquanto contempla este capítulo, fique alguns minutos a sós e responda a estas questões.

1. Que experiências emocionais da sua juventude ainda influenciam seu comportamento?

2. Identifique os sinais fisiológicos que seu corpo envia quando você reage a fortes emoções.

3. Você já ficou prostrado pela emoção? O que desencadeou esse estado?

4. Em qual nível de competência você está em cada uma das suas funções profissionais?

5. Como você poderia usar o Ciclo do Sucesso para aperfeiçoar seus subordinados?

6. Você tem o poder de criar *novas* experiências passadas?

7. Como você vai mudar a cultura de sua organização e criar novas experiências passadas?

PARTE III

OPERAÇÕES

A estruturação da sua empresa é crucial para gerar renda, valor e crescimento. Um negócio bem conduzido é como uma linda orquestra sinfônica. Música de qualidade precisa de uma boa partitura. Cada participante deve estar no mesmo ponto da música; cada músico precisa ser capaz e estar disposto a tocar sua parte. Você é um maestro de orquestra.

O papel do maestro é conduzir a orquestra, não é tocar o violino junto ao primeiro violinista. O maestro deve ser inteligente e capaz de guiar os músicos para que toquem em sintonia e no volume certo, criando uma linda música em conjunto.

Esta seção vai primeiramente focar em como as pessoas podem aprender a agir juntas, como uma equipe. Assim, falaremos da importância de cada pessoa conhecer suas forças e capitalizar a força dos outros delegando tarefas de maneira efetiva. Os sistemas são o mecanismo para cada departamento ou grupo funcionar com tranquilidade enquanto contribui para o bem da organização inteira. Responsabilidades claras vão garantir que as tarefas e resultados necessários sejam atingidos. Finalmente, a distribuição criativa de recompensas aos contribuintes produtivos da organização deve ser generosa e sincera.

Você descobriu os segredos da comunicação *real* na [Parte I](#) e como usar o Ciclo do Sucesso na [Parte II](#) deste livro. Na [Parte III](#), vou compartilhar maneiras comprovadas de montar equipes, delegar tarefas, criar sistemas, garantir a responsabilização e recompensar seus funcionários. Coloque tudo junto e terá um guia minucioso de como criar uma empresa que inspira seus funcionários à excelência.

Capítulo 11

EQUIPES

Não é ótimo fazer parte de uma equipe com pessoas iguais a você? Todo mundo pensa do mesmo modo. Você entende a todos, porque pensam como você. Mas vocês realizam alguma coisa extraordinária? Provavelmente não.

Uma equipe perfeita não é aquela na qual todos os membros são iguais, e sim uma na qual cada um é diferente; na qual cada pessoa traz competências únicas e todos sabem como comunicar-se de modo eficaz. Competência tem a ver com habilidade, mas comunicação requer uma disposição que vai além de habilidade.

Quão bem você aprendeu a arte das habilidades interpessoais? Frequentemente, quando estou fazendo consultas com equipes de gerência, o maior problema é conseguir que as pessoas trabalhem bem em conjunto. Nós vamos à escola e aprendemos a ler e a calcular; entretanto, se não aprendemos a nos comunicar de modo eficaz, as habilidades técnicas são inúteis.

As pessoas não são todas iguais. Cada uma tem habilidades diferentes. As necessidades cruciais de uma equipe serão atendidas quando você reconhecer isso e se esforçar para inspirar as competências de cada membro de acordo com suas habilidades únicas. Posto isso, é ainda mais importante discutir o respeito.

As pessoas tendem a valorizar certas habilidades mais do que outras. Alguns dos indivíduos mais bem pagos da nossa sociedade fazem parte do mundo do esporte ou do entretenimento. Alguns acreditam que uma pessoa com muito dinheiro é importante. Acreditam que se você estudou na escola “certa” ou nasceu no bairro “certo”, é uma pessoa melhor. Bem, todas essas ideias têm uma falha fundamental. É a pessoa que merece respeito, não suas coisas materiais. O comportamento de uma pessoa, e não seus bens ou seu cargo, é o que merece respeito.

A verdade cruel é que o melhor é trabalhar com pessoas diferentes. Você vai melhorar suas habilidades interpessoais, ser mais criativo e obter melhores resultados. A coisa mais produtiva que fiz quando era um jovem corretor com o Merrill Lynch foi começar meu próprio grupo de *networking* com diversos discípulos na indústria de serviços financeiros. Tínhamos um advogado, um contador, um agente de seguros, um agente de propriedade, um banqueiro, um agente imobiliário, e eu, corretor de ações. Isso me ensinou uma lição valiosa: uma equipe eficaz é uma unidade coesa composta de diversos indivíduos que são bons em disciplinas diferentes. Para atingir os melhores resultados, é aconselhável pensar que sua equipe é composta não somente de seus colegas, mas também de seus clientes e fornecedores. Em cada um desses grupos, você deve avaliar diversos fatores: diversidade, cooperação, atitude, competência e eficácia.

Diversidade

É uma tendência humana natural gostar de pessoas que são parecidas conosco. Uma pessoa extrovertida gosta de outras pessoas extrovertidas. Por outro lado, uma pessoa moderada sente-se mais confortável com outra pessoa moderada. Se essa tendência for levada ao extremo, potencialmente pode causar desequilíbrio e fraqueza em uma equipe.

As pessoas se comportam como parte de um grupo em alguns modos definíveis. Quando estiver tentando compor a equipe perfeita, tenha diversos tipos de comportamento presentes para desenvolver um equilíbrio. Como discutimos no [Capítulo 3](#), o modelo de estilos comportamentais mais comum é o dos quatro quadrantes: Dominante, Influyente, Seguro e Cauteloso. Esse modelo é inestimável para entender e gerenciar uma equipe. Como dissemos antes, é fácil de aprendê-lo e muito prático de usá-lo no ambiente de trabalho.

Na equipe perfeita, cada integrante terá um pouco de cada uma dessas características. Como cada pessoa é diferente, cada uma trará uma dinâmica diferente ao ambiente de trabalho. Todo mundo tem todos esses traços comportamentais em quantidades diversas, dependendo do ambiente e das dinâmicas do grupo. Algumas pessoas são de um jeito quando você está a sós com elas e de outro quando estão num grupo ou são parte de uma equipe.

*O **Dominante** foca em começar a reunião e pressiona para que a equipe chegue a conclusões e atinja resultados. Isso é valioso em qualquer grupo, mas precisa ser balanceado com as necessidades dos outros membros.*

*O **Influyente** se preocupa mais com a forma como todo mundo está interagindo. Ele quer que seja um processo agradável e que todos aproveitem. Essa habilidade é valiosa ao apresentar ideias à gerência ou a pessoas fora da equipe principal de um modo persuasivo e convincente.*

*O **Seguro** é a argamassa que mantém o grupo unido. Consistentemente desempenha suas tarefas de um modo confiável. Uma vez que decisões claras foram tomadas, é excelente na execução.*

*O **Cauteloso** vai analisar cada decisão mais minuciosamente que qualquer outro estilo. Felizmente, ele tende a buscar a perfeição, então há boas chances da informação atingir um padrão mais alto com as sugestões dele.*

Essa equipe perfeita vai funcionar melhor quando o processo operar sem obstáculos. Obviamente, cada estilo é diferente e tem preocupações e intenções diferentes com o processo. A comunicação eficaz é o óleo que faz a máquina da equipe ficar lubrificada.

O mesmo princípio se aplica às habilidades técnicas. Um departamento de pesquisa pode focar-se em conhecimento científico, mas habilidades interpessoais, em especial a persuasão, podem ser necessárias para adquirir financiamento do departamento financeiro. A equipe ideal possui um equilíbrio de estilos,

competências e talentos. Um bom líder avalia as forças da equipe inteira e contrata ou treina pessoas que suprem quaisquer fraquezas.

Com a diversidade, surgem possíveis mal-entendidos. É importante descobrir e analisar os problemas assim que eles ocorrem. Mantenha as linhas de comunicação abertas. O contato regular com todos os membros da equipe, colegas, fornecedores e clientes vai minimizar a profundidade dos problemas. Para o executivo eficaz, discussões frequentes e rápidas com colegas, fornecedores e clientes são mais valiosas que algumas longas reuniões ou aquele jogo de golfe que dura o dia inteiro. As pessoas desenvolvem confiança e entendimento com outras quando têm inúmeros encontros com elas.

À medida que se esforçar para construir uma equipe diversificada, avalie seus membros com base em resultados objetivos, não em opiniões subjetivas. Quão eficazes eles são em suas atividades diárias e em resultados mensuráveis? Quais fornecedores entregam dentro do prazo? Qual é o volume real de vendas de cada vendedor? Medidas subjetivas, como placares de golfe, amizades e imagem podem parecer fatores fáceis e confortáveis nos quais basear uma decisão, mas não são apropriados para a maioria das avaliações profissionais.

Cooperação

Em *License to Lead*, Ross Buchanan discute pesquisas que claramente mostram como você pode duplicar a contribuição dos seus funcionários. A força de trabalho norte-americana que é analisada no estudo disse que podia duplicar sua contribuição se tivesse “mais a ganhar com isso”. E o que isso significa? Como gerentes, tipicamente interpretamos essa afirmação como “mais dinheiro”. Mas, na verdade, não poderíamos estar mais enganados. Buchanan menciona as três principais coisas que as pessoas buscam em seus gerentes.

- **Inclusão.** Inclusão, em vez de exclusão, resulta num forte sentimento de compromisso.
- **Apreciação.** Os funcionários precisam sentir-se apreciados e valorizados.
- **Responsabilidade.** Os funcionários esperam que eles mesmos e seus associados busquem metas claramente definidas.

Depois de desenvolver sólidos relacionamentos individuais, a próxima preocupação é desenvolver a cooperação. Com uma equipe diversificada, você precisa realizar um esforço deliberado para ter cooperação. Vamos considerar dois aspectos: disposição e habilidade. Ambos são necessários, mas são cumpridos por meios diversos.

A disposição é um fator principalmente de atitude. Como líder de sua equipe, você pode influenciar a disposição dos outros. Entretanto, isso é primeiramente responsabilidade de cada indivíduo. A pessoa deve escolher se vai ter uma atitude

positiva ou negativa. Você pode incentivar uma pessoa, mas no fim cabe a ela decidir melhorar. Do mesmo modo, você é responsável por sua própria atitude.

A habilidade é algo que pode ser ensinada mais facilmente. Normalmente, relaciona-se às competências. Com treinamento, todo mundo pode melhorar sua habilidade. Isso tende a melhorar as atitudes, aumentando a autoconfiança. Quando dei cursos para agentes de seguro, discutíamos assuntos técnicos frequentemente. Os profissionais altamente técnicos e qualificados pareciam ter dificuldade em realizar vendas se não tivessem uma atitude positiva e otimista. Os alunos com mais conhecimento não eram necessariamente os mais produtivos; eram os agentes com a melhor atitude que atingiam os melhores resultados de vendas.

Um líder deve continuamente diferenciar disposição de habilidade quando for avaliar membros da sua equipe. Ao observar e escutar seus funcionários, você será capaz de identificar problemas de desempenho e determinar se os problemas se relacionam à disposição ou à habilidade. A habilidade pode ser facilmente melhorada com treinamento. A disposição é a responsabilidade do indivíduo.

Avaliando a atitude

Napoleon Hill disse uma vez que “Nenhum homem tem chance de desfrutar o sucesso permanente até que comece a procurar no espelho a causa de todos os seus erros”.¹ Vamos olhar as três áreas específicas em que é fácil avaliar a atitude de uma pessoa:

- **Tempo.** O modo como uma pessoa emprega seu tempo demonstra o quanto ela o valoriza.
- **Pessoas.** O respeito ou falta de respeito aos outros mostra quanto a pessoa os valoriza.
- **Eventos.** Os eventos que uma pessoa lista e realiza mostram quais são suas prioridades.

Imagine por um momento que você é um profissional de vendas. Seus clientes podem facilmente perceber como você se sente em relação a eles observando como trata cada uma das três áreas mencionadas: tempo, pessoas e eventos. Faça a si mesmo essas simples perguntas e pense qual seria a resposta dos seus clientes: Você é sempre pontual para seus encontros? Consegue responder bem a todas as questões e preocupações deles? Já chega preparado? Entende-os bem e consegue adaptar-se ao estilo deles? Você tem outros eventos em comum com seu cliente além de fazer a venda ou pedir um cheque? O quanto você se importa?

Se você observar ao que uma pessoa presta atenção, ficará sabendo qual é sua intenção inconsciente. As atitudes são moldadas por nossos valores. Como você emprega seu tempo? Em que gasta dinheiro? Essas questões revelam o que você realmente valoriza. Também mostram sua atitude.

Habilidades

Se você tem uma ótima atitude e consistentemente realiza atividades eficazes, vai desenvolver as habilidades de que precisa em sua profissão. A experiência é uma grande professora. Habilidades são importantes, mas mais ainda é ter uma atitude otimista combinada com as habilidades necessárias. Muitas vezes contratamos pessoas por causa de suas habilidades técnicas e temos que demiti-las devido à sua atitude ou incapacidade de se relacionar bem com a equipe.

As habilidades podem ser aperfeiçoadas com treinamento. Desenvolva um plano para treinamentos formais e informais. Inclua sua equipe num processo de autoaperfeiçoamento contínuo. Esse processo vai melhorar tanto as habilidades como as atitudes da sua equipe. Seus funcionários se tornarão mais produtivos quando perceberem que você está disposto a investir tempo e dinheiro no futuro deles.

Eficácia

O líder de uma equipe tem a responsabilidade de fornecer sua visão. Metas organizacionais são mais importantes que as metas restritas de cada departamento. Líderes eficazes incentivam as pessoas a tomar suas próprias decisões e ter iniciativa individual. São capazes de organizar situações caóticas usando habilidades interpessoais altamente desenvolvidas.

Um líder eficaz tem um entendimento claro das atividades de alta recompensa e as realiza. A maioria dos vendedores acredita que a atividade de maior recompensa é estar cara a cara com um cliente. O gerente competente vai treinar esse vendedor para que entenda o valor do planejamento.

Um bom plano aumentará a produção ao maximizar o tempo de qualidade passado em encontros pessoais com os clientes potenciais. O líder ajuda os outros a identificar suas atividades de alta recompensa e a se focar nessas atividades. O indivíduo eficiente faz as coisas bem. O indivíduo eficaz faz as coisas certas.

Disposição

Sua atitude determina sua disposição. Ninguém pode controlar a atitude de outra pessoa. É uma escolha completamente pessoal. Você escolhe ser positivo ou negativo. Se não consegue controlar a atitude de outra pessoa, como a motiva para fazer o que precisa ser feito? A resposta é enganosamente simples: você realmente não pode motivar outra pessoa. O trabalho do líder ou gerente é criar um ambiente no qual as pessoas motivem a si mesmas. Para criar esse ambiente, respeite o indivíduo e acredite nele. Grandes líderes acreditam na sua equipe mais do que seus membros acreditam em si mesmos.

Tire alguns minutos para refletir

Enquanto contempla este capítulo, fique alguns minutos a sós e responda a estas questões.

1. Por que é tão importante ter uma equipe diversificada?

2. Como você identifica a diferença entre habilidade e disposição?

3. Você precisa revisar os quatro estilos comportamentais?

4. O que você pode fazer para melhorar a inclusão, apreciação e responsabilidade na sua equipe?

5. Você é bem disciplinado no modo como administra o tempo, as pessoas e os eventos?

6. Suas equipes possuem um equilíbrio entre responsabilidades e incumbências?

7. Qual é sua definição de uma equipe perfeita?

Capítulo 12

DELEGAÇÃO

Constantemente, vejo líderes totalmente frustrados porque suas equipes não estão focadas nos resultados e nos lucros. Ouço coisas do tipo: “Eles não obedecem às ordens. Por que não produzem? Eles não entendem nada!”. Bem, se você já ficou frustrado por esse motivo, como lidou com a situação?

Perdeu a paciência e decidiu consertar o problema sozinho? Ou talvez tenha ficado com receio de magoar alguém, então tentou ignorar o problema e pediu a outra pessoa que o resolvesse? Talvez tenha silenciosamente mordido a língua e reconhecido que, se algo tinha de ser feito corretamente, você teria que fazê-lo? Tenho certeza que não perdeu o controle e gritou, certo?

Neste capítulo, exploraremos uma alternativa melhor. A primeira coisa que você precisa entender é que não está sozinho. Há mais de trinta anos, trabalho com executivos para ajudá-los a aumentar sua eficácia. Pouquíssimos dos clientes com quem trabalho têm uma estrutura em operação que permite que a delegação de tarefas funcione bem. O problema é que, muitas vezes, os líderes não percebem que *grandes problemas* em produção, vendas, contabilidade e tecnologia da informação remontam a falhas fundamentais no modo como as equipes e eles próprios delegam tarefas.

Um exemplo simples vai ilustrar essa ideia. Anos atrás, durante um curso de gerenciamento de tempo para uma das oito maiores empresas de contabilidade do mundo (hoje, ela está entre as quatro primeiras), um sócio levantou a mão para fazer uma pergunta. Basicamente, estava objetando às técnicas recomendadas que estávamos discutindo, porque era orientado para o cliente e tinha que atender quando um deles ligava. Naturalmente, todos concordam que consumidores e clientes devem ser prontamente atendidos quando têm preocupações. Mas escolhi investigar mais a fundo, fazendo algumas questões ao sócio.

Sim, você adivinhou: esse contador era muito consciencioso e chegava cedo ao escritório, bem antes que os outros negócios abrissem. Ele passava cerca de uma hora ligando para seus clientes, deixando mensagens na secretária eletrônica e pedindo que eles retornassem. Então, é isso que eles faziam. O dia inteiro, ele recebia ligações dos clientes. Eles continuamente o interrompiam e o impediam de trabalhar.

Um exemplo mais recente é de quando eu era presidente e CEO de uma empresa de internet. Há uma tendência em pessoas muito conhecedoras de tecnologia de amarem programação e mexerem muito com códigos. Às vezes, ficam tão imersas no processo que perdem de vista o propósito dos seus esforços e a necessidade de

simplicidade e clareza. Adicione a esse cenário as ocasiões em que estão, às vezes, nervosas, e você enfrenta um desafio considerável. Mas como fazer uma pessoa inteligente e emocional enxergar o quadro geral e ser parte da equipe?

A solução

Vou discutir agora um processo lógico e sistemático de delegação que funciona muito bem. Não só vai tornar você e sua equipe mais eficazes, como também é o melhor modo de economizar tempo a longo prazo. Além disso, um bom sistema de delegação entusiasma seus funcionários e desenvolve o trabalho em equipe.

Quando você dá a uma pessoa a responsabilidade de contribuir com sua organização, ela tem a oportunidade de melhorar sua posição e carreira potencial dentro da organização. À medida que cada indivíduo dentro da organização é capaz de lidar com responsabilidades cada vez mais significativas, o poder de toda a equipe aumenta. Se feita corretamente, a delegação dá poder a seus funcionários, aumenta a produtividade dramaticamente e faz os lucros crescerem.

Um aviso: danos sérios ao moral e ao desempenho são subprodutos de uma delegação de tarefas mal executada. Há uma diferença significativa entre delegar e jogar tarefas degradantes e desagradáveis sobre os outros. Assim como a maioria dos esforços que vale a pena, a delegação não deve ser feita descuidadamente.

O processo

Como na maioria das funções de gestão, sua principal preocupação deve ser planejar corretamente. Qual tarefa vai delegar? Qual é o resultado desejado? Defina quanta autoridade será precisa para completar a tarefa. Determine para quem você vai delegá-la. Certifique-se de informar a todos os envolvidos sobre o novo papel desse funcionário e como devem se relacionar com ele.

Quando decidir passar uma tarefa para alguém, tire um momento para verificar o que vale mais a pena. Um dos melhores modos de fazer isso é buscar feedback sincero de outras pessoas conectadas à área. Elas acreditam que isso é necessário e útil? Um dos nossos clientes, uma grande firma de contabilidade, estava gerando um relatório que era enviado ao escritório principal toda semana. O relatório exigia quase metade do dia para ser compilado. Quando sugerimos que pedissem explicações e perguntas se o relatório era realmente necessário, o escritório principal disse: “Bem, não usamos mais esse relatório. Por que vocês continuam enviando-o?”.

Em seguida, você deve conceber um modo de treinar a pessoa para realizar a tarefa. Esse processo deve levar em consideração as forças e fraquezas dela, assim como seu estilo comportamental pessoal. Foque-se nos resultados que deseja mais do que no método. Obviamente, todo mundo faz as coisas de um jeito. O resultado é normalmente mais importante do que o processo de fato. Quando você delega algo a uma pessoa, tem uma garantia: ela não vai fazer a tarefa exatamente como você a faria. Talvez a faça até melhor.

O timing também é importante. Certifique-se de que escolheu o momento certo para delegar tarefas e treinar seus funcionários. Uma pessoa pode precisar de tempo para pensar e processar a nova responsabilidade, enquanto outra pode gostar do desafio de provar quão rápido ela é – cada um administra suas tarefas de um jeito. Seja sensível à unicidade de cada pessoa. Como as forças dela são adequadas às necessidades da tarefa?

Nada de bom pode ser ganho ao sobrecarregar uma pessoa. Os resultados criados por toda a equipe trabalhando junta devem ser a meta primária. Algumas pessoas são capazes de gerenciar mais do que outras, mas não as sobrecarregue; isso só vai destiná-las ao fracasso. Você precisa descobrir modos de ajudar seus funcionários a vencer empregando as forças que possuem.

O modo como você notifica, treina e monitora a pessoa que escolheu vai ajudar a estabelecer *confiança* entre vocês. A arte da delegação é um compartilhamento de responsabilidade e autoridade com o outro. Deve haver um benefício a ser ganho por ambos para que esse compartilhamento seja bem-sucedido. Warren Bennis e Bert Nanus, em seu livro *Líderes*, dizem que a “confiança é a cola emocional que une líderes e seguidores”.¹ Sem confiança entre o líder e sua equipe, seus esforços para mudar só produzirão desastres.

O último passo é desenvolver um modo simples de rastrear e receber feedback do desempenho da pessoa. Escreva os resultados específicos que está buscando e desenvolva um sistema simples para monitorá-los. Um dos melhores modos de fazer isso é usando diagramas, que empregam imagens e aumentam o envolvimento emocional à medida que a pessoa acompanha seu progresso. Receba sugestões do seu funcionário para projetar o sistema de acompanhamento.

Autoridade e responsabilidade

Autoridade e responsabilidade andam juntas. Uma das situações mais frustrantes na vida de uma pessoa é quando há confusão entre autoridade e responsabilidade. Normalmente, esse é um problema que é facilmente negligenciado, mesmo quando é evidente.

O gerente não pode simplesmente dizer ao funcionário o que fazer. É melhor quando pergunta a ele o que tem de ser feito para atingir um resultado desejado. O gerente sabe e é um especialista nas metas e visão da empresa. O funcionário é especialista em como um trabalho em particular deve ser realizado. Quando ocorre esse compartilhamento, você tem o início da comunicação.

Quando um líder tem a coragem de sinceramente perguntar a um funcionário: “Qual é o melhor jeito de fazer isso?”, cria-se uma oportunidade de recompensá-lo e elogiá-lo por sua criatividade. Isso constrói confiança e entusiasmo. Também incentiva a iniciativa. Em contrapartida, o chefe que diz às pessoas o que elas precisam fazer cria uma moral baixa, falta de iniciativa e resultados limitados. Pode ser útil para você revisar a seção “A arte de fazer perguntas”, no [Capítulo 5](#).

O gerente tem a autoridade e a responsabilidade de estabelecer as metas e a visão da empresa. O funcionário tem a autoridade e a responsabilidade de fornecer uma

quantidade específica de trabalho, produtos ou serviços. Só quando as duas pessoas *compartilharem* sua experiência, expectativas e necessidades, elas serão capazes de estabelecer metas realistas.

Os níveis

Há cinco níveis de delegação comumente utilizados. Eles são níveis progressivos de responsabilidade e autoridade. Gradualmente, à medida que um indivíduo demonstra mais conhecimento, habilidade e valor à organização, ele sobe na escala a seguir.

Nível 1: Aguardar instruções.

Nível 2: Analisar um problema, fornecer informações ou ações possíveis e aguardar instruções.

Nível 3: Analisar um problema, fornecer informações ou ações possíveis, recomendar ações específicas e aguardar instruções.

Nível 4: Analisar um problema, tomar as medidas apropriadas e fornecer feedback frequente e imediato.

Nível 5: Analisar um problema, tomar as medidas apropriadas e fornecer feedback planejado e periódico.

Obviamente, à medida que um funcionário se torna mais competente, maior é seu valor para a organização. Ao mensurar as diversas tarefas que precisam ser aprendidas para uma determinada função e relacionando-as aos níveis de delegação, você pode avaliar a contribuição de uma pessoa à empresa. Usando uma tabela com tarefas em um eixo e níveis de delegação em outro, pode desenvolver uma ferramenta simples, mas objetiva, de avaliação e comunicação.

Esta simples tabela pode ser utilizada em reuniões periódicas de treinamento entre o líder e o funcionário. À medida que o novo funcionário progressivamente domina cada nível de delegação, a data é colocada no espaço apropriado, refletindo seu nível de competência.

MBEMAA

Esse simples código, MBEMAA, deve ser lembrado quando você planejar qualquer delegação de tarefas. Representa alguns elementos-chave que você deve avaliar e então implementar para garantir que seu processo de delegação funcione:

M – Qual é sua **meta**? Ela está claramente definida?

B – Defina e explique o **benefício** para a pessoa a quem está pedindo que aceite a tarefa.

E – Avalie o **estilo** comportamental da pessoa para “falar a língua dela”.

M – Escolha o **momento** certo, emocional e logisticamente. “*Timing* é tudo”.

A – Verifique sua própria **atitude** e seus motivos, e só depois o do funcionário.

A – Crie, escreva e faça **acompanhamentos** regulares.

Um dos meus slogans preferidos é “Inspecione o que você espera”. Recomendo que essa ideia se torne parte de sua estrutura organizacional. Reitere esse simples slogan continuamente. Ele não é utilizado para encontrar falhas ou defeitos. Claro, vai auxiliar nesse sentido. Mas o maior propósito desse comportamento de rotina é discutir o progresso, descobrir problemas ou remover obstáculos que surgirem e, finalmente, recompensar o sucesso.

Riscos

Há riscos nesse tipo de interação. Ambas as partes estão vulneráveis. A realidade é que você não pode atingir resultados a não ser que as duas pessoas estejam dispostas a confiar uma na outra. Por isso, é imperativo que você defina claramente diretrizes e comportamentos, além do que será produzido.

Funcionários podem sabotar gerentes e gerentes têm meios de arruinar funcionários. Quando o gerente e o funcionário aprendem a compartilhar metas e expectativas, começam a fazer os ajustes necessários e a entender um ao outro.

Resultados

Uma delegação efetiva vai aumentar sua contribuição à organização. Você ajudará os outros a melhorar sua habilidade, assim como vai, você mesmo, desenvolver novas habilidades. Todos os gerentes precisam continuamente buscar pessoas (as pessoas certas) que querem crescer na organização. Isso vai desenvolver atitudes positivas, enfatizar o crescimento pessoal, incentivar a criatividade e recompensar a iniciativa.

É preciso prática para aprender a ceder e a delegar bem. Seja paciente com você e com o funcionário. Não se esqueça de elogiar a pessoa que aceitou uma tarefa e a realizou bem. Se for necessário apontar erros, faça isso em particular, de preferência em uma reunião com o funcionário.

Recompensas

Não se obtêm responsabilidade e autoridade claramente definidas por meio de normas rígidas. Só quando o respeito pela pessoa e as respectivas áreas de conhecimento estiverem ligados a linhas abertas de comunicação (como resultado de experiências, expectativas e metas compartilhadas) será possível atingir o equilíbrio ideal entre autoridade e responsabilidade.

Todos na organização são membros da equipe. As pessoas vão começar a ajudar umas às outras e a dar avisos amigáveis quando alguém estiver indo longe demais. É do interesse de todos manter fronteiras claras de autoridade e responsabilidade. Esse tipo de atitude vai garantir que sua empresa seja um ótimo lugar para trabalhar.

Tire alguns minutos para refletir

Enquanto contempla este capítulo, fique alguns minutos a sós e responda a estas questões.

1. Seus funcionários têm metas, tarefas e níveis de domínio claramente definidos e registrados por escrito?

2. Você avaliou recentemente o valor das ações que realiza rotineiramente?

3. As pessoas conseguem ver e mensurar como seu desempenho está progredindo?

4. Você conhece e otimiza as forças de cada um de seus funcionários-chave?

5. Reuniões de orientação particulares são parte regular do seu comportamento como líder?

6. Você hesita em delegar tarefas que podem enfraquecer seu poder se alguém as realiza bem ou talvez melhor que você?

7. Como você comemora quando alguém faz um bom trabalho?

Capítulo 13

SISTEMAS

Seja uma simples lista de controle, um programa CRM ou a produção e entrega de produtos e serviços, o único ingrediente que todos têm em comum é que precisam de um sistema abrangente para funcionar com eficiência, produzir lucros e agregar valor. Entretanto, duas advertências devem ser feitas. Primeiro, em negócios pequenos e médios, há a tendência de depender de indivíduos específicos para que as coisas aconteçam e de ignorar o desenvolvimento de sistemas abrangentes. Segundo, em grandes organizações, a tendência é usar o sistema como uma desculpa quando algo é esquecido ou dá errado e não responsabilizar ninguém pela falha. Todo sistema precisa ser baseado em princípios claros e específicos. Isso evita os problemas clássicos que atrapalham o bom funcionamento de uma organização. Este capítulo vai apresentar alguns dos princípios mais importantes aos quais todos os sistemas precisam atender.

Objetivos claros

O investimento de tempo e dinheiro para implementar qualquer sistema é uma consideração primária. O melhor jeito de avaliar o investimento financeiro é pensar no impacto que o gasto vai ter nas finanças da empresa e, especialmente, como e quando esse gasto será recuperado e transformado em lucro.

Muitas vezes, no afã de competir ou adaptar-se ao ambiente, os CEOs tomam decisões que parecem muito atrativas, mas não consideram o timing com cuidado. É preciso disciplina quando se trata de investir para a empresa. O *timing* é tudo. Recentemente, encontrei-me com um cliente CEO que tinha acabado de assinar um novo contrato de arrendamento. Seu *timing* tinha sido perfeito. Naquele momento, o mercado imobiliário estava com sérios problemas no sul da Califórnia. Devido à força financeira do meu cliente, ele conseguiu assinar um contrato bem interessante: aluguel de graça por seis meses, mais de 250 mil dólares em melhorias de arrendamento e um aluguel muito menor do que o seu atual. Depois de cinco anos, o imóvel ainda custava pouco mais que a metade do preço atual para a mesma área e tinha uma boa localização. O prédio também havia sofrido uma melhoria significativa.

Lembro-me de quando trabalhei com uma divisão da TRW quando ainda era CEO de uma empresa de tecnologia. O presidente da TRW tinha um relacionamento próximo com outra empresa cuja base era na Índia. A TRW precisava de um sistema completo de fornecimento que o CEO queria comprar do seu amigo. O vice-

presidente de compras, o VP de logística e as equipes de ambos queriam usar a nossa solução, uma vez que faria exatamente o que eles queriam e já estava montada, totalmente operacional, e era muito mais barata que a empresa da Índia.

Como o presidente estava envolvido diretamente na questão, os VPs não conseguiram influenciar a decisão. Eles ficaram esperando a finalização do programa; pedindo à empresa da Índia que fizesse mudanças, consertos e ajustes; em suma, fazendo o programa funcionar. Isso durou quase dois anos. Finalmente, a Northrop Grumman se fundiu com a TRW e a “dança das cadeiras” executiva mudou o equilíbrio de autoridade e responsabilidade. *Timing* e tomada de decisões não são fáceis de dominar. Lembro que a paixão do presidente eram suas viagens e que, como era fanático por fotografia, sempre ficava expondo suas fotos na parede.

Ao longo dos anos, desenvolvi um paradigma simples que ajuda a analisar metas e objetivos. Obviamente, metas são parte crucial do processo de planejamento. Em negócios, é importante passar um pouco de tempo acertando o tipo de meta. Vamos nos voltar agora para três tipos de metas.

Metas de sobrevivência

Você começa com a sobrevivência. Há um relacionamento entre a sobrevivência básica nos negócios e metas mais altas, assim como a hierarquia de necessidades de Maslow começa com segurança e vai até a autoatualização num nível pessoal. Até que a maioria de suas necessidades de sobrevivência seja atendida, será difícil atingir o próximo nível. Entretanto, nos negócios, podemos às vezes fazer empréstimos em excesso e acreditar que não estamos realmente no modo de sobrevivência (assim como fizeram o governo dos Estados Unidos e algumas famílias).

Você precisa ser brutalmente honesto consigo mesmo para saber em qual nível está. Há três tipos de pessoas neste mundo: as que sabem que estão ganhando, as que sabem que estão perdendo e aquelas que não sabem o placar. Se você empresta muito dinheiro, provavelmente está se comportando como o terceiro tipo. O mesmo serve para suas rotinas normais de trabalho. Se você não planeja seu dia por escrito, não entende seu trabalho de verdade. Reserve um pouco de tempo para um autoexame.

Esse princípio se aplica a todas as áreas de sua vida pessoal e profissional. Como está sua saúde? Você sabe qual é seu nível de colesterol e preparo físico? Seu relacionamento com cada membro da família é saudável, aberto e positivo? Você tem problemas de fluxo de caixa? (Normalmente, isso é um sintoma de outros problemas mais sérios.) Está ganhando ou perdendo?

Metas de lucro

Uma vez sabendo que tem alta probabilidade de sobreviver, é hora de reservar parte dos lucros. A fase de acumulação de lucros deve ser bem pensada. Você não pode pulá-la! Quantos negócios e pessoas começam a prosperar e pensam que o

amanhã nunca virá? Você deve ter reservas. Só uma coisa é certa: a mudança. Só porque tudo está bem agora, isso não lhe dá uma garantia para o amanhã.

Metas de crescimento

Agora que você tem reservas de tempo, dinheiro e outros recursos, é hora de focar-se no crescimento. Para a maioria das pessoas, esse é o momento mais empolgante do estabelecimento de metas. O segredo é que, se você desenvolveu bons hábitos e disciplinas com as metas de sobrevivência e lucro, suas metas de crescimento serão atingidas mais facilmente.

Defina claramente seu ponto de equilíbrio, continue a reservar parte dos lucros e use o excesso para financiar um crescimento planejado. O suporte logístico do seu negócio atual é crucial se você pretende expandi-lo. Crescimento requer um excedente de dinheiro, tempo e energia.

Mensurações

Um bom sistema terá vários modos de estabelecer e monitorar medidas. O difícil é decidir exatamente quais são os Indicadores-Chave de Desempenho (KFI). Se você mensurar tudo, na verdade não está medindo nada. É como tentar distinguir sabores numa sopa ou num guisado com uma grande quantidade de temperos. Qual é o sabor essencial, aquele que mais influencia o gosto?

É preciso esforço e análise para reduzir suas medidas para que restem só algumas essenciais. O exemplo mais simples para ilustrar isso é o do vendedor profissional. O profissional gasta tempo em várias coisas: planejamento, telefonemas, internet, e-mails, encontros de vendas, reuniões de acompanhamento, *networking* e no trânsito – para citar só algumas. Você vai descobrir que as pessoas mais bem-sucedidas regularmente passam muito tempo só planejando – planejam sua agenda e sua abordagem e pesquisam sobre o cliente. Isso é definitivamente o tempo de maior recompensa. Entretanto, o melhor KFI é medir o número, frequência e qualidade de encontros de vendas. Todas as tarefas preliminares e orientadas para o marketing resumem-se ao número de encontros que um vendedor consegue obter. Essa é uma atividade da nossa fórmula Atitude + Atividades + Competências = Resultados. O KFI mais importante para um profissional de vendas é dinheiro na porta; esse é o resultado.

Quando isso é mensurado diariamente e avaliado pelo profissional de vendas, pode ser usado para encontrar modos de melhorar os resultados. Por exemplo, quantos encontros foram feitos por venda? Quantas ligações? Quantos contatos no Facebook, LinkedIn e Twitter levaram de fato a um encontro?

Vendedores que tenho treinado conseguiram melhorar dramaticamente a qualidade de seus esforços. A verdadeira diversão começa quando eles percebem que o melhor modo de gerar mais negócios são indicações. A lição então se torna a seguinte: você tem de trabalhar bem para que as pessoas queiram lhe dar indicações. Tudo isso precisa ser mensurado.

Vamos ver agora como isso se aplica à Tecnologia da Informação (TI). Os dados disponíveis hoje são muito abrangentes. Você pode rastrear o acesso de páginas, o tempo gasto em cada página por acesso e até a sequência de páginas vista em um site. Certifique-se de que você sabe o que seu cliente é capaz de ver com base no tipo de computador que tem. HTML é uma boa solução, mas você tem que ter certeza que seu mercado-alvo pode e vai acessá-lo. Muitas empresas bloqueiam funcionalidades específicas por questões de segurança. Às vezes, um design simples é a melhor escolha. Não há nada mais valioso que receber feedback de um cliente quando você está projetando algo na internet. Uma boa fonte de ideias de design é *Não me faça pensar*, de Steve Krug.

Quando se trata de usar a TI para mensurar sua situação financeira, fluxo de trabalho ou sistemas como MRP (planejamento dos recursos de manufatura), certifique-se de ter uma análise de retorno sobre o investimento (ROI) e claros resultados esperados antes da compra. Muitas empresas lhe enviam uma fatura e então você tem que passar meses e gastar enormes somas de dinheiro para implementar o sistema. Isso é especialmente verdadeiro no campo da tecnologia da informação. Quando eu era presidente e CEO de uma empresa de tecnologia, ficava continuamente impressionado com a forma como os técnicos ignoravam princípios e processos básicos de negócios. Certifique-se de perguntar continuamente por que eles estão codificando. Eles precisam saber o propósito da empresa e os resultados desejados antes de começar. Precisam também documentar claramente tudo que criarem.

O exemplo clássico do yin e yang desse princípio é a abordagem adotada pela Apple. A Apple se foca no design, em funções e soluções. Alista milhares de desenvolvedores de softwares independentes para criar aplicações que forneçam ferramentas específicas e personalizadas para os consumidores. Eles transferiram o risco financeiro do desenvolvimento de uma aplicação específica para o desenvolvedor independente. Se a aplicação fizer sucesso, a Apple lucra – e o desenvolvedor também. Se certa aplicação não se tornar popular, o risco e a perda são inteiramente do desenvolvedor.

Ajustes

Todos os sistemas precisam ser continuamente avaliados. Eles estão atingindo seu propósito, e qual é o custo/benefício? Alguns sistemas são tão simples quanto uma lista de controle. Nos meus dias de piloto, tornei-me um discípulo das listas de controle. Elas o ajudam não só a evitar desastres aéreos, mas também a realizar o que foi prometido ao cliente e garantir que nada seja negligenciado.

As demandas do cliente estão continuamente mudando. Para ficar atualizado das necessidades e desejos dos consumidores e clientes, você deve se apoiar em um sistema de feedback contínuo. Pesquisas, sondagens e simplesmente um pedido de feedback a seus constituintes devem ser uma parte permanente da sua cultura. Vá além da ideia de somente buscar feedback quando descobre problemas.

A Apple criou o iPhone não porque seus consumidores estavam pedindo, mas porque Steve Jobs e sua equipe criaram uma cultura de inovação. Eles estavam sempre tentando surgir com ideias inovadoras.

Muitos fabricantes estão percebendo que a ideia de instalações permanentes e a posse de prédios de tijolo e concreto são antiquadas. O sistema global de fornecimento tem incentivado as empresas a procurar produção de baixo custo. Como a demanda de trabalho varia de país a país, aqueles que começaram produzindo na Índia se transferiram para a China. A tendência é que continuem a migração e cheguem até a Mongólia.

Diversos clientes meus estão produzindo tecnologia e programação na Mongólia. Houve uma controvérsia em 2012 quando a Ralph Lauren terceirizou a produção dos uniformes das Olimpíadas na China. Meus clientes de contabilidade estão explorando as vantagens para suas empresas de retirar sua sede dos Estados Unidos devido às políticas de impostos desfavoráveis do governo.

A Jardine Matheson Holdings é um bom exemplo de organização se adaptando para minimizar as influências negativas do governo. Foi fundada em 1832 na China por dois escoceses. Em seguida, mudou-se para Hong Kong e, antes que Hong Kong passasse outra vez para o controle chinês, moveu sua sede para Bermuda. A maior parte do negócio ainda está na Ásia.

Benefícios

Sistemas bem desenvolvidos oferecem muitos benefícios. Um bom sistema vai melhorar a consistência, aumentar a confiança e garantir a qualidade. Esses atributos vão se transformar em renda, agregar maior valor e facilitar um crescimento planejado. É muito difícil crescer sem ter sistemas bem desenvolvidos.

As pessoas vão e vêm em qualquer organização. Ao desenvolver sistemas, você permite que elas aprendam rapidamente, mantenham os padrões da empresa e não percam terreno quando um funcionário for embora e um novo juntar-se à equipe.

Os sistemas devem ser construídos para atender a determinadas funções. “Esse é o sistema que usamos para fazer X.” Esse X pode ser tecnologia, finanças, serviço ao consumidor, vendas, marketing, controle de qualidade, contratações ou qualquer outra coisa. Lembre-se: esteja sempre disposto e aberto a novos meios de melhorar seus sistemas. A grande promessa das várias categorias ISO da Organização Internacional para a Padronização é garantir qualidade, eficiência e segurança. Para que seu negócio cresça, você precisa criar sistemas reproduzíveis para todas as funções essenciais.

Tire alguns minutos para refletir

Enquanto contempla este capítulo, fique alguns minutos a sós e responda a estas questões.

1. Quais áreas de sua organização precisam de sistemas melhores?

2. Você tem uma lista de controle dos princípios que todos os sistemas devem atender?

3. Em que nível de metas está sua organização: sobrevivência, lucro ou crescimento?

4. Qual é a precisão da mensuração do desempenho dos seus sistemas?

5. Sua tecnologia da informação tem boa usabilidade, faz uma contribuição eficaz aos resultados, foi desenvolvida e é mantida sistematicamente de modo que você não vire refém de um único indivíduo?

6. Qual é seu processo para ficar atualizado dos ajustes necessários?

7. Que áreas precisariam de um novo sistema? Que áreas funcionam melhor sem um sistema? Por quê?

Capítulo 14

RESPONSABILIZAÇÃO

A responsabilização se torna real e concede poderes só quando você tem padrões que relacionam diretamente o desempenho real de uma pessoa às metas da organização. Ao atingir, ou exceder, esses padrões, o indivíduo deve entender como isso vai favorecer as metas organizacionais. Ele também precisa saber que a organização vai retribuí-lo, com compensações ou oportunidades, a fim de ajudá-lo a atingir suas metas pessoais. Quando o desempenho individual está vinculado diretamente aos resultados organizacionais, a motivação é tanto intensa como autoiniciada. Como disse Thomas Huxley, “O degrau de uma escada não serve simplesmente para que alguém permaneça em cima dele, destina-se a sustentar o pé de um homem pelo tempo suficiente para que ele coloque o outro um pouco mais alto”.¹

Se os dois lados estão de acordo sobre o paradigma apresentado acima e o indivíduo ainda tem um desempenho baixo, então é uma questão de falta de habilidade ou competência. Treinamentos podem desenvolver habilidades e competências. Entretanto, se não ajudarem, é melhor substituir o funcionário. Manter na empresa um indivíduo que não consegue realizar suas funções destrói a autoestima dele e inibe o desenvolvimento dos seus colegas. Também vai atrapalhar o progresso da organização. O dr. Jack Weber nos diz que “A questão é que a liderança fica evidente nas ações inspiradas dos outros. Tradicionalmente, temos avaliado os líderes por si próprios. Talvez devêssemos avaliar a liderança conforme o grau em que as pessoas ao redor dos líderes são inspiradas”.²

Numa orientação recente, tive a chance de discutir com um cliente sobre um sério problema de contabilidade que ele tinha com um dos líderes de sua equipe. Esse cenário repete-se muitas vezes no ambiente intenso de uma organização composta de pessoas altamente inteligentes que estão focadas primariamente em uma única disciplina. Isso é especialmente comum com médicos, engenheiros, contadores e advogados. Vamos explorar uma situação da vida real; a história a seguir trata de uma empresa da Fortune 500.

De quem é a culpa?

Michael, um líder de uma grande firma de serviços com responsabilidades internacionais, é uma pessoa incrivelmente inteligente e perspicaz e um aluno rápido. Sendo tão talentoso, é encarregado de cuidar das maiores contas da firma e

gosta do desafio de fechar acordos. Ele me disse que não conseguia se lembrar da última vez que perdeu uma proposta que tinha feito. Mas, ele se ele é tão competente, por que me pediu que o treinasse? Acontece que tem tendências perfeccionistas e, quando trabalha com os outros, tem baixa tolerância para os erros e falhas dos outros. Dois eventos externos significativos estavam contribuindo à angústia de Michael.

Um dos seus colegas, um amigo próximo, tinha recentemente falecido de câncer. Esse amigo era workaholic e, considerando a quantidade de tempo que passava no escritório, não vivia para nada além do seu trabalho. Agora, de repente, ele se fora. Perder um amigo de modo tão abrupto fez Michael refletir sobre sua própria mortalidade e se perguntar por que estava trabalhando tantas horas.

O segundo evento foi o resultado de uma decisão que ele tomou. No último trimestre, ele estava totalmente sobrecarregado quando um cliente, uma empresa da Fortune 500, pediu a ele que respondesse a um pedido de proposta. Ele decidiu designar um dos seus sócios para assumir o comando e fazer a proposta. Diversas semanas se passaram e, pouco tempo depois que ela foi submetida, ele recebeu uma ligação pessoal do cliente. Ele estava muito decepcionado com a proposta e enumerou a Michael diversas áreas malfeitas e em que faltava o desempenho profissional habitual da empresa. Michael ficou arrasado.

Para crédito de Michael, ele entrou de cara no problema. Pediu uma reunião com o cliente para discutir o pedido de proposta. Certificou-se de que seu sócio, que havia criado a proposta, estivesse presente. Foi uma reunião dura, extenuante e emocional. No começo, o sócio estava na defensiva. Então, aos poucos, Michael fez algumas perguntas, escutou bem e finalmente fez a grande questão: “O que você quer que façamos para consertar isso?”.

Michael conseguiu salvar a proposta. Eles conseguiram uma segunda chance e foram, no fim, bem-sucedidos; fecharam o contrato. A frustração de Michael no fim da nossa sessão de treinamento era sobre o que fazer com o sócio que tinha claramente ficado aquém das expectativas. Bem, o que você acha? De quem foi a culpa? Antes de nos preocuparmos com a culpa, porém, vamos revisar o que você pode fazer para que isso nunca mais aconteça com você ou Michael.

A solução

Inspecione o que você espera! Michael estava sobrecarregado de trabalho, então não reservou tempo o bastante para verificar regularmente o processo de elaboração da proposta e ver como estava indo. Quando um indivíduo competente e intenso está focado em algo, há um perigo de que não preste muita atenção aos seus colegas. Às vezes, é necessário reduzir o ritmo e verificar como está sua equipe.

Há uma diferença fundamental entre um piloto de caça e um piloto de bombardeio. O piloto de caça é rápido e ágil, e sua vida depende de sua capacidade de pensamento rápido. O piloto de bombardeio pilota uma aeronave muito maior e é, normalmente, parte de uma formação com outros aviões. Quando o líder quer mudar o rumo, deve anunciar a todo o grupo: “Cinco graus a estibordo na minha

contagem, 5... 4... 3... 2... 1... Virem”. Em contrapartida, um piloto de caça provavelmente já manobrou sua aeronave algumas vezes, mudou de rumo e está com o avião inimigo na mira gastando o mesmo tempo que o líder de bombardeio leva para realizar essa pequena mudança de rumo.

Mas pense na diferença de resultado ou impacto. O caça pode atacar uma única nave inimiga. David Ammerman, um querido amigo meu e ex-piloto da Força Aérea dos Estados Unidos, pilotava B-52s e foi comandante em muitas missões durante o conflito no sudeste asiático. Ele diz que, normalmente, cada bombardeio era realizado por três ou mais B-52s. Cada avião jogava suas bombas e individualmente contribuía para uma meta maior. Equipes com muita prática podem realizar um impacto muito maior do que operadores individuais.

Desenvolva seus funcionários! Treinamento e desenvolvimento são processos contínuos. Graças à Liderança Situacional (teoria desenvolvida por Paul Hersey e Ken Blanchard), sabemos que mesmo funcionários competentes, quando recebem novas tarefas e responsabilidades, devem começar do começo, e isso normalmente significa que é necessário que alguém “lhes diga o que deve ser feito” até que aprendam a realizar a nova tarefa.

Você provavelmente conhece o Princípio de Peter, que argumenta que as pessoas são promovidas até seu nível de incompetência. Só porque certos funcionários fazem um trabalho bem, isso não significa que realizarão outro da mesma forma. Eles devem ser treinados e condicionados, e sua competência, avaliada, antes que você lhes permita operar com supervisão mínima. É um processo de crescimento.

Transforme o feedback num hábito! Em todos os níveis, seus funcionários precisam desenvolver o hábito de dar feedback uns aos outros. Isso pode ser feito tanto com seus subordinados como com as pessoas a quem você responde. É importante que a comunicação seja aberta, honesta e transparente para que haja crescimento. Quando cada pessoa está suficientemente confiante e segura de que pode dizer a verdade, o resultado é uma melhora contínua. O feedback deve ser uma experiência positiva para todos. Se alguém o usa para humilhar ou simplesmente criticar outra pessoa, precisa ser orientado, treinado ou repreendido – ou, às vezes, as três coisas.

Faça perguntas! O modo mais eficaz de vender é dominar a arte de fazer perguntas. Esse também é o melhor jeito de ajudar os outros a aprender. Como líder, é sua responsabilidade ajudar sua equipe a evoluir. Isso não significa simplesmente dar ordens, embora possa começar por aí. O treinamento, entretanto, precisa ser principalmente voltado a ajudá-las a pensar e crescer por meio de perguntas. Peter Drucker acreditava firmemente em fazer questões e escutar. Você pode perceber o intelecto e a profundidade de uma pessoa pela qualidade das perguntas que ela faz.

Lembre-se: a pessoa que está fazendo as questões sempre está no controle do diálogo. Ela pode mudar de assunto, ir mais a fundo ou ajudar alguém a descobrir coisas novas. Tenha cuidado para não irritar ou desnecessariamente confrontar as pessoas com suas questões. Além disso, depois de fazer uma pergunta, lembre-se de ficar em silêncio e realmente escutar a resposta. Muitas vezes, o silêncio é ouro.

Perguntas são um modo excelente de liderar os outros. O que você acha que devemos fazer? Qual é o melhor jeito, com base na sua experiência, de lidar com esse problema? Como você acha que nosso cliente se sentiria se fizéssemos isso? Isso nos ajudaria a fechar o negócio? O que estamos esquecendo ao responder às preocupações do cliente? Qual tem sido a experiência do cliente com outros fornecedores?

Um bom médico passa a primeira parte das suas consultas observando, escutando, examinando e fazendo todo tipo de medição para realizar um diagnóstico preciso. É essencial que um executivo ou líder de negócios faça o mesmo. Dar uma receita sem um diagnóstico é negligência médica. Como líder, uma de suas principais responsabilidades é saber as forças, fraquezas e aspirações de sua equipe.

Consiga apoio! O melhor jeito de fazer as pessoas ficarem comprometidas, decidir e agir é fazendo perguntas. Quando você faz isso, cria uma oportunidade para os outros compartilharem e revelarem suas preocupações e problemas. Isso é muito importante quando você está se esforçando para expressar empatia. Atacar, criticar ou humilhar os outros não é eficaz. É muito melhor entender a opinião que têm dos problemas e, então, por meio da arte de fazer perguntas, determinar o melhor modo de corrigi-las ou permitir que elas realizem, decidam e comprem. Qualquer bom orientador vai usar esse método para ajudar seus clientes. Lembre-se: como líder, você é um treinador. Mas não esqueça que frequentemente aprende com os outros, incluindo seus subordinados. Por fim, e talvez mais importante, torne-se um ótimo ouvinte. Esse era um dos segredos de Michael e o motivo pelo qual conseguiu salvar o dia e fechar a proposta.

Então, de quem foi a culpa? Meu voto é para Michael. Minha confiança também está em Michael. Ele foi suficientemente inteligente e seguro para perguntar ao cliente o que ele queria e o que precisava ser mudado. Em seguida, procurou ajuda para mudar seu próprio comportamento para que isso nunca acontecesse outra vez. Erros são oportunidades para aprender e crescer. É essa a cultura na sua organização?

Compartilhando metas

Compartilhar metas, usar diagramas e criar jogos para promover uma competição saudável são três ideias práticas que podem ser usadas para ajudar a esclarecer quem é o responsável e quem será responsabilizado por cada tarefa. Ralph Waldo Emerson uma vez descreveu o entusiasmo da seguinte maneira: “Cada movimento grande e imponente é o triunfo do entusiasmo. Nada jamais foi realizado sem ele”.³

Líderes precisam ajudar os membros de sua equipe a definir suas metas pessoais e, então, a interpretar o relacionamento entre essas metas e as metas da organização. Pessoas que veem uma correlação direta entre seus objetivos pessoais e sua contribuição à empresa ficarão entusiasmadas e terão, assim, maior interesse em ajudar a empresa a atingir suas metas. Implícito nesse conceito simples de metas interligadas é o relacionamento entre confiança e intimidade. Ambos só se

desenvolvem após um período de tempo juntos. Requerem horas de compartilhamento honesto e a responsabilização de um ao outro.

Usando diagramas

Diagramas são um bom modo de sistematicamente observar seu progresso em direção a suas metas pessoais ou organizacionais. Preste atenção, em particular, às tendências que eles indicam. Desse modo, pode encontrar as exceções antes que se tornem uma crise. Idealmente, todas as pessoas numa organização devem ter um diagrama de desempenho que mostra se elas “ganham” ou “perdem” a cada dia, com base numa medida que se relaciona diretamente às metas primárias da organização.

Jogos

As pessoas se esforçam mais para ganhar um jogo ou brincadeira do que para trabalhar. Há algumas características dos jogos que as pessoas gostam. Nós mantemos um placar e todos os jogadores sabem manter o seu próprio. As regras são claramente definidas e o feedback é normalmente imediato. Por fim, você sempre sabe o que deve ser feito para ganhar.

Ocorre uma dinâmica emocional durante jogos que entusiasma e energiza as pessoas. Pense nos dois últimos minutos de um jogo de hóquei acirradamente disputado. A energia liberada é eletrizante! Mas você consegue imaginar como seria a atmosfera se as regras e o método de manter o placar mudassem a cada período? Haveria confusão, reclamações, frustração e mais brigas do que já ocorrem. Jogos e concursos bem estruturados são um ótimo jeito de aperfeiçoar o trabalho em grupo e acessar a energia dinâmica da sua equipe.

Sugiro que você desenvolva diagramas, jogos e concursos em todos os níveis de sua organização. Faça com que o tipo e o formato sejam consistentes com o estilo do grupo. E torne-os divertidos. A recompensa será maior produtividade, lucros e melhor trabalho em equipe. Desejo + metas = resultados. Todos querem ser bem-sucedidos e esse desejo positivo deve ser canalizado para metas específicas.

Indivíduos precisam de metas, assim como organizações. A gerência precisa se certificar de que há uma fusão entre os objetivos dos dois grupos. Um ótimo modo de manter o placar nesse jogo de metas é usar os diagramas que são atualizados pessoalmente por cada jogador. Garanta que os diagramas sejam simples e torne tudo divertido. A responsabilização será, então, tanto óbvia como pessoal.

Feedback

O feedback é uma via de mão dupla. Deve fluir do topo da organização para baixo, da gerência ao funcionário, assim como para cima – do funcionário à gerência. Precisa assumir a forma de elogios e advertências, assim como revisões de desempenho formais. Feedback frequente e informal deve ser exigido de todos os

membros da equipe. O slogan “Inspeção o que você espera” pode ser usado tanto para elogiar quem está fazendo algo certo como para encontrar as exceções.

Os funcionários precisam informar a gerência sobre o que funciona e o que não funciona. Para isso acontecer, é preciso que a gerência escute e responda às preocupações dos funcionários, fazendo ajustes onde for necessário ou pelo menos explicando por que uma situação tem de permanecer de certo modo. Um dos jeitos mais fáceis de verificar se as linhas de comunicação estão abertas é perguntar a si mesmo: “Qual foi a última vez que um funcionário veio até mim com uma ideia para melhorar um sistema ou produto?”. As pessoas vão repetir os comportamentos pelos quais foram recompensadas.

Tire alguns minutos para refletir

Enquanto contempla este capítulo, fique alguns minutos a sós e responda a estas questões.

1. Qual é sua definição de responsabilização?

2. As pessoas sabem qual é a conexão entre suas metas pessoais e as da organização? Veem claramente vantagens para elas?

3. Diagramas ajudariam você e seu time a aumentar o foco e energia em seu desempenho produtivo?

4. Dada a cultura que você deseja, que jogos ou experimentos são apropriados para ajudar a melhorar os resultados?

5. Você procura a opinião de outras pessoas sobre o equilíbrio entre autoridade e responsabilidade dentro de sua organização?

6. Você se foca em processos ou resultados quando trabalha com outros?

7. Quando inspeciona o que você espera, está procurando uma oportunidade de dar feedback positivo?

Capítulo 15

RECOMPENSAS

Recompensas e reconhecimento são essenciais para inspirar a lealdade, o orgulho e a dedicação na sua equipe. Um dos modos mais significativos de fazer isso é simplesmente dizendo obrigado. Quando foi a última vez que você agradeceu alguém por ter feito alguma coisa? Um CEO que demonstra gratidão em suas palavras e ações pelas contribuições feitas pelos outros vai fortalecer os laços com sua equipe. Nunca é demais enfatizar isso.

Recentemente, a revista *Chief Executive* selecionou David C. Novak como Diretor Executivo do Ano. David, em suas próprias palavras, é “educador-chefe” na YUM! Brands. “Ele acredita que o reconhecimento é o fundamento da motivação – o único jeito de fazer grandes coisas acontecerem.”¹

Para ele, grandes coisas incluem 37 mil restaurantes em 125 países, dominando as categorias de frango, pizza e comida mexicana, e a distribuição de prêmios (na forma de dentes sorridentes com pés) aos funcionários que atingem marcos da empresa e que realmente agem conforme suas promessas. A YUM! conseguiu um retorno de 14% do capital nos últimos três anos. Jim Turley, Presidente e CEO da Ernst & Young, ajudou a selecionar David para o prêmio e disse: “David tem sido a força motriz por trás da empresa desde a concepção. É evidente que seu foco pioneiro em mercados emergentes funcionou. Além disso, ao longo de sua carreira, ele manteve um maravilhoso senso de humildade durante sua liderança que contribui com sua habilidade de engajar seus funcionários”.²

Conceba um programa de recompensas

Recompensas e reconhecimento precisam ser bem pensados e projetados para serem consistentes e personalizados, e contribuir para a missão e os valores da organização. Seu programa de recompensas deve ser compatível com a cultura da sua organização. A YUM! Brands dá um pequeno brinquedo de plástico (dentes falantes com pés) que é barato, mas fica orgulhosamente exposto na mesa de qualquer sortido que recebeu um, especialmente se ele for dado por David Novak. Algumas organizações dão placas, canetas ou outros bônus. O Exército dá faixas, cachecóis e medalhas para serem usados com orgulho no peito do receptor quando ele está em seu uniforme formal. Por exemplo, George McGovern, antigo congressista, senador e candidato presidencial, falecido em 2012, recebeu uma DFC

(*Distinguished Flying Cross*) durante a Segunda Guerra Mundial. Os prêmios merecem séria consideração de todos os CEOs. Há muitos fatores que podem ser reconhecidos e recompensados. Alguns deles são:

- 1. Frequência.
- 2. Serviço por um ano, cinco anos, dez anos *etc.*
- 3. Feedback de um serviço ao consumidor.
- 4. Produtividade superior.
- 5. Segurança.

Tudo isso é muito bom, mas vamos investigar mais a fundo a filosofia de recompensas e reconhecimento. As pessoas sempre notam e reagem em relação ao que você presta atenção. O que você nota, sobre o que comenta, em que demonstra interesse? Funcionários estão sempre observando você e tentarão agir de modo a cair em suas graças. É por isso que é tão importante, como CEO, estar envolvido na concepção, seleção e apresentação de premiações e reconhecimentos. O jeito mais fácil de destruir o moral é fazer as recompensas e reconhecimentos se tornarem corriqueiros ou superficiais.

O exemplo mais comum de um reconhecimento que se torna um fator negativo é o “funcionário do mês”. Você já trabalhou numa empresa ou departamento pequeno e viu as pessoas começarem a rir e fazer sorteios para ver quem seria o “escolhido” do mês? Prêmios que não são especiais não valem nada – pelo contrário, causam uma reação negativa.

A maior e mais negligenciada recompensa é a compensação. Por negligenciada, quero dizer que as organizações não estudam o bastante nem pensam racionalmente sobre a concepção de um programa de compensações. A compensação deve se relacionar à contribuição. “Um dos maiores erros que as empresas cometem é dar bônus arbitrários”, diz Mae Lon Ding, presidente da Personnel Systems Associates Inc.³ Como o bônus arbitrário não está conectado a nada especificamente, não ajuda a melhorar a motivação ou o desempenho. Aliás, muitas vezes exacerba o baixo moral, porque não está de acordo com a expectativa do funcionário e o recipiente fica decepcionado e insatisfeito.

Alguns CEOs usam compensações para controlar os funcionários ou como modo de exercer seu poder pessoal. A abordagem ideal é envolver os funcionários na concepção do programa e assim ganhar seu apoio e compromisso. Quando eles sabem por que estão ganhando e acreditam que podem controlar os resultados, ficam motivados, têm um desempenho melhor e produzem ou excedem os resultados desejados. Pessoas que exibem comportamentos de vencedores gostam de ser avaliadas e recompensadas por sua contribuição; perdedores preferem não ser avaliados.

Há alguns riscos para os quais é preciso atentar quando se cria um programa de recompensas ou reconhecimento de funcionários. Em primeiro lugar, certifique-se de pedir a opinião dos funcionários sobre o modo como as recompensas serão distribuídas, sobre o motivo pelo qual a recompensa será dada e sobre como isso vai afetar o desempenho deles e os resultados da empresa.

Ajuste a recompensa à realização. Se está relacionada a fornecer um excelente serviço ao consumidor, esforce-se para demonstrar um bom serviço ao consumidor na apresentação e nas características da recompensa. Personalize-a o máximo possível. Para um bom serviço ao consumidor, dê um vale-presente de um jantar no melhor restaurante da cidade para o recipiente e um convidado. Quando um indivíduo em TI faz uma contribuição significativa, dê a ele um novo dispositivo tecnológico ou uma viagem com todas as despesas pagas para um show de tecnologia em Las Vegas (se for uma grande contribuição).

Esteja ciente de quão poderosas as recompensas podem ser. Um dos meus clientes, um empreiteiro de estruturas de concreto, deu uma televisão de tela grande ao indivíduo com o melhor histórico de segurança durante certo período de tempo. A consequência não intencional foi que alguns acidentes não foram relatados, porque todos queriam ganhar a televisão.

Leve em consideração o impacto em outros funcionários e clientes quando você dá recompensas de desempenho. Um grande banco teve muito desperdício quando começou a dar recompensas pelas contas mais recentes. Alguns caixas começaram a abrir múltiplas contas para todos na família e uma separada para poupança, certificados, conta corrente e previdência. Esteja consciente de como você vai mensurar o desempenho. Você não deve criar problemas para os clientes ou para os outros funcionários.

Kevin Hartman, ex-presidente da empresa de transporte Con-way Freight Western, com uma renda de mais de 600 milhões de dólares anuais e mais de 3 500 funcionários, dá um ótimo exemplo de como recompensar eficazmente seus funcionários. Os longos corredores do escritório corporativo eram revestidos de fotos dos motoristas com os melhores históricos de segurança. Era uma parede de honra. Isso é bom, mas deixe-me contar a melhor parte. Todos os gerentes das filiais no oeste dos Estados Unidos tentavam encontrar alguém que estivesse fazendo algo extraordinário ou impactante. Então, escreviam o que o funcionário estava fazendo e os resultados que ele havia obtido, escrevia em detalhes sobre a pessoa e enviava as informações ao escritório corporativo. Periodicamente, Kevin levava os melhores relatórios consigo para casa e os estudava durante o fim de semana. Então, sentava-se à mesa de jantar e escrevia e assinava pessoalmente uma nota de agradecimento a cada funcionário que havia feito uma contribuição ou um esforço significativo. Essas notas eram então pessoalmente endereçadas à casa do funcionário e enviadas por Kevin com um selo regular.

Kevin era um cliente meu, e frequentemente usei essa história em seminários por todo o país. Um dia, quando a contava em Denver, uma mulher levantou-se no meio da sala com cento e cinquenta pessoas e proclamou: “Meu marido recebeu uma dessas cartas!”. Todos aplaudiram. Então, eu perguntei: “O que vocês fizeram com ela?” Ela respondeu com orgulho: “Eu a emoldurei e coloquei na parede da nossa cozinha”.

A recompensa máxima

Não há nada de mais valioso que você possa dar a outra pessoa que seu tempo. Essa é a essência da vida. Deixe-me compartilhar a seguinte afirmação, tirada diretamente da minha missão pessoal: “Tempo é o meu maior bem. Compartilhá-lo com minha família, com meus amigos, colegas e clientes é deliberado e estratégico”. Eu o incentivo a usar toda a sua perspicácia executiva e aplicá-la à sua vida pessoal. Desenvolva um plano estratégico para sua família, filhos e você mesmo.

A recompensa máxima que você pode dar a um funcionário é tempo reservado para ele. O mesmo vale para todos os membros da sua família. Ao longo dos anos, tenho observado que a maioria dos executivos não reserva tempo para encontros sérios, comprometidos e focados com sua equipe. Minha experiência também me ensinou que uma das coisas mais valiosas e impactantes que você pode fazer para criar uma ótima empresa e inspirar as pessoas à excelência é investir em tempo de qualidade a sós com seus funcionários.

Sessões periódicas e privadas com um indivíduo são uma oportunidade de fazer várias coisas difíceis de realizar de outro modo. A primeira é entender a pessoa, medir sua temperatura emocional e motivacional. A segunda é demonstrar claramente quão importante ela é e como você está preocupado com o sucesso dela. A terceira é fazer os ajustes necessários, dar orientações focadas e reafirmar as metas da organização. Esse tempo planejado e focado e esse comportamento pessoal atencioso serão apreciados e o ajudarão a se tornar um líder melhor.

Lembre-se: se você se comunica bem, isso se deve inteiramente a você e como você trata as outras pessoas. Se você executa bem, é porque é disciplinado e está usando o Ciclo do Sucesso. Por fim, se suas operações estão funcionando bem, isso provavelmente ocorre porque seus funcionários são pessoas talentosas, bem treinadas e comprometidas. Se você não está atingindo os resultados que quer, é hora de revisar *O código CEO*: Atitude + Atividades + Competências = Resultados.

Você vai criar uma ótima empresa e inspirar as pessoas à excelência não porque leu este livro ou sabe o que está nele. Terá maior sucesso se ler este livro mais de uma vez e então praticar as ideias, princípios e comportamentos defendidos aqui. Com o tempo, você vai mudar e novos comportamentos se tornarão normais e automáticos. Você vai, então, perceber com grande alegria que está criando uma obra-prima, pessoal e profissionalmente.

Tire alguns minutos para refletir

Enquanto contempla este capítulo, fique alguns minutos a sós e responda a estas questões.

1. Você presta atenção nas coisas e pessoas importantes?

2. Quanto você valoriza sua equipe? Isso fica evidente?

3. Recompensas e reconhecimento são partes de seu bem organizado plano estratégico?

4. Como os funcionários sabem quando estão ajudando a organização?

5. Você está recebendo sugestões da sua equipe sobre como homenagear os vencedores?

6. Sua empresa é conhecida como um lugar excepcionalmente bom para trabalhar?

7. Como você se sentiria praticando atos de gentileza para funcionários, familiares, amigos e desconhecidos?

Apêndice I

RECURSOS

Lista de controle de reuniões

A maioria das reuniões tem o objetivo de receber ou dar algum tipo de informação. Faz-se uma reunião ao invés de enviar relatórios ou memorandos porque é essencial ter interação pessoal com os indivíduos para realizar a meta da reunião. Isso é muito caro quando você considera o ditado “tempo é dinheiro”. Aqui está uma lista de controle para ajudá-lo a determinar se você deve marcar uma reunião, e algumas ideias sobre como torná-la mais produtiva:

	Quanto a reunião vai custar? Multiplique o valor por hora de cada pessoa pela duração da reunião. Não se esqueça de incluir o tempo de transporte.
	É possível receber ou dar a informação de algum outro jeito (telefone, memorando, relatórios, diagramas)?
	Por que a dinâmica do grupo é tão importante para atingir sua meta?
	Qual é a sua meta para a reunião?

Se você ainda acha que uma reunião é necessária, tente o seguinte: envie uma mensagem que declare o propósito ou a meta da reunião. Inclua quando ela vai começar, quem estará lá e quando vai terminar. Faça uma lista que exponha claramente cada tópico a ser discutido com um limite de tempo para cada um. Coloque os itens mais importantes primeiro e peça comentários dos funcionários mais novos ou mais tímidos primeiro. Crie questões e busque respostas que deem sugestões além de informações e opiniões. Normalmente, são as sugestões que fornecem as sementes do sucesso futuro.

Divulgue um resumo depois da reunião; escreva quem esteve presente, quem chegou atrasado e quem não estava lá. Reveja os itens discutidos e as decisões tomadas. Se decidiram tomar uma ação, escreva e destaque quem fará o que e até quando. Coloque a data, hora e local da próxima reunião. Lembre-se de que o líder está a serviço do grupo. Ele fica contente ao atingir as metas da reunião e não por ouvir a si mesmo falar.

Lista de controle pessoal diária

- Planeje e revise metas (de manhã e à noite).
- Medite (leia a Bíblia e reze).
- Coma cinco porções de verduras e frutas ao dia (reduza as carnes e carboidratos).
- Leia um bom livro (um capítulo por dia).
- Faça atos aleatórios de gentileza (para familiares, amigos e colegas).
- Exercite-se (caminhe, suba escadas, faça ginástica e musculação).
- Tire um tempo para refletir sobre o propósito da vida (aprecie a natureza, respire).

Lista de controle profissional diária

- Planeje e revise metas (de manhã e à noite).
- Comunique-se (cinco contatos antigos, cinco contatos novos, cinco vendas).
- Marque encontros (em média três por dia).
- Aja e inove (desafie os limites).
- Acompanhe projetos (inspecione o que você espera).
- Execute (sem atrasos, com competência e com estilo).
- Responda a mensagens (e-mails, mensagens de texto, ligações).

Amostra de Semana Ideal

A tabela na página 218 ilustra como é fácil conceber a sua Semana Ideal. Note as barras, /////, que representam o tempo de transporte. Se você vive numa área urbana movimentada, esse é um fator que precisa ser considerado. Observe a notação C de I: almoço com um Centro de Influência. Isso trabalha a ideia de nunca comer sozinho. Em seguida, note os itens pessoais: planejar um encontro com seu cônjuge, exercícios, diversão, golfe e seu bem-estar espiritual. Além disso, há um item chamado Gerenciamento de Vendas e algumas reuniões privadas de treinamento com funcionários chave: x, y e z.

Como essa Semana Ideal se compara com sua realidade? Você está passando todo seu tempo em reuniões, dirigindo de um lugar a outro, ou tem um plano que é produtivo e também inclui sua vida pessoal? Deixe espaço para flexibilidade e

certifique-se de reservar tempo para as atividades mais importantes na sua vida profissional e pessoal. Comprometa-se com suas atividades de alta recompensa e preencha o resto do tempo de modo apropriado. Quando você vê uma “imagem” do seu dia ou semana, fica evidente o que é necessário mudar. Desenhe sua própria obra-prima.

[Veja a Tabela.](#)

Planilha de planejamento de metas

Minha meta é:

Eu mesmo (Por que você quer isso?)

Específica (Nada é dinâmico até se tornar específico.)

Mensurável (Números, tempo, frequência etc.)

Atingível (Com base em seu desempenho.)

Realista (Recursos como tempo, talento, dinheiro etc.)

Tangível (Use diagramas e gráficos.)

Prazo previsto (Sonhos não têm um prazo; metas, sim.)

Afirmações (Primeira pessoa, positivas, tempo presente, visuais e emocionais.)

Certifique-se de declarar a meta em termos *positivos* para que você possa ativar a imaginação mais do que a disciplina.

Minhas afirmações e estimuladores de pensamento preferidos

- Um cavalo nunca vence uma corrida em que não compete.
- Implacavelmente abandone todos os perdedores – encontre os ganhadores do pão de amanhã.
- Você não vai ganhar uma corrida se parar ao longo do caminho para conversar com os espectadores.
- Dormir cedo e acordar cedo deixa a pessoa saudável, rica e sábia.
- Eu sou autodisciplinado – essa é uma das minhas melhores qualidades. Tomo ótimas pequenas decisões.
- Mantenho-me em boa condição física e espiritual.
- Sou um bom ouvinte.
- Eu gosto de conversar com os outros sobre suas vidas porque me importo com elas.
- Eu me visualizo tendo uma atitude mental positiva. Então, pratico ser esse tipo de pessoa.
- Ajo de modo entusiasmado no meu discurso, expressões, gestos, movimentos e reações.
- Permito que somente pensamentos positivos dominem minha mente.
- Eu me associo com influências positivas: pessoas, gravações, livros, filmes, programas de TV.
- Procuo e encontro o bem nas pessoas que conheço e em cada situação que eu encontro.
- Busco minhas metas com paixão e aproveito as recompensas com moderação.
- Se seus joelhos tremem, ajoelhe-se.

Agenda de treinamento

Por favor, prepare-se para os encontros de treinamento revisando e priorizando os itens a seguir.

- O que está acontecendo no meu negócio que eu preciso discutir?
(Contabilidade, vendas, marketing, situação dos clientes, competição, equipe de gerência, funcionários, cultura, responsabilização, oportunidades ou ameaças significativas, meu papel e resultados, prioridades mais importantes para os próximos trinta dias etc.)

- O que está acontecendo em minha vida pessoal que eu preciso discutir?
(Tempo de qualidade com meu (minha) companheiro(a), amigos, atividades no meu tempo de lazer, finanças, saúde, vida espiritual, oportunidades ou ameaças significativas, meu papel, resultados, prioridades mais importantes para os próximos trinta dias etc.)

- Qual é a coisa mais importante que eu preciso aprender nos próximos trinta dias para me tornar mais eficaz no trabalho e na minha vida pessoal? Por que isso é importante? Qual é meu plano? Como será o sucesso?

- Acompanhamento de tópicos que foram discutidos nos últimos meses.

- Acompanhamento de Indicadores-Chave.

- Revisão dos resultados do ano.

- Ideias/aplicações de leituras ou seminários recentes.

- Revisão dos compromissos mensais.

- Valor da experiência de treinamento.

- Outros:

Data e hora da próxima sessão de treinamento:

	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
5	Exercício	Exercício	Exercício	Exercício	Exercício	Exercício	Exercício
6						////	
7	////	////	////	////	////	Golfe	
8	Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento		////
9	Telefone	Telefone	Telefone	Telefone	Telefone		Igreja
10	Reunião com x		Reunião com y		Reunião com z		
11	////	////	////	////	////	////	
12	C de I	C de I	C de I	C de I	C de I		////
13	////	////	////	////	////		
14	Ger. de vendas				Ger. de vendas		
15							
16							
17	Planej.	Planej.	Planej.	Planej.	Planej.		
18	////	////	////	////	////		
19		Jogo com os filhos			Encontro com o cônjuge		
20							
21							

Apêndice II

QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

Questionário de entrevista

Desejamos conhecê-lo e queremos garantir a compatibilidade entre nossos novos funcionários e a cultura da nossa organização. Desse modo, pedimos que você nos forneça respostas honestas para que possamos discuti-las durante a nossa entrevista. Obrigado.

Nome	Data
Resuma sua posição presente ou mais recente e suas responsabilidades profissionais.	
Quais você diria serem seus pontos fortes?	
Qual foi sua experiência de negócios mais bem-sucedida?	
Quanto tempo de cada 24 horas você dedica a:	
Seu trabalho	horas
Sono	horas
Relaxamento e lazer	horas
Autoaperfeiçoamento	horas

Família	horas
Outros:	horas

Questionário de entrevista

Para você, o melhor modo de lidar com a maioria das outras pessoas é:

Lógica e contidamente	
Deliberada e pacientemente	
Aberta e entusiasticamente	
Direta e decisivamente	

(Numere-os de 1 a 4, sendo 1 o modo mais atraente e 4, o menos)

Com base nos seus desejos pessoais e condição financeira neste momento, indique sua forma ideal de compensação. Circule um número.

1 2 3 4 5 6 7

Só salário	Meio a meio	Só comissões
-------------------	--------------------	---------------------

Qual seria um bom exemplo de assertividade ou criatividade usada por você na resolução de um problema?

Quais são algumas áreas pessoais em que você gostaria de melhorar?

Como você descreveria o cargo perfeito para você?

De que parte do processo de trabalho você mais gosta? Por quê?

Resumo dos resultados da entrevista

Nome	Data
------	------

APARÊNCIA

Trajes profissionais, boa aparência, boa postura e linguagem corporal.

Baixo 1 2 3 4 5 6 7 Alto

ELOQUÊNCIA

Vocabulário executivo, gramática, dicção e uso correto da língua. Habilidade de expressar ideias claramente.

Baixo 1 2 3 4 5 6 7 Alto

HABILIDADES DE OUVINTE

Habilidades ativas de ouvinte, contato visual, paciência, capaz de entender ideias rapidamente. Interrompe a fala, tem hábitos nervosos?

Baixo 1 2 3 4 5 6 7 Alto

ÉTICA

A honestidade é evidente? Viola as regras para conseguir o que quer? O que diz, valoriza e em que presta atenção?

Baixo 1 2 3 4 5 6 7 Alto

TRABALHO EM EQUIPE

Compartilha a glória ou a palavra “eu” é muito usada? Como fala sobre seus antigos chefes e colegas?

Baixo 1 2 3 4 5 6 7 Alto

ORIENTAÇÃO DE CARREIRA

Quantos empregos teve e quanto tempo passou em cada um? Fala em termos de ajudar a encontrar soluções e contribuir, ou “O que eu tenho de fazer”? Quais são suas metas de longo prazo: promoção, renda, liberdade, desejo de aprender mais? Que perguntas faz?

Baixo 1 2 3 4 5 6 7 Alto

Resumo dos resultados da entrevista

MOTIVAÇÃO

Sobre o que fala: desafios, dinheiro, amizades, orgulho em sua precisão? É persistente, orientado para realizações?

Baixo 1 2 3 4 5 6 7 Alto

CONCEITO DE TRABALHO

Entende o quadro geral ou foca-se em detalhes? Quanto amplia suas ideias e histórias, quadros de referência?

Baixo 1 2 3 4 5 6 7 Alto

Quão valiosa foram suas experiências passadas? Fala delas em termos

positivos?

Baixo 1 2 3 4 5 6 7 Alto

Questionário de entrevista

Para você, o melhor modo de lidar com a maioria das outras pessoas é:

Lógica e contidamente	
Deliberada e pacientemente	
Aberta e entusiasticamente	
Direta e decisivamente	

(Numere-os de 1 a 4, sendo 1 o modo mais atraente e 4, o menos)

Com base nos seus desejos pessoais e condição financeira neste momento, indique sua forma ideal de compensação. Circule um número.

1 2 3 4 5 6 7

Só salário	Meio a meio	Só comissões
-------------------	--------------------	---------------------

Qual seria um bom exemplo de assertividade ou criatividade usada por você na resolução de um problema?

Quais são algumas áreas pessoais em que você gostaria de melhorar?

Como você descreveria o cargo perfeito para você?

De que parte do processo de trabalho você mais gosta? Por quê?

NOTAS

Introdução

1. Pensador.info, acesso em abril de 2013, <http://pensador.uol.com.br/frase/Njcy/>
2. Wikiquote, acesso em abril de 2013, http://pt.wikiquote.org/wiki/George_Bernard_Shaw

Parte I - Comunicação

Capítulo 1

1. Quotedb.com, acesso em dezembro de 2012, www.quotedb.com/quotes/4137
2. Goldenproverbs.com, acesso em dezembro de 2012, www.goldenproverbs.com/au_benjaminfranklin.html
3. Dr. Kent M. Keith, “What was on Mother Teresa’s Wall?” Paradoxical People (blog), 20 fev. 2006, www.paradoxicalpeople.com/paradoxicalpeople/2006/02/what_was_on_mot.html

Capítulo 2

1. Pensador.info, acesso em abril de 2013, <http://pensador.uol.com.br/frase/NjcwNzQ/>
2. Wikiquote, acesso em abril de 2013, <http://pt.wikiquote.org/wiki/Conf%C3%B3rio>
3. Islamqa.info, acesso em dezembro de 2012, <http://islamqa.info/en/ref/923/doc>
4. Summaya Rafique Ahmad, acesso em abril de 2013, http://muslimahsummaya.blogspot.com.br/2012_02_01_archive.html
5. Pensador.info, acesso em abril de 2013, <http://pensador.uol.com.br/frase/MTU2MTg/>
6. Thinkexist.com, acesso em dezembro de 2012, http://thinkexist.com/quotes/like/peace_comes_from_within-do_not_seek_it_without/147331/
7. Bíblia Sagrada. Editora Ave Maria, 50 ed.
8. Bíblia Sagrada. Editora Ave Maria, 50 ed.
9. Pensador.info, acesso em abril de 2013, http://pensador.uol.com.br/autor/dalai_lama/3/
10. Pensador.info, acesso em abril de 2013, <http://pensador.uol.com.br/frase/MTA0NTYxNg/>
11. Grandes mensagens, acesso em abril de 2013, <http://www.grandesmensagens.com.br/frases-de-thomas-paine.html>
12. “Politics by Aristotle,” acesso em dezembro de 2012, <http://classics.mit.edu/Aristotle/politics.5.five.html>

13. Wikipedia, acesso em abril de 2013,
http://pt.wikipedia.org/wiki/Declara%C3%A7%C3%A3o_da_Independ%C3%Aancia_dos_Estados_Unidos
14. Bíblia Sagrada. Editora Ave Maria, 50 ed.
15. Brainyquote.com, acesso em dezembro de 2012,
www.brainyquote.com/quotes/authors/m/margaret_thatcher.html

Capítulo 3

1. Joseph LeDoux, *Synaptic Self* (New York: Penguin Books, 2002), p. 117.
2. Pensador.info, acesso em abril de 2013,
<http://pensador.uol.com.br/frase/OTYwMTY2/>

Capítulo 4

1. Pensador.info, acesso em abril de 2013,
http://pensador.uol.com.br/autor/maya_angelu/
2. Brainyquote.com, acesso em dezembro de 2012,
www.brainyquote.com/quotes/quotes/t/theodorero140484.html
3. Pensador.info, acesso em abril de 2013,
<http://pensador.uol.com.br/frase/ODM2OTU5/>

Capítulo 5

1. Goodreads.com, acesso em dezembro de 2012,
www.goodreads.com/quotes/10800-people-fail-to-get-along-because-they-fear-eachother

Parte II - Execução

1. Erich Fromm, *To Have or to Be?* (New York: Harper & Row, 1976).
2. Pensador.info, acesso em abril de 2013, <http://pensador.uol.com.br/frase/ODMw/>
3. Thinkexist.com, acesso em dezembro de 2012,
http://thinkexist.com/quotation/doing_the_right_thing_is_more_important_than/198135.html

Capítulo 6

1. Thinkexist.com, acesso em dezembro de 2012,
http://thinkexist.com/quotation/everything_must_degenerate_into_work_if_anything/298367.html
2. Serviços de recursos de emprego SUD, acesso em abril de 2013,
<https://www.ldsjobs.org/ers/ct/articles/choosing-a-job-coach?lang=por>

Capítulo 7

1. CBSnews.com, acesso em dezembro de 2012, www.cbsnews.com/8301-3445_162-57551532/john-goodman-let-the-demonschase-me-now/
2. Bíblia Sagrada. Editora Ave Maria, 50 ed.

Capítulo 8

1. Thinkexist.com, acesso em dezembro de 2012, http://thinkexist.com/quotation/it_is_one_of_the_most_beautiful_compensations_of/181419.html
2. Thebirchgroup.com, acesso em dezembro de 2012, www.thebirchgroup.com/Portals/129853/docs/Revisiting%20the%20Common%20Denominator%20of%20Success.pdf

Capítulo 9

1. Lewisandtomppkins.com, acesso em dezembro de 2012, www.lewisandtomppkins.com
2. Goodreads.com, acesso em dezembro de 2012, www.goodreads.com/quotes/10800-people-fail-to-get-along-because-they-fear-eachother

Capítulo 10

1. Goodreads.com, acesso em dezembro de 2012, www.goodreads.com/quotes/142537-to-handle-yourself-use-your-head-to-handleothers-use
2. Thinkexist.com, acesso em dezembro de 2012, http://thinkexist.com/quotation/as_i_grow_older-i_pay_less_attention_to_what_men/151029.html

Parte III - Operações

Capítulo 11

1. Knowtheflow.ca, acesso em dezembro de 2012, www.knowtheflow.ca/tag/napoleon-hill/

Capítulo 12

1. Warren Bennis e Bert Nanus, *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York: HarperCollins, 2003.

Capítulo 14

1. Pensador.info, acesso em abril de 2013, <http://pensador.uol.com.br/frase/OTeZ/>
2. Getsynthesis.com, acesso em dezembro de 2012, http://getsynthesis.com/fusion/index.php?option=com_content&task=view&id=71&Itemid=92.
3. Discospock.com, acesso em dezembro de 2012, www.discospock.com/Famous_Quotes.txt

Capítulo 15

1. J. P. Donlon, “2012 CEO of the Year: The Recognition Leader,” *Chief Executive*, jul.-ago. 2012, p. 24.
2. *Ibid.*, 28.

3. De uma conversa por telefone com o autor em outubro de 2012.

BIBLIOGRAFIA

- BENNIS, Warren; BERT, Nanus. *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York: HarperCollins, 2003.
- CAESAR, Vance; CAESAR, Carol Ann. *The High Achiever's Guide to Happiness*. Thousand Oaks, California Corwin Press, 2006.
- COONRADT, Charles A.; NELSON, Lee. *The Game of Work*. Orem Liberty Press, 1984.
- DONLON, J. P. "2012 CEO of the Year: The Recognition Leader," *Chief Executive*. Greenwich: Chief Executive Group, LLC. jul.-ago. 2012, n. 259.
- FROMM, Erich. *To Have or to Be?* New York: Harper & Row, 1976.
- GOLEMAN, Daniel. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 1997.
- LEDOUX, Joseph. *Synaptic Self: How Our Brains Become Who We Are*. New York: Penguin Books, 2002.
- MCGAUGH, James. *Memory and Emotion: The Making of Lasting Memories*. New York: Columbia University Press, 2003.
- TICKLE, Naomi. *It's All in the Face: The Facts and Fantasies of Face Reading*. Wichita Daniels Publishing, 1995.

SOBRE O CÓDIGO CEO

“*O código CEO* é o livro que todo executivo, gerente de projetos, líder e assistente executivo precisa manter na cabeceira ou sempre à mão. David Rohlander – piloto de caça, executivo experiente, empreendedor bem-sucedido, treinador de executivos e filósofo prático – escreve com percepção e empatia raras, unindo tocantes exemplos pessoais, estudos de casos do mundo real, lições aprendidas ao longo de uma vida como executivo e dicas práticas que qualquer pessoa aspirando a uma posição de liderança deve saber.

Leitores sênior terminarão esse livro excepcional desejando tê-lo lido quando começaram suas carreiras. Os que estão começando agora descobrirão que ele se tornará uma companhia constante e confiável, e sua apreciação pela sabedoria que oferece e pelo seu excepcional autor aumentará com os anos.”

— Dr. Richard P. Hallion, historiador de aviação, consultor, e executivo aposentado da Força Aérea

“Rohlander certamente desvendou o código para os CEOs no seu livro mais recente. À medida que qualquer CEO – ou aspirante a CEO – ler este livro, lâmpadas se acenderão sobre como dominar comunicação, execução e operações, de modo a construir uma empresa melhor. Eu gosto especialmente das questões para reflexão no final dos capítulos, que ajudam a internalizar e personalizar o que você acabou de ler. Esse livro deve fazer parte da biblioteca de todo CEO!”

— Dra. Tony Alessandra, palestrante e autora de *A nova arte do gerenciamento de pessoas* e *Communicating at Work*

“Organizações que têm CEOs e líderes com visão, compaixão e ótimas habilidades comunicativas sempre terão vantagem sobre a competição. Como já fui CEO, sei como meu comportamento e uma comunicação aberta influenciavam o que funcionários e clientes entendiam e no que acreditavam. David Rohlander conheceu o valor da comunicação em sua carreira multifacetada e apresenta um plano para o sucesso dividido em etapas gerenciáveis.”

— Howard Putnam, ex-CEO da Southwest Airlines, palestrante e autor de *The Winds of Turbulence*

“*O código CEO* é uma turnê eletrizante pelas estradas e atalhos do que é necessário para se tornar um grande líder. Mais que um guia, é uma declaração pessoal que ressoará com leitores de todos os níveis de habilidade. Até o presidente dos Estados Unidos poderia aprender com esse livro. Sei que eu aprendi.”

— William Cane, autor do best-seller *Clubhouse Confidential*

“Mesmo se você for um executivo experiente ou estiver nos primeiros estágios da sua carreira, *O código CEO* dará a você um plano claro e conciso para fortalecer as habilidades de sua organização, trabalhar melhor como uma equipe e se divertir ao mesmo tempo! Os métodos que vai aprender permitirão que desenvolva e crie confiança e respeito mútuos com os outros que o beneficiarão tanto na sua vida profissional como na sua vida pessoal.”

— Roy Stephenson, gerente administrativo da HR Green

“*O código CEO* é um ótimo livro com um grande propósito que o ajudará a criar uma obra-prima na sua vida pessoal e profissional. David, ex-piloto de caça, criou um manual e um plano de voo práticos para você colocar em ação no dia a dia. A ênfase nas competências essenciais de comunicação, execução e operações soluciona o mistério de um alto desempenho. Os exemplos que ele compartilha de suas experiências de vida me fizeram sorrir, pensar e me comprometer a realizar um processo de mudança.”

— Dan McBride, vice-presidente da Wealth Team Solutions, ex-presidente da Jim Rohn Productions

“A escrita de Rohlander é criativa, suas histórias ilustrativas e encantadoras e seus conselhos valiosos fornecem um plano seguro. Você pode olhar melhor para as pessoas tanto acima como abaixo de você na empresa. Leia este livro antes de voltar ao escritório.”

— Dan Poynter, autor, editor e palestrante

“*O código CEO* acerta em cheio. É um guia eficaz e prático para melhorar seu desempenho, que o ajudará a refletir e pensar sobre as mudanças que deve realizar. Divertido de ler, você logo aprenderá novos meios de atingir resultados melhores.”

— Donald Natenstedt, gerente regional da McGladrey LLP

“David Rohlander capturou o que torna um CEO um grande líder e uma inspiração àqueles para quem trabalha. Não é para os fracos. É um livro realista e prático e especialmente útil àqueles que se veem como merecedores do título.”

— George Morrissey, Certified Speaking Professional, Hall of Fame do Council of Peers Award for Excellence, autor de *Creating Your Future* e dos três livros da série *Morrissey on Planning*

“Já vi de tudo! Se há alguém que personifica essas palavras, é David Rohlander. Aliado a suas ricas experiências de CEO no setor privado, seu papel variado e igualmente enriquecedor como consultor de inúmeros outros CEOs o torna o autor perfeito para esse importante livro. E não deixe o título enganá-lo. Não importa se você é o CEO de uma organização multinacional ou o CEO da sua própria vida, as lições que você vai aprender são igualmente aplicáveis. Esse trabalho altamente legível, mesmo que baseado em pesquisas, está cheio de cenários do mundo real e é

um guia muito prático para qualquer um querendo melhorar suas habilidades interpessoais.”

— Edward E. Scannell, Certified Meeting Professional, Certified Speaking Professional, coautor da série *Games Trainers Play*; membro da ASTD, IFTDO, MPI e NSA

“Um antigo colega meu costumava dizer que as pessoas não precisam ser ensinadas; precisam ser lembradas. David Rohlander tem alguns ótimos lembretes neste livro sobre o que é preciso para ser um CEO eficaz. Misturando sua experiência como piloto da Força Aérea com décadas de experiência em negócios, David oferece ideias sólidas, sensíveis e viáveis das quais qualquer um numa posição de liderança pode se beneficiar”.

— Lou Heckler, palestrante de negócios e mentor

“CEOs são bem-sucedidos quando são capazes de reconhecer padrões. Tudo está codificado. Rohlander explica os princípios essenciais de qualquer CEO. Parabéns por entender e analisar *O código CEO*, ver sua construção em termos de genética, honra e dos valores mais profundos da vida. Todos os CEOs precisam de um código profundo para guiá-los e aqui você abriu essa porta. Continuidade, simetria e harmonia só ocorrem quando esses códigos começam a funcionar.”

— Bruce Camber, CEO há mais de 50 temporadas da série de televisão *Small Business School* na PBS-TV e VOA-TV

“A personalidade calorosa e atenta de David Rohlander transparece em cada página de *O código CEO*. Gosto especialmente do bom senso e do modo simples com o qual ele aborda o desafio tão importante de construir equipes. Esse livro é fácil de começar, não tão fácil de largar. Você vai gostar de lê-lo, mas, mais importante, vai extrair informações muito úteis dele.”

— Stephen W. Frueh, PhD, autor de *From Marginal to Magnificent*

“Conheço David Rohlander há muitos anos. Os hábitos fazem ou arruinam uma pessoa. Nesse livro, você descobrirá como dominá-los. *O código CEO* é baseado na experiência real de David Rohlander. É tanto pragmático como útil. Eu ensino executivos sênior de corporações que é essencial diferenciar entre o que as pessoas dizem e o que elas fazem. Se você quer que se sua empresa dê um salto para frente, então *O código CEO* é uma leitura obrigatória.”

— Charles Donoghue, FNZIM, APS, treinador de desempenho #1 da Nova Zelândia, palestrante internacional, autor e mentor corporativo (www.charlesdonoghue.com)

“David Rohlander é extretamente qualificado para escrever sobre como se tornar um comunicador autêntico e confiável. Ele já fez de tudo. Conheci Dave 30 anos atrás e fico impressionado com a sua habilidade de atingir o cerne de qualquer questão e ajudar as outras pessoas a fazer o mesmo. Leia esse livro e se prepare para

uma melhora significativa na sua habilidade de comunicação e nos seus resultados – IMEDIATAMENTE!”

— Rex C. Houze, CEO de Improving Performance & Results, Inc., autor de *Developing Personal Leadership*

“As informações, analogias e ilustrações que David coloca em *O código CEO* são como uma bomba de conhecimento! Seus *insights* sobre comunicação, como nós nos comunicamos a todo momento, são reveladores. David fornece as ferramentas de que você precisa para ser bem-sucedido. Não importa qual o seu campo de negócios, há algo neste livro para você.”

— Brian P. Murphy, CMCA, AMS, PCAM, presidente da *Total Property Management, Inc.*

“Uma leitura excelente. Finalmente um livro que *é prático, útil e mostra por que, como e o que fazer para se tornar um grande líder*. *O código CEO* é extremamente *útil porque* se baseia em experiências, conquistas e fracassos reais. Uma leitura divertida!”

— Rick Frishman, editor da Morgan James Publishing, www.rickfrishman.com

“David Rohlander escreveu o manual para o sucesso executivo. Se você é um CEO, quer se tornar um, ou simplesmente quer aprender os hábitos de líderes corporativos e empreendedores eficazes, esse livro é para você. Os conselhos de David neste livro – assim como seus conselhos para seus clientes CEO – são altamente focados, concisos e poderosos.

Ele não desperdiça uma palavra em teoria ou conversa fiada. Este livro é todo conteúdo e relevante ao ambiente empresarial de hoje, com suas incertezas, mudanças dramáticas e turbulências. A boa notícia é que David é tanto um veterano da Força Aérea como um CEO veterano, então ele conhece turbulências de todos os tipos!

Ao longo deste livro, David mistura seus conselhos duros para CEOs com *insights* profundos, ótimas histórias e um humor inesperado. Se você está pronto para levar seu negócio a um novo patamar financeiro, pessoal e profissional, *O código CEO* é uma leitura essencial.”

— David Newman, autor de *Do It! Marketing*

“A comunicação é essencial para interagir com os outros, mas poucos de nós são comunicadores natos. David Rohlander explora o que torna alguém um bom comunicador e o explica ao seu público para que possam entender e melhorar suas próprias habilidades de comunicação.”

— Andrew Hafemeister, gerente de distribuição do Mysis, Paris, França

“Qualquer estudante sério envolvido na liderança de pessoas e de negócios experimentou uma infinidade de abordagens em livros: algumas pedantes, passo a passo, muitas vezes ignorando a dinâmica interativa das emoções humanas; outras

tratando de ideais obscuros de espiritualidade, mas obtusos na implementação de resultados eficazes.

Após ler *O código CEO* de David G. Rohlander, fico satisfeito em informar que o autor conseguiu superar a armadilha de estabelecer limites entre a liderança de negócios e a liderança de si mesmo. Ele habilidosamente entrelaçou múltiplos conceitos, intercalados com histórias pessoais, com processos para produzir um todo integrado. Fiquei muito impressionado com como *O código CEO* aborda tanto estruturas empresariais, valores, ética e liderança de pessoas com consciência pessoal, empatia, inteligência emocional, processos e motivação com responsabilização e inspiração em um *continuum* de uma abordagem abrangente que pode muito bem estabelecer um alto padrão.”

— W. Michael King, PhD, BCC Speakers, consultor, mentor e treinador certificado

“Este livro difere da maioria dos livros para executivos no sentido que explica o ‘como’ envolvido em melhorar a sua eficácia e a dos seus funcionários e melhorar relacionamentos. As cinco práticas de comunicação, os procedimentos de execução e as operações de liderança tornam esse livro um investimento valioso.”

— Dr. Marvin Marshall, autor de *Discipline Without Stress*

“O trabalho de um CEO é o mais difícil do mundo. David desvendou o código de um modo simples e elegante. *O código CEO* apresenta fundamentos-chave para liderar desenvolvendo elementos únicos e artísticos. Posso dizer, a partir da minha experiência pessoal, que David realmente se importa com as pessoas – com você – e criou uma leitura fácil que fará uma grande diferença no seu desenvolvimento de líder.”

— Alan Rudi, gerente geral, Thesys International

“Um conceito magnífico. Um ótimo conselho para o executivo que sabe o que importa.”

— Gene Griessman, PhD, autor de *Time Tactics of Very Successful People and Lincoln on Communication*

“*O código CEO* é um livro importante. A perspectiva de David é astuta, atualizada e atemporal. Seja você um CEO novo ou experiente, encontrará nesse livro muitos *insights* novos. Se quer aumentar seus lucros, ganhar uma vantagem sobre a competição ou ter domínio sobre sua vantagem competitiva única, você deve ler esse livro. A competição não vai nem saber o que aconteceu antes de fazer o mesmo.”

— Pamela Stambaugh, presidente da AccountabilityPays

“*O código CEO* do sr. Rohlander captura a essência do que não só um CEO, mas os subordinados diretos de um CEO devem utilizar como ferramentas de gerenciamento para o sucesso quando lidarem com problemas e funcionários no

caminho de construir uma empresa bem-sucedida. Como um resumo legal bem organizado, o livro do sr. Rohlander é instigante, permeado de citações inspiradoras e persuasivas e claro e fácil de ler... essencial para um CEO e seus subordinados diretos.”

— Raymond F. Schuler, ex-vice-presidente, secretário e consultor geral de três corporações multinacionais de capital aberto, uma delas listada na *Fortune 500*

“Se você seguir os conselhos de David e criar novos e bons hábitos, certifique-se de que um deles seja reler esse livro várias vezes.”

— Jon Goodman, PhD, presidente do Town Hall, Los Angeles

“CEO (Comunicação, Execução e Operações) são os fatores essenciais para o sucesso. David fez um trabalho excelente integrando os caminhos do sucesso com os porquês da ação competente e do pensamento intencionado. Use este livro para levar sua empresa ao próximo nível. Você e sua organização jamais serão os mesmos.”

— Guy Baker, MBA, MSFS, ex-presidente da The Million Dollar Round Table

“David é genuíno, e esse livro é leitura obrigatória para qualquer um – especialmente advogados, como eu, que parecem sempre precisar de ajuda com um gerenciamento de negócios prático – que possui seu próprio negócio ou aspira a tê-lo. Conheci vários pretensos consultores e treinadores, mas muitos seguem fórmulas que, no fim, não funcionam. David possui amor e paixão genuínos pelas pessoas e suas organizações, e isso transparece nesse bem-vindo livro.”

— Dennis A. Stubblefield, advogado