O Poder da COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL em suas mãos

SYMON HILL

O CONTEÚDO DA PALESTRA AMPLIADO E EXPLICADO

A ARTE DE INFLUENCIAR PESSOAS

Melhore sua Comunicação e Potencialize Sua Habilidade de Relacionamento e Liderança

SYMON HILL

O CONTEÚDO DA PALESTRA AMPLIADO E EXPLICADO

A ARTE DE INFLUENCIAR PESSOAS

©2012. Todos os direitos reservados.
Material educativo e de divulgação disponível GRATUITAMENTE
para os participantes de cursos e palestras do Palestrante Symon Hill.
www.symonhill.com.br | www.apalestra.com

© Symon Hill. Todos os direitos reservados.

HILL, Symon.

A Arte de Influenciar Pessoas. Potencializa sua habilidade de relacionamento e liderança /Symon Hill. – Apalestra Editora, São Paulo: 2012.

Bibliografia
ISBN 000-85-0000-000-0

1. Psicologia. 2. Linguística. 3. Comunicação Interpessoal.

MATERIAL EDUCATIVO E DE DIVULGAÇÃO DISPONÍVEL GRATUITAMENTE PARA OS PARTICIPANTES DAS PALESTRAS E CURSOS MINISTRADOS PELO AUTOR. PODE SER BAIXADO PELA INTERNET EM:

- www.symonhill.com.br
- www.apalestra.com
- www.palestrantesymonhill.wordpress.com

SYMON HILL – Palestras para empresas é marca registrada de
APALESTRA EDUCAÇÃO CORPORATIVA.

Epígrafe

Influenciar é ouvir, compreender, orientar, dar o exemplo. É lutar com armas silenciosas pelos seus direitos. É usar seus dons naturais para o benefício mútuo e coletivo. É fazer o outro sentir-se melhor, mais forte e mais capaz.

Dedicatória

Este livro é dedicado à minha mãe, Aparecida. Graças a seu exemplo e incentivo, o apreço pela leitura e a prática da fé fazem parte da minha vida.

Quando tinha seis anos de idade ganhei um presente de minha mãe: um livro que contava a história de um coelhinho teimoso, que insistia em fazer as coisas do seu modo e se metia nas maiores encrencas. Pinote era o seu nome. Ninguém melhor que minha mãe para saber como tomei o exemplo dele como regra durante a adolescência! Fui muito teimoso, até entender que nem sempre a teimosia é um sinônimo de personalidade forte, mas de tolice. Obrigado mãe por me mostrar que ao invés de sermos teimosos devemos ser persistentes.

Minha mãe também me ensinou a usar o poder da paciência e o valor da mansidão. Mostrou-me que a força das palavras podem tanto curar como ferir e que antes de pronunciá-las é sempre bom pensar em seus efeitos. Demonstrou-me com frequência a importância de ouvir atentamente para só depois falar, e principalmente, permanecer calado quando não tiver nada útil para falar. Deu também o exemplo ao tomar a iniciativa em procurar os outros para resolver problemas e em muitos casos, pedir desculpas mesmo tendo razão – sempre em nome da paz. Esta atitude mental se mostrou a chave para melhorar meus relacionamentos e resolver conflitos.

Mamãe exortou-me várias vezes a ser verdadeiro (mesmo que isto me custasse certos benefícios) e a não medir esforços para acolher as pessoas de forma

humilde e disposta, em alguns casos, mesmo contra a vontade.

Estes valores fizeram de mim uma pessoa querida pelos outros. Hoje tenho relacionamentos saudáveis (tanto pessoais quanto profissionais) com pessoas de diversas formações e rodas da vida, e faço deles uma fonte de motivação para permanecer em busca da excelência nas relações humanas. O conteúdo deste livro é uma pequena parte do que pude aprender por ouvir, observar e seguir os exemplos de minha mãe.

"Dona Cida", muito obrigado!

Agradecimentos

Ao longo destes anos em que tenho ajudado milhares de pessoas a resolver seus problemas de comunicação e a melhorar sua qualidade de vida através de seus relacionamentos, tive a oportunidade de encontrar pessoas maravilhosas, que foram participando de minha formação e me ajudando a realizar minha missão de vida.

Entre estas pessoas queridas, agradeço à minha esposa, Vânia, razão pela qual o hábito de escrever teve início. Obrigado Vânia pelo apoio a minha carreira como escritor e por sua disposição na leitura dos originais desta obra. Ao meu irmão mais velho, Sandro, por seu bom senso e espírito disposto em me incentivar nos momentos difíceis. Ao meu cunhado Luiz Roberto, que mesmo na correria dos seus negócios sempre reserva para mim um elogio.

Aos meus amigos e irmãos: Fábio, pelas muitas horas e dias em que me esperou para discutirmos os conceitos descritos nesta obra, Igor Zanetti, que por vezes me lembrou de colocar os pés no chão e me concentrar no mais importante. José Roberto Machado por sua percepção e prontidão em me colocar muitas vezes na 'cara do gol'. (Valeu Beto!)

Agradeço também ao meu *personal psique*, Edenílson, provocador incansável que tem se mostrado um excelente conselheiro de guerra. Aos amigos do SEBRAE MG, em especial ao Sr. Ivan Figueiredo pela confiança depositada em meu trabalho e a Michelly Pizzato, por sua atenciosa ajuda na expansão dos meus negócios.

E, finalmente, agradeço a meu filho Benjamim, que desde o seu nascimento tem me inspirado a ver a vida como uma oportunidade ímpar de se divertir muito (quando vista pelos olhos inocentes de uma criança) sempre com alegria, criatividade e vontade de crescer. Beijo filho!

Introdução
Você e a arte de influenciar pessoas

Quero convidá-lo para participar ativamente da construção desta obra. Embora este livro tenha sido escrito com uma linguagem bastante direta e com uma abordagem bem objetiva, o que será apresentado a você resume anos de estudo no campo da comunicação interpessoal e dos relacionamentos profissionais. Você está diante de um verdadeiro guia para se tornar um melhor comunicador e melhorar assim sua qualidade de vida. Em que sentido? Para responder a esta pergunta quero que reflita e responda a seguinte questão: *"Por que é importante se livrar dos problemas de comunicação?"*.

O homem é um ser social e como tal precisa se comunicar para conseguir viver em sociedade. Os problemas de comunicação impedem o homem de usufruir uma vida satisfatória. Veja por exemplo três campos em que a comunicação deficiente atrapalha a vida humana:

NA FAMÍLIA

Entre o casal: a falta de diálogo e entendimento sobre como gastar o dinheiro causa a maior parte dos problemas conjugais e tem levado casais ao divórcio. Homem e mulher não se entendem sobre a gestão das finanças da casa e como diz o ditado: "Quando a fome entra pela porta, o amor sai pela janela". E agora se divorciar só leva 30 minutos! Apenas no primeiro

semestre de 2011, em São Paulo, o número de registros de divórcio aumentou em 185%.

Entre pais e filhos: Certo cliente me disse que quando entra no quarto do filho adolescente, ele tem a impressão de estar entrando num país estrangeiro sem conhecer a língua. O problema de comunicação entre pais e filhos acontece porque o filho de 15, ainda não teve a idade do pai. Mas, o pai de 45 anos já teve 15. Quem tem que ter a habilidade de adaptar a linguagem do outro é o pai, não o filho! Os sentimentos e ansiedades dos filhos são revelados de forma espontânea, não com hora marcada. E a cada dia que passa os pais passam menos tempo com seus filhos. Pesquisas feitas pelo Instituto de Pesquisas Sociais da Universidade de Michigan mostram que, *na década de 80*, as mães que trabalham fora gastavam em média 11 minutos por dia de tempo de qualidade com os filhos, durante os dias de semana. Os pais, apenas 8. Nos finais de semana, a mãe gastava 30 minutos e o pai, 14. Isso dá em média 3h03 minutos por semana com os filhos. Você considera este tempo suficiente para conversar, conhecer os pensamentos e se aproximar do seu filho?

NOS NEGÓCIOS

Mortalidade empresarial: 64,4% das empresas fecham antes do 2ºano de vida por falta de planejamento, o que inclui *a falha em dizer claramente o quê elas realmente vendem* para seus clientes. A empresa quebra por que não consegue comunicar ao seu público-alvo que ela tem o que ele procura.

Profissionalmente: Quem se comunica bem é percebido pelos outros como sendo mais inteligente. 75% do dia de um administrador ele passa se comunicando. Se você não é bom em se comunicar terá dificuldades para ser promovido a um cargo de liderança. Se você não se comunica bem, também não consegue trabalhar em equipe. Apenas um membro da equipe que não se relaciona direito já enfraquece o todo, assim como a força de uma corrente é igual à força do seu elo mais fraco.

Relações Comerciais: 40% das vendas são perdidas por causa de um aperto de mão mal dado. Sua postura também é responsável pelo modo como sua mensagem é recebida pelo cliente. Da próxima vez que for ao banco olhe bem a postura de quem estiver sentado à mesa conversando com o gerente. Se ele estiver inclinado para frente falando baixinho, pode saber que ele está pedindo dinheiro emprestado para o banco. Por outro lado, se ele estiver encostado na cadeira, com os braços cruzados e olhar desconfiado – é o gerente que está lhe oferecendo um serviço do banco, seja um plano de previdência, um seguro ou até mesmo um empréstimo. A mesma situação depõe contra você ou a seu favor, dependendo da sua linguagem corporal.

NA VIDA SOCIAL

Seus relacionamentos: Pense em um problema que você está enfrentando hoje. Agora, neste exato momento. Pensou? Existe 99% de chance de este problema ter entrado na sua vida por causa de um de seus relacionamentos. Alguém que deixou de fazer o

que lhe prometeu e isso te chateou. Ou uma pessoa que entrou na sua vida e agora você não consegue se livrar dela. Alguma ofensa que fizeram contra você – ou você falou o que não devia e agora está arrependido e não sabe como consertar – enfim, um problema linguístico.

SUA SAÚDE FÍSICA

De acordo com Ronald Adler e Neil Towne, a falta de comunicação e relacionamentos sadios tem o mesmo impacto negativo sobre a saúde, que a pressão alta, o fumo, a obesidade e a falta de atividade física. Pessoas que ficam sozinhas têm quatro vezes mais chances de pegarem um resfriado, do que aquelas socialmente ativas. Homens divorciados (antes dos 70) morrem de doenças cardíacas, câncer e derrame, duas vezes mais que homens casados. Morrem de hipertensão três vezes mais e cometem suicídios cinco vezes mais. Morrem de cirrose sete vezes mais e de tuberculose dez vezes mais!

Portanto, quem está livre de problemas de comunicação vive melhor. Quando você melhora a sua habilidade de se comunicar você melhora sua qualidade de vida.

Mais informação, menos tempo...

Veja ainda de outro ângulo: a habilidade de se comunicar passou a ser uma moeda de troca entre as pessoas. Diferentemente da Era da Agricultura, quando se barganhava o excedente da produção, hoje

'barganhamos' informações que temos em maior quantidade em determinados assuntos. E como tem informação no mundo! Na década de 1990, o volume de informação no mundo dobrava a cada quatro anos. No ano dois mil, a cada vinte meses. Desde 2010, a quantidade de informação disponível para as pessoas dobra a cada oitenta dias. E daí? Isso significa que mesmo o leitor mais dinâmico não é capaz de se manter 100% atualizado. Somos limitados pelo tempo – o que nos torna obsoletos muito rápido quando o assunto é aquisição de conhecimento.

Quando o rádio foi inventado pelo jovem italiano, Guglielmo Marconi, em 1899, passaram-se 30 anos até que 50 milhões de pessoas pudessem ter acesso a ele. A televisão demorou 13 anos para atingir o mesmo número de telespectadores. Em apenas um ano, a rede social Facebook cadastrou 200 milhões de usuários. A Revista Time afirma que se o Facebook fosse um país, ele seria o terceiro país mais populoso do mundo, perdendo apenas para a China e a Índia! Com tamanho avanço tecnológico é cada vez mais difícil para nós estarmos atualizados com o que acontece no mundo, principalmente quando jovens com menos de 30 anos criam plataformas digitais que revolucionam o modo como as pessoas vivem. Se antes a comunicação era apenas uma via de mão única para o acesso à informação, hoje ela é uma rua de mão dupla, onde podemos conversar em tempo real com nossos amigos e pessoas queridas que façam parte de nossa "comunidade virtual". Queremos fazer a informação e transformar em notícia o que nos interessa.

No entanto, a importância da comunicação vai além do acesso à informação. A comunicação, ou seja, *"a habilidade de trocar informações e tornar comum os meus conhecimentos"* se faz necessária para conseguirmos alcançar o maior volume de conhecimento possível através de nossas relações interpessoais. Estas relações servirão de base para nossa carreira. A eficácia da sua comunicação é diretamente proporcional ao seu poder de influência.

Os problemas começam a aparecer quando nos lembramos de que não fomos ensinados a nos comunicar bem, muito menos com o objetivo correto. O homem moderno criou para si o hábito de colocar um "passo a passo" para tudo, tentando muitas vezes sistematizar coisas que não podem ser sistematizadas, como por exemplo, as relações humanas.

Durante muitos anos a comunicação foi ensinada nas escolas através de um modelo adaptado da linguagem escrita que definia os componentes do processo comunicativo como emissor, mensagem, receptor e os problemas de comunicação eram chamados de ruídos. Em nossos dias, não considero prudente tomar esse modelo obsoleto como regra quando o assunto é comunicação interpessoal. Ele serviu para um propósito e foi muito útil durante seu tempo, mas, no que se refere a relacionamentos está ultrapassado.

Por exemplo, o trabalho tornou-se intelectual e é bastante comum as pessoas fazerem uma coisa pensando em outra. Por isso, os problemas de comunicação não são apenas os 'ruídos' externos, mas também os "ruídos mentais". O cérebro recebe cerca de 40 milhões de *inputs* por segundo. Assim, ele precisa funcionar como

um coador de café, filtrando o que é importante ou não, deixando passar apenas a essência, enquanto o pó de café fica retido. Saber utilizar sua habilidade de comunicação para que a essência de sua mensagem passe por estes filtros inconscientes exige mais do que ser um transmissor de uma mensagem para alguém. É preciso entrar em *sintonia com outro* e descobrir que tipo de 'coador', ou filtro ele está usando para se comunicar, antes de emitir sua mensagem. Caso contrário, aquilo que você está dizendo será apenas mais um ruído entre os 40 milhões de inputs, ou apenas mais uma 'sujeirinha' que não passará pelo filtro. Como diz o ditado popular: "Sua mensagem entrará por um ouvido e sairá pelo outro...".

Por que devo me interessar pela arte da influência?

Talvez você esteja se perguntando por que não pode simplesmente se comunicar bem sem a necessidade de influenciar os outros. A comunicação interpessoal requer *um envolvimento emocional*, o que exige uma participação mais compreensiva e intensa. Mas poucos sabem como se destacar na multidão e assumir a liderança de um grupo para mostrar seu potencial. Todos aqueles que aspiram cargos de liderança em suas organizações e segmentos precisam aprender a comunicar-se com excelência para conquistar os colaboradores. A rejeição de um grupo impede o mais qualificado gestor de permanecer em seu cargo. Por isso a comunicação interpessoal é importante na vida dos humanos. À medida que a pessoa sobe na vida,

o que ela mais precisa é de sua habilidade de comunicação, pois dela depende sua liderança que, além de sua personalidade, depende também de sua habilidade em conquistar pessoas de modo espontâneo.

Conhece aquela expressão: "Eu gosto do Fulano 'de graça'!"? Pois é! A arte de influenciar é a na realidade a habilidade de fazer os outros gostarem de você e seguirem suas orientações "de graça" – sem uma explicação ou motivo lógico. Elas fazem isso por *gostarem de você*. Esta questão é bastante oportuna e uma história pessoal pode ajuda-lo a entender a importância de influenciar pessoas.

Em minha adolescência eu tive muita dificuldade para fazer amigos. Sempre fui muito tímido e não gostava de me expor. Tinha vergonha de mim e me julgava indigno de ser amigo de alguém. No fundo eu pensava que não tinha nada para oferecer para os outros sendo eles meus amigos. Mal sabia eu que para ser amigo de alguém basta que você dê a outra pessoa uma coisa simples que não custa nada e tem um impacto enorme: sua atenção. Quando você dedica alguns minutos do seu tempo (ou seja, sua atenção aos outros), isso a faz sentir-se valiosa, e esta é a chave de uma verdadeira amizade: fazer com que os outros se sintam não só importantes em sua companhia, mas valiosos como pessoa. Por não saber disso eu me via em constante confusão com relação a *ser e ter* amigos e como você sabe a confusão não é a melhor amiga da decisão. Sempre ficava em cima do muro por não saber o que fazer em relação às amizades e culpava os outros por não ter amigos. Minha confusão em fazer amigos atordoava minha habilidade de tomar decisões em

relação ao tipo de pessoas com quem eu queria compartilhar minhas vitórias e frustrações.

Quando eu tinha 16 para dezessete anos, mudou-se para perto da casa de meus pais uma família com três filhos. Um deles, (na época com a mesma faixa etária que eu) foi matriculado e colocado na mesma turma em que eu estava. Com o tempo acabamos criando um vínculo, afinal, íamos e voltávamos da escola juntos todos os dias. Fazíamos trabalhos escolares juntos. Inevitavelmente, conversávamos muito e isso acabou tornando-se uma amizade. Até que meus pais começaram a se queixar que meu comportamento já não era tão produtivo. Meu pai dizia que eu não trabalhava mais direito. Minha mãe reclamava que eu não a acompanhava nos fins de semana na igreja. Eu não entendia o porquê. Era como se eles não percebessem que eu estava bem – como nunca antes havia estado.

Até que um dia, ao encontrar meu colega para irmos juntos para o colégio, percebi que ele estava agitado. Diferentemente dos outros dias, naquele dia em especial ele queria ir logo para a escola como se estivesse atrasado. Sempre saíamos alguns minutos antes e morávamos a três quadras da escola. No meio do caminho, perto de um terreno baldio ele parou e entregou um pacotinho com um pó branco para um cara que estava na esquina. Era cocaína. Meu amigo estava envolvido com o tráfico de drogas. Hoje eu sei por que meu comportamento havia mudado. De tímido estudante eu havia me tornado um ousado crítico de tudo. E os resultados foram marcantes. Já havia perdido a confiança dos meus pais. Tudo porque eu tinha conseguido um amigo. Eu estava sendo convencido

gradativamente pelo comportamento negativo do meu colega de classe. Infelizmente, naquele ano eu abandonei a escola e comecei a trabalhar na empresa do meu pai por tempo integral e este meu colega foi preso por roubo. Até hoje me pergunto o que seria de mim se tivesse continuado com aquela amizade.

Por que estou contando isso para você? *Por que quem não tem a habilidade de influenciar acaba sendo manipulado.* Influenciar é diferente de manipular e persuadir. Esta diferença ficará evidente ao longo desta obra e ao final do livro e você terá a oportunidade de decidir qual destas três ferramentas deseja usar. Mas por enquanto, peço que venha para este "curso de comunicação interpessoal" com a mente aberta.

Certa vez um monge estava caminhando por uma estrada num fim de tarde. De repente percebeu que o capim alto à beira da estrada se mexeu. Um rapagão forte e corpulento saiu do meio do mato e prostrando-se de joelho implorou ao sábio que o tirasse daquela vida de frustração e angustias. O rapaz começou a contar sua história e disse ao sábio que ninguém o aceitava. Após escutar tudo o que o rapaz disse o sábio com tom meio distraído perguntou: "Aonde posso encontrar por aqui um pouco de água para beber?" confuso, o rapaz respondeu que logo ali, atrás do mato-alto havia um poço velho que ainda tinha água porém sem balde nem roldana. "Já sei, disse o rapaz, tenho aqui uma corda que posso amarrar em sua cintura e descê-lo ao fundo do poço. Assim o senhor pode beber até se saciar e ao final, é só puxar a corda que eu o puxarei para fora!"

O monge concordou e do fundo do poço, após ter matado sua sede, gritou para o rapaz: "Pode puxar!" imediatamente o rapaz começou a puxar a corda, mas, mesmo fazendo força o monge não apareceu. Era como se a corda nem tivesse se mexido. Ao olhar na penumbra do buraco percebeu que o monge estava agarrado em uma pedra no fundo do poço. Irritado, o rapaz gritou: "O monge, que brincadeira sem graça é esse? Estou fazendo uma força enorme para içá-lo e o senhor aí agarrado a esta pedra!"

"Calma, meu rapaz! Preste atenção ao que vou lhe dizer. Mesmo você sendo forte e disposto não conseguirá me tirar do fundo do poço se eu insisto em ficar agarrado a esta pedra. De forma similar, nem eu nem ninguém, por mais forte e disposto que seja conseguirá tirá-lo do fundo do poço se você insistir em se agarrar a seus pensamentos negativos e de angustia." Após ser retirado do poço e perceber que o rapaz havia entendido o ponto, o sábio seguiu viagem deixando o rapaz refletindo sobre o que faria daqui para frente.

O mesmo acontece com você enquanto se dedica à leitura deste livro. Se você o ler pensando que não consegue se comunicar, que é tímido ou que não sabe fazer amigos e muito menos influenciar pessoas – nem eu (e nenhum outro *coach* de carreira) conseguirei ajuda-lo a sair do anonimato e conquistar novas realidades na vida pessoal e nos negócios. Por favor, solte as pedras que limitam seu potencial comunicativo. Abra sua mente e coração para estas páginas e sinta o que este entendimento pode fazer por você. Hoje,

ministro palestras para milhares de pessoas e sou convidado para falar a pessoas com maiores qualificações que eu e sempre sou aplaudido de pé. Não é porque eu sou diferente, ou melhor. Acredito que, como diz o consultor Eduardo Shinyashiki, se obtenho os resultados que tenho obtido é porque sou único, assim como você. Este livro o ajudará a descobrir um jeito único de se comunicar e melhorar seus relacionamentos e ter mais qualidade de vida por isso. Você descobrirá o seu jeito de se fazer entender. No final da leitura, espero que você perceba que este livro só o apresentou à matéria-prima do seu sucesso: você mesmo.

Um forte abraço e seja bem vindo a um mundo livre de problemas de comunicação.

Symon Hill.

Como aproveitar melhor este livro

Anos passados em escolas artísticas não transformam qualquer pessoa em um pintor famoso. A *técnica* pode ser aprendida, mas, o dom para a arte sempre superará em qualidade e forma os trabalhos de quem possui apenas técnica de reprodução. Quando o assunto é ser artista, ou se tem talento para a arte ou nada feito! De maneira similar, para influenciar pessoas é necessário ter dom, ou um *talento natural* para conquistar as pessoas a pensarem do seu modo.

Quem pensa que é capaz de reproduzir uma técnica pré-moldada para influenciar pessoas, engana-se e com frequência ficará frustrado com o resultado de sua comunicação. Por isso, não se iluda. Este livro não lhe apresentará uma técnica para influenciar pessoas. Antes, sugere a você um método para identificar seu talento natural e ajuda-lo a potencializar esse dom para tornar-se um melhor comunicador. Você tem nas mãos uma ferramenta para ajuda-lo a desenvolver sua habilidade de influenciar as pessoas visando o estado da arte, ou seja, buscando a excelência e a melhoria contínua da habilidade de se comunicar bem, tanto em público como nas relações interpessoais.

Um dia destes, enquanto navegava pela internet assisti a um vídeo no Youtube de uma palestra feita por Harvey Mackay durante uma convenção de professores na Inglaterra. O palestrante, já com mais de 60 anos de idade, porém com uma clareza de raciocínio e um poder de argumentação muito forte, falou sobre a importância de um livro para a formação intelectual e disse aos

ouvintes: “Da próxima vez que você comprar um livro, não o leia. Estude-o!”.

Aquelas palavras mexeram com a minha cabeça. Desde que comecei minha trajetória educacional, li muitos livros e sempre com lápis e caneta na mão. Sempre tive o hábito de ler e sublinhar os pontos altos que chamaram minha atenção, mas, confesso que não poderia afirmar que estudei todos estes livros. Essa exortação de ‘estudar’ um livro fez com que eu repensasse meu papel como autor, ao colaborar com o desenvolvimento intelectual das pessoas que leem as minhas obras.

Por isso pensei em um método para ajuda-lo a fazer um melhor uso deste livro. Não há aqui nenhuma pretensão de forçar o leitor a concluir a leitura. Mas há sim a intenção de colaborar com seu autodesenvolvimento através de um manual de estudo sobre comunicação à ótica do meu entendimento sobre o assunto. Em minha opinião (do ponto de vista de um cara que aprendeu muito na vida por autodidatismo), o melhor método para aproveitar este livro e desenvolver sua comunicação é: ler o livro inteiro e, após 30 dias, comece a estuda-lo 30 minutos por dia, lendo os parágrafos e fazendo anotações nas margens, colando post-it com as ideias que forem surgindo, etc.; Depois de três meses da conclusão das sessões de estudo, leia novamente as palavras que você sublinhou e suas notas (não é para ler o livro todo de novo! É para relembrar aquilo que lhe chamou atenção). Assim, você vai incorporando os conceitos deste livro em sua estrutura psicológica e vai aos poucos melhorando sua comunicação e mudando seu comportamento.

Desde já o parabenizo pela decisão de estudar sobre comunicação interpessoal. Lembre-se que sempre haverá pessoas no mundo, e hoje, até mesmo o mais competente profissional tem que entender de *gente*. Saber relacionar-se é o grande trunfo das pessoas de sucesso no século 21. Este livro foi desenhado para isso. Leia-o. Estude-o. Aplique-o.

Sumário:

I. Os Segredos dos Grandes Comunicadores: Lições sobre a Arte de Influenciar Pessoas (1 a 7):

1. Cinco coisas que você precisa saber sobre Comunicação.
2. A observação ativa e o aprendizado transformacional: Aprender a observar potencializa o aprendizado transformacional e aumenta sua inteligência.
3. A comunicação interpessoal é multifatorial: Conheça os componentes da comunicação.
4. Problemas de Comunicação: você tem pelo menos um deles: Os problemas de comunicação são como todos os outros. Se não são resolvidos definitivamente aparecerão novamente.
5. Como convencer os outros a pensarem do seu modo: Descubra quais são os três diferentes métodos de convencimento e como se comunicar nos três principais canais da percepção cerebral.
6. Afinando os instrumentos e melhorando a comunicação: Como aplicar o que você já aprendeu para se comunicar melhor e influenciar pessoas
7. Modelo poderoso de comunicação: Obtenha a chave para conquistar as pessoas e influenciá-las verdadeiramente.

8. Você sabe ouvir com o coração? Como melhorar sua capacidade de ouvir e demonstrar empatia.

II. A Comunicação dos Líderes e a Gestão Eficaz das Pessoas (8 a 18):

9. Ei, líder! O que você tem que os outros não têm? Quais são as principais virtudes de um líder além da comunicação.
10. A habilidade de tomar boas decisões aumenta sua autoridade: Como tomar decisões com ética e naturalidade fortalece sua liderança.
11. A Automotivação pelo Diálogo Interno: Como se comunicar positivamente com você mesmo e manter o entusiasmo.
12. Como motivar sua equipe: Use sua comunicação para criar um ambiente altamente produtivo.
13. A persuasão e a criação de uma rede de contatos: Como utilizar pessoas chave para alcançar seus objetivos.
14. Pare de procurar defeitos e ensine sua equipe a fazer o mesmo: Nem sempre o defeito está no colega da mesa ao lado.
15. Promova o trabalho em equipe: Elimine a mediocridade e incentive a busca pelo conhecimento.
16. Resolva os problemas que você já tem: Vença a falta de foco e resolva os problemas antigos.

17. Criticar ou reclamar não é o mesmo que *feedback*: Reclamar para quem não resolve é fofoca.
18. Você sabe falar ~~em~~ ao público? Como o líder pode desenvolver sua oratória para influenciar pessoas.
19. Como vencer os cabos de guerra entre líderes: O que fazer quando há gerentes do mesmo nível em um conflito invisível.

III. A Arte de Influenciar Pessoas nas Relações Comerciais: Estratégias para melhorar a relação com o cliente, agregar valor e vender mais com o poder da comunicação. (19 a 26):

20. Vendas: Trabalho de Equipe. Como criar uma força de vendas unida e focada na lucratividade.
21. Você *deseja* vender mais? A falta de ambição para influenciar pessoas é um problema linguístico.
22. Tenha foco para não falar bobagem: Sem foco você prejudica a relação da empresa com os clientes.
23. A melhor abordagem de vendas: Como usar sua comunicação para vencer a indiferença dos clientes.
24. Seis passos para fidelizar clientes: Conquiste clientes através do atendimento excelente.
25. Como aumentar sua credibilidade? Como transmitir aos clientes que você é uma autoridade em seu ramo.
26. O segredo para agregar valor: Dois princípios sociais para valorizar seu produto, serviço ou talento.

27. Um método poderoso de pós-venda: Tão importante quanto conhecer o cliente é conhecer os amigos dele.

IV. A Difícil Arte de se Relacionar Bem: Como melhorar suas relações interpessoais. (27 a 35)

28. Casados: conversem sobre sexo: Use sua comunicação para satisfazer seu cônjuge e manter seu casamento sadio.
29. Qual o problema com seus filhos? Observando a relação familiar e a comunicação entre pais e filhos.
30. Qual é o problema com os seus pais? Como os adolescentes podem usar a comunicação para entender os pais e melhorar o relacionamento com eles.
31. *Assertivês:* o idioma das relações interpessoais. Como se tornar mais assertivo e evitar problemas de relacionamento.
32. Cinco dicas para o sucesso nos relacionamentos. Inteligência emocional e influência interpessoal.
33. Bons relacionamentos começam com bom marketing pessoal. Como valorizar sua imagem e ser bem aceito em qualquer ambiente
34. Como fazer verdadeiros amigos. A importância das amizades para uma vida satisfatória.
35. Perdão: o antídoto para o veneno do ressentimento. Como perdoar liberalmente pode salvar seus relacionamentos?

36. Torne-se um maestro da comunicação. O que você precisa fazer para melhorar seus relacionamentos?

V. Como se tornar um melhor comunicador? (36 a 40)

37. Como o cérebro funciona? Aprenda a informática da mente para se comunicar melhor.
38. PNL – A programação do cérebro por meio da linguagem. Como utilizar a Programação Neuro-Linguística para influenciar.
39. Solicitação gera poder. Aprenda a solicitar para conseguir o que você quer.
40. Teste sua perícia na arte de influenciar pessoas. Descubra por que as pessoas se aproximam de você
41. Comunicação e Influência: use-as com sabedoria. O que você pretende fazer com tudo o que estudamos neste livro?

Bibliografia: Obras que ajudaram o autor a treinar seu intelecto.

APÊNDICE I: Perguntas Respondidas
APÊNDICE II: A Metáfora das Savanas Africanas

Palestras com o autor.

Parte 1: Os Segredos dos Grandes Comunicadores Lições sobre a Arte de Influenciar Pessoas

Desde que o homem descobriu ter dois cérebros (lado esquerdo e direito), comunicar-se consigo mesmo e com os outros se tornou um ensaio para o autoconhecimento – seja antes, durante e depois de cada interação nas relações humanas. Harmonizar em si mesmo a razão e a emoção revelou-se ser a chave para comunicar-se com maestria.

Heráclito, filósofo grego nascido por volta de 540 a.C, afirmava que "tudo aquilo que se opõe, concorda; e tudo aquilo que difere, quando em união, resulta na mais bela harmonia". Para que haja comunicação e influência é preciso harmonizar os lados opostos do cérebro, a razão e a emoção sendo ao mesmo tempo racional e emocional. Da mesma forma que para selar a paz entre dois países em guerra é preciso chamar seus governantes para um diálogo pacífico, a voz da consciência, ou seja, nosso diálogo interno tem o poder unir o lado direito e esquerdo do cérebro, promovendo a comunicação entre eles. Isso é importante por que assim como um pássaro precisa das duas asas para voar, (caso contrário, voaria em círculos), precisamos dos dois lados do cérebro para nos comunicar eficazmente e evitar que nossos relacionamentos se tornem um círculo vicioso. Conhecer a si mesmo é a chave para se comunicar com excelência construir relações saudáveis.

Recentemente, almoçando na casa de meus pais com minha família, todos estavam olhando para o meu filho e se lembrando de quando eu tinha a idade dele. Minha mãe se lembrou de quando eu comecei a falar as

minhas primeiras palavras. Ela contou para minha esposa que um dia meu pai estava comendo uvas verdes e eu, curioso, peguei uma uva bem pequenininha e coloquei na boca e logo em seguida fiz uma careta e disse: "Azeda!" Meu pai, se lembrando disso e rindo, comentou: "Engraçado, como o Symon sabia que palavra usar para expressar o gosto da uva? Ele ainda não falava direito... Como ele sabia o que era azedo?".

A linguagem já estava presente na minha vida. Tudo o que você e eu aprendemos na vida foi por meio da linguagem. O mais surpreendente de tudo isso é que o cérebro humano tem uma plasticidade enorme de se adaptar e aprender por *observar* as coisas através dos sentidos e usa a linguagem para gravar estas informações e se expressar. Isso tem força sobre nosso comportamento por que quando nascemos passamos a ter a linguagem como instrumento para receber e codificar informações em nossa estrutura cerebral. No começo isso acontece mais por osmose do que por vontade própria.

A linguagem é responsável pela nossa formação e pelo modo como enxergamos o mundo. Nossa maneira de utilizar a linguagem criou a nossa realidade. Por exemplo, seu gato nunca vai reclamar para você da qualidade do leite. "Qualidade" não faz parte da realidade do gato. Seu cachorro nunca ficará magoado por que você deixou de fazer uma festa no aniversário dele. "Fazer aniversário" não faz parte da realidade do seu cachorro. Resumindo: nossa realidade é formada pelo uso que fazemos da linguagem. Tanto para perceber o mundo a nossa volta, como para explicarmos o mundo a nossa volta. Tudo o que você tem dentro de

sua cabeça, entrou aí através da linguagem. Todas as vezes que queremos nos valer de qualquer informação usamos a linguagem para decodificar estes dados e expressá-los para os outros. Como melhorar sua capacidade de usar a linguagem para expressar seus pensamentos é uma das propostas deste livro. O pontapé inicial para isso é a observação ativa.

Vamos lá?

1
Cinco coisas que você precisa saber sobre a Comunicação

Mensagem deste capítulo:
Se você não reconhece a importância da comunicação na sua vida é bobagem ler este livro.

"Não se começa uma casa pelo telhado, e sim pela base." – Lair Ribeiro.

As crianças tem o costume de brincar com os coleguinhas mais legais e não se importam de "dar um gelo" em quem é mais chato ou "metidinho". Faz parte do Código de Ética Infantil: quem é bacana recebe o direito de brincar com a turma. Quem é mala ganha o passaporte para a ilha deserta. Fica sozinho mesmo! Até criar coragem de se incluir novamente, sob a pena de trazer um brinquedo novo para turma toda brincar até quebra-lo e devolvê-lo em pedaços. E quietinho! Sem reclamar, se quiser ser aceito novamente pelo grupo. Ou então, tchau!

Talvez você mesmo tenha passado por isso. Intuitivamente, as crianças sabem que a falta de companheirismo – a falta de comunicação – é uma maneira dolorosa de punir alguém. Ficar sem contato com os outros é um castigo cruel desde a infância. Na realidade, a falta de comunicação é um caso de vida ou morte!

O primeiro a pensar nisso, provavelmente foi Frederico II, imperador alemão de 1196 a 1250. De

acordo com um historiador medieval, ele promoveu um teste onde mães adotivas e amas de leite de recém-nascidos podiam cuidar das necessidades físicas deles, como amamentar, dar banho e trocar – mas, eram PROIBIDAS DE CONVERSAR COM SEUS BEBÊS. O resultado? As crianças morreram. Não conseguiram viver sem o carinho, as palavras afetuosas e as expressões faciais alegres das mães adotivas.

Em nossos dias, pesquisadores estudaram a importância da comunicação, num estudo de isolamento, onde convidaram cinco homens a ficarem trancados – sozinhos em um quarto escuro. O primeiro aguentou oito dias. Outros três suportaram dois dias, sendo que um deles ao sair do quarto exclamou: "Nunca mais!" O quinto homem suportou o teste por apenas duas horas. Mesmo no caso de quem gosta de ficar sozinho, a solidão pode ser excruciante. Veja o caso do navegador Carl Jackson que passou 51 dias velejando pela costa do Oceano Pacífico. Ao voltar à terra firme, ele disse que "sempre se julgara auto-suficiente", mas, descobriu em alto mar, que "a vida sem as pessoas não faz sentido"! E concluiu: "A solidão no segundo mês foi *martirizante...*"

Mesmo que tirássemos férias e fossemos para um lugar onde poderíamos ficar sozinhos com nossos pensamentos, logo sentiríamos falta da correria do trabalho e das reclamações de seu chefe e dos clientes. Por quê?

Por que a comunicação é parte de quatro principais áreas da nossa vida. Em ***sentido físico***, a falta de comunicação e relacionamentos satisfatórios tem o

mesmo impacto negativo sobre a saúde, que a pressão alta, o fumo, a obesidade e a falta de atividade física. Pessoas que ficam sozinhas têm quatro vezes mais chances de pegarem um resfriado, do que aquelas socialmente ativas. Homens divorciados (antes dos 70) morrem de doenças cardíacas, câncer e derrame, duas vezes mais que homens casados. Morrem de hipertensão três vezes mais e cometem suicídios cinco vezes mais. Morrem de cirrose sete vezes mais e de tuberculose dez vezes mais! Aos machistas de plantão: se o casamento faz mal à saúde do bolso, ficar sozinho faz mal a saúde física!

A comunicação nos supre ainda de outra necessidade emocional: a ***necessidade de identidade***. Quem define se somos inteligentes ou idiotas, espertos ou lerdos, bonitos ou feios? Tenha certeza que não é a imagem no espelho, e sim, o modo como outras pessoas reagem a nossa interação com elas. Decidimos quem somos baseados no modo como as pessoas reagem a nós. Como no caso do Menino Selvagem de Aveyron. Este menino foi encontrado cavando uma horta em busca de alimento numa aldeia francesa. Ele havia passado os primeiros anos da infância sem contato com outros humanos, e não havia nele nenhum traço que se podia esperar de um ser social. Apenas com a influência de uma mãe amorosa é que o menino começou a agir e a pensar em si mesmo como sendo um humano.

Todos nós temos um pouco da selvageria do menino de Aveyron. Nascemos sem nenhum senso de identidade. Vamos criando nossa identidade a partir do modo como os outros nos definem. As mensagens que recebemos até os 7 anos de idade são as mais fortes,

mas, a influência dos outros permanecem presentes em nós pelo resto da vida. Pense em si mesmo e no modo como se veste ou como fala. Quando você começou a agir deste modo e por quê? Ao meditar nisso, você perceberá que sofreu algum tipo de influência de alguém em algum momento da sua vida, como quando um estilo de música marca uma geração. E isso foi moldando sua identidade.

Ao longo da vida somos atraídos a pessoas que confirmem nossa identidade. Esta confirmação depende, é claro, de sua autoimagem. Por exemplo, se você tem uma autoestima elevada, a tendência é se aproximar de pessoas que lhe tratem bem e evitar a todo custo pessoas que lhe tratem mal. No entanto, se você se julga uma pessoa sem valor tende a se relacionar com pessoas que lhe desprezem. Esta é uma explicação do porque muitos permanecem em um relacionamento desamoroso, pernicioso e frustrante. Se você se considera um perdedor, se associará com pessoas que confirmem sua autopercepção negativa. É claro que estes relacionamentos de apoio, podem tanto confirmar quanto transformar sentimentos de inadequação em autorrespeito, da mesma forma que os relacionamentos prejudiciais reduzem a autoestima.

Pense ainda em como a comunicação satisfaz sua necessidade de ***convívio social***. Alguns cientistas afirmam que a comunicação é o principal meio pelo qual os relacionamentos se iniciam. Através da comunicação, muitas das necessidades humanas são satisfeitas. Sentimos *prazer* quando conversamos com alguém que é divertido e nos alegra com sua conversa. Demonstramos *afeto* quando visitamos uma pessoa

querida após um período de luto (nem que seja apenas para mostrar a ela que nos importamos). Somos *incluídos* quando entramos em uma rodinha de amigos para não ficarmos sozinhos. Se quisermos evitar uma tarefa desagradável, experimentamos a *sensação de fuga*, por conversar com o colega da mesa ao lado, até o relógio de ponto marcar o fim de mais um dia. *Relaxamos* quando simplesmente jogamos conversa fora em um bate-papo descontraído. Sentimos o *controle* da situação quando fazemos solicitações a outras pessoas, ou reivindicamos algum direito. Agora, leia novamente este paragrafo e preste atenção às palavras sublinhadas. Pense em como a sua vida seria vazia sem que estas necessidades fossem satisfeitas.

Sem contar a importância da comunicação para a realização dos ***objetivos práticos*** de nossa existência. Você se comunica para dizer ao cabeleireiro para cortar seu cabelo um pouco mais dos lados do que em cima. Fala ao arquiteto como quer o acabamento do seu banheiro. Negocia as tarefas domésticas e argumenta com seu filho na hora de escovar os dentes ou ir dormir. Sem poder se comunicar, como seria o exercício de viver em sociedade? Segundo a professora Rosabeth Moss Kanter, da Escola de Administração de Harvard, após concluir sua graduação, as principais habilidades são as sociais, ou seja, saber se comunicar, ouvir e compreender, trabalhar em equipe e liderar. Além de um trunfo social, a comunicação é a chave que abre a porta do sucesso ou do fracasso profissional.

Até mesmo a Pirâmide das Necessidades Humanas, de Abraham Maslow, reafirma a importância de se comunicar para viver e atingir a auto realização.

Pense em como seria difícil conseguir água potável, comida, roupa e abrigo sem ir até o departamento de água de sua cidade e solicitar ao atendente água tratada em sua casa. Ou sem ir ao supermercado fazer suas compras do mês e passar pelo caixa. Sem escolher suas roupas na loja em que você compra há anos por causa do atendimento daquela 'mocinha'. Como satisfazer suas necessidades de segurança e bem estar sem contar com o apoio da segurança pública, ou sem falar com o guarda que lhe parou em uma blitz? Vamos pular dois níveis na pirâmide e nos concentrar direto no topo: como se auto realizar na vida e desenvolver o seu potencial ao máximo sem se comunicar, uma vez que nosso senso de identidade depende da reação dos outros ao modo como agimos? A certeza de que estamos sendo as melhores pessoas que podemos ser depende do convívio harmonioso consigo mesmo e com os outros. Enfim, à medida que subimos na vida, o que mais precisamos é da habilidade de se comunicar bem.

Para que você não julgue este artigo uma falácia, uma vez que prometi lhe contar cinco segredos dos grandes comunicadores, as cinco coisas que você precisava saber sobre comunicação são:

1. Para os humanos, a falta de comunicação é caso de vida ou morte, porque dela depende nossa interação social, desde que nascemos.
2. A falta de comunicação causa à saúde física os mesmos danos que o fumo, a pressão alta, a obesidade e a falta de exercícios.
3. Nosso senso de identidade depende do modo como os outros reagem a nós. Escolhemos

conviver com pessoas que confirmem esta identidade auto-percebida.

4. Muitos sentimentos importantes para a realização pessoal como o prazer, o afeto, a inclusão ou a fuga, o relaxamento e o controle são alcançados e satisfeitos através da comunicação.
5. O sucesso profissional depende de sua habilidade de comunicação. Você pode ter concluído seu curso superior com louvor, mas, se não convencer na entrevista de emprego ou não conquistar a confiança do gerente do banco, continuará enfrentando dificuldades na vida pessoal e profissional.

Ideia forte: Sua qualidade de vida passa por uma boa comunicação.

2
A observação ativa e o aprendizado transformacional

Mensagem deste capítulo:
Aprender a observar potencializa o aprendizado e aumenta sua inteligência

"Observa, escuta, cala. Julga pouco e pergunta muito." – A. Graf Von Platen

Uma das coisas mais importantes na PNL (Programação Neurolinguística) é a ênfase que se dá ao fato de as pessoas aprenderem pela ativação dos processos neurológicos através do uso dos sentidos. Aprendemos por meio do que vemos, ouvimos e sentimos. Nosso sistema nervoso está conectado para receber, processar e armazenar as imagens, sons e sensações aos quais somos expostos durante nossas atividades diárias. Um dos princípios básicos da aprendizagem transformacional é o de que, quando as pessoas estão aprendendo ou pensando, estão juntando componentes destas imagens, sons e sensações armazenadas em seu cérebro. Graças à observação, o indivíduo tem a possibilidade de aprender mais, pois através da observância são enviadas para o cérebro as imagens, sons e sensações de que ele precisa para formar suas opiniões sobre determinado assunto.

Podemos aprender de duas formas distintas. Uma delas, que por sinal é a mais difundida e defendida pela sociedade é aprender sozinho, que é uma maneira interessante e muito profunda, mas, é demorada e como

dizem os chineses "o tempo é um ótimo mestre, mas acaba matando todos os seus discípulos!" A segunda forma, porém, é mais rápida para aqueles que buscam resultados: aprender por observar a experiência dos outros. Esta segunda forma é em muitos casos mais eficaz, por que já vem com a confirmação de êxito ou fracasso.

A palavra "observação" vem do latim *observatione* que tem o sentido de 'reparar, tomar como ensinamento ou advertência, examinar acontecimentos físicos ou morais. Quem observa cumpre, respeita as prescrições ou os preceitos do ser observado, examina para estudo, pratica, usa e pondera sobre o objeto de sua observação' e com isso aprende. Todo observador que adquire a habilidade da observância torna-se um praticante fiel do comportamento observado por agir com disciplina, buscando a execução exata de tal comportamento. O ato de observar é um gesto constante na mudança de comportamento, tanto o seu como dos outros através da arte de influenciar pessoas. Mas para que tudo isso aconteça é preciso entender a relação que existe entre a observação e o aprendizado.

Observar para aprender

Don Wolfe, especialista em mudanças, ensina que existem dois tipos de aprendizado: o informacional e o transformacional. O primeiro é o tradicionalmente aplicado nas escolas e universidades, onde os professores falam e alunos ouvem e anotam, para depois serem aplicadas provas e suas respectivas notas. Um sistema de memorização. Infelizmente, na maioria das

vezes, o que cai na prova nunca cai na vida. Os bons comunicadores sabem disso e aprenderam a aprender as coisas certas, do jeito certo.

Já o aprendizado transformacional é aquele que permite descobrir respostas por si mesmo, um aprendizado de cabeça e de coração. Aquele em que se utiliza também o lado direito do cérebro, que depende de envolvimento, compreensão e sentimentos. É, sim, um processo mais longo, mas, indiscutivelmente, aquele que, por sua profundidade, atinge e fica, para sempre, entranhado em cada célula do corpo. Nesta era de muita informação, a ferramenta que liberta a mente para criar, ser diferente e fazer a diferença é justamente este aprendizado: o transformacional. A vida é uma experiência transformacional. Vence quem tem capacidade de aprender também com o coração, de transformar-se para mudar a si mesmo e aos outros.

Aprender dos outros por observar e analisar suas histórias de vida é uma poderosa fonte de aprendizado. Podemos aprender o tempo todo por observar. O ato de observar é uma poderosa fonte de informações. Quando a pessoa observa, se torna mais inteligente, pois se coloca na posição de ouvinte e avaliador, podendo captar informações através de diversos canais de percepção por ver, ouvir e sentir os efeitos do que está observando.

Observar é importante porque nos dá sinais do que acontece à nossa volta e como podemos nos adaptar a uma realidade em constante mutação. A maior parte de tudo o que entra em nossa mente vem do canal visual, ou seja, através das imagens que vemos. Nossa audição traduz o tom de voz de uma pessoa que se comunica

conosco, indicando suas intenções e sentimentos enquanto fala. Enfim, tudo é fonte de informação. Mas, infelizmente a maioria das pessoas age como um indivíduo sem habilitação que está dirigindo um carro em uma rodovia. Ele vê as placas, mas não as entende, pois desconhece os símbolos. Os outros motoristas buzinam e dão sinais com as mãos e faróis, mas, ele não dá ouvidos nem identifica os gestos. Continua em frente e capota o carro numa ribanceira. Mesmo precisando da orientação e sendo orientado, este condutor irresponsável não aprendeu a obter informações por observar.

Poucos admitem que enquanto humanos imperfeitos, somos ignorantes em relação a alguma coisa. Em cada nível do saber humano há alguém ou alguma fonte de informação que é superior a nós em entendimento podendo ser absorvida e validada a partir de sua observação e análise de resultados. Para que o ato de observar esporadicamente, se transforme em hábito, ou seja, vire uma prática e se concretize em aprendizado é preciso que existam três condicionantes: Primeiro, um forte desejo de aprender. Querer aprender as habilidades visadas. Se o aprendiz não quiser, ele não aprende. Segundo, um ser observável – alguém para servir de exemplo ou modelo; e em terceiro, a aplicação contínua do observador por praticar o que aprendeu observando. Quando há estes três elementos é possível aprender pela observação. Mas, sem fazer disso uma *prática*, dificilmente o indivíduo conseguirá aprender com o que acontece ao seu redor.

"Somos o que repetidamente fazemos". - Aristóteles

O desejo de aprender

Só aprendemos o que queremos. A falta de interesse pelo conhecimento prático que produz discernimento é a principal doença do sistema educacional. Não desejar aprender mais é uma falha grave de comportamento que o mercado e a vida não costumam perdoar. O desejo de aprender vem da aspiração de melhorar, crescer, avançar na vida. Se o indivíduo julgar que do "modo como está já está bom" ele não enxergará a necessidade de mudança e assim perderá a consciência de que deve aprender mais, visando a madureza física, mental e emocional. Jesus Cristo, no Sermão da Montanha disse que a primeira felicidade é "estar consciente de sua necessidade espiritual." Destaca-se aqui a expressão "estar consciente", ou seja, saber que precisa de algo mais para atingir seus objetivos e mudar de vida.

Todos nós somos ignorantes em alguns aspectos da vida e na maioria dos casos não nos damos conta disso. É o que chamamos de ignorância inconsciente, a primeira fase do aprendizado. Enquanto você não sabe que não sabe sobre um assunto, você é ignorante com relação a ele. Falta-lhe consciência de que aquilo existe. Sendo assim, você permanece sem saber e pensa que não precisa se desenvolver mais, por que, não sabe que há o que aprender. Quando a pessoa se dá conta de que existe algo a mais para aprender, ela passa para o segundo estágio: a ignorância consciente. Por exemplo, você tem conhecimento que existe uma disciplina que ensina a Língua Brasileira de Sinais, mas, sabe que se fosse preciso conversar com um surdo, não conseguiria.

Neste caso, você é ignorante quanto à língua de sinais, e tem consciência dessa limitação. Quando há o desejo de aprender (que só nasce depois que se tem consciência de sua ignorância quanto ao assunto) a pessoa passa a se interessar pelo tema e entra na terceira fase do aprendizado, chamada de conhecimento consciente: agora você sabe o quanto sabe sobre um assunto. Depois de estudar e treinar muito a Língua Brasileira de Sinais, já consegue se comunicar com um deficiente auditivo sem maiores problemas. Você não domina bem o idioma, mas, é capaz de se fazer entender sem titubear. Se o desejo de aprender for intenso e realmente forte, você agora vai observar os outros se comunicando em Libras e isso aumentará muito seu aprendizado. Com o tempo você entra no estágio de Sabedoria: nesta fase, você já não sabe o quanto sabe sobre um assunto. Ele já faz parte de sua estrutura psicológica de tal forma, que você é capaz de falar sobre ele com convicção e entusiasmo fazendo isso com naturalidade. No caso do exemplo supracitado, você agora estudou e praticou tanto a Língua Brasileira de Sinais que se sente seguro para ensinar alguns gestos a outras pessoas. Você agora sabe do que é capaz, pois percebeu uma mudança em seu modo de agir. A única forma de saber se alguém aprendeu o que lhe foi transmitido é por observar se ele mudou seu modo de agir, seu comportamento.

Todo este processo de aprendizagem começa com a habilidade de observar o que acontece a sua volta. Lembre-se disso o tempo todo e desenvolva um senso crítico mais amplo! As pessoas, em sua grande maioria aceitam sem questionar o que as pessoas com maior autoridade falam. Tomam isso como regras de conduta e

vivem segundo estes padrões sem avaliar sua aplicabilidade. Isso impede você de exercer seu direito de observar e decidir por conta própria. Estas pessoas com autoridade na maioria das vezes são pessoas do convívio familiar. Pais, avós, irmãos que repetem em suas vidas os paradigmas que fizeram parte de suas formações. Muitos destes paradigmas tornaram-se obsoletos com o passar do tempo e, mesmo assim, continuam sendo reciclados e passados adiante sem questionamentos de geração para geração. Na carreira e na vida pessoal precisamos de um forte desejo de aprender mais para ir além, pois ele alimenta nossa vontade de crescer, algo inerente nos humanos. Por isso é tão importante aprender a aprender.

Algo que possa ser observado

Observável é a qualidade de tudo aquilo que possa ser observado, avaliado e estudado em suas características e aplicações. As maravilhas da criação de Deus são um exemplo de algo que merece ser estudado, seguido e apreciado. Quando se vê uma bela flor, seu cheiro, forma e cor, se desperta nos sensíveis a admiração pelo Criador da coisa observada e a manifestação de suas características e qualidades naquilo que ele criou. Esta observação reverente o induz a seguir a orientação ou conselho do Criador em sua vida.

O mesmo acontece, por exemplo, dentro de uma empresa: um novato que encontra entre seus colegas um profissional que possa ser observado (por sua competência de ação) e passa a acompanhar suas ações

como se seguisse uma 'prescrição' de como agir, acabará criando o mesmo resultado alcançado pelo colega que lhe serviu de exemplo. Da mesma forma, um filho que percebe o zelo e a dedicação do pai em prover o sustento da família pode passar a ser 'seguidor' do pai por usar seus ensinamentos na própria vida. A esposa que percebe como o marido conversa com ela, pode aprender dele e melhorar sua habilidade de comunicação. Um aluno que observa os ensinamentos do mestre torna-se um praticante fiel dos ensinamentos do tutor replicando o mesmo comportamento em sua vida agindo de acordo com a maneira, aprendida sempre que se deparar com uma situação que observou seu mestre enfrentar com sucesso.

Onde encontrar elementos observáveis para fazer deles uma fonte de aprendizado? Pensar em um tutor ou mestre que tenha um padrão de excelência para que você se compare por ele não é tarefa fácil. No Brasil, faltam exemplos de sucesso para que outras pessoas se espelhem. Veja o caso dos professores. Muitos são pegos em manifestações e greves por aumento de salário. Você já pensou no impacto que isso causa na vida profissional dos alunos? Será que eles respeitam e desejam ser como pessoas que precisam parar de trabalhar para reivindicar novos salários? Estou dizendo isso apenas para exemplificar que não adianta ter como exemplo pessoas fracassadas. Veja que paradoxo: as pessoas que verdadeiramente alcançaram o sucesso na vida profissional não tem tempo de ensinar isso para os outros. Estão ocupados ganhando a vida. Não podem montar um curso para ensinar as pessoas o seu modo de agir. Este aprendizado só é possível quando se observa

suas histórias. Mesmo assim, é possível que você encontre alguém que já alcançou os resultados que você deseja para sua carreira e acompanhe suas ações.

Certa vez, quando iniciei minha carreira de palestrante fui visitar um diretor do Sistema FIEMG (Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais) para saber dele como ele contratava palestras motivacionais para as indústrias de sua regional. Eu tinha o costume de me apresentar como consultor e palestrante, por que erroneamente, achava que só 'palestrante' não soava bem. Quando disse a ele o que queria, ele se virou e disse: "Eu nunca contratarei palestras! Nem a sua, nem a de nenhum outro! E digo mais, não gosto de consultores! Para mim, todos os consultores são 'quebrados'! Se fossem tão bons como falam tinham seus próprios negócios e não teriam tempo de ficar apontando defeito nas empresas dos outros."

Vamos deixar de lado a opinião dele sobre os consultores e vamos nos ater ao pensamento por trás da resposta. Este diretor acreditava que só devia se espelhar ou dar atenção a alguém que fosse melhor que ele. E ele estava certo! Como ele iria observar alguém que não alcançou nada em sua vida profissional? De fato, para ser alguém observável é preciso aprender com quem é realmente observável, pelos seus sucessos e não pelos seus fracassos. Geralmente, o mundo não vê com bons olhos as pessoas que erraram e tentam dar conselhos reciclados. É como se tentasse requentar um café que já estava requentado. É duro dizer isso, mas, aquele professor do cursinho ou da faculdade não é a pessoa indicada para ser o seu padrão de sucesso. Jesus Cristo, Albert Einstein, Bill Gates, Eike Batista, Steve Jobs ou

Warren Buffet não são seus professores, por melhor que seja a sua universidade. Se quiser aprender deles, terá que correr por conta própria. Portanto, pense em alguém que possa lhe ensinar a ser bem-sucedido, que *tenha uma história de vida* cheia de vitórias, de acertos. Que aprendeu *corrigindo os erros*. Que tenha construído uma vida e *ajudado a levantar outras...* Foque em suas características e aprenda desta pessoa. Estamos vivendo uma nova etapa educacional que exige novas ferramentas e modelos poderosos.

Aplicação contínua

Toda aprendizagem compartilha os mesmos tipos de estrutura e de princípios. A questão é saber se determinada estratégia que alguém está usando para aplicar seu conhecimento é adequada para completar a tarefa a ser realizada. Pouco adianta do ponto de vista prático, observar o que os outros estão fazendo, ter um mentor para ensiná-lo tanto pelo exemplo como pelos ensinamentos e não aplicar isso. Mais importante que saber o que fazer é preciso saber como fazê-lo. A tendência das pessoas não é pensar nos processos mentais que produzem resultados. Em termos mais simples, se preocupam mais com "o que" do que com o "como" aprender de maneira mais fácil e eficaz. Isto envolve todo tipo de aprendizagem na vida do aprendiz, seja na escola, no trabalho ou na vida particular. Aristóteles dizia que somos o que repetidamente fazemos. Logo, a excelência é uma questão de hábito e não fruto do acaso. Portanto, para mudar o comportamento obsoleto e reafirmar um novo

comportamento recém-aprendido é necessário aplicar o que aprendeu. Para isso o 'como fazer' é mais importante que 'o quê fazer'.

Assim como os outros músculos do corpo humano, o cérebro também se desenvolve através de constante atividade. Quanto mais você exercitar seu cérebro, mais você perceberá os resultados. Então, é preciso aprender como utilizar estas habilidades e estratégias de forma eficaz por encontrar situações em que poderá aplicar este novo aprendizado. Meditar, ou seja, pensar em como aplicar o que você sabe para resolver problemas – os seus e os dos outros. Ter conhecimento acumulado, mas, não aplica-lo na solução de problemas não resolve muita coisa. Você precisa ter mais soluções do que problemas a sua disposição. Quando você pensa em soluções *antes que os problemas surjam* você se antecipa a eles e sempre estará mais preparado que os outros. Ao pensar em como aplicar o que aprende você tem a oportunidade de praticar o que sabe em contextos que realmente irão tornar o novo aprendizado uma parte do seu comportamento. Portanto, descubra por meio do pensamento concentrado como praticar na vida diária o que está aprendendo.

Para aplicação contínua deste método e o desenvolvimento da prática da observação como fonte de aprendizado é necessário reconhecer que há muito a aprender pela prática assídua das competências que se espera adquirir. Lembre-se: o ciclo de aprendizagem só se completa quando há mudança de comportamento. Como somos diferentes uns dos outros e cada ser-humano tem sua maneira de vivenciar a realidade pode ser que o que deu certo para um não dê para outro, o que

é normal. No entanto, a prática contínua do que foi anteriormente observado, deve-se atentar para o fato que faça sentido para você dentro de sua realidade. Espelhando-se em alguém que valha a pena, você pode antes de aplicar a causa verificar se o efeito lhe é aprazível. Lembre-se que se trata de um modelo de aprendizado por observação da experiência alheia. Você tem condições de avaliar e escolher o que quer. Use isso a seu favor!

O que a observação tem a ver com comunicação?

Aprender pela observação sistematiza como coletamos, selecionamos, armazenamos e recuperamos a informação. Praticar a observação consiste em ampliar nossa percepção para aprender dos outros por meio da análise de suas vivências e, com isso, aumentar nossa capacidade de avaliação e escolha. É preciso *perceber melhor para analisar melhor e tomar melhores decisões.* Com isso há um aumento de inteligência. Mas o que isso tem a ver com comunicação?

A humanidade está mergulhada em informação, mas, sedenta de conhecimento. Saber identificar o que realmente é útil para nossas vidas é fundamental para poupar tempo, energia e recursos. Por isso, ter a habilidade de fazer distinções e concentrar-se no que realmente funciona é uma capacidade rara nos dias de hoje e o bom comunicador filtra o que há de melhor para ser comunicado e define o que transmitir aos outros, a partir de suas conclusões sobre aquilo que sabe. Da próxima vez que assistir a uma entrevista, observe a pessoa que é segura ao emitir suas opiniões sobre um

assunto. Sua segurança é claramente confundida com inteligência pelo modo como expõe seus argumentos. Quem sabe se comunicar é percebido como mais inteligente. E essa mudança de percepção dos outros em relação a você advém do uso correto que você fizer da informação que tem o que só é plenamente possível, pela observação ativa.

Ideia forte: Aprenda a observar ativamente para aprender melhor. Mais conhecimento significa maior capacidade de argumentação.

3
A comunicação interpessoal é multifatorial

Mensagem deste capítulo:
Do que é feita a comunicação e quais são seus níveis de abrangência

"O conhecimento das causas secretas e de como as coisas funcionam aumenta os limites do domínio humano, tornando tudo possível." – Francis Bacon

Quando era adolescente, tinha uma curiosidade enorme em relação a como minha mãe conseguia cozinhar tão bem. Às vezes tentava espiar o que ela fazia para que seus pratos ficassem tão saborosos. Minhas irmãs mais velhas de vez em quando cozinhavam para a família toda, mas, mesmo tendo aprendido com a minha mãe, não conseguiam preparar os mesmos pratos que minha preparava com o mesmo sabor e aroma. Certo dia, enquanto minha mãe cozinhava perguntei a ela qual seu segredo para fazer uma refeição tão saborosa. "Não tem um segredo. É um monte de segredos que a gente vai aprendendo com o tempo!" – respondeu minha mãe.

Este exemplo pessoal mostra algumas coisas na vida não tem apenas um segredo, mas vários. Assim como preparar uma refeição saborosa para muitas pessoas, comunicar-se bem requer que você aprenda 'um monte de segredos', ou seja, uma série de fatores que o tornarão um bom comunicador. Assim como os ingredientes e temperos de uma refeição que quando somados à habilidade do cozinheiro geram um prato

suculento e saboroso, o mesmo acontece quando você tem acesso aos melhores ingredientes para uma boa comunicação e soma isso a seus dons pessoais, sua habilidade natural. O resultado será uma troca de informações agradável e mensagens gostosas de ouvir.

Para transformar sua informação em uma mensagem que muda a vida das pessoas, você precisará conhecer e usar os melhores ingredientes, preparando um banquete para quem conversa com você – seja um cliente, um amigo, familiar ou colaborador. Neste capítulo, consideraremos quais são os ingredientes da boa comunicação. No capítulo seguinte, veremos como desenvolver sua habilidade natural para preparar grandes e inesquecíveis pratos no restaurante dos relacionamentos.

Os ingredientes da Comunicação Interpessoal

O psicólogo e professor emérito de psicologia da UCLA, Albert Mehrabian foi o pioneiro nos estudos sobre os componentes da comunicação interpessoal como fator de proximidade entre as pessoas. De acordo com ele, para que a comunicação favoreça o emissor da mensagem impactando positivamente o receptor (criando-se assim um vínculo emocional), deve-se haver harmonia entre três ingredientes principais: as palavras, o tom de voz e a linguagem corporal. Seus trabalhos definem a proporção dos componentes em 7% para as palavras, 38% para o tom de voz e 55% para a linguagem corporal ou fisiologia.

De acordo com Mehrabian, quando duas pessoas estão se comunicando, os três ingredientes são levados

em conta e avaliados. Ele não pensava que um era mais importante que o outro, mas, que durante uma conversa, o nível de interesse do interlocutor era diferente dependendo da situação e do teor da conversa. Não é coerente, por exemplo, passar uma bronca sorrindo e cantarolando sem parecer sarcástico. A linguagem corporal tem que combinar com as palavras que estão sendo ditas e com o tom de voz em que são proferidas.

Obviamente, em situações distintas cada um dos ingredientes da comunicação ganha mais destaque. O Dr. Edward Hall, antropólogo especialista em proxêmica (disciplina que estuda como as pessoas usam o espaço e o efeito disso nas relações interpessoais), afirma que uma conversa considerada íntima tem como distância entre os interlocutores aproximadamente 50 centímetros. Neste caso, há maior probabilidade de que os interlocutores tenham maior contato físico por causa da linguagem corporal se assemelhar com mais facilidade. As mulheres se comunicam melhor que os homens, porque entre outros fatores, de acordo com Allan e Barbara Pease, durante uma conversa elas ficam ligeiramente mais próximas umas das outras e se tocam até 6 vezes a mais do que os homens.

Mas, a mesma mulher pode não conseguir se comunicar bem com seu marido se priorizar apenas o uso das palavras ao tentar se comunicar com ele. A dra. Louann Brizendinne, psiquiatra, professora da Universidade da Califórnia, em São Francisco e autora do livro "O cérebro feminino" afirma que as mulheres falam em média 20 mil palavras por dia enquanto os homens falam apenas 13 mil. Mesmo assim, a mulher fala, fala, fala e o marido não escuta. Quando ela fica

calada a primeira coisa que ele diz é: "Benzinho, aconteceu alguma coisa?..." Olha que paradoxo! A mulher fala 7 mil palavras a mais que os homens todos os dias, mas, só é ouvida quando fica quieta...

Diferentemente, no caso de uma operadora de telemarketing, o tom de voz assume a liderança em relação à preferência do ouvinte. Mesmo no caso de operadores que fazem serviço de cobrança, o tom de voz respeitoso e no ritmo do cliente faz com que ela dê o seu recado sem que o cliente fique zangado por estar recebendo uma cobrança – algo desagradável para qualquer pessoa. Palavras duras podem ser ditas com tom de voz apropriado, mas palavras doces não são bem recebidas se faladas com tom de voz irritante. Sendo assim, não podemos definir um componente da comunicação mais importante que o outro. Cada caso é um caso.

Não é por que as palavras compõem apenas 7% da sua comunicação que elas perderam seu lugar na arte da influência. As palavras são o meio como nosso cérebro codifica nossas emoções e sentimentos para externar nossas opiniões sobre o mundo. Palavras fortes e positivas sempre evocam sensações fortes e emoções positivas. Um fotógrafo japonês, chamado Masaru Emoto, passou mais de vinte anos estudando o efeito das palavras sobre as moléculas de água. Sua pesquisa consistia em expor a água ao som de palavras como amor, esperança, fé, perdão, entre outras. Daí congelava a água no momento exato e a fotografava. Ao levar estas imagens para um microscópio, ele isolava o formato da molécula ao entrar em contato com o som. As imagens são lindas e impressionantes! Mas, ao expor a mesma

água aos sons de palavras como ódio, raiva, a voz de Adolf Hitler, entre outras – a molécula de água fotografada e ampliada revelava uma aparência disforme, feia e sem brilho. Isto é relevante para nossa discussão, por que assim como as palavras proferidas agitam ou destroem as moléculas de água, as palavras que usamos para nos expressar podem ter um efeito edificante ou desanimador. Lembre-se que mais de 70% de nosso corpo é composto de água. Como o seu uso das palavras está impactando as moléculas de água dos outros?

Desconsiderar a importância das palavras na comunicação é uma falha de inteligência interpessoal. Da mesma forma que, para que uma refeição seja nutritiva é preciso combinar carboidratos, proteínas e vitaminas presentes em hortaliças, por exemplo, a comunicação excelente requer que haja uma combinação na proporção certa, de palavras, tom de voz e fisiologia.

Os níveis da Comunicação

Você já reparou que alguns pratos mais elaborados requerem uma preparação mais demorada, com mais etapas? Pense por exemplo no de fim de ano, algumas famílias que preferem o tradicional peru. No interior, as pessoas preferem uma leitoa assada. Mas, em ambos os casos, é necessário algumas etapas desde a preparação até chegar a hora de reunir a família e saborear o prato. Mesmo que a cozinheira tenha pressa, ainda assim ela precisa respeitar os estágios para não estragar o alimento. O mesmo acontece com a

comunicação. Para se comunicar também é preciso passar por alguns níveis, ou etapas, até que chegue o momento mágico de conquistar as pessoas. Mesmo que você tenha pressa em passar a informação é preciso respeitar as etapas, seguir os estágios para não 'estragar' o relacionamento. E toda comunicação interpessoal passa por três etapas ou níveis: o automático, o inteligente e o emocional.

No nível automático um fala e o outro escuta, sem existir necessariamente atenção entre as partes. Como consequência, este tipo de comunicação não muda nada na realidade física do interlocutor por que não há interesse genuíno entre partes de saber o que está sendo falado. É a chamada "conversa fiada" que não gera ação. Quando se comunica no "automático" a pessoa corre o risco de falar bobagem, pensar em voz alta, ofender os outros, etc. A comunicação para ser produtiva e gerar ação precisa ser do modo inteligente em diante. Toda vez que você se comunicar no modo automático, você desperdiça uma oportunidade de fechar um negócio.

A maioria das pessoas se acostumou a operar deste modo e por isso não consegue obter resultados. Desta forma se iniciam os problemas de comunicação no casamento, por exemplo. A mulher fala, fala, fala e o homem faz tudo ao contrário. Por quê? Por que ela fala no modo automático. Se olhando no olho do homem e falando com ele, ele já não presta atenção, quanto mais se falar sem que ele esteja atento! O homem não consegue executar várias tarefas ao mesmo tempo, diferente da mulher. A mulher tem mais conexão neural em nível de corpo caloso (uma conexão nervosa entre o

lado esquerdo e direito do cérebro), usando os hemisférios cerebrais de forma mais equilibrada. Por isso a mulher é mais intuitiva, mais perceptiva e mais comunicativa que o homem. Não é a toa que as mulheres estão dominando o setor de vendas das empresas.

O segundo nível da comunicação é o inteligente. Neste nível existe interação entre as partes. Ambos estão atentos ao que está sendo tratado e existe troca de informações. O poder de gerar ação neste nível é maior, pois os interlocutores estão mentalmente 'ligados', envolvidos na conversa. Neste nível você percebe que seu interlocutor está entendendo o que você está explicando por observar as reações faciais dele diante de sua conversa ao balançar a cabeça enquanto você fala, fazendo sinal de positivo, por exemplo. Ele está com você. Não desvia o olhar enquanto você fala e às vezes, repete o que você falou para ter certeza de que entendeu. No nível da inteligência existe raciocínio – o cérebro está participando do processo.

O terceiro nível é o EMOCIONAL. Neste nível os resultados são surpreendentes, pois, os envolvidos na comunicação gostam um do outro, existe confiança e o poder de gerar ação aqui é de 100% para ambos. No nível emocional existe mais que interação mental há também o envolvimento emocional. Nós gostamos de pessoas iguais a nós e estamos mais propensos a concordar com as solicitações de quem gostamos. Qual foi a última vez que você conversou por 5 horas com uma pessoa de quem não gosta? Nenhuma vez! Agora, quando você gosta da outra pessoa, você é capaz de passar horas conversando com ela sem ver o tempo

passar. A qualidade da conversa avança rapidamente por que um acredita que o outro é confiável e não há receio em agir com transparência.

"Faltando-se confiança acaba-se toda a comunicação entre os homens."
– Tito Lívio

Como comunicador que visa conquistar as pessoas e influencia-las é importante que você entenda que a boa comunicação depende de conquistar o lado emocional das pessoas. Assim com preparar um almoço delicioso para a família é algo que acaba inevitavelmente trazendo as pessoas de novo para sua casa, se você coloca estes segredos da comunicação em prática, você tocará o coração das pessoas que o cercam e elas gostarão de estar perto de você. É muito valioso conseguir tocar o coração das pessoas com a sua mensagem. Se as pessoas gostarem de você, também gostarão de negociar com você e de conversar com você, de serem seus amigos.

Estes são alguns dos segredos da comunicação que fui aprendendo ao longo do tempo fazendo palestras, convivendo com as pessoas ao longo destes anos e tocando seus corações. Nos próximos capítulos veremos mais segredos para fazer isso de uma forma natural, aproveitando suas habilidades pessoais.

Síntese: Melhore seu uso dos ingredientes da comunicação em todos os níveis.

4
Problemas de Comunicação: você tem pelo menos um deles.

Mensagem deste Capítulo:
Os problemas de comunicação são como todos os outros. Se não são resolvidos definitivamente aparecerão de novo.

"Em vós mesmos reside a causa que entra em vossa vida." – R.W.Trine

Meu primeiro carro foi um Fusca, ano 81. Aquele carrinho foi muito útil, mas me deu muita dor de cabeça pelas muitas vezes em que ele me deixou no meio da rua, na chuva tendo que empurrá-lo sozinho. Às vezes as pessoas dizem que, em um Fusca, tudo se resolve com um 'pedaço de arame'. Eu caí nessa e achava que paliativos acabariam virando soluções definitivas. Aprendi a duras penas que adiar a solução dos problemas não dá certo. Por mais simples que sejam os problemas devem ser eliminados o mais rápido possível. Só eu sei quantas vezes fiquei exposto a crimes por que meu Fusca dava problema nos lugares e horários mais improváveis...

O mesmo acontece com os problemas de comunicação. Se não forem resolvidos de verdade, ou seja, se forem tratados com paliativos – vão permanecer lá e vão estourar nas horas mais impróprias. Roberto Shinyashiki tem uma expressão interessante em que ele diz que "os problemas são como despertadores: se não forem desligados direito, despertam de novo!". Os

problemas de comunicação, assim como todos os problemas se escondem de forma muito sutil, quase imperceptíveis. A gente nem nota como eles surgem, mas nos vemos em dificuldades quando eles reaparecem. Nas empresas, os problemas de comunicação são verdadeiras pragas. Trata-los definitivamente começa com a identificação destes problemas e quais são seus impactos nas relações humanas. É isso o que faremos neste capítulo.

Já percebeu como as pessoas distorcem as mensagens que recebem? Sabe por que elas fazem isso? Vimos que nossa comunicação é composta de palavras, tom de voz e linguagem corporal. Além disso, a qualidade da transmissão de nossas ideias passa por três níveis ascendentes: o automático, o inteligente e o emocional. Por não entender isso, a maioria das pessoas desconhece em que nível está operando diariamente e em que componente da comunicação está falhando. Isso acontece com muita frequência e se agrava ainda mais devido as distorções que fazemos das mensagens que recebemos de outras pessoas.

As distorções da mensagem

Nossa maneira de transmitir informações nem sempre é compreendida pelas pessoas com quem nos relacionamos. Antigamente acreditava-se que a boa comunicação consistia apenas em falar bem, usar belas palavras e complicar para impressionar. Mas, no dia a dia, na conversa com o garçom ou o frentista do posto, nem sempre conseguimos ser claros para expor nossa vontade e fazer nossos pedidos. E quanto mais pessoas

estiverem envolvidas no processo de comunicação, maior o risco de distorção da mensagem.

Recentemente cheguei a uma cafetaria da minha cidade, logo após o almoço e pedi um café expresso e reforcei que queria que ela colocasse pela metade. Estava com o estômago cheio e não queria uma xicara grande. A menina anotou meu pedido e entrou na cafeteria. Minutos depois voltou com uma xícara transbordando e com o pires alagado de café. Ela anotou meu pedido, mas não prestou atenção ao que eu falei. Perguntei a ela o que havia acontecido e ela me disse que havia passado o meu pedido para uma colega que pediu para outra e, por isso, 'não era a responsável' pelo meu desagrado.

Percebeu como as pessoas distorcem as coisas? Eu não queria que ela se responsabilizasse pelo café transbordante. Só que ela me explicasse o que tinha acontecido. Afinal, se ela não entendeu o que eu falei – a culpa era minha. Eu poderia ter me expressado mal. Mas, ela entendeu que uma vez que a colega dela foi quem cometeu o erro, eu tinha que aceitar sem reclamar... Mas, ela também pode ter simplesmente passado o meu pedido como faz todos os outros: "um café na mesa tal!" e esquecido de acrescentar os detalhes. Com isso ela distorceu a informação que eu lhe passei e me atendeu mal.

Isso exemplifica bem o que eu quero passar para você em relação às distorções. Cada um de nós tem um modo de pensar. Um jeito de pensar e processar as coisas que acontecem de uma maneira diferente dos outros. Por isso, quando tiver que passar uma mensagem ou um pedido, lembre-se de que as chances de dar

errado equivalem ao número de envolvidos elevado ao quadrado. Por melhor comunicador que você seja, se você passar uma ordem e para que seu pedido seja atendido outras cinco pessoas estejam envolvidas, a chance de dar errado é de vinte e cinco por cento. Além de se comunicar com clareza você terá que acompanhar o processo de execução da ordem para evitar que as distorções aconteçam pelo caminho. Sempre que possível, identifique o responsável e fale diretamente com ele. Assim você se previne contra aborrecimentos e melhora sua comunicação.

Se você já estudou a comunicação interpessoal já ouviu falar dos ruídos da comunicação. Existem três tipos comuns de ruídos que atrapalham a comunicação interpessoal: o *ruído externo*, ou seja, aquilo que está relacionado ao ambiente físico em que os comunicadores estão interagindo e que dificultam o receptor de ouvir o que o transmissor está falando. O *ruído fisiológico*, que pode ser um problema de saúde, como por exemplo, problemas na audição ou na fala do transmissor ou receptor. E o *ruído psicológico*, que são forças alheias ao comunicador, que interferem no modo como eles se expressa ou compreende uma mensagem, como no caso de um pescador que exagera no tamanho do peixe que pescou só para convencer os outros de suas habilidades de pesca.

No entanto, quero acrescentar a esta categoria, os *ruídos mentais*.

Os ruídos mentais

Desde que passamos a trabalhar mais com a mente do que com o corpo estamos expostos constantemente a distrações que dão brecha a problemas de comunicação muito mais sutis do que simplesmente não prestar atenção ao que o outro está falando. É cada vez mais comum estarmos fisicamente em um lugar e mentalmente em outro. Por isso a expressão ruídos mentais é apropriada para explicar bem os problemas de comunicação interpessoal sobre os quais, o emissor da mensagem não tem poder nenhum. São ruídos que só podem ser identificadas com análises mais profundas. Pierre Weil, em seu livro *"Relações Humanas na Família e no Trabalho*", fala sobre alguns destes ruídos, que em sua época já prejudicavam a comunicação interpessoal. Pode ser uma atitude do receptor, que ouve apenas o que lhe interessa e se apega mais a sua opinião do que ao conteúdo da mensagem, seguindo apenas o que lhe convém.

O **egocentrismo** é um ruído mental, por que impede a pessoa de enxergar as coisas do ponto de vista de quem fala e a faz rebater o que está sendo dito sem antes ouvir e avaliar a conclusão do assunto. Isso tira o brilho da comunicação interpessoal, por que é como rir de uma piada, antes que a pessoa que a está contando termine. Perde a graça e interrompe a outra pessoa, além de ser uma falta de respeito. Outro ruído terrível que beira ao pecado é a **discriminação** ou deixar-nos guiar por estereótipos. Certos termos, como branco, negro, pobre, rico operário, patrão, português, caipira, gaúcho tem uma conotação negativa que predispõe a pessoa a não dar a devida atenção ao que está sendo dito por que tira a credibilidade de quem está transmitindo a

mensagem. As diferenças que existem entre os seres humanos é que moldam os ambientes em que a comunicação acontece. Saber respeitar o outro como ele é a base para comunicar-se com maestria.

Um ruído mental muito comum (principalmente entre os homens) é a **competição inconsciente**. Já percebeu que em uma roda de amigos, quando um deles conta uma piada e todos riem, logo em seguida – como se fosse uma questão de honra – alguém tem que contar outra melhor do que a primeira? Sem contar que, em uma relação de hierarquia, o indivíduo que está sujeito ao cargo do outro, muitas vezes se sente frustrado e proíbe-se de ouvir o que o outro está dizendo. Quando é preciso estabelecer um diálogo, ambos querem se fazer entender cortando a palavra um do outro. Como diria Pierre Weil, a conversa se torna um "Monólogo Coletivo".

Os últimos dois ruídos mentais que pude identificar são a **transferência inconsciente e a projeção.** A primeira caracteriza-se quando o receptor tem um sentimento em relação a uma pessoa parecida com o interlocutor e transfere estes sentimentos para ele, indispondo-se ao que está sendo comunicado. Resultado? Não há comunicação. A projeção nos faz acreditar que o interlocutor tem intenções que nós teríamos no lugar dele. Isso é perigoso, por que faz com que fiquemos com o pé atrás em relação ao que o outro está falando e assim não prestamos atenção ao que ele realmente está transmitindo.

Reflita: quantos destes ruídos mentais você conhecia? Quais deles podem estar atrapalhando sua

comunicação? Você ouve atentamente o outro sem discriminá-lo ou distorce as informações de acordo com sua percepção?

Tanto as distorções, quanto os ruídos mentais são na realidade demonstrações de falta de interesse nos outros e revela uma falha no modo como percebemos as outras pessoas. Obviamente, você não vai manter uma conversa de horas com uma pessoa que você não gosta. Mas, até para tratar com um cliente se você não aprender a ouvir de verdade, ou seja, fizer a "escuta dinâmica" – seus resultados dentro de seus relacionamentos serão insatisfatórios.

Sendo assim, como resolver os problemas de comunicação? Se fosse possível criar um antídoto para todos eles ficaríamos ricos. Mas, o segredo para solucionar os problemas de comunicação começa a ser descoberto com a observação, conforme vimos no capítulo 1. Ao aprender a observar e ouvir atentamente você descobrirá a causa do problema de comunicação que atrapalha sua interação com os outros. Saberá se é uma distorção, um tipo de ruído ou apenas uma 'pulga atrás *da sua* orelha'. Muitas vezes o problema é algo que você criou e acha que está no outro. Por isso vale procurar primeiro a falha de comunicação que possa existir *em você*.

Certa vez Deus, preocupado com a situação dos humanos na Terra enviou um anjo para entregar aos humanos a chave para a felicidade plena. Após mil anos andando pela Terra, o anjo voltou para o céu e Deus perguntou o que ele tinha para dizer no relatório da sua

missão. O anjo disse: "Senhor, eu não consegui entregar o segredo da felicidade para os humanos. Eles estavam tão preocupados em falar que não tinham tempo para me ouvir!".

Ouça verdadeiramente. Faça isso não só com os ouvidos, mas com a mente e o coração. A mente, para pensar em uma maneira de ajudar o próximo. O coração para fazer isso com empatia e dentro da necessidade do outro – não da sua. Observe, ouça e aja em benefício dos outros. Com estes três passos não há problema de comunicação que se perpetue. Isto se aplica tanto a relações interpessoais como empresariais. Não há empresa bem sucedida com comunicação deficiente. Responda para si mesmo: Como você pretende aplicar estas técnicas em sua vida a partir de agora?

Ideia forte: Resolva seus problemas de comunicação.

5
Como convencer os outros a pensarem do seu modo

Mensagem deste Capítulo:
Quais são os três diferentes métodos de convencimento e como comunicar-se nos três principais canais da percepção cerebral.

"Apele para os mais nobres motivos." – Dale Carnegie

Ciência é o estudo de causa e efeito dos fenômenos naturais. Todas as vezes que você estuda a causa e o efeito de alguma coisa você está na realidade fazendo um estudo científico. Como toda forma de ciência visa o benefício em longo prazo do maior número possível de pessoas, para convencer alguém é fundamental que você conheça e domine os três campos da ciência do convencimento, ou seja, métodos com causa e efeito, sempre visando o benefício duradouro para o maior número de pessoas. Ao entender as causas de um processo de convencimento, você poderá usar sua comunicação para reproduzi-las atingindo assim os efeitos desejados. Os três métodos para convencer as pessoas são: a manipulação, a persuasão e a influência. Vejamos como cada uma destas formas de convencimento se caracteriza e de que modo podemos usar nossa comunicação para lançar nossa mensagem na mente das pessoas com maior eficácia através do uso dos canais de percepção. Tudo dentro da ética e com muita naturalidade. Mãos à obra!

A manipulação

A pior maneira de convencer alguém a seguir suas orientações é através da falta de ética. Manipular, do latim *manipulare*, significa 'preparar, manusear, engendrar, forjar'. O termo manipulação dá a ideia de algo forçado, impróprio, que falta com a ética. Em expressões mais comuns, é como se a pessoa que é manipuladora 'armasse a cama para o outro deitar', tramasse alguma coisa propositalmente e de forma engenhosa – com o objetivo de enganar o outro ou levar vantagem. Neste contexto, quando uma pessoa é convencida pela manipulação é forçada a agir de acordo com a opinião do outro, *sem que tenha a opção de escolher* o que fazer. Quem convence pela manipulação geralmente tenta se mostrar bastante ético, como sendo uma pessoa de credibilidade. Os manipuladores fazem questão de dizer que são confiáveis.

O romance de Mário Puzo que virou sucesso nas mãos de Francis Ford Coppola em "The Godfather" (O Poderoso Chefão, Paramount, 1975), exemplifica bem o que é ser manipulado e *convencido a fazer algo pela força* e não por vontade própria. A frase "farei uma proposta que ele não poderá recusar" ficou famosa por mostrar o que as pessoas são capazes de fazer para manter a família, a riqueza e até a própria vida. Embora a figura de Don Vito Corleone fosse carismática e cheia de boas intenções ele levava em primeiro lugar os interesses da "Família" antes de os interesses de qualquer outro.

Quem é manipulado acaba fazendo as coisas contra a vontade, o que gera mágoa e rancor. A manipulação convence pela chantagem. E a chantagem é o cartão de visita da vingança. Manipular equivale a

jogar o jogo do perde-perde. Sempre conduz a uma situação em que um começa levando vantagens, mas que no fim ambos saem perdendo.

A Persuasão

Persuadir é convencer o outro (por meio de raciocínio lógico) a seguir seu ponto de vista, concordando que ele é o mais indicado para todos. A persuasão, do latim *persuasus*, particípio passado do verbo *persuadere*, (prefixo *per* = de modo completo, e *suadere* = aconselhar sem imposição), pode ser definida como a *capacidade de induzir alguém a fazer ou não fazer algo, de desenvolver confiança e desencadear respeito*. Essa ação tem como base o entusiasmo, argumentos racionais, acreditar no que diz. Persuadir é falar com a razão, é ser convincente.

Para quem é convencido pela persuasão, este parece ser o jogo do perde-ganha. O comunicador persuasivo acaba convencendo o outro de que ele tem razão, ou seja, o ouvinte acaba 'perdendo' a argumentação e o poder de barganha. Convencer pela persuasão envolve usar a razão para chegar ao objetivo. Por exemplo, em uma negociação, se o comprador for mais persuasivo que o vendedor, este terá dificuldades para fechar o negócio em seus moldes, pois, acaba perdendo o poder de convencimento diante do cliente. No entanto, se a situação for inversa, o cliente fecha o negócio, mas, a sensação de que saiu perdendo pode prejudicar uma venda futura.

Diferente da manipulação, a persuasão tem como chave o raciocínio e a argumentação lógica. Quem está

sendo convencido acaba sendo compungido a fazer o que o comunicador exorta. Aqui não há força, mas jeito. Persuadir é função do lado esquerdo do cérebro. Parte sempre do desejo de apresentar provas de que um comportamento ou ideia é melhor que o outro. Para esse objetivo valem usar gráficos, tabelas, números e um sem número se artifícios para convencer pela razão.

A influência

A palavra influência deriva da ideia de fluir – significando *correr com facilidade*. Algo que acontece com naturalidade. Pense, por exemplo, em como a água corre pelo leito de um rio. Ela flui normalmente sem que seja necessário força-la a fazer isso. Ela segue seu curso natural. Some a isto o prefixo latino "in" que significa "mover para dentro". Deste modo, é possível "influir", ou seja, entrar no processo para colocar a outra pessoa em curso e auxilia-la a exercer seu papel com naturalidade. A influência, para o uso didático nesta obra, tem o sentido de "*mover o outro para dentro de seus objetivos, convencendo-o a querer fazer isso"*. Para influir é impossível forçar, assim como é impossível manipular a água ou raciocinar com ela, para que siga seu curso natural. Fazendo uso de outra analogia, você pode coloca-la a favor da correnteza de seus objetivos. Isso pode ser feito por ajudar a outra pessoa a te ajudar. Para tanto, você precisa conhecê-la melhor do que ela mesma.

A diferença entre manipular, persuadir e influenciar é que esta última convence pelo exemplo e principalmente, RESPEITA O OUTRO COMO ELE É.

Para influenciar pessoas você tem que entender que elas são diferentes de você e tem um valor inestimável por serem assim. Se todos gostassem do azul o que seria do rosa? Para se tornar um mestre em influenciar pessoas você tem que aceita-las como são e não tentar mudar o pensamento delas para igualar-se ao seu. Para influenciar não é necessário pensar como os outros. O diferencial do grande comunicador é admitir que não sabe tudo, que os outros também podem ter seus pensamentos e que podemos aprender com eles por trabalhar em sintonia seguindo o mesmo plano.

Quem é influenciado pelo outro *é levado a agir de determinada maneira por vontade própria – seja por admiração ou por simplesmente gostar do outro*. Veja por exemplo o jogador de futebol, atacante do Santos Futebol Clube, Neymar. Jogador talentoso e jovem que ficou famoso por seus dribles e gols, mas, também por seu corte de cabelo, estilo 'moicano'. Por ter ampla divulgação na mídia, Neymar influenciou milhares de jovens e adolescentes no Brasil e no mundo que imediatamente cortaram o cabelo ao estilo 'Neymar'. Pela sua conduta dentro do campo e por seu modo de pensar ele se tornou um herói nacional – admirado por quem gosta de futebol e conhecido até por quem não gosta deste esporte. Ele como jogador e figura pública, não manipulou a situação pagando propina para todos os cabeleireiros do Brasil para que eles cortassem o cabelo dos adolescentes como o dele. Muito menos convenceu de forma lógica cada um dos meninos apaixonados por futebol que eles deveriam cortar o cabelo como ele. Não, ele não fez nada disso. Mas, por seu exemplo, ele levou muitas pessoas a seguir seu 'jeito' de pensar

porque elas simplesmente gostam dele. E você? Sua comunicação é combinada com sua postura profissional e pessoal, ao ponto de os outros gostarem de você e seguirem seu exemplo por livre vontade? O que você tem feito para influenciar os outros? Seus filhos e cônjuge o veem como um 'herói nacional' e seguem o que você fala por que querem ser como você?

Há ainda outro detalhe muito forte com relação à influência: quem está sendo influenciado não se incomoda com isso. Ele simplesmente age de determinada forma porque acredita que é o melhor para si e está fazendo as coisas por sua própria vontade. Aí está a força deste método de convencimento. O tempo todo, a pessoa se comporta como se a ideia tivesse partido da cabeça dela. Enquanto quem é convencido pela persuasão, fica um pouco receoso, com uma dorzinha no cotovelo porque provaram que ele estava equivocado, quem é convencido pela influência age de pleno coração. Se na manipulação a pessoa age contra a vontade e com total consciência de que está sendo forçada a fazer algo que não gosta, na influência a pessoa nem percebe de que está sendo levada pela onda, vivendo uma realidade que não foi criada diretamente por ela, mas mesmo assim segue porque a agrada e satisfaz como indivíduo. A influência é muito poderosa e sutil.

No filme "A Origem", Leonardo di Caprio e seus amigos são especialistas em plantar ideias na mente de outras pessoas durante um sonho conjugado. Na trama, ele é contratado por um megaempresário para plantar uma ideia de dissolução de um império de milhões de

dólares na mente do herdeiro da companhia. O processo de influência que ocorre durante o filme mostra como uma ideia, uma vez lançada no subconsciente tem como função única germinar e crescer. Ao acordar do sonho, o jovem herdeiro decide desfazer do patrimônio do pai e criar sua própria empresa atendendo assim o desejo secreto de seu principal concorrente. Sem se dar conta disso, o jovem resume tudo o que se passou enquanto dormia, dizendo para o tio: "Entendi o que meu pai sempre quis. Ele desejava que eu agisse por mim mesmo!". A influência mantém a pessoa influenciada no centro do processo. Suas vontades são respeitadas e seu poder de escolha mantido. Ao passo que a manipulação e a persuasão limitam a escolha da pessoa, a influência abre portas para a outra pessoa, fazendo- a se sentir dona de si mesma! Como resultado, temos o jogo do 'ganha-ganha'.

Os três métodos de convencimento são utilizados na sociedade moderna de forma muito explicita. Certos meios de comunicação manipulam a mente das pessoas por promover manchetes tendenciosas. Pastores e pregadores tentam a todo custo persuadir as pessoas a agirem de acordo com os argumentos preparados previamente para serem convincentes. Personalidades gravam suas marcas na mente das pessoas por transmitirem uma imagem positiva e cheia de esperança e felicidade – virtudes que todos buscam inconscientemente e defendem o direito de tê-las.

Para usar melhor sua comunicação, você precisa aprender a influenciar os outros. Fazendo isso por meio de seu exemplo. Em alguns casos, para firmar sua mensagem você terá que recorrer à persuasão para

conquistar as pessoas pela razão. Um sábio uso das palavras o ajudará nisso. Mas seu foco deve ser sempre cativar as pessoas fazendo com que elas gostem de você. A emoção positiva, associada à sua pessoa tem maior poder de convencimento. A palavra convence, mas o exemplo arrasta.

"O mundo progride pouco porque os homens procuram apoio nos demais e nunca em si mesmos."
– Tig Hippel

Certa vez, no inicio de minha carreira como palestrante, estava me sentindo desanimado com as dificuldades do mercado. Lembro-me de uma vez em que tinha uma palestra marcada para uma noite de terça-feira e naquela tarde eu estava me sentindo o ser-humano mais desanimado da Terra. Percebeu a gravidade da situação? Fui contratado para motivar outros, mas eu mesmo estava desmotivado! De repente, meu celular tocou. Era meu cunhado, Beto, que queria conversar comigo a respeito da documentação de uma moto que eu havia comprado em sua concessionária. Ao perceber que eu não estava bem, ele me deu o maior conselho de negócios que eu já recebi até hoje! Com voz enfática, quase irada, ele me encorajou dizendo: "Symon! Você é um palestrante motivacional. Viva em sua vida aquilo que você ensina e jamais você ficará pra baixo!". Naquela época ele não sabia, mas me deu uma valiosa lição sobre influenciar pessoas.

Para convencer os outros a pensarem do seu modo viva com toda a intensidade aquilo que você realmente pensa, ou seja, siga aquilo que você transmite

para os outros através de sua mensagem. Seja o exemplo vivo de que aquilo que você está emitindo com sua comunicação é positivo e merece ser seguido por que dá resultados. Esta é a melhor forma de convencer e influenciar pessoas.

Os canais da percepção

Da mesma forma que um coador de café tem um filtro pelo qual o pó é barrado e apenas o líquido é aproveitado, nosso cérebro também possui três filtros diferentes para barrar algumas coisas que não nos interessem e deixar passar para nosso inconsciente apenas o 'líquido', a essência da mensagem que recebemos. Estes três 'filtros' da percepção são: o canal visual, o auditivo e o sinestésico. Nosso cérebro emite e recebe mensagens através destes três canais de percepção.

Enquanto você se comunica, a eficiência da sua mensagem depende de uma diferente combinação dos três canais da percepção. 53% das pessoas recebem melhor mensagens visuais. 35% preferem a comunicação através do canal auditivo. Os outros 12% precisam experimentar sinestesicamente uma mensagem para aceita-la como verdadeira. O segredo dos bons comunicadores é saber usar o canal de percepção mais indicado para se relacionar com os outros criando assim um vínculo emocional. Uma dica: aprenda a se comunicar visualmente. Heráclito, 400 anos antes de Cristo já dizia que "os olhos são melhores testemunhas que os ouvidos". Oitenta e sete por cento das informações armazenadas em nosso cérebro entraram lá

através dos olhos. No entanto, isso não significa que você deva se descuidar dos outros canais de percepção. Por exemplo, você está lendo este livro escrito em Língua Portuguesa, mas, estou me comunicando com você também por meio de imagens (todas as vezes que peço para você imaginar alguma coisa ou lhe conto uma metáfora, por exemplo), através de sons (por que estou mexendo com seu diálogo interno, essa conversa que você tem dentro da cabeça) e através de sensações (toda vez que você se lembra de uma situação na sua vida onde este conhecimento teria feito a diferença).

Durante uma conversa, o foco de sua atenção deve ser em que tipo de palavras seu interlocutor se baseia para expressar suas ideias. Por prestar atenção ao modo como seu cliente usa os verbos e com que frequência ele faz isso você tem condições de potencializar o uso de suas palavras por lançar mão daquelas que estão diretamente ligadas ao canal de percepção aberto na mente dele naquele momento. Se, por exemplo, durante uma apresentação de um projeto para seu gerente ele o interrompe e diz: "Não vejo aonde você quer chegar..." Você agora sabe que o canal de percepção que ele está usando para pensar é o canal visual e pode dizer: "Muito bem! Vou esclarecer este ponto para você!". Esclarecer é uma palavra visual. Assim você manda sua mensagem direto para dentro do cérebro dele. Através do uso correto da linguagem você pode mudar a realidade do seu interlocutor tornando-o favorável a sua mensagem.

O bom comunicador é antes de tudo um bom ouvinte. Portanto, escutar eficazmente é fundamental para que você saiba como e quando usar mensagens que

combinem com o canal de percepção do seu interlocutor. Escutar é importante até para lhe mostrar como deve conduzir o diálogo e alcançar o objetivo de conhecer melhor seu interlocutor.

Ideia forte: Ao evitar manipulação e ser persuasivo você começa a entender o que é influenciar pessoas.

6
Afinando os instrumentos e melhorando a comunicação

Mensagem deste capítulo:
Como aplicar o que você aprendeu até aqui para se comunicar melhor e influenciar pessoas

"Não basta ter grandes qualidade; é preciso saber usá-las." – La Rochefoucauld

Se você tem como objetivo influenciar pessoas precisa entender bem como usar o conhecimento que você já adquiriu com a leitura deste livro. Assim como um maestro ensaia com os músicos antes do dia do grande concerto afinando os instrumentos e esclarecendo as dúvidas, neste capítulo vamos afinar nossos instrumentos. Para aplicar o conhecimento descrito nesta obra em sua vida pessoal e nos negócios, você precisará esclarecer suas dúvidas.

Você perceberá que algumas pontas que por ventura ficaram soltas nos capítulos anteriores serão cortadas neste capítulo. Na realidade, usei este recurso didático por que ao começar a ler este livro (que é muito mais que um texto e sim, um curso transformacional por escrito), você estava em um estágio de entendimento. À medida que a leitura avança sua mente vai se abrindo para novas ideias.

Ilya Prigogine, ganhador do Premio Nobel de Química, dizia que o cérebro humano ao ser confrontado com um problema tem duas opções: se contrair e fugir da situação conflitante, ou se expandir para achar uma

saída. Se você já leu até aqui, é por que esta obra está cumprindo seu papel de expandir sua mente para encontrar as soluções para seus problemas de comunicação. Uma maçã após amadurecer nunca mais será verde de novo. Para continuar amadurecendo sua comunicação é preciso esclarecer todas as questões. Vamos lá?

Como usar melhor os ingredientes da comunicação?

As palavras representam 7% de todo nosso potencial de comunicação, lembra-se? Novamente vou me valer das experiências culinárias. Imagine que você está preparando uma refeição e erra a mão no sal. O que acontece? O prato todo tem que ser jogado fora. Usar mal as palavras é equivalente a errar a mão. Pode pôr uma amizade de anos por água abaixo, por que como diz um ditado indígena, "palavras são como flechas, uma vez lançadas não voltam nunca mais". Ter cuidado com as palavras que você usa é fundamental para não se arrepender depois.

Uma forma de potencializar o usa das palavras é através da leitura constante para aumentar seu vocabulário. Às vezes recebo por e-mail convites para participar de cursos de leitura dinâmica que prometem resultados extraordinários, aumentando a velocidade do movimento dos olhos. Mas, movimentar os olhos mais rapidamente, não adiantaria coisa alguma, se você não conhecer o significado das palavras que estão sendo lidas. Não adianta aumentar sua velocidade de leitura sem aumentar a compreensão e a memorização da informação. Então, leia muito, mas com o objetivo de

aprender alguma coisa. Ouça boas emissoras de rádio. Principalmente as notícias que vem pelo rádio AM. Os locutores são excelentes em interpretação; fazem um uso correto da gramática e da língua portuguesa e um ótimo uso das palavras. Em poucos meios de comunicação se dá tanta atenção ao poder das palavras como no rádio AM.

No livro *"Como conquistar as pessoas – Dicas para você ampliar suas relações e criar laços mais gratificantes",* os pesquisadores Allan e Barbara Pease identificaram doze poderosos gatilhos mentais que podem ser usados para persuadir os outros. São palavras comuns que mexem com sentimentos íntimos da maioria das pessoas. São elas: descoberta, garantido, amor, comprovado, resultados, poupar, fácil, saúde, dinheiro, novo, seguro e você.

Os resultados que você obterá por usar estas palavras de eficácia comprovada com seus clientes e amigos lhe garantirão mais saúde e amor, além de aumentar sua segurança e lhe permitir poupar o dinheiro que seria gasto com propaganda inútil. Estas palavras são fáceis de usar e absolutamente seguras. Inove e pratique até que elas se tornem parte do seu vocabulário. Ao praticar isso constantemente você se torna um melhor comunicador, que usa bem as palavras para 'temperar' a conversa.

Outro ingrediente genial da comunicação interpessoal é o tom de voz, o modo como você fala. Se você usar bem as palavras, mas não colocar a ênfase na sílaba ou na palavra mais forte da frase, você não será plenamente compreendido. As pessoas ouvirão suas palavras, mas, não se sentirão atraídas ao que você está

falando. Pense por exemplo, em uma mãe que vê o filho pequeno atravessar a rua sem olhar para os lados e percebe que vem um carro. Ela está longe dele e o perigo de ele ser atropelado é real. Como você acha que ela o chamaria? Obviamente com um tom de voz enfático e bem alto. O mesmo acontece com relação ao volume da sua voz. Nem sempre falar como você está acostumado é sinal de que será compreendido. Talvez seja este o motivo que o levou a ler este livro. Usar a modulação correta da voz e aumentar ou diminuir a velocidade da sua fala pode fazer com que sua mensagem ganhe muito mais força do que simplesmente falar no mesmo tom e ritmo.

Certa vez uma empresa norte-americana de telemarketing fez um teste para aumentar as vendas por telefone nos estados do Texas e em Nova Iorque. A orientação era de que os operadores deveriam apenas falar no mesmo ritmo e volume que a pessoa do outro lado da linha. Com os texanos falar de modo mais devagar e baixo. Com os nova-iorquinos conversar mais rápido e alto. O resultado foi um aumento de 30 por cento, conforme publicado no livro Comunicação Global, do Dr. Lair Ribeiro. Para aumentar seus resultados use corretamente o poder do tom de voz colocando a ênfase na palavra certa.

Mais uma vez vale lembrar que o modo como falamos revela nossas intenções e pensamentos mais profundos. Nossas palavras tem uma ligação direta com nossas emoções. Jesus certa vez disse que a boca fala o que está transbordando no coração, ou seja, na fonte das nossas emoções. Sendo assim, palavras referentes às principais emoções humanas são excelentes gatilhos

mentais. Tome por exemplo a palavra sexo. Em pleno século 21, onde se encontra todo tipo de informação sobre sexo, esta palavra ainda exerce o poder de prender a atenção das pessoas, devido à curiosidade que a maior parte da população ainda tem sobre este tema.

Sua linguagem corporal, ou sua fisiologia será responsável por 55% da sua mensagem quando você estiver emitindo suas ideias, atitudes e sentimentos. Lembre-se de que isso não significa que em toda interação o que manda é a linguagem corporal. Um componente completa o outro. Portanto, preste mais atenção em seus gestos. Como você usa as mãos? De que jeito você se senta, por exemplo? Da próxima vez que for ao banco, observe a pessoa que estiver na mesa do gerente. Se ele estiver inclinado, debruçado sobre a mesa e falando baixinho, pode saber que ele está pedindo dinheiro emprestado para o gerente do banco. Agora, se ele estiver recostado na cadeira, de braços cruzados e a cabeça inclinada para um dos lados, é o gerente que está tentando vender algum serviço do banco para ele.

Nossa fisiologia revela muito mais sobre nossas intenções do que nossas palavras e o tom de nossa voz. Mantenha seus gestos em sintonia com o que você está falando e sua comunicação será mais efetiva na arte de influenciar pessoas. Se achar necessário, pratique dança, teatro, yoga, esportes de contato e outras formas de usar melhor o corpo. Assim você aumenta sua propriocepção e se torna mais consciente de seus gestos. Um bom curso de oratória também pode ser útil. Relaxe mais na presença dos outros e perceba como é seu comportamento natural em situações diversas. Como

fica sua expressão facial quando está estressado? E quando está tranquilo? Identificar como você age em determinadas situações pode ser uma pista do que corrigir primeiro para sentir-se mais a vontade e deixar os outros à vontade também.

Como avançar do nível automático para o emocional?

Quando apresentei este conteúdo pela primeira vez à minha esposa, ela perguntou imediatamente: "Symon, como eu sei em que nível da comunicação uma pessoa está operando?" essa pergunta é muito pertinente porque o modo como as pessoas se comportam enquanto se comunicam revelam muito sobre o poder de comunicação que elas têm. É impossível não se comunicar. Se uma pessoa está quieta, com os braços cruzados e cenho franzido ela está comunicando que não quer papo. Saber identificar as mensagens que você emite pelo seu comportamento enquanto se comunica com alguém é a base para desenvolver seu potencial comunicativo.

Por exemplo, uma pessoa que opera no nível automático da comunicação não sabe ouvir. É o caso do garçom que escuta o pedido pela metade e como resultado atende mal ao cliente. O mesmo acontece quando o receptor é distraído. Sabe aquele tipo de pessoa que enquanto você fala permanece o tempo todo olhando para os lados? Não saber escutar e manter-se desinteressado pelo que o outro está falando é uma característica de quem se comunica no automático. Se ao emitir uma mensagem você não presta atenção as reações da outra pessoa ou é preconceituoso com

relação a aparência dela, você enquanto comunicador, também opera no automático. É o caso do vendedor de livros que bate à porta de uma cliente e quando percebe que ela veio até a porta, abaixa a cabeça e fala com ela o tempo todo olhando para baixo até perceber que a pessoa já foi embora.

Um comportamento de distração, preconceito ou desinteresse são sinais de quem se comunica no nível automático. O conteúdo da mensagem no nível automático também é um sinal. Falar do tempo, da vida alheia, iniciar conversas negativas, tendenciosas, más notícias – enfim, aquele 'papo-chato' também é característico das pessoas que falam no automático. No entanto, para avançar para o nível inteligente o degrau é usar o nome da outra pessoa.

No nome há uma espécie de gatilho mental, que faz vibrar nossa energia corporal fazendo com que nosso cérebro entre em ação e comece a participar da conversa. O psicólogo Brett Pelham, Ph.D e professor da Universidade do Texas em Austin, comprovou em seus estudos que o nome de uma pessoa é o som mais agradável para ela. Tome você mesmo por exemplo. Se você está na praça de alimentação de um shopping, domingo à tarde e de repente ouve seu nome, o que você faz? Imediatamente olha para trás e procura quem o chamou não é mesmo? Imagine agora o impacto de mencionar o nome da outra pessoa durante uma conversa a dois. "Ah! E como eu vou saber o nome das pessoas?" Perguntando, é claro! Nos primeiros trinta segundos de uma conversa você tem o dever de perguntar o nome da pessoa com quem está falando. Amadores em atendimento ao cliente conversam com

centenas de pessoas e não perguntam o nome de nenhuma delas. Por conta disso, perdem vendas.

Já o comportamento de quem se comunica no nível inteligente é marcado por uma postura atenciosa, educada. Estas pessoas se comunicam olhando no olho do interlocutor. Mantém um bom contato visual e fazem questão de saber e memorizar o nome das pessoas. Se não está em jogo um processo de convencimento mantém-se a distância respeitando o espaço pessoal do outro e mostrando-se disposto, prestativo.

O conteúdo da conversa no nível inteligente é mais recheado de fatos, acontecimentos marcantes. A pessoa conta de um livro que leu. De uma entrevista que assistiu. Da peça de teatro que foi levar o cônjuge, de uma notícia que lhe chamou a atenção. É o chamado 'papo-cabeça'. Há interação entre os interlocutores.

Se, por exemplo, esta pessoa tem o interesse em convencer o outro de alguma forma, mesmo que por educação, ela começa a puxar conversa. Faz perguntas 'abertas' e de ponto de vista para saber como o outro pensa. Assim ele reúne informações para usar em seu benefício durante um diálogo futuro. Ambos os interlocutores têm este comportamento. O nível da comunicação inteligente se caracteriza por um comportamento atencioso, interessado e educado.

Para avançar do nível inteligente para o nível emocional da comunicação, a chave é o aperto de mão. Por quê? Por que no aperto de mão as pessoas têm a oportunidade de criar no outro confiança e credibilidade. No Brasil é comum cumprimentarmos uns aos outros com um aperto de mão, contudo, poucas pessoas

reconhecem a importância deste gesto como fator de confiança entre as partes.

Houve um tempo na história da humanidade, que o homem andava isolado. Ele vivia sozinho e para se alimentar precisava caçar. Com isso ele carregava consigo algumas armas para defesa pessoal e para conseguir a caça. Com o passar do tempo o homem passou a viver em grupos. Já não existia a necessidade de andar armado o tempo todo e por isso criou-se uma relação de confiança: surgia o aperto de mão como um gesto de confiança mútua, era uma forma de dizer "Estou desarmado, pode confiar em mim!". Isto tanto é verdade que os soldados romanos tinham um gesto diferente para o aperto de mão. Era na realidade um 'aperto de antebraço' para checar se o outro soldado não trazia um punhal escondido naquela parte da armadura.

Sendo assim, para avançar do nível inteligente para o nível emocional aperte a mão do seu interlocutor de forma positiva olhando nos olhos dele. Pouquíssimas pessoas fazem isso nos dias de hoje. Ao fazê-lo, por exemplo, em uma entrevista de emprego, você já terá um diferencial, surpreendendo seu interlocutor. O aperto de mão tem que servir para dizer ao inconsciente dele: "Eu sou igual a você, pode confiar em mim!" Deste modo você muda a psicologia do outro de forma favorável a você e cria confiança para uma comunicação mais franca e honesta. Uma palavra de cautela: não é a força do aperto de mão que criará confiança e, sim, sua naturalidade ao fazer isso.

Algumas pessoas não gostam de apertar a mão dos outros, por nojo ou medo de bactérias. Nestes casos um aceno acompanhado de um sorriso é suficiente para

que a outra pessoa se simpatize com você. Sorrir abre portas. O sorriso na comunicação interpessoal tem força dupla. Basta sorrir para alguém e você perceberá que a outra pessoa sorri imediatamente em resposta ao seu gesto de boa vontade. Criou-se assim uma sintonia, porque ao sorrir vocês dois estão na mesma frequência mental. Ambos estão enviando para o cérebro a mensagem de que está tudo bem naquele ambiente.

O ato de sorrir manda para o cérebro a mensagem de bem-estar e libera um hormônio chamado beta endorfina - o hormônio do prazer – que propicia em nós a sensação de que está tudo bem. Beneficia você e o outro, fazendo-o sentir-se bem pelo menos naquele instante. Esta é mais uma maneira de conquistar a outra pessoa. Cientificamente, o sorriso é um gesto mais social do que de bom humor. Quando estamos dispostos para fazer o bem nosso sorriso é sincero, limpo e leve. Neste caso porque não sorrir? Para sorrir a única coisa de que precisamos é ter um estado de espírito positivo. Mais nada. O sorriso é um forte sinal de auto aceitação. A pessoa que se aceita do jeito que é não tem vergonha de mostrar um belo traço de sua personalidade que é o bom humor.

Pessoas que se comunicam no nível emocional são facilmente identificadas porque além de se comportarem de um modo atencioso e educado, tem um espírito leve. Quem conquista emocionalmente as pessoas, pergunta e ouve atentamente a outra pessoa enquanto ela responde. Sorri com naturalidade. Caminha com elegância. Age com confiança e aperta a mão de forma segura e decidida.

Aqui está outro detalhe importante sobre os níveis de comunicação: o fato de operar no nível emocional não exclui comportamentos do nível anterior. Mas não combinam com o modo automático. Oitenta e cinco por cento das pessoas se comunicam no modo automático. É aquela faixa da população que não vê perspectiva de avanço. Não estudam mais, não leem ou se informam. Doze por cento das pessoas ainda permanecem antenados com o que está acontecendo a sua volta. Alimentam a mente de forma constante, contínua. Sabem mais que os outros e estão sempre crescendo na vida. Apenas 3 % da população mundial, aprenderam a se comunicar no nível emocional. São aquelas pessoas que conquistam multidões. Que agradam o maior número de pessoas, por que agradar a todos é impossível. Mas, como diz meu amigo Daniel, se fazem entender para todos. Para se comunicar estas pessoas usam o cérebro junto com o coração. Sabem lidar com cada um do jeito deles. De um modo que eles entenderão e se sentirão bem na presença delas. Quer um exemplo deste tipo de pessoa? Barack Obama, Madre Teresa de Calcutá, Nelson Mandela, Roberto Carlos Braga, Lula, entre outros.

Qual método de convencimento você deve usar para alcançar seus objetivos?

Esqueça a manipulação. Além de antiético é prejudicial e só leva a sentimentos de amargura e vingança. A manipulação é um recurso dos fracos. A partir da persuasão seus resultados melhoram. Mas o verdadeiro segredo dos comunicadores é a conquista das

pessoas. Se a persuasão põe o cérebro do outro na mesma frequência e o convence a fazer o que você quer pela lógica, ou seja, a pessoa persuadida aceita fazer – mesmo que não concorde muito – na influência, você toca o coração da pessoa e a leva a querer fazer o que você quer. A emoção relacionada a influência é positiva e mais forte que a emoção ligada à persuasão. Nem sempre a pessoa que é persuadida se convence plenamente de que o ponto de vista do outro é correto.

Qual o canal de percepção é o mais poderoso?

O visual. Ele revela muito mais sobre os pensamentos da outra pessoa do que o canal auditivo e sinestésico. Além disso, oitenta e sete por cento das informações que trazemos em nossa mente, entraram lá por meio dos olhos. De acordo com estudos neuro-científicos, nossa retina, (o fundo dos olhos) é uma extensão direta do sistema nervoso. O que passa por ela vai direto para a mente e fica lá. Pessoas que fazem uso de material pornográfico por um determinado período ainda mantém as imagens frescas na mente após longos anos, enquanto não conseguem lembrar-se de uma frase completa dita pelo padre na missa do último domingo. As imagens impactam mais nossa mente e permanecem por muito mais tempo.

Agora que todos os aspectos da comunicação interpessoal já foram harmonizados, nos resta aprofundar nosso entendimento sobre o que os maestros da comunicação fazem para conduzir pessoas de formações e preferências diferentes em prol do mesmo

objetivo. Na realidade, os comunicadores têm um estilo único de comunicação, um modelo próprio e eficaz.

Ideia forte: Tenha um estilo único de comunicação.

7
Modelo poderoso de comunicação

Mensagem deste capítulo:
Obtenha a chave para conquistar as pessoas e influenciá-las verdadeiramente

"Não desistamos do útil em virtude das dificuldades aparentes." – Políbrio

Um dos filmes de que mais gosto é a trilogia "De Volta Para o Futuro" do diretor Robert Zemeckis. A história dinâmica de uma realidade totalmente mutável e cheia de reviravoltas já mostrava que a vida das pessoas é, na realidade, uma grande fábrica de oportunidades. Mas para aproveita-las a pessoa precisa de uma capacidade de adaptação muito grande e muito foco para não se perder em meio a tantas possibilidades de fazer coisas diferentes.

Mas, o que mais me encanta no roteiro deste filme é o meio pelo qual a viagem no tempo se torna possível. Um invento, que surgiu durante uma queda no banheiro quase trinta anos antes, pelo então jovem doutor Emmet Brow. Ele chamou sua ideia de 'capacitor de fluxo'. Um equipamento capaz de converter a energia nuclear (e depois de um raio) em combustível para atingir a velocidade ideal para quebrar os limites do tempo e as barreiras do espaço, mudando assim de uma realidade para outra. Uma história muito doida, não acha? É. Eu também acho!

O mais fascinante em tudo isso é que, quando se trata da comunicação que gera ação, ou seja, o tipo de

comunicação capaz de mudar a realidade, nós também precisamos de um 'capacitor de fluxo' para converter nossa energia em uma mensagem poderosa capaz de quebrar os limites da mente crítica e penetrar no coração do nosso interlocutor mudando assim a realidade, tanto a dele como a nossa. Para isso elaborei uma espécie de 'capacitor de fluxo', para colocar toda a sua energia, o seu potencial comunicativo em ação.

Os três olhos do conhecimento

A verdadeira mudança e utilização de um modelo de comunicação capaz de conquistar pessoas e leva-las a seguir seus conselhos e orientações por vontade própria (que é a proposta desta obra, isto é, a prática da influência), requer do comunicador muito mais do que simplesmente saber que existem métodos de convencimento distintos ou que os canais de percepção do ouvinte determinam o modo como ele será impactado pela mensagem que recebe.

Não se iluda pensando que por rechear sua mensagem com imagens, tom de voz diferenciado ou ainda por usar um vocabulário rebuscado sua comunicação será melhor, por que na realidade o que determina a boa comunicação é a habilidade de entender o contexto do seu interlocutor e se adaptar a ele. Além de ser um expert em observação, você precisa ser um mestre em ouvir o que as pessoas têm a dizer não apenas com suas palavras, tom de voz ou gestos, mas, por compreender os pensamentos mais profundos das pessoas que se relacionam com você. É impossível não se comunicar. A todo tempo enviamos alguma

mensagem com nosso comportamento e o mesmo acontece com as outras pessoas. A capacidade de perceber o outro requer algo mais do que apenas enxergar o mundo dele através dos nossos sentidos. Precisamos aprender a percebê-lo de forma integral para nos comunicarmos de modo integral.

O filósofo contemporâneo Ken Wilber, criador da Psicologia Integral, defende que o conhecimento que temos do mundo e de nós mesmos pode ser adquirido através de três formas que ele chamou de três olhos do conhecimento: o olho da carne, o olho da mente e o olho do espírito. A teoria wilberiana mostra que nos valermos apenas dos nossos sentidos para perceber o mundo e apreender a realidade que nos cerca equivale a olharmos com os olhos da carne. Em um segundo momento, ao observarmos o que acontece a nossa volta e nos preocuparmos em entender o que está acontecendo, começamos a enxergar com os olhos da mente.

Se, no entanto, desejamos fazer alguma coisa em relação ao que estamos observando e concluindo – com o objetivo de mudar a realidade para melhor, tanto a nossa como a do outro – passamos a olhar com o olho do espírito. Evidentemente, quando passamos a enxergar com o olho do espírito é porque o olho da mente já o fez. Um nível de compreensão engloba o outro. Enxergar com o olho do espírito não é apenas ver as coisas com uma visão espiritual, mas, sim em uma dimensão mais abrangente e perspicaz da realidade e como ela se une com tudo e com todos. Quem consegue ‘ver’ com o olho do espírito pode, se necessário, descer ao nível anterior para entrar em sintonia com o outro.

E o que isso tem a ver com a comunicação interpessoal? Se você tem dificuldade para entender o outro em sua complexidade não conseguirá conquista-lo e como consequência leva-lo a querer fazer o que você quer, definição que demos para o processo de influencia neste livro. Pessoas inteligentes e atenciosas nem sempre conquistam o coração das pessoas. Apenas saber que uma pessoa está precisando desabafar e dar ouvidos ao que ela tem a dizer é um comportamento atencioso. No entanto, encorajar a outra pessoa com uma palavra certa no tempo devido e confortá-la com um abraço de amigo, além de tranquilizar a outra pessoa, mudando sua realidade do desânimo para a esperança, conquista a confiança dela. A porta para a influencia foi aberta. Isso só se consegue quando se enxerga a outra pessoa com o olho do espírito.

Se enquanto uma pessoa está falando com você, sua atenção está voltada para outras coisas e não há interesse sincero em saber o que ela está tentando lhe dizer, você está ouvindo apenas com os 'ouvidos da carne'. Os efeitos são limitados ou quase nulos. Sem saber o que está acontecendo com o outro, como você pretende influencia-lo? Quando você passa a dedicar seu tempo e atenção para ouvir aquilo que as pessoas estão dizendo através dos comportamentos, gestos e palavras que utilizam e se concentra em tentar entender um assunto antes de opinar sobre ele, podemos dizer então que 'ouve' com a mente. No entanto, se para ajudar a outra pessoa, você medita a fim de responder – ponderando todas as informações envolvidas e usa sua comunicação para elevar o pensamento do seu interlocutor a um nível acima do qual ele está, seja

mentalmente ou humanitariamente – você começou a 'ouvir' com o espírito.

Ainda nos valendo do modelo integral de Ken Wilber, quem olha com os olhos da carne tem comportamentos específicos que diferem de quem vê o mundo com os olhos da mente. Do mesmo modo, quem percebe a realidade individual e coletiva com os olhos do espírito age de maneira mais abrangente, perspicaz. Isso serviu de base para que eu desenvolvesse três estilos de comunicação que combinam os conhecimentos que você leu até aqui. Você será amplamente beneficiado por estudar estes modelos e vivencia-los em sua realidade para aprimorar seu potencial comunicativo.

Os modelos de comunicação

Após estudar a comunicação ao longo destes anos e apresentar os resultados de minhas pesquisas neste campo para milhares de pessoas, desenvolvi três modelos de comunicação baseados nos resultados que as pessoas obtêm ao optar por determinados comportamentos. De acordo com a PNL, a qualidade da sua comunicação é indicada pelo resultado que você obtém com ela. Observei que muitas pessoas ao se comunicarem combinam características de um nível com métodos de convencimento e canais de percepção variados e assim vão criando suas maneiras próprias de se expressar, de acordo com o olho do conhecimento predominante em cada uma delas. Classifiquei estes modelos como: superficial, intelectual e transcendental.

Estes modelos de comunicação reúnem conhecimentos advindos da biologia, da psicologia social, da pedagogia, comunicação social, da filosofia e da religião. Mas, não passam de modelos. Caberá a você escolher qual seguir. Se perceber que se comunica de forma superficial desenvolva os componentes da comunicação intelectual. Se desejar se tornar um mestre em influência avance para o nível transcendental. Esta obra começou a ser escrita por mim, mas quem a concluirá será você.

O Modelo Superficial

Quem se comunica de forma superficial tem como ingrediente principal de sua comunicação as palavras. Fala demais. Fala sem pensar e se arrepende com frequência. Por ter um vocabulário limitado concentra-se em sua interpretação das palavras o que é um erro porque desconsidera a intenção e o tom de voz de quem fala. Vive em meio a problemas de relacionamento e não processa bem as críticas que recebe. Opera no nível automático da comunicação. Ouve mal, não prestam atenção ao que os outros dizem nem aos sinais que emitem. Quando precisa se expressar é prolixo e prioriza a si mesmo. Para convencer, vale-se da manipulação chegando a usar a força física para executar sua vontade. Usa o canal sinestésico para tentar atingir o outro. É o caso da mãe que não é atendida pelo filho quando fala por que não dá atenção as opiniões dele. Quando precisa leva-lo à ação, 'pega' pelo braço, à força, aos 'trancos e barrancos'. Prefere mostrar força física que clareza intelectual ou poder emocional.

Acredita que tudo o que vê e ouve é tudo o que há para ser visto e ouvido. Por isso, tendem a emitir opiniões precipitadas e constantemente se arrependem, mas não dão o braço a torcer revelando um traço de orgulho. O olho da carne é tudo o que possuem para entender o mundo que os cercam. Mesmo cheios de dúvidas desistem de pensar mais profundamente nas questões importantes da vida e achar as respostas que procuram.

O Modelo Intelectual

As pessoas com este estilo comunicativo usam bem as palavras. Amantes da leitura possuem um vocabulário fora do comum, usam palavras mais complexas, algumas vezes para se expressar melhor, outras para impressionar. Por meio do tom de voz adequado enfatizam as palavras certas para expressar bem suas intenções. Questionam, solicitam o que desejam e sempre afirmam suas preferências. Bem vestidos, dão aparência de técnicos, peritos em seus ofícios e priorizam a educação. Muitas vezes, quem se comunica de forma intelectual é chamado de 'sabe-tudo'. Opera no nível inteligente, o que em alguns contextos os fazem se comportar como superiores – atitude nem sempre positiva na convivência com os demais. Gostam de parecer inteligentes e serem reconhecidos como tais. Se ignorados fazem questão de mostrar sua inteligência de outras formas. No caso de pessoas com instabilidade emocional, tendem a usar expressões que induzam os outros a aceitarem o que dizem como sendo verdadeiro em busca de apoio e compreensão.

Para convencer, utilizam a persuasão e se apegam a todos os recursos possíveis para argumentar de forma lógica, raciocinando e enfatizando o que querem que o outro faça. São ótimos negociadores se valendo do canal auditivo para reforçar suas opiniões. Atenciosos e prestativos mantem um bom contato visual com seus interlocutores tentando entende-los com os olhos da mente e usar sua razão para conquista-los.

O Modelo Transcendental

Transcender significa ir mais além, exceder os limites comuns, passar para um nível superior. Além de se valer da razão para defender seus argumentos, quem se comunica neste modelo vai além do que os olhos da mente conseguem entender e passam a observar 'de fora' a situação como se estivessem no terceiro andar de um prédio, observando o que acontece na calçada. À medida que sobem para outros 'andares' em conhecimento e percepção das coisas vão ampliando seu raio de visão enxergando cada vez mais longe.

Embora tenham um vocabulário amplo utilizam palavras simples e expressões claras para se comunicar com quem é superficial e uma linguagem mais formal e inteligente com quem se comunica no estilo intelectual. Assim se faz entender com os dois modelos anteriores. Ouvem com empatia sendo rápidos em dar atenção e vagarosos em emitir opiniões. Toca o coração das pessoas por se comportar de forma amigável, atenciosa e por ofertar antes de solicitar alguma coisa. Assim, opera no nível emocional da comunicação. Se precisa convencer se vale da influencia que passa a exercer

sobre as pessoas que seguem suas opiniões por sentirem que será bom para elas próprias.

Quem usa a comunicação transcendental se apega ao canal visual da percepção falando por meio de metáforas e quadros mentais. Sempre encontram uma relação com o que estão explicando com algo que o interlocutor conhece e se identifica. Comportam-se humildemente (sem ser modesto) e sempre que há margem para condescender com os demais não fazem questão de impor sua opinião. Por ter a habilidade de se comunicar no modelo do outro raramente se envolvem em conflitos de convivência e se destacam como líderes em diversos setores.

Quem desenvolve seu potencial comunicativo ao nível transcendental facilmente conquista as pessoas a pensarem de seu modo. A comunicação transcendental vai direto para o lado direito do cérebro porque quebra os limites da mente crítica e grava a mensagem no inconsciente da outra pessoa. Assim como uma melodia, a comunicação transcendental é invasiva e penetra na fonte das emoções, o lado direito do cérebro. Este é o modelo de comunicação mais poderoso e eficaz na arte de influenciar pessoas. Neste ponto da leitura cabe fazermos uma pergunta: Em que modelo de comunicação você se encaixa? Incorporar os conhecimentos deste capítulo o ajudará a se tornar uma pessoa que muda vidas, transforma realidades.

Para que você influencie as pessoas é essencial escolher o modelo de comunicação mais indicado. Cada modelo traz consigo comportamentos e métodos específicos. Através do seu poder de comunicação você pode levar as pessoas a novas experiências tanto no

passado por fazê-las relembrar momentos importantes de suas vidas, como leva-las a uma viagem ao futuro por imaginar novas realidades que cada um pode alcançar. Mudar a realidade é mudar o uso que fazemos do tempo e do espaço, sem limite de bagagem nem de passageiros nesta viagem pelo passado, presente e futuro. E o que torna esta viagem no tempo possível é o 'capacitor de fluxo' disponível a todos nós: a comunicação transcendental. Os resultados serão os melhores se você escolher os modelos mais fortes. Como aplicar cada nível, método de convencimento, canal de percepção e comportamentos foram ensinados nos capítulos anteriores. Ao escolher que modelo seguir reforce a aplicação de cada componente da comunicação correspondente ao seu modelo. Ao ler as partes seguintes desta obra você encontrará outros exemplos e verá a aplicação dos modelos intelectual e transcendental em situações profissionais e pessoais.

Ideia forte: Comunique-se no modelo transcendental.

8
Você sabe ouvir com o coração?

Mensagem deste capítulo:
Como melhorar sua capacidade de ouvir e demonstrar empatia

"Saber falar é bom; saber calar é ainda melhor. Quantos cretinos passaram por pessoas inteligentes, simplesmente porque, sabendo calar, pensaram as mesmas cretinices pensadas pelos outros, mas não as disseram." – M. Arnac

Quem se comunica bem é considerado mais inteligente. Einstein foi considerado pela Revista Times o homem mais inteligente do século passado. Este título não lhe seria concedido se ele não tivesse aprendido a ler e escrever, o que também só lhe foi possível por que ele aprendeu a falar e ouvir. Estas são as quatro principais e mais básicas formas de comunicação: falar, ouvir, ler e escrever.

Embora alguém nos ensinasse a falar e os professores nos ensinaram a ler e escrever, ninguém – ninguém assumiu a responsabilidade de nos ensinar a ouvir. O que determina se uma pessoa exercerá ou não influência sobre outra? Esta pergunta me levou a um novo patamar nas relações humanas. Responder a esta questão significa tornar-se mais inteligente do ponto de vista social. Determina o alcance de sua influência. O grande segredo de quem influencia os outros é a habilidade de ouvir e compreender os outros.

Recentemente, um amigo me disse que seu casamento estava em crise. Ele apontou o motivo: "Não consigo entender minha mulher. Ela nunca escuta o que eu digo!" Eu disse a ele: "Você não a entende por que ela não escuta o que você diz... engraçado, sempre acreditei que para entender os outros a gente é que precisa escutar o que eles dizem e não o contrario." Meu amigo demorou uns dois minutos para entender o que eu havia dito e voltou ao assunto perguntando: "Você está sugerindo que eu devo ouvir mais o que a minha esposa me diz?". O mais preocupante é que ele falou isso com tom de indignação.

Isso acontece com muitas pessoas, independente de classe social, religião ou raça. Não fomos educados para ouvir. Preste atenção a você mesmo da próxima vez em que estiver conversando com alguém. O tempo todo você estará pensando no que ela está dizendo com três intenções: responder à altura, controlar a conversação ou manipular uma situação. Acontece que, quando estamos interagindo com alguém, só vamos convencê-la de alguma coisa se dar atenção a ela for o mais importante para nós e, com isso provarmos que somos dignos de receber atenção dela também. É o que Stephen Covey chama de "Compreender primeiro para depois ser compreendido".

Pude perceber a importância de compreender primeiro enquanto tomava um café com meu melhor amigo, Fábio. Eu falava para ele sobre a influência do pensamento mecanicista da era industrial no comportamento e cultura empresarial de hoje em dia, quando de repente ele fez uma cara de quem estava desconfiado. Imediatamente, percebi que estava sendo

técnico demais tentando convencê-lo a pensar do meu modo, por não ter compreendido o que ele pensava das empresas que conhecia. Antes de entender seu ponto de vista, eu esperava que ele entendesse o meu. Não ia dar certo nunca! Isso me mostrou que quando você é técnico demais ao conversar com os outros a tendência é que a pessoa se sinta ofendida, pois para ela, você está tentando manipular seus pensamentos.

Os grandes influenciadores são pessoas que conhecem seus interlocutores melhor que eles mesmos. Não há melhor maneira de fazer isso que ouvi-los. É o sistema de confissão da Igreja Católica. Isolando a parte religiosa e se concentrando no método utilizado, observe como são feitas as confissões. A pessoa se senta sem a necessidade de se apresentar ou dizer seu nome para uma pessoa que ela conhece, mas que está do outro lado de uma tela. Ela começa pedindo desculpas por ter errado. E a partir daí conta tudo a que a deixa vulnerável, preocupada, ansiosa e com sentimento de culpa. Em muitos casos esta confissão envolve outras pessoas da comunidade envolvidas no mesmo pecado. E o que faz o homem atrás da cortina? OUVE TUDO EM SILÊNCIO. Pratica a escuta ativa sem tentar dar uma resposta, sem controlar a conversa, sem tentar convencer o interlocutor. Depois elabora o sermão da missa para tratar dos problemas levantados no confessionário. Os pecadores que ouvem o sermão recebem a mensagem, admirados pela sua aplicabilidade sem se dar conta de que eles mesmos informaram ao padre o que eles precisavam ouvir.

O princípio do confessionário é chave do marketing: ouça tudo o que seu cliente tem a dizer sem

julga-lo por isso. No momento certo para falar, assim como o padre que reza o sermão baseado nas confissões dos membros de sua paróquia, o profissional de marketing fala aos ouvidos de seu público quando coloca a mensagem certa na hora certa, e arrebenta de vender. Tudo isso por quê? Por que ouvem tudo o que os clientes dizem. Para melhorar seus relacionamentos aprenda do princípio do confessionário: OUÇA TUDO EM SILÊNCIO, SEM QUESTIONAR, JULGAR OU TENTAR CONVENCER O OUTRO DO SEU PONTO DE VISTA. Simplesmente ouça.

"Saber conter-se é uma das primeiras coisas que se deve aprender."
– Diderot

Aprenda a ouvir com empatia

Como já vimos em capítulos anteriores, a chave para a influência é o exemplo. Sua conduta revela seu caráter. Seu caráter comunica-se constantemente e a partir da avaliação que fazemos dele confiamos ou não em alguém. Se seu interlocutor não se abrir com você, ou se abrir e você não compreendê-lo por não ouvir com o coração, você pode até dar conselhos e opiniões gentis, mas, sem profundidade. Dizer que gosta de alguém não é o mesmo que demonstrar isso em ações. Logo depois que me casei, minha esposa sentiu o fato de morar longe dos pais dela. Ela costumava passar o dia todo sem ligar para sua mãe, (mesmo com vontade de fazê-lo de hora em hora) e dizia que preferia ligar à noite para conversar mais. Costumava dizer a ela, que o

que realmente importava para os pais dela não era o tempo da ligação e sim o fato de ter ligado. Nosso interesse pelas pessoas é diretamente proporcional ao tempo e a atenção que dedicamos a elas.

O mesmo se aplica a ouvir os outros. Ouvir com empatia é se concentrar em compreender os outros como eles são. Se dedicarmos tempo e atenção para fazer isso, demonstramos em ações que gostamos e nos interessamos por elas – querendo saber quais são seus sentimentos e pensamentos. Dedicar tempo e atenção são ações que vão além das palavras. Se tudo o que você tem para influenciar alguém são palavras, seu poder de influência será limitado. As pessoas perderam a confiança nas palavras. Nada influencia mais que o exemplo. Seu caráter deve demonstrar integridade e disponibilidade verdadeiras. As pessoas quando em sua presença devem sentir-se únicas, não dividindo sua atenção e raciocínio com um pensamento qualquer.

Ser empático não tem nada a ver com dizer que sabe como os outros se sentem e começar a dizer que já passou pela mesma situação e venceu fazendo isso ou aquilo. É como se você encontrasse uma pessoa que comenta estar com um problema no coração e você a interrompesse e dissesse que sabe o quanto ela se sente confusa e recomendasse um remedinho que seu médico lhe passou para controlar sua ansiedade. Como se todos os problemas do mundo pudessem ser solucionados com o mesmo remédio que você toma. Isso não é empatia. É falta de habilidade em ouvir. Às vezes, a única coisa que a pessoa quer é desabafar, não ser aconselhada.

Descobri isso, certo dia, quando um amigo me encontrou dizendo estar nervoso porque levaria para

almoçar uma amiga por quem estava interessado. Ele estava suando frio porque, pela primeira vez na vida não sabia o que dizer para uma mulher. Para mim foram as duas horas mais esquisitas que passei ao lado deste meu amigo. Não sabia o que dizer para incentiva-lo. Mas, para ele foi o contrário. Ele me disse posteriormente que se sentiu aliviado por ter compartilhado seu nervosismo comigo, mesmo sem que eu dissesse algo capaz de tranquiliza-lo. Ele só queria alguém para ouvi-lo.

Como ouvir com o coração o ajudará a influenciar pessoas

Você já reparou como os médicos executam seu trabalho no consultório? Eles só fazem três coisas: diagnóstico, prescrição e acompanhamento. Só estas três coisas repetidas durante todo o tratamento. Como dá resultado, cada paciente aceita o que o médico faz e passa a tê-lo como uma autoridade, sendo influenciado por ele. Na fase de diagnóstico o médico faz exatamente o quê? Pergunta e ouve. Ouve. Ouve mais um pouco e pergunta de novo. O bom médico sabe que quem domina uma conversa não é quem fala, mas sim quem escuta. Por isso faz perguntas e deixa o paciente falar prestando atenção ao que eles respondem. Só assim você é capaz de influenciar por que depois de ouvir você recebe o direito de ser ouvido também. Esta é a grande deixa que todo comunicador espera para influenciar alguém.

Os gregos tinham uma filosofia muito bonita para conquistar as pessoas, inserida em três palavras: *ethos, pathos e logos*. A primeira, *ethos* (ou ética como

traduzem alguns) representa sua credibilidade pessoal, a fé que as pessoas têm em você e em sua competência profissional. É a sua habilidade de se tornar confiável inserida em você como uma tatuagem feita em seu caráter. A segunda, *pathos*, é a emoção que você emana. São os sinais emocionais que você libera para quem está em sua presença. Seu estado de espírito, sua emoção. *Pathos* é a sua capacidade de conquistar a afetividade dos outros. O terceiro termo é *logos*, a parte lógica de sua comunicação. Logos também é entendido como "palavra", dentro do nosso contexto é a parte lógica da sua mensagem. É a parte da sua comunicação que apela para o lado consciente do nosso cérebro, o lado esquerdo. Note a ordem em que isso aparecia para os gregos: *ethos, pathos e logos*. Seu caráter, suas emoções e seus pensamentos. Hoje em dia, a maioria das pessoas não consegue influenciar porque começam pela lógica da comunicação e esquecem de conquistar os outros por ter uma conduta confiável e serem agradáveis e positivas. Tudo isso pode ser conseguido quando você escuta o que os outros estão lhe dizendo com um sentimento de empatia, ou seja, quando você ouve sem julgar.

As pessoas estão doentes. Foram contaminadas pelo vírus da distração. O contágio é feito através da alta exposição do cérebro a ruídos mentais. Esta doença é tão grave que as impede de estar 100% presentes diante de outras pessoas. Podem estar fisicamente lá, mas, mentalmente estão em outra dimensão. Para a cura desta doença só há um medicamento feito com um princípio ativo chamado ESCUTAR O QUE O OUTRO ESTÁ FALANDO. Ouvir é função dos ouvidos. Escutar é

função do cérebro, requer atenção. Este princípio é tão forte que é o único trecho em todo o livro que está escrito com letras maiúsculas. Para a cura definitiva é preciso seguir a prescrição do Dr. Comunicativo, em um tratamento de três fases:

- ***Falar menos e prestar mais atenção*** – importante para evitar a tendência de pensar no que irá falar enquanto deveria escutar, só escutar;
- ***Aceitar os outros como eles são*** – o que o impedirá de julgá-los ou tentar convencê-los quando deveria escutar, só escutar;
- ***Ser sensível ao sentimento do outro*** – o que o fará pensar como ele pensa, a chave para entendê-lo antes de influencia-lo.

Concluindo, o ato de escutar com o coração ou, se preferir, *ouvir com empatia* é tão importante que só neste capítulo, me referi a este gesto 46 vezes. Você ouviu o que eu disse?

Ideia forte: Ouvir com empatia é a chave para eliminar os ruídos mentais da comunicação interpessoal e conquistar a confiança das pessoas.

Parte 2:
A Comunicação dos Líderes e a Gestão Eficaz das Pessoas

Quando solicitado que escrevesse o texto que seria colocado em sua lápide, Andrew Carnegie, o magnata suíço que dominou o mundo do aço no início do século XX, respondeu: "Aqui jaz um homem cujo único merecimento constituiu em saber escolher, para seus colaboradores, homens mais sábios e mais competentes que ele". Talvez esta seja a mais clara definição de um líder eficaz: saber escolher pessoas melhores que ele. Mesmo em sua infância, Carnegie conseguia reunir pessoas para trabalharem por vontade própria em prol de seus interesses. Conta-se que certa vez, ele precisava recolher palha para seus coelhos e convenceu seus amiguinhos a fazer isso. O que ofereceu em troca? Colocar o nome dos amiguinhos nos coelhos!

Pierre Weil, em seu livro *"Relações Humanas na família e no trabalho"* afirma que um "líder é todo indivíduo que graças a sua personalidade dirige um grupo social, com a participação espontânea de seus membros." De acordo com esta definição, a personalidade do líder é que lhe garante sucesso ao exercer sua liderança despertando em seus subordinados o desejo de colaborar. O poder de influenciar pessoas para fazê-las seguir suas orientações de forma espontânea está reservado aos excelentes comunicadores, que promovem valores morais e empresariais e orientam as pessoas para o êxito. O líder precisa conquistar a mente e o coração dos seus colaboradores para promover mudanças significativas.

A mente toma as decisões, mas, é o coração que o fará se comprometer.

Como gestor de uma empresa, gerente de recursos humanos ou responsável pelas pessoas dentro da empresa, você tem que estar atento para corrigir problemas de comunicação entre seus colaboradores que podem, aos poucos, minar a motivação de seu pessoal para o trabalho. Além das habilidades de gestão, comprometimento, visão de futuro, intuição, noção de realidade e ética, o líder precisa ter a capacidade de comunicar aos outros e com os outros. A habilidade de conquistar pessoas e fazê-las apoiar seus projetos e visões torna um indivíduo comum, muitas vezes de pouca competência intelectual, em um líder eficaz capaz de levar a empresa a um estágio de produtividade ainda desconhecido.

No início desta década, uma pesquisa elaborada para identificar os maiores impedimentos para quem quer empreender um novo negócio, apontou os três maiores desafios para o sucesso empresarial. Qualquer que seja o seu ramo de atuação, você enfrentará um ou os três desafios ao mesmo tempo. E os três pilares da "Grande Crise" do inicio deste século tem a ver com a matéria-prima de nossa era, as pessoas.

O primeiro desafio é o recrutamento, seleção e gerenciamento de talentos. Isso se aplica até mesmo às profissões 'menores' do ponto de vista da economia brasileira. Recentemente, meu irmão precisou de um pedreiro para executar a ampliação e reforma de sua casa e não encontrava nenhum pedreiro realmente competente, talentoso. Todos estavam trabalhando e com as semanas seguintes comprometidas com outros

clientes. Afinal de contas, 'pedreiro bom não fica parado'. O mesmo acontece com profissionais excelentes. Quem é bom não está desempregado. Selecionar e recrutar pessoas talentosas deixou de ser uma busca nas faculdades e nas empresas de RH para ser uma busca no cliente, no concorrente, nos fornecedores, no exterior, etc.

O mercado de trabalho não supre a demanda das empresas por pessoal qualificado. As empresas muitas vezes não tem um RH estruturado e acabam exigindo demais para funções de menos. As pessoas não se qualificam como multifuncionais e o mercado exige um profissional que faça o seu trabalho (exerça a função que está em sua carteira de trabalho) e ainda assuma outras tarefas. Recentemente vi uma excelente profissional de atendimento ser demitida por que havia discutido com seu superior por que não "achava justo" ter que limpar o chão de sua sala. As pessoas se especializaram para entrar no mercado. Quando entraram descobriram que não precisavam de especialização para executar 'tarefas menores' abaixo de sua função. Percebe onde está a crise de talentos? Se a postura empreendedora é exigida dos colaboradores, se esqueceram de avisa-los de que em alguns casos, é parte do comportamento empreendedor executar tarefas abaixo do seu posto para manter o padrão de comprometimento necessário para a permanência no mercado.

A utopia da empresa ideal para realizar seus sonhos de infância não se aplica às micro e pequenas empresas que são as que mais empregam no Brasil. Nestas empresas exige-se o máximo de cada colaborador e um perfil multifuncional que corresponda

as necessidades da empresa naquele momento. Hoje, para ser grande, é preciso ser pequeno. Que paradoxo!

O segundo desafio é a criação de um ambiente de trabalho altamente produtivo focado na excelência. Nada abaixo do melhor pode ser aceito. O conceito de que a qualidade faz a diferença já é padrão e as empresas que acharem que estão fazendo um favor para o consumidor por oferecerem produtos e serviços de qualidade fecharam as portas por sua falta de visão. Se a exigência das empresas é para que os líderes e colaboradores sejam os melhores, os produtos e serviços sejam excelentes é fundamental então, que o ambiente de trabalho seja de alto nível para promover a base para a excelência que se espera das pessoas.

Ao mesmo tempo em que se incentiva e inspira os outros a buscarem objetivos nobres, é importante reforçar e esclarecer que a empresa não é uma grande família. É local de trabalho sério e focado no lucro. Só a produtividade interessa no mundo capitalista. O ambiente de trabalho pode e deve ser amistoso, mas não pode favorecer o nepotismo, o conformismo e a autoindulgência. Cada um deve promover e viver a cultura da empresa, não a sua própria. O ambiente de trabalho deve garantir não só o crescimento profissional, mas também o crescimento intelectual e emocional dos colaboradores. A palavra 'colaborador' deverá assumir seu significado. O empregado, funcionário, capacho, pau mandado – ou, seja lá como você o vê – deverá enxergar a si mesmo como parte de uma equipe que participa, coopera e segue a orientação certa para o sucesso.

O terceiro desafio é o desenvolvimento de lideranças. Será cada vez mais difícil encontrar líderes para assumir responsabilidades em seu negócio. Em minha opinião isto se deve a falta de informação e formação adequada. Tem muita gente administrando sem nunca ter lido um livro de administração. Cada vez mais a empresa terá que investir em treinamento e capacitação de seus líderes.

Estes líderes deverão ser verdadeiros semeadores de sonhos. A dimensão humana se tornará cada vez mais complexa e inspirar pessoas estressadas e confusas será o grande diferencial do líder. Ele deverá educar, orientar, apoiar seus liderados, motiva-los e recompensa-los de forma correta. Para isso precisará acima de tudo preparar a si mesmo intelectual e emocionalmente. Intelectual por ampliar sua visão do mundo e de seu mercado. Emocionalmente por estar atento ao seu humor, seu estado de espírito e suas motivações mais íntimas, avaliando o seu objetivo pessoal para liderar.

Cansado? A boa notícia é que para vencer estes três pilares da crise das pessoas, você precisará desenvolver sua habilidade de comunicação. Seus valores, talentos e competências serão muito melhor identificados e aplicados se você tiver a habilidade de se fazer entender para todos. Seus subordinados se tornarão seus parceiros de trabalho. Para entendê-los e inspirá-los você precisará ser um comunicador. Para criar um ambiente saudável e livre de problemas de convivência, você terá que harmonizar sua equipe evitando problemas de relações humanas no ambiente de trabalho. Como? Com comunicação excelente para promover virtudes e

valores como a compreensão, a cooperação, a ética e a autorresponsabilidade. Então, comunique-se!

Esta parte do livro o ajudará a desenvolver o estilo de comunicação dos líderes. Fará de você um gestor melhor e aumentará sua autoridade pessoal rumo ao sucesso em seu empreendimento. O ajudará a melhorar sua comunicação interna e a motivar sua equipe. Potencializará seus contatos e tornará mais fácil a prática do networking. Você pode tornar-se um indivíduo com maior poder pessoal e viver em harmonia, resolver e evitar conflitos no trabalho, aprender a trabalhar em equipe fazendo mais com menos tempo e melhor.

Permita-me dizer que muito do que você encontrará nas próximas páginas não é algo novo. Como seu treinador pessoal neste processo de autodesenvolvimento do poder comunicativo, devo dizer que assim como um técnico de futebol não ensina o jogador a jogar e sim, diz a ele em que momento deve jogar com todo seu potencial, meu papel aqui é dizer a você como e quando aplicar o que você já sabe em sua realidade empresarial. O que você aprender de novo nesta sessão do livro considere como um bônus. O verdadeiro benefício desta sessão é lhe mostrar como aplicar tudo o que você já leu sobre comunicação e liderança para melhorar seus relacionamentos profissionais entre seus pares, superiores ou subordinados.

9
Ei, líder! O que você tem que os outros não têm?

Mensagem deste capítulo:
Quais são as principais virtudes de um líder além da comunicação

"O que deseja vencer, que se prepare para a guerra com muita antecedência". – Sêneca

O líder produtivo, aquele que oferece e entrega resultados, é o indivíduo que gera ação em sua equipe, fazendo as coisas acontecerem. Você sabia que setenta e cinco por cento do dia de um administrador de empresas ele passa se comunicando? Agora imagine quanto deste tempo é perdido repetindo ordens mal interpretadas? Porém, para aperfeiçoar seu trabalho o líder precisa eliminar as falhas de comunicação entre ele e seus colaboradores exercendo assim sua liderança com firmeza e foco. Como já vimos para influenciar as pessoas você precisa dar o exemplo, certo? Estabelecer essa base, no entanto, não é tão fácil para a maioria dos líderes dentro das empresas. Se antigamente para conquistar as pessoas bastava que o líder fosse carismático, hoje é necessário que ele seja capaz de convencer pelo exemplo.

Muitas pessoas me perguntam se liderança pode ser aprendida. Respondo que quem nasce com certas qualidades pessoais, tem maior probabilidade de ser um líder melhor do que aquele que aprende certas qualidades ao longo da vida. Por exemplo: Imagine uma pessoa que tem sua inteligência musical bem

desenvolvida. Desde criança, teve um bom envolvimento com a música, talvez por ter nascido em uma família de músicos profissionais. Na adolescência, aprende a tocar vários instrumentos musicais. Na idade adulta, esta pessoa entra em uma universidade para estudar música. Agora imagine outra pessoa, que sempre gostou de música e, mesmo não tendo nenhuma habilidade musical consegue aprender a tocar alguns instrumentos 'de ouvido'. Ela até toca muito bem, mas, seu conhecimento não passa de algumas notas.

Agora responda, por favor: qual das duas pessoas tem maior probabilidade de se tornar um maestro e liderar uma orquestra? A resposta parece óbvia, o primeiro. O mesmo se dá com a LIDERANÇA! Aquele que descobrir que tem um talento, praticar este talento e continuar estudando e exercitando este talento para liderar, obviamente, tem mais chances de se tornar um líder de sucesso, do que aquele que gosta de liderar e trabalhar em equipe, mas que infelizmente, demorou muito para perceber e desenvolver este talento. A comunicação de um líder com os membros de sua equipe se torna sofrível quando ele perde o foco em seus talentos, ou seja, aquelas qualidades que o levaram à liderança.

Os cinco pilares da liderança

Da mesma forma que os princípios fundamentais do marketing, (produto, preço, praça e promoção) foram eficazmente resumidos em um modelo chamado de 'os 4Ps' do marketing, tomei a liberdade de criar um modelo que chamei de 'os 5Hs' da liderança. São cinco

características comportamentais presentes nos líderes de sucesso começando com a letra "H". São elas: Habilidade, Honestidade, Honra, Humor e Humildade. Ao utilizar este modelo você vai pavimentar o caminho da liderança pessoal e profissional. Estabelecer esta base é a chave para que sua comunicação possa unir as pessoas em torno de sua visão. Se você já é líder poderá melhorar sua liderança junto a seus colaboradores. Se ainda não é poderá alcançar esta meta seguindo estas dicas. Elas serão importantes para que o grupo o aceite e apoie sua liderança.

Habilidade

Habilidade é 'ter a capacidade de fazer algo, estar apto para fazer aquilo que se propõe'. Esta capacidade em exercer sua liderança aumentará sua autoridade. Isto é de fato muito importante para a liderança eficaz. Não existe nada pior que ser liderado por um incompetente. Muitas vezes você verá pessoas menos competentes que você, ocupando posições de destaque e liderança em determinadas empresas. Talvez lhe pareça atraente ser como eles. Afinal de contas, são líderes em suas empresas, mesmo não tendo habilidade para liderar. Ou talvez sinta que está na empresa errada. Recentemente eu estava prestando assessoria para uma empresa que precisava aumentar as vendas. Ao conversar com um dos vendedores o motivo pelo qual ele estava desanimado com as metas da empresa, ele respondeu: "Estou desanimando porque meu gerente é um idiota! Sou muito mais habilidoso que ele!".

Eu percebi o que estava acontecendo. O gerente não tinha habilidade para exercer sua liderança e sua autoridade era questionada por isso. Mas, alguma coisa no comentário deste vendedor me intrigou. Resolvi dizer a ele (e por tabela a todos os vendedores) o porquê as empresas promovem os idiotas. Citei uma frase do filósofo galês, Bertrand Russel, que diz: "o problema com o mundo é que os idiotas são seguros e os inteligentes são cheios de dúvidas.". Em outras palavras, não adianta ser habilidoso e nunca ousar assumir a responsabilidade. Seu objetivo deve ser o de aumentar sua habilidade para liderar e manter seus passos na estrada da excelência.

Pessoas incompetentes costumam dizer que conseguem cargos de chefia porque são inteligentes e ousadas. Isso não é verdade. Pessoas que aceitam cargos de liderança sem estar preparadas, mostram que são precipitadas e isto é bem diferente de ser ousado. Esta situação pode ser comparada da seguinte forma: Imagine um casal de namorados. Eles nem pensam em constituir família antes de completar seus estudos e ter a casa própria. De repente, a mulher engravida! Eles aceitam criar o filho, mesmo sem ter habilidade nenhuma para isso. Fica evidente que entrarão em dificuldades.

Vamos analisar a ordem correta e adequada para a situação: primeiro, o casal deveria se preparar para ser pai e mãe, depois fazer o filho e só depois, ter o filho. Entendeu a ordem dos acontecimentos? SER – FAZER – TER. Perceba: Primeiro, 'ser' pai, desejar isso e ter consciência do que está envolvido. Segundo, fazer o que os pais fazem: assumir responsabilidades e começar a praticar e planejar a chegada do filho. E em terceiro

lugar vem o ‘ter’, ou seja, ter o filho e cria-lo saudável em todos os sentidos. Agora, vamos aplicar isto a Liderança? Primeiro você adquire HABILIDADE para ser líder, depois começa a liderar e só depois, assume o cargo de liderança. Assim sua habilidade ficará estabelecida quando você for promovido. Essa preparação para ‘ser’ líder começa com muita dedicação e formação profissional adequada. Fazer o que os lideres fazem é estar disposto a assumir novas responsabilidades e em terceiro ter o que os líderes têm: resultados para mostrar.

É interessante mencionar os resultados, porque hoje vivemos em função dos resultados que apresentamos. Por volta de 4026 a.C, o homem se alimentava apenas de frutos silvestres. Seu alimento dependia das estações do ano. Ele não sabia que podia plantar e colher. Depois de 1953 anos, em 2073 a.C. ele descobriu que poderia plantar e colher. Isso possibilitou que a raça humana plantasse e colhesse em grande escala. A Era da Agricultura, como ficou conhecido este período da história humana, durou pouco mais de 4000 anos. Os senhores feudais possuíam a terra e detinham o poder por causa disso. Em 1750, com o inicio da Era industrial, o homem descobriu que poderia fazer de forma mecanizada em poucas semanas aquilo que antes levava meses para ficar pronto. Os resultados financeiros advindos da agricultura no fim de cada safra eram alcançados agora em menor tempo com menos esforço. Quem possuía dinheiro tinha poder. Duzentos anos depois, em 1950, começa Era da Informação. Conhecimento passou a ser a moeda de troca das pessoas. Já não adiantava ter apenas terra, ou dinheiro.

Era preciso ter conhecimento e saber comunica-lo com maestria e no tempo certo, pois informação é um produto altamente perecível. Um jornal de ontem é considerado "velho" mesmo para quem não o leu. Apenas 25 anos depois, em 1975, entramos na Era da Produtividade. Os líderes passaram a ser avaliados e pagos pelos resultados que entregam. Já os liderados continuam recebendo por hora de trabalho. Na Era da Produtividade já não adianta dizer que trabalha muito. O que vale mesmo é apresentar resultados. Recentemente, a cantora Britney Spears, em turnê pelo Brasil, recebeu críticas que diziam que ela estava 'fora de forma'. Sabe o que ela fez? Demitiu seu *personal trainer*. Por quê? Porque quem não dá lucro está fora. A pergunta que você, enquanto líder deve se fazer é: ONDE VOCÊ ESTÁ NA LINHA DO TEMPO?

Honestidade

Normalmente para nós brasileiros, quando se fala em honestidade, lembramo-nos logo do seu oposto: a corrupção. Infelizmente a corrupção virou um recurso. Já é considerada uma alternativa a mais, uma espécie de opção para resolver os problemas. Que bom seria se todos os seres humanos tivessem autocontrole para limitar seu egoísmo. Como diz o ditado: "Se o malandro soubesse das vantagens de ser honesto, seria honesto por malandragem".

Todos gostariam de mudar o mundo para melhor, uma sociedade mais honesta. Mas, muitas vezes deixamos de ser honestos com a gente mesmo, deixando que valores morais já estabelecidos sejam corrompidos

por costumes e manias prejudiciais. Seja honesto consigo mesmo antes de o ser com outros. Depois você começa a mudar seu departamento, a empresa e assim por diante. Como líder, você deve ser honesto em ainda outro campo: no relacionamento com sua equipe, principalmente na hora de formar a sua equipe.

Veja como a gestão de pessoas pode ser uma tarefa ingrata. A primeira presidenta do Brasil, Dilma Rousseff, foi eleita sob a sombra de seu sucessor, Luiz Inácio Lula da Silva. O bom governo deste imprimiu naquela a necessidade de fazer um trabalho igual ou melhor do que o dele. Da mesma forma que muitos duvidaram da competência de um operário à frente de um país, duvidariam também da eficácia feminina no Palácio do Planalto. Mas, a gestão de pessoas não fora levada em conta na hora de formar sua equipe de governo. Apenas nos dez primeiros meses, oito ministros foram pegos em esquemas de corrupção e fraude à União, tendo que ser demitidos. Evitar os erros na 'contratação' faz parte do papel do líder como representante da empresa que o contrata. Se ele faz mal o trabalho que é pago para fazer está sendo desonesto com a empresa, entregando menos do que é pago para entregar.

Outra forma de manifestar a honestidade é por agir com franqueza ao dar *feedback*. A grande dificuldade de alguns líderes é que por medo de ofender ou por achar que o outro não é capaz de entender, deixa de dar uma resposta honesta, que pode gerar no outro a excelência esperada. Vale lembrar que ser honesto não é o mesmo que dizer as coisas que precisam ser ditas de forma dura ou ríspida. Muitos líderes estão habituados a

dar *feedback* no nível da identidade quando deveriam fazê-lo no nível do comportamento. Atacar o jogo e não o jogador. Portanto, a maneira correta de se dar *feedback* é sempre elogiar o nível da identidade no começo da conversa, atacar o comportamento a ser corrigido e, no final, elogiar novamente a pessoa. Esta franqueza aliada com o respeito pelo outro, fará do líder um ponto de referência para os demais. Se tornar um exemplo para os outros é o primeiro passo para ser um líder que influencia pessoas.

Você pode chamar isso de sinceridade, de 'jogar limpo'. Ótimo! Se isso o fizer agir com mais honestidade em sua interação com a equipe, que assim seja. No entanto, lembre-se que se você é habilidoso e honesto sua liderança será ética. Se você for habilidoso sem ser honesto você é um manipulador. Se for mais sincero do que habilidoso, você será um líder ingênuo, ou seja, existe uma grande chance de seu pessoal o fazer de bobo e usá-lo para fazer o que eles não têm coragem. E se você não for honesto, nem habilidoso, você está brincando de ser líder e, portanto, é um amador. Entender essa relação direta e proporcional entre honestidade e habilidade é fundamental para definir seu estilo de liderança.

Humor

Para a psiquiatria, humor significa o estado emocional da pessoa. Quando se diz que uma pessoa sofre de transtorno bipolar do humor, quer dizer que seu estado emocional oscila entre dois polos – indo da euforia à depressão e vice-e-versa em questão de

segundos. Muitos líderes por darem passos maiores que as pernas acabam se prejudicando desenvolvendo uma espécie de liderança bipolar. Ora estão bem emocionalmente, ora estão tão frustrados que seus colaboradores têm que viver em função da 'cara do chefe'. São pessoas de veneta. Instáveis emocionalmente e cada dia tratam os colaboradores de um jeito. Os subordinados nunca estão seguros de que estão fazendo a coisa certa. Por outro lado, líderes emocionalmente estáveis sabem que colaboradores felizes trabalham melhor e promovem o bom humor em suas empresas. São os primeiros a manterem um clima descontraído e divertido, porém respeitoso e sem distrações. O bom humor é contagiante e gera no outro o sentimento de que ele é bem aceito no grupo. Deixar os outros à vontade perto de si faz com que eles percebam que você é um líder acessível.

É mais fácil dizer o que você está pensando para uma pessoa bem- humorada. Pessoas mal-humoradas são carrancudas e pela sua expressão facial colocam uma barreira entre ela e os outros. Não é preciso muita coragem para dizer certas coisas para uma pessoa agradável. Use o bom-humor, para aproximar as pessoas de você e não para constrangê-las. O bom humor atrai as pessoas e isso é fundamental para um líder que busca o comprometimento de sua equipe. Saber o que seus parceiros pensam, até mesmo sobre você, pode lhe dar condições de ser um líder melhor.

É comum as pessoas dizerem que no local de trabalho não é lugar de brincadeiras. Concordo. Mas, nem sempre o bom-humor está ligado a brincadeiras e nem sempre quem é bem humorado é irresponsável. As

pessoas mais responsáveis que eu conheço, são bem humoradas, além, de serem bem sucedidas em seus negócios e família. O segredo para ser bem humorado é ter equilíbrio. Seja sério apenas quando a seriedade for necessária. Um líder que consegue equilibrar os momentos de seriedade com os de bom-humor, será querido pelos outros e tem mais chances de liderar com maior eficácia.

Honra

Honra é o sentimento de que você é importante para um determinado grupo. É a sensação de dignidade. Honrado é aquele que, *após ter seu caráter avaliado de acordo com os padrões sociais vigentes, revela-se competente e honesto e sua conduta reflete integridade e respeito.*

O escritor inglês, Samuel Johnson, define honra como "nobreza de alma, magnanimidade, e um desprezo à maldade". Esse tipo de honra decorre da percepção dos outros da conduta virtuosa e integridade da pessoa honrada. Por outro lado, Johnson também definiu honra, em relação a reputação e fama, aos "privilégios de classificação ou nascimento", (como uma pessoa que ao ser nomeada a um cargo, passa a ser percebida pelos outros como digna de respeito) e como "respeito", do tipo que "coloca um indivíduo socialmente e determina o seu direito de precedência". Esse tipo de honra não é tanto uma função de excelência moral ou ético, pois é uma consequência do poder.

Sendo assim, de acordo com a definição de Johnson, o líder pode ser moralmente questionável e

ainda assim ser digno de honra em função do cargo que ocupa. No entanto, perdemos a honra quando nossas ações corrompem nossa reputação profissional. As definições de Johnson foram usadas aqui para explicar a você como a honra é percebida, o que não significa que você deva transitar pelos limites da ética e da boa moral só porque é líder. Esta conduta, aos poucos, enfraquecerá sua honra.

No fim do mês, após bater mais uma meta, a empresa oferece aos funcionários um churrasco no próximo fim de semana. Sem dúvida esta é uma ótima oportunidade para relaxar e conhecer a equipe. Empolgado, o líder bebe demais, começa a passar mal e fica inconsciente, ou seja, bebeu tanto que não conseguiu parar de pé. Toda equipe vê esta cena de uma pessoa que passou dos limites...

Na segunda-feira, ao chegar à empresa, este líder vê em sua mesa um relatório das despesas de seu departamento e percebe que a equipe gastou demais no último mês. Ele marca uma reunião com todos para aquela mesma manhã. Daí chega para a equipe, irritado e diz: "Como é que vocês gastaram tanto no último mês? Não entendo como vocês perderam o controle deste jeito! Alguém poderia me explicar?" (Neste momento, o colaborador pode até não falar, mas ele pensa em levantar a mão e dizer: "Nós também não entendemos como é que você pôde 'tomar todas' no fim de semana e perder o controle daquele jeito...! Você poderia nos explicar?").

Resumindo: como exigir controle, se você mesmo comete abusos? Como exigir da equipe cumprir horário, se você não cumpre prazos? Lembre-se: Liderar

pelo exemplo é mais importante do que simplesmente falar o que deve ser feito. Como líder você deve ser o exemplo. Não dá para desvincular a liderança da pessoa. Quando quem manda perde a honra, quem obedece perde o respeito. Pense nisso!

Humildade

Há pessoas que afirmam que a humildade no local de trabalho é sinal de fraqueza. Ao contrário, ser humilde é ser equilibrado. É não se impor sobre os outros. Humildade vem do latim *hummus*, que significa 'filhos da terra'. Está é a definição daqueles que não tentam se projetar sobre as outras pessoas, nem se mostrar superior a elas. Talvez você esteja se perguntando: "Como é que eu vou liderar as pessoas se elas acharem que não sou superior a elas? Como líder as pessoas tem que saber que eu estou acima delas!".

Esta é a reação mais comum dos líderes arrogantes. A humildade tem ainda outro lado: a condescendência, ou seja, a habilidade de descer ao nível do outro. Você como líder já foi pau-mandado, mas o seu colaborador ainda não foi líder. Ele não sabe quais são os desafios e responsabilidades que estão sobre seus ombros. Mas, você já sabe quais as dificuldades da função dele. Portanto, não espere que ele vá entender e aceitar suas ordens. Ele, no fundo, não sabe por que você precisa agir de determinada forma. É você, que na posição de líder tem que se abaixar no nível dele para entender o que está acontecendo. Condescender é a base para valorizar as pessoas e reconhecer que nenhum cargo é insubstituível, mas as

pessoas sim! É bem melhor ser um líder de verdade, do que ocupar uma posição de liderança. O melhor exemplo de humildade que podemos citar é o de Jesus Cristo. Ele, como líder lavou os pés dos apóstolos. Talvez você já tenha ouvido falar da "liderança servidora". Isso seria ótimo, se nossos colaboradores fossem como os apóstolos de Cristo. O que poucos sabem é que o conceito de liderança servidora tem como base não impor a autoridade, mas conquista-la através do exemplo. Não imponha a sua autoridade como líder, mas, deixe que os outros percebam que você é.

Outro ponto interessante é que a liderança traz consigo as críticas. Jesus Cristo, o maior líder que já esteve na Terra certa vez foi fortemente criticado por fariseus por se comportar de forma humilde, tomando refeições com os pobres e cobradores de impostos. No entanto, Jesus respondeu dizendo: "A sabedoria é provada justa pelas suas obras.". Liderar pelo exemplo, sendo humilde e não modesto, fará de você um líder admirado. Ao despertar admiração das pessoas você começará a influenciá-las pelo exemplo.

Aprenda a ser líder

Muitas pessoas querem a liderança para mudar a família, os amigos, a empresa, a comunidade, como se a liderança lhes desse um dom mágico. A verdadeira mudança de atitude acontece quando em vez de insistir em mudar os outros, começamos a mudar nós mesmos. Einstein dizia que o poder que move o mundo não está nas respostas e sim nas perguntas. Então se pergunte: o que hoje estou fazendo, que se deixasse de fazer,

mudaria para melhor a qualidade dos meus relacionamentos? E ainda: O que não estou fazendo, mas se começasse a fazer, iria melhorar meus relacionamentos?

Normalmente a resposta à primeira pergunta levanta comportamentos que nós insistimos em manter e esperamos que os outros se adaptem a nós, como por exemplo, chegar atrasado, prometer e não cumprir. Desrespeitar os direitos dos outros. Estas são atitudes que se você deixar de fazer, com certeza o tornará mais confiável e digno de respeito aumentando assim sua autoridade e prestígio. A segunda pergunta pode apontar coisas que você precisa fazer para conquistar as pessoas, como dar mais atenção quando os outros falam com você ou demonstrar gentileza com pelo menos três colegas de trabalho por dia. Note que são pequenas ações que, feitas com constância podem provocar verdadeiras mudanças na convivência profissional.

Cada uma das cinco qualidades do líder, que vimos neste capítulo, é como um pilar que sustenta os grandes líderes. Se sua motivação para liderar for correta não será difícil para você desenvolvê-las. Se ainda não é líder, pergunte-se: "Por que eu quero ser líder?", "O que pretendo fazer quando for líder?" A resposta sincera a estas perguntas revelará sua motivação para liderar.

Ideia forte: A liderança produtiva se sustenta sobre cinco virtudes. Com sua habilidade de comunicação o líder demonstra estas virtudes e conquista seus liderados.

10
A habilidade de tomar boas decisões aumenta sua autoridade

Mensagem deste capítulo:
Como tomar decisões com ética e naturalidade fortalece sua liderança

"Vosso caráter é o resultado de vosso procedimento".
– Aristóteles

Quem tem autoridade em um determinado contexto, a conquistou graças a qualidade de suas decisões. A competência para tomar boas decisões é um fator determinante para uma boa liderança. As pessoas gostam de seguir aqueles que tomam decisões acertadas, mesmo que sejam difíceis. É a habilidade de tomar o maior número de decisões certas no momento certo, que impulsiona a carreira de um líder, lhe dando assim autoridade para liderar. As ações de um líder se tornam evidentes através do modo como ele conduz a vida, os negócios e a equipe por meio de suas decisões. Decisões sábias comunicam responsabilidade e prudência. Decisões erradas comunicam incompetência.

Durante minha adolescência, me coloquei em dificuldades por não tomar decisões corretas em relação às minhas amizades. Não tinha amigos e quando arranjei um, era aviãozinho de traficante! Pela primeira vez eu precisava tomar uma decisão de verdade! Tinha de decidir se continuaria com aquela amizade ou não, e no caso de escolher pelo não, como explicar isso sem sofrer uma represália. Se tentasse me justificar poderia ser mal

interpretado. Não tinha autoconfiança suficiente para continuar na companhia dele. Não sabia quanto tempo mais levaria para que a influência dele me levasse ao vício. O que eu faria quando ele me oferecesse um baseado? Eu precisava agir rápido. Decidi romper com aquela amizade e agi imediatamente no ponto em que ambos estávamos mais próximos: no colégio. Deixei de estudar para não me envolver com as drogas, com a justificativa de que queria trabalhar com meu pai por período integral e, como consequência, ganhar mais.

Esta foi apenas uma das muitas decisões que tive que tomar ao longo de minha vida. Se eu não tomasse esta decisão, provavelmente alguém a tomaria por mim. E aqui está uma verdade imutável: se você não toma as decisões que cabem a você, alguém fará isso por você e talvez de um jeito que não lhe agrade. No entanto quando você assume a responsabilidade por suas próprias escolhas, inevitavelmente, amadurece e se autodesenvolve. A decisão de sair da escola naquele momento mudou completamente o rumo da minha vida. Um ano e meio depois eu já estava pronto para ter meu próprio negócio. Abri minha primeira empresa aos 18 anos.

Tomar decisões nos faz crescer mais rápido

Tomar decisões, no entanto, pode ser uma tarefa difícil quando não se tem parâmetros para isso. É como se você tivesse que escolher entre zero e nada. A habilidade de tomar decisões acertadas, como parte da liderança natural e ética, não se adquire sem opinião própria. Conhecer e respeitar a própria opinião são

imprescindíveis para tomar decisões e não se arrepender das escolhas que fez. Quem passa a vida toda vivendo a decisão dos outros será sempre um ser humano de segunda mão.

Nossas decisões seguem um contrapeso entre dois extremos que todos trazem dentro de si. Isso tem a ver com o modo que encaramos o mundo e marcam tanto nossas vidas que já "estão no automático" como se diz. Toda ação humana é movida por duas razões: buscar prazer ou evitar sofrimento. Veja por exemplo a decisão corriqueira de escovar os dentes. Pode ser para deixá-los brancos (busca de prazer) ou para se prevenir de cáries (evitar sofrimento).

Se você precisa se decidir entre ir ao teatro assistir uma comédia ou ver um filme de terror em casa, seu cérebro imediatamente perguntará se o prazer de rir assistindo à comédia fora de casa é maior que o suspense de ver um filme de terror sozinho. Se o desejo de rir (busca do prazer) for mais intenso, a comédia no teatro vence. Se o desejo de ficar sozinho curtindo sua poltrona favorita depois de um dia estafante for maior (evitar o sofrimento de sair de casa mesmo cansado) o filme de terror é sua melhor opção.

Devemos usar tanto a busca de prazer quanto a rejeição ao sofrimento para tomarmos decisões melhores. Aqueles que exclusivamente se 'decidem pelo prazer' podem tomar decisões egocêntricas e potencialmente arriscadas. Aqueles que somente se decidem evitando sofrer podem parecer muito pessimistas ou neuróticos. Boas decisões geralmente envolvem combinação de ambos os aspectos da mesma forma que uma águia precisa das duas asas para voar.

Simples e cansativo assim. Por isso que há estudos psicológicos comprovando que tomar decisões extenua o cérebro. Para tomar decisões equilibradas você tem que pensar muito em seu objetivo e no que você realmente quer. Avaliar as consequências e definir o que é realmente importante ou não, o que é mais desagradável ou não, e quais as atitudes a tomar depois que você bater o martelo.

Pense por exemplo em um líder que não sabe contratar eficazmente. Aliás, este é um problema muito comum nas micro e pequenas empresas. O empresário não sabe escolher bem seu pessoal e toma decisões equivocadas que saem caro. Muitos deixam que as contratações sejam feitas por meio de indicações e recomendações, feitas na maioria das vezes por pessoas que tem pouco ou nenhum conhecimento do negócio. Seja ele um tio, um amigo do gerente, funcionário de uma empresa fornecedora – enfim, qualquer pessoa que se julgue em condição de recomendar alguém para ocupar uma vaga em nossa empresa.

No entanto, se profissionais que são treinados e qualificados para isso muitas vezes erram nas contratações, quanto mais alguém que não entende nada do seu negócio. Como empreendedor e líder da sua empresa, a decisão de contratar qualquer pessoa deve partir de você, que conhece melhor que ninguém o seu negócio. Seu poder de decisão é maior que o do seu gerente recém-contratado. O poder não está em ter muitos currículos para escolher, e sim, em ter o conhecimento intuitivo necessário para saber quem escolher.

Uma decisão tem o poder de direcionar sua energia canalizando assim sua atenção. A própria origem da palavra "decisão", que se formou a partir do verbo latino *caedere* (cortar) já induz a isso. Dependendo do prefixo que se utiliza, a palavra assume um significado diferente; "incisão" é cortar para dentro, "rescisão" é cortar de novo. E *discaedere*, de onde veio "decisão", significa "cortar fora". Decidir é, portanto, separar, fazer uma cisão, um corte, tirar o que está atrapalhando e ficar só com o que interessa. A boa notícia é que o poder de tomar decisões é seu. Você é o cirurgião com o bisturi nas mãos. Você como líder só precisa de três ações: 1) escolher o que cortar, 2) fazer o corte e 3) focalizar sua atenção e esforços no que decidiu preservar. Ao perceber sua habilidade em tomar decisões, sua 'equipe cirúrgica', ou seja, seus colaboradores seguirão seus passos e, principalmente, suas ordens.

Não demore a se decidir

De tanto dar murro em ponta de faca, aprendi que a melhor hora para arrumar o telhado é antes da chuva começar. Deixar o tempo passar só atrapalha quando o assunto é tomar decisões. Quem não se decide, como se diz popularmente, fica em cima do muro não se autodesenvolve. Fica estagnado e com aquela sensação de que está patinando na vida, sem sair do lugar, frustrado por ver seu trabalho e sua vida acabar em nada.

Quer identificar uma pessoa assim? Preste atenção à sua conversa. Ela vai dizer que não teve

oportunidades e que Deus não a ama. Que nasceu em uma família pobre e que não pôde estudar. Mas, aí entra uma verdade devastadora: quando a pessoa decide o que quer fazer da sua vida, que caminho deseja seguir, Deus estende sua mão na mesma direção. Como um pai que percebe que o filho está tentando dar os primeiros passos e segura em sua mãozinha para guia-lo até que ele consiga fazê-lo sozinho. O poder além do normal, dado por Ele para os humanos fazerem coisas extraordinárias só pode ser liberado quando a pessoa decide o que quer fazer de extraordinário em sua vida. Infelizmente, a maioria das pessoas perde muito tempo arrumando desculpas para não 'descer do muro' e como consequência, vão perdendo as oportunidades.

"No que diz respeito a todos os atos de iniciativa e criação, há uma verdade elementar – assim que a pessoa se engaja definitivamente, a Providência Divina também entra em ação."
- Johann Wolfgang Von Goethe

Conheci um agricultor que plantava batatas. Certo dia ele me explicou que o êxito de seu negócio é que ele havia aprendido do pai que tão importante quanto plantar as sementes na hora certa, é colher a batata da terra no momento certo. Se ele demorasse alguns dias a mais para arrancá-las, elas apodreceriam. Todo o trabalho de lavrar o solo, adubá-lo, irriga-lo e a mão de obra envolvida, que no caso dele representava o suor da família toda, poderia ir por água abaixo. Tudo por que na hora de tomar a decisão de começar a

colheita, perdeu-se tempo. Sem o planejamento das datas o agricultor acaba ficando exposto ao desespero.

Na vida acontece a mesma coisa. Quanto mais você demora, mais exposto você fica ao desespero de ter que tomar uma decisão em cima da hora. Decisões tomadas "sem pensar" causam o arrependimento e ele sempre vem acompanhado do seu irmão gêmeo, o desânimo. As decisões tomadas no tempo certo, porém, revigoram, dão contentamento e ajudam a permanecer na direção certa, mantendo o foco. Para um líder, decidir-se é algo natural feito sem atropelos ou demora.

Como desenvolvi a habilidade de tomar decisões

Minha mãe despertou em mim o gosto pela leitura. Sempre gostei muito de ler. Nos últimos sete anos, tenho lido em média 6 livros por mês. O desejo que tenho de aprender é como uma chama dentro de uma locomotiva a vapor. Cada livro, seminário, áudio-cd ou DVD que assisto é como um pedaço de lenha lançado na fornalha da minha mente. Alimenta e mantém meu interesse aceso. Desenvolver o hábito pela busca de conhecimento foi fundamental para tomar boas decisões especialmente em um momento crucial da minha vida.

Onze anos depois de ter saído da escola decidi voltar a estudar para entrar na faculdade. Queria tanto me graduar, que prestei o vestibular antes de fazer o supletivo para o ensino médio.

Na época eu já era casado e minha esposa questionou minha decisão de prestar o vestibular antes

de concluir o ensino médio. Ela fez um comentário, que para mim serviu de desafio: "Você não sabe nem como vai fazer para concluir o ensino médio e quer prestar o vestibular?" Depois de algum tempo ela confessou que não acreditava que eu era capaz de passar no vestibular porque já fazia muito tempo que eu tinha deixado a escola e, por isso havia feito aquela observação.

Realmente, eu não sabia como fazer, mas tenho comigo a certeza de que quando você decide fazer alguma coisa e se coloca em movimento outras coisas mais importantes acontecem em sua vida. O que parecia uma decisão precipitada (pois a ordem natural das coisas seria primeiramente concluir o ensino médio e depois prestar o vestibular) se mostrou uma alavanca para que eu continuasse meus estudos. Prestei o vestibular e 15 dias depois fiz um supletivo do ensino médio. Não só passei em primeiro lugar no vestibular para marketing, como concluí o ensino médio em um exame estadual realizado em um de fim de semana, respondendo e acertando quase 200 perguntas. Como diz o ditado: "Onde há vontade, há um caminho".

Passar no vestibular em primeiro lugar e concluir o ensino médio em um fim de semana, não foi por acaso. Eu deixei de frequentar a escola, mas não tinha parado de estudar. Ser aprovado no vestibular me encheu de autoconfiança para fazer o exame de ensino médio, que para mim havia se tornado uma barreira não só educacional, mas também emocional. Onze anos da minha vida foram modificados em um instante, graças a uma decisão.

Sempre acreditei que o conhecimento é a melhor fonte de dados para fazer distinções. Isso garantirá a

você uma habilidade de enxergar as situações como um todo. E quem faz mais distinções, tem maior poder de decisão. Se você deseja aumentar seu poder de decisão, aprenda a fazer distinções entre aquilo que você precisa escolher. Com conhecimento você será capaz de avaliar se algum conflito ético surgirá de sua decisão ou se algumas de suas ações poderão ser subvertidas e usadas contra você. Para isso você deve ser um eterno aprendiz. Precisa de conhecimento profundo sobre as opções que você tem para só então tomar a melhor decisão. Sendo assim, seu programa de autodesenvolvimento deve seguir um objetivo claramente definido, mas, nunca limitado apenas a uma fonte.

O líder tem de ser um hábil tomador de decisões. Disso depende seu poder e autoridade na empresa, na comunidade e na vida. A autoridade de uma pessoa depende da qualidade de suas decisões e quando um líder não toma boas decisões, ele perde autoridade. Um líder que demora muito para se decidir acaba ficando sem autoridade e por isso não é levado a sério, não é seguido, amado ou respeitado. As decisões que tomei aumentaram minha autoconfiança e me deram mais autoridade no relacionamento que tenho com minha família. Hoje, quando comunico para minha esposa que tomei determinada decisão, mesmo que ela desconheça como pretendo realizar meu objetivo, ela apoia e incentiva minhas ações. Minha autoridade foi se estabelecendo na mesma proporção em que minhas decisões se mostraram acertadas.

Ideia forte: A decisão certa, tomada no tempo certo, canaliza sua energia e lhe ajuda a manter o foco em seus

objetivos. Assim você conquista seguidores. Um líder que tem a fama de lerdo e ruim de serviço não inspira respeito.

11
A Automotivação pelo Diálogo Interno

Mensagem deste capítulo:
Como se comunicar positivamente com você mesmo e manter o entusiasmo

"Se queres compreender a vida, começa por compreender a ti mesmo; no silêncio, cada um se confesse aquilo que ninguém lhe diz".
– E. Von Feuchtersleben

A águia sempre escolhe as mais altas montanhas para fazer seu ninho.

Certo dia, um tremor de terra fez com que um dos ovos da águia rolasse montanha abaixo até parar no terreiro de uma fazenda ao pé da montanha. As galinhas, como sempre muito responsáveis, decidiram cuidar do ovo e a galinha mais velha ficou com a incumbência de chocá-lo e cuidar da educação da pequena ave. Após algumas semanas, o ovo se abriu e uma bela aguiazinha nasceu. Ela foi criada como uma galinha e passou a acreditar que era mais uma ave do galinheiro da fazenda. A águia amava seu novo lar e sua família, mas intimamente, seu espírito sonhava com algo mais. Ela se sentia diferente das demais aves do galinheiro.

Um belo dia, enquanto ciscava o chão à procura de insetos, a águia olhou para o céu e viu uma poderosa águia voando lá no alto. "Ah!", a águia gritou, "como

eu gostaria de voar como aquela ave". As galinhas que estavam por perto e escutaram, zombaram dela dizendo: "Você não pode voar como aquelas aves. Elas são águias e você é uma galinha. Seu destino é ciscar pelo resto da vida".

A águia continuou a mirar sua verdadeira origem, sonhando que poderia estar lá em cima com aquela bela ave. Mas toda vez que ela revelava seus sonhos, era lembrada que isto não era possível. Isto foi o que a águia aprendeu a acreditar. Com o passar do tempo, a águia parou de sonhar e continuou a viver como galinha. Após setenta anos vivendo presa no galinheiro e presenciando a morte de várias gerações de galinhas – sem entender porque ela mesma não morria, por fim, a águia morreu...

Você se torna aquilo que acredita que é. Esta metáfora ilustra uma das formas mais comuns de bloqueios ao potencial humano: barreiras que impomos a nós mesmos, geradas por pressões da sociedade, cultura ou do grupo a que pertencemos e que repetimos a nós mesmos quando não cuidamos de nosso diálogo interno. O modo como você vê a si mesmo tem impacto direto na forma como você se apresenta perante outras pessoas. A autoimagem é fundamental para que um líder alcance posição proeminente. Quando a autoimagem está prejudicada, seja por questões emocionais, psicológicas ou físicas é praticamente impossível projetar-se como uma pessoa que mereça ser respeitada e seguida. Sem uma autoimagem positiva um líder não se sustenta diante de um grupo com a missão de lidera-

lo. O valor que você dá a si mesmo fica evidente na imagem que você passa aos outros, na sua personalidade, suas crenças e valores.

A partir da sua autoimagem é que são formadas todas as suas estratégias de negócio e seus sonhos pessoais. Pense por exemplo em um empreendedor. O negócio começa primeiramente baseado em uma oportunidade de negócio que se encaixa nas habilidades que ele enquanto indivíduo possui ou está disposto a desenvolver. Ele vê uma oportunidade do nada e se sente pronto para aproveitá-la. Note que interessante: a imagem que o empreendedor tem de si, faz com que ele enxergue ou não as oportunidades que aparecem em sua vida. Sendo assim fica óbvio que para se automotivar, primeiro é necessário que a pessoa tenha um conceito positivo sobre si mesmo. Aí entra a habilidade de comunicação intrapessoal, ou *self-talk*. Você já percebeu que existe uma conversa dentro da sua cabeça o tempo todo? É esta voz que está perguntando "que conversa?" Você está conversando com você o tempo todo e este diálogo interno tem um poder muito grande de motivação e liberação de seu potencial criativo e realizador! Pense no seu caso: qual é a qualidade desta conversa? Você fala coisas positivas a respeito de você? Você reserva palavras inspiradoras e de vitória? Ou é o primeiro a questionar suas próprias motivações e desejos? Costuma referir-se a você mesmo com palavras depreciativas?

Talvez você já tenha passado pelo desconforto de encontrar um conhecido ou ex-colega de trabalho que no momento em que ele aperta sua mão para cumprimenta-lo seu entusiasmo acaba. Ele começa a reclamar de dor

nisso, coceira naquilo e falta de dinheiro, enche o olho d'água, coça a cabeça – enfim, estraga o seu dia por tê-lo encontrado. Às vezes, a gente até se sente culpado por não poder ajudar a pessoa de forma prática, específica. Isso é o que acontece dentro da sua cabeça, quando sua autoimagem é negativa. Você se culpa por não ser isso ou aquilo, reclama o tempo todo das decisões que não tomou, dos namorados que perdeu por não ter arriscado ir atrás deles. Dos empregos maravilhosos que os outros conseguiram, mas, que você não compareceu a entrevista. E das muitas férias que você nunca tirou. O pior de tudo isso é que este diálogo é constante, 24 horas por dia. Dá para imaginar o nível de desmotivação que esta 'conversa ruim' causa em você?

Nutrir pensamentos negativos através das palavras que usamos gera em nós um sentimento de inutilidade e impotência diante dos problemas e desafios da vida. Nada pode ser mais nocivo para a carreira de um líder do que sentir-se impotente, não acha?

Comunique-se positivamente com você mesmo

O líder, antes de tentar motivar os outros deve primeiro aprender a se automotivar. O segredo para isso é melhorar a qualidade de seu *self-talk*, ou seja, melhorar seu diálogo interno. A humanidade tem usado a linguagem como uma tentativa de exteriorizar o que se passa dentro do cérebro. Mas, mesmo um excelente comunicador não consegue expor suas ideias plenamente. Por isso as pessoas não entendem umas as outras. O perigo maior é quando o indivíduo não consegue entender a si mesmo.

Harmonizar seu diálogo interno é de extrema importância para vencer barreiras e criar um estilo próprio de liderança. Heráclito, 400 anos antes de Cristo já falava sobre "ouvir a voz da natureza em si", o que ele entendia como sendo a união do homem com o ser divino. Você acredita que Deus falaria coisas negativas para seus filhos terrestres com o objetivo de menosprezá-los e desanimá-los? Infelizmente, mais de 95% das pessoas possuem uma conversa interna ruim, negativa. Concentram-se sempre no lado negativo dos acontecimentos e potencializam isso dentro da cabeça pelo diálogo interno. E o que é pior: se queixam para os outros dizendo que Deus não gosta delas.

Se você já assistiu ao filme *"Superman"*, lançado na década de 1970, estrelado por Christopher Reeve e Marlon Brando interpretando o papel de Jor-el, cientista do planeta Kripton e pai do menino Kal-el, provavelmente se lembrará de que minutos antes da explosão do planeta Kripton foi enviada uma capsula para a Terra com o bebê que se tornaria um super-herói em nosso planeta. Na história, o bebê foi preservado dentro desta capsula e viajou alguns anos luz até cair na atmosfera terrestre. Feito o contexto cinematográfico, vamos ao que interessa: durante a viagem o bebê super-homem veio para Terra ouvindo uma mensagem gravada pelo seu pai onde ele ensinava ao filho todo o conhecimento acumulado nas 27 galáxias que existiam no espaço sideral até que ele chegasse à Terra. O mais curioso de tudo isso é que a criança não usaria estes conhecimentos até atingir a maioridade, ou seja, antes de se tornar adulto e cumprir sua missão de proteger os humanos. O super-homem, forte e autoconfiante – cheio

de entusiasmo, só surgiu no cenário humano depois de passar um período de doze anos na "Fortaleza da Solidão" relembrando o que aprendera desde a infância e ouvindo sua consciência treinada por seu pai durante sua viagem interplanetária. Mas, o que isso tem a ver com automotivação?

Estou fazendo esta analogia para lhe explicar o seguinte: dentro de nossa mente, assim como Heráclito acreditava, existe uma programação básica, treinada em termos de certo/errado, que conhecemos como "voz da consciência". Esta voz, que conversa com a gente o tempo todo tem um poder enorme de nos incentivar ou desanimar – dependendo do tipo de conversa que deixamos esta voz ter com a gente. Às vezes, assim como o jovem super-homem, precisamos nos recolher em um local quieto e tranquilo, onde possamos ficar sozinhos, para dar ouvidos à nossa intuição e relembrarmos dos momentos em que acertamos na vida. Isso reforça nossa autoconfiança e nos torna mais fortes para viver com mais entusiasmo. É claro que só ficar sozinho não adianta nada. Este período na sua "Fortaleza de Solidão" deve ser um tempo para fazer um esforço consciente na escolha de palavras positivas, que o impulsione para frente. É preciso direcionar os pensamentos para fortalecer sua autoimagem e não depreciá-la com conversas negativas.

Por que é inútil 'não' querer alguma coisa?

Todas as informações que temos em nossa consciência entraram lá através da linguagem. A linguagem nos diferencia dos outros seres vivos e serve

como ferramenta para criar a realidade que queremos vivenciar e partilhar com os outros. Portanto, quanto mais seus pensamentos se encaixarem com suas ações, mais precisa será sua linguagem e maior será seu poder de gerar ação sobre si mesmo. Para tanto, você precisa aprender a se concentrar nas coisas certas, ter foco ao escolher seus pensamentos.

A maioria das pessoas se concentra no que não quer. Usam uma linguagem negativa para expor suas opiniões. Na comunicação, as palavras descrevem o sentido de algo para nós. Agora pense por um instante: quão descritiva é a palavra "não"? Qual o sentido dela? O que ela descreve? A palavra 'não' é abstrata, sem representação para o cérebro. Pense em uma porta. Provavelmente você imaginou uma porta, certo? Agora não pense em uma porta vermelha. O que aconteceu em seu cérebro? Você não apenas pensou na porta como também acrescentou a cor vermelha à porta. Isso acontece por que como a palavra "não" é abstrata, ou seja, sem uma representação cerebral, o cérebro se concentra em tudo o que vem depois da palavra não dentro da frase. Quando digo ao meu filho: "Não atravesse a rua sozinho!" seu cérebro se concentra em "... atravesse a rua sozinho!"

Nossa mente, para saber em que não pensar, precisa primeiro pensar. Se você não está alcançando os resultados esperados na vida e na carreira, pare um pouco com a leitura e pergunte-se: como estou conversando comigo mesmo a respeito dos meus objetivos? É por isso que quando você for afirmar uma mudança de comportamento uma nova atitude que deseja para você, ao invés de dizer: "Eu não quero ser

como meu colega de setor!" o correto é dizer "Eu quero ser assim... assim... assim...!" Use sua linguagem para afirmar o que você quer e não o que você não quer. Seu cérebro, a fonte de todas as ordens do corpo desconhece a palavra 'não'. Por isso é inútil *não* querer alguma coisa.

Como vencer a auto-comunicação negativa

A primeira ação a ser tomada para comunicar-se positivamente com você mesmo é aprender a escolher conscientemente as palavras que você usa para expressar seus sentimentos. Imagine que você e seu namorado(a) estão em uma festa em meio a uma roda de amigos. Ao fazer um comentário espontâneo, seu namorado a censura e a ridiculariza na frente dos amigos. Você fica irritada e decide ir embora. Entrando no carro pensa em como está se sentindo e resolve 'por a boca no trombone!' Qual seria o impacto de sua mensagem na relação dos dois se você escolhesse palavras muito agressivas para expressar seus sentimentos? Imagine que você expressa este sentimento dizendo: "Estou com tanta raiva que tenho vontade de mata-lo por isso!" Você estaria na realidade escolhendo palavras fortes demais, como 'tanta' e 'mata-lo' para expressar uma frustração. Afinal, nada justifica a morte de um ser-humano, mesmo ele sendo insensível. No entanto, se você dissesse: "Fiquei muito decepcionada com seu comentário sobre mim", haveria uma chance de que ele entendesse que a magoou e lhe pedisse desculpas. A escolha das palavras que representam seus sentimentos influencia muito no seu estado de espírito e como

consequência em sua motivação para o trabalho. Uma simples escolha de palavras pode mudar seu dia para melhor.

"A palavra certa é um agente poderoso. Sempre que encontramos uma dessas palavras intensamente certas... o efeito resultante é físico e espiritual, além de imediato."
– Mark Twain

Nancy Carbonell, Ph.D. e professora associada de psicologia na Universidade Andrews aponta quatro passos fundamentais para vencer a conversa negativa. São eles:

Primeiro: ouça sua conversa interior e treine-se para ouvir os exatos pensamentos que produzem suas emoções. Podemos mudar os pensamentos que nos levam ao fracasso somente se primeiro os reconhecermos. Se você não os identificar, eles continuarão a dominar sua mente. Visto que nossas atitudes e crenças se desenvolvem através da vida e, por vezes, resultam do feedback que recebemos de pessoas queridas, professores, amigos, etc., elas tendem a ocorrer num nível inferior de consciência. *É preciso identificar e avaliar os pensamentos para decidir como vamos reagir a uma determinada situação.*

Segundo: *Identifique as mensagens desfavoráveis em seu diálogo interno*. Esclareça o que está desvirtuando seus pensamentos. Palavras-chaves como "nunca", e "sempre" são absolutas, fortes demais. Afirmações como "Nunca entrarei no time" ou "Sou sempre um fracasso", não somente são destrutivas como

também irracionais. Suponhamos que você queira praticar um novo tipo de esporte – esquiar, por exemplo. Se cair com frequência, tende a ficar frustrado. Em sua conversa interior você poderá ouvir o corpo dizer que está fora de forma e que devia se preparar melhor para o que pretende. No entanto, se no seu diálogo interno, você disser a si mesmo: "Sou burro e nunca aprenderei a esquiar", isso está indicando que você impôs barreiras ao próprio sucesso.

Terceiro: *Livre-se imediatamente das palavras negativas*. Ponha um ponto final imediatamente e mude do pensamento desmotivador, negativo para um pensamento de vitória dizendo a si mesmo: "Chega!" Esse posicionamento o ajudará a escapar do ciclo negativo no qual provavelmente se encontra. Quanto mais cedo puder excluir essas atitudes, tanto melhor. É como um interruptor. Desligue a conversa negativa e ligue os pensamentos positivos sobre si mesmo

Quarto: *Substitua a conversa negativa por posturas positivas.* Inserir o pensamento positivo tão depressa quanto possível é a chave. Por exemplo, se você se apanhar dizendo: "Nunca passarei no exame", interrompa esse pensamento negativo imediatamente e substitua-o por outro mais racional e correto, tal como, "Posso passar se me preparar adequadamente para o exame. Sou inteligente. Já passei em outras provas. Vou começar a estudar neste minuto". Esse pensamento não somente é mais verdadeiro, como também substitui a atitude negativa por uma positiva e produtiva.

Conheça seu diálogo interno

Mas o que fazer se você não tem consciência do seu diálogo interno? Existe uma técnica para descobrir o que você fala para você mesmo e como melhorar a qualidade deste diálogo. Esta técnica consiste em escrever livremente o que vem à sua mente durante o período do exercício. Elaborei um passo a passo para ajuda-lo a fazer este exercício de autoconhecimento. Ele o ajudará a vencer a conversa negativa e a aplicar o que vimos neste capítulo.

Primeiramente, escolha um local confortável onde possa se sentar e ficar sozinho por aproximadamente 15 minutos por dia, durante 21 dias. Pegue uma folha de papel e uma caneta. Após estar confortável, comece a escrever sem parar tudo o que lhe vier a mente. Não censure seus pensamentos nem os questione. Coloque-os para fora. Escreva seus mais inocentes (ou nem tão inocentes) pensamentos. Independente da importância que você dá a eles. O importante é registrar e conhecer suas ideias.

Após esta primeira etapa, levante-se e faça uma pausa de cinco minutos. Tome um copo com água e relaxe. Agora racionalize sobre estas anotações. Qual a qualidade destes pensamentos? Eles o incentivam ou o repreendem? São autocríticos, desanimadores? O que eles revelam sobre seus padrões de pensamento e comportamento? E a mais importante das perguntas: você quer manter estes pensamentos?

Agora, para finalizar o exercício, destrua suas anotações. Esta ação tem um objetivo duplo: primeiro para evitar que alguém encontre e descubra seus pensamentos íntimos. Segundo para ritualizar a limpeza que você está fazendo em sua mente. Quando você vê

seus pensamentos por escrito, fora do seu corpo, você os materializa e pode, se desejar, eliminá-los e substituir pensamentos negativos por ideias positivas a respeito de si mesmo, da sua carreira e da sua vida.

Com este exercício você passará a ter consciência do seu diálogo interno e terá condições de controlar o tipo de conversa que mantém consigo mesmo. Platão comparava o corpo humano com uma carruagem. A carruagem tem o cocheiro, as rédeas e o cavalo. O cavalo representa as emoções. As rédeas representam os pensamentos e o cocheiro é a nossa percepção. O controle das emoções depende dos nossos pensamentos. Estes são controlados pela nossa percepção. E nossa percepção é influenciada pelo nosso diálogo interno. Ao mudar sua comunicação consigo mesmo você muda sua percepção da realidade, controla seus pensamentos e seu estado emocional e, portanto, torna-se mais motivado para usar todo o seu potencial no que realmente importa: sua vida.

Ideia forte: Escolha bem as palavras que usa para expressar seus sentimentos. Elas formam seu diálogo interno e definem seu entusiasmo para viver e liderar.

12
Como motivar sua equipe

Mensagem deste capítulo:
Use sua comunicação para criar um ambiente altamente produtivo

"Homens e mulheres querem fazer um bom trabalho, um trabalho criativo. Se lhes proporcionarem um ambiente propício, conseguirão."
Bill Hewlett – Co-fundador da Hewlett-Packard (HP)

Uma das tarefas mais difíceis para um líder é motivar sua equipe. Cada colaborador possui opiniões diferentes e na maioria das vezes tende a expressar suas preferências para os colegas enquanto trabalha. Infelizmente, muitas pessoas comunicam-se negativamente consigo mesmas e são hábeis em negativar os outros. A desmotivação pode entrar em nossa mente através da conversa que temos com os outros. Cuidar da qualidade da conversa da sua equipe e prevenir sua desmotivação é responsabilidade do líder. Usar sua comunicação para motivar sua equipe envolve também evitar que ela fique desmotivada. O descontentamento de alguns não deve tornar-se a insatisfação de todos. Isso prejudicaria a produtividade e faria com que a empresa perdesse muito tempo.

Uma maçã podre é suficiente para estragar todo o cesto de maçãs boas. Apenas um colaborador desmotivado pode corromper o ânimo dos colegas e colocar toda a empresa em estado de inércia mental. Você talvez conheça a história do povo hebreu, quando

estavam chegando perto da Terra da Promessa, logo após terem saído do Egito e atravessado o Mar Vermelho. A história é fantástica e exemplifica o que quero dizer sobre conversas negativas de uma minoria e suas consequências na desmotivação da maioria. Acompanhe!

Uma história sobre maçãs podres e sua conversa em decomposição

Em 1913 a.C., os hebreus estavam servindo como povo-escravo dos egípcios por quatro gerações. Conta a história que em uma determinada época do império a fabricação de tijolos era parte da economia dos egípcios, grandes construtores do mundo antigo. Nisso, o povo hebreu que se tornava cada vez mais populoso trabalhava na produção de tijolos. Como escravos, tanto homens, como mulheres e crianças eram forçados a trabalhar muitas horas por dia, sendo muitas vezes castigados por cederem a suas fraquezas e limitações humanas. Até que um dia, Deus interviu para favorecer aquele povo pobre.

Moisés, que na época era pastor de ovelhas e já havia morado no Egito na juventude, tendo aprendido e vivido como um nobre (ele era considerado filho da filha do Faraó) e seu irmão mais velho, Arão, foram comissionados pelo Deus Todo-Poderoso, Jeová, para se apresentarem diante do Faraó do Egito e solicitar a libertação dos escravos hebreus, que a partir de então, adorariam e serviriam a Deus longe do Egito em um território próprio. Aquele povo escravo se tornaria uma nação – um país com leis, normas e localização própria.

Após várias tentativas e recusas por parte do Faraó e 10 pragas que culminaram com a morte do filho primogênito e sucessor ao trono egípcio, os hebreus foram libertados e conduzidos em marcha pelo deserto até o Mar Vermelho, que diante de um milagre histórico foi partido em dois e o povo pode atravessá-lo em terra seca. Quase três milhões de pessoas foram guiadas com orientação divina pela liderança de Moisés. Os hebreus agora estavam livres e recebendo milagres de Deus em seu benefício. Alguns meses depois os hebreus estavam perto da Terra da Promessa, que segundo a narrativa bíblica 'manava leite e mel'. O povo hebreu estava muito perto de receber a segunda parte da promessa que era a de se tornar uma nação.

No entanto os hebreus estavam inseguros, como de costume das pessoas que viveram debaixo de um líder tirano. No Egito, eles não precisavam ter fé. Acreditavam num governante humano que podiam ver. Agora tinham que aprender a confiar num Deus que já havia mostrado seu poder, mas, era invisível. Por não entenderem isso, o povo pediu a Moisés que, como líder, enviasse 12 homens para espiar a Terra da Promessa e trazer notícias sobre como era o novo território deles.

Estes homens foram preparados e enviados para espionar o país que eles haveriam de habitar (como uma estratégia de cliente oculto que as empresas utilizam hoje em dia para espionar os concorrentes). Após um período eles voltariam e dariam a Moisés um relatório de como era a Terra que Deus havia prometido. Infelizmente havia "dez maçãs podres" no meio da equipe de Moisés. E eles voltaram e aterrorizaram o

povo hebreu com relatos desanimadores recheados de opiniões pessoais sobre aquilo que eles viram. A terra era sim produtiva e cheia de pontos favoráveis, mas trazia também desafios como conviver com pessoas que já povoavam aquele território. Estes dez, dos doze homens enviados, não respeitaram a hierarquia de Moises e espalharam que estavam diante de um beco sem saída. Apenas dois homens, Josué e Calebe mantiveram a visão otimista e foram encorajadores em apoio e sujeição à liderança de Moisés. O resultado?

Mais de 600.000 pessoas morreram durante um período estendido de peregrinação pelo deserto de 40 anos! Estavam na porta da Terra da Promessa, e ficaram acampados em volta dela por quatro décadas até que morressem todos aqueles que não apoiaram a liderança de Moisés. A conversa negativa das 'maçãs podres' é altamente contagiosa. Moisés com sua paciência sofreu várias investidas contra sua liderança nos longos anos que se seguiram. Depois que a conversa crítica se espalhou ele não teve mais o que fazer, a não ser remediar.

Como líder, você percebe o perigo de ter em sua equipe pessoas desmotivadas? A conversa de um ou dois que estão 'mais para lá do que para cá', pode corromper o bom ânimo de uma empresa inteira. Antes de qualquer outra qualidade, o líder tem que ser um visionário. Ele precisa ter a capacidade de ter uma visão de futuro bem clara e usar seu poder de comunicação para dividir esta visão com seus colaboradores ao ponto de eles acreditarem que a visão também é deles. Os hebreus foram punidos por sua falta de fé na visão de uma terra boa e fértil onde poderiam reconstruir suas

vidas. Mesmo que a Terra da Promessa apresentasse desafios a serem transpostos, o povo havia sido libertado da escravidão e tinham agora a chance de viver uma realidade melhor. Faltava visão de futuro.

Hoje, a *visão de futuro* é importante porque quem escolhe ser guiado por um líder está à procura de uma causa para seguir. São pessoas que trabalham com os corpos por não saberem como usar a mente para ter as próprias visões e conquistar seguidores. O empreendedor, o líder de uma empresa, está numa posição privilegiada por ter a competência de enxergar o futuro com mais clareza que seus subordinados. Você, enquanto líder de uma equipe, deve aprender a inspirar seus colaboradores fazendo-os sentirem-se parceiros do seu negócio. Comunique sua visão com entusiasmo! O grande segredo para lidar com subordinados é usar sua comunicação para fazê-los sentir que não são subordinados.

Os dois piores métodos para motivar uma equipe

Alguns clientes me perguntam se deveriam incentivar seus colaboradores através de programas de gratificação. Mas, o colaborador trabalha para receber a recompensa e ganha o quê depois? A cada mês você terá que oferecer mais e melhores prêmios por que eles vão exigir isso para manter a excelência em seu trabalho. Motivar dando premiações em dinheiro é na verdade um saco sem fundo. Nunca satisfaz plenamente.

Motivar pelo medo também não é uma boa opção. Condiciona os colaboradores a trabalhar para não perder o emprego em vez de trabalharem para ganhar

com seu emprego. A diferença entre trabalhar para ganhar em vez de trabalhar para não perder fica evidente em uma partida de futebol. Ambos os times, quando jogam para não perder, fortalecem suas defesas e enfraquecem os ataques. Resultado? Um jogo amarrado em zero a zero e torcidas insatisfeitas. O medo de perder impede os jogadores de avançar. O mesmo acontece com uma equipe motivada pelo medo. Além de durar pouco, ao invés de avançar rumo à meta estipulada prefere continuar como está para não perder o que já conseguiu. Resultado? Clientes insatisfeitos. Diante disso, chegamos a um novo panorama: se não se pode motivar os colaboradores pelo medo e nem apenas pelo dinheiro, como motivá-los?

10 dicas para motivar linguisticamente seus colaboradores

O líder, por mais carismático e sincero que seja não conseguirá motivar ninguém somente com sua força. As pessoas fazem o que fazem por elas próprias. Comprometem-se por elas mesmas, não pela empresa. Nenhum colaborador fica motivado pelos objetivos e razões dos outros. Enquanto o gerente de vendas está falando das metas, todos os vendedores estão conversando consigo mesmo e perguntando: "O que eu ganho com isso?". Motivação é algo que vem de dentro para fora e não de fora para dentro.

O máximo que pode ser feito pelo líder é criar um ambiente linguístico capaz de dar ao colaborador a dose de razão necessária para que ele desempenhe seu trabalho na realização da visão do todo. Sendo assim,

estude carinhosamente as dicas que se seguem. Elas o ajudarão a: 1) comunicar sua visão; 2) eliminar as maçãs podres e; 3) criar um ambiente linguístico ideal em sua empresa.

Primeira: Promova a busca de uma missão pessoal. Ajude seus subordinados a entender a importância do trabalho de cada um deles na realização das metas da empresa. Incentive-os a estabelecer e perseguir uma missão pessoal de vida e a fazer da empresa a ponte necessária para alcançar sua missão. Você estimula assim o autodesenvolvimento dos colaboradores e faz com que eles aumentem sua produtividade. Eles ganham e a empresa também. Vitória para todos.

Segunda: Peça opiniões para resolver problemas. Descubra o que na opinião dos seus colaboradores é o mais importante do ponto de vista deles para a solução de um problema. Obviamente, dentro da capacidade dele. Ao dar sua sugestão, o colaborador também se sente responsável pela melhora da empresa e passa a fazer parte da solução. Gradativamente ele sentirá que é um 'parceiro' da empresa.

Terceira: Explique como o negócio funciona. Entender que faz parte de um mercado global composto por clientes, concorrentes, fornecedores, etc. faz com que a pessoa deixe de pensar apenas nas quatro paredes de seu departamento e em suas funções específicas. Com uma visão mais ampla, ela descobrirá a importância do seu papel no desempenho do negócio e com certeza trabalhará mais entusiasmada. Conhecer a

história da empresa, dos seus fundadores, do avanço ao longo dos anos também aumenta o orgulho e o senso de identidade corporativa do funcionário. Encoraje o colaborador a fazer parte da história da empresa. Ele perceberá que suas ações podem ter um 'efeito dominó' e ficará mais atento. Como consequência, mais motivado.

Quarta: Proporcione o crescimento psicológico. Frederik Herzberg, que ficou famoso por sua Teoria dos Dois Fatores, já dizia que os fatores econômicos / higiênicos não podem superar os fatores motivacionais propriamente ditos. O colaborador precisa saber que está avançando como pessoa por trabalhar ao seu lado. Existem pessoas que trabalham por anos em uma empresa e saem de lá piores intelectualmente do que quando entraram! A empresa tem que dar condições ao funcionário de crescer como pessoa. É sua responsabilidade como líder promover o autodesenvolvimento, tornar o trabalho desafiador e estimulante, indicar pessoas qualificadas para seres promovidas, horizontal ou verticalmente. O crescimento psicológico de seus colaboradores proporciona o crescimento pessoal e profissional que Herzberg defendia.

Quinta: Delegue poder. Quando você delega alguma coisa a alguém, deve saber que o resultado não será o mesmo obtido quando a tarefa é feita por você mesmo. Delegação só pode ser feita quando a outra parte é menos competente que aquela que delega. Se você delega para alguém no mesmo nível hierárquico que o seu, você está na realidade transferindo a responsabilidade e não delegando. O ato de delegar,

feito formalmente na presença de outras pessoas melhora a autoestima do colaborador e faz dele uma pessoa com maior autonomia, se sentindo mais responsável pelo negócio. Você como líder demonstrou que confia na capacidade que ele tem de tomar decisões que afetam o ambiente de trabalho. Ele se sentirá responsável por suas ações e resultados ficando assim, mais motivado.

Sexta: Reconheça e elogie o trabalho bem feito. O reconhecimento por uma tarefa bem executada dentro dos padrões da empresa é mais valioso que o seu equivalente em dinheiro. Um simples elogio tem o poder de reforçar a capacidade do funcionário em fazer bem feito da primeira vez e por isso, aumenta a motivação dele para reproduzir o comportamento de excelência no futuro. Portanto, elogie especificamente o comportamento correto. Especificidade é um conceito cibernético que torna possível a criação de autonomia, e autonomia gera retroalimentação. Fran Tarkenton, renomado especialista no campo da motivação, afirma que um comportamento desejável quando reforçado frequentemente tende a continuar melhorando. Porém, um comportamento produtivo que não é notado tende a diminuir. Elogie! Verbalmente, por e-mail e se possível com um cartão manuscrito. Na era digital, onde as pessoas se comunicam pelas redes sociais, um cartão pessoal de agradecimento ganha um valor especial.

Sétima: Crie um ambiente de excelência. Não aceite nada que não seja o melhor que seus subordinados podem fazer. Em tudo: 1) a conversa tem que ser positiva; 2) as críticas bem vindas são apenas as construtivas; 3) pessimismo e conversas desanimadoras

devem ser proibidos; 4) fofocas e reclamações infundadas não devem ser toleradas e; 5) mande embora as 'maçãs podres'. Eleve seus padrões. Mostre que as convicções negativas deles é que os limitam a fazer as coisas 'mais ou menos'. Estabeleça objetivos de alto nível para que seus colaboradores saibam exatamente o que se espera deles. Seja claro em suas afirmações para garantir que os colaboradores não têm dúvidas quanto ao nível de produtividade em que serão avaliados. Assim eles serão incentivados a dar o máximo de si mesmos considerando o trabalho algo estimulante e desafiador.

Oitava: Cultive o bom humor. Um ambiente divertido ajuda a aliviar a tensão e o estresse, fazendo com que as pessoas se sintam mais a vontade. Elimina o marasmo e fadiga criando uma energia positiva dentro do grupo. Você não precisa ser um palhaço de circo para promover o bom humor. Basta sorrir livremente e ser sério apenas nos momentos em que a seriedade se faz necessária. Ajude as pessoas a ver o lado 'engraçado' das coisas. Isso melhora a ressignificação dos fatos que acontecem no local de trabalho e promove uma cultura de positivismo. Um ambiente de trabalho agradável reduz o número de faltas e gera um senso de prazer em trabalhar. Note: prazer em trabalhar. É melhor que associar o trabalho a uma 'luta diária', concorda?

Nona: Treine, treine, treine muito a sua equipe. Você pode acreditar que o treinamento só é necessário no fim do ano quando as vendas se aquecem. Nada mais longe da verdade. Treinar sua equipe o ano todo a fará se sentir preparada para os desafios diários. Ao treinar seus colaboradores você manda a seguinte mensagem

para o cérebro deles: "Estou investindo em você por que você é valioso para mim!" Saber disso eleva a motivação às alturas! Após um treinamento certifique-se de que cada um terá condições de aplicar o que aprendeu. Assim o investimento se paga e os funcionários terão oportunidade de assimilar o aprendizado. Desta forma, você revela que sua empresa aposta no autodesenvolvimento contínuo como chave do sucesso pessoal e eleva o nível intelectual de seus colaboradores.

Décima: Dê o exemplo. Esta talvez seja a mais importante das dez dicas. Um líder não existe sem seguidores. A pessoa só seguirá você se perceber seu empenho em fazer o negócio dar certo e se houver de sua parte interesse genuíno nela, como pessoa. O papel do líder é exercer influência. Isso só se faz com bom exemplo. É muito difícil um líder conseguir ser persuasivo com todos os seus colaboradores. Pode ser persuasivo com seu imediato ou com seu superior. Com seus clientes e fornecedores. Mas não com todos os colaboradores. Eles estão fora do seu mapa de poder pessoal. Eles só podem ser influenciados por você através do seu exemplo. Já dizia o sábio: "A palavra convence, o exemplo arrasta".

Se você continuar estudando poderá cobrar o autodesenvolvimento deles. Se for bem humorado pode pedir isso também. Se busca sua missão pessoal, os incentivará a fazer o mesmo. Se estiver sempre aberto ao diálogo, eles o procurarão para conversar. Seguidores precisam de exemplos. Na busca por exemplos, eles olham para os líderes.

Ao seguir os princípios deste capítulo, somados a um RH estruturado com planos de carreira, você usará sua comunicação para motivar seus colaboradores a compartilhar com você a sua visão e a visão da empresa. Os fará sentir que fazem parte de uma causa maior. Liderança é desempenho e desempenho é resultado satisfatório. A eficácia da sua comunicação é o resultado que você obtém. Agora, só nos resta uma última pergunta: como estão seus resultados? Sua resposta revela como anda sua comunicação com seus subordinados.

Ideia forte: Use sua comunicação para criar um ambiente desafiador e de altíssimo nível em sua empresa. Sua equipe correrá atrás por conta própria.

13
A importância do networking e a criação de uma rede de contatos

Mensagem deste capítulo:
Como utilizar pessoas chave para alcançar seus objetivos

"Todo poder que não se baseia na união é fraco".
– La Fontaine

A habilidade de criar vínculos interpessoais e empresariais, o networking, não faz parte apenas da vida de quem está entrando no mercado. Como empreendedor e líder de sua organização, você deve antes de tudo reconhecer a importância de ter uma rede de contatos poderosa que poderá ser acionada quando necessário. Construir uma carreira e fortalecer seu negócio baseado em uma rede de contatos é uma das habilidades do novo líder neste século XXI. Isso é relacionamento e liderança é relacionar-se também. A criação de uma rede de contatos forte é um dos recursos que o líder tem para atingir seus alvos. No entanto, criar uma rede de contatos é mais que ser simpático e trocar cartões de visita. É preciso vincular as pessoas a você.

Para criar vínculos com estas pessoas é necessário conhecer a força do seu capital social. Seu valor na sociedade é medido pelo número de pessoas que conhecem você elevado ao quadrado. São pessoas que conhecem você – sabem quem você é, o que faz e como encontra-lo. Você pode conhecer um milhão de pessoas, até o presidente da república. Mas, será que o

presidente da república o conhece pessoalmente e está disposto a lhe ajudar, falar sobre você para os contatos dele?

Se mais pessoas conhecem você, sua empresa e seu trabalho, suas chances de negócio aumentam consideravelmente. Um estudo feito pelo maior vendedor de todos os tempos, Joe Girard, aponta que uma boa rede de contatos tem em média 250 nomes fortes. Pessoas influentes e de proeminência social. A força da sua rede de contatos depende muito do impacto que sua comunicação causa nestas pessoas. Uma imagem pessoal forte aumenta muito sua exposição no mercado.

Defina sua marca pessoal

Ter uma marca pessoal consistente ajuda as pessoas a identificarem claramente quem você é e o que faz. A construção de uma imagem corporativa é muito semelhante com a construção da marca para um novo produto. A sua marca precisa refletir para o mercado quem você é de verdade, que problema ou necessidade das pessoas você pode resolver e como ter acesso a você e a seus talentos. Sua marca pessoal deve comunicar o que você sabe ou tem condições de oferecer. A sua futura carreira de sucesso depende da construção de uma imagem pessoal associada à suas qualidades pessoais, ao que você é bom.

Quando decidi voltar a estudar, não sabia claramente que faculdade deveria fazer. Indeciso sobre psicologia, administração, pedagogia – enfim, estava sem saber que curso deveria escolher. Focava apenas a

boa impressão que o curso me traria depois, e não no que realmente queria estudar. É como perguntar se você casaria com uma loira, morena, mulata ou ruiva. A decisão de se casar é muito mais importante que a aparência e impressão que se tem pelo nome da moça. Se houver verdadeira sintonia entre o casal, pouco importa o nome dela. Uma decisão importante como o curso superior tem mais a ver com o feeling que a matéria desperta em você. Pouco importa qual é o nome do curso. Um dia, conversando com um casal de amigos manifestei meu desejo de fazer pedagogia e eles me disseram: "Symon, você tem a cara do marketing! Não conseguimos te imaginar fazendo outra coisa!". Fiquei com aquela 'pulga atrás da orelha', sussurrando baixinho no meu ouvido: marketing... Marketing... Marketing...

Na tentativa de me acostumar com a rotina da universidade, comecei a fazer um curso técnico em gestão de empresas e me destaquei nas aulas de comunicação empresarial. Mas, não gostei do segundo módulo do curso. Sempre tive comigo o princípio de me dedicar ao que realmente importa, e muitas das coisas que os professores estavam ensinando não passava de teoria obsoleta. Já tinha negócio próprio e sabia que a dinâmica empresarial já estava muito mais avançada. Deixei o curso técnico.

Seis meses depois, visitando um novo cliente, reencontrei a professora que lecionava a disciplina de comunicação empresarial no curso técnico. Ela era gerente de marketing nesta empresa. Na ocasião, ela me convidou para ministrar um curso de vendas para sua equipe e nas reuniões finais para fecharmos o contrato

ela me apresentou à diretora administrativa, dizendo: "Ele é ótimo! Um excelente comunicador com ótima oratória. Podemos contratá-lo sem medo". A pulga atrás da minha orelha agora dizia: Symon... Comunicador... Marketing...

Alguns meses depois, fui convidado para ministrar um seminário com alunos do Fórum de Administração da PUC-Minas, para falar sobre marketing. Na reunião com os organizadores do evento, que já eram meus conhecidos há cinco anos, perguntei por que eles me convidaram e a resposta deles foi unânime: "Quando os alunos nos disseram que queriam aprender sobre a prática do marketing nas empresas pensamos em você imediatamente. Foi 'top of mind! Você foi o único nome que veio direto à nossa mente". Fiquei contente e ao mesmo tempo surpreso. Percebi que minha imagem profissional estava associada à área de comunicação e marketing. Só eu não sabia disso. Depois daquele dia, resolvi prestar o vestibular para marketing.

Somente depois que me posicionei profissionalmente consegui criar relacionamentos que pudessem ser usados quando necessário. Para abrir a porta dos relacionamentos empresariais você, como líder de sua empresa, deve saber que os pontos mais críticos para fazer networking são apenas três: autoconhecimento, conhecimento dos outros e abordagem. Estas são as 3 chaves para fazer networking e uma vez que você dominar estes três aspectos se tornará um expert no assunto.

Primeira chave: conheça a si mesmo.

O autoconhecimento é a grande chave dos relacionamentos interpessoais no ambiente profissional. Fazer networking tem muito mais a ver com o que você tem para oferecer aos outros do que com o que eles podem dar a você. Então pergunte-se: quais são suas qualidades pessoais? Qual é o seu diferencial? A marca pessoal deve refletir o que você tem de melhor e pelo que você se interessa, afinal, uma boa rede de contatos se baseia em interesses semelhantes. Antes de iniciar uma conversa com outra pessoa é importante saber o que você pode oferecer. Sabendo que a espontaneidade é importante para criar credibilidade, você deve saber e reconhecer em si mesmo aspectos de sua personalidade e comportamento para saber em que áreas da vida você tem interesses semelhantes ou complementares com os da outra pessoa. Aí entra a dominância cerebral.

No final da década de 70, o físico e diretor de recursos humanos da General Eletric, Ned Herrmann, desenvolveu uma teoria cruzando os trabalhos de outros dois estudiosos, o Dr. Roger Sperry, Prêmio Nobel de Medicina em 1981, (pelos trabalhos que comprovaram que os hemisférios cerebrais possuem funções diferentes e complementares) e o Dr. Paul D. Mac Lean, criador da teoria do Cérebro "triuno" (composto pelo cérebro reptiliano, sistema límbico e cortéx cerebral).

Como Herrmann estava interessado em estudar comportamentos mais elaborados, ele desconsiderou o cérebro reptiliano e focou-se apenas nas estruturas do sistema límbico e do córtex. Seu esquema de avaliação da dominância cerebral foi baseado em um questionário respondido por milhões de pessoas, o que aumenta a credibilidade de suas conclusões.

Com o modelo de Herrmann podemos identificar nossos comportamentos mais marcantes com grande margem de acerto baseados em nossa dominância cerebral. Isto significa que é possível conhecer melhor a si mesmo e entender como a sua mente define seus comportamentos e, como consequência, seus relacionamentos. Usar os conhecimentos sobre dominância cerebral para fazer seu networking o possibilitará a atrair para sua rede pessoas com qualidades semelhantes ou complementares à sua. Pouco adiantaria ter em sua rede apenas pessoas que pensam como você.

O bom networking deve promover seu crescimento profissional e pessoal. Assim você terá contatos multifuncionais, o que aumenta em grande número suas chances de sucesso nos negócios. Você entenderá como age em seu cotidiano. Saberá em que áreas tem maior e melhor desempenho. A prática do *networking* envolve encontrar pessoas com características e comportamentos semelhantes e diferentes aos nossos. Assim, se necessitarmos desta ou daquela competência que nos falta, podemos nos valer de um contato. Se precisarmos formar um grupo com características semelhantes também saberemos onde buscar.

A segunda chave: conheça melhor os interlocutores.

Personalizar seus pontos de contato com as pessoas da sua rede é essencial para ganhar maior credibilidade. Com base nos tipos de profissionais definidos por Ned Herrmann, há quatro estilos ou modos

de pensar e agir dos indivíduos de acordo com sua predominância cerebral. Estes estilos se manifestam em comportamentos específicos que revelam como a pessoa vê o mundo. Identificar isso é fundamental para se aproximar destas pessoas e aumentar suas chances de fazer negócios com elas ou influencia-las a pensarem do seu modo, dando a elas exatamente o que procuram. Para isso, avalie o comportamento característico de cada quadrante cerebral, veja como se aproximar e comunicar algo interessante para eles na hora de fazer networking.

Estilo Analítico (córtex esquerdo): estas pessoas são guiadas para fazer a coisa certa. Por isso tem uma necessidade de entender como as coisas funcionam e compreender as questões básicas de uma situação para depois, agirem. Pensam, analisam, criam conceitos e preparam-se para o futuro. Sob pressão tendem a ser mais criativas ou a saírem de cena nos momentos mais importantes. Adeptas a mudanças radicais ficam estressadas com frequência, pela falta de meios para aplicar seus planos para o futuro. Tem facilidade em se antecipar a eventos e preparar-se para situações 'relâmpago'. Gostam de números e dados quantificáveis. Para abordá-lo, seja objetivo e evite intimidades e expressões de maneirismo. Não falte com a ética e seja transparente em suas ações.

Estilo Experimental (córtex direito): Imaginativas e dispostas a correr riscos, estas pessoas não gostam de muita conversa, pois isso atrasaria seus planos. Não gostam de mudanças e perturbações da ordem, mas aceitam mudar se os detalhes forem avaliados para evitar contratempos desnecessários.

Preferem fazer as coisas por elas mesmas sempre do jeito mais difícil. São automotivadas e motivam os outros. Detestam burocracia. Tem dificuldade no convívio social e por isso se fecham ficando estressadas por conflitos internos pela sua falta de jogo de cintura. Para abordá-lo, procure diversas maneiras de tratar o assunto com criatividade.

Estilo Controlador (límbico esquerdo): Detalhistas, gostam de seguir as regras e respeitam a lei. São pontuais, confiáveis e estabelecem procedimentos com facilidade. Metódicas, estas pessoas precisam de sistemas para organizar suas ações e fazer as coisas do jeito certo. São resistentes a mudanças o que as impedem de progredir. Leais, seguras de si, comprometidas com a qualidade e norteadas por regras e padrões. Quando estressadas entram em conflito com seus ideais e se tornam ainda mais controladoras e neuróticas em busca pela certeza e segurança. Para abordá-la, seja claro e use gráficos, ilustrações, crie modelos e dê explicações.

Estilo relacional (límbico direito): estas pessoas são atentas a qualidade das relações humanas. São intuitivas e gostam de passar tempo com pessoas. Falantes, expressivas e emocionais, estas pessoas gostam de ensinar os outros. Tem um forte senso de comunidade. Preferem fazer as coisas em grupo, sempre juntos, preservam a cultura e acima de tudo se preocupam com a harmonia. São cooperativas, comunicativas e espontâneas. Colocam a felicidade acima dos resultados e podem manipular pelos sentimentos para manter o que já conseguiram. Não tem nada contra ás mudanças desde que envolva o grupo.

Estressam-se quando não podem guiar o grupo de acordo com seus interesses e rebela-se contra a autoridade. Para reagir a mudança insistem em manter modelos obsoletos. Para abordá-lo, fale sobre seus interesses e convicções com entusiasmo.

Terceira chave: prepare-se para a abordagem.

O terceiro e último aspecto fundamental para criar uma rede de contatos poderosa é estar preparado para fazer uma abordagem ideal. Buscar contatos de qualidade requer que você aproveite bem as oportunidades. Para isso a preparação é imprescindível.

Concentre-se em contatos de qualidade. Para criar uma rede de contatos que poderá ser usada por você, existem ações específicas que, quando colocadas em prática darão a você os recursos necessários para uma boa exposição de sua imagem. Entre essas estratégias de networking, está sua aproximação de quem realmente importa concentrando sua atenção na pessoa certa. Não há nada de errado em usar esta habilidade a seu favor. Para ter uma rede de contatos poderosa, mais importante que a quantidade de pessoas, preocupe-se com a qualidade destes contatos.

Certa vez um colega de empresa, estudante de jornalismo, me disse que um bom repórter se faz com poucos, porém, poderosos contatos. Segundo ele, se você é bem relacionado, precisará apenas de seis contatos para falar com qualquer pessoa no mundo. Quer um exemplo?

Mario Grieco, que em 2007 presidia a Bistrol-Myers Squibb, aprendeu a jogar golfe quando morou

nos Estados Unidos e continuou jogando depois que voltou para o Brasil e, segundo ele, o esporte aumentou sua rede de contatos em 20%. Certa vez, em junho de 2006, para trazer o ex-presidente norte-americano, Bill Clinton ao Brasil, Grieco acionou apenas cinco pessoas de sua rede: 1) o presidente da Business Scholl em São Paulo, 2) o presidente da Amcham, 3) um consultor americano, 4) o Embaixador americano no Brasil, em 2005 e 5) o Ministro conselheiro para assuntos comerciais do Consulado Americano em São Paulo, que conhecia o Bill Clinton pessoalmente. Cinco contatos de qualidade até o homem mais poderoso do mundo na época. Se presidentes de grandes empresas estão usando e está funcionando, por que você não usaria? Basta manter em sua rede contatos de qualidade.

Seja organizado. Meu primeiro smartphone trouxe uma grande revolução na minha vida profissional. Nunca foi tão fácil gravar o número de telefone das pessoas que conhecia ao longo do dia, seus e-mails, empresa em que trabalham – enfim, uma revolução na minha imagem. No entanto, depois de alguns meses eu ficava perdido com a quantidade de pessoas que estavam na minha agenda telefônica, mas, que não faziam sentido nenhum para mim. Não sabia o que aquelas pessoas faziam ou por qual motivo eu havia anotado seus dados! Isso me ensinou uma lição importante sobre meus contatos. Uma rede de contatos poderosa deve conter pessoas que poderão ser acionadas por você quando precisar de uma solução rápida. Eles devem ser poucos e bons. Não no sentido de que existem pessoas melhores que outras, mas, no sentido de poderem me ajudar a alcançar meus objetivos em

momentos decisivos. Ao identificar um possível contato, aliste o nome, o que faz e principalmente, a importância disto para você.

De nada adianta registrar o nome da pessoa em sua agenda e depois não reconhecer a pessoa certa na hora de contatá-la. Usar sua rede de contatos em seu benefício exige organização. Separe seus contatos por categoria de interesse. Utilize a tecnologia a seu favor. Um palmtop ou blackberry são ferramentas excelentes para organizar seus contatos e farão sua eficiência aumentar na hora de contatar as pessoas certas.

Programe-se para dedicar tempo semanalmente para cuidar de seus contatos, responder e-mails, ligações. Assim, você mostra que não se interessa apenas pelo que os outros podem oferecer e sim, pela pessoa que eles são. Ter uma rede de contatos que não pode ser cuidada, isto é, que você não conseguirá dar atenção mostra falta de educação e desinteresse. Seu capital social e seu negócio depende disso. Tenha sempre em mente que um cliente de mil reais hoje pode ser um cliente de 1milhão amanhã. Sua visão de futuro está diretamente relacionada com a altura que você vai atingir na vida.

Saiba usar o seu cartão de visitas. Você sabe qual a importância de um cartão de visitas? O cartão de visitas surgiu na China, no século XV. Sua função básica era transmitir informações sobre seu portador. Naquele tempo, quem não tinha um cartão ao se apresentar na presença de outras pessoas, não tinha uma identidade. Na Inglaterra do século XVII, surgiu o *trade card*, ou cartão do comércio, que trazia uma representação gráfica dos produtos do comerciante e

como chegar a seu estabelecimento. Na América do Norte, o cartão de apresentação passou a ser conhecido como *business card*, ou cartão de negócios.

O cartão de visitas como se conhece no Brasil surgiu no século XVII com o Rei Louis, na França, com o objetivo de identificar os nobres que visitavam o palácio. Naquela época ele era chamado de "cartão de apresentação." Quando na ocasião de um baile no palácio real, o convidado enviava primeiramente seu cartão para que o Rei avaliasse se o receberia ou não e a resposta retornava com o servo do visitante. Assim ele sabia de antemão se seria ou não recebido no palácio real. Naquela época, as pessoas não se apresentavam sem um cartão, pois, para todos os efeitos, sem um cartão ela não fazia parte da nobreza. Em sua opinião, você se considera um nobre? Então você merece um cartão de visita que mereça ser guardado!

Se as origens sociais e culturais de um cartão de visitas são tão antigas, por que as pessoas hoje não fazem questão de ter seu próprio cartão? As trocas de cartões comerciais significavam o desejo de criar vínculos e relações humanas mais próximas para contatos futuros. As relações humanas estão se tornando cada vez mais informais, sem compromisso. A falta ou descaso no uso dos cartões hoje em dia revelam que há por parte da maioria das pessoas um desinteresse em registrar contatos.

Tenha seus próprios cartões, mesmo que você seja um estudante ou esteja á procura de uma recolocação no mercado. Mas, evite fazer seus cartões de visita na impressora jato de tinta do escritório. Os custos com impressão são tão baixos que vale a pena

investir em um visual padronizado com cores atraentes e quem sabe até um logotipo pessoal que demonstre seu profissionalismo e credibilidade. Procure um bom designer gráfico, diga o que você quer e ouça suas sugestões. Escreva seu nome com letras legíveis, o que você faz e como pode ser encontrado.

Ao entregar seu cartão faça questão de solicitar o cartão da outra pessoa. O sucesso do networking depende de pessoas. Demonstre interesse pela pessoa e ela se sentirá valorizada. Ao abordar uma pessoa importante e pegar seu cartão de visitas coloque-se a disposição e pergunte como ela deseja ser contata. Entre em contato em no máximo uma semana. Mantenha contato a partir de então e faça questão de aumentar seu capital social. Quem não é visto não é lembrado. Você precisa "aparecer" no dia-a-dia do novo contato, de um jeito ou de outro.

Aproveite todas as oportunidades. Quando você for a um evento, show, palestra, lançamento de livro – enfim qualquer evento – saiba por que está indo lá. Antigamente, na época em que os viajantes iam de uma cidade para outra durante a noite, ao passar por uma casa com as luzes acesas e uma pequena movimentação de gente, mesmo sem saber o que acontecia por lá, os desavisados entravam na casa para pernoitar. Na maioria das vezes o evento era um velório! Em outras palavras, não vá para um evento sem saber do que se trata. Conheça o público presente e esteja focado para promover sua imagem, sempre!

Como líder de um negócio de sucesso você deve estar atento a pratica do networking. Conheça a si mesmo e aprenda a identificar os possíveis contatos que

quer em sua rede. Prepare-se para a abordagem destes contatos. Ensaie até que pareça ser espontâneo. Sua permanência no mercado depende do número de pessoas que conhecem você e estão dispostas a ajuda-lo.

Ideia forte: Você pode criar sua rede de contatos por conhecer a si mesmo, seus interlocutores e estar preparado para abordagem de contatos poderosos.

14
Pare de procurar defeitos e ensine sua equipe a fazer o mesmo

Mensagem deste capítulo:
Nem sempre o defeito está no colega da mesa ao lado.

"Se queres que te poupem, poupe os outros também".
– La Fontaine

Independente de nossa posição ou classe social, precisamos reconhecer a importância de respeitar a personalidade dos outros. A melhor forma de fazer isso é por não concentrar-se em suas falhas. Ralph Waldo Emerson dizia: "Todo homem que encontro é superior a mim em alguma coisa. Neste particular, aprendo dele.". Emerson entendia bem que todos, sem exceção, podem servir de exemplo para outros, em alguns aspectos, o que ilustra bem a importância de aprendermos a enxergar em outras pessoas suas qualidades em vez de seus defeitos. Infelizmente, muitos enfrentam dificuldade para fazer isso por que a educação tradicional é formatada para procurar erros e apontá-los. Na escola não aprendemos a pensar criativamente e sim em termos de certo ou errado. Quem não se lembra do 'jogo dos sete erros'? Com isso as relações humanas acabam sendo prejudicadas, uma vez que levamos para nossos relacionamentos a "habilidade de ver defeitos".

No entanto, para elevar o nível de nossos relacionamentos interpessoais é preciso entender que para conquistar pessoas não podemos apontar seus erros e 'defeitos', mas, aprender a minimizá-los pelo

reconhecimento de suas qualidades. Esta é a grande chave para a boa convivência. Willian James, o pai da psicologia moderna, disse certa vez que o principal desejo do ser-humano é sentir-se apreciado. No topo da Pirâmide das Necessidades Humanas, desenvolvida por Maslow para entendermos a motivação humana, está a realização pessoal, que só é percebida quando a sensação de importância social é alcançada. Sentir-se importante é o primeiro passo para a autorrealização. Qualquer indivíduo só se realiza depois de sentir-se valorizado.

A busca pelo sentimento de importância é tão forte que pode fazer com que a pessoa cometa atos insanos. Lembra-se de Mark Chapman, o assassino de John Lennon? Após trinta anos preso pelo crime contra o maior astro da música do seu tempo, Mark disse durante uma audiência, que "não estava pensando com clareza. Tive uma horrível decisão de acabar com a vida de outro ser humano por razões egoístas. Pensava que se matasse John Lennon eu me tornaria alguém..." O desejo de ser importante levou Mark Chapman a se tornar um assassino. Em outra ocasião, ao ser questionado sobre o motivo que o levou a matar John Lennon, disse: "Eu era ninguém até matar o maior alguém da Terra." Enfim, todo ser humano deseja ser reconhecido por alguma coisa, e Mark Chapman nos serve como exemplo do que um indivíduo é capaz de fazer para ser reconhecido.

A habilidade de reconhecer o que cada um tem de bom dentro de si, é fundamental para aproximar as pessoas e fortalecer laços de amizade e amor. O próximo exemplo vem de uma narrativa bíblica.

Independente de sua crença religiosa, com certeza você irá se beneficiar desta passagem emocionante. Confira:

Jesus veio então da Galiléia ao Jordão ter com João, a fim de ser batizado por ele. Este, porém, tentou impedi-lo, dizendo: "Eu é que preciso ser batizado por ti, e tu vens a mim?" Em resposta, Jesus disse-lhe: "Deixa por agora, pois assim é apropriado que executemos tudo o que é justo." Então cessou de impedi-lo. Jesus, depois de ter sido batizado, saiu imediatamente da água; e eis que os céus se abriram e ele viu o espírito de Deus descendo sobre ele como pomba. Eis que também houve uma voz dos céus, que disse: "Este é meu Filho, o amado, a quem tenho aprovado.".

Esta passagem contida nas Escrituras Sagradas narra para nós o relato do batismo de Jesus Cristo. João Batista reconheceu a importância de Jesus no arranjo de Deus para salvar a humanidade e tentou argumentar com ele, sem êxito. Jesus sabia da importância do batismo realizado por João Batista, tanto que insistiu em ser batizado por ele. O mais interessante é que logo após ser levantado das águas, Jesus recebeu o *reconhecimento* de seu Pai que estava nos céus. Note isso nas palavras: "Este é meu Filho, (reconheceu que era seu Pai e que Cristo não estava sozinho) o amado (mostrando a Jesus um sentimento terno de Pai para Filho), a quem tenho aprovado (todo filho espera receber aprovação de seu pai. Deus sabia que Jesus apreciaria esta aprovação)." Por quê? O evangelho de Lucas, no capítulo 3, versículo 23, conta que Jesus iniciou sua obra de evangelização

com cerca de 30 anos de idade e foi uma obra muito intensa – envolvia viagens, obras milagrosas, enfrentar inimigos hostis e pregações para grandes multidões culminando com uma morte sacrificial. O fato de Deus, lá dos céus, reconhecer a Jesus como seu Filho, reafirmar seu amor por ele e lhe dar aprovação, serviria para fortalecer e motivar Jesus para executar seu ministério de glorificação ao nome de Deus e prepara-lo para provações futuras, como àquelas que ele enfrentou no deserto logo após de ser batizado e passar 40 dias em jejum.

(Interrompa um pouquinho a leitura deste capítulo e apanhe sua Bíblia. Abra-a no Evangelho de Lucas, capítulo 4 e leia até o versículo 13. Depois continue com a leitura deste capítulo).

Ora, se até Jesus, o único homem perfeito que já pisou na Terra precisava ser reconhecido e sentir-se valorizado – o que lhe conferia motivação extra, quanto mais nós! Jesus, assim como seu Pai Celestial, também reconhecia o que as pessoas tinham de positivo.

O historiador H. G. Wells disse certa vez que a Grandeza de um homem pode ser medida 'por aquilo que ele deixa para crescer, e se ele introduziu uma nova mentalidade que perdurou após ele'. Wells, que não era cristão, reconheceu: "A julgar por estes critérios, Jesus ocupa o primeiro lugar.". A confirmação de que a mentalidade de Jesus perdurou após ele vem com os efeitos que seu nome ainda causa nas pessoas em todo mundo até os dias de hoje, quase dois mil anos após sua morte. Seu apóstolo mais fervoroso, Pedro disse em sua

segunda carta que Jesus veio ao mundo deixar para nós um modelo, para seguirmos de perto os seus passos.

Da próxima vez que você sentir-se tentado a apontar os defeitos do seu cônjuge, dos filhos ou do seu colega de trabalho, pare por um instante e pergunte-se: "O que Jesus faria se estivesse no meu lugar?". Ele via as qualidades das pessoas, não seus defeitos. Foi o que aconteceu com Zaqueu, o cobrador de impostos. E note que ele poderia ver os defeitos e aponta-los, afinal, ele era perfeito.

Aquele que tem e usa a habilidade de reconhecer o que os outros têm de bom através da comunicação, com o objetivo de encorajá-los e fortalecer sua autoconfiança, com certeza se tornará um líder. Se você tem o desejo de comunicar-se bem com todo o tipo de pessoa e melhorar seus relacionamentos interpessoais aprenda a valorizar os outros. Isso começa com o rompimento do mau hábito de procurar defeitos.

Ideia forte: Para melhorar a qualidade de seus relacionamentos aprenda a valorizar as pessoas reconhecendo o que elas têm de bom, assim como Jesus fazia.

15
Promova o trabalho em equipe

Mensagem deste capítulo:
Como combater a mediocridade e incentivar a busca pelo conhecimento.

"Ninguém faz sucesso sozinho". – Tuta

A pessoa mais talentosa da empresa trabalhando sozinha fará um trabalho inferior ao que as menos talentosas farão trabalhando em equipe. Mesmo que você seja o mais inteligente ou o mais experiente, procure ver com outros olhos. Apenas cuide-se para que isso não impeça o surgimento de ideias interessantes, uma vez que todos tendem a seguir a mesma linha de raciocínio. Não penalize os diferentes, ouça todas as opiniões e estimule a voz da dúvida nos outros. Os conflitos em equipe não são ruins, desde que tenham um objetivo positivo, começo, meio e fim. Com isso a produtividade individual e coletiva aumenta e você se previne contra a proliferação de duas perigosas bactérias trabalhistas: a mediocridade grupal e a estagnação da mente.

Os inimigos da produtividade em equipe

Lembre-se que a mediocridade contamina: ao definir um comportamento normal, saiba que isso pode ser uma desculpa para as pessoas não irem além dele, comprometendo o desempenho potencial da equipe. Um novato competente pode ser facilmente corrompido se a

cultura dos colegas de equipe for uma cultura de incompetência. Na década de 50, o psicólogo polaco, Solomon Asch desenvolveu pesquisas com estudantes de nível superior com objetivo de descobrir a força da influência de um grupo sobre as decisões de um indivíduo. A experiência de Asch comprova o que a Bíblia já diz há quase dois mil anos: "Más companhias estragam bons hábitos." Duvida?

O Dr. Asch convidou os estudantes a fazer um pequeno teste de percepção. Eles deveriam observar dois slides e dizer qual das retas do segundo slide era do mesmo tamanho da reta apresentada no primeiro slide. O ponto interessante é que dos sete entrevistados, apenas um não foi orientado dar a resposta errada, ou seja, apenas um dos sete daria sua opinião espontânea. Os outros seis faziam parte do experimento. O resultado foi que mesmo enxergando a resposta certa, o indivíduo concordava com a resposta errada do grupo para não ser rejeitado ou visto como menos inteligente. E não se tratava de alunos do ensino médio. Eram doutorandos de Harward!

O mesmo acontece com adolescentes que muitas vezes são obrigados a fazer parte de um grupo o qual não escolheram como na escola, por exemplo. Para ser aceito pelo grupo, este jovem cede a opinião vigente, relegando a educação dos pais e fazendo coisas fora da lógica. Agora é fácil entender porque aquele garoto inteligente e estudioso acabou se envolvendo com drogas depois de começar a sair com um determinado grupo de amigos. Não é porque ele não soube escolher, ou porque ele não sabe o que é certo ou errado. É porque todos nós queremos ser aceitos e evitar ser

discriminados. Pena que para isso muitos se conformam em viver seguindo a opinião dos outros...

Os impactos disso na empresa são claramente vistos pela queda súbita na produtividade de indivíduos outrora eficientes. Se a cultura empresarial for de "deixa isso para depois" ou "se você mostrar serviço vai me prejudicar", pode ter certeza que em pouco tempo, aquele funcionário dedicado e competente se contentará em ser apenas mais um esperando ser mandado embora para receber o seguro desemprego. Este fenômeno tem três elementos comportamentais básicos: (1) A unanimidade do grupo em manter as coisas como estão. Se um discorda todos vem em defesa do padrão já estabelecido. (2) O comprometimento individual com a condição já estabelecida. O novo comportamento não é bem visto e é desencorajado. (3) Fraqueza de personalidade. O indivíduo vai perdendo a opinião própria em assuntos anteriormente conflitantes. Quando estes três elementos se combinam destroem um futuro presidente da empresa, que tem um potencial enorme, mas é tolhido pela influência negativa da equipe.

O remédio contra a mediocridade é a busca constante pela excelência e qualidade em cada ação. As pessoas individualmente produtivas e bem sucedidas em equipe, possuem uma inquietação natural e um desejo de fazer as coisas bem feitas que minimizam rapidamente a negatividade coletiva. Competência não dá espaço para concorrência. Se você está sofrendo em um grupo que se conforma em ser medíocre tenha por alvo a excelência. Uma das formas é buscar conhecimento constante lendo muito, participando de cursos e crescendo intelectual e profissionalmente.

Outro inimigo da produtividade é a falta de interesse em aprender mais sobre o negócio em que se está atuando. Hoje, vivemos em uma época em que são publicados livros sobre todo tipo de assuntos. É praticamente impossível não conseguir encontrar mais informações sobre qualquer tema de interesse. Desde 2010, o volume de informação disponível no mundo dobra a cada 20 meses. Um formando que estudou 04 anos e se graduou em Administração de Empresas esquecerá completamente seu aprendizado em apenas 1 ano, caso não o aplique. Por isso é cada vez mais difícil manter-se atualizado, mesmo que você seja um leitor dinâmico. Agora imagine no caso daqueles 9 milhões de analfabetos brasileiros, que não sabem ler o próprio nome escrito em uma fonte diferente? E os analfabetos funcionais, muitos deles com nível superior, que leem alguma coisa, mas, não sabem interpretar o que leram?

Por isso é cada vez mais importante aproveitar o trabalho para crescer como indivíduo e melhorar seu nível intelectual – sua única ferramenta de valorização na Era da Informação. Há certos tipos de emprego, que não pagam tanto quanto você gostaria, mas, lhe permite aprender muito e fazer deste trabalho uma espécie de ponte para outros tipos de negócio altamente lucrativos. Na maioria das vezes, o trabalho atual é o melhor meio para crescer. Em outros casos é preciso rever se onde você trabalha lhe dá oportunidade de crescimento satisfatória o bastante para permanecer ali, mesmo ganhando pouco.

No livro, Pai Rico e Pai Pobre, Robert Kiyosaki defende que um dos ensinamentos que os ricos transmitem para seus filhos é não trabalhar pelo

dinheiro, mas sim trabalhar para aprender! Sendo assim, a maior oportunidade de crescimento que uma empresa pode lhe dar é a oportunidade de crescer em sentido INTELECTUAL, aprendendo com ele. Aí você diz: "Ah! E como é que eu vou pagar as contas do fim do mês?" Não estou defendendo que você tem jogar tudo para o alto e fazer trabalho voluntário. Estou dizendo que às vezes é preciso se sujeitar a certos tipos de trabalho para se preparar para novas oportunidades que surgirão na vida.

Um fator muito importante a ser considerado com relação ao aprendizado profissional é o quanto um trabalho tem feito por você pessoalmente. Você pode avaliar se o que você aprende em seu emprego é útil o bastante para fazê-lo permanecer nele, por entender que todos que trabalham desejam três coisas principais: realização pessoal, por que se você trabalha em algo que não lhe dá satisfação é como se você passasse metade de sua vida acordada fazendo trabalho escravo. Neste caso, você poderia até mesmo dobrar seu rendimento que continuaria insatisfeito.

Em segundo lugar, quem trabalha quer rendimento satisfatório. Imagine que seu supervisor chega para você e lhe diz que a partir de agora, você receberá apenas 70% do seu salário atual por que a empresa está com um plano de contenção de despesas. Imediatamente, você começa a procurar alguma vaga em outra empresa para manter ou elevar sua renda, afinal, você tem necessidade de continuar crescendo financeiramente. Então o salário no fim do mês também é importante para mantê-lo dentro de uma empresa.

Por último, e em minha opinião o mais importante, vem a oportunidade de crescimento. Das três razões que um indivíduo tem para trabalhar esta é a mais valiosa, do ponto de vista estratégico. Todo mundo quer crescer na vida. Eu não conheço ninguém que vem para meus cursos e diz assim: "Symon, eu vim aqui para aprender como piorar um pouco, por que a vida está muito boa!" Todas as pessoas que dedicam de oito a dez horas por dia a um trabalho, querem uma oportunidade de crescer. Seja na empresa ou na vida O que muitos desconhecem é que para crescer é preciso saber muito bem onde você está (sua situação atual), para onde está indo (seu objetivo de vida) e como pretende chegar lá (sua estratégia, seu plano de metas). Caso contrário, se você perguntar para uma pessoa o que ela quer ser na vida, ela vai responder assim: "Eu quero ser alguém importante...!" Mas, isso não significa muita coisa. Para ser importante basta ter um cachorro de estimação. Você sempre será importante para ele, independente do que faça. Para crescer em um trabalho é preciso saber "para onde crescer".

Em uma das minhas palestras, um participante me interrompeu e disse que para ele, "era melhor ganhar mais do que aprender alguma coisa". Existem certos casos em que a pessoa não aprende nada na função que exerce, mas, mesmo assim continua a trabalhar na empresa por que segundo ela, o 'salário compensa'. O dr. Alfred Adler, discípulo de Freud, dizia que toda deformação causa uma compensação. Se você chegou a conclusão que o salário que você recebe "compensa" a falta de aprendizado é sinal que você está aceitando ter sua inteligência deformada por alguns reais a mais.

Tome cuidado. Isso não o levará a riqueza. A história tem mostrado que quem permanece em um emprego só pelo dinheiro, se for demitido dele, não conseguirá ser contratado por outra empresa que pague a mesma coisa por que sua mente está atrofiada... Conhecimento ninguém pode tirar de você. Um bom salário, sim.

Na região do Colorado, nos Estados Unidos, há ruínas de uma árvore imensa. Ambientalistas afirmam que se trata de ruínas de uma árvore que se manteve firme por centenas, até milhares de anos, mesmo tendo sido atingida por raios e tempestades por todo este tempo. Nenhuma adversidade tinha sido capaz de derrubá-la e ela mantinha sua majestade até que um dia uma nuvem de insetos a atacou...

E aquela árvore frondosa, gigante da floresta, que nem as mais fortes tempestades tinham conseguido derrubar, caiu diante daqueles minúsculos insetos, que apenas uma criança, poderia esmagar com os dedos. Sem conhecimento específico sobre você mesmo e seu ramo de negócios e sobre seu futuro, pequenas coisas (assim como pequenos insetos) tanto podem impedir o trabalho em equipe como podem destruir sua carreira.

Ideia forte: Para trabalhar em equipe combata a mediocridade com a excelência através da busca constante pelo conhecimento.

16
Eficácia: resolvendo os problemas que você já tem

Mensagem deste capítulo:
Vença a falta de foco e resolva os problemas antigos

"Nunca melhora sua situação, quem muda somente de lugar não de vida e de costumes".
– F. de Queredo Villegos

De acordo com o especialista americano em gestão, Marshall Goldsmith, diante de um problema você tem duas opções: mudar a si mesmo e se adaptar ou mudar a situação. No entanto, para conseguir esta flexibilidade diante de momentos adversos, o líder precisa agir como um vencedor, o que inclui lidar bem com os próprios problemas. Já falamos como as decisões de um líder impactam na imagem dele perante as pessoas, mas, existem circunstâncias em que o líder não tem como decidir, ou seja, a situação está além de sua capacidade. O que fazer para não perder o controle e nem deixar que os problemas pessoais se acumulem a ponto de prejudicar seu trabalho?

Certa vez, um homem mantinha uma pequena fazenda onde criava alguns animais. Porcos, galinhas, vacas e uns cavalos para o transporte até a cidade. Certo dia, chegando em casa soube que sua esposa tinha convidado sua tia para morar com eles e, sentindo-se ameaçado pela 'intrusa' ficou incomodado. Depois que a velha chegou tudo era motivo de queixa e brigas com a esposa. Percebendo que a situação estava

caminhando para um divórcio, ele recorreu ao padre para contar seu problema. Após ouvi-lo, o padre disse: "Você ainda cria alguns porcos? Então volte para sua casa e coloque dois dos seus porcos mais gordos para morar com vocês e daqui uma semana, seus problemas terão desaparecido como que em um milagre de Deus!".

Seguindo a orientação do padre, o homem passou uma semana convivendo com os porcos dentro de casa, mas, não viu melhora. Voltando à igreja na semana seguinte procurou o padre para dizer que a situação só havia piorado. Além da tia da esposa não ter ido embora, agora havia a bagunça e o mau cheiro dos porcos. O padre com paciência e brandura, o aconselhou então a levar suas galinhas para dentro de casa e aguardar mais uma semana o milagre da paz.

Sem resultado, o homem voltou furioso para reclamar com o padre, que o orientou desta vez, a tirar de dentro de casa uma galinha por dia. Depois, retirar os porcos, e reunir a família toda para a limpeza da casa! O fazendeiro seguiu a orientação do padre e aos poucos, a convivência foi ficando boa. Reunir a família para uma atividade foi produtivo para aproximá-los...

No fim de semana, o fazendeiro tomou um susto quando viu o padre chegando lá de repente. Ao descer de seu cavalo, o padre lhe disse em tom de brincadeira: "Muito bem meu filho. Vim aqui para conhecer a megera da tia que você me falou e dar uma penitencia para ela!" "Não padre pelo amor de Deus! - respondeu o homem - agora não tem problema nenhum aqui em casa. Minha tia é uma ótima pessoa, uma excelente cozinheira e está preparando o jantar. Quero que o

senhor fique com a gente e comemore a paz que agora reina em nossa casa!".

Provavelmente, você já entendeu a relação desta história com a ideia de manter a boa convivência e relacionamentos saudáveis por resolver os problemas que surgirem. Muitas vezes, nós julgamos mal as pessoas que aparecem em nossas vidas e começamos a colocar dentro de nossas cabeças um monte de galinhas e porcos. Tantos, que nossa mente fica uma 'porcaria' e com o passar do tempo, enchemos a nossa vida e a vida destas pessoas com problemas pequenos, mas, que no final das contas, causam um transtorno enorme nas relações humanas.

Mas, da mesma forma que o fazendeiro teve que retirar aos poucos os animais de dentro de casa, colocando para fora uma 'galinha por dia' e concluindo com a retirada dos problemas maiores quando você toma a iniciativa de eliminar os problemas que você mesmo criou as coisas tomam nova forma. A convivência se torna mais fácil. O que antes era um problema agora passa a ser suportável. Pergunte-se: quais são os porcos que criei com relação aos meus colegas de trabalho? E quais são as galinhas que coloquei na minha convivência profissional? Como posso "colocá-las para fora da minha casa?". Responder a estas perguntas o ajudará a resolver problemas de convivência que você talvez venha alimentando há anos e não consegue vencer. Sim, por que durante as duas semanas que os porcos ficaram na casa do fazendeiro, eles foram alimentados por ele, caso contrário, os animais mesmos teriam ido embora.

O mesmo acontece com os problemas que nós criamos em nossas vidas. Se decidirmos não alimentá-los, ou seja, se decidirmos não pensar demais neles e colocar um ponto final, eles irão embora. Acontece que muitos gostam de ter problemas com colegas, vizinhos e parentes. Gostam de enxergar 'chifre em cabeça de cavalo' e passam o tempo todo procurando 'pêlo em ovo' cuidando dos assuntos dos outros em vez de se concentrar no trabalho.

Esta atitude autodestrutiva começa com um senso de insegurança, orgulho ferido e se manifesta através da crítica. O medo de perder espaço no local de trabalho, de ter que compartilhar as coisas que até então eram só suas, acaba fazendo com que surjam reclamações infundadas. No trabalho, o novo colega sempre será vitima de certa resistência por parte do grupo. Na família, poder ser uma gravidez inesperada, ou um parente que adoeceu e agora precisa de cuidados.

Quando conclui minha formação em empreendedorismo procurei um dos facilitadores do curso e perguntei em que pontos, ele do ponto de vista empresarial, achava que eu deveria mudar. Na época, eu só me vestia de terno e gravata, como eu julgava que os empreendedores e empresários se vestiam. Isso era muito bom, mas pouco aplicável à realidade da minha cidade. Meu professor, com muito jeito e calma, colocou a mão em meu ombro e disse: "Pare de se enfeitar, arregace as mangas e trabalhe de verdade! Os empreendedores, não se preocupam com o que os outros estão pensando sobre a aparência deles e sim sobre a aparência do negócio deles. Concentre-se nisso."

Confesso que na hora, fiquei um pouco confuso, afinal, meu marketing pessoal sempre foi um dos meus pontos fortes. Mas o que ele me falou fazia sentido. Como os meus clientes me viam? O que importava realmente para eles? O mesmo se aplica aos problemas de convivência no trabalho. Se você enfrenta problemas de convivência na empresa lembre-se que você não está lá para uma festa particular e sim, para arregaçar as mangas e trabalhar de verdade! Quem realmente importa, ou seja, o cliente é que merece sua atenção e não suas picuinhas, panelinhas e problemas internos de relacionamento.

Veja o caso dos funcionários públicos no Brasil. Julgam-se inteligentes por que acertaram o maior número de questões de língua portuguesa e de matemática na prova do concurso, mas não tem inteligência o bastante para se relacionar bem com pessoas de pensamentos e culturas diferentes. Em nenhum lugar do mundo há tantos problemas de relacionamento e convivência quanto no serviço público. Este, por que acha ser mais bonito que aquele, julga-se no direito de falar o que ele deve fazer e, este não o faz por que não recebe ordem daquele e, pela ousadia dele sente-se no direito de começar uma campanha de críticas com o colega que já não gostava daquele primeiro... O resultado de reclamações feitas para quem não resolve é a *fofoca*. E aí, como todo mundo é concursado e não pensa em fazer outra coisa por que lá ninguém pode ser demitido, o setor vira um 'deus nos acuda'. E quem perde com isso? Aquele cidadão, que passa dias aguardando uma assinatura que

não veio por que o responsável tirou uns dias de licença médica devido ao estresse no trabalho.

O empreendedorismo no setor público só terá início com a autorresponsabilidade de cada servidor e com a visão de que cuidar do cliente público – o cidadão – é mais importante, que cuidar do colega de trabalho que não trabalha. Preocupar-se com os clientes externos antes de preocupar-se com os clientes internos. O que falta para a solução dos problemas de convivência no serviço público é foco no mais importante. Desde os chefes de gabinete até os cargos de menor responsabilidade e impacto público. Utópico, mas é uma solução que pode ser alcançada desde que haja interesse coletivo no que realmente faz diferença. Como ninguém quer saber disso vence a dispersão. E, quando não há foco, sobra tempo para arrumar novos problemas em vez de resolver problemas antigos.

E você? Concentra-se em resolver os problemas que você já tem ou fica colocando mais e mais problemas em sua cabeça, chegando ao ponto de perder o foco? Nesta altura do livro você já tem condições de avaliar em sua conduta aquilo que está fazendo que possa prejudicar sua produtividade. Pode ser uma atenção demasiada em sua imagem pessoal. Talvez o orgulho que nos impeça de crescer. Ou ainda a mania de pensar que os outros nos devem explicações ou submissão por termos mais tempo de empresa ou sermos mais velhos de casa. Enfim, você tem que avaliar se estes problemas internos o estão afetando e principalmente, se isso está acontecendo com algum membro da sua equipe.

Lembra-se dos porcos e das galinhas na casa do fazendeiro, no início deste capítulo? Se durante aquelas semanas que eles ficaram dentro da casa o fazendeiro não os alimentasse, eles sairiam por conta própria em busca de alimento. O mesmo acontece com os problemas. Se você os alimentar, permanecerão. Se cortar o fluxo de 'alimento', eles serão eliminados. Desta forma, uma vez que você aprendeu que o melhor é não alimentar o problema, ensine sua equipe a fazer o mesmo.

Ideia forte: Resolva os problemas definitivamente por não alimentá-los.

17
Criticar ou reclamar não é o mesmo que dar *feedback*

Mensagem deste capítulo:
Reclamar para quem não resolve é fofoca.

"A condescendência cria amigos; a verdade, ódios".
– Terência

Da próxima vez em que assistir ao telejornal observe a reação dos criminosos que são entrevistados. De todas as formas, o repórter tentará arrancar do delinquente alguma coisa que o comprometa, mas em vão, pois para o acusado nada que ele tenha feito merece ser repreendido. Todos os criminosos julgam-se inocentes e realmente acreditam não saber por que estão sendo presos. O modo como nos vemos é diferente do modo como os outros nos veem. Como seres humanos, temos a tendência de minimizar nossas falhas e multiplicamos os defeitos dos outros através de opiniões preconceituosas. Vejamos como evitar o grande vilão da arte de influenciar pessoas: o hábito de reclamar e criticar os outros.

Recentemente, ao reler um dos meus livros favoritos sobre marketing, *"Vendendo o Invisível"*, de Harry Beckwith, fiquei surpreso ao ler a afirmação do autor, que em uma pesquisa de mercado os profissionais de marketing não deveriam colocar em seus questionários a famosa pergunta: "O que você não gostou em nossa loja"? De acordo com Beckwith, esta pergunta mostraria ao cliente que ele "tomou uma

decisão errada ao comprar em nossa loja, e por isso, ficaria ofendido por ser lembrado disso." Olha que impressionante! Uma pergunta bem intencionada pode ter um efeito colateral incrível na comunicação com o cliente. Por quê? Porque inconscientemente o cliente que responde a uma pergunta como esta se sente criticado por tomar uma decisão e depois, ser questionado e ter que admitir que aquela fora uma decisão errada. Ninguém gosta de ser lembrado de que errou. É exatamente isso que uma crítica faz.

É comum nos esquecermos de que, nas relações humanas, lidamos o tempo todo com pessoas que têm emoções, sentimentos conflitantes e critérios diferentes dos nossos. Suas ações, comportamentos e conversas, são influenciados por estes fatores. O mesmo princípio vale para as relações interpessoais na família. Mesmo para os casais que se respeitam, se não houver comunicação salutar, estas qualidades não vão sobreviver às dificuldades da vida a dois. A comunicação é como a água que rega diariamente uma planta fazendo-a crescer e se fortalecer. Sem comunicação um casal não tem sua união fortalecida. O respeito se enfraquece aos poucos até por fim desaparecer e a família se desfazer. Desenvolver a habilidade de falar ao outro quais são seus pontos fortes e quais devem ser melhorados, tem muito a ver com a qualidade das nossas relações interpessoais. Criticar constantemente o comportamento do cônjuge ou dos filhos tem se mostrado um erro fatal na convivência familiar.

Dois psicólogos americanos, Joseph Luft e Harrington Ingham, elaboraram em 1955, um modelo de

realimentação através da troca de informações (ou simplesmente dar *feedback),* muito interessante e amplamente aceito por sua eficácia na melhora das relações humanas. Eles chamaram o de Janela de Johari. Este método pode ser tomado como um modelo de comunicação através do qual alguém dá e recebe informação a respeito de si mesmo e dos outros com o objetivo de melhorar seus relacionamentos através da comunicação interpessoal – tema central de nossa discussão neste livro.

Entendendo a lógica dos relacionamentos interpessoais

A verdadeira comunicação com o outro começa com uma comunicação eficaz consigo mesmo. Compreender os demais começa com a compreensão de nós mesmos. Conhecer a si mesmo é fundamental para tornar-se confiável e inspirar confiança com quem nos relacionamos. Nas relações interpessoais mais próximas, onde há maior confiança e afetividade existe maior abertura para troca de informações. Nestes casos o *feedback* é incentivado e solicitado, afinal, a boa convivência exige certa medida de companheirismo e altruísmo.

Nossos relacionamentos são formados por aquilo que sabemos e desconhecemos sobre nós mesmos e o que sabemos e desconhecemos sobre os outros. Entender como estes fatores se combinam nas relações humanas, nos ajuda a perceber como somos e como os outros nos veem, possibilitando assim mudanças em

pontos específicos de nossa personalidade para que a convivência seja mais efetiva e o menos conflitante possível de acordo com a janela de Johari. Nossos relacionamentos podem acontecer em quatro áreas ou terrenos diferentes dependendo do nosso nível de auto exposição e de nossa abertura ao *feedback*.

Na área pública das relações humanas, se encontram aquelas informações a seu respeito que tanto você quanto os outros sabem. Aqui existe a troca livre de informações. Seus métodos, opiniões e preferências são conhecidos e disponíveis a todos a sua volta por que seu comportamento é o mais natural possível. Esta área é mantida pela confiança mútua e pela liberdade de expressão. A comunicação que gera ação no universo e influencia pessoas acontece quando esta parte da Janela de Johari está mais desenvolvida que as outras áreas.

Na área oculta dos relacionamentos, encontram-se as informações a seu respeito que todos a sua volta sabem, porém, não lhe falam e por isso, é uma informação desconhecida para você. Quando começamos a nos relacionar com um determinado grupo mandamos todo tipo de informações a nosso respeito, mas, não temos condições de saber como estamos sendo observados e compreendidos. Nesta lista de informações está o modo como você fala sua maneira de agir e seu estilo de relacionamento. Esta parte da janela caracteriza-se pelo receio de magoar o outro emitindo informações não solicitadas. Da mesma forma que a pessoa com mau-hálito nunca fica sabendo que tem este problema por que ninguém lhe fala nada, suas falhas são mantidas escondidas de você nesta parte da janela.

Na área particular de nossas relações, estão aqueles sentimentos que temos bem fundo dentro de nós, que apenas nós sabemos e não compartilhamos com os outros por medo de sermos rejeitados. O medo da crítica e da avaliação negativa impede que estas informações particulares sejam expostas aos outros e por isso a mantemos em segredo, ocultando-as dos demais. Esta sessão da Janela de Johari é alimentada pela incerteza da compreensão dos demais sobre nossos desejos e fraquezas pessoais. A única maneira de sabermos o que os outros pensam a respeito de nossos segredos é revelando-os. No entanto, nossa motivação interfere na expansão deste campo da janela. Por exemplo, quem tem o desejo de manipular os outros dificilmente revelará isso, mantendo por assim dizer estas informações guardadas e distanciando-se sutilmente dos outros em sua volta. É um relacionamento de fachada.

E quando um relacionamento entra na *área inconsciente* a convivência fica fechada, marcada pela falta de informação. Tanto para você como para os outros. Não sabemos o que nos faz agir de determinada maneira ou porque reagimos desse ou daquele jeito. Aqui estão os traços de personalidade que vem das nossas crenças, valores e paradigmas fortemente arraigados desde a infância. Apenas um profundo trabalho de autoconhecimento pode ajudar o indivíduo a entender melhor a si mesmo e com isso modificar sua própria percepção. Como consequência é possível projetar no mundo físico, isto é, nos comportamentos diários e nas relações interpessoais o que ele realmente quer que os outros saibam sobre ele. Reduzir a zona

inconsciente exige muita atenção ao modo como agimos e uma busca sincera do por que agimos de determinado jeito. Aqui não é apenas uma questão de auto exposição e realimentação por *feedback*. É buscar entender sua essência, sua visão de mundo.

Como líder pergunte-se: em que área da Janela de Johari está meu relacionamento com minha equipe? O que o comportamento deles me diz sobre o meu comportamento diante deles? Para se conhecer melhor e descobrir suas características mais marcantes é preciso muita determinação, foco e autoanálise.

No processo de dar e receber *feedback* as pessoas tendem a enfatizar mais um ou outro aspecto desta janela, gerando certo desequilíbrio na convivência interpessoal. O ideal para a comunicação que influencia pessoas é ampliar cada vez mais a zona pública da Janela de Johari através da auto exposição e da solicitação franca de *feedback*. O equilíbrio destas duas atividades torna possível um maior entendimento de si mesmo e desenvolvimento interpessoal. Isso requer um nível de confiança entre as pessoas envolvidas.

Como líder é necessário aprender a se comunicar melhor consigo mesmo (minimizando sua janela inconsciente) e também como relacionar-se melhor com os outros (potencializando a área pública dos seus relacionamentos). Quando existe confiança na relação interpessoal não há necessidade de adivinhar o que o outro está pensando e nem de ficar apreensivo quanto ao modo como ele agirá. Quando há confiança na comunicação dispensa-se o uso de truques de comportamento.

Quando você é alvo de críticas

Os norte-americanos tem um ditado que diz: "No topo da montanha o vento é mais forte". Se os ventos da crítica sopram muito forte para o seu lado é sinal que você está no topo. Não existe sucesso sem críticas. Aprenda a conviver com as críticas se quiser crescer. Compreenda que as pessoas precisam de exemplos de vida, mas não são humildes para admitir que este exemplo que elas tanto buscam pode ser você. Ninguém joga pedra em uma pipa que está no chão.

Mesmo assim, não conte com a compreensão dos outros como motivo para ceder ao desejo de criticar. Criticar os outros não leva a nada a não ser a justificativas, lamúrias e saias-justas. Quando tentado a dar um sermão em alguém, pense em como e de que forma a outra pessoa receberá sua atitude. Não dê sua opinião sem que a outra pessoa peça. Quando você critica alguém, automaticamente se coloca como melhor que ele. Paulo, apóstolo de Jesus para as nações não judias, certa vez disse que devemos ser os primeiros a 'honrar os outros'. Será que rebaixando nossos colegas de trabalho, amigos e familiares, com uma crítica atrás da outra, estaremos lhes 'dando honra'?

Retomo novamente o exemplo um casamento bem sucedido. Além do amor e do profundo respeito que um deve ter pelo outro, a boa comunicação entre os cônjuges fará com que esta união cresça e caminhe para a área pública da Janela de Johari que aplicada a este exemplo, poderíamos chamar de *zona da cumplicidade*. Na família, reservar tempo para um diálogo aberto e honesto sobre as diferenças e preferências de cada um

pode com certeza gerar situações para compreensão e apoio mútuos. Isso aproxima e aumenta a confiança um do outro os tornando mais próximos. A boa comunicação familiar prospera em um lar de palavras gentis, gestos e olhares afáveis, compreensão e ternura. Isso se multiplica nos filhos e cria-se um círculo de compreensão e bondade dentro de casa.

O hábito de criticar a família torna o indivíduo amargo e pronto a resmungar. Uma crítica construtiva (nome dado como desculpa para justificar a opinião própria) nunca vem acompanhada com palavras duras e tom de voz agressivo. Por outro lado, criticar seu interlocutor, bem como suas decisões e preferências não causa nenhuma reação positiva. As críticas ferem o orgulho do outro e por isso são tão eficazes em separar pessoas. Toda crítica gera antipatia, ressentimento e mágoas profundos. Por outro lado, compreensão gera simpatia, tolerância e bondade genuínas. Você pode ser compreensivo até mesmo quando é alvo de críticas.

A crítica serve como feedback?

O ser humano é movido por emoções e estas emoções são suscetíveis ao orgulho e a vaidade. Você pode argumentar que em muitos casos, é preciso criticar um colega de trabalho ou subordinado que por orgulho ou vaidade desmedidos comete um erro grave, prejudicando assim o desempenho do negócio. É verdade! Existem muitas situações em que é necessário dar um *feedback* negativo para os outros. Mas, como fazer isso sem disparar o revólver da crítica?

Robert Dilts, neurolinguista criador do modelo que alista e analisa os níveis neurológicos do ser humano pode nos ajudar nisso. Segundo ele o indivíduo se desenvolve a partir de sete níveis de consciência. O primeiro é o nível do *Ambiente*, onde o indivíduo vive, aprende e adquire cultura. O segundo é o nível do *Comportamento*, onde se revelam as ações e reações de uma pessoa. Aqui se manifesta fisicamente o que o pensamento criou.

O terceiro nível é o nível das *Capacidades*. Agora referimo-nos ao senso de competência e habilidade do indivíduo de realizar tarefas que lhe são designadas. O quarto nível é o nível das *Crenças*. Nesta etapa o que conta é o porquê as pessoas agem de determinada maneira. As pessoas fazem as coisas de determinado modo por que acreditam em certos princípios. O quinto nível, o da *Identidade* que se refere ao por que o indivíduo é do jeito que é - seu senso sobre si mesmo. Tem a ver com sua missão de vida, sua razão de existir. Decorrente dos outros níveis o nível da identidade é um resumo de como a pessoa foi influenciada pelo meio em que vive e pelas suas crenças e valores mais íntimos. Na sequência vem o nível da *Afiliação*, que é a conexão da pessoa com os grupos a que ela pertence. Por último temos o nível da *Espiritualidade*, que se relaciona com a busca do indivíduo pela causa de sua existência através da ética, da religião e da relação pessoal com Deus.

E o que tudo isso tem a ver com dar *feedback* ? Muitas pessoas, ao dar *feedback*, tentam atacar o nível neurológico errado, e por isso, causam um problema de relacionamento ainda maior. Na maioria das vezes, o

feedback não atinge os objetivos esperados por que ataca um ou todos os níveis neurológicos menos o que realmente precisa ser atingido. Por exemplo: seu filho apresenta notas baixas e você, furioso diz: "Você é um idiota! Como pôde estudar o bimestre inteiro e apresentar este boletim horrível? Você não pode ser meu filho. Isso é inacreditável!" Em que nível neurológico esta opinião foi emitida? No nível da identidade. Qualquer criança que passe por uma situação assim, não só ficará com a autoestima prejudicada, como também se afastará do pai que lhe chamar de idiota e renegar sua paternidade.

No entanto, o que aconteceria se o *feedback* fosse passado assim: "Meu filho, eu sei que você é inteligente, mas, estas notas que você tirou este bimestre não foram as notas que um menino inteligente tiraria. Você não se comportou como uma pessoa inteligente, mas, eu sei que você irá melhorar suas notas." Agora o filho entendeu que o comportamento negativo deve ser corrigido. Talvez o filho tenha que deixar de se associar com colegas baderneiros (ambiente) se quiser voltar a agir como inteligentes agem. No entanto, sua identidade, crenças e sensação de pertença (afiliação) permaneceram intactas e podemos dizer até fortalecidas. O mesmo se aplica ao tentar corrigir um funcionário que cometeu um erro grave. Ao dar *feedback* para este colaborador, lembre-se de destacar onde foi que ele errou, ou seja, qual o comportamento ou ação errada precisa ser melhorado ou eliminado.

Uma técnica eficaz é a técnica do sanduíche. Um sanduiche, por mais simples que seja, tem dois elementos básicos: pão e recheio. Considere que o pão

são os elogios que deverão ser feitos antes e depois do *feedback,* que neste caso é o recheio da conversa. Assim, em termos comuns, um *feedback* positivo começa com um elogio, apresenta o comportamento errado e termina com um elogio que valoriza o trabalho e as qualidades do colaborador como pessoa (no nível da identidade). Ao invés de dizer: "João, você é um estúpido! Como você conseguiu atrapalhar o estoque eu arrumei?" o comunicador que sabe se relacionar dirá: "João, sei que você é muito prestativo. No entanto, você anulou todo o trabalho que tive ontem ao desarrumar o estoque. Mas, como você é uma pessoa proativa, sei que irá corrigir isso agora mesmo".

Elogio, 'bronca' e elogio. Sempre no nível do comportamento, nunca no nível da identidade. Desta forma você sempre será bem recebido quando tiver que passar informações sobre os outros que se relacionam com você e por ventura necessitem de seu *feedback*. Talvez você não se sinta preparado para aplicar a técnica do sanduíche. Lembre-se que um bom começo é por observar primeiro as boas qualidades dos outros. Observe as qualidades antes de observar os defeitos. Jesus Cristo fazia isso. Foi ele que disse: "não julgais para que não sejais julgados" e ainda: "Por que tentar retirar um cisco do olho de teu próximo quando existe um travessão em teu próprio olho?" Na maioria das vezes, nós é que damos motivos para sermos criticados. Aprenda a ser mais compreensivo. Tentar pensar do mesmo modo como o outro pensa o ajudará a descobrir por que ele faz as coisas do modo como faz.

Evite as reclamações

Certa vez, aproveitei uns dias de férias e fui viajar com um amigo representante comercial pela região do Triangulo Mineiro. Durante nossa viagem ele me contou que no início de sua carreira ele enfrentou e venceu muitas dificuldades. Às vezes dormia dentro do carro, um Ford Del Rey, ano 1982 (na época, o carro era mais velho que ele dois anos). Parava o carro em postos de gasolina, tomava banho no banheiro do próprio posto e no dia seguinte, tinha que vender de qualquer jeito, porque se não vendesse não tinha dinheiro para voltar para casa. "Mesmo assim, disse o meu amigo, eu nunca reclamei para nenhum cliente da minha situação! Temia que se eles soubessem que eu estava apertado não fariam negócio comigo!" A prova disso veio em Uberlândia, MG. Quando chegamos na empresa de um cliente, ele se espantou ao ver que este meu amigo, poucos anos depois de ter iniciado como representante, já havia deixado de viajar com o Del Rey e naquela época, fazia visitas com um Honda Fit, zero quilômetro. Quando perguntei a este cliente há quanto tempo conhecia meu amigo, ele disse: "Desde a época em que ele dormia dentro do carro nos postos de gasolina." E completou: "E desde aquele tempo, eu nunca o vi de mau-humor ou reclamando de alguma coisa! O João Marcos é um vencedor!". Lisonjeado pelo elogio, este meu amigo ainda nos disse que em muitos clientes ele não chegava com o Del Rey. Estacionava o carro "cinco quarteirões longe do cliente carregava seus produtos a pé, até chegar à loja do cliente". Afinal, como ele mesmo disse, "ninguém gosta de fazer negócio com quem está quebrado"...

Trabalhei em uma empresa e tive o privilégio de conhecer um senhor com uma história de vida muito bonita. Ele havia superado o alcoolismo, dado a volta por cima reconquistando a família e um lugar de prestígio na empresa sendo um dos conselheiros da diretoria. Certo dia, ao passar pelo meu departamento ele me cumprimentou e perguntou como seu estava. Cabisbaixo, reclamei que estava desenvolvendo uma ideia e que ela não havia sido aceita. E concluí: "Engraçado! O senhor, 'Seu Benedito', nunca reclama de nada, não é mesmo?" E aí, veio a melhor resposta que eu poderia receber. Ele disse: "Reclamo sim. Você não sabia disso por que a reclamação só sobe, nunca desce!". Ele reclamava para quem tinha o poder de resolver o problema, não apenas para ter assunto.

Já percebeu que as pessoas que reclamam da vida estão sempre criticando alguém ou alguma coisa? Reclamar é um ato desrespeitoso por que desconsidera que os outros também têm problemas e que, além de ter que cuidar deles ainda precisam ouvir você falar dos seus problemas. Pare de reclamar. Principalmente para quem não tem o poder de resolver o problema. Conheci um gerente que dizia que reclamar para quem não resolve é fofoca.

Por mais difícil que sua vida esteja trabalhe sério em vez de ceder ao desejo de queixar-se. Ninguém se importa. As pessoas já têm os problemas delas! Para ser mais direto, saiba que a cada dez pessoas que ouvem você reclamar da vida, oito não estão nem aí e os outros dois estão achando ótimo você ter problemas. Estão pensando: "Bem feito!" Pense em como seria desagradável ser atendido por um vendedor que reclama

da crise a cada cinco minutos, ou fica falando mal da sogra e contando piadinhas depreciativas da esposa.

Para quem reclama alguém sempre é o culpado pelo seu fracasso e ninguém gosta de conviver com pessoas fracassadas. Lembre-se da história de sucesso do meu amigo: ninguém gosta de fazer negócio com pessoas quebradas. Mesmo que no momento você esteja em dificuldades, não dê a ela maior importância que o talento que você tem. Reclamar da vida e usar sua comunicação para queixar-se só aumenta o valor do problema que você está enfrentando ao invés de resolvê-lo. Em vez de criticar e reclamar dê o exemplo e batalhe com vontade de vencer. Os exemplos de superação são mais fáceis de seguir. Influenciam com muito mais força. Convencem pela inspiração que geram nas pessoas.

Ideia forte: Não reclame, não critique e ensine seus colaboradores a fazer o mesmo.

18
Você sabe falar ~~em~~ ao público?

Mensagem deste capítulo:
Como o líder pode desenvolver sua oratória para influenciar pessoas

"Não há espelho melhor que reflita a imagem de um homem do que suas palavras". – Luis Vives

No filme *"Gladiador",* Russel Crowe interpreta o papel de um fazendeiro que se tornou o general Maxximus, reconhecido como um líder nato por suas inúmeras vitórias à frente do exército romano. No início do longa-metragem, ao comandar sua tropa para mais uma batalha, ele toma a frente de seus soldados e voltando-se para eles diz: "Senhores! O que fazemos na vida ecoa pela eternidade!" O brado dos soldados em resposta a afirmação do general mostra o poder de oratória, afinal, a força da sua comunicação é o resultado que você obtém.

De maneira similar, o que falamos em público também 'ecoa pela eternidade' uma vez que, se nos apresentarmos bem, ficaremos marcados positivamente na mente da plateia. Mas se formos mal, perderemos nossa autoridade diante daquelas pessoas. Sendo assim, como tocar o coração do público e leva-los a ação? Em meu livro *"Oratória – O Poder da Comunicação com o Público"* falei sobre a importância de desenvolver a habilidade de falar com as pessoas e envolve-las ao invés de fazer sua apresentação ou discurso para você

mesmo e esperar que os outros o entendam. A verdadeira oratória promove a mensagem e não o mensageiro.

Muitos livros têm sido publicados com a missão de ajudar as pessoas a falar em público com promessas milagrosas para perder o medo e a inibição, preparar discursos e criar apresentações irresistíveis. Minha pretensão aqui não é prometer a você que após ler este capítulo você se tornará um exímio orador público. Por favor, não crie expectativas ilusórias. Antes, pretendo trabalhar com você durante este capítulo para esclarecer alguns mitos sobre a oratória e lhe mostrar que acima de tudo está dentro de você a chave para falar em público com segurança e tocar o coração das pessoas. Neste capítulo você terá acesso aos bastidores da comunicação com o público – coisa que não se tem em cursos do tipo "a arte de falar em público". Leia com carinho e você descobrirá seu talento para falar com eficácia e eficiência.

Os mitos sobre a oratória

A primeira coisa que precisamos entender é que para a maioria das pessoas, oratória é um dom que poucas pessoas têm. Isso não é verdade. Todos podem desenvolver sua habilidade de falar em público a partir do momento em que este desejo se faça necessário e pelas razões certas. Se por exemplo, você está interessado em fazer com que sua equipe se mobilize em prol de seus projetos você pode fazê-los abraçar suas ideias por ser claro, direto e entusiástico. Isso qualquer pessoa preparada e sincera pode fazer.

O segundo mito sobre a oratória é que é preciso ter uma boa voz para impressionar as pessoas e faze-las dar atenção a sua mensagem. Esta ilusão de que apenas ter uma boa dicção e saber usar o tom de voz para impressionar realmente não passa de uma ilusão. Conheço locutores que são péssimos oradores e já vi um pedreiro semianalfabeto e gago dar um show diante de dezenas de pessoas. Como isso é possível?

O terceiro mito é que para falar em público você não pode ter medo. O medo de falar em público na verdade é um medo de ser criticado. Você sabia que o medo da crítica vem desde a infância e que por isso temos dificuldade de nos expressar publicamente e alguém nos questionar? Ainda, o que há de errado em sentir medo, sendo que o medo serve para nossa proteção?

Os segredos dos bons oradores

Para falar com o público e se expressar com maestria e eficácia você precisa conhecer os métodos secretos dos grandes oradores. Poucas e pequenas coisas, quando feitas constantemente fazem a diferença entre aqueles que tocam o coração e a mente das pessoas e aqueles que só tocam a mente.

O primeiro segredo dos grandes oradores é a **disciplina.** Disciplina para pesquisar a fundo o tema que irão falar e para prepararem suas apresentações com afinco. Disciplina para treinar muito seu discurso antes do dia da apresentação. Disciplina para admitir o que não sabe e ser humilde em assumir isso. Da mesma forma que os trilhos colocam o trem na direção certa, a

disciplina tem o poder de colocar sua apresentação no rumo certo e fazer de você um excelente orador. Quando ministrei minha primeira palestra, treinei por 40 dias, três vezes por dia, meu discurso todo. Os treinamentos me deixavam exaustos, mas minha apresentação foi brilhante. Os abraços e agradecimentos do pessoal da plateia me deu esta certeza. Valeu a pena me disciplinar para vencer o cansaço físico e permanecer treinando, treinando, treinando.

O segundo segredo dos grandes oradores é a **preparação**. Você não precisa ser um expert no assunto para fazer uma boa apresentação sobre ele. Em muitos casos, a plateia não terá nem mesmo uma pequena parte do conhecimento que você tem sobre o tema. Isso não significa que você não precisa estudar muito para sua apresentação. Certa vez, fui convidado para participar de uma audiência pública na câmara Municipal de minha cidade para falar sobre a prática do *bullying* nas escolas da rede pública. Eu não sabia nada sobre o tema, mas sabia que as verdadeiras amizades se constroem em cima de uma comunicação positiva e respeitosa e que em muitos casos de *bullying*, os falsos amigos incentivam o ataque como observadores sarcásticos do sofrimento da vítima em apoio ao agressor. Baseado nisso falei para as mais de 150 pessoas presentes (entre eles advogados, psicólogos, professores e autoridades públicas) sobre como se comunicar e saber escolher as amizades serve de proteção contra o *bullying*. Fui aplaudido por todos e ainda convidado para algumas entrevistas. E eu mesmo não dominava o tema principal da audiência, mas tive a habilidade de me preparar e ver

como o tema do evento se relacionava com o meu trabalho.

Portanto, estude muito e prepare-se bem. Isso irá lhe servir para aumentar sua autoconfiança. Imagine que você precisa apresentar um novo produto para um grupo de clientes e eles o interrompem com frequência para fazer perguntas. Como você iria responder as questões levantadas se você não tivesse estudado o assunto?

Em terceiro lugar, vem a **naturalidade**. Grandes oradores são naturais ao falar com as pessoas. Não fazem força, nem tentam parecer o que não são. É como se estivessem conversando com amigos. Por serem disciplinados e estarem preparados, vão diante das pessoas para fazer o que aprenderam fazer. Não ficam tentando surpreender com truques ou trejeitos de outras pessoas. São eles mesmos. Durante muito tempo tentei ser como outros palestrantes e escrever como os autores norte-americanos. Mas, minha carreira de escritor e palestrante só deslanchou quando eu me permiti ser eu mesmo.

Nem sempre é preciso estar em uma posição de autoridade para falar em público. Mas, se você tem conhecimento sobre o assunto e está seguro sobre o que vai falar por que você se preparou para isso, ser natural diante das pessoas é algo espontâneo. Quando você tenta parecer o que não é as pessoas percebem, e isso desvia o foco da sua mensagem para os truques que você está usando. Lembre-se você não é um ator querendo representar um papel. É um profissional querendo apresentar seu produto, serviço ou talento. Seja natural e você marcará ponto.

Os grandes oradores também são **objetivos**. Vão direto ao assunto. Falam para melhorar o silêncio e são enfáticos em fazer suas observações. Outra vantagem da boa preparação é que ela lhe dá condições de colocar diante da plateia o que é realmente importante, além de ajuda-lo a não passar do tempo programado. Cá entre nós, não há nada pior do que assisti a uma apresentação que demora muito para acabar e fica dando voltas, não é mesmo? Lembro-me que certo dia, tivemos uma palestra na faculdade com o ministro dos direitos humanos que na ocasião veio direto de Brasília para falar sobre o tema. Antes não tivesse vindo! Foi a pior apresentação que já assisti. Além de demorada, sem objetividade e muito cheia de jargão, o ministro não respondeu nenhuma das perguntas feitas pelos alunos, o que revelou seu despreparo.

Grandes comunicadores ainda trazem mais uma 'carta na manga': a **simplicidade**. O bom orador é simples, o que é bem diferente de ser simplista. Quem é simples demonstra um conhecimento profundo sobre o que estão falando. Quem é simplista usa frase de efeito. Bons oradores usam uma linguagem simples até mesmo quando vão falar com pessoas mais experientes que eles. Aliás, usar um vocabulário técnico é só para apresentações onde este recurso é necessário. Caso contrário, fale pensando no seu público. Como eles irão receber sua mensagem? São intelectuais ou pessoas de menor escolaridade? Falar na linguagem mais indicada (visual, auditivo, cenestésico) para o seu público é obrigatório para a boa comunicação com a plateia. Não há nada pior que assistir uma apresentação onde você tem que ficar se perguntando o que significa as palavras

que o orador está falando. O mesmo vale para as metáforas. Toda vez que você usa um exemplo para explicar outra coisa você está usando uma metáfora. Existem muitos destes recursos como a símile, a hipérbole, as ilustrações e analogias. Mas, por enquanto, domine o básico para depois utilizar recursos mais avançados de comunicação pública.

Relembrando e resumindo tudo isso em uma frase: "PARA SE TORNAR UM EXCELENTE ORADOR SEJA DISCIPLINADO AO PREPARAR, PESQUISAR E TREINAR SUA APRESENTAÇÃO ATÉ O PONTO EM QUE CONSIGA SER NATURAL, OBJETIVO E SIMPLES". Com estes cinco componentes sua oratória vai se profissionalizar. Você será entendido e respeitado quando falar em público. Seus clientes e sua equipe irão compreender suas declarações e você se destacará. E como o medo de falar em público pode ser controlado?

Entenda que o medo e a vergonha são poderosos aliados para que sua habilidade de comunicação não 'suba à cabeça'. Estes sentimentos não são emoções que vêm com a plateia, mas é você quem os traz dentro de si. Se você pesquisou o tema, preparou sua apresentação, não há porque temer ser questionado em relação ao que está falando. Se usar uma postura natural, for objetivo e simples, a plateia não o achará arrogante, mas o perceberá como um deles e, portanto, darão ouvidos ao que você está apresentando. Estas cinco dicas poderosas farão com que você aparente ser dono da situação. Por que dar vazão ao medo? Porque ter vergonha de ser você mesmo?

Quero lembra-lo de que estes são os detalhes que você precisa se lembrar para falar com entusiasmo e convicção diante de uma plateia. Não se arrisque a fazer uma apresentação pública sem antes entender muito bem cada um destes aspectos. Para desenvolver estas habilidades você precisará de tempo e esforço contínuo. Prepare-se, treine muito, mas faça tudo do seu jeito. Para falar com o público seja objetivo. Menos é mais.

Allan Pease em seu livro *"Como conquistar as pessoas"* afirma que o segredo para uma boa apresentação é começar falando para a plateia o que irá falar. Falar o que disse que falaria e concluir falando o que você falou a eles. Simples, prático e funcional. Todos os outros aspectos que você precisa saber sobre oratória estão disponíveis nas bibliotecas, livrarias e no Google. É só digitar coisas do tipo: Como fazer uma boa introdução para meu discurso; Como desenvolver um tema; Como fechar a apresentação com 'Chave de Ouro'; Como criar slides interessantes e por aí vai. Meu papel aqui não é falar o que os outros já falam, mas, mostrar a você porque as apresentações deles são carentes. Siga minhas dicas e você nunca entrará de gaiato em um palco para falar em público.

Síntese: A boa oratória promove a mensagem e não o mensageiro. Siga as cinco dicas e seus resultados vão melhorar a olhos vistos.

19
Como vencer os cabos de guerra entre líderes

Mensagem deste capítulo:
O que fazer quando há gerentes do mesmo nível em um conflito invisível

"O imbecil vaidoso é inimigo nato dos talentosos".
– Vanvernaque

Recentemente, um amigo me confessou que estava extremamente extenuado com uma colega de trabalho por sua incompetência inconsciente. Segundo ele, apenas ela ainda não percebera que seu trabalho é mal feito e que ela é mantida na empresa por que ainda não foi encontrado no quadro de funcionários alguém que pudesse ocupar seu posto. Como se não bastasse, o tempo todo ela fala mal de outros colegas e monopoliza a conversa com uma postura "sabe-tudo". Seu comportamento mostra que para ela existem dois pensamentos na empresa: o dela, e o dos outros 700 colaboradores. Quem pensa diferente (ou melhor) é fortemente criticado e até repreendido com sarcasmo e cinismo. Nos últimos anos, todos os líderes que foram colocados para trabalhar com ela passaram por sérios problemas emocionais chegando a sair da empresa.

Enquanto isso, ela completa mais um ano de serviço acreditando que tem quinze anos de experiência quando na verdade são apenas 12 meses de experiência repetidos nos 14 anos seguintes. O que ela aprendeu no primeiro ano é o que ela mantém até hoje como sendo uma verdade absoluta. Este comportamento tem

prejudicado intensamente meu amigo que precisa se relacionar com ela para executar seu trabalho. Ele também está pensando em sair da empresa se não for colocado em outra tarefa que não envolva o trabalho com ela. Seu supervisor finge não saber os problemas que a colega causa e que existe entre eles um cabo de guerra invisível. Meu amigo tentando puxar para o lado da empresa e ela fazendo força contra empresa em busca da fama pessoal. Como você lidaria com uma situação assim?

"É surpreendente o quanto você pode conquistar se não se importar com quem leva a fama."
–Abraham Lincoln

A importância de estabelecer limites

Nas relações interpessoais os limites físicos e pessoais muitas vezes são desrespeitados. Voltemos ao caso de meu amigo. Embora possamos julgar a atitude da colega dele como incompetência é importante considerar que algum valor seu trabalho ainda tem para a empresa levando em conta que, quando um comportamento se torna nocivo em uma escala realmente grande, os diretores são os primeiros a intervirem. O problema que meu amigo está enfrentando tem a ver com o que a psicoterapeuta e a estrategista de negócios, Katherine Crowley e Khati Elster chamam de limites interpessoais diferentes. O que meu amigo entende como uma intromissão em seu trabalho, ela vê como parte do trabalho dela, no qual meu amigo é apenas mais um 'assistente'. Ela se sente muitíssimo

confortável por agir como se os outros dependessem dela, enquanto meu amigo se sente desrespeitado como profissional e como pessoa quando suas opiniões são descartadas e depois ele acaba tendo que resolver os problemas com a solução que ele apresentara antes – o que, diga-se de passagem, causa estresse e perda de tempo.

Ainda de acordo com as especialistas, os limites físicos são as linhas ou padrões que definem o território e protegem seus habitantes. São visíveis e fáceis de identificar. A mesa no escritório, a cadeira, o computador de uso pessoal. São sinais que demarcam os limites. Já os limites interpessoais são aqueles que demarcam nosso território emocional e psicológico que, por serem invisíveis são mais difíceis de entender se não forem claramente definidos e comunicados. As pessoas tem um conjunto de regras próprio, que fazem todo o sentido para elas, não para os outros. Assim, é importante que o profissional que se sente ofendido pela "invasão" em seus limites interpessoais reflita e defina claramente quais são os seus limites em relação a assuntos como tempo, informações pessoais, espaço pessoal e áreas de influência. Por exemplo, o quanto você revela sobre seus interesses pessoais no trabalho? O quanto você pode esperar após o horário em dias específicos da semana para receber dados que interferem em seu trabalho? O quanto você precisa da ajuda de um colega para executar o sua função? Até aonde vai o poder de atuação do seu cargo e do colega? Estabelecer limites interpessoais é uma das habilidades mais raras e valiosas no mundo corporativo. Aprenda a perceber seus limites e a identificar possíveis invasões para que a

tarefa de estabelecer limites seja algo contínuo para você.

Estabelecer limites é o que nossos pais chamavam de 'colocar os outros no lugar deles'. Você, com o conhecimento que já adquiriu neste livro sobre convencimento, relações interpessoais e *feedback,* já têm condições de estabelecer limites que o protejam de invasores psíquicos e que os coloquem no lugar deles e te liberem para trabalhar com mais eficácia. Neste ponto da leitura cabe uma questão importante: você tem seus limites claros e estabelecidos para você mesmo? Estes limites foram comunicados para seus colegas?

Sobre comunicar seus limites, o antropólogo brasileiro Luiz Marins, afirma que em muitos casos, a melhor solução é abordar a pessoa inconveniente e dizer claramente o que o incomoda no comportamento dela e como você quer ser tratado daquele ponto em diante. É ser franco em dizer: "Olha, eu sei que você não vai muito com a minha cara e desaprova o modo como eu trabalho. Eu também não vou com o seu jeito e nem quero que você seja meu amigo. Mas, aqui dentro da empresa nós vamos ter que trabalhar juntos. Então é melhor a gente aprender a deixar nosso ego de lado e pensar no que é melhor para a empresa!". O bom profissional é aquele que sabe separar as coisas.

A dificuldade em estabelecer estes limites é que às vezes nós temos a tendência de achar que o ambiente de trabalho ideal é o de amizade, de confraternização. Mas, colegas de trabalho não precisam ser nossos melhores amigos. Não precisamos que eles sejam nossos confidentes. Só precisamos trabalhar com eles. Não há nada de errado em não se sentir a vontade de fazer um

churrasco na sua casa e não convidar determinados colegas. Você não precisa gostar das pessoas para trabalhar com elas. Quando isso não for evidente para a outra pessoa deixe isso bem claro para ela. Em muitos casos, esta ação de comunicar seus limites é o bastante para que a outra pessoa reconheça que passou do ponto. A partir do momento em que seus limites foram estabelecidos a outra parte sentirá que se você ultrapassar os limites dela ela poderá fazer o mesmo. Com isso, cria-se um ambiente de respeito. Ambos pensarão bem antes de invadir o espaço do outro.

A melhor maneira de resolver cabos de guerra invisíveis

Entenda que o que chamei aqui de "cabo de guerra" é o que aí em sua empresa se conhece por conflitos interpessoais. Aprender a resolvê-los, ou em alguns casos suportá-los é a chave da boa convivência profissional. Uma história antiga entre dois irmãos gêmeos que travavam um conflito invisível desde o ventre da mãe pode ajuda-lo a estabelecer um parâmetro para comunicar seus limites e continuar fazendo o que é correto mesmo que isso incomode colegas incompetentes.

Na história do povo hebreu, o patriarca da nação, Abraão, teve um filho chamado Isaque muito querido tanto por ele como por sua esposa Sara. Ambos se tornaram pais na velhice, através de um milagre divino. Quando Isaque cresceu, seu pai mandou que um escravo voltasse a terra de seus parentes e encontrasse para Isaque uma esposa dentro dos padrões da família dele,

como era o costume da época. A escolhida foi Rebeca, que se casou com Isaque e depois de algum tempo deu a luz a dois filhos, Esaú e Jacó. Se você conhece a história, se lembrará de que durante a gravidez de Rebeca, eles 'brigavam' dentro da barriga dela. No parto dos gêmeos, o mais novo, Jacó nasceu segurando o calcanhar do irmão Esaú. Criou-se o cenário de uma disputa invisível.

Este cabo de guerra perdurou por toda a infância e adolescência, na busca de alcançar o favor dos pais. Jacó era mais querido por seu pai Isaque, pelo seu comportamento brando, enquanto Esaú era mais apegado à mãe e tinha sua admiração por sua habilidade de caça, seu espírito mais agressivo e dominador. Eles até conviviam bem entre si, mas, em algumas situações discordavam em pensamentos e ações. Principalmente em relação ao valor que cada um deles dava a coisas relacionadas ao futuro da família. O avô deles, Abraão, havia recebido de Deus uma promessa de que a família deles seria tão numerosa como as estrelas no céu e que, dentre os descendentes dele, nasceria Jesus Cristo. Esaú não acreditava nisso. Suas ações não demonstravam que ele valorizava esta missão de vida. Por ser mais forte e experiente em algumas áreas, pensava que sabia mais do que o irmão e que não era tão importante assim a promessa que o avô recebera.

Jacó pensava diferente. Ele sabia que o desprezo de seu irmão pelo privilégio de ser o primeiro filho, (o que significava que o Salvador da raça humana, nasceria da família dele) não era positivo e poderia prejudicar o curso da história. Assim como um líder que depende de um colega de empresa incompetente para alcançar seus

objetivos, Jacó estava preocupado com o descaso do irmão. Numa 'bobeira' de Esaú, Jacó lhe comprou o direito de ser o primogênito do pai e assumiu a responsabilidade de conduzir sua família de acordo com a missão que o avô recebera.

Talvez você tenha concluído que a atitude de Jacó foi antiética do ponto de vista corporativo. Mas, o primeiro exemplo de Jacó para nós é o foco que ele manteve na coisa certa, ou seja, concentrar-se no que é mais importante para o sucesso de maioria em detrimento do benefício pessoal ou de um colega. Ele bem que poderia deixar as coisas correrem soltas. Esaú teria feito sua parte de qualquer jeito e azar dos descendentes dele! Mas Jacó não permitiu. Ele fez o que um líder faz: assumiu a frente. Ele fez o mesmo que um líder responsável faria hoje dentro de uma empresa.

E a reação de Esaú quando descobriu a intenção de Jacó ao comprar sua primogenitura? Brigou com o irmão e sentiu-se traído. Como Jacó se passou por ele e recebeu a benção do pai idoso em seu leito de morte, Esaú declarou seu irmão como um inimigo. Do ponto de vista empresarial, a atitude de Jacó seria vista como puxar o tapete de Esaú. Mas o exemplo de Jacó ainda nos serve como mais uma lição sobre relacionamentos interpessoais.

Alguns anos depois, Jacó e sua família estavam viajando pelo deserto e precisariam cruzar as terras de Esaú, e a tensão novamente surgiria entre eles. Jacó sabia que havia feito o que era certo não de acordo com a opinião humana, mas dentro dos padrões divinos. Mas agora ele estava numa posição desconfortável. Sua família estava vulnerável diante de um homem rígido

que declaradamente não gostava dele. Como ele resolveu o conflito e preservou sua família? Pedindo desculpas. Jacó enviou um servo com presentes para o irmão e pedindo um encontro. Quando eles se encontraram, humildemente, Jacó colocou-se de joelhos e se referiu ao irmão de forma respeitosa, pedindo perdão. Esaú aceitou o pedido e a paz foi selada entre eles 20 anos após o conflito.

O que aprendemos disso e como usar este exemplo no ambiente de trabalho? Coloque-se na posição de Jacó e pense em seu colega problemático com sendo Esaú (foi isso que o meu amigo fez). Você sabia que seu colega de trabalho Esaú era bom em certas coisas, mas, negligente em outras. Assim, você aproveitou uma oportunidade e garantiu que a missão da empresa fosse seguida – independente de se indispor com o colega. Você, assim como Jacó, fez o que era certo fazer e quando o Esaú corporativo brigou com você e lhe declarou como um inimigo, você pediu desculpas. Sei que é estranho ter que pedir desculpas mesmo estando certo, mas quando uma atitude tem que ser tomada em benefício da maioria, o verdadeiro líder não leva em conta o próprio ego. Ele humildemente pede desculpas por uma possível falha dele em relação ao colega e segue o seu curso como se nada tivesse acontecido. No final das contas, você: 1) fez o que tinha que fazer; 2) Lidou sabiamente com a negligência do colega e; 3) manteve a paz, a boa convivência interpessoal.

E se o outro não aceitar seu pedido de desculpas? Problema dele. Você fez a sua parte. Que ele se vire para controlar o ressentimento. O importante aqui é que

você entenda que em alguns casos, para lidar e resolver um conflito você terá que estabelecer limites interpessoais e agir de acordo com os padrões da empresa e não os do seu colega. Se ele se sentir ofendido e expuser isso, peça desculpas, mesmo sabendo que está certo. A humildade é um dos Cinco "Hs" da liderança, lembra? Assim, você fortalecerá sua imagem como líder e ainda enfraquecerá o comportamento negativo do Esaú empresarial. Todos saem ganhando.

Ideia forte: Como líder você terá que estabelecer limites interpessoais e deixar claro para os seus pares até aonde eles podem ir. Em alguns casos, para solucionar conflitos você terá que pedir desculpas por ter feito o que era certo.

Parte 3: A Arte de Influenciar Pessoas nas Relações Comerciais

Certa vez um jovem entrou em uma loja e percebeu que ela era diferente de tudo o que já tinha visto. Perguntou ao atendente o que eles vendiam lá e o homem respondeu: "Aqui na Loja de Deus comercializamos todos os Dons de Deus, meu irmão!". Curioso o rapaz olhou para os lados, viu alguns potes de amor, jarros de sabedoria, vidros de conhecimento, caixas de fé e perguntou ao homem atrás do balcão quanto custava cada um dos dons.

- "Os Dons de Deus não podem ser vendidos, são todos de graça!" respondeu o atendente. "Então me veja 12 jarros de sabedoria, 4 caixas de fé e 8 potes de conhecimento", encomendou o jovem. Alguns minutos depois, o atendente voltou e lhe entregou uma sacola com toda a sua encomenda. "Impossível! Meu pedido foi enorme! Como coubera nesta sacola tão pequena?" retrucou o rapaz. Sorrindo, o homem respondeu dizendo: "Meu irmão, aqui na loja de Deus, não vendemos os frutos prontos. Apenas as sementes, para você plantar...".

POTENCIALIZAR sua comunicação é a chave para aumentar sua competitividade nos negócios. Vender, longe de ser uma atividade improvisada – é antes de tudo um exercício contínuo de aprimoramento rumo à lucratividade. Muitas ideias poderosas serão apresentadas a você nesta sessão do livro para ajuda-lo a

aumentar suas vendas em todas as etapas, da prospecção ao pós-vendas. São princípios e relatos de vivências que o tornarão mais atento e preparado para vender mais e melhor seus produtos, serviços ou talentos. Principalmente para criar um relacionamento com o cliente visando sua conquista e fidelização. Caberá a você plantar estas sementes de comunicação em sua carreira e colher os resultados no tempo certo.

Talvez você pergunte por que é importante melhorar sua comunicação para vender mais. A resposta é clara: em vendas, a comunicação é a ponte para a conquista da confiança do cliente. Além do componente lógico das vendas, é preciso entender o componente emocional. É preciso entender de relacionamento. As pessoas precisam gostar de você primeiro antes de gostar da sua proposta. Para isso você precisa além de ter um bom produto e um atendimento excelente, você tem que conquistar a coração e colocar a mente do cliente para pensar como você. Vender para um cliente no século 21 é tirá-lo do estado de inércia e despertar nele o desejo de consumo.

Certas palavras funcionam como gatilhos mentais que disparam em nós desejos latentes, coisas que queremos em nosso íntimo, mas, por alguma causa desconhecida, não realizamos. Estes gatilhos são palavras que despertam nossa atenção e prendem nosso raciocínio. Por exemplo, nosso nome é um gatilho mental que prende nossa atenção. Se estivermos andando pela rua e ouvimos alguém falar nosso nome, imediatamente nos viramos na direção do som. Nossa atenção foi captada. Estes gatilhos, como toda forma de linguagem foram instalados em nossas mentes através

de valores e crenças – aquilo que julgamos importante individualmente. Sendo assim, o que é um gatilho poderoso para um não pode não ser para outro. Depende muito do que a pessoa acredita. A boa notícia é que por meio da linguagem o cliente revela suas crenças, os valores e estados mentais que lhe são importantes. É sobre isso que aprenderemos nesta parte do livro.

No hall de entrada do Museu de Arte de Tel-Aviv, em Israel, há um monte de lixo em exposição. Falando desde modo talvez você não consiga entender o porquê. Acontece que quando iluminado, do modo certo e na posição correta, este monte de lixo se transforma em uma obra de arte refletida na parede, que encanta a todos os visitantes que passam por lá. O material continua o mesmo. O que faz a diferença é só a iluminação.

Você como vendedor, talvez já tenha visto algo parecido com o que abordaremos nesta sessão referente a vendas e na época, julgou descartável e jogou fora. Mas ao ler esta mesma informação colocada a sua frente do modo correto e analisada do jeito certo, perceberá que você tem condições de fazer uma obra de arte em vendas. O que faremos nesta sessão é um processo de iluminação. Aqui você encontrará as melhores estratégias para aprimorar sua relação com o cliente e agregar valor ao seu produto ou serviço, vendendo mais com o poder da comunicação interpessoal.

A partir de agora você terá acesso ao poder da comunicação aplicada às vendas e atendimento a clientes. Permita-se observar estes temas com uma 'nova iluminação' na ordem e do modo correto. A obra de arte estará sempre em suas mãos, ao seu alcance. Só

lhe mostrarei outro ponto de vista. E aí? Você está preparado para melhorar seus relacionamentos com outros vendedores, seus gerentes, supervisores e principalmente com seus clientes lucrando mais?

20
Vendas: Trabalho de Equipe

Mensagem deste capítulo:
Como criar uma força de vendas unida e focada na lucratividade

"Os vendedores são iguais aos dedos da mão e o gerente de vendas é como o antebraço. É ele quem dá a direção para que a mão alcance o objetivo planejado".
– José Ricardo

Recentemente, durante uma das aulas do Curso de Gerência e Supervisão de Vendas apliquei uma dinâmica de grupo para ajudar os alunos a perceber a importância do trabalho em equipe através do bom relacionamento e da troca de experiências entre os membros da empresa. Os alunos criaram uma maneira efetiva de liderar e ao mesmo tempo incentivar, participar e acompanhar a equipe. Estabeleceram para eles mesmos uma "missão", ou seja, um objetivo maior para orientar as ações deles junto aos seus liderados. O texto final da 'missão do gerente de vendas', (como eles a chamaram) ficou assim:

"Para unir e comandar a equipe de vendas através do bom relacionamento e da troca de experiências é preciso ouvir atentamente, compreender os pontos de vista de cada um, respeitar as opiniões diferentes, comunicar as decisões da empresa e orientar os vendedores em prol do objetivo definido. Assim posso

exigir a dedicação dos membros da minha equipe de vendas".

Esta missão do gerente de vendas foi criada por um grupo de alunos experientes e com grande bagagem em liderar pessoas de diversas formações. Eu apenas fui o mediador do diálogo. Mas, o mais interessante em tudo isso é que ela foi criada em cima de dois pilares fundamentais da comunicação: troca de informações e relacionamentos. Somente através da troca de informações entre os membros de uma equipe é possível conquistar a confiança mútua e aplicar o que sabemos no dia a dia da empresa. Despertar o desejo de consumo em determinados clientes e garantir sua satisfação. Ouvir com cuidado para descobrir suas necessidades e utilizar nossos recursos para conquistar este cliente.

Só através do relacionamento saudável no ambiente de vendas conseguiremos tudo o que queremos e sentiremos o carinho pelo cliente. Relacionar-se é antes de tudo um exercício de autoconhecimento e adaptação para gerenciar os conflitos de ideias e manter a união através do discernimento do que realmente está por trás das opiniões emitidas. E tudo isso, tanto a troca de informações como a construção de bons relacionamentos, dependem da habilidade de comunicação. A comunicação do gerente ou supervisor de vendas deve ser uma poderosa ferramenta para unir a equipe de vendas em prol do objetivo da empresa, a lucratividade com sustentabilidade.

Incutir isto na mente da equipe de vendas e ajuda-la a desenvolver as competências necessárias para garantir o sucesso do grupo é papel do gerente de

vendas moderno. Melhorar sua habilidade de comunicação para influenciar a equipe e mostrar que antes do sucesso pessoal, o grupo tem que focar o sucesso da empresa não é tarefa das mais fáceis, mas é fundamental para que o grupo vença conflitos pessoais e trabalhe com maior entusiasmo e foco. Quando falamos em desenvolver uma equipe de vendedores temos que levar em conta dois fatores que podem mudar o curso dos acontecimentos em nossa empresa: o tempo e o trabalho contínuo.

Dificilmente um líder de vendas conseguirá incutir em sua equipe o desejo sincero de alcançar suas metas se não levar em conta que isto é um trabalho que levará tempo e esforço contínuo. Pessoas são diferentes e únicas. Sua forma de se comunicar com elas também o deverá ser, se você deseja influenciá-las. Para isso, será necessário que você ouça atentamente o que sua equipe diz e procure compreender o que está se passando com cada um deles.

Respeitar as opiniões diferentes das suas, no entanto, não significa que você terá que concordar com elas. O fato de seus vendedores serem pessoas diferentes de você (tanto em competência como em caráter pessoal) não significa que são melhores ou piores e sim, únicos. Portanto, respeite as opiniões alheias, mas, seja firme em corrigir possíveis falhas de comportamento de sua equipe.

Por exemplo: imagine que em sua equipe há cinco vendedores e de repente, seu supervisor (que em muitos casos é o diretor da empresa) lhe apresenta uma nova vendedora que precisa entrar na sua equipe. Você a aceita em seu time de vendas e logo depois descobre que

ela está tendo um caso com seu supervisor. Até aí tudo bem. Acontece que esta moça não cumpre os horários, não bate as metas e não entrega relatórios. Atrapalha a venda dos colegas e não respeita a sua autoridade. Como gerente de vendas, o que você faria?

Este caso real, aconteceu em uma empresa onde a falta de pulso firme do gerente de vendas, e a falta de cinco ações específicas para unir a equipe prejudicou as vendas da empresa e culminou com a demissão do gerente. Se ao perceber que a nova vendedora, na realidade, estava sendo contratada para justificar sua permanência perto de seu amante, este gerente tivesse reunido sua antiga equipe e:

1. Tivesse ouvido atentamente as queixas de seus vendedores;
2. Respeitasse a opinião da equipe e manifestasse sua compreensão e empatia pelo sentimento de revolta de seus vendedores;
3. Comunicasse ao grupo que tinha conhecimento do problema e que havia decidido manter apenas o grupo inicial em sua equipe de vendas.
4. Orientasse a equipe a trabalhar como antes da contratação da nova vendedora e;
5. Exigisse a dedicação total da equipe em prol das metas da empresa.

Seguindo estes cinco passos, ele não só teria mantido sua equipe unida e focada na lucratividade como teria também permanecido no cargo. O ponto aqui não é o fato de a empresa estar protegendo seu diretor e sim a necessidade de manter a equipe de vendas unida, afinal, vendas é um trabalho de equipe e o

relacionamento entre os membros desta equipe facilitará a troca de informações sobre o mercado. Isso é manter o foco. Com relação à atitude antiprofissional do diretor da empresa, saiba que isso é mais regra do que exceção e que tudo pode acontecer quando se trata de relações humanas.

Como formar uma equipe de vendas?

Agora quero passar para você algumas dicas de como avaliar novos vendedores. Estas dicas incluem nove áreas distintas do comportamento de vendedores bem sucedidos e espero que isto sirva de guia para você em suas novas contratações. Este entendimento não requer que você substitua seu método de avaliação de vendedores. Nada é mais eficaz para avaliar um vendedor do que os resultados que ele apresenta. No entanto, caso você queira reformular sua equipe visando a padronização de sua força de vendas considere estas informações.

A primeira característica que um vendedor ou profissional de atendimento ao cliente precisa ter é o **amor pelas pessoas**. Gostar de gente. Isso é essencial para que ele se comprometa e dedique-se a superar as expectativas de seus clientes. Quando um vendedor gosta de atender necessidades ela faz isso com dedicação, com prazer e não mede esforços para apresentar o produto. Não fica de olho no relógio com vontade de ir embora e com frequência fecha vendas nas horas mais improváveis. Conheci uma vendedora de planos de saúde que recebeu uma ligação na sexta feira, às dez da noite, enquanto tomava um chope com os

amigos. Atendeu o celular (que muitos vendedores desligam às 18h10 para não serem perturbados no fim de semana), falou com cliente e desligou o celular levantando da mesa e dizendo que iria fechar um plano para uma pessoa, há 9 quilômetros de distância. Se fosse outro vendedor, do tipo que não gosta de atender a necessidade das pessoas teria deixado a venda para outra hora. Acontece que este cliente sairia de viagem na madrugada daquela sexta e só voltaria duas semanas depois. Minha amiga só soube disso depois de guardar a proposta dentro da pasta e se despedir do cliente, ou seja, a viagem dele não foi o motivo que a levou a deixar seus amigos na mesa e sair para vender. Ela realmente gosta de atender e satisfazer a necessidade das pessoas. Este tipo de vendedor tem mais facilidade para superar as expectativas dos clientes, por que já gostam de atender as necessidades.

Outro fator essencial para formar sua equipe de vendas é contratar vendedores que tenham **conhecimento** do negócio. Conhecimento profundo, específico. Muitos dizem que preferem vendedores novos por que eles não tem vícios, manias de outras empresas. Concordo em parte. Sem conhecimento do seu produto ou serviço, este vendedor levará mais tempo para se adaptar aos seus clientes o que em alguns casos não é proveitoso.

Mas vale lembrar também que quando menciono a importância de ter conhecimento estou me referindo ao respeito e desejo de aprender coisas novas o que muitas vezes não tem nada que ver com saber mais que os outros. Assim como um vendedor sem manias é importante, um vendedor com vontade de aprender

também o é. Em Poços de Caldas - MG visitei uma empresa onde os gerentes se queixavam de que determinado vendedor com 4 anos de casa não sabia explicar para o cliente nenhuma informação técnica para o cliente sob a desculpa de que isso não era 'parte do seu trabalho'. Ora, se os produtos que ele vende não fazem parte de seu trabalho o que faz então?

Outro fator importantíssimo em um vendedor é o **cuidado com a saúde** física e mental. Quando a saúde fica de lado a produtividade fica para trás. Conheço vendedores que se julgam muito espertos por serem estressados, 'fazerem as coisas acontecerem'. No entanto, o estresse é o problema de saúde que mais afasta as pessoas do trabalho nos Estados Unidos e na Grã Bretanha. As pessoas por lá ficam mais estressadas e nem por isso são mais produtivas. Sabe por quê? O estresse diminui a inteligência, 'emburrece'. Quando a pessoa fica muito tempo exposta a situações estressantes ela tem um aumento no nível de cortisol, substancia que destrói os dendritos – conexões que ligam os neurônios permitindo a comunicação entre eles. Se há perda de comunicação ente os neurônios há perda de inteligência. Cuide da sua saúde e contrate vendedores que também o façam. O equilíbrio é a principal característica de quem alcançou o sucesso. Se a pessoa afirma que não tem tempo para cuidar da saúde revela falta de equilíbrio e um dia terá que arrumar tempo para cuidar da doença.

Em quarto lugar, contrate vendedores que sejam **organizados.** Os melhores vendedores são aqueles que possuem maior organização para trabalhar. Além da agenda de trabalho cuidam de sua imagem e de sua apresentação diante do cliente. Se na entrevista de

vendas eles não se apresentarem de forma organizada e centrada será que diante de seus clientes eles o farão? Obviamente que vê cara não vê coração. Mas seu profissionalismo é diretamente proporcional ao seu nível de organização. Quanto mais organizado você for, mais profissional você parecerá e os clientes gostam de sentir que estão sendo atendidos por profissionais. Agora responda: sua equipe é organizada?

A quinta competência que deve ser avaliada é se seu vendedor é um **comunicador**. Saber se comunicar e vender a si mesmo com excelência e segurança é essencial para que o cliente compre de sua empresa. Os grandes vendedores vendem nesta ordem: primeiro a si mesmos, depois a empresa, o produto ou serviço e por último, o preço. A comunicação do vendedor deve ser tão eficaz que ele vende primeiro a ele mesmo para você durante a entrevista.

A sexta competência que você como gerente deve buscar é a **visão** que este vendedor tem do futuro. Quais são as metas de vida deste vendedor? O que ele pretende conquistar? Se ele que alcançar coisas novas na vida e o que ele está disposto a fazer para consegui-las. Aí você medirá a ética e o tamanho dos sonhos deste vendedor. Com isso você terá condições de influencia-lo a fazer mais pela empresa em busca de seus objetivos pessoais.

Em sétimo lugar um bom vendedor é **autoconfiante**. Ele sabe que é capaz e não deixa que as dificuldades do mercado o desanimem a ponto de ele não conseguir manter o entusiasmo. Se falta autoconfiança faltará autorresponsabilidade e a queda nas vendas será justificada com desculpas esfarrapadas.

Como você sabe se em sua equipe de vendas há vendedores persistentes? Persistir é diferente de insistir. **Persistência** não tem como objetivo importunar o cliente e 'encher o saco'. Persistir é não jogar a toalha ao menor sinal de resistência do comprador, mas, encontrar maneiras de vencer as objeções, seja através de estudo, criação de novos argumentos ou mesmo permanecer seguindo seus planos para alcançar as metas.

Por último destaco a competência mais rara e menos compreendida da atividade de vendas: a **ambição**. Em muitos casos, o próprio gerente não é ambicioso por não entender o real significado desta palavra. Se você mesmo não tem ambição como desenvolvê-la em sua equipe? Como identifica-la na hora de contratar novos vendedores sendo que a sociedade condena quem é ambicioso, levando as pessoas a ter medo de revelar sua ambição? Escrevi um capítulo inteiro sobre esta que em minha opinião é a grande diferença entre que ganha dinheiro com vendas e aqueles que batalham, batalham, batalham e não saem do lugar...

Ideia forte: Vendas é um trabalho de equipe. Manter os vendedores unidos e focados requer a habilidade de comunicação não de um gerente, mas de um líder de vendas.

21
Você deseja vender mais?

Mensagem deste capítulo:
A falta de ambição para influenciar pessoas é um problema linguístico.

"Viver muito, eis a ambição de todos; poucos, porém, têm a ambição de viver bem." – Jonh Hughes

Responda para você mesmo: porque as pessoas acreditam que a ambição é ruim? Quero lhe garantir uma coisa: sem ambição você nunca aprenderá a arte de influenciar pessoas nas relações comerciais. É a ambição que lhe dá o motivo, a razão para vender mais. Veja um exemplo.

Carlos Eduardo, 34 anos, administrador de empresas e pós-graduando em matemática. Trabalhou como assistente administrativo, gerente geral de uma empresa de prestação de serviços, coordenador de compras em uma empresa de armazenagem de café. Fez tudo isso trabalhando de segunda a sexta feira, das 9 às 18h. Sua renda salarial, aproximadamente R$ 19.500,00 ao ano. Nada mal, talvez você pense. No entanto Carlos Eduardo só conseguiu realizar seus sonhos depois que ingressou na carreira mais lucrativa de todas: vendas. Tem uma linda casa, um apartamento no centro de sua cidade, dois carros que juntos somam R$ 38.000,00 e seu carro pessoal, um importado no valor de R$ 80.000,00 que ele faz questão de dizer que era seu sonho de consumo. Realizado, hoje ele viaja com a esposa e filhos para o litoral do nordeste brasileiro duas vezes por

ano. Coisa que sonhava fazer e não conseguia por não ter 'liberdade financeira', como ele diz.

Muitos não conseguem entender por que pessoas como o Carlos Eduardo, 'abandonam' carreiras aparentemente 'seguras' em seus antigos empregos para trabalhar com vendas. Uma das razões é que trabalhar com vendas dá a oportunidade de controlar seu faturamento, o que nem todas as pessoas tem maturidade emocional para fazer. Conheço vendedores que mesmo sendo comissionados não trabalham se não tiverem 'carteira assinada'. Outros, mesmo quando conseguem o registro fazem do piso salarial um 'teto-salarial': vendem até alcançarem o valor do salário que julgam dentro de suas necessidades. Esquecem que viver no mundo capitalista é como morar em um prédio de apartamentos, ou seja, o que é teto para uns é piso para os outros.

A falta de ambição é o que impede muitos vendedores de alcançarem resultados como os do Carlos Eduardo. Se você não for uma pessoa ambiciosa, dificilmente terá sucesso profissional. A falta de ambição é um problema linguístico, você não foi ensinado a ser ambicioso. Impera na nossa cultura a lei do menor esforço. Pelas empresas que passei, ministrando palestras e treinando pessoas percebi que em muitos setores da economia, (e até na vida) a falta de ambição tem levado as pessoas ao oposto do comportamento ambicioso: a acomodação.

O perigo disso é que quem está acomodado, aos poucos, vai se transformando em um peso morto no mercado. São piores que um peso de papel, por que este segundo ainda cumpre seu trabalho de impedir que o

vento forte leve embora a matéria-prima do seu trabalho, enquanto os primeiros são levados pelo sopro de qualquer crise. Pessoas acomodadas ocupam um lugar na sociedade e entregam menos do que recebem. Dão mais despesas do que lucros para seus patrões, familiares e amigos. Quantas pessoas você conhecem que estão em um cargo, mas não correspondem ao que se espera delas na posição que ocupam?

A ambição é um direito que o ser-humano esqueceu que possui. No código de leis que garante a liberdade, a ambição é o artigo principal. Só que ninguém contou isso para você. Olha que paradoxo: a dádiva do livre-arbítrio garante ao homem que ele não seja guiado por instinto ou predestinação, mas tenha a liberdade de escolher o que ele quer e assuma a responsabilidade por suas escolhas. Sendo assim porque não escolher algo melhor para si mesmo? Usar o livre-arbítrio é um direito que se exercido com equilíbrio não dá margem para o sentimento de culpa! Pelo contrário, dá sentido a nossa capacidade de tomar decisões. Ambicionar é desejar algo melhor para sua vida, o que nem sempre tem a ver com coisas materiais. Eu conheço muitos pobres materialistas.

Quem lhe disse que ter ambição é errado?

Assim que a pessoa nasce ela recebe uma carteirinha de membro de cinco clubes: um é o da família, o outro da comunidade religiosa a que a família pertence. O terceiro é 'clube social', as pessoas que formam o convívio deste indivíduo. Tem a carteirinha da 'educação', que você começa a frequentar cada vez

mais cedo e por último, o clube do emprego. Estes são os cinco principais círculos em que nós somos automaticamente incluídos em nossa vida. E nas piscinas 'destes clubes' quem é ambicioso não é bem vindo.

Talvez você tenha assistido a um filme chamado "O Show de Truman". Nele, o personagem principal interpretado pelo humorista Jim Carrey é Truman Burbank, um vendedor de seguros que vive em um mundo de ilusão, dentro de uma cidade cenográfica. Sua vida inteira foi gravada e transmitida diariamente em rede nacional por mais de trinta anos. Sua família, a sociedade a qual pertencia, a educação que recebera, o seu trabalho – enfim, tudo o levava a acreditar que vivia uma vida perfeita. E seria mesmo! Desde que não fosse uma mentira. Até que um dia, ao revelar o desejo de ir para as ilhas Fiji, ele foi percebendo que as pessoas desconversavam e o desacreditavam. Daí, Truman, desconfia e começa a investigar sua realidade, até que descobre que sua vida é um reality-show. Ele nasceu e viveu por toda a sua existência dentro de um programa de TV. Dentro de um paradigma criado pela mídia.

Tem gente que acredita que ter ambição é antiético. Se você pensa assim, talvez você esteja como o Truman! Você pode estar dentro de um paradigma. Um padrão mental limitante que é incutido em nós ainda na infância e reforçado ao longo da vida, até que a pessoa interrompa este padrão. Assim como Truman desejava ir às ilhas Fiji e fora desencorajado, muitas vezes você deve ter manifestado um desejo ambicioso e lhe censuraram. E aí, você se acomodou e foi se

acostumando a ter pouco. Talvez seja a hora de interromper este paradigma.

Nos últimos séculos, também foi construída em volta de nós uma cidade cenográfica, abrangendo as áreas mais importantes da nossa vida como a família, a igreja, a sociedade, no âmbito da educação e no trabalho. Você se lembra de qual foi a última aula que você teve na escola sobre ambição? Quantos sermões você ouviu na igreja sobre este tema? Você sabia que perante a sociedade brasileira quem é bem sucedido fez alguma coisa errada? Você recebe seu salário por produtividade ou pelas horas trabalhadas? Em nenhuma destas áreas a pessoa aprende que a ambição é positiva. Daí ela cresce acreditando que é errado ter ambição. Uma coisa é certa: como ser humano, dotado de inteligência, você tem o direito de escolher aquilo que você quiser na vida sem se sentir culpado por isso. Quem não vence esta barreira pode ler o livro que for, fazer o curso que quiser que irá sempre continuar marcando passo na vida e nunca vai ver o que existe fora do cenário...

A família não ensina a criança a ser ambiciosa

Nossa família imediata é a primeira entidade responsável por nos passar a educação moral. É a 'educação de berço' que forma nosso padrão de crenças, o modo como vamos perceber o mundo ao longo da vida. O que aprendemos na infância como 'certo ou errado', somado às vivências que vamos tendo ao longo de nossa formação, vão ditando nossas atitudes. Isso acontece porque quando estamos dentro de um

paradigma, só enxergamos o que queremos enxergar para reforçar aquilo em que a gente acredita. Isso se transforma em laço muito forte! Vai além de uma mudança de comportamento.

Nossos comportamentos podem ser mudados com certa medida de facilidade, diferentemente de nossa visão de mundo. Requer um profundo e concentrado esforço para se entender como e porque agimos de determinada forma e só depois decidirmos mudar ou não estas crenças. A boa notícia é que isso pode ser feito através da linguagem. Aprendendo a programar o cérebro para pensar de forma mais abundante em relação às oportunidades que a vida oferece, você passa a desejar estas oportunidades e torna-se mais ambicioso. Hoje, isso é uma barreira para as pessoas na sociedade por que nós não ensinamos nossos filhos a aproveitar melhor as oportunidades. A educação que impera na família brasileira é uma educação de acomodação.

Os psicólogos Stanley Rosner e Patrícia Hermes escreveram em seu livro "O ciclo da auto sabotagem – Porque repetimos atitudes que destroem nossos relacionamentos e nos fazem sofrer", que o conformismo tem base na identificação arcaica, ou seja, a adoção e repetição de comportamentos dos pais. Os pais, cheios de boa intenção, comunicam para os filhos – mesmo que inconscientemente, que seu modo de agir é superior. Para apoiar seu ponto de vista, os pais zombam e minimizam o estilo de vida dos outros.

Pergunte a seus pais como os ricos alcançaram suas riquezas e eles lhe falarão que foi através da falta de ética, da escravização de funcionários, da desonestidade, da ganância e da cobiça. Aí surgem

frases como: "Ah! Estes empreendedores são malucos. Não passam de sonhadores irresponsáveis". "Os ricos não vão para o céu. São condenáveis porque só enriqueceram por que roubavam dos outros." "Você não precisa de mais nada para viver bem. Tem comida, roupa e um teto para dormir! O que mais você quer?"... A criança cresce com o pensamento de que seus pais só a aceitarão se ela seguir os modos deles. E reproduzem estas limitações em casa para os filhos.

É como se os pais pegassem a falta de ética, a ganância, a cobiça, a desonestidade, a busca obsessiva por bens materiais e a corrupção – etc. e colocassem tudo junto dentro de uma sacola chamada "ambição" e entregassem isso na mão da criança e dissessem ainda: "Guarde bem isso para o resto da sua vida, hein!". Assim a criança cresce achando que tudo isso é a mesma coisa que ambição. Você com cinco ou seis anos de idade nem cogita perguntar a seus pais o que é ambição. Seu inconsciente simplesmente absorve aquilo como verdadeiro pelo resto da vida. E na idade adulta, os filhos mantém este pensamento, e como afirmam os especialistas, se acomodam também depois de adultos. O receio de magoar os pais, o sentimento de culpa por querer se libertar leva a pessoa a manter o ciclo de auto-sabotagem. Nem sempre "cada cabeça tem uma sentença..." Se você tem dificuldade em ser mais ambicioso, pode ser que esta assumindo para si a sentença dos seus pais. Dê uma olhadinha na vida deles. A resposta que você procura pode estar lá!

A igreja também condena a ambição

Em segundo lugar, a igreja vem com missão de nos ensinar os "desígnios" de Deus para os humanos. Valores implantados em nossa mente durante a infância vão ganhando o 'respaldo da fé' e são adicionados em nossa mente alguns dogmas criados para manter a ordem e o controle. Perante a igreja, o comportamento ambicioso é pecado, sendo que desde o século XV a prática comercial que visava o lucro dava direito a uma passagem só de ida para o inferno de fogo, sem escala no purgatório.

Mas, a falta de coerência entre o púlpito (que condenava a busca do lucro) e os bastidores da igreja católica, (que lucravam com a venda do perdão de pecados) irritou os reformistas que se propuseram a formar novas igrejas. No inicio do século 16, Martinho Lutero e outros reformistas decidiram criticar a prática da venda de indulgências pela igreja católica. O pensamento dos reformistas, tido na época como heresia, é tão claro hoje como a revolta do povo brasileiro com a corrupção.

Esta iniciativa foi imediatamente apoiada pelos comerciantes, que financiavam os reformistas porque queriam uma nova igreja que lhes permitisse continuar com sua prática comercial lucrativa sem lhes impor o medo de ir para o inferno. Com isso, o pensamento ambicioso condenado pela igreja católica seria permitido de acordo com novos dogmas. A igreja manteve sua força sem dar o braço a torcer. Excomungaram os hereges, queimaram muitos em praça pública por que tinham uma Bíblia e dos seus púlpitos continuavam praguejando a ambição.

A língua portuguesa começou a ser falada por volta de 1296 d.C, quando os portugueses deixaram de usar o latim como língua oficial. Sendo assim, a origem da palavra portuguesa para 'ambição' vem do latim 'ambitio', termo usado pelos romanos para definir a prática da compra de votos no senado romano. Ou seja, uma prática política condenável. Mas, o que isso tem a ver com a igreja? As missas eram feitas só em latim. O povo comum não tinha acesso à Bíblia e não falavam latim. Eles não entendiam nada do que era rezado na missa. Tinham que confiar em tudo o que o padre falava. Agora me diga uma coisa: você acredita mesmo, que o padre iria incentivar os paroquianos a ter ambição? Ainda mais em latim? Ou eles iriam rezar a missa para tratar de assuntos mais importantes, como inibir o ensinamento das novas igrejas que estavam surgindo?

Infelizmente, até hoje, o pensamento de que, querer mais é errado tem sido transmitido de pai para filho em dogmas que incentivam a pobreza e erroneamente afirmam que está é a vontade de Deus. As religiões que partiram do catolicismo, mesmo as que se intitulam cristãs, não incentivam o estudo e a pesquisa, mas a obediência passiva na doutrina e a participação ativa financeiramente. Em troca de dez por cento do salário, o camarada sai 'curada' de um monte de doença. Alguma diferença da venda de indulgências do século XVI?

*****

Aí você argumenta: "Ah! Isso não quer dizer nada. Eu sou ateu e também não sou ambicioso!" Hoje,

já se sabe que o gene de cada um, contido no seu DNA e que é passado de pai para filho, carrega também nossas características intelectuais e emocionais. É o que se chama de "pacote biopsicossocial". Se os seus pais, avós e em alguns casos até tataravós tinham um pé no catolicismo, eles passaram estas crenças para seus filhos e isso foi chegando até você pelo seu DNA.

A sociedade critica os ambiciosos

Socialmente, nossas atitudes são julgadas em termos de 'certo ou errado' de acordo com a moralidade vigente. Até a década de 1970, era proibida a cirurgia de mudança de sexo. Hoje, ela já é aceita socialmente e futuramente, talvez seja paga pelo SUS. Isso nos mostra que, se uma coisa é definida como boa ou ruim, é por que alguém – que está acima da maioria em poder ou prestígio – quer que seja assim. "Ditou a moda", como diz o ditado. E a mídia faz o papel de espalhar cada nova moda que surge. Por isso acredito que a sociedade é fortemente guiada pelo pensamento e pela cultura que surgiu no Renascimento. Para explicar o que estou lhe dizendo, o convido a analisar comigo um pouco da história do comércio entre os séculos 15 e 18.

Com o enfraquecimento do feudalismo, o capitalismo começou a ganhar força. Para proteger os interesses dos senhores feudais que ainda tinham suas terras, formou-se pequenas cidades em volta das terras dos senhorios, chamadas de burgos, o que impulsionou o crescimento urbano e cultural no final do século 15. Os novos moradores destas pequenas cidades ficaram conhecidos como burgueses. Esta burguesia se mantinha

dos lucros do comércio e do financiamento de dinheiro emprestado a juros, prática fortemente condenada pela igreja católica, única religião da época em toda a Europa. Com a Reforma Religiosa, eles deixaram de seguir as orientações vindas de Roma e focaram em seus objetivos comerciais, fortalecendo suas comunidades em sentido financeiro. Assim, eles poderiam intervir em outros setores da sociedade.

Por exemplo: veja o modo como a burguesia modificou a cultura. Antes do Renascimento as obras de arte retratavam os dogmas da igreja. A partir desta época, a burguesia financiava os artistas para criarem obras que retratassem a prática comercial e os costumes do capitalismo. Assim o estilo de vida dos burgueses ia se consolidando na mente das pessoas dali em diante, através das artes e da literatura.

Este poder financeiro, cultural, político e a liberdade religiosa tornou a vida dos burgueses atraente. O proletariado, a classe socialmente menos favorecida, (que recebeu este nome por que os pobres não tinham nada além da 'prole', ou seja, os filhos) também queria usufruir estes benefícios, mas, não o fizeram porque a maioria seguia os preceitos do catolicismo e temia o castigo. A igreja condenava fortemente o comportamento dos burgueses. E, para manter os fiéis em seus bancos, acabou ajudando os burgueses a manter o pobre cada vez mais pobre, ensinando a eles que os burgueses foram excomungados por praticarem o lucro e iriam para o inferno. As pessoas comuns contentaram-se em acreditar que o melhor era ser pobre, se quisessem agradar a Deus.

Resumindo, a sociedade atual foi constituída para fazê-lo acreditar que ser pobre é louvável. Aos poucos, ao longo da História, a ambição tomou uma conotação negativa. Virou "um defeito dos ricos". Hoje, o entrave para o pensamento ambicioso é que a sociedade promove a segurança e a estabilidade, mas, por "baixo do pano" incentiva a busca pelo sucesso, o que expõe a pessoa ao risco. Quem não arrisca, não petisca, ou seja, quem tem aversão ao risco que a ambição traz acaba sacrificando seu direito à evoluir pessoal e profissionalmente. E isso gera um conflito dentro de cérebro, porque o ser humano deseja o sucesso com a mesma intensidade com que busca a aprovação social. E essas duas coisas não são opostas, mas complementares. Isso deveria ser ensinado para a criança desde pequeno para servir como base para que ela vislumbrasse novos horizontes, mas ao invés disso, acaba levando o indivíduo a se reprimir e parar no tempo.

Vivemos em uma sociedade que se vira para a direita e 'enobrece' a pobreza, sob a desculpa de que, "quem tem menos sofre menos" e no mesmo instante, se vira para esquerda para aplaudir de pé, àqueles que alcançam a riqueza. No entanto, a atitude de querer mais diante da vida, é fortemente criticada pela hipocrisia da sociedade. Para não ser criticado, o indivíduo acaba aceitando ser e ter menos do que é capaz de conseguir.

A educação também desencoraja o comportamento ambicioso

Depois é a vez de a escola nos ensinar o que o governo determinou ser o conhecimento ideal para uma pessoa 'alfabetizada'. A pedagogia assume o papel da espinha dorsal no qual as disciplinas são as costelas. Isso significa que o cidadão aprende o que os outros definiram que ele precisa saber, como se na base de uma casa pudéssemos utilizar materiais de segunda linha e esperar que a casa se sustente para sempre. Porque materiais de segunda linha? Por que quem vive a vida criada pelos outros será sempre um indivíduo de segunda mão. É isso que a educação no Brasil tem feito com os brasileiros: ensina o povo a repetir o que foi descartado da educação dos países de 1º mundo. Tudo o que não servia lá foi jogado no nosso lixo e a gente usa isso em sala de aula. De que forma?

Com o fim da idade média, a educação da era moderna permitia que as crianças se expressassem de forma espontânea, livres dos dogmas da igreja, por que antigamente eram os padres e as freiras que educavam as crianças. Vários alunos de faixa etária diferentes eram ensinados todos juntos a ler, escrever e rezar.

Mas, a classe social mais elevada, a burguesia, queira que seus filhos tivessem uma educação diferenciada para assumirem o controle político e comercial. Então, eles começaram a financiar a educação de seus filhos à parte da educação dos filhos de assalariados. Isso gerou diversos confrontos entre patrões e empregados. Os empregados revoltados com as intenções dos burgueses quebravam máquinas e prejudicavam a produção das fábricas. Para evitar as brigas e a parada de produção, os burgueses criaram uma "educação burguesa", que substituiu os

pensamentos de espontaneidade e contradições por filosofias educacionais de ordem e harmonia.

Assim, os trabalhadores foram levados a acreditar que seus filhos recebiam a mesma educação dos filhos dos burgueses e pararam de brigar, voltando a trabalhar nas fábricas. Compreensível. Afinal, por que a burguesia iria incentivar a ambição nos filhos de trabalhadores assalariados, apenas para ter com quem dividir seus lucros?

Controlando a educação dos pobres, os burgueses trabalharam bem para manter os assalariados sem ambição. A má notícia é que o pensamento dos burgueses ainda é ensinado nas escolas em pleno o século 21. A filosofia dos burgueses ainda influencia a pedagogia de acordo com um estudo realizado pela pesquisadora Paula Esteves Oliveira, do Centro Universitário Leonardo da Vinci, sobre a influência burguesa na educação moderna.

A ambição é reprimida no trabalho

Enquanto somos crianças e não precisamos ter nosso próprio dinheiro para arcar nossas necessidades, até podemos aceitar que a ambição é do mal. Os problemas surgem quando o indivíduo completa a maioridade e começa a trabalhar. Ele 'rala' o mês inteiro e o dinheiro não dá para nada. Aí começam os conflitos. Ele quer viver de acordo com aquilo que aprendeu na infância. Teoricamente, quanto mais você se dedica ao trabalho, mais você vale. Você mesmo foi ensinado que o trabalho duro dignifica o homem, ainda mais se assegurado por um registro em carteira. E você cresceu

achando que aquelas oito horas diárias de trabalho deveriam fazer de você um indivíduo valioso para a sociedade! Mas, na prática não é isso que acontece. Se o salário mínimo no Brasil seguisse a Constituição de 1988 ele seria de R$ 2.329,00!

Cada novo holerite que a pessoa assina, traz no verso, escrito com uma tinta invisível, que só o cérebro dele enxerga a seguinte mensagem: "Você merece uma TV nova"... "Seu filho precisa disso ou daquilo"... "Você tá precisando comprar cueca"... Mas, logo ele reprime esta vontade, porque o dinheiro dele não vai dar de novo. Daí, ele vai embora para casa, passa na casa lotérica e joga na Mega Sena com aquele "sonho" de um dia ganhar e "ficar rico do jeito certo" sem ninguém chama-la de ladrão... No fundo, a pessoa faz isso para dar vazão ao desejo de ter mais... Joga, por uma falsa ambição, alimentada pela vergonha de não estar fazendo nada para conseguir o que realmente quer. O tempo vai passando e ela se conforma com este estilo de vida...

No inicio do ano, visitei uma empresa do comércio, em Formiga, MG. Meu cliente me pediu que eu ajudasse sua equipe a melhorar sua comunicação com o cliente e que conseguissem vender produtos com maior valor agregado. Enquanto ele atendia um cliente dediquei minha atenção a uma de suas vendedoras. Loira, olhos verdes e sorriso largo, maquiagem discreta e bem perfumada, ela atendeu um cliente e fechou uma venda em torno de R$1500,00. Perguntei a ela por que a cliente não comprou mais produtos, sendo que com ela estavam dois filhos e uma amiga. A vendedora me disse que não ofereceu mais produtos para ela, "por que achou que R$ 1500,00 já estava bom!" Quando questionei o

porque ‘já estava bom’ sendo que ela trabalhava por comissões e ela arrematou dizendo: “Não preciso ganhar muito, só trabalho aqui para me aposentar...” Assim que meu cliente voltou para continuarmos a negociação, perguntei a idade daquela vendedora. Ela está no auge de seus vinte e dois anos. E só trabalha para se aposentar... Daqui a 40 anos!

Se você tem menos de 30 anos é quase certo que quando chegar a sua vez de receber aposentadoria, não vai haver dinheiro para lhe pagar. A matriz de arrecadação no Brasil é deficiente. Existem 45 milhões de brasileiros trabalhando com carteira assinada, ou seja, contribuintes. Em 2011, o número de aposentados no Brasil chegou a 30 milhões. Quando Getúlio Vargas implantou o benefício da previdência, na década de 30, havia 15 trabalhadores ativos para cada aposentado. Na década de 60, esse número caiu para 8. Hoje, para cada aposentado existem 1,5 trabalhando.

Antigamente, na década de 30, as pessoas se aposentavam com 65 anos e morriam aos 67.. Em 1940, a expectativa de vida era de 42 anos. Pesquisas do IBGE apontam que em 2050 haverá o mesmo número de idosos e jovens abaixo de 15 anos, ou seja, menos jovens e mais idosos com expectativa de viver até os 82 anos. Em termos simples, você vai viver mais. Se você vai ter dinheiro para viver melhor é outra história...

Em 2010, 46% dos aposentados ainda dependiam da ajuda de parentes para sobreviver, enquanto 28% eram obrigados a se socorrerem da caridade pública e 25% se viram forçados a continuar trabalhando. Em resumo, apenas 1% dos aposentados e

pensionistas da Previdência Social consegue sobreviver com os recursos da aposentadoria.

Estou lhe apresentando estes dados para ampliar sua visão sobre o futuro que o espera. Não pense que será mais fácil lá na frente por que não será! O trabalho também foi projetado para fazê-lo contentar-se com pouco, debaixo da utopia de uma velhice tranquila – sem trabalho, mas com dinheiro no banco... Assim, se você trabalha sem a ambição de ganhar mais, saiba que você está ACOMODADO! Você se esqueceu de que foi criado por Deus como documento original e aos poucos foi se transformando numa fotocópia, um *xerox* da vida dos outros.

***

Talvez você diga: "Ambição é bobagem! O importante é ser competitivo! Se eu for competitivo vou ter o bastante para mim e para os outros". Concordo com você. Mas, me diga uma coisa: como ser competitivo se você não seguir as regras do jogo? Pense por exemplo em uma pessoa que entra em uma quadra de vôlei para assumir a posição de líbero, aquele jogador que recebe a bola do time adversário. O jogo está em curso e só depois ele se dá conta de que não sabe a regra do vôlei, por que, antes ele era centroavante do time de futebol. Ele tenta jogar vôlei com as regras do futebol, mas por mais que ele se esforce, não conseguirá ajudar seus amigos a vencer o jogo, concorda?

Isso é o que tem acontecido com pessoas que não são ambiciosas. Ao sair de casa para o trabalho, elas entram na quadra do capitalismo, tentando jogar com as regras do socialismo. Por mais que elas se esforcem a

praticar filantropia e caridade, não vão conseguir ajudar os outros, porque não tem o suficiente nem mesmo para elas. Passam a vida toda competindo sem nunca terem a chance de ganhar.

Aprenda a enxergar a diferença entre a ambição e ganância

Minha proposta aqui é harmonizar o desejo com a ação, não o pensamento com a acomodação. Isso o sistema já fez! Ora, se a família, a igreja, a sociedade e a educação não nos ensinam a ser ambiciosos e, quando chegamos à vida profissional somos cobrados por isso, o que podemos fazer para combater a acomodação?

Todo este cenário em que vivemos leva as pessoas a confundir ambição com a ganância e cobiça que são pecados motivados pela inveja. O que realmente difere ambição da ganancia é a motivação, ou seja, a intenção por trás do desejo de obter determinada coisa. O mesmo fato pode ter várias motivações e cada uma delas revelaria uma tendência para a ganancia ou para a ambição.

O filósofo Jean-Paul Sartre, disse certa vez que não importa o que o passado fez com a gente, mas, o que gente vai fazer com o passado que a gente fez. Então, tudo não passa de uma questão de reinterpretar suas memórias para ser mais ambicioso. Esta reprogramação pode ser feita através da linguagem.

Quando criança, minha mãe me levava a um parque de diversões, próximo às Thermas Antônio Carlos em Poços de Caldas, MG. Um dos meus brinquedos favoritos era a gangorra. Pena que para que

eu brincasse, sempre dependia de ter mais uma pessoa sentada do outro lado da gangorra. E bem na ponta! Por que muito perto do centro a gangorra não funciona direito.

Com relação à ambição acontece a mesma coisa. Para que a ambição exista, na outra ponta tem que haver a ganância. O que muitos desconsideram é que no centro dessa gangorra, existe um eixo chamado de autocontrole.

Se no momento em que estivermos sentados na gangorra da vida, nossa motivação for a de crescer para viver em harmonia com nós mesmos, estamos do lado da ambição. Se, no entanto, nossa motivação para querer mais for guiada pelo desejo de superar os outros ou pela inveja do que eles possuem é sinal que o lado da ganância está mais pesado. Você precisa de mais autocontrole para se equilibrar nesta gangorra. Só que quanto mais perto do centro você ficar, você não vai nem subir nem descer, ou seja, muito autocontrole também não é produtivo. Você tem que arriscar mais.

O que concluímos de tudo isso? A que conclusão você chegou? Como *coach* de carreira, acredito que pior que tentar equilibrar-se entre a ambição e a ganância, é ficar acomodado e nunca se arriscar a sentar sobre a gangorra da vida.

Finalizando este capítulo, dedico a você um comentário muito oportuno do psicólogo e deputado federal Antônio Roberto:

"A vida é como um navio que, paralisado no cais, apresenta mais perigo que em alto mar. Parado no porto, seu casco enferruja e apodrece. É da natureza do

barco navegar. É da natureza do homem a ação... A acomodação, o desânimo e a preguiça, nada mais são do que medo do fracasso, da perda. Perdemos por antecipação para não sermos taxados de "perdedores". Esse é o paradoxo dos que desistem sem tentar".

Ideia forte: Sem ambição não há técnica de venda que aumente seus lucros.

22
Tenha foco para não falar bobagem

Mensagem deste capítulo:
Sem foco você prejudica a relação da empresa com os clientes

"Sua energia vai para o foco de sua atenção."
– Lair Ribeiro.

Responda com uma palavra: o que você vende? Al Ries e Jack Trout lançaram em 1982 um conceito muito poderoso sobre posicionamento comercial, amplamente utilizado até hoje e defendido por mestres como Harry Beckwith e Philip Kotler que escreveu sobre isso em seu livro Os 10 Pecados Mortais do Marketing, onde afirma "que as grandes empresas são 'proprietárias' de uma palavra". Os especialistas defendem que cada marca deveria ser dona de uma expressão que resume o que elas vendem. Por exemplo: a Volvo é dona da palavra "segurança". A Petrobrás é dona da palavra "energia". Isso significa mais que fabricar carros ou extrair petróleo. Quando você pensa em "comunicação" você se lembra de Symon Hill, por quê? Porque no contexto de palestras para empresas, eu tomei posse da palavra comunicação. Todos os meus produtos e serviços levam esta palavra e sua aplicação nos relacionamentos, em vendas e na comunicação com o mercado. Isso é diferente de ministrar palestras sobre marketing ou vendas. Definir o que você faz em uma palavra mostra ao mundo quais são os problemas maiores que você resolve. Isso é ter foco.

O cabeleireiro e o foco

Quando meu filho Benjamim nasceu, minha esposa e eu ficamos admirados com a perfeição do corpo humano e em como Deus havia sido generoso com a gente. Era tudo harmonioso. Mas uma coisa desviava a atenção de todos. O cabelo! Mesmo tão pequenininho, nosso bebê tinha muitos fios de cabelo. Era praticamente impossível não reparar naqueles cabelos pretos e espetados. Num domingo à tarde, recebemos um casal de amigos que vieram de sua cidade para nos visitar e conhecê-lo. Ele é cabeleireiro e a esposa é maquiadora. Ela, como toda mulher ficou encantada com o rosto, narizinho, a boca, a mãozinha e fez todos aqueles elogios que a gente encontra em um recém-nascido. Meu amigo, por outro lado, assim que viu o bebê, a primeira coisa que ele disse foi: "Uau! Quanto cabelo, hein!". Imediatamente percebi por que meu amigo é reconhecido como um bom profissional. Entre um milhão de coisas que ele poderia dizer sobre meu filho, a primeira coisa que chamou sua atenção foi justamente aquilo que era seu ganha-pão: o cabelo do bebê.

Esta é a essência do foco no seu produto ou serviço: não se esquecer do que você faz em nenhum momento. Muitos negócios podem ser feitos na piscina do clube, no jogo de futebol, na quadra de tênis ou no posto de gasolina. Quem é vendedor não se faz de acanhado em nenhum momento. Quando alguém pergunta o que ele faz, ele nunca responde sou vendedor. Ele diz: "Eu vendo o produto tal', você está

precisando?" o vendedor que tem foco aproveita todas as oportunidades para criar conversas que possam terminar em venda.

Eu tive este insight há mais ou menos três anos no casamento de um primo solteirão muito querido pela família toda. Ele conseguiu reunir minha família inteira em seu casamento, não só pela 'novidade' de ele estar se casando, o que as tias já não contavam mais, mas, pelo fato de ele ser muito 'gente boa'.

Após a cerimônia formou-se aquela fila de familiares e amigos para os cumprimentos aos noivos. Um dos amigos de infância do noivo era o Luiz, corretor de imóveis em nossa cidade há mais de 25 anos. Enquanto ia com sua esposa para a fila, ele me encontrou junto com uma das minhas primas que morava há 500 km de distância e tinha vindo para o casamento. Imediatamente, a primeira coisa que o Luiz disse foi: "Oi Deborah! *Onde você está morando*? Vai voltar para Poços de Caldas?". Se a resposta da minha prima fosse sim, um novo negócio para o Luiz já estaria em andamento.

Isso é comum para quem depende verdadeiramente de seus resultados. Recentemente, um aluno do curso do Curso de Gerencia e Supervisão de Vendas mencionou que uma vendedora de carros que ele conhecia estava no velório do pai dela em luto junto com a família. E, conversando com um dos amigos do seu falecido pai, vendeu um carro zero km ali mesmo. Pediu licença a mãe que estava em volta do caixão do pai, foi até o carro com o cliente, pegou uma proposta dentro da pasta e fechou o negócio. Após o enterro do pai, passou na concessionária para levar a venda feita.

Se certo ou errado, não cabe a nós julgarmos. É disso que estamos falando: foco obsessivo em vendas.

Perguntas certas para encontrar o foco

Nós vimos na primeira fase do livro que através do diálogo interno podemos nos reprogramar mentalmente para incluir em nossa estrutura psicológica novas crenças e valores. Uma das formas de fazer isso é através de perguntas específicas que feitas do modo certo conduzem a respostas certas. Para encontrarmos nosso foco comercial acontece a mesma coisa. Através de perguntas bem elaboradas podemos encontrar nosso posicionamento e descobrir qual é a nossa 'palavra'- o que nos identifica para o mercado. Uma destas perguntas é: O que torna meu produto diferente dos demais? Qual o principal benefício que meu serviço oferece aos clientes? E a pergunta que eu mais gosto: Por que os clientes compram de mim e não dos meus concorrentes? Quando você encontra a resposta a estas perguntas você descobre qual é o ponto forte do seu negócio. É aí que você deve focalizar.

Nicolas Cage, no filme O Senhor das Armas, representa o papel de filho mais velho de uma família de judeus, que ao se deparar com a dura realidade da família e a falta de dinheiro, vê no tráfico de armas uma boa oportunidade de negócio, e começa a vender armas usadas. Ele começa o filme dizendo: "Existem aproximadamente 385 milhões de armas no mundo, o que dá cerca de uma arma para cada doze habitantes. A pergunta é: como armar as outras onze?". Em outra cena, ele vê uma notícia no jornal onde um país que

enfrenta uma guerra civil compra um novo carregamento de armas. Ele então se pergunta em voz alta: "Por que estas armas não são as minhas?". É claro que o exemplo de um traficante internacional de armas é algo chocante, mesmo se tratando de uma ficção. Mas, o ponto alto aqui é que a habilidade de fazer perguntas pode colocá-lo na direção certa em seu negócio. A busca de informações é uma característica dos empreendedores de sucesso. Questionar a si mesmo e se perguntar onde pode melhorar é fundamental para aumentar as vendas e isso é comunicação!

O toque do meu celular

Quando eu vendia sistemas de segurança, aprendi muito com grandes vendedores, mas, também cometi muitas gafes. Vacilei muito e com certeza perdi muitas vendas por falta de foco. Certa vez, meu gerente e eu fomos visitar o novo diretor de uma clínica que estava terminando a construção de um grande hospital e precisariam de um sistema completo de segurança, tanto eletrônica, quanto física. Era a venda para bater a meta do mês com folga. No caminho ele me fez um 'apanhado' geral de como poderíamos apresentar a empresa e que tipo de sistema era o mais indicado. Ele estava muito nervoso. Eu, nem tanto. Talvez por que eu não entendia a dimensão daquela reunião.

Subimos pelo elevador, chegamos à recepção da clínica que por sinal era linda, muito bem organizada com recepcionistas maquiadas (todas iguais, com sombra e batom da mesma cor para todas). Tudo de

altíssimo nível! Após anunciados pela secretária do diretor, fomos conduzidos até a sala do cliente. Logo na entrada tropecei no tapete de lã, me desequilibrei fui em direção à da mesa, derrubei o porta retrato do homem! Meu gerente ficou vermelho, passou a mão na cabeça para 'lustrar a careca'. E o diretor muito educado disse: "Não tem problema, fica tranquilo! Eu já deveria ter mandado retirar este tapete. Sentem-se, por favor!". E foi para uma sala ao lado pegar um copo d'água. Meu gerente olhou para mim e falou assim: "Pô! Que 'cê' 'tá' fazendo cara?! Presta atenção!". O cliente voltou e o Rodrigo, meu gerente, começou a falar com ele sobre nossa empresa, os serviços, como poderia atender as necessidades dele lá no novo prédio e de repente, meu celular tocou! Eu havia me esquecido de colocar no 'silencioso'. Isso é relevante porque na época, o toque do meu celular era uma música muito nacional famosa, da década de 80, o *"Amante Profissional"*... O pior ainda não é isso. O pior é que eu atendi! A reunião foi interrompida. Meu gerente perdeu o rebolado e a venda. E eu levei uma bronca no elevador! Tudo por causa da falta de foco.

Isso me ensinou que durante um atendimento ao cliente nada é mais importante que ele, o cliente. O vendedor tem que estar 150% concentrado no cliente, focado na venda, sem distrações. Não importa se você é vendedor externo ou de balcão, operador de telemarketing ou promotor de vendas – foque no seu cliente. Não converse sobre outra coisa que não seja de interesse do cliente. Não há nada mais desrespeitoso que dar atenção ao cliente que preferiu ligar em detrimento

daquele que preferiu estar pessoalmente em sua presença. Por favor, mantenha o foco e desligue o celular!

Pat Morita, famoso mundialmente por levar a cultura do seu povo para diversas partes do mundo na história do filme Karatê Kid, revelou a sabedoria vinda do Oriente ao ensinar para seu pupilo uma das verdades mais profundas para se manter o foco. Ele disse: "Quando perder o foco volte ao básico da vida: respire!" Quando você perceber que está perdendo o foco durante o dia, pare o que está fazendo e respire profunda e lentamente. Sinta o ar entrando pelas narinas e enchendo seus pulmões. Inspire pelo nariz e expire pela boca. Em dez segundos sua capacidade de se concentrar no mais importante será restabelecida. Respire mais e melhor. Isso manterá sua calma e lhe colocará novamente no rumo certo.

Ideia forte: Para manter o foco defina o que você vende em apenas uma palavra e não deixe que distrações o impeçam de manter a concentração na hora do show.

23
A melhor abordagem de vendas

Mensagem deste capítulo:
Como usar sua comunicação para vencer a indiferença dos clientes

"Quando nós nos libertamos de nosso próprio medo, nossa presença automaticamente libertará outros".
– Nelson Mandela

Saulo de Tarso, um judeu com cidadania romana que se formara nas escolas rabínicas de formação superior defendeu os interesses de sua classe social como perseguidor dos seguidores de Cristo. Alguns anos depois, fora milagrosamente escolhido como apóstolo de Jesus Cristo para pregar o cristianismo às nações não judias, o que incluía os moradores de Atenas, na Grécia Antiga, um povo que tinha uma cultura politeísta.

Além disso, os atenienses eram muito curiosos. Tanto os moradores da cidade quanto os turistas passavam as horas de folga pelas ruas conversando sobre amenidades. Tinham como hábito se reunir em volta do Areópago, uma espécie de auditório ao ar livre usado também para alguns julgamentos de pequenas causas. A reputação de Saulo, que naquela época já era chamado de Paulo, era a de um pregador que ensinava de cidade em cidade sobre um nazareno chamado Jesus e certos filósofos atenienses que viram Paulo andando por lá, o abordaram questionando com a curiosidade peculiar de Atenas sobre quem era este "tal Jesus de Nazaré" de quem ele falava. Conta o relato no livro dos

Atos dos Apóstolos que os atenienses o "agarraram e o levaram até o Areópago para explicar ao povo sobre este assunto".

Diante de uma plateia curiosa, mas descrente, como o Apostolo Paulo conseguiu tocar o coração dos atenienses e chamar a atenção deles para a mensagem do cristianismo? Diante de um cliente indiferente, como conquistar sua atenção e conseguir que ele ouça sua apresentação?

A Base Comum

Estabelecer uma base em comum entre você seu interlocutor é fundamental para influenciá-lo. Paulo estava em um contexto desfavorável: ele estava numa cidade desconhecida onde todos acreditavam em coisas que ele sabia, de acordo com os ensinos de Jesus, não ser o conhecimento exato sobre Deus. A adoração dos atenienses estava completamente fora de foco. O relato em Atos dos Apóstolos, livro bíblico que sucede os evangelhos, nos conta o que Paulo fez. Acompanhe:

Paulo, pois, estando em pé no meio do Areópago, disse:

- "Homens de Atenas, eu observei que em todas as coisas pareceis mais dados ao temor das deidades do que os outros. Por exemplo, passeando e observando cuidadosamente os vossos objetos de veneração, encontrei também um altar em que tinha sido escrito: 'A um Deus Desconhecido. ' Portanto, aquilo a que sem o saber dais devoção piedosa, isso é o que eu vos publico...

Paulo estabeleceu com os atenienses uma base comum: a melhor forma de abordagem que existe! Encontrou entre ele e os atenienses algo em que concordavam. Por ser um bom observador, encontrou algo que era de interesse deles e começou a falar sobre isso. Naquela plateia que ouviu o discurso de Paulo, havia pessoas comuns e algumas autoridades. A história nos conta que os presentes ficaram divididos em três grupos: O primeiro grupo acreditou nele e começaram a seguir o cristianismo. O segundo grupo continuou escutando para entender melhor e o terceiro grupo, começou a caçoar dele e foi embora. O discurso de Paulo naquela época foi tão marcante, que até hoje tem uma placa de bronze lá nas ruínas do Areópago em Atenas, na Grécia.

A **base comum** é um poderoso recurso de comunicação para mudar o contexto. Numa briga entre um urso e um jacaré, quem leva a melhor? Depende de onde a briga acontecer, não é verdade? Se acontecer na água, feliz do jacaré. Se em terra firme, o urso leva vantagem. E no céu? Aí, tanto o urso quanto o jacaré, perdem a vantagem competitiva. Estabeleceu-se uma base em comum para os dois. No processo de vendas, influenciar pela base comum é estabelecer uma base comum que elimine as vantagens do seu cliente caso elas existam.

É muito comum encontrarmos pessoas que tem apatia em relação a vendedores. Recentemente assistindo ao telejornal, uma matéria enfatizava que os vendedores de determinado shopping eram hábeis em "empurrar produtos em clientes ingênuos". Na hora, fiquei injuriado com os repórteres! O trabalho dos

vendedores é tornar possível que os clientes consigam satisfazer suas necessidades e desejos com o produto/serviço que ele tem para oferecer. O vendedor é a figura principal no processo de harmonização do desejo do cliente com o objetivo da empresa. Não trabalhamos para "passar a perna" em ninguém! Mas, esta reportagem revela o que as pessoas pensam sobre os vendedores. Até hoje, a expressão "conversa de vendedor" é um termo pejorativo que serve para expressar a ideia de uma pessoa que está tentando levar vantagem sobre a outra. Isso dificulta muito a abordagem de vendas, pois o vendedor é rejeitado antes mesmo de falar alguma coisa. Influenciar seu interlocutor neste caso requer a habilidade de estabelecer uma base comum para eliminar a indiferença.

*****

Imagine que um casal está discutindo sobre a melhor forma de educar o filho. O pai quer que ele estude no colégio em que ele cursou o primário e a mãe quer que ele estude no colégio de padres. Eles são irredutíveis e a conversa não chega a lugar nenhum. Como um dos dois pode iniciar um processo de influência neste caso? Estabelecendo uma base comum para depois colocarem seus pontos de vista. Albert Einstein dizia que um problema não pode ser resolvido no mesmo nível em que ele foi descoberto. Analise novamente a situação destes pais. Em um contexto diferente, tanto o pai como a mãe, querem a mesma coisa: educar o filho com qualidade. A base comum neste caso é educação de qualidade para o filho. A partir

deste ponto, a comunicação começa a fluir, por que agora eles concordam em pelo menos uma coisa. Criou-se um ponto em comum.

Para estabelecer a base comum é importante saber elogiar. Lembre-se que Paulo começou seu discurso em Atenas, elogiando o apego que eles tinham à adoração dos deuses. De modo similar procure, por exemplo, no ambiente de seu cliente que é o contexto em que ele está inserido, alguma coisa que você concorde e que seja digno de um elogio sincero. Pode ser a decoração, os móveis, o jardim na entrada da empresa, enfim, qualquer coisa que indique um ponto que você e seu interlocutor tenham em comum. Assim, você pode iniciar a conversa mencionando este ponto específico. Um dos maiores e mais requisitados treinadores de vendas do Brasil, Cesar Frazão, mencionou que, ao visitar um cliente apático que não queria nem mesmo recebê-lo, observou que ele tinha em sua mesa uma foto de um bebê muito bonito que, por coincidência, tinha a mesma faixa etária do filho dele. Ele iniciou a conversa da seguinte forma: "Quem é esta criança linda? Parece ter a mesma idade do meu filho!" Com isso, a apatia do cliente caiu por terra e após alguns instantes eles já conversavam sobre negócios.

Estabelecer uma base comum é criar um novo ambiente onde não existam desvantagens para você. Depois de estabelecer um contexto favorável para a conversa de vendas, fica muito mais fácil gerar reciprocidade entre você e seu cliente.

Criando reciprocidade

Recíproco implica em "uma troca ou um acordo mútuo." A influência através da lei da reciprocidade cria um acordo inconsciente entre você e seu cliente, de uma forma em que ele se sinta em dívida com você. Existem muitas formas de se criar reciprocidade com alguém. A educação que recebemos de nossos pais favorece isso. Desde pequenos somos "treinados" para retribuir os favores que nos são feitos, seja essa retribuição similar ou não. O "favor" pode assumir várias formas: empréstimos, gentilezas, apoio emocional, concessões numa negociação, etc..

Seja qual for o favor feito, sentimos a "obrigação" de retribuí-lo mais cedo ou mais tarde. É precisamente esta obrigação inconsciente que é explorada em termos persuasivos. Quem não retribui os favores que lhe são feitos normalmente é visto de forma negativa pelo resto da sociedade, algo que todos procuramos evitar. Esta pequena regra social não escrita, permite quando explorada de acordo com a conveniência, influenciar os outros de uma forma eficaz e que dificilmente será vista como manipuladora.

Quando você faz um favor para qualquer pessoa é de praxe que esta pessoa lhe agradeça. O grande segredo para criar reciprocidade está no modo como você recebe e este agradecimento. Existem pessoas que vivem dizendo "Ah! Eu queria tanto isso, ou aquilo!", mas na realidade, elas têm um sério problema em receber as coisas que elas querem. Por exemplo, você comenta que gostaria de ter um aparelho celular de última geração e faz este comentário enquanto está sentado à mesa durante o almoço de domingo. Seus familiares estão ali e ouvem a manifestação do seu

desejo. Seu pai resolve te dar este celular de presente e, no momento em que ele entrega o presente, você o recebe e diz: "Que lindo pai... mas... não precisava!" Deste modo, você demonstra que não sabe receber as coisas que a vida te dá, mesmo que tenha manifestado este desejo verbalmente... Se você tem dificuldade em receber, provavelmente terá dificuldade em aplicar a lei da reciprocidade nos negócios. Você pode até fazer um favor para alguém, mas, se esta pessoa for retribuir a gentileza e você disser: "Não precisava...!" pode ter certeza que esta pessoa nunca mais lhe fará nada, por que você mesmo disse que não precisa e o inconsciente dela se lembrará disso, liberando-a da responsabilidade de 'pagar o favor'.

Para aplicar a lei da reciprocidade, você precisa estar consciente da sua responsabilidade no processo de influência. Responsabilidade é habilidade de resposta diante de uma situação. Quanto mais habilidade de resposta você tiver, maior será seu poder de criar reciprocidade. Ao fazer favores para alguém, aceite o agradecimento. Dizer "obrigado" reforça a sua responsabilidade pelo benefício feito á outra pessoa. Você admite que é o benfeitor daquele ato. Com isso você passa a mensagem de que está satisfeito em ser bondoso e assim, receberá ainda mais atos de bondade.

Só não agradeça dizendo: "Imagina, isto não é nada! Isso faz parte do meu trabalho", ou: "Disponha, não precisa agradecer, estamos aqui para isso!" A partir de agora, agradeça dizendo: "Obrigado! Eu sei que você faria o mesmo por mim, não faria?" ou assim: "Obrigado. Tenho certeza que posso contar com você quando precisar!". Você sabe qual é o efeito disso na

mente do seu interlocutor? Depois de respostas como estas, ele pensará: "Esta pessoa é tão prestativa! É um belo exemplo a ser seguido!" Esta pessoa ficará lhe devendo um favor por um bom tempo. No filme "O Caçador de Pipas", os dois amiguinhos eram muito próximos e o filho do empregado sempre prestava favores ao filho patrão. Quando o patrãozinho agradecia, ele respondia assim: "Por você eu faria isso até mil vezes!" mostrando que ele estava se comprometendo com ele para situações futuras. Aquela sensação de dívida acompanhou o filho do patrão por anos até a idade adulta.

Seja, portanto, o primeiro a oferecer elogios, soluções e a prestar favores. Assim, ao receber o agradecimento, você terá a oportunidade de influenciar pela reciprocidade. Apenas uma palavra de cautela: a lei da reciprocidade também pode ser usada contra você. Fique atento ao tipo de pessoa que lhe presta favores. Reciprocidade gera reciprocidade.

Ideia forte: A melhor abordagem de vendas é encontrar um ponto em comum com o cliente. Isso cria oportunidades para você influenciar pela reciprocidade.

24
Seis passos para fidelizar clientes

Mensagem deste capítulo:
Conquiste clientes através do atendimento excelente

"Se em tudo o mais forem idênticas as várias explicações de um fenômeno, a mais simples é a melhor". – Willian de Ockham

Você já deve ter ouvido falar do método da Navalha de Occman. O frade franciscano inglês, Willian de Ockham, que viveu no século XIV, defendia que a natureza é por si só econômica escolhendo sempre a opção mais simples. A água de um rio, por exemplo, não passa por cima de uma montanha, mas sim em contorna a montanha acompanhando as facilidades do terreno. De maneira similar, se você tem muitas opções para fazer a mesma coisa, é mais sábio escolher a opção mais simples. Afinal, porque 'encher linguiça' se isso não vai agregar em nada? Normalmente, a opção mais simples é também a mais econômica em termos de dinheiro e tempo. E o que tudo isso tem a ver com atendimento?

Para atender os clientes de sua empresa, você pode e deve ser o mais simples possível. Isso economiza seu dinheiro e também o tempo – tanto o seu como o de seu cliente. A grande falha da maioria das empresas é criar um padrão linguístico para atender seus clientes, principalmente no varejo. Um "pois não, posso ajudá-lo?", "o senhor deseja alguma coisa?", entre outras expressões desgastadas, dão pouco resultado prático, pois, não elevam a comunicação com o cliente para um

patamar superior. São perguntas ineficazes, sem efeito que acabam levando o vendedor a 'encher linguiça' para tentar manter a conversa com o cliente.

A prova disso é que o vendedor não precisa nem abrir a boca e o cliente já diz: "Só vou dar uma olhadinha!" Recentemente uma vendedora de calçados femininos resolveu mudar sua abordagem ao cliente e ao se aproximar de uma senhora, disse: "Bom dia, qual é o seu nome?" a cliente respondeu: "Obrigado, estou só olhando!" Enfim, o atendimento automático está tão presente na vida das pessoas que elas também já têm uma resposta automática para os vendedores. Para atender bem, é necessário ter uma capacidade de comunicação acima da média. É necessário ser simples.

Muitos vendedores enfrentam dificuldades para criar relacionamentos amigáveis com os clientes por que desconhecem como funciona o processo de comunicação interpessoal. Imaginam que para criar um vínculo emocional tem que haver muito tempo de convivência entre os interlocutores. Nada mais longe da verdade! Se a primeira impressão é a que fica, criar uma imagem positiva é condição *sine qua non* para um bom relacionamento interpessoal com seu cliente. Primeiro você conquista a pessoa, depois começa a fazer negócios com ela.

Há quem defenda uma regra de ouro para o atendimento: "Faça aos outros aquilo que gostaria que fizessem a você." No atendimento ao cliente isto é um erro gravíssimo! Pessoas diferentes precisam ser tratadas de forma diferente. Imagine que convido você para almoçar em minha casa no próximo domingo. Seu prato preferido é feijoada. O meu é macarronada. Como

sou do tipo que "faço aos outros aquilo que gostaria que fizessem para mim", lhe ofereço uma bela macarronada. Isso irá agradá-lo? De jeito nenhum! É mais provável que você ficará constrangido, pois se sentirá com a obrigação de me agradar para não fazer 'desfeita'. Aplicando isso ao atendimento a clientes, o modo correto de atender um cliente é visando a satisfação dele e não a sua. É fazer a ele o que ele quer que lhe seja feito! Fazer ao outro aquilo que você gostaria que você feito a você é um jeito egoísta de continuar fazendo as coisas do seu jeito. Tratar pessoas desiguais de uma forma igual é uma desigualdade. É uma "sacanagem mercadológica", pois impede a empresa de conquistar o cliente.

Use o nome do cliente

Ao cumprimentar seu cliente, pergunte o nome dele imediatamente. Quantas vezes você já conversou com alguém e só depois que a pessoa foi embora você se deu conta de que não perguntou o nome dela? Chamar seu cliente pelo nome é a chave para avançar do nível automático para o nível inteligente da comunicação. Simples, não é mesmo? Nossa mente às vezes é guiada por coisas muito elementares e até mesmo simplórias. O trabalho do psicólogo Brett Pelham, Ph.D revela muito sobre isso. Ele afirma, por exemplo, que ouvir uma palavra parecida com nosso nome proporciona em nós um sentimento de prazer tão grande que, automaticamente cria em nós uma atmosfera propícia a ideias que nos foram apresentadas naquele momento. Estes estudos psicológicos comprovam que o som mais

agradável para a mente humana é o nosso nome, porque este som faz vibrar toda nossa energia corporal. Portanto, aqui vai a receita para avançar do modo automático para o nível de inteligência: chame as pessoas pelo nome. Se uma palavra parecida com o nome gera resultados tão positivos, quanto mais o som do próprio nome! Para obter a atenção daqueles com quem você se comunica, chame-os pelo nome antes de começar sua comunicação efetiva com ela e repita o nome desta pessoa pelo menos três vezes enquanto você conversa com ela. Se seu nome ou sobrenome é parecido com o do cliente, melhor ainda! Deixe-o saber disso. As pessoas são mais receptivas com aqueles com quem compartilham coisas triviais como ter nomes parecidos.

Faça perguntas inteligentes

Sócrates da Grécia Antiga é considerado um dos maiores pensadores da história e um excelente comunicador. Ele era capaz de ensinar através de perguntas. Albert Einstein dizia que respostas fortes exigem perguntas fortes. Aprenda e use o poder das perguntas em sua comunicação. Perguntas que realmente nos darão informações sobre o cliente são perguntas abertas, ou seja, perguntas que não podem ser respondidas com sim ou não. Durante o fechamento do negócio, você pode conduzir a conversa para um sim através das perguntas fechadas. Ao usar perguntas que reforcem na mente do cliente a "memória do sim" você vai fazendo com que ele se comprometa com você a favor da compra. Deste modo, quando você solicitar o

fechamento da venda ele será novamente influenciado a dizer sim. Mas, no atendimento – que é um contato inicial com o cliente, o tipo de pergunta ideal é a pergunta aberta.

As perguntas mais eficazes são aquelas que começam com "COMO", "QUEM", "QUANDO", "ONDE", "O QUE", "POR QUE" e "QUANTO". Toda pergunta iniciada com estas palavras exige uma resposta mais detalhada e explicativa. Mas as perguntas mais poderosas são aquelas que utilizam o "como" e o "porque". A palavra como indica que haverá, na resposta, transferência de experiência. Já a palavra porque, aparentemente revela uma justificativa, um motivo que explica determinada ação ou pensamento. Ao fazer perguntas abertas, sua comunicação com o cliente avança, pois, ele terá que pensar para responder e aí, ele entra no jogo da comunicação. Você já passa imediatamente ao nível da comunicação inteligente por que você convida o cliente a pensar naquilo que você está comunicando.

Ouça com atenção

Após fazer a pergunta aberta, preste atenção na resposta. Aí pode estar o segredo da felicidade! Aquilo que seu cliente disser em resposta a sua pergunta fará com que você o conheça melhor, descobrindo seus gostos e preferências, dando assim ferramentas para que você o convença caso necessário. Em uma das minhas experiências com atendimento a clientes, lembro-me que certa vez, vendi para uma entidade religiosa um sistema de segurança eletrônica. Como o responsável pela

compra já era cliente de minha empresa, posso dizer que foi uma venda fácil. No entanto, ao fazer a instalação dos equipamentos, a equipe técnica da empresa atrasou 8 dias do prazo que tinha combinado com meu cliente. Ao chegar à empresa depois de um fim de semana prolongado, recebi a triste notícia que o cliente havia cancelado a compra, por que "se sentiu deixado de lado" por que eu não acompanhei a instalação. Perdi uma venda fechada, minha comissão e um cliente de 10 anos. Com isso aprendi que dar atenção ao cliente é mais do que fechar a venda e tchau! É preciso dar atenção total para que ele fique plenamente satisfeito com sua nova aquisição. Infelizmente não existe aula para aprender a lição "Atenção a Clientes". Isso está muito mais ligado à educação pessoal, (aquela que como dizem os mais antigos vem de berço) do que com educação empresarial. No entanto é possível e deve ser uma missão para todo vendedor e profissional de atendimento, desenvolver a habilidade de ouvir com atenção ao cliente, como se fosse uma questão de vida ou morte, o que na realidade é. Dar atenção ao seu semelhante é um valor demonstrado por quem realmente gosta e respeita o outro como ser-humano.

Estabeleça o rapport

Estabelecer *rapport* é colocar-se em sintonia com seu interlocutor através da linguagem por usar durante a conversa o mesmo vocabulário que ele. Se ele fala devagar ou depressa, acompanhe seu ritmo. A receptividade do cliente é sempre maior e mais positiva quando ele encontra pontos de identificação com o

vendedor. Para entender a importância de usar o mesmo vocabulário que o cliente, imagine um atendente que fala alemão conversando com um cliente que japonês. O cliente pode até tentar entender o que ele fala, mas, não o verá como um novo amigo, mas, como um estranho tentando vender alguma coisa. Portanto, fale o mesmo 'idioma' do cliente para estar em sintonia verbal com ele.

Você já percebeu que amigos que vão tomar um chope no sábado à noite, se comportam de maneira parecida enquanto estão à mesa e conversam sobre um assunto de interesse para ambos? É claro que isto é feito de forma inconsciente, entre amigos nem sempre existe um processo de influência. Contudo, a conversa flui naturalmente e eles nem veem o tempo passar. Sabe por quê? Neste caso se estabeleceu uma sintonia corporal. Eles estão sintonizados fisicamente.

O Dr. Edward Hall, autor do livro "A dimensão Oculta" desenvolveu estudos sobre a importância da proxêmica, que estuda a distância entre duas pessoas que se comunicam dentro do processo de persuasão. De acordo com as leis da proxêmica, a distância entre uma pessoa e outra pode ser dividida em quatro categorias: íntima (de 0 a 50 cm), Informal-pessoal (de 50 cm a 1m30), social (1m30 a 4m) e pública (acima de 4m). Baseado nisso, uma conversa de vendas pode ser intima ou informal-pessoal, ou seja, até a distância física é ideal para você observar a postura física do cliente e utilizar o poder do rapport se espelhando nele. Este é o pontapé inicial para avançar para o nível emocional da comunicação. Treine estabelecer o *rapport* com seus

amigos em uma conversa informal e perceba os resultados.

O comunicador que consegue se 'sintonizar' com seu interlocutor através de sua linguagem verbal e corporal, estabelecendo o *rapport* tem maior chance de vender para ele. Após estabelecer esta sintonia física (o que acontece em aproximadamente três minutos) você conseguirá mostrar para o cliente através de sua linguagem verbal e corporal, que ele pode confiar em você, por que vocês são 'iguais'.

Acompanhe a concretização da venda

Uma paixão nacional que impulsiona a vida das pessoas é o futebol. No campo, o sucesso de um time de futebol se deve mais ao trabalho em equipe do que ao comprometimento individual. Sem passar a bola nenhum jogador por mais habilidoso que seja vencerá a partida. Ao passar a bola, o jogador apenas inicia uma jogada. Ele sabe que não basta tocar bola simplesmente e voltar para sua posição no campo. É preciso acompanhar a bola o tempo todo. Durante o lançamento, ele fica observando se a bola realmente chegou ao pé de seu colega, se não foi recuperada pelo time adversário, se ela está indo de acordo com o objetivo que é vencer o jogo e se vai dar para bater a meta coletiva que é vencer a partida.

Um simples 'passe de bola' pode nos ensinar muito sobre comunicação em vendas. É através do toque de bola, que os jogadores se comunicam o tempo todo visando o gol, que é a meta coletiva. Da mesma forma, quando o cliente diz "sim" e fecha o negócio, uma nova

'jogada' começa. Muitos vendedores ao concluírem o atendimento ao cliente e encaminhá-lo para o caixa, deixam de acompanhar para ver se 'a bola vai para o gol'. Já presenciei clientes que após o esforço do vendedor em fechar o negócio, desistiram de levar o produto para casa porque a 'moça' do crediário demorou muito para atender e o cliente deixou o produto lá em cima do balcão. A falta de sintonia do vendedor com seus colegas de equipe impediram o sucesso da transação. A comissão que estava praticamente garantida, não entrou... Se o vendedor estivesse atento ao que estava acontecendo, poderia ter acompanhado o cliente até o fim da compra, evitando qualquer contratempo e levando a empresa toda ao 'gol' decidindo a jogada.

Nos dias de hoje, para marcar um gol de verdade e manter o cliente satisfeito, 'torcendo por você e seu time' não basta apenas vender e virar as costas. É preciso acompanhá-lo até que o cliente sinta-se bem atendido. Com isso, você satisfaz as necessidades deste cliente e se comunica com foco no objetivo: um gol de vendas!

Agradeça

É muito comum após marcar um gol que o jogador corra para cumprimentar o colega que fez o passe de bola. Isso nos mostra a importância de agradecer, não apenas ao cliente, mas aos colegas de trabalho. Este gesto simples pode facilitar muito a convivência no salão de vendas e garante um ambiente mais produtivo. E os clientes também percebem isso.

Não há nada pior que uma pessoa ingrata. “Gratidão é a mãe de todas as virtudes” como já dizia o mestre. Agradecer ao cliente por ter vindo a nossa loja e principalmente por ter preferido o nosso produto ao invés do produto do concorrente, é fator essencial na conquista de um cliente. Agradeça com naturalidade e cordialidade para que o cliente sinta que você está sendo sincero. Lembre-se que a arrogância é uma das principais causas de perda de clientes. Evite a arrogância em seu atendimento. Dizer um “obrigado” só por falar não atende as expectativas dos clientes.

À medida que você seguir estes passos para o atendimento excelente, você criará uma experiência inesquecível para seus clientes. Eles sentirão segurança em você. Lembre-se do que disse William James, “o principal desejo do ser - humano é se sentir apreciado”. Você os fará sentir que são pessoas importantes. Isso vai mexer com o ego deles. Com isso, seus clientes farão de tudo para sentir novamente a sensação prazerosa de ser bem tratado enquanto satisfaz uma necessidade de consumo. Você terá conquistado este cliente. Isso não tem preço!

Ideia forte: O bom atendimento exige uma comunicação simples para conquistar o emocional dos clientes.

25
O segredo para agregar valor

Mensagem deste capítulo:
Dois princípios da psicologia social para valorizar seu produto, serviço ou talento.

"Não fale de valor. O valor é algo percebido pelo cliente e não anunciado por você."
– José Carlos Teixeira Moreira

No reality show "O Aprendiz" que vai ao ar no Brasil pela Rede Record de Televisão, em uma das provas na edição 2011, uma das tarefas era de conseguir através da troca de produtos a maior soma de dinheiro. As duas equipes receberam uma camisa do Santos Futebol Clube, autografada pelo craque do momento, o atacante Neymar. Em uma das trocas, um senhor ofereceu três mil reais pela camisa do jogador, mas há quem ofereceria até quinze mil reais pela mesma camisa em outra ocasião. Por que? Porque o valor da camisa para um torcedor do Santos é bem maior do que o valor que um torcedor do Barcelona pagaria por ela. Para agregar valor o item tem que ter importância para quem compra.

Os produtos com valor agregado são exclusivos. Seu concorrente pode ter algo parecido, mas, lembre-se que parecido não é igual e muito menos o mesmo! Vendedores experientes e hábeis na venda deste tipo de produto sabem criar através de sua comunicação, argumentos e afirmações sobre seus produtos que os

tornam únicos e preciosos. O ser humano sempre quer aquilo que não tem e este desejo o impede de pensar de forma racional, tornando-se assim, vulnerável ao desejo de ser o único a ter aquele item. Pergunte aos colecionadores de moedas ou selos. Eles pagam fortunas por um exemplar que só eles vão ter. A valorização se baseia no fato de que o ser-humano não gosta de perder oportunidades que julga ser boas para ele. Isto explica porque algumas pessoas ficam tão interessadas em comprar produtos de edições limitadas, mesmo que o preço seja pouco diferente do habitual. Para aprender a agregar valor ao seu produto ou serviço e abrir a porta dos lucros elevados, você precisa usar duas chaves da influência: a escassez e o contraste.

Escassez: a 1ª chave do valor agregado

Tudo o que existe em menor quantidade tende a ser mais valorizado. O ouro vale mais do que a prata que por sua vez vale mais que o cobre. Afinal, existe no mundo, muito mais cobre do que prata e muito mais prata do que ouro. Tudo aquilo que está disponível em menor quantidade é mais atraente.

Na segunda-feira, sete de março de 2011, o quadro mais caro do mundo foi exposto no Tate Gallery em Londres. A obra "Nu, Folhas Verdes e Busto", de Pablo Picasso, pintada em 1932, foi avaliada em 176 milhões de reais e emprestada por seu proprietário ao museu para sua segunda exposição pública, sendo a primeira em 1961. O quadro brasileiro mais caro já vendido em um leilão é da artista Tarsila do Amaral, falecida em 1976. O "Abaporu" foi arrematado em um

leilão realizado em Nova York em 1995, pelo colecionador argentino Eduardo Constantini, por 2,5 milhões e permanece exposto no Museu Malba, em Buenos Aires.

Porque existe uma diferença de preço 70 vezes maior entre um e outro? Provavelmente, se você olhar para as duas obras e compará-las, talvez ache o quadro da artista brasileira, mais belo que o quadro de Picasso. No entanto, por que um é tão mais valioso que o outro? Não é tinta. Nem a tela. A moldura? Também não. O cliente certo? Não. A diferença é que o primeiro foi pintado por um artista que soube agregar valor. Conta-se que certa vez, Picasso desenhava enquanto estava sentado em uma cafeteria em Paris. Uma senhora que passava por ali, questionou se ele era capaz de fazer um retrato dela e cobrar pelo desenho. Prontamente, Picasso pôs-se a traçar seu esboço e ao finalizar o retrato, a cliente agora admirada, perguntou o preço. "Cinco mil francos", disse Picasso. "Tudo isso? Mas você só levou alguns minutos", respondeu a senhora. "Não, disse ele, levei minha vida inteira." Picasso não cobrava pelo tempo que levava para executar seu trabalho. Ele cobrava pelo tempo que ele levou para aprender sua arte. Outro detalhe importantíssimo que devemos levar em conta é que o quadro mais caro do mundo, este supracitado, apareceu apenas duas vezes depois de pronto. Uma por ocasião do 80º aniversário de Picasso em 1961 e a outra, em 2011.

Eis aqui um exemplo da aplicação da Lei da Escassez. Um Picasso original não pode ser encontrado com um camelô na esquina. É um produto único e raro. De acordo com o Dicionário Brasileiro Globo, único (do

latim unicu) é 'a qualidade daquilo que é só um em seu gênero, exclusivo, excepcional; a que nada se compara, singular'. Será que seu produto ou serviço pode ser comparado com o produto do seu pior concorrente? Ou você conseguiu torna-lo único, exclusivo, fazendo com que ele seja a preferência do seu público justamente por ser raro?

O principio da escassez tem também sua aplicação à escassez de informação desde que seja levada em conta a importância da informação e sua singularidade. Não adianta ter uma informação que ninguém vai usar para nada. O que não é útil é inútil e com certeza não é escasso. Terra e capim têm em todo lugar. Só tem valor no sertão do Nordeste. Se a informação que você detém não for importante para o seu cliente ele não será influenciado por ela. A informação deve ser singular no sentido de ser especial e não generalizada. Uma informação singular é aquela que a maioria das pessoas não tem e é difícil ser encontrada, como um segredo. Se uma informação é amplamente divulgada pela mídia, não adianta chegar para seu cliente e tentar valorizar uma notícia que ele provavelmente já leu. Pergunte-se: Quem mais pode ter esta informação? Se o seu concorrente também a tem e está disposto a entregá-la de graça, nem perca seu tempo.

Contraste: A 2ª chave para valorização

Outro fator muito interessante na criação de valor é o modo como o cliente percebe o bem ou serviço que está sendo oferecido através do preço. Temos a

tendência de achar que produtos mais caros são bons e que se o preço está baixo de mais é por que a qualidade é duvidosa. Como diz o ditado: "quando a esmola é demais o santo desconfia". Inevitavelmente, quando vamos às compras, comparamos produtos na mesma categoria e avaliamos com base no estabelecimento de preços, como se soubéssemos como ele foi estabelecido pela loja. Esta tendência evidencia a lei do contraste.
Lembra-se do quadro Abaporu, de Tarsila do Amaral? Aquele que é o quadro brasileiro mais caro já vendido no exterior? Se comparado com a obra de Picasso, já citada neste capítulo, fica evidente um contraste entre elas. Em ambos os casos estamos falando de produtos extremamente excelentes, mas, que se comparados destacam-se as diferenças. Agora o que aconteceria se comparássemos o Abaporu com um quadro mais inferior, pintado na calçada do Banco Itaú, num domingo de manhã, em Poços de Caldas, sul de Minas Gerais? O que acaba de acontecer aqui é outra aplicação da Lei do Contraste.

A grande questão é se você consegue, linguisticamente, através de imagens e palavras fáceis de entender, mostrar a seus clientes o contraste que existe entre você e seu concorrente nº 1. Para criar contraste com sua comunicação, você precisa compreender que ao comparar duas coisas distintas, uma promove a outra, sem que você precise acrescentar mais nada. A lei do contraste é um dos fatores de influência mais importantes para os vendedores. É a oposição entre duas coisas diferentes expostas de tal forma que, uma faz com que a outra se sobressaia.

Certa vez o dono da Rolex foi abordado por um repórter com a seguinte pergunta: "Como está o mercado de relógios?" Ele respondeu: "Não sei." O repórter insistiu: "Como assim não sabe? O senhor não vende relógios?" – (Note agora o valor criado pela resposta do empresário). Ele disse assim: "Não. As pessoas que compram um Rolex não querem apenas ver as horas, elas buscam uma joia!".

Conseguiu entender a diferença criada pelo dono da Rolex? Ele não falou mal de nenhuma marca concorrente, apenas mostrou que sua marca tem um valor tão superior que o contraste entre ela e as demais é claramente percebido. Em outras palavras, o pouco valor das marcas comuns, impulsiona o valor de um Rolex. O repórter e todos que ouviram a resposta, foram influenciados inconscientemente e chegaram à conclusão que um Rolex é muito mais que um relógio, é uma joia e por isso, vale o preço cobrado por ele. O que aprendemos disso? Seu cliente não pode confundir você com qualquer um. Caso contrário, não há como agregar valor, por que não há contraste, não há diferença entre você e seu concorrente...

Influenciar pelo contraste requer que você tenha a habilidade de conhecer bem o seu produto e ressaltar os pontos fortes dele. O contraste entre as obras de arte e relógios de luxo fica evidente quando se observa as características do produto, desde a beleza do traço, o uso das cores até a harmonia da obra. O dicionário já mencionado define belo, 'como algo que desperta um sentimento elevado, que inspira admiração; o que é excelente'. Seu cliente admira a beleza do seu produto ou serviço, chegando ao ponto de sentir a sua excelência

e desejar pagar por ela? A maioria das pessoas não gosta de comprar o mais barato ou o mais caro, então se você quer que elas comprem o seu produto mais caro, ofereça outro ainda mais caro.

A apresentação que agrega valor

A valorização do seu produto ou serviço pode ser conseguida com pequenas mudanças no modo como você o apresenta. Uma vez que temos profundo conhecimento do nosso produto, como escolher o que falar para os clientes? A melhor apresentação em vendas é aquela que se concentra nas necessidades do cliente. Procure transmitir algo que seja de interesse do seu cliente ouvindo 70% do tempo e falando por apenas 30% da conversa. Falar sobre seu produto deve ser algo natural e agradável, tanto para você como para o cliente. As pessoas estão o tempo todo focadas em si mesmas e em seus próprios interesses, portanto, fale sobre o mercado do cliente porque isso é o que interessa para ele. Mostre como o seu produto ou serviço é útil e fará melhorias na vida dele e de seus familiares. Use seu conhecimento para temperar a conversa, assim como você usa o sal para o alimento: se passar da medida, estraga a refeição toda. Tome cuidado para não passar do ponto. Mantenha o foco de uma apresentação precisa e clara – o que evita que o cliente crie uma série de objeções.

Se você tiver a oportunidade, entre um uma relojoaria e perceba o preço dos relógios que estão nas primeiras vitrines. O preço deles é muito maior em comparação com as peças expostas nas vitrines do

fundo. Com isso, a pessoa que entra para comprar um relógio, ou outro artigo e vê os modelos mais caros nas vitrines da frente, acaba levando um relógio das vitrines do fundo porque é influenciada a pensar que o preço do produto que ela está levando é barato. Ao sair da loja ela ainda olha para os relógios expostos na frente e pensa: "fiz um ótimo negócio!", o que nem sempre corresponde a realidade. Quando você quer influenciar seu cliente a comprar um produto específico, comece sua apresentação mostrando outro produto mais caro. Assim, o contraste ficará evidente. Espelhar (verbalização ou linguagem corporal) aumenta as chances de um retorno positivo. Faça a proposta e repita com as palavras do próprio cliente. Só mencione o preço depois de ter falado sobre as características e benefícios do produto. O preço é a última coisa que você deve falar antes do cliente dizer 'sim'.

Se você acabou de vender um par de sapatos por R$ 600 reais fica muito mais fácil vender um par de meias de R$ 60,00. Com isso, você acrescenta 10% do valor da conta. Contudo, se você tentar vender o par de meias primeiro, seu preço pode parecer caro. Neste caso ele (o preço) representa 10% do preço do calçado o que para o cliente parecerá um absurdo! Quanto você pagaria por um copo de água dentro de um supermercado? R$ 5,00? E no meio de um deserto? Pois é! Valor é diferente de preço. Preço é a quantidade de dinheiro que você paga para obter um bem. Valor é a importância emocional que você dá para aquele bem no ato de compra. Se você sempre quis ter uma camiseta da seleção autografada pelo Pelé e conseguiu que ele autografasse uma camisa que você pagou R$ 150, com

certeza, você não a venderia nem por um milhão de dólares. Ela deixou de ser uma camisa de R$ 150. Para você, ela passou a ser uma relíquia. Não tem valor que pague. O valor depende da condição emocional do cliente na hora da compra. Quando tristes, compradores pagam mais e vendedores vendem mais por menos. Pessoas com sérios problemas emocionais não ligam para quantidade. Eles irão pagar a mesma coisa pra 10 ou 20 unidades de um produto.

Mencione uma pequena desvantagem do que você está oferecendo, isso transmite honestidade e faz com que o restante da sua mensagem tenha mais credibilidade. É importante também limitar a apresentação dos produtos a dois ou três produtos. Não dê aos consumidores muitas opções similares ou eles não irão escolher nada. As opções mais atraentes são aquelas fáceis de justificar. Então facilite o trabalho: divulgue apenas um benefício. Dizer dez qualidades do mesmo produto pode ser um tiro no pé.

Nossas escolhas podem depender da quantidade de informação que recebemos. Por exemplo, dê pouca informação sobre um produto, depois dê muita informação sobre outro produto (o mais caro), e as pessoas irão presumir que estão muito bem informados a respeito do segundo, consequentemente, se sentirão mais atraídos por ele.

Na realidade, o que o cliente realmente procura em todas as relações de compra é algo simples. Um cadastro que não é complicado, um contrato que é fácil de entender, um vendedor que conduza um diálogo claro e natural, sem afetação. Volte sua atenção novamente para os quadros mencionados no início do capítulo.

Tanto o quadro de Tarsila do Amaral, quanto o de Pablo Picasso são extremamente simples. Um observador pouco informado seria capaz de afirmar que ambos foram pintados por crianças. Talvez pelo fato da mente de uma criança ser focada no que realmente tem valor: o sentimento. Na arte-ciência da valorização, menos é mais. Na hora de agregar valor ao produto, o que realmente faz a diferença é pensar como os artistas: cobrar pelo conhecimento, em vez de pelas horas trabalhadas. Tornar seu produto raro, único. Criar um contraste 70 vezes maior entre você e seu concorrente. Tornar as relações com o cliente cada vez mais simples.

Ideia forte: Para agregar valor use sua comunicação para tornar seu produto exclusivo e muito superior ao seu concorrente nº1.

26
Pare de vender e negociar!

Mensagem deste capítulo:
Entre em campo decidido a ganhar o jogo, não apenas a tentar.

"O cliente só compra o que ele quer comprar. Se você o convence a comprar algo que ele não quer, ele acabará insatisfeito pensando que você o enganou".
– Efraim Rufino

Todo vendedor adora analogias com futebol. Aí vai mais uma: pense em um jogo de futebol entre Brasil e Argentina. A seleção brasileira entra em campo visando à vitória, por isso a formação do time visa favorecer o ataque. Costuma-se chamar isso de 'jogar para frente'. Por outro lado a Argentina está feliz com o empate, por isso jogará na defesa. Neste caso o time não atacará. Chama-se este tipo de jogo de 'jogar atrás'. Dá para perceber que o jogo todo só acontecerá no campo da Argentina. A câmera da TV nunca vai focalizar o goleiro do Brasil, por que o jogo todo se concentrará do outro lado. Desde jeito o jogo não avança e a tendência é acabar em pancadaria. Os dois times não estão preocupados em jogar futebol. Um quer ganhar e outro quer manter o que já tem. Contudo, se os dois times tivessem interesse na vitória, o jogo seria completamente diferente. As duas equipes jogariam para frente e quem ganharia com isso é a torcida dos dois países – milhões de pessoas. O mesmo acontece na negociação. Negociar para ganhar é diferente de

negociar para não perder. Quando você tem o mesmo objetivo que seu cliente, os dois ganham e todos os *steakholders* também! Como então usar minha comunicação para negociar com sucesso?

O que sai de sua boca determina o que entra no seu bolso. Cuidado com a comunicação durante uma negociação. Os clientes nutrem certo medo com relação a vendedores e sempre tem um 'não' na ponta da língua. Vícios de linguagem acabam induzindo os clientes a falar não. Não seja um vendedor ingênuo que fala quando deve ficar calado, ou que de tanto se preocupar com o que vão dizer colocam os verbos no modo condicional e perdem vantagens. Perguntar: "Teria mais alguma coisa que o senhor queria ver hoje?"... Ou "o senhor permitiria que eu lhe mostrasse o novo modelo?" só coloca o cliente em dúvida e a dúvida não favorece a venda. Para se decidir o cliente precisa ter certeza. Dizer, por exemplo: "Você não gostaria de fechar o negócio agora?" coloca o "não" na boca do cliente. É óbvio demais, não acha? Mesmo assim existem vendedores que tem estes vícios de linguagem e falam: "Eu gostaria de lhe falar sobre os benefícios do produto...?" então porque não fala? "Eu queria lhe pedir..." Por que não pede? Todas as expressões no condicional além de não mudar nada, impedem o avanço da negociação fazendo com que você e o seu cliente percam tempo. Lembre-se: os vícios de linguagem o fazem perder tempo. Não perca tempo com eles.

Use a Concessão Recíproca

Toda negociação só avança se ambas as partes reconhecerem que haverá a necessidade de fazer concessões. O Dr. Cialdini, realizou uma pesquisa com dois grupos de universitários norte-americanos com o objetivo de definir a força das concessões e seu impacto nas decisões seguintes. A abordagem dele ao primeiro grupo solicitava que eles servissem como voluntários, duas horas por semana, durante três anos, supervisionando um grupo de adolescentes delinquentes. A resposta imediata de todos os universitários do primeiro grupo foi negativa, eles não aceitaram. Os pesquisadores aceitaram a recusa sem questionar e não tentaram outra abordagem com este primeiro grupo.

Já com os participantes do segundo grupo, os pesquisadores fizeram o mesmo pedido e após receber a resposta negativa de todos, tentaram um segundo pedido, solicitando desta vez que eles simplesmente acompanhassem o grupo de adolescentes delinquentes em apenas uma visita ao zoológico. Como eles tinham negado ao primeiro pedido, eles se sentiram comprometidos com o pesquisador e por isso disseram sim a segunda solicitação. O grau de comprometimento do segundo grupo foi quase três vezes maior que o do primeiro grupo (50% contra 17%). Com isso, o dr. Cialdini e sua equipe concluíram que as pessoas se sentem na responsabilidade de retribuir a alguém que lhe prestou um favor, da mesma forma que se sentem autorizadas a revidar um insulto recebido na mesma altura. Como teoricamente, os pesquisadores fizeram uma concessão aceitando a resposta negativa a primeira solicitação, os estudantes se sentiram na obrigação de dizer sim, ou seja, fazer uma concessão ao segundo

pedido. É um fenômeno de influencia conhecido como concessão recíproca. Reciprocidade funciona melhor se você faz algo primeiro sem exigir nada em troca.

Aplique este princípio em suas negociações e perceba os resultados. A sequência de eventos é simples: (1) Você pede algo que sabe que a resposta será não, (2) aceita esta resposta negativa numa boa e (3) em seguida, faz a solicitação do que realmente queria desde o começo. Não subestime a simplicidade deste ensinamento. As pessoas realmente se sentirão em dívida com você, toda vez que você usar a concessão recíproca. Agora é mais fácil compreender por que os sindicalistas "vibram" com um aumento de 12% quando o primeiro pedido de aumento de 30% foi negado pelos empregadores. Desde o começo, eles queriam os 12%.

Portanto, em vez de discutir e argumentar com o cliente concentre-se apenas em reforçar para o cliente que a compra que ele está pensando em fazer é boa. Não perca tempo com negociações longas tentando fazer com que ele concorde com seu ponto de vista. Afinal, as pessoas só fazem o que querem... Então, leve-as direto para o fechamento!

Pare de convencer seu cliente

Não ocorrerá o fechamento do negócio sem que o cliente se convença a favor da compra. O segredo da capacidade de convencimento é fazer uso de conhecimentos advindos da biologia, da psicologia e da neurociência. É o que estamos fazendo em toda esta

obra. Lembre-se que o aprendizado transformacional se faz a partir do encontro de soluções por si próprio. Desta forma você tem condições de criar um modelo próprio de convencimento e tornar-se mais persuasivo. Em vendas, conta mais a persuasão e a influência. Como em um processo de vendas há fatores financeiros envolvidos, você tem que apresentar fatores lógicos para convencer o cliente a entregar o dinheiro dele para você. Neste primeiro contato, a influência fica para depois. Para dar uma forcinha para o cliente fechar o negócio é preciso de persuasão.

A palavra persuasão pode ser definida como a "capacidade de induzir alguém a fazer ou não fazer algo, de desenvolver confiança e desencadear respeito". Essa ação tem como base o entusiasmo, argumentos racionais e acreditar no que diz. Persuadir é falar com a emoção, é ser convincente. Ao passo que a influência é um processo convencimento para todas as outras etapas da venda, a persuasão está mais ligada ao fechamento. Pessoas persuasivas têm a capacidade de apresentar suas ideias com naturalidade de acordo com os interesses de quem elas pretendem influenciar. Didaticamente, para ser mais persuasivo você precisa de cinco alavancas principais. Treinar e trabalhar com estas alavancas pode melhorar muito seu poder de comunicação para fechar negócios.

A primeira alavanca é a **simplicidade.** Lembra-se dos quadros de Picasso? São simples e revelam a sofisticação dos pensamentos dele. Seu modo de pensar e seus argumentos também devem ser simples – para serem fáceis de acompanhar. Quanto se é simples fica muito mais fácil ser coerente. Pessoas mais velhas

apreciam a coerência mais do que os jovens. Mensagens persuasivas demais tendem a não funcionar com os mais velhos e devem ser refeitas. Vendedores que pensam de forma muito lógica tendem a argumentar usando números, o que costuma afastar emocionalmente o cliente. Não é todo mundo que consegue trabalhar bem com números. Quanto mais clara e direta for sua comunicação, maior será a chance de despertar o interesse de seu cliente pelo que você está falando. Isso vale também para suas propostas de venda. Escreva mensagens fáceis de ler. Linguagem muito complexa é considerada de menor credibilidade. É como se você estivesse tentando enrolar ou mascarar alguma coisa atrás de uma linguagem complicada.

O Dr. Hyunjin Song juntamente com o Dr. Norbert Schwarz, da Universidade Michigan em Ann Arbor, realizaram uma pesquisa entre um grupo de universitários que mostra para nós a importância da simplicidade. Foram apresentados dois textos contendo uma receita de sushi, um impresso na fonte Times New Roman, corpo 12 e outro texto, na fonte Brush, (também no tamanho 12). A simplicidade da fonte "Times New Roman", garantiu maior aprovação entre os entrevistados que confundiram a dificuldade de ler a segunda receita com o grau de dificuldade necessário para prepará-la. Até a fonte que você usa em suas propostas pode facilitar o convencimento do cliente.

A segunda poderosa alavanca da persuasão é a percepção das necessidades do cliente. Uma das principais características de um vendedor persuasivo é colocar seus argumentos de um modo que eles estejam de acordo com os interesses do cliente. Tudo o que for

apresentado de acordo com o que o cliente quer é mais fácil de ser aceito por ele sem reservas. Use sua percepção a seu favor.

O Rei Luis XI da França acreditava na astrologia e certo dia um cortesão previu com precisão a morte de um membro da casa imperial, afirmando ter recebido a informação de uma estrela. Sentindo-se ameaçado em sua autoridade, o Rei convocou o cortesão até o palácio planejando empurrá-lo da janela. Quando o cortesão chegou, o magnânimo perguntou se ele era capaz de prever quanto tempo ainda tinha de vida. O cortesão pensou cuidadosamente e sorrindo respondeu: "Devo viver um dia menos que Vossa Majestade..." Um perfeito exemplo do uso da percepção do interesse do outro em benefício próprio.

Você sabe fazer seu cliente rir? Entre os aspectos usados para influenciar uma pessoa o **bom humor** é sem duvida fundamental. Se alguém consegue fazê-lo rir enquanto lhe oferece um produto, com certeza você já está mais próximo de comprá-lo. A causa disso é o contrassenso que o humor produz em uma conversa séria. As melhores piadas são inesperadas e, por nos surpreenderem superam nossas expectativas. Quando nos deparamos com o inesperado, o cérebro "demora" uma fração de segundo para entender o que aconteceu e abre a guarda. Ninguém se defende contra humor inocente. Sua mente fica receptiva a sugestão de consumo. Comerciais de TV que usam o humor em suas criações são mais bem aceitos pelos telespectadores.

Para persuadir alguém é preciso transmitir **confiança.** O sentimento de confiança costuma ser contagiante e se transmite de forma sutil através da sua

aparência. O psicólogo Fréderic Brochet, ex-membro da Unidade de Pesquisa e Ensino de Enologia da Universidade de Bordeaux, na França, usou um vinho Bordeaux mediano e o repartiu em duas garrafas distintas, uma sendo rotulada como um legítimo *grand cru* e a outra como um vinho de mesa. Ambas as garrafas foram colocadas diante de experts em vinho para serem avaliadas. Os experts em vinho não desconfiaram de nada ao provar as duas amostras e, mesmo experimentando o mesmo vinho, classificaram o grand cru como "agradável, amadeirado, encorpado, balanceado e redondo" e ao vinho de mesa classificaram como sendo "fraco, deficiente, leve e monótono." Aparência conta muito na construção de uma imagem confiável.

Você também sabe que demonstrar **empatia** é fundamental para atender clientes, mas, talvez não saiba da sua força como ferramenta de persuasão. Uma postura calorosa e empática frequentemente convence as pessoas das melhores intenções do vendedor e aproxima o cliente. É muito mais fácil convencer alguém quando nos importamos sinceramente com ela e a fazemos acreditar nisso; havendo então uma relação de afetividade, a confiança pode ser ainda maior para que o outro tome uma decisão a seu favor. Uma prova disso é o relacionamento entre médico e paciente. Os melhores médicos não são os que sabem mais sobre medicina, mas, sim os que se relacionam melhor com os pacientes, o que facilita até mesmo a adesão deste ao tratamento proposto. A persuasão cria o ambiente linguístico capaz de produzir no outro a energia necessária para agir. Por ser simples, observador, bem humorado, com boa

aparência e empático você quebra as possíveis barreiras que o cliente tenha com relação à compra. Então, agora você tem o direito de pedir o fechamento.

(Se desejar faça uma pausa na leitura deste capítulo e vá até o capítulo 38 e leia mais sobre o poder de fazer solicitações, principalmente por meio de metáforas).

Solicitar é uma linguagem direta que exige uma ação específica. Depois de fazer tudo certinho, convide o cliente a assinar os pedido, 'dar um visto na proposta'... 'um ok na papelada'... 'autorizar a instalação' – enfim peça para fechar o negócio. Mendigo tímido termina o dia com fome. Como este livro não é um livro sobre técnicas de vendas, (o que neste tema incluiria técnicas de fechamento) não vamos entrar em métodos de fechamento. Mas aqui vai uma dica poderosa: Peça algo pequeno antes de pedir algo grande. Antes de solicitar ao cliente o fechamento do negócio, peça um copo d'água, por exemplo, ou algo que seja pequeno no sentido de ser 'insignificante' para ele, mas, para você significará a memória do sim na mente dele. Depois, solicite algo maior como o fechamento do negócio. Apenas tenha em mente que após esclarecer todas as dúvidas do cliente você tem o direito e o dever de pedir o fechamento. Afinal, todo o composto de marketing depende disso.

Ideia forte: Pare de negociar e tentar convencer os clientes e aprenda a solicitar o fechamento com a concessão recíproca

27
Um método poderoso de pós-venda

Mensagem deste capítulo:
Tão importante quanto conhecer o cliente é conhecer os amigos dele

"Familiaridade gera negócios. Faça o possível para se tornar conhecido". – Harry Beckwith

Se fosse necessário que você resumisse qual é a parte mais importante no processo de vendas, qual seria sua resposta? Foco? Abordagem? Atendimento? Apresentação? Negociação e Fechamento? Todas as respostas anteriores? É. Você acertou! Uma corrente é tão forte quanto seu elo mais fraco. De nada adianta ter um ótimo desempenho em todos os aspectos da venda se na hora de oferecer uma assistência ao cliente, você ou sua equipe falharem. Não adianta reclamar por que um cliente insatisfeito sempre voltará atrás do vendedor que o atendeu para fazer sua reivindicação. É como diz a máxima de Antoine De Saint-Exupéry em seu livro O Pequeno Príncipe: "Você se torna responsável por aquilo que conquista". Se conquistar o cliente é difícil, tão ou mais complexo ainda é mantê-lo. Um cliente só pode ser considerado "seu cliente" depois da 3ª compra. Antes disso ele pode até ter escolhido nossa empresa, mas, ainda tem dúvida com relação a nossa competência e credibilidade. Quem pensa que vender apenas uma vez já é o suficiente está muito enganado.

Recentemente, ao treinar um grupo de vendedores em uma loja de departamentos, um deles me

confessou que estava com medo de virar apenas um 'vendedor de showroom'. Curioso perguntei o porquê. Ele respondeu contando que certo dia um cliente fez uma pesquisa de preço de um refrigerador e, após anotar tudo, disse voltar depois com a esposa. Dez dias depois este mesmo cliente voltou, não para fechar a compra, mas, para reclamar por que o refrigerador que ele comprou no site da loja não havia sido entregue. O vendedor apenas mostrou para o cliente o produto físico, mas, na hora de fechar o negócio, o cliente recorreu à loja virtual, o que impediu que o vendedor fizesse a venda e recebesse sua comissão. Diante de um cenário em que as lojas virtuais estão dominando o mercado e concorrendo com vendedores da mesma empresa, é fundamental que você desenvolva um modelo poderoso de pós-vendas para encantar e fidelizar seu cliente.

Paula é uma vendedora de sapatos femininos que luta contra o desejo de convidar suas amigas de faculdade para conhecer os lançamentos da nova estação. O motivo é o medo que Paula tem de que, se vender para suas amigas, acabe por perder a amizade delas. Na infância Paula ouvia sua mãe dizer que amizades e negócios são como água e óleo – não se misturam. Estes pensamentos acabam por fazer com que Paula perca boas oportunidades de venda porque a impedem de criar uma amizade com suas clientes e de tornar suas amigas futuras clientes. Suas crenças limitantes sobre negócios e amizades criam uma barreira muito difícil de ser transposta e a leva a estar sempre lutando para vender para clientes novos, ao invés de vender mais para clientes antigos. Como vender mais para clientes que já compraram de você?

Nós já falamos muito sobre criar um vínculo com seu cliente por meio da sua comunicação, o que tem sido uma barreira para muitos, por pensarem que vender para amigos é errado. Nosso comportamento é guiado por nosso conjunto de crenças. Estas crenças são aquelas orientações que recebemos durante nossa infância, transmitidas por nossos pais e recebidas por nós sem questionarmos sua veracidade. Toda crença uma vez implantada em nossa mente tende a ser repetida e vai se perpetuando até que você a corrija através da linguagem. Por exemplo, com sete anos de idade fazia sentido esperar seus pais para atravessar a rua. Hoje isso já não é necessário, você já pode se orientar sozinho pela rua. O problema é que muitos deixam que orientações passadas na infância continuem orientando seus pensamentos mesmo depois de adultos. Se quando criança, você foi ensinado que receber dinheiro de amigos é errado, provavelmente você tem dificuldades em fazer amizades com seus clientes. Toda vez que os vê como amigos, você fica sem jeito de cobrar deles o que eles realmente podem pagar. Esta venda dá pouco ou nenhum lucro e você acha que não valeu a pena. Com isso reafirma para você mesmo que não dá para fazer negócios com amigos...

A chave para criar uma amizade é o interesse verdadeiro na outra pessoa. Este interesse pode ser demonstrado através de uma simples ligação para verificar se o cliente ficou realmente satisfeito ou para saber se além do item que ele já comprou, agora ele está precisando de mais alguma coisa. Às vezes, uma passada rápida na loja do cliente para conferir se a entrega chegou dentro do prazo é mais que suficiente

para demonstrar sua real preocupação com a satisfação total do cliente.

Muitos hesitam em entrar em contato com o cliente por medo de ouvir reclamações ou queixas e acabar perdendo uma 'venda já feita'. Note que o objetivo do pós-venda deve ser reiniciar uma nova relação de compra e, em muitos casos, ouvir uma reclamação é o primeiro passo para conquistar o cliente por resolvê-la prontamente. A maioria dos clientes não reclama quando fica insatisfeito – simplesmente passa a comprar no concorrente. Se você não se interessar pela opinião do cliente, o que inclui suas críticas, sugestões e reclamações, como você pretende conquista-lo e convencê-lo a comprar de novo? A grande vantagem do trabalho de pós-venda é que você não vai precisar de todo aquele esforço inicial de atender um cliente novo. Você estará vendendo para alguém que já lhe conhece e sabe que pode contar com você.

Imagine que você é um explorador de petróleo e que está buscando uma nova fonte de extração. Há todo um trabalho de pesquisa e prospecção que levam meses, até mesmo anos. Depois disso, define-se o lugar exato e a expectativa é muito otimista, pois daquele ponto é possível extrair milhares de barris de petróleo. No entanto, após a primeira extração – aproximadamente 50 barris, você abandona tudo e começa de novo a procurar novos pontos de extração. Isso faria algum sentido? Do mesmo modo, 'abandonar' um cliente que já foi pesquisado e convencido, que já comprou e que possui um grande potencial de comprar de novo não faz nenhum sentido! Fazer um pós-venda é o mesmo que voltar na mina e extrair mais um pouquinho de petróleo

a cada nova visita. Não existe cliente sem poder de compra. Existe vendedor sem poder de venda.

Indicações – Fazendo o cliente vender para você

Lembra-se do que lhe falei sobre não precisar vender, mas sim, ser comprado? Pois é! Se o seu cliente ficou plenamente satisfeito com seu produto ou serviço, e você se certificou disso no pós-vendas, o que o impede de pedir para que ele lhe indique um amigo que possa se beneficiar com seu produto do mesmo modo como ele está se beneficiando? Quando você faz um bom trabalho de pós-venda tem a oportunidade de renovar seu compromisso com o cliente e terá a chance de fazer este cliente vender para você através das indicações. Mais importante que conhecer o seu cliente é conhecer quem o seu cliente conhece. Conseguir que o seu cliente recomende você ou sua empresa para um amigo dele é muito mais poderoso que você tentar falar bem de sua empresa e seus produtos para estas mesmas pessoas.

Ao fazer o pós-venda lembre-se de pedir indicações. A menos que você já conheça esse cliente e já possa considera-lo um 'amigo cliente' resista a tentação de pedir indicações na hora do fechamento. Para indicar com segurança, o cliente precisa ter conhecimento de causa, o que exige que ele tenha experimentado o produto ou serviço. Só assim ele pode recomendar para alguém. Antes de experimentar o produto em todas as suas aplicações ele não tem certeza nem mesmo de sua própria satisfação. Por isso as indicações devem ser solicitadas no pós-venda.

Uma coisa é certa: os clientes só recomendam aquilo que os surpreendem. Você nunca recomendou um hotel que tinha chuveiro ou que oferecia roupas de cama limpas. Isso é o mínimo que todo mundo espera de um hotel. Você recomendou por ter encontrado o que não esperava encontrar. O cliente só vende o que ele não esperava encontrar. A grande pergunta é: o que seu cliente não espera da sua empresa? Este é o seu diferencial. O atendimento caloroso focado na satisfação das necessidades pessoais dele pode ser o que ele não esperava encontrar no seu ramo. Se a regra é apenas fazer negócios ofereça amizade. Aí está a mais poderosa ferramenta de venda: fazer o cliente gostar de você e indicá-lo para as pessoas que ele gosta.

Mas não espere que os clientes façam estas recomendações sem que você os incentive. Entregar seus cartões de visita ao cliente e esperar que ele os carregue no bolso para entregar aos amigos é muita inocência e falta de profissionalismo de sua parte. Imagine seu cliente em um churrasco no fim de semana, quando surge uma conversa sobre o carro novo que você vendeu para ele e de repente, seu nome aparece, mas, ele não tem seu telefone para passar aos amigos dele. Uma recomendação importantíssima acaba de ser perdida. Não conte com a hipótese de que eles se lembrarão de passar o número do seu celular. Faça com que eles passem o número do celular dos amigos deles para você. Você não quer vender mais? Então é sua responsabilidade correr atrás dos amigos dos seus clientes.

Ideia forte: Não tenha clientes, tenha amigos. Este é o método mais poderoso de pós-venda.

Parte 4: Inteligência Social
A Difícil Arte de Se Relacionar Bem com os Outros

Você já deve ter percebido que sou apaixonado pelo cinema. Em minhas palestras, com frequência me valho de certos trechos de filmes para ilustrar meus argumentos, assim como citei neste livro várias mensagens registradas por grandes diretores. Seria muito interessante se você começasse a assistir filmes, entrevistas, reportagens, seriados, documentários e até desenhos animados com o objetivo de aprender alguma coisa sobre a natureza humana. Assistir programas só por assistir é um desperdício de talento observativo. A observação ativa como parte do aprendizado transformacional é a base da criatividade comunicativa presente neste livro. Eu aprendo muito por observar o que acontece a minha volta, principalmente quando estou assistindo algum programa na TV.

Recentemente, durante um feriado prolongado decidi fazer uma maratona de filmes. Escolhi a trilogia "O Exterminador do Futuro" com Arnold Schuazeneger. No terceiro filme, durante uma das cenas decisivas para o desfecho da história, o robô inimigo que era mais avançado tecnologicamente e com a capacidade de reprogramar outras máquinas, muda a configuração do Exterminador – alterando sua programação básica. Agora ele deveria exterminar o personagem John Connor, líder da resistência humana à Revolução das Máquinas. Em um dado momento, ao encontrar e encurralar o jovem John Connor e posicionar-se para eliminá-lo, o robô é questionado pelo jovem com a seguinte pergunta: "Qual é a sua missão?" O robô,

confuso com a pergunta, foi reiniciado ao tentar responde-la, chegando a conclusão de que sua missão original era proteger John Connor e não mata-lo. Ele estava indo diretamente ao encontro do que não queria.

O mesmo se aplica a nós, seres humanos em cima do planeta Terra. Você sabe qual é a sua missão? Age em harmonia com ela? O que você veio fazer no mundo? Por que você está aqui? Aplicando a analogia ao conteúdo do livro, por que você quer influenciar os outros? Conhecer a si mesmo e estar em sintonia com seus motivos para querer melhorar sua habilidade de comunicação e relacionamentos é o pivô de uma mudança transformacional. No inicio desta obra começamos a falar sobre a importância de iniciarmos uma transformação em nossa vida a partir de um aprendizado contínuo que se expande em diversas direções, mas, sempre para cima, ou seja, no sentido do crescimento intelectual e psíquico – da formação de uma pessoa mais pronta para enfrentar as adversidades da vida, mais completa do ponto de vista profissional. No entanto, muitos de nós fomos reprogramados pela educação tradicional e pela sociedade contemporânea, que em algum ponto de nossa vida, nos fez deixar de seguir nossa missão original. Passamos a ir à direção oposta dos nossos desejos mais sinceros, cada vez mais longe da nossa programação básica.

Minha motivação ao escrever esta sessão do livro não é colocar em suas mãos um manual metamórfico para transforma-lo em um comunicador, mas sim um modelo para que você perceba melhor as coisas a sua volta, e de que modo suas ações podem impactar para melhorar (ou não) seus relacionamentos.

Esta parte do livro é um guia de autoconhecimento. Se você parar para pensar, enxergará em cada página pontos com que se identificará e situações que podem servir de exemplo para resolver seus problemas de convivência no trabalho, na vida social e pessoal. Poderá ser um plano para a subida profissional, uma vez que muitas pessoas deixam de ser promovidas pela falta de comunicação eficaz com seus pares. Tornará você mais atento à informação de qualidade e o ajudará a ter mais cuidado ao colocar suas opiniões publicamente. Na realidade, esta parte foi acrescentada para ajuda-lo a harmonizar suas intenções e suas ações, na realização da sua missão de vida.

Os primeiros três capítulos desta sessão o ajudarão a melhorar seu relacionamento na família imediata, com seu cônjuge e entre pais e filhos. Acredito sinceramente que fortalecer o relacionamento familiar é a base para aprender a se relacionar com os outros. Não me estendi em todos os problemas de comunicação que envolve o relacionamento familiar. Mas, me orientei pela Lei de Pareto, economista italiano que afirma que oitenta por cento de nossos resultados derivam de 20% de nossos esforços. Portanto, concentrei em 20% destes problemas, que uma vez resolvidos lhe darão os 80% de resultados positivos nos seus relacionamentos.

Os capítulos seguintes desta sessão lhe acrescentarão verdades comunicativas para melhorar sua comunicação com colegas de trabalho e nas relações sociais, melhorando sua linguagem. Vale lembrar que embora o livro esteja direcionado por pivôs temáticos, tudo o que falamos sobre a comunicação dos líderes se aplica a gestão de conflitos e relacionamentos

interpessoais no trabalho. Você pode aplicar os conceitos aplicados à comunicação e a liderança desde já para melhorar seus pontos de contato com cada pessoa com quem você se relaciona.

28
Família I - Casados: conversem um com o outro!

Mensagem deste capítulo:
A comunicação franca com seu cônjuge pode manter seu casamento sadio

"O meio mais seguro de tornar-nos agradável a vida é fazê-la feliz para os demais". – Alberto Montalvão

Em 2011, apenas no primeiro semestre, o número de divórcio registrado no Estado de São Paulo aumentou em 185%. O motivo? Uma lei que entrou em vigor no início do ano para facilitar o processo de divórcio, legalizando assim a situação de casais que esperavam uma solução da justiça. Processos que antes demoravam de dois a três anos, agora, com a aprovação da lei levam apenas 30 minutos. Entre as causas mais fortes para o divórcio estão os problemas financeiros. Homem e mulher não se entendem sobre a gestão das finanças da casa e como diz o ditado: "Quando a fome entra pela porta, o amor sai pela janela". Casar é fácil, difícil é manter. O casamento marca a intenção do casal em constituir uma família, embora nos dias de hoje, esta intenção foi relegada ao apetite sexual. Fazendo uso de outro ditado popular, "as pessoas estão comendo a merenda antes do recreio". Isso porque ser um amante fervoroso não é sinal de felicidade conjugal. A pessoa pode conhecer todas as posições do Kama Sutra e ser um péssimo cônjuge. Associar a saúde do casamento ao desempenho sexual do casal não é a melhor das opções.

No entanto, a falta de diálogo sobre a importância do sexo para os dois pode levar um casamento aparentemente bem sucedido ao fim. Este assunto me deixa um pouco indignado, tendo em vista que a falta de comunicação entre o casal é um erro básico, tendo em vista que isso é algo muito elementar na vida a dois.

Você perceberá minha indignação na sequencia do texto, onde não sei por que a linguagem fica um pouco mais assertiva. Perdoe-me se parecer agressivo. Mas não consigo ver um erro tão básico nas relações humanas com uma postura "politicamente correta". Acredito que você é muito inteligente para ser tratado com 'dó'. Você merece dignidade e respeito e este tema exige isso. Vamos em frente?

O relacionamento entre homem e mulher

Uma família se inicia quando um casal oficializa sua união. No entanto ela só fica completa quando vêm os filhos. Como a maioria das pessoas no mundo de hoje começa a família pelo final – tendo o filho primeiro, vamos conversar um pouco sobre os conceitos atuais, das relações afetivo-emocionais entre homem e mulher. Nos tempos antigos, os pais decidiam com quem os filhos casariam. Em algumas culturas isto ainda acontece. Mas, hoje em dia, na maioria dos casos, os próprios filhos tomam a decisão de com quem e quando devem se relacionar afetivamente e em que época da vida deve iniciar sua vida sexual. Prega-se muito na mídia a liberdade de escolha, mas não se ensina a assumir a responsabilidade pela escolha. Adolescentes (e pré-adolescentes) iniciam a vida sexual sem antes

terem aprendido como ser responsáveis com a própria vida escolar.

Alguns defensores da liberdade sexual questionam: existe uma idade ideal para começar a vida sexual? A pergunta correta é: um jovem adolescente está emocional e psicologicamente pronto para ter uma vida sexual ativa? Sim porque o sexo é um elixir para os humanos – os animais não fazem sexo, ou seja, não sentem prazer apenas procriam. No entanto, o sexo é um presente de Deus. É uma forma do casal, tanto o homem como a mulher demonstrarem o amor que sentem um pelo outro. Os adolescentes são experts em confundir amor com paixonite.

O sexo é a mais forte das emoções presentes na vida humana. Uma vez iniciada a vida sexual, a emoção despertada no corpo tanto física como mentalmente é tão forte que o desejo de repetir a emoção sexual se torna cada vez mais forte. Fisicamente, uma adolescente pode estar pronta, mas, será que emocionalmente ela se sente preparada para lidar com as mudanças que a 'primeira vez' trará em sua vida? Muitos adultos nunca foram orientados com relação ao sexo, devido ao tabu que este tema representa.

Esta ignorância com relação a responsabilidade sexual é passada de pai para filho. De geração após geração. Diga-se de passagem, a televisão ensina muito sobre sexo. Começa com um beijo ardente na cena da novela. Depois com homens e mulheres apenas com as roupas íntimas esfregando seus corpos no tapete da sala ou dentro do carro. Não é de se espantar que algumas salas de aula no Pará tenham se tornado cenário de filmes pornôs entre adolescentes feitos por câmeras de

celular, pelos colegas que assistiam a e depois postaram no Youtube. Aí está uma prova de que fisicamente, até um pré-adolescente está pronto para o sexo, mas, mental e emocionalmente não.

Alguns psicólogos e orientadores sexuais defendem que a prática da masturbação é uma ótima saída para aliviar o desejo sexual despertado pelos hormônios. A prática da masturbação, que significa friccionar os órgãos sexuais com o objetivo de produzir prazer sexual, não promove o equilíbrio emocional e sim, a busca incontida de satisfação sexual. Por ser um ato solitário, quem se masturba vai aos poucos substituindo a necessidade de uma parceira ou parceiro para o ato sexual, o que limita sua capacidade de pensar no bem estar do outro durante uma relação. Por isso, a transa se torna algo tão rápido para as mulheres. Embora o texto pareça ser um pouco tendencioso, focando apenas o lado masculino do assunto, vale lembrar também que a masturbação feminina tem sido muito praticada na busca de satisfazer o desejo insaciado na relação a dois. Muitos homens passaram a adolescência vendo revistas masculinas, (que teoricamente só são permitidas para maiores de 18 anos) e satisfazendo seu desejo sexual sozinho. Quando estão diante de uma mulher de verdade, e não de papel, não sabem o que fazer para satisfazer a parceira.

A incompatibilidade sexual tem se tornado a razão primária para justificar as relações sexuais antes do casamento, sob a alegação de que, o casamento é um passo muito sério e que depois se a transa não for boa é mais difícil se desvincular da parceira. No entanto, como fica a instituição família que é responsável por

uma comunidade forte, uma cidade forte, estado forte e assim por diante? Como ficam as crianças que nascem destas experiências sexuais sem o compromisso formal e declarado dos seus genitores?

*****

A solução para a falta de responsabilidade sexual, que a meu ver é o que mantém a convivência sexual sadia, existe há mais de 6000 anos, vinda de um livro que está presente em mais casas que qualquer outro: a Bíblia. Se você parar sua leitura agora, perderá o melhor do texto. Continue. Valerá a pena. Não tenha preconceito com relação à Bíblia. Abra sua mente por aprender de diversas fontes. Até agora a Bíblia é o melhor conselheiro para assuntos de família. Seus princípios são atemporais e revelam a verdadeira função do sexo na vida a dois.

O sexo no casamento

A origem da família tem a ver com o relato bíblico da criação do primeiro homem, Adão. Retirada da costela do homem, a primeira mulher Eva, foi o equivalente perfeito do seu par masculino. Ambos foram criados por Deus segundo sua imagem e semelhança, ou seja, com a capacidade de demonstrar em suas vidas as qualidades divinas do amor, sabedoria, justiça e poder. As quatro principais qualidades de Deus, das quais todas as outras são subprodutos.

A união matrimonial entre homem e mulher se deu quando Adão reconheceu Eva como seu equivalente feminino e se afeiçoou dela. As relações sexuais não

tinham apenas o objetivo de reprodução da espécie, mas, também de aproximar um do outro, fortalecendo o laço afetivo entre o casal. Não havia nenhum pecado nisso. No entanto, para muitos líderes religiosos, inclusive teólogos o sexo é apontado como o pecado original, afirmando que sentir prazer no sexo é errado. Por isso as pessoas tem tanta curiosidade sobre sexo, mas, não tem coragem de esclarecer suas dúvidas. Também pudera! Foram ensinadas que sexo é errado desde crianças. A boa notícia é que o sexo não é o pecado original. Sabe por quê?

Deus deu a ordem ao primeiro casal humano: "Sede fecundos e tornai-vos muitos. Enchei a terra e sujeitai-a". Como os humanos fariam isso se não tivessem relações sexuais? Como nasceriam outros humanos a ponto de encher a terra e ter em sujeição as outras criaturas que nela vivem? É simples assim mesmo! Deus seria capaz de dar uma ordem impossível de cumprir? Claro que não! Se fizesse isso estaria colocando um peso insuportável nas costas dos humanos. Por outro lado, a tarefa de encher a Terra e sujeitá-la expandindo os limites do "jardim de delícias", o Éden, seria fácil e prazerosa de ser cumprida. Pela ordem dada por Deus ao primeiro casal, podemos concluir que o sexo é um benefício, um presente, que desde o início deveria ser feito com responsabilidade, visando o amor.

Como um pai que dá um carro potente e muito confortável ao filho que acabara de chegar a maioridade. Mesmo assim, o filho precisaria ter a Carteira de Habilitação para usar o carro com responsabilidade, de acordo com as leis de trânsito. Da mesma forma, o sexo

é um presente que só pode ser utilizado do jeito certo com a carteira de habilitação na mão, ou seja, a certidão de casamento, adquirida na maioridade emocional e psíquica.

Não subestime a simplicidade desta resposta. Complicar é fácil, difícil é simplificar. Para simplificar é preciso entender muito bem o todo. Por isso os líderes religiosos não tornam simples as verdades da Bíblia sobre o sexo e seu papel no casamento. Celebram o casamento, mas desconhecem o seu valor para a sociedade. Apegaram-se as tradições e regulamentos de suas igrejas e esqueceram o mais importante: libertar o povo de bloqueios mentais, inclusive com relação ao sexo. Você acha que um padre cometeria pedofilia se soubesse que o sexo é um benefício (e não um pecado) concedido apenas ao homem e a mulher, dentro do casamento? No entanto, como disse São Paulo, o apóstolo das nações, em sua Epístola aos Romanos, capitulo 1, versículo 33: "Não só fazem estas coisas como consentem com quem as pratica!". Fazer é diferente de praticar. Esta segunda indica um hábito, algo constante.

Eu sei que é difícil escutar isso. Mas, é muito mais chocante ver a irresponsabilidade sexual aumentar por falta de conhecimento sobre sexo. O pensamento de Deus, contido na Bíblia, sobre as relações sexuais é que o sexo deve ser feito apenas entre o homem e a mulher casados judicialmente. Quando isso não acontece, as chances do relacionamento dar errado são muito grandes. Mas o que fazer se você iniciou seu casamento sem saber disso? Será que agora é possível regularizar sua situação e salvar o casamento? Sim. Primeiramente,

avalie se o relacionamento vale a pena. Muitas pessoas se conformam com um relacionamento sem graça e não comunicam isso abertamente ao parceiro.

Provavelmente você conhece aquela arvorezinha podada pelos orientais, popularmente conhecida como bonsai. Sempre acreditei que bonsai era o nome da árvore. Mas, a palavra bonsai é o nome da técnica de cultivo da árvore, independente de sua espécie. É a união de duas palavras japonesas, *bone*, que significa cultivo e *saigh*, que quer dizer vaso raso. A técnica do bonsai é a habilidade de cultivar em vaso raso. Ipês, macieiras e muitas outras espécies podem ser mantidos com até 15 cm de altura. A árvore é mantida pequena por até centenas de anos, passando de pai para filho. A planta envelhece e se mantém ali sem frutificar o que poderia por que não cria raiz o suficiente. Seus nutrientes são apenas para manter-se viva – nada mais.

Muitas pessoas aceitam ficar num relacionamento bonsai. É como um namoro de 10 anos que não dá estabilidade, ou seja, a pessoa não consegue criar raízes por que o vaso em que ela está é raso. Ou o casamento em que a mulher se anula para que o marido se satisfaça. Toda vez que ela tenta se sobressair é 'podada' por ele. Assim ela vai envelhecendo e permanecendo 'pequena', sem produzir os frutos que poderia. Permanece viva, respirando e nada mais. Se você escolher ser mantido com 15 cm de altura em um relacionamento que não te dá estabilidade, Deus ficará triste, mas vai respeitar sua escolha. No entanto, quando você decide fazer sua vida valer a pena, o relacionamento ganha força, cria raízes em um solo

fértil. A convivência sempre será baseada no diálogo e no respeito.

A convivência do casal pode ser fortalecida quando as linhas de comunicação são abertas. Não vá para cama sem resolver os problemas de relacionamento que porventura surgirem durante o dia. Nem faça da cama a solução dos problemas. A conversa franca, porém de modo respeitoso é o que resolve os problemas. Quando a comunicação é franca e incentivada a vida sexual é mais sadia e tanto o homem como a mulher se preocupam com o bem estar do outro antes de levar em conta suas próprias opiniões. A boa convivência familiar começa e termina com o diálogo e o respeito entre o casal. Esta comunicação franca e direta é que produz compreensão. A comunicação no casamento é a chave para um casamento feliz porque produz a matéria-prima para a boa convivência: a compreensão mútua. Só assim são gerados o altruísmo e a abnegação, virtudes essenciais para os momentos em que a família se completa, como por exemplo, na chegada dos filhos.

Ideia forte: A comunicação franca e honesta sobre sexo melhora a convivência entre o casal.

29
Família II - Qual o problema com seus filhos?

Mensagem deste capítulo:
Observando a relação familiar e a comunicação entre pais e filhos.

"As crianças mais necessitam de bons exemplos do que de censuras". – J. Joubert

Uma das experiências mais marcantes da minha vida foi assistir ao nascimento do meu primeiro filho. Quando o vi pela primeira vez, ele já estava movimentando os olhos abertos e para todos os lados, como se estivesse procurando uma razão para o terem tirado de seu antigo lar. Lembro-me de que quando contei isso para minha mãe, ela disse: "Ele vai te dar muito trabalho. Você demorou sete dias para abrir os olhos em um quarto escuro e teu filho já nasceu com o olho aberto!" Quase profetizando, minha mãe ainda disse: "Ele vai ser muito esperto! Acho bom você também abrir o olho para educar esse menino direito!". Na época, eu viajava constantemente e passava vários dias fora de casa. A falta de tempo seria um entrave para a convivência com meu filho. Muitos pais se viravam bem com essa realidade. Mas eu não. Eu queria estar perto o tempo todo. De algum modo, mesmo sendo um marinheiro de primeira viagem eu sabia que a convivência e a comunicação entre pais e filhos entrariam em uma nova era.

Recentemente, ao dar uma entrevista para um programa de rádio sobre como melhorar a comunicação

entre pais e filhos, o próprio repórter, em off me confessou que toda vez que ele tentava se comunicar com sua filha adolescente "era como se ele estivesse em um país estranho no qual ele não conhece a língua". E ainda completou dizendo que era muito difícil conviver com ela por que para ela "ele estava sempre errado, desatualizado e fora de moda".

Pelo que tenho observado na sociedade (na busca por aprendizado como pai) percebo que comunicação eficaz na família exige tempo e esforço. No entanto, é cada vez mais raro conseguirmos tempo de qualidade para passar com nossos familiares livres da presença de um programa de TV ou de uma discussão sobre algum problema do cotidiano da casa. Uma pesquisa feita pela Universidade De Michigan, aponta que, em um lar onde os pais trabalham fora estima-se que, semanalmente, a mãe passe em média 15 minutos por dia de tempo de qualidade com o filho nos dias de semana, enquanto o pai gasta apenas 11 minutos. Aos fins de semana a mãe que trabalha fora gasta 45 minutos por dia, e o pai, 30. Isso dá algo em torno de 3h03min semanais de tempo de qualidade com os filhos. Entenda tempo de qualidade como período dedicado para brincar, conversar e praticar alguma atividade junto com os filhos. Será que este tempo é suficiente para entender, conhecer os pensamentos e as aflições da criança e corrigir pequenas falhas de conduta que possam surgir?

É cada vez mais difícil se relacionar com a família por que de forma geral, cada membro da família tem um interesse diferente. O pai chega cansado do trabalho e senta no sofá enquanto a mãe segue para sua

segunda jornada que é cuidar da casa e das necessidades dos filhos. Quando ambos percebem, o filho adolescente já se fechou no quarto para jogar ou assistir a um filme no computador. Daí em diante, o sono se encarrega de colocar cada um no seu canto até que se comece mais um dia. Ainda existe um agravante nos relacionamentos: as preocupações. Nem todo mundo consegue lidar (e em muitos casos não está preparado para lidar) com as responsabilidades que uma família traz. O filho de quinze, dezesseis anos não está pronto para entender as pressões que o pai enfrenta aos 45. Mas, o pai com quarenta e cinco já teve quinze anos e deve se adaptar a linguagem do filho para fazer dele uma pessoa de caráter, ou pelo menos tentar transmitir isso para ele na hora que ele mais precisa. Uma coisa é fato: o padrão social de uma família feliz, com o casal em harmonia e sorrindo, com filhos saudáveis bem educados e um cachorro de raça correndo pelo parque durante um piquenique dominical está longe da realidade de bilhões de pessoas. Muitos veem o fim de semana ou o dia de folga, como uma oportunidade de fugir dos problemas, seja no barzinho com os amigos, ou no shopping com as colegas, mas raramente em uma atividade com a família.

Nunca estamos prontos para "ser" pai ou mãe

Quando minha esposa e eu, contamos para uma amiga da família que estávamos esperando um bebê, ela disse que seus filhos, na época, casados há mais de cinco anos não tinham coragem para terem filhos. Eu respondi em tom de brincadeira: "Eu também não tinha. A coragem veio junto com a notícia!".

Quando um casal de namorados começa a levar o namoro a sério, os amigos vivem perguntando quando será o casamento. Quando eles se casam, os familiares e amigos mais próximos perguntam em tom de brincadeira: "Quando vem o primeiro filho?" Se o filho demora a chegar, os mais tagarelas começam a pensar que um dos dois tem algum problema. Talvez você conclua que são "coisas de família". Mas, a chegada de um filho não pode se resumir apenas em uma consequência de fatos. Antes de perguntar quando virá o primeiro filho, o correto seria perguntar: "Vocês querem ter um filho?" Ter vontade de ser pai ou mãe é fundamental para a criação desta nova vida. É esta vontade que faz um rapaz e uma moça se tornarem pais, primeiro na mente, depois emocionalmente e por fim fisicamente.

Muitas coisas devem ser avaliadas antes de se ter um filho. Uma delas é a competência moral de produzir um novo cidadão. Se o pai não é um bom cidadão respeitador das leis, ao nascer o filho ele não estará pronto para ensinar moralidade e cidadania a ele. Tudo na vida segue uma ordem: ser, fazer, ter. Primeiro, a pessoa tem que ser pai ou mãe, por estar preparada e segura como pessoa para depois educar outro ser-humano. Depois fazer o filho e dali a nove meses ter um bebê.

A inversão de valores a que a humanidade está exposta leva ao nascimento de bebês em famílias onde os pais da criança não estão maduros o suficiente para cria-lo. A chegada de um novo membro na casa pode afastar emocionalmente o casal, caso a comunicação entre os dois não seja efetiva. A criança também fica

exposta a insegurança dos pais que não lhe conferem os melhores exemplos a seguir na fase adulta. O desafio é grande, por que os adultos de hoje, são as crianças de ontem. O que aconteceu na sua infância, provavelmente acontece em sua casa, na infância do seu filho.

Se olhar um pouco mais de perto você perceberá que o problema de convivência nas famílias modernas é a falta de interesse de uns pelos outros. Nós gostamos de pessoas iguais a nós. E a cada dia que passa, mesmo entre pessoas criadas debaixo do mesmo teto, há uma diferença cada vez mais acentuada de valores, preferências e motivações. Dificilmente pessoas com gostos muito discrepantes se tornam grandes amigos. A chave para a boa convivência é se interessar pelas mesmas coisas e conversar sobre isso, gastar tempo, manifestar interesse nestas coisas juntos. Atividades nos aproximam, coisas nos afastam, já dizia o Dr. Lair Ribeiro, em seu livro *"Felicidade – Os mandamentos para chegar lá"*. Quando você se esforça para se aproximar de seus filhos e demonstra interesse no que interessa para eles, seus esforços com o tempo serão recompensados com uma convivência pacífica e harmoniosa. Uma relação de parceria entre pais e filhos.

A importância da boa convivência com os filhos

A família é a base da sociedade. Famílias fortes, comunidades fortes, cidades fortes e assim sucessivamente. Uma família baseada em princípios e virtudes tem mais condições de formar cidadãos virtuosos e diligentes – o que, é claro, não se constitui uma regra. O que é remédio para um pode ser veneno

para outro. Mesmo assim, quando você valoriza a instituição família como base de sustentação para uma vida social mais dignificante inicia-se o ciclo de uma nova relação social que o indivíduo levará para outros círculos a que ele venha a pertencer como escola, trabalho e posteriormente na sua própria família.

Dentro de casa, o filho adolescente tem a oportunidade de aprender a se relacionar com os outros, habilidade fundamental para o sucesso profissional. Aprende também a aceitar que em determinadas situações terá que dar o braço a torcer em benefício da harmonia do grupo. Pode aprender ainda a trabalhar em equipe por realizar tarefas domesticas dentro de sua capacidade, como por exemplo, colocar o lixo para fora ou mesmo arrumar o próprio quarto. São ações simples que uma vez ensinadas e cobradas pelos pais tem o poder de moldar a personalidade do filho para viver em sociedade. Um dos conselhos mais sábios que ouvi sobre a criação de filhos é o conselho do educador e conferencista Içami Tiba que afirma que os pais devem educar os filhos para viverem fora de casa e não dentro dela para sempre, ou seja, no lar o filho não pode fazer coisas que não lhe será permitido fazer na sociedade. Educar e formar pessoas responsáveis não começa na escola, mas em casa.

Este estabelecimento de regras passa pela comunicação interpessoal efetiva, quando os pais estabelecem os limites para o filho e lhe explicam o porquê destes padrões. Apenas um detalhe: explicar padrões e limites para os filhos é tão ou mais difícil que vender seu produto mais caro para o seu cliente mais durão. Sabe por quê? Nós estamos vivendo pela

primeira vez em toda a história da humanidade diante de uma geração onde os filhos estão ensinando aos pais. A revista superinteressante certa vez publicou uma matéria onde mostrou que a personalidade do feto é formada aos sete meses da vida intrauterina, ou seja, as crianças já nascem com uma personalidade pré-formada.

Como os meios de comunicação estão cada vez mais atraentes e acessíveis, com o estímulo precoce, as crianças manifestam esta personalidade cada vez mais cedo argumentando e defendendo suas opiniões. Daí o conceito de que sabem mais que os pais. Um adolescente nunca vai usar o conhecimento de história, geografia, química ou física para tentar provar que os pais estão errados. Mas, vão se valer do que assistem na TV, leem no Facebook ou nas salas de bate-papo para explicar aos pais seus motivos sociais para suas atitudes. Para eles, se todo mundo faz, não fazer o mesmo os tornaria "excluídos". Como o desejo natural do ser humano é ser aceito pelo 'seu' grupo, ficar de fora de uma balada aonde "todo mundo vai" é quase um 'atestado de desatualização'. Linguisticamente, usar expressões e gírias para desqualificar os pais passa a ser aceitável. Uma vez que as regras colocadas pelos pais não forem bem explicadas quanto a suas motivações e definidas quanto a sua abrangência, raramente o filho a aceitará. A rebeldia quanto aos padrões familiares é apenas uma questão de tempo.

Por que seu filho não conversa com você

Salvo raras exceções, os pais não são os melhores amigos dos filhos. É natural procurarmos

amizades com quem enfrenta as mesmas coisas que a gente, compartilha os mesmos desafios e passa pelas mesmas ansiedades. Seu filho não é muito diferente de você neste sentido. Para compartilhar seus interesses e motivações ele também procura pessoas com uma faixa etária e interesses parecidos. Sendo assim é normal que ele se feche dentro deste círculo sob a desculpa de que você não entenderia estes sentimentos que ele enfrenta. No entanto, se esta situação o incomoda (e deveria incomodar) cabe a você tomar a iniciativa de se comunicar com mais clareza com seu filho. Sem me estender demais no assunto, uma vez que esta relação é muito particular, cabe apenas reforçar a ação que tem o poder de aproximar as pessoas: praticar coisas juntos. Encontre atividades que possam realizar em conjunto enquanto conversam sobre assuntos do cotidiano dele.

Um dos maiores privilégios que tive na vida foi aprender o ofício do meu pai. Ele me ensinou durante nove anos, dos nove aos dezoito, não apenas como trabalhar e ganhar a vida, mas a viver. Durante nossas atividades de trabalho ele sempre conversava comigo e incentivava que eu expressasse meus pensamentos. Deste jeito ele descobria o que eu pensava a respeito das coisas. Provocava meu raciocínio. Corrigia minhas falhas de caráter. Induzia-me a agir em determinada direção e depois pisava no freio para que eu reagisse. Pedia minha opinião sobre assuntos de trabalho. Colocava-me em contato com seus clientes para que eles me questionassem e eu defendesse minhas ideias. Assim ele foi me moldando dentro do que ele acreditava ser correto. Ele dedicou tempo para conquistar minha

confiança durante minha adolescência e isso moldou meu caráter.

O desenvolvimento de uma criança desde quando nasce até a idade adulta passa por três fases: de zero aos seis anos, a fase de absorção. A mente da criança está limpa como uma folha de papel. Tudo o que for colocado ali ficará registrado. Outra analogia é ver a mente da criança nesta fase como uma esponja dentro de um pote com água. Ela absorve tudo o que for capaz sem questionar se a água está limpa ou não. Se a água é com ou sem gás. Simplesmente absorve. O mesmo acontece com nossos filhos. Até a idade de seis anos a criança simplesmente absorve tudo o que lhe for ensinado em termos de valores morais e princípios de comportamento. E faz isso sem questionar ‘ a qualidade da água’, ou seja, absorve sem perguntar se o que está aprendendo é certo ou errado.

Depois, dos sete aos quatorze anos de idade o adolescente entra na fase de avaliação. Ele compara o que aprende com o que vê. Já não adianta os pais dizerem uma coisa e fazerem outra. O que manda é o exemplo. Nesta fase o pai tem o poder de conquistar a confiança do filho e influenciá-lo para a ação. Lembrando que a influencia é a habilidade de fazer o outro segui-lo por desejo próprio, sem fazer força (manipulação) e sem convencê-lo pela razão (persuasão). Na adolescência, o diálogo franco entre os pais pode fazer do filho adolescente um cidadão melhor. Na fase de avaliação, o filho julga a informação que recebe e escolhe segui-la ou não.

Finalmente, a fase dos quatorze até os vinte e um anos, conhecida como a fase da socialização, onde o

filho quer encontrar outros jovens para compartilhar seus pensamentos e comportamentos. Quando o filho passa mais tempo fora de casa do que dentro dela. Muitos pais, por não saberem isso que estou lhe contando aqui começam a pressionar o filho para ficar dentro de casa e passar tempo com a família, mas, ele está na realidade seguindo o curso natural da vida – testando o que aprendeu na infância e avaliou na adolescência. Agora é a hora de o filho testar seu modelo de mundo na sociedade.

Por isso é importante os pais dedicarem tempo e atenção para criar um relacionamento duradouro com seus filhos e melhorar a convivência familiar na infância. De acordo com o psiquiatra Ricardo Krause, o estímulo externo orienta o caminho que os neurônios vão seguir na formação do cérebro do ser em formação. Um estudo feito pela Universidade de Sussex, na Inglaterra, aponta que as mães (e os pais) que compartilham com os filhos seus sentimentos e conversam com eles sobre os sentimentos e pensamentos dos outros tem mais sucesso em criar filhos com uma inteligência social melhor desenvolvida, ou seja, filhos com maior habilidade de se relacionar com os outros.

Resumindo a ópera: conversar com os filhos sobre os pensamentos dos outros e expor suas emoções, incentiva os filhos a fazer o mesmo e principalmente ajuda os filhos a se relacionar melhor com os outros. De acordo com os estudos supracitados isto deve ser feito de preferencia antes dos oitos anos de idade, na fase de absorção. Mas, para isso, os pais devem dedicar aos filhos tempo e atenção. Estes são dois fatores que

determinam nosso interesse pelas coisas. Tudo aquilo que é de nosso interesse recebe nossa atenção incondicional, não importa quanto tempo leve. E a formação de uma boa convivência com seus filhos? Tem recebido tempo e atenção? Nosso interesse pelos relacionamentos é diretamente proporcional ao tempo e atenção que dedicamos a eles. É assim para tudo na vida.

Pense nisso. Minha intenção neste capítulo é uma só: incentivá-lo a passar mais tempo e dar mais atenção a seus filhos. Não vá querer ir a uma festa com eles no sábado a noite que não vai rolar! Mas, coloque-se na posição de amigo mais velho. Ensine-os a escolher amigos. Coloque seus filhos em situações-limite e teste seus valores. Faça com que eles se convençam de que você está do lado deles. Faça ajustes na sua vida para passar mais tempo com seus filhos e use este tempo para se aproximar deles fazendo as coisas juntos. Uma das piores dores que muitos pais sentem é por ter deixado os filhos por conta da mãe enquanto construíam um patrimônio material e como muitos dizem "não viram os filhos crescer..." Você não precisa ser protagonista de uma história parecida. Dedique tempo a eles. Assim você criará oportunidades para se comunicar com eles e estará dando o pontapé inicial para uma relação salutar entre você e seus filhos.

Síntese: O problema com seus filhos é que eles estão sentindo sua falta.

30
Família III - Qual é o problema com os seus pais?

Mensagem deste capítulo:
Como os adolescentes podem dialogar com os pais e melhorar o relacionamento com eles

"Junto de teus pais, procede do mesmo modo que gostaria que os teus filhos procedessem".
– Giacomo Leopardi

O maior problema que a gente enfrenta quando está na adolescência rumo a idade adulta é que a gente acredita verdadeiramente que já viveu muito e que sabe o que está fazendo. Lembro-me de uma vez que com dezoito anos, pouco depois que comecei a namorar minha esposa, disse para minha mãe que não tinha nada do que me arrepender... Minha existência social e profissional ainda não existia. Por isso eu não tinha do que me arrepender – não tinha feito nada na vida ainda. Se a gente soubesse que até os quinze ou dezesseis anos vivemos apenas um sexto da vida, as coisas que falamos e fazemos na adolescência seriam diferentes.

Durante muito tempo tive um relacionamento conturbado com meu pai. Não entendia nem considerava seus métodos apropriados. Achava que ele era duro demais comigo e com meus irmãos e que exigia muito de mim em termos profissionais, sem o devido reconhecimento. Apenas quando entendi que o modo de meu pai se relacionar com certas pessoas e resolver certos problemas eram os mais indicados para que ele conseguisse cuidar de uma família com seis filhos e

ainda manter seu negócio é que percebi o quanto fui irresponsável e imaturo na minha adolescência – duas coisas que nenhum adolescente admite ser.

Como melhorar o relacionamento com seus pais

Hoje, ao olhar para trás e avaliar meu comportamento durante o tempo que vivi com meus pais, percebo que algumas características me faltaram para melhorar meu relacionamento com eles. Estes comportamentos específicos poderiam ter me ajudado a amadurecer mais rápido e ganhar o respeito deles. Se você não mora com seus pais, mas mesmo assim tem um relacionamento com eles abaixo do que gostaria, também poderá se beneficiar destas técnicas de relacionamento (se é que podemos chamar assim).

A primeira qualidade que me faltou e que vejo que muitos adolescentes desconhecem quando o assunto é relacionar-se com os pais, é a necessidade de **empatia**. Eu vejo a empatia como muito mais do que simplesmente "colocar-se no lugar do outro". Isto é difícil do ponto de vista juvenil por que as leis da física dizem que dois corpos não podem ocupar o mesmo espaço. Acreditar que esta lei da física se aplica a tudo, às vezes nos leva a achar que a filosofia "não pedi para nascer, agora se vira!" se aplica ao relacionamento com os pais. Além de neurótico este pensamento é egoísta, nada empático. A empatia é a habilidade relacional mais importante para conquistar o lado emocional das pessoas. O adolescente é muito passional, diga-se de passagem, precisa aprender a se valer das emoções dos outros para conquistar a confiança deles. Prestar atenção

as emoções dos seus pais é a chave para se relacionar bem com eles. Para ser mais empático dê mais atenção aos sentimentos deles quando eles conversarem com você. Prestar mais atenção ao sentimento do que às palavras ditas pelos meus pais teria feito toda a diferença no meu relacionamento com eles e pode ser a chave para você melhorar o relacionamento com os seus pais. Para melhorar sua habilidade de demonstrar empatia manifeste interesse real em seus pais, pergunte e compartilhe com eles seus sentimentos. O melhor exercício para se tornar um líder é tentar pensar como os lideres pensam. O melhor jeito de se tornar um adulto é tentar pensar como eles. Procure entender o ponto de vista de seus pais sobre os assuntos que envolvem você.

A segunda coisa que não existia durante no meu relacionamento com meus pais foi **respeito** por eles. Como não me interessava realmente pelo que eles pensavam e os julgava 'por fora' da realidade, com frequência eu era desrespeitoso. Era como se eu quisesse provar que do meu jeito dava certo e que eles não sabiam tanto quanto achavam que sabiam sobre mim e sobre minha vida. Descobri que não importa quanto tempo de vida eu tenha, meus pais sempre serão mais velhos que eu e mais experientes em relação a vida. O conhecimento dos pais pode até não ser o mesmo que o seu em relação às ciências que aprendemos na escola ou na universidade, mas, o que eles sabem sobre manter-se vivo é muito mais importante do que aquilo que aprendemos nos bancos acadêmicos. O que cai na prova, raramente cai na vida. Aprender a respeitar a opinião, pensamentos e regras dos pais é fundamental para aprender a pensar a própria vida. No entanto, muitos

adolescentes que conheço ao perceberem que seus pais lhes impõem regras tendem a desrespeitá-los e a trata-los como ‘limitados’.

Pense em como seria a vida na sociedade sem a presença do corpo de bombeiros. Na hora em que a gente mais precisa e sente-se despreparado para lidar com uma situação aflitiva, ligamos para o 193. No entanto, os bombeiros seguem regras. Por exemplo, embora os bombeiros tenham preferência nas vias de trânsito quando estão indo prestar um socorro, eles não ultrapassam os limites de velocidade permitido para as vias públicas. Saber que estes amigos bombeiros além de solícitos são responsáveis e seguem regras nos inspira admiração e respeito pelo papel deles na nossa vida, não é verdade?

De maneira similar, nossos pais sempre estarão prontos para apagar os incêndios em que nos metemos. Mas mesmo assim, eles têm regras e limites que não podem ultrapassar. Saber que os pais têm regras e também vivem dentro de limites, tanto financeiros como profissionais e educacionais, deve inspirar em nós, filhos, uma admiração e respeito verdadeiro pelo papel dos pais em nossa vida e não o contrário. Devemos admirá-los pela responsabilidade que eles assumiram e por tudo o que eles se sujeitaram fazer para nos criar. Muitos de nós fomos crianças em uma época em que não existiam fraldas descartáveis. Muitas vezes vomitamos em nossos pais. Os acordamos à noite. Demos prejuízo financeiro. Falamos coisas que os magoaram. Fizemos coisas que não condiziam com o que eles nos ensinaram. E, na maioria das vezes, nossos pais aguentaram tudo isso e mais um pouco quietos. O

quanto disso tudo você aceitaria? Quando respondi para mim mesmo esta pergunta aumentei o respeito pelos meus pais.

Estas duas características relacionais, a empatia e o respeito, podem ajuda-lo a melhorar seu relacionamento com seus pais independente se você mora com eles ou não. No entanto, estas considerações que compartilhei com você me ajudaram a melhorar meus relacionamentos no trabalho e na vida social. Ser respeitoso e procurar entender o ponto de vista dos outros são duas chaves para a boa convivência com qualquer pessoa. Aplicar este conhecimento em casa, com seus pais o tornará uma pessoa mais agradável e de fácil relacionamento dentro e fora de casa. O relacionamento entre irmãos não será abordado neste livro, embora estes antídotos também se apliquem se o objetivo for uma convivência pacífica entre irmãos. Ser empático e respeitoso cabe em qualquer lugar, com qualquer pessoa independente de como eles nos tratam.

Se seus pais manifestarem o desejo de conversar com você ou de fazer alguma coisa junto com você, não dê uma de rebelde e vire as costas. Já que você quer mostrar que é maduro aceite de pronto. Aí pode estar a chave para entender seus pais e demonstrar empatia e respeito por tudo o que eles fizeram para aguentar a barra de cria-lo. Pense nisso. Você nunca vai amadurecer de verdade enquanto ficar olhando para o próprio umbigo. Lembra-se de como algumas crianças tomam o brinquedo da mão das outras e gritam: "É meeeeuuuu!"? Pois é. Não compartilhar as coisas (o que neste contexto envolve compartilhar as emoções e pensamentos – sem minimizar estes sentimentos) é ser

egoísta. Egoísmo não é sinal de maturidade, mas de infantilidade. Comece a ver as coisas do ponto de vista dos outros e o ciclo irá se completar: respeito gera respeito, empatia gera empatia, companheirismo gera companheirismo. Não perca tempo, aplique!

Ideia forte: O problema com seus pais é que eles esperam que você os entenda e os respeite por tudo o que fizeram por você (sem, é claro, que eles precisem lembra-lo disso).

31
Assertivês: o idioma das relações interpessoais.

Mensagem deste capítulo:
Como se tornar mais assertivo e evitar problemas de relacionamento

"Devemos falar como nos testamentos: quanto menos palavras, menos questões". – Baltazar Gracián

O que você seria capaz de fazer para descobrir uma forma de influenciar qualquer um a atender seus objetivos? Cuidado com sua resposta. Estar disposto a fazer qualquer coisa para alcançar seus objetivos é diferente de determinação e comprometimento. Lembre-se de que a influência é o método de convencimento mais poderoso que existe por que leva a outra pessoa a seguir suas orientações por vontade própria e não de forma forçada (manipulação) ou através de raciocínio lógico (persuasão). A influência é a porta de entrada para comunicação transcendental, que é baseada na conquista da confiança do outro. Só depois podemos partir para a construção de relacionamentos saudáveis. No entanto, para alinhar estes elementos e se comunicar com eficiência você precisa aprender a usar o melhor tipo de linguagem para cada interação.

No capítulo sobre automotivação pelo diálogo interno, falamos sobre um tipo de linguagem interiorizada, ou seja, o *self-talk* – o modo como conversamos com a gente mesmo – a voz de nossa mente consciente. O poder deste diálogo interno limita ou incentiva o desabrochar do lado direito do cérebro, a

fonte inconsciente de nosso verdadeiro potencial comunicativo.

Ao longo deste livro compartilhei com você quatro outros tipos de linguagem como a solicitação e a promessa (nesta obra, aplicadas ao relacionamento com o cliente) na sessão "A Arte de Influenciar Pessoas nas Relações Comerciais" e sobre outros dois tipos de linguagem, a declaração e a oferta na sessão "Comunicação dos Líderes", que abordou como melhorar o relacionamento com seus pares, resolver conflitos interpessoais e se decidir com firmeza e oferecer seu melhor à frente da empresa. Agora nos resta abordar o quinto e último tipo de linguagem exteriorizada: a assertividade. Este último tipo de linguagem fecha com 'chave-de-ouro' nossa consideração sobre como se comunicar com os outros e melhorar seus relacionamentos.

Ser assertivo é diferente de ser agressivo

Meu pai é a pessoa mais assertiva que conheço. Ele dificilmente engole um sapo. Quando engole, deixa claro sua indignação. Sempre acreditei que seu comportamento com seus clientes e pessoas com relacionamento mais próximo era agressivo demais e que o correto para a boa convivência seria dar o braço a torcer. Passar por alto as muitas vezes em que os outros tentavam fazê-lo de bobo. Mas eu estava equivocado.

Certo dia, perguntei a meu pai por que ele agia de forma tão direta com os outros. Falava 'batido' o que pensava. Às vezes com tato, às vezes 'na lata'. Ele me

contou uma história da década de 1970 do tempo em que ele começara a trabalhar, na época, na empresa do meu tio, seu irmão mais velho. Meu tio, carismático e muito querido por todos – tanto amigos como clientes – era uma pessoa muito empática. Tinha uma habilidade ímpar de colocar-se no lugar dos outros e pensar sempre no cliente primeiro colocando-se muitas vezes em dificuldade em benefício da boa convivência. Certa vez, numa época de fim de ano, meu tio fechou um contrato com uma grande empresa que iria trazer suas instalações para cidade. Meu pai e os outros quinze funcionários estavam trabalhando a quarenta dias sem receber e sempre que meu tio era questionado, respondia com uma evasiva dizendo que o cliente era muito bom e que não poderia incomoda-lo com este tipo de assunto – com o medo de perder o contrato. Até que um belo dia o cliente apareceu para conferir o estágio do trabalho. Meu pai viu o homem lá. E o abordou. (Toda vez que ele conta isso ele dá risada!) Ele disse para o cliente, na frente do meu tio: "Olha, o senhor está gostando do nosso trabalho?" (Meu tio pálido). "Claro! Vocês são muito bons!" "Então o senhor faça um favor para nós. Libere o pagamento aí para o nosso patrão para ele poder acertar com a gente. Obrigado!" A reação do cliente, segundo meu pai, foi que ele ficou sem reação. Virou-se para o meu tio e disse: "Ô meu amigo! Por que você não me falou antes...?" Assinou um cheque e entregou para o meu tio...

Este exemplo pessoal revela para nós duas coisas: primeiro, na comunicação interpessoal, o excesso de empatia significa a falta de assertividade. Quem pensa demais nos outros acabará deixando de

dizer o que é mais importante para si mesmo. Meu tio ficou irritadíssimo, mas, depois agradecido. Afinal, a falta de assertividade dele estava colocando em risco a saúde de sua empresa. Segundo, para ser assertivo você não precisa ser agressivo ou chulo. Não leve em conta a falta de respeito do meu pai pela hierarquia da empresa. Concentre-se apenas na assertividade da mensagem dele. Ele de modo algum faltou com o respeito pelo cliente nem foi sem educação no seu pedido. Mas, certificou-se de que o trabalho estava sendo bem feito e depois disse claramente o que ele e seus colegas queriam. E deu resultado. Mesmo sendo direto e objetivo com seus clientes, até hoje eles procuram por meu pai para utilizar seus serviços. A diferença entre ser assertivo e agressivo é que aquela assertividade ataca o comportamento enquanto esta ataca à pessoa.

Então, o que é ser assertivo?

A assertividade é habilidade social de fazer afirmações com segurança. É a forma de expressão mais direta, honesta e clara dos pensamentos e opiniões de uma pessoa, desde que não fira nem viole a integridade da outra pessoa. É a habilidade de falar o que precisa ser falado sem 'apelar' para palavrões e palavras depreciativas para fazer valer sua opinião. No exemplo que citei sobre a empresa do meu tio, se meu pai tivesse dito ao cliente que ele e os colegas estavam em dificuldades por que ele era um folgado e caloteiro que não fazia pagamento na data certa, o cliente certamente teria ficado irritado e com razão. Afinal ele não tinha nada a ver com a falta de capital de giro da empresa do

meu tio. No entanto, o modo direto, claro e respeitoso com que meu pai abordou o cliente na presença do meu tio, resolveu a questão.

Se pudesse lhe apresentar três motivos para ser assertivo apontaria o fato de que ser assertivo poupa tempo. O seu e o dos outros. Evita conflitos com maior frequência ou impede que eles tomem proporções maiores. E por último aumenta sua competência, principalmente por que lhe dá condições de dizer não quando necessário. Tive um gerente de marketing que era muito assertivo. Com frequência era visto como antipático por seus pares porque era direto, claro e honesto em falar o que o desagradava e apresentar seu ponto de vista. Certo dia, pedi a ele um fim de semana de folga para aproveitar o feriado prolongado. A resposta foi não. Quando argumentei que já havia feito uma escala de trabalho para antecipar as tarefas do departamento ele me respondeu: "Symon, a questão não é dizer sim para você. É ter que dizer não para os outros." Ele se virou e foi embora e eu fiquei com cara de pastel. Enfim, não se tratava de atender o meu pedido e sim de ter que negar o pedido de outros colaboradores que por ventura quisessem seguir pelo mesmo caminho. A assertividade dele naquela ocasião me fez entender que dizer não para os outros é possível e em muitos casos necessário.

Você é assertivo?

Como vimos, a assertividade é uma afirmação sobre determinado fato. O que pode ser verdadeiro ou falso, dependendo da aceitação das evidências. Eu posso

afirmar para você que todo papel usado no Brasil para a produção de livros vem de madeira extraída de áreas reflorestadas. Se esta asserção vai ser aceita por você como verdadeira ou não depende de como você aceita as evidências disso. Se você tem dados para comprovar o que estou lhe falando, minha afirmação não é algo novo para você. É uma reafirmação de algo que você já sabia. Se você não tem estes dados, mas está lendo minhas ideias até agora, é por que já conquistei sua confiança – o que levará você a aceitar minha afirmação como verdadeira. Toda asserção é mais fácil de ser aceita como verdadeira se incluir algo novo do ponto de vista de quem escuta.

Assertividade é a combinação de três componentes: autoestima, resiliência e clareza de propósito. Autoestima é um conceito positivo sobre si mesmo. É autovalorização. Se você não gosta de você os outros também não vão gostar. Se você não acredita no que você fala, por que esperar que os outros acreditem? Como fazer afirmações com segurança se você não acredita no que sai da sua boca? Autoestima é fundamental para se tronar assertivo. Em nenhum momento você pode duvidar de si mesmo e do seu valor enquanto se comunica com os outros. Isso seria o mesmo que 'abrir a guarda' para que o outro tente convencê-lo a seguir os objetivos dele.

Depois vem a resiliência. A palavra resiliência vêm do latim, *resilio*, que significa voltar a um estado anterior. Na física, o termo resiliência se refere a capacidade de um corpo de voltar ao seu estado normal após sofrer certa medida de pressão e se deformar. Aplicado ao campo das ciências humanas, resiliência é a

capacidade do indivíduo de aguentar a pressão de um ambiente desfavorável e mesmo assim voltar ao seu estado normal diante das adversidades. Em outras palavras para ser assertivo você precisa ter a capacidade de aguentar a pressão que venha a sofrer do seu interlocutor sem se deformar, ou seja, sem descer do salto. É manter sua opinião original mesmo quando questionado ou interrompido.

Por último, para ser assertivo você precisa ter clareza de propósito. Saber o que você quer e do que está falando. Não ser facilmente convencido ou mudar de ideia quando sua afirmação for contrariada. Para desenvolver esta clareza de propósito suas opiniões tem que ter embasamento, sendo fruto de avaliação séria, uma ideia fixa. Aqui cabe uma consideração importante sobre a habilidade de fazer avaliações. Para ser assertivo você precisa afirmar a respeito de um fato e ter evidências para provar a veracidade de sua afirmação, para avaliar um fato você tem que levar em conta a validade do fato. Uma afirmação que passa a ser avaliada do ponto de vista lógico e encontra uma explicação passa a fazer parte da realidade. Quando acontece um fato e o explicamos (fazendo uma avaliação e depois uma afirmação) a explicação substitui o fato. Por quê? Por que a explicação é um componente da linguagem, enquanto um fato é componente da realidade. O acontecimento não é cerebral. A linguagem é. Esta explicação, que é a avaliação que fazemos do fato antes de o afirmarmos passa a ser vista como verdadeira, mesmo não sendo. É o caso das fofocas. Cada um que conta aumenta um pouquinho a história e aí com o passar do tempo, a mentira muitas vezes

repetida passa a ser vista como verdade inquestionável. Portanto, para tornar-se um melhor comunicador e melhorar seus relacionamentos aprenda a pensar sem fazer julgamentos. Observe os acontecimentos sem fazer julgamentos ou avaliações, por que as avaliações distorcem a realidade. A realidade que você vê é a sua realidade e para se relacionar melhor com os outros precisamos ser empáticos vendo as coisas do ponto de vista deles, não do nosso. Perceber os fatos sem fazer julgamentos o permitirá abrir a mente e mudar sua percepção da realidade que o cerca.

Para ser mais assertivo vou lhe dar um passo-a-passo: primeiro, repita de forma moderada e com tom de voz calmo o seu propósito, sua ideia fixa, ignorando as provocações e sem responder as argumentações do interlocutor. Assim como Barack Obama faz quando questionado pela oposição republicana. Resista ao desejo de dar desculpas ou justificativas para suas opiniões. Tenha embasamento sempre. Caso contrário seus argumentos serão fracos. Segundo, sempre que for dar *feedback*, use a técnica do sanduíche descrita na sessão "Comunicação dos Líderes", capítulo 15. Se for fazer uma crítica pense em um sanduíche do Mcdonalds, e ofereça 'batata frita', ou seja, acrescente ao *feedback* uma solicitação de mudança de atitude logo depois de fazer a crítica. Terceiro: discorde concordando. Você pode parafrasear o que o outro disse e ao mesmo tempo deixa claro sua posição. Basta acrescentar no final que você "concorda com o que ele disse, mas..." Quando você coloca o 'mas' em uma frase automaticamente o cérebro apaga o que veio antes do 'mas'. É como dizer: "Você é um ótimo vendedor, mas, suas vendas não dão

lucro para a empresa". Percebeu? Sua atenção se concentrou mais na segunda parte da frase "suas vendas não dão lucro para a empresa".

Para discordar concordando, repita quase tudo que o outro falou e acrescente o 'mas' antes de reafirmar sua opinião. Lembro-me que certa vez, durante um curso de empreendedorismo, fui convidado a apresentar uma proposta de produto para meus colegas de classe. Ao fazer minha apresentação de um produto motivacional, um dos colegas questionou uma frase na embalagem do produto. Publicamente, eu respondi: "Isso que o Clodoaldo falou faz todo o sentido. Concordo com você, mas o que estou destacando neste produto é a importância de focar no presente como chave das realizações e do pensamento inspirador..." Com isso os outros alunos entenderam que eu tinha um propósito claro e definido, estava seguro do que estava falando e que boa convivência com um colega de turma não estava acima do que eu acreditava. O uso do 'mas' salvou minha argumentação, anulou o comentário negativo e reforçou minha assertividade.

Ser assertivo e exige esforço para treinar a si mesmo na busca de uma clareza mental, um propósito bem definido para orientar a você e suas ações. Leva tempo para aprender a ser resiliente e sofrer pressão em situações adversas sem perder o rebolado e requer autoconhecimento para não deixar sua autoestima enfraquecer e minar sua segurança na hora de expor seus pensamentos. Fale com franqueza e, como diria o comentarista político da rádio Jovem Pan, José Nêumanne Pinto, vá "direto ao assunto".

Ideia forte: Para melhorar a qualidade de seus relacionamentos fale o “assertivês”.

32
Cinco dicas para o sucesso nos relacionamentos

Mensagem deste capítulo:
Inteligência emocional e influência interpessoal

"A inteligência acadêmica não tem nada a ver com a vida emocional. Os mais brilhantes entre nós podem afundar nos recifes das paixões desenfreadas e impulsos desgovernados; pessoas com altos níveis de QI são às vezes pilotos incompetentes de suas vidas particulares". – Daniel Goleman

Antes de Daniel Goleman escrever o best-seller "Inteligência Emocional" as pessoas eram consideradas inteligentes a partir de seus resultados em testes de QI. Depois de Goleman, inteligente é a pessoa que sabe se virar em diversas situações e tem automotivação, empatia, autodidatismo e inspira confiança – qualidades fundamentais na arte de influenciar pessoas, tema central deste livro.

No entanto, aprender a influenciar os outros é antes de tudo saber lidar com o lado emocional das pessoas. Têm o dom de emitir sinais emocionais para quem os escuta. Sabem que é uma responsabilidade muito grande influenciar os outros. Se você vai ou não ser bem sucedido em fazer os outros desejarem seguir suas orientações e exemplos por vontade própria (nossa definição aqui para influência), dependerá muito da sua habilidade de trabalhar com o emocional das pessoas. Continue a leitura. Este capítulo é a chave para entender toda esta sessão. Aplica-se à família, às amizades e às

relações sociais. Enfim, todo o conteúdo do livro já o ajudou a aumentar seu poder de influência e aumentar sua inteligência social. Agora, para usar todo este conteúdo de forma correta e melhorar seus relacionamentos hoje mesmo, lhe darei cinco dicas. Entenda-as, aplique e domine cada uma delas e seus relacionamentos se tornarão efetivos.

O Poder do Contágio Emocional

Um anúncio de crise internacional é o suficiente para induzir a preocupação em bilhões de pessoas. Uma notícia sobre a fuga de prisioneiros de uma prisão regional é suficiente para espalhar o sentimento de medo pelas redondezas. Recentemente, encontrei um amigo de infância em seu horário de almoço e perguntei a ele como estava. Foi a pior coisa que eu poderia ter feito. Ele começou a reclamar tanto, e a choramingar que a vida estava tão doída, que eu comecei a me sentir culpado. Imediatamente senti o desejo de sair de perto dele. Enquanto caminhava após me despedir dele, comecei a pensar no seguinte: se conseguimos transmitir e receber estados de ânimo com tanta facilidade é por que eles são importantes para nossos relacionamentos. Eu não gostaria de convidar este meu ex-colega para jantar na minha casa com a minha família. Nossas emoções nos mostram em que devemos nos concentrar e em que momento devemos agir. Eu percebi que era a hora de deixar este meu amigo seguir seu caminho e ir em frente. Afinal nossas emoções são como avisos, convites ou alarmes. Numa tribo indígena, uma ordem

do pajé para a caçada de animal sagrado coloca todos os homens da tribo em estado de alerta.

O mais interessante em todos estes exemplos é que a mudança de estado de espírito, das pessoas que se assustaram com a crise ou das que ficaram com medo da fuga do presídio, o desânimo que senti ao reencontrar meu colega de classe na rua ou a pressa dos índios para caçar o animal sagrado começa com uma mensagem, com um recurso da linguagem. Cada pessoa no processo de comunicação acrescenta uma emoção similar ao interlocutor. Como disse Daniel Goleman, "de modo sutil, cada pessoa faz com que o outro se sinta melhor ou pior em cada contato que tenhamos". Como as sinalizações no trânsito, as emoções dispensam palavras. Colocam todas as pessoas na mesma frequência, em sintonia.

Um exemplo claro do que é estar em sintonia com uma mensagem, veio de meu filho, Benjamim. Logo que aprendeu a andar ele ganhou da minha irmã mais velha um DVD com canções infantis. Nos primeiros segundos em que ele ouvia a música, seus olhos estavam colados na tela da TV. Em instantes, ele começou a mexer os bracinhos e bater os pés no chão – sem ritmo, mas, manifestando sua alegria com a música. Minha esposa e eu que assistíamos a cena, logo começamos a fazer festa para estimular a 'dancinha' dele e, logo, estávamos manifestando nossa alegria também.

Assim como a música contagia um ambiente e as pessoas nele presentes, as emoções também são contagiantes. A boa notícia é que você pode e deve tornar sua mensagem melodiosa para conseguir se

aprofundar na mente e no coração das pessoas. Para isso, você pode usar diversos recursos que lhe foram disponibilizados neste livro, entre eles: as palavras certas, tom de voz adequado, aprender a observar a linguagem corporal do seu interlocutor para identificar seu estado de espírito, criar imagens para explicar o que você quer dizer – seja através de uma história ou de uma metáfora. Você pode aprender a se comunicar no modelo transcendental para conquistar as pessoas a pensarem do seu modo e gostarem de você. Você pode também aprender a observar o que acontece a sua volta para criar argumentos valiosos para quando precisar convencer os outros persuadindo pela razão. A desenvolver empatia para colocar-se no mesmo padrão de pensamento da outra pessoa e a assertividade para ser franco sem ser agressivo. Tudo isso pode ajuda-lo a contagiar os outros com emoções positivas. Isso impactará fortemente as pessoas que se relacionam com você.

Esteja 100% na conversa.

Escute com os ouvidos, mas, ouça com o cérebro. Coloque-se por inteiro na conversação sem ficar pensando no que vai falar depois. Preste atenção ao que a outra pessoa está dizendo. A chave para conquistar pessoas é dar a elas o que mais elas anseiam: atenção, dedicação. Lembre-se sempre de que é impossível não se comunicar. Mesmo calado você está comunicando que quer ficar quieto. Portanto, entenda que você está emitindo mensagens o tempo todo. Você sabe reconhecer qual é a mensagem que está emitindo?

Eu acredito muito no princípio da colisão, ou seja, deixe as oportunidades esbarrarem em você. Saia de casa nos fins de semana. Visite pessoas que não vê a muito tempo. Conecte-se com seus amigos nas redes sociais e converse com eles. Pare de ler livros e comece a estuda-los para entender o que o autor está dizendo. Preste atenção às mensagens que seu corpo manda quando conversa com as pessoas. Principalmente seus olhos e expressões faciais. Você sabia que os homens tem uma visão de cone e para focalizar alguma coisa precisam olhar diretamente para ela? É por isso que de repente uma mulher te deixa falando sozinho na balada e vai embora. Sem perceber você olhou diretamente para os seios dela e em seguida para a boca dando um passo curto com uma das pernas em direção a ela. Sinais corporais claros de que você está interessado em outras coisas que não são aquelas que ela está falando para você durante a conversa. Em resumo: comunique-se corretamente em palavras e ações, estando inteiramente em cada interação. Preste atenção integral ao seu interlocutor.

Equilibre empatia e assertividade.

Ser preocupado com o pensamento do outro em como você pode ajudá-lo em hipótese alguma pode levar prejuízo a você ou à sua integridade. Um amigo certa vez me disse que o segredo das relações românticas é você somar ao outro e vice-e-versa, nunca subtrair. Uma relação interpessoal também segue o mesmo princípio. Você até pode (e deve) entender o interlocutor e se preocupar sinceramente com seus

sentimentos, mas, não pode jamais se anular deixando de valorizar sua opinião. É como estabelecer o *rapport* e o *mirror*. Esta segunda significa espelho. Espelhar a posição física do outro. Colocar-se verbal e fisicamente na mesma posição da outra pessoa é a melhor forma de empatia que eu conheço. E é ação pura. Seja assertivo na linguagem e empático nas ações.

Pratique a auto-apresentação

Esta dica é poderosa. Você já percebeu que pessoas que se vestem de forma inadequada para determinadas ocasiões são imediatamente excluídas pelas outras pessoas? Esta dica vai mais longe do que ter marketing pessoal. Estou falando de mandar a mensagem certa com sua roupa, seu modo de se comportar e de falar. Levam-se apenas 30 segundos para se formar uma opinião a respeito de alguém e esta impressão fica gravada na mente das pessoas pelo princípio da ancoragem. As pessoas ancoram as outras ao contexto em que se conheceram. Mesmo depois de muitos anos elas se lembrarão de você pelo que as marcou no primeiro contato, na primeira impressão que tiveram de você. Como cada indivíduo tem um jeito de enxergar a realidade mire-se no que é mais indicado pela sociedade. Por exemplo, se você for convidado para assistir um jogo de futebol na escolinha do seu filho, o terno e a gravata parecerão exagero. Mas, na formatura da filha do seu melhor cliente, talvez até um smoking caia bem, dependendo da imagem que você quer passar. Para melhorar neste aspecto, planeje como se vestir. Seja uma ‘camaleão’, saiba se vestir de acordo com o

ambiente em que vai sem perder seu estilo para não parecer que está tentando lançar moda. No dia-a-dia, pense nos compromissos que terá durante o dia e se vista para tais ocasiões. Peque pelo excesso. Acrescente acessórios e se a ocasião for se tornando mais informal com o passar das horas, vá tirando os anéis, gravatas, paletó etc. Ah! Deixe-me lembra-lo de uma coisa, só por garantia: cortes de cabelo, unhas e pele bem tratadas, cor das peças de roupa, acessórios e perfumes fazem parte da imagem que você quer passar. Cuide disso!

Seja um mestre na arte do feedback

Dar feedback é diferente de criticar. Não importa o nome que as pessoas dão as coisas e sim o modo como elas agem. Quem põe sentido na mensagem é quem a recebe. Você precisa ter a habilidade de pensar em como sua mensagem vai impactar no outro. Por exemplo, se você percebe que um colega de trabalho está perdendo o controle sobre suas funções e isso pode prejudicar o seu trabalho, não adianta abordá-lo dizendo: "Olha, vou te dar um feedback..." como se isso fosse uma desculpa para apontar as falhas dele e criticar seu profissionalismo. Ele não deixará de receber suas palavras só por que você rotulou sua crítica como 'feedback'. Dar feedback é também a capacidade de receber retornos, sejam eles positivos ou negativos. Não se esqueça de que a palavra feedback significa realimentação. Você precisa ser hábil em dar e receber retorno de suas atitudes para saber se está atendendo às expectativas das pessoas em relação a você e a partir daí avançar, recuar ou mudar seus comportamentos.

Criticar demais os outros só os fará se afastar de você. Traga-o de volta mostrando que você vê seus pontos fortes. Elogie e mostre como aquela ação bem feita teve um impacto positivo e como você se sentiu em relação a ela. Seja mais corretivo e específico quando elogiar já não adiantar mais. Peça assertiva e empaticamente que a outra pessoa mude de comportamento para a boa convivência entre vocês dentro de um prazo limite. Praticando esta dica você se tornará um mestre na arte de dar *feedback.*

Se relacionar para influenciar pessoas é uma arte. Certa vez, um pintor experiente passeava por uma praça, em Paris, quando percebeu que havia um jovem artista plástico sentado em dos bancos desenhando. O mestre viu que ele se esforçava em fazer o melhor traço, o melhor uso da luz e da sombra e procurava encontrar o melhor ponto de fuga para que os observadores pudessem ver todo o talento dele como artista profissional que almejava ser. Observando o desejo sincero do jovem em ser grande, o velho mestre se aproximou e lhe deu algumas dicas para tornar seu trabalho mais valioso e no final da conversa lhe entregou um cartão pessoal colocando-se a disposição do jovem se ele precisasse de algo mais. O mestre foi embora com a certeza de que seu trabalho pelo jovem estava feito. Se ele seguiria seus conselhos era outra história. Dependeria da humildade do jovem em aplicar os conselhos dele. No cartão que o mestre deixara havia apenas um nome escrito: Pablo Picasso...

Assim como um artista mais experiente observa o empenho sincero de um jovem artista em realizar uma obra de qualidade e lhe dá dicas para valorizar seu

trabalho, eu coloquei meu conhecimento a sua disposição e lhe ofereci, apenas neste capítulo, cinco dicas para valorizar seu talento pessoal nas suas 'obras de arte sociais'. Se estas dicas vão se tornar parte de você é outra história...

Ideia forte: Domine as cinco dicas: Contagie os outros com emoções positivas. Esteja por inteiro na presença de outras pessoas. Seja assertivo sem perder a empatia. Pratique a autoapresentação. Torne-se um mestre em dar *feedback.*

33
Bons relacionamentos começam com bom marketing pessoal

Mensagem deste capítulo:
Como valorizar sua imagem e ser bem aceito em qualquer ambiente?

"Seu corpo é seu maior patrimônio". – Sady B. Filho.

Uma das pessoas mais elegantes que conheço é o fundador e presidente de uma rede de supermercados sul-mineira, sediada em Poços de Caldas, MG. Na época em que trabalhei nesta empresa (antes de a moda ser combinar 'descombinando') ele já usava tênis com calça social e camisas de manga curta. Sem relógios extravagantes, pulseiras ou anéis, ele sempre era o mesmo: acessível, comportamento gentil, tom de voz baixo e frases pausadas, bom contato visual, gestos leves, passos firmes. Um detalhe fundamental: quando nos o cumprimentávamos, meus colegas e eu sempre ficávamos com o cheiro de seu perfume na mão por todo o período. Certo dia, enquanto caminhávamos por uma loja recém-inaugurada, perguntei a ele qual era o segredo de sua elegância. Ele sorriu e disse: "Filho, a elegância não está na vestimenta. Está na pessoa".

Entender que um comportamento elegante não tem nada a ver com a roupa que a pessoa veste foi um entendimento decisivo na construção de minha imagem. Elegância é gentileza em ação. Em um mundo onde valores morais e éticos estão em queda, quem se comporta com elegância, polidez e gentileza têm um

diferencial social. Hoje já existem estudos que comprovam cientificamente a existência do gene da gentileza, ou "GG". O estudo feito pela Universidade de Toronto, Canadá, aponta que a chance de nascer com este gene é de uma em cada três. Pessoas com este gene tem maior facilidade de comportar-se dentro dos padrões de etiqueta social aceito pelos demais. Os demais genes relacionais, os "AA" e o "AG", são menos sensíveis às necessidades alheias e tendem a desconfiança. Percebeu como isso não tem nada a ver com vestimenta? Ser gentil, educado e elegante é uma questão genética!

A maioria das pessoas acredita que o marketing pessoal é apenas estar bem vestido, mas, conheço pessoas que mesmo estando bem vestidas não sabem se comunicar efetivamente com quem se relacionam e, por isso, fazem uma propaganda enganosa de si mesmos. A embalagem diz uma coisa, o 'produto' diz outra. Por isso é importante você entender que seu comportamento é que determina se seu marketing pessoal é efetivo ou não. Ser educado e comportar-se educadamente em todas as situações é a chave para evitar e resolver conflitos. Pense em um cliente que está furioso e veio até sua empresa fazer uma reclamação. Ele grita, gesticula bruscamente e é agressivo. Elegantemente, você mantém seu tom de voz calmo e educado, fala mais baixo que ele e com gestos suaves. Imediatamente a outra pessoa passa a se conter. Você não precisa ter nascido gentil para aprender a gentileza. Nós não nascemos com todas as habilidades de comunicação. Você, por exemplo, não nasceu falando. Nasceu chorando. Aprendeu a falar depois. O mesmo se aplica a

elegância empresarial. Não é porque você não nasceu com o gene da gentileza que você não pode contornar isso do ponto de vista relacional. Você pode desenvolver sua competência social para aumentar sua qualidade de vida e melhorar seus relacionamentos.

Não estou dizendo que a vestimenta não seja importante, até porque vivemos em uma sociedade visual onde a imagem conta muito. Mas, antes de pensarmos em marketing pessoal devemos ter um produto de qualidade para oferecer. Como no marketing convencional, precisamos ter um bom produto (ser bom em quem você é), para depois criar uma embalagem para este produto (construção de uma imagem que combina com a posição que você quer alcançar) e num terceiro momento lançar o produto, isto é, aparecer no mercado. O marketing pessoal segue estes três passos: ser, parecer e aparecer. Dos três o ser é o mais importante.

Nossa imagem pessoal, ou seja, a base para construirmos nossas estratégias de marketing pessoal, se forma dentro de quatro quadrantes. Somos julgados socialmente por quatro áreas. Primeiro, pelo que fazemos. Ao encontrar uma pessoa pela primeira vez, em menos de 1 minuto, ela irá lhe perguntar: "O que você faz da vida?", "Você está mexendo com o que agora?", "Qual é o seu trabalho?" A nossa resposta a esta pergunta, agrega ou não valor a sua imagem. O Dr. Lair Ribeiro, consultor empresarial de nível internacional, sugere que ao responder esta pergunta a pessoa deve ter um script pronto, bem pensado, claro e direto – mas, de uma forma que deixe a pessoa

impressionada. Por exemplo, quando as pessoas me perguntam o que eu faço para viver, respondo sorrindo:

"Eu ensino as pessoas a se comunicar melhor, de uma forma clara e objetiva, com respeito e simplicidade".

A minha missão de vida é esta. Isso é diferente de ministrar palestras. É diferente de escrever livros. É mais que consultoria e treinamento. É mais que *coaching*. Esta é uma definição que agrega valor ao meu trabalho e reforça meu posicionamento de mercado. O mais interessante é que uma definição como esta leva a pessoa a fazer uma segunda pergunta: "Como assim?" Pronto! Está criada uma oportunidade de vender o seu peixe. É claro que para isso você precisa criar uma definição para seu trabalho (que é sua contribuição à sociedade) e treinar muitas vezes em frente do espelho até se tornar algo natural.

A segunda área em que somos julgados em relação a nossa imagem é quanto a aparência. Fisicamente, sua imagem diz muito. Pele, dentes, hálito, cabelo, olhar, cheiro. Tudo isso faz sua aparência e impacta diretamente na impressão que você causa nas pessoas. Um comportamento elegante passa pela vestimenta apropriada e coerente com a ocasião. É comum vermos pessoas exibirem tênis de R$ 800,00, mas continuam andando de ônibus, não por opção, mas, porque não conseguiram comprar um automóvel para si mesmo. As pessoas não são bobas. Elas avaliam nossa imagem por inteiro. Um terno de R$ 1500,00 reais não combina com um sapato de R$50,00. Uma camisa de R$ 300,00 fica muito melhor com uma gravata de R$120,00 ao invés de com uma de R$12,00. Certa vez um amigo

me disse que ao olhar uma pessoa com um relógio, que aparentemente custa mais de R$ 5000,00 dentro de um carro com valor de mercado de R$ 20.000,00, ele conclui que o relógio é falso. Por quê? Por que ninguém investe 25% do valor do seu próprio carro em um relógio. É incoerente. Mas, se a pessoa está em um automóvel de luxo que vale mais de R$ 200.000, 00, aí sim o relógio dela, mesmo que seja falso – passa por verdadeiro. As pessoas não são bobas. Não tente passar uma imagem que não combina com sua classe social. Construa uma imagem coerente e as portas se abriram para você com mais facilidade. Hoje há muitas publicações de diversos tipos para ajuda-lo a comprar roupas adequadas para você em praticamente todas as ocasiões. Há programas de TV que ajudam as pessoas a se vestir de uma forma que valorize seus atributos físicos sem vulgaridade ou abusos. Seu interesse pelas coisas é diretamente proporcional ao tempo e a atenção que você dedica a elas. Se você quer ser reconhecido como um torcedor do Corinthians, não use a camisa do Palmeiras. Tudo depende da imagem que você quer passar para os outros. Como regra, o líder deve se vestir sempre um pouco melhor que os demais. Se o sapato dos vendedores brilha mais que o seu algo está errado com sua imagem.

O terceiro quadrante da construção da imagem pessoal em que somos julgados é em relação ao que falamos. Aí está a chave para revelarmos nosso conteúdo. Quando abrimos a boca para falar alguma coisa é como se estivéssemos abrindo o lacre de uma embalagem. Ali o produto se mostra de qualidade ou não. Certa vez, Jesus Cristo disse aos seus discípulos

que "é da abundância do coração (a sede das nossas emoções, o lado direito do cérebro) que a boca fala". Nosso coração figurativo, a mente inconsciente, é alimentado pelo que lemos, ouvimos, assistimos e com quem nos relacionamos – formas de obter informações e conhecimentos. Pessoas que alimentam a mente com músicas que incentivam a luta, notícias sensacionalistas, ou filmes violentos, enche o coração com violência e sensacionalismo. O que será o assunto de suas conversas? Violência e sensacionalismo. É o que acontece com o indivíduo recém-convertido a uma nova crença. Como ele enche a cabeça com assuntos relacionados a nova religião a única coisa que ele sabe falar é daquilo. Fique atento ao que entra em sua mente. Estes assuntos serão os seus temas de conversação e nem sempre sua área de interesse será a mesma dos seus colegas de trabalho, clientes, paqueras e futuros amigos. Assim com nos preocupamos com a qualidade e a procedência dos alimentos que ingerimos para a nutrição do corpo físico, ao alimentar a mente com conhecimento nutritivo de boa procedência, conseguiremos conduzir conversas saudáveis. Seja um 'papo cabeça' ou uma amenidade. Será sempre um prazer estar em nossa presença.

O quarto e último quadrante em que somos pessoalmente avaliados pelos outros é em relação ao modo como falamos. Aqui vai uma dica poderosa: substitua palavras de fracasso por palavras de vitória. Fale sobre sucesso, desafios, metas e objetivos, foco e as pessoas associarão você a estas qualidades. Anthony Robbins, a maior autoridade no mundial quando o assunto é Programação Neurolinguística, afirma que

pessoas com maior vocabulário têm mais chances de viver mais motivadas e felizes. As palavras formam nossa linguagem e a linguagem é a ferramenta do cérebro para criar a realidade. As palavras que você usa frequentemente estão criando agora mesmo o ambiente em que você está vivendo. No entanto, tão valioso quanto usar palavras positivas é pronuncia-las claramente. Nada é mais desgastante do que você conversar com uma pessoa e de repente ela responder com um: ãããããããa? Ou diz que não entendeu e pede para que você repita. Se isso acontece com você preste atenção em como você articula as palavras. Melhorar sua articulação fará com que você "fale para fora" para as pessoas. Se você fala com clareza e de forma direta fica mais fácil das pessoas entenderem o que você está dizendo. Procure um fonoaudiólogo para melhorar sua dicção e o uso da fala. Procure e treine a leitura em voz alta de exercícios de trava língua feitos com um lápis ou caneta na boca. Isso fortalecerá a musculatura do seu rosto e o colocará em sintonia com alguns de seus órgãos da fala.

É importante também ficar atento ao seu tom de voz. Falar alto demais ou muito baixo para o ambiente prejudica o valor da sua mensagem. Para isso você tem que entender de rapport, a habilidade de 'copiar' o tom e o ritmo de voz de seu interlocutor. Se a pessoa fala rápido demais aumente a velocidade de sua fala. Se ela é mais pausada diminua o ritmo. Se ela fala mais alto, aumente levemente o tom da sua voz. Isso o coloca na mesma sintonia dela. Alguns profissionais que trabalham diretamente com o público são tão hábeis em criar rapport que em poucos segundos harmonizam até o

ritmo de respiração do interlocutor. Quem estabelece rapport cria uma comunicação personalizada, uma interação única com cada pessoa com que se relaciona.

Este quadrante da construção da imagem pessoal cria o SER para você. Não existe marketing pessoal sem credibilidade. Antes de ter uma embalagem legal e uma exposição forte na mídia, você precisa de conteúdo. Aprender a falar de seu trabalho com entusiasmo de uma forma que agregue valor a sua contribuição na sociedade, aprender a se apresentar de forma coerente de acordo com a pessoa que deseja ser no futuro, falar coisas positivas – ter um "papo cabeça", mas, também ser capaz de entrar em sintonia com o outro são passos firmes na direção da elegância, da etiqueta empresarial e do marketing pessoal.

As pesquisas do tipo *"Top of Mind"* são ótimas para medir a eficiência das ações de marketing. Quando as pessoas se lembram das experiências positivas que tiveram ao usar o produto e fazem isso imediatamente quando solicitadas, o marketing atingiu seu papel na construção e fortalecimento da marca do produto na cabeça do seu público alvo. De maneira similar, quando você for lembrado pelas pessoas, mais por suas características pessoais e pelos benefícios da sua presença espirituosa, (não apenas por sua embalagem) seu marketing pessoal terá alcançado seu objetivo social de fazê-lo ser querido pelas pessoas com que se relaciona.

Ideia: Seja elegante em todas as ocasiões. Esta é a chave para um marketing pessoal eficaz.

34
Como fazer verdadeiros amigos

Mensagem deste capítulo:
A importância das amizades duradouras para uma vida satisfatória

"Se você vive em terreno de peru, não espere voar como águias". – Lair Ribeiro

Quem são seus amigos? Saberia diferenciá-los de um colega? A maioria das pessoas confunde coleguismo com amizade e esta confusão tem levado inclusive muitos adultos a se frustrarem com determinadas atitudes de pessoas que julgavam serem amigos leais que por fim os decepcionaram. Estas desilusões marcam profundamente suas vidas e as impedem de encontrar verdadeiros amigos. Mas, será que é possível encontrar verdadeiras amizades? Qual a importância de bons e leais companheiros para uma vida satisfatória? É possível confiar em alguém a ponto de chama-lo de seu melhor amigo?

Lembra-se da "Fábula dos Três Porquinhos"? Cada um construiu sua casa com materiais diferentes, mas, apenas um deles, o terceiro, construiu sua casa com tijolos. Quando o lobo mal chegou e soprou fortemente contra a casa do primeiro porquinho, esta, feita de capim, se desmanchou toda e o porquinho teve que sair correndo para a casa do seu amiguinho, feita de madeira. Esta segunda casinha, quando confrontada pelo lobo mau, também sucumbiu. Agora, os dois porquinhos correram para a casa do terceiro porquinho em busca de

proteção. Sua casinha feita de tijolos, sob uma base sólida resistiu ao ataque do lobo mal com seu sopro forte. Aquela ameaça foi vencida com a amizade verdadeira. Os dois primeiros porquinhos sabiam que podiam contar com seu amigo. Mesmo que anteriormente discordassem da necessidade de materiais mais nobres para construção de suas casas.

Da mesma forma, para termos amizades verdadeiras, precisamos estabelecer bases sólidas para sabermos com quem contar diante das dificuldades da vida. O amigo verdadeiro é aquele que abre as portas da compreensão e nos acolhe dentro de seus limites para nos dar apoio, encorajamento e incentivo. Em muitos casos dá até proteção. Você tem amigos assim? Uma amizade verdadeira é aquela que servirá de abrigo contra os sopros do desânimo e da dúvida, do medo e da insegurança. No entanto, relações assim, só se firmam quando a base for sólida e bem estabelecida – como numa casa de tijolos. Qual é a base, ou seja, qual parâmetro você tem para escolher seus amigos?

Muitos escolhem o lobo mal

Por não ter um parâmetro para avaliar seus relacionamentos alguns se deixam levar por pessoas mal intencionadas, ou pouco comprometidas com o bem estar do outro. Esta falta de critério acaba conduzindo a pessoa a escolher como amigos verdadeiros os "lobos maus", colocando para dentro de suas casas e de suas vidas pessoas sem valores éticos, morais e espirituais. Este erro pode custar a saúde emocional e em muitos casos a saúde física, financeira, mental e até moral.

Veja por exemplo, os casos de *bulliyng*. Recentemente fui convidado para participar de uma audiência pública sobre o combate à violência nas escolas públicas da rede municipal de ensino. Entre outros profissionais (psicólogos, professores, advogados e promotores) fui ao palco para falar sobre a importância de se escolher verdadeiras amizades. Poucas pessoas sabem que para que uma agressão se caracterize como *bulliyng* é preciso que haja três elementos envolvidos: O agressor, a vítima e o espectador, ou seja, alguém para assistir à agressão. Nem sempre o agressor é um inimigo da vítima. Em muitos casos, este 'lobo mau' aparece na vida da futura vítima como um 'bom amigo', mas, posteriormente acaba se tornando um agressor silencioso ou um espectador passivo. Se não houver alguém para assistir à cena de agressão, o agressor não tem por que cometê-la sendo que para ele o que importa é ridicularizar o outro para ser aceito em determinado grupo. Um dos fatores principais para que seja combatida a prática do *bulliyng* é interromper o papel dos espectadores. Se não houver quem bata palmas não haverá o espetáculo no palco.

A vítima da agressão também pode se proteger por aprender a escolher seus amigos que sirvam de 'proteção' contra o lobo mau. Uma amizade baseada em valores é a chave para que este abuso seja erradicado das escolas. Não adianta criar normas e declará-las vigentes, se dentro do indivíduo imperar valores e desejos nocivos às relações humanas.

As amizades verdadeiras devem começar dentro de casa. Os pais devem ensinar os filhos a encontrar nos coleguinhas alguém em que possam confiar. Devem

buscar conhecer estes amigos dos filhos – entender o que pensam, do que falam como agem e porque se comportam assim. Normalmente, o que vemos são os pais que mandam seus filhos para a casa dos amigos para poderem ficar 'sossegados'. Deveria ser o contrário. Os pais deveriam ser os primeiros a se interessar pelas amizades dos filhos e a incutir neles valores morais importantes para escolher com quem vão conviver. É assim que aprenderão a viver na fase adulta. Acompanhar a amizade dos filhos é prevenir o problema. Esta ação ainda é melhor que remediar uma consciência atormentada pelo medo, pela insegurança ou pela dor de ser ridicularizado.

Como escolher verdadeiros amigos

Vamos fazer um teste: um amigo verdadeiro gosta de tudo o que você e concorda com você em tudo. Certo? Errado. Boas amizades não se baseiam em um pacto de concordância incondicional. Verdadeiros amigos servem para nos dar opiniões diferentes e nos ajudar a desenvolver pontos de vista distintos sobre diversos assuntos. É assim que uma amizade contribui para o seu crescimento como pessoa. Não é porque uma pessoa tem pensamentos diferentes e discorda de você em determinados assuntos que ela não pode ser seu amigo. Aprender a respeitar as diferenças é um dos segredos dos bons amigos. Se você tem um amigo que cometeu um crime, não seria prova de amizade verdadeira encobrir os problemas sérios em que seus amigos estejam metidos. Como diz o ditado: "O papagaio que acompanha joão-de-barro vira servente de

pedreiro." Procurar ajuda é prova de amizade verdadeira. Mesmo que seus amigos não concordem com sua ação. É o clichê de não dar um tapinha nas costas ou passar a mão na cabeça (como gesto de aprovação) quando se sabe que o outro acabará levando a pior.

Outra pergunta: seus amigos devem ter a mesma faixa etária que você? Se você respondeu que não, parabéns! Afinal de contas, amizade não tem idade. Você pode ter amigos mais velhos que já passaram por diversas situações e tiveram experiências de vida distintas das suas e podem lhe ajudar a ter uma visão mais ampla das situações que você está enfrentando. Podem ainda lhe servir de apoio e incentivo em determinados momentos de desânimo. Amigos mais velhos tem ainda outra grande qualidade: em sua maioria, sabem ouvir. Às vezes só de colocaram-se a disposição para escutar suas críticas, dúvidas ou reclamações, estas pessoas já se mostraram bons amigos. Não que pessoas com a mesma idade não tenham esta maturidade, mas é como se você estivesse olhando para um espelho esperando uma resposta que você gostaria de ouvir. Pessoas com mais experiência de vida podem tornar-se mentores em áreas que podem ser decisivas na sua vida. Ao escolher seus amigos, pense em pessoas com mais experiência de vida que você.

Ter amigos mais novos que você é perda tempo? Não. Ao mesmo tempo em que somos amigos de pessoas mais velhas, podemos servir de boa influência para quem é mais novo. Pense por exemplo em uma empresa com muitos funcionários e você é recém-contratado. No primeiro dia de trabalho você está

perdido, sem saber onde é o banheiro e até o refeitório. De repente, se aproxima de você uma pessoa com um rosto simpático e disposto a lhe ajudar a esclarecer suas dúvidas. Aos poucos, você vai se habituando ao novo local de trabalho e a nova realidade, mas, não hesita em perguntar a esta pessoa como resolver isso ou aquilo. O mesmo acontece com relação a seus amigos mais novos. Um gesto prestimoso de atenção, como a ajuda em esclarecer suas dúvidas nos primeiros dias de trabalho, é fundamental para ajudar a outra pessoa a se habituar às mudanças que ela possa estar passando em sua vida. Ter amigos mais jovens que você é uma oportunidade de ouro de ensinar aos outros tudo que você tem aprendido na vida.

Seus amigos devem ser pessoas da mesma família? Não necessariamente. Salomão, o homem mais sábio que já existiu entre os humanos imperfeitos, certa vez disse em um dos seus provérbios que há amigos em quem nos apegamos mais do que a nossos irmãos. Isso é mais regra do que exceção. Muitas amizades verdadeiras acontecem entre pessoas com famílias totalmente distintas e de classes sociais diferentes também. Ora, se meus amigos não precisam concordar comigo em tudo, não precisam ter a mesma faixa etária que eu nem ser da mesma família o que devo levar em conta para escolher meus amigos?

Os valores

A palavra valor significa também estima; ter prazer em; ou ter consciência da própria dignidade. Dentro do contexto apresentado neste capítulo a palavra

valor se aplica para o quão importante é para a pessoa certas qualidades que formam seu caráter, sua personalidade. Como na Fábula dos Três Porquinhos, o que era mais importante para o terceiro era a segurança de uma casa de tijolos, podemos dizer que um valor importante, ou seja, o que ele tinha em grande estima era sua estabilidade, seu conforto e proteção dentro de sua casa. Mas, valor também significa estar consciente de sua dignidade. É saber reconhecer seu valor e exigir que seus amigos o reconheçam também. Enfim, para construir uma amizade duradoura é importante que você tenha valores, ou seja, leve em conta qualidades que são importantes para você sem que seja necessário que você anule estes valores para manter a amizade. Amigos verdadeiros não exigem que você se rebaixe ou sofra para o divertimento deles e muito menos que você compactue com posturas erradas ou antiéticas.

Eu trabalhei em uma empresa onde estávamos criando um departamento novo para cuidar de toda a decoração e merchandising das lojas do grupo. Sob minha responsabilidade estava um pequeno, porém significativo estoque de materiais para a reforma e decoração de um departamento da loja. Certo dia, um colega de trabalho que eu julgava ser um grande amigo tentou levar discretamente uma lata de tinta do meu estoque, sob a alegação de que nosso gerente havia liberado aquela tinta para que ele pintasse uma porta na casa dele. Quando pedi para ele a autorização por escrito, ele se zangou e disse que eu estava passando dos limites, sendo que ele era meu superior. Com calma, mas de modo firme, disse a ele que independente disso eu não poderia deixar que ele saísse com materiais da

empresa para uso particular. Isso era contra as normas da empresa e contra meus valores pessoais.

Depois de um sermão de quinze minutos recheado de coisas do tipo "você só está aqui por que eu te coloquei neste cargo e agora você me chama de ladrão" e uma ameaça de demissão por justa causa, eu entendi que ele estava com vergonha por ter sido descoberto e a reação natural seria o confronto, por causa da minha postura. Permaneci íntegro nos meus valores e aquela amizade que eu pensava ter foi rompida. Sete dias depois este subgerente foi demitido por roubo. Se eu sucumbisse à pressão dele para compactuar com sua intenção de levar coisas da empresa par casa talvez eu tivesse levado a fama de ladrão também. Se ele fosse um amigo verdadeiro não insistiria para que eu fosse desonesto. Amizade nenhuma vale a perda da reputação.

Se você esperava encontrar neste capítulo uma fórmula mágica para fazer verdadeiras amizades, lamento decepcioná-lo. Não era minha intenção causar em você esta impressão, mas, ajuda-lo a perceber que o que realmente importa para a construção de uma amizade duradoura é saber se você pode contar com estes amigos na hora em que precisar e se esta amizade proporciona a você oportunidades de expressar seus valores mais importantes. Quando você encontrar amigos verdadeiros sentirá que o mais valioso nesta relação de amizade é a oportunidade única que os amigos proporcionam para que você seja simplesmente você.

Síntese: Verdadeiros amigos baseiam suas amizades e escolhas em valores positivos.

35
Perdão – o antídoto para o veneno do ressentimento

Mensagem deste capítulo:
Como perdoar liberalmente e restabelecer seus relacionamentos?

"Se perdoardes aos homens as vossas falhas, vosso Pai no céu perdoará também a vós". *– Jesus Cristo*

Sua atitude diante dos erros e falhas das outras pessoas revela a altitude que você alcançará na escala dos relacionamentos. O modo como lidamos com aquilo que nos aborrece e com o que as pessoas fazem contra nós pode afetar nosso modo de viver e consequentemente, mudar nosso comportamento e alegria diante da vida.

Muitos não entendem porque ser perdoador pode salvar seus relacionamentos. Jesus Cristo apresentou a resposta e associou isso a receber perdão de Deus também. Em outras palavras, Jesus disse que quem não perdoar não receberá perdão. Isso nos lembra de ainda outro pormenor: todos nós erramos muitas vezes, o que nos coloca na posição de precisar ser perdoado para convivermos bem uns com os outros. Quem não tem a habilidade de perdoar, pode ler um milhão de livros sobre relacionamento e convivência, que ainda assim não será um expert em relações humanas. Por quê? Por que o perdão antes de ser um ato de amor é um ato de inteligência. A pessoa que não perdoa os outros por alguma coisa que fizeram contra ele é como alguém que

toma um veneno e torce para que o outro morra! Ou seja, pura ignorância.

Quem não tem a habilidade de 'pôr uma pedra sobre o assunto', isto é, quem fica remoendo um problema aparentemente já foi resolvido, acaba contraindo a doença do ressentimento. Silenciosa como um câncer o ressentimento só mostra sua face quando, sem querer, a pessoa que o nutre dá vazão a esta doença através do ódio, raiva, ou linguagem pejorativa. Exemplificando: João ofendeu a Paulo durante uma conversa no ambiente de trabalho. Eles discordaram quanto à execução de um projeto, mas, João continua trabalhando normalmente com Paulo, mesmo nutrindo o sentimento de raiva, oriundo pela ofensa que sofreu do colega. Passam-se os meses, até que um dia, em outra reunião de líderes ele, resolve rebater um argumento de Paulo para um novo projeto e começa – sem nenhuma razão aparente, a falar mal e menosprezar o trabalho e a ideia de Paulo que, sem entender o que está acontecendo, revida! Pronto! O ringue está montado. Agora a reunião muda de foco e ambos começam a demonstrar que já não suportam mais um ao outro. A produtividade da empresa, naquele momento acaba e a reunião se desfaz – manchando a imagem dos dois perante os colaboradores. Resultado? Divisão na equipe.

Esta situação acontece com muita frequência, uma vez que dentro de uma sociedade, as pessoas se esbarram mesmo. Não precisamos e nem somos obrigados a gostar daqueles com quem trabalhamos o que não significa que devemos alimentar contra eles um sentimento de amargura e ressentimento por algo aparentemente pequeno que nos fizeram no passado.

Jesus Cristo é o exemplo perfeito de como lidar com os erros que os outros cometem contra nós. Ele reforçou a importância de perdoar liberalmente uns aos outros e mostrou claramente o que devemos fazer para convivermos bem – livres de problemas de relacionamento. Tomarei a liberdade de apresentar a você, alguns momentos da vida de Jesus que podem nos ajudar a desenvolver a habilidade de perdoar liberalmente em situações adversas.

Perdoar mesmo quando criticado

Jesus foi para uma região do mundo onde as pessoas comuns eram maltratadas e vistas como casos perdidos! Existia uma palavra na época para descrever estas pessoas, que traduzida para nosso idioma, significa "povo da terra", ou seja, indivíduos que estavam abaixo dos demais. Os líderes religiosos da época, que deveriam ser os primeiros a cuidar do povo, faziam questão de rebaixar e humilhar os pobres e menos favorecidos, ao contrário do que Lei de Moisés (código legal, moral e ético daquele tempo) previa. Cobradores, prostitutas, órfãos, imigrantes e outros, eram tratados como a escória da sociedade judaica. E era exatamente com estas pessoas que Jesus preferia estar. Note: Jesus escolhia entre os líderes judaicos hipócritas da época e os menos favorecidos e optava pelos últimos. Obviamente, Jesus foi criticado (e ofendido) por este comportamento.

Certo dia, homens de destaque na sociedade judaica levantaram a questão de que Jesus comia à mesma mesa que cobradores de impostos. No entanto, a

resposta de Jesus a estas críticas nos dá o que pensar sobre perdão. Ele disse: "O Filho do homem, (modo como Jesus referia a si mesmo) veio comendo e bebendo (ações normais de todos os humanos), no entanto dizem: Eis um comilão e beberrão! (comportamentos tidos como pecados perante a Lei). "Mas", concluiu Jesus, "a sabedoria é provada justa pelas suas obras"!". Em outras palavras, Jesus disse que não cabia a ele responder todo o tipo de crítica e muito menos dedicar tempo para remoer o que diziam sobre ele. Ele preferiu deixar que suas ações provassem quem ele era. O que podemos aprender disso?

Em muitos casos, é melhor deixarmos de lado as críticas e ofensas que sofremos e continuarmos a seguir nosso objetivo de vida sem nos concentrar no que os outros estão dizendo de nós. Às vezes, por dedicarmos muito tempo pensando nas ofensas que sofremos alimentamos o ressentimento e a mágoa e perdemos o foco do que é o mais importante. Deixar suas ações comprovarem o quanto você é competente, dedicado em fazer o que é correto e o quanto é sincero pode ser mais produtivo e menos danoso emocionalmente, do que tentar refutar e acabar se machucando. A atitude de Jesus nos ensina que antes de guardarmos o ressentimento é melhor não dar margem para que a ofensa entre em nosso coração.

Quando abandonado pelos amigos

Se você já teve a oportunidade de ler a história da vida de Jesus na Terra, descrita nos quatro Evangelhos do Novo Testamento, sabe que dos

apóstolos de Jesus, o mais impetuoso foi Pedro. Com frequência, ele tomava a frente em responder em nome dos outros, agia de forma enérgica e tinha reações inesperadas – em algumas situações, até mesmo sem avaliar as consequências. Uma destas situações ocorreu durante a última refeição que Jesus tomou com seus amigos antes de ser preso e depois sacrificado.

Durante aquela refeição, Jesus disse a seus amigos que, um deles, o trairia e o entregaria aos inimigos do cristianismo naquela mesma noite. Mas Pedro, sem necessidade, disse a Jesus, que mesmo que todos os outros o abandonasse, ele jamais faria isso! Jesus, sabendo o que estava para acontecer nas horas seguintes, concluiu dizendo: "Antes que o galo cante você me negará três vezes!".

Conforme Jesus havia dito, poucas horas depois ele foi preso e levado a presença de um sacerdote local. Pedro o acompanhava de longe. Ao chegarem ao pátio do sacerdote havia algumas pessoas se aquecendo junto a uma fogueira e Pedro parou ali para se esquentar e foi reconhecido por uma serviçal da casa do sacerdote. Quando perguntado sobre sua relação com Jesus, Pedro negou pela primeira vez. Ainda junto à fogueira, os soldados que prenderam a Jesus reconheceram o sotaque de Pedro e perguntaram a ele diretamente, ou seja, não tinha como ficar em dúvida sobre o que eles estavam falando. E Pedro negou seu amigo Jesus, de novo.

Umas três horas antes, durante a prisão de Jesus, um soldado romano chamado Malco, teve sua orelha cortada por Pedro e Jesus milagrosamente restituiu a orelha do soldado e se entregou para ser preso. Como Jesus era conhecido pelas pessoas e muitos queriam sua

morte, aquela situação causou uma comoção pública. As pessoas começaram a seguir os soldados até a casa do sacerdote ao qual Jesus foi levado. E lá no pátio, na fogueira, se aquecendo, tinha um parente do soldado que Pedro cortou a orelha com a espada. E esse parente, reconheceu Pedro e falou: "Opa! Eu te vi com Jesus lá no jardim!" Pedro, com medo de ser pego, praguejou contra o homem e negou a Jesus pela terceira vez. Jesus olhava para Pedro de longe. E o galo cantou! Pedro se lembrou do que Jesus havia dito e saiu chorando arrependido.

Vamos fazer uma pausa e analisar a situação que serviu de pano de fundo para nossa conversa. Jesus estava passando por um momento muito difícil da sua vida e a companhia de um amigo faria toda a diferença para que ele pudesse suportar a pressão de ser morto como bandido (nos tempos do exército romano, só criminosos eram pendurados para morrerem agonizando publicamente). Note que Jesus não pediu a Pedro que fizesse uma declaração de lealdade. Foi o próprio Pedro quem tomou a iniciativa de dizer que estaria lá até o fim! Tanto que quando o medo tomou conta dele, ele negou a Jesus, mas, reconheceu o erro imediatamente e chorou arrependido. Os eventos que se seguiram nos ensinam mais sobre o exemplo de Jesus em perdoar os amigos. Acompanhe a sequencia da história.

Após Pedro ter saído chorando, Jesus foi condenado e pendurado para morrer. Algumas pessoas bondosas o retiraram dali após confirmarem sua morte e o lavaram para enterrá-lo numa sepultura emprestada. No terceiro dia, conforme a narrativa bíblica, ele foi ressuscitado. Algumas mulheres foram ao túmulo dele

para acompanhar Maria, mãe de Jesus que desejava banhar seu corpo com óleo perfumado. Mas, chegando lá não o viram. Era costume colocar uma pedra na porta do túmulo e elas viram que a pedra havia sido removida e tinha um anjo na entrada do túmulo, que falou a elas o que tinha acontecido a Jesus. O anjo ainda mandou que elas voltassem a cidade, encontrassem os apóstolos de Jesus e contassem que ele estava vivo e os encontraria na Galiléia. O detalhe interessante é que o anjo mencionou o nome de um apóstolo em especial: Pedro. Tanto que Pedro foi até o túmulo de Jesus depois para ver seu corpo, mas não entendeu o que tinha acontecido, pois restavam lá só as faixas que envolveram o corpo de Cristo. Talvez, por julgar-se culpado por ter abandonado a Jesus, Pedro não entendia bem o que havia acontecido. O relato das mulheres não era bem visto, pelo fato de elas serem mulheres – classe com pouco respeito naquela época.

Alguns dias depois, Pedro e seus amigos foram pescar na Galiléia, talvez tentando restabelecer a sua vida profissional. Passaram uma noite inteira sem pescar nenhum peixe. Ao amanhecer, avistaram parado na praia um homem, e um dos amigos de Pedro, João, reconheceu o homem como sendo o ressuscitado Jesus. Pedro, então se lançou no mar e chegou à praia nadando. Jesus o recebeu normalmente e mais tarde naquele dia deu a ele a missão de pastorear as ovelhas cristãs.

Isso nos mostra duas coisas a respeito do perdão de Jesus. Primeiro, ele perdoou amplamente a Pedro. Ele não ficou fazendo chantagem emocional com Pedro alegando que na hora que mais precisou dele, Pedro o deixou na mão e que agora faria um favor para ele por

aceita-lo novamente. Jesus o perdoou e restabeleceu o relacionamento com ele, o que nos mostra que quando perdoamos um amigo, colega ou companheiro de trabalho é sábio restabelecer o relacionamento ao mesmo nível de antes da ofensa. Esta história de que "eu o perdoou, mas, não quero vê-lo nem pintado de ouro!" não é perdão genuíno. A prova disso é que Jesus, ao perdoar Pedro, reafirmou que confiava nele por dar-lhe uma nova ordem de trabalho. Segundo, Jesus nem mencionou o evento triste que marcou a última interação de Pedro com ele. Ele nem tocou no assunto, nem por brincadeira! Imagine se Jesus tivesse tido: "Ah, Pedro! Lembrou-se do galo, né? Não te falei?!" Isso teria mostrado a Pedro que ele errou e o faria se sentir culpado, não perdoado. Da mesma forma, se perdoamos alguém não devemos nunca mais tocar no assunto. Nem por brincadeira!

Devemos nos esforçar para agir como Jesus quando formos abandonados na hora em que mais precisarmos. As pessoas não são obrigadas a nos jurar amor eterno, nem a entregar a vida por nós. Temos que entender, que mesmo que eles afirmem isso, pode ser que em determinado momento, por medo ou insegurança eles se sintam acuados e não nos apoiem. Isso é mais regra do que exceção! Não caia na tentação de guardar ressentimento de alguém, só por que contava com ela e a pessoa não correspondeu a sua expectativa. Perdoe assim como Jesus fez com Pedro. Restabeleça a condição anterior e mantenha a paz na sua equipe, na família ou entre amigos. Se você tem a disposição de entregar a vida pelos outros, também tem que ter a

consciência de que eles podem não fazer o mesmo, o que não quer dizer que não são verdadeiros amigos.

Quando pedir desculpas é a solução

Em muitos casos, mesmo estando com a razão você terá que pedir desculpas para manter um bom relacionamento. É importante entender que manter a paz e a união na equipe, na família ou na empresa toda é mais importante que descobrir e provar quem está certo ou errado. Pedir desculpas, longe de ser um ato de fraqueza é uma ação de quem tem força moral o bastante para aceitar levar a fama de culpado, se isso significar o bem estar da maioria. No entanto, é preciso levar em conta dois detalhes importantes, para que um pedido de desculpas alcance o objetivo de aproximar as pessoas.

Certa vez, meu pai e eu discutimos a respeito de um cliente e eu fui ríspido com ele. Quando caí na realidade e me lembrei do que havia feito, pedi desculpas. Mas, fiz isso da boca para fora. No fundo eu não aceitava que estava errado. Meu pai olhou com o rosto fechado para mim e disse: "É! Depois que inventaram a desculpa acabou a responsabilidade no mundo. As pessoas fazem de tudo, falam o que querem para os outros e depois pedem desculpa e fica tudo numa boa, né?"... Eu entendi o que ele disse. Para que ele me perdoasse, eu deveria mudar minha atitude, principalmente na hora de pedir desculpas. Era preciso ser sincero em relação ao pedido de desculpas.

O mesmo acontece quando vamos tentar restabelecer um relacionamento com alguém. Se não formos sinceros o pedido perde o efeito. É como uma pessoa na sua frente na fila do banco. Ela está com duas sacolas enormes e esbarra em você. Pede-lhe desculpas e você aceita. Daqui a pouco ela esbarra em você de novo. Novamente pede desculpas e você aceita. Dois minutos depois esbarra em você de novo. Você acha que as desculpas dela são sinceras? Não seria melhor se, ao invés de pedir desculpas ela parasse de esbarrar em você? Da mesma forma, ao pedir desculpas tenha em mente que você deve parar de agir como estava agindo, caso contrario, seu pedido de desculpas perderá o valor.

Outra coisa importante é com respeito a exigir um pedido de desculpas. Tem pessoas que 'empacam' na vida sob a desculpa de que não farão mais nada para ninguém enquanto o Fulano não vier e pedir desculpas. Mas, pense por um instante: o quanto essa ofensa fará sentido daqui a cinco, dez anos? O que a outra pessoa fez ou falou para você mudará sua vida para melhor ou para pior no futuro, ou será simplesmente para satisfazer seu ego? Pensar no efeito que determinada ação da outra pessoa terá sobre você, facilitará sua decisão de levar ou não adiante a exigência de que o outro está lhe devendo um pedido de desculpas. Isso é ser flexível, o que envolve muitas vezes deixar a opinião própria de lado em benefício do bem estar coletivo.

Enfim, lembre-se que todos nós erramos muitas vezes. Em palavras, pensamentos e ações. Entenda que enquanto nossas vidas estiverem recheadas de problemas a serem resolvidos e de situações estressantes exigindo nossa atenção – estaremos sujeitos a ofender e

ser ofendidos, magoar e ser magoados – seja na família, no trabalho e em diversos relacionamentos. O que fará a diferença? Sua disposição de perdoar e salvar o relacionamento. Lembre-se do exemplo de Jesus e esforce-se para ser perdoador não ressentido. Perdoar libera sua mente para o que é realmente importante mantém a paz e favorece o trabalho em equipe. Considere perdoar mais. Acredito em você!

Ideia forte: Perdoe e salve seus relacionamentos assim como Jesus fez.

36
Torne-se um maestro da comunicação

Mensagem deste capítulo:
O que você precisa fazer para melhorar seus relacionamentos?

"Certificai-vos do que é mais importante".
– Filipenses 1:10.

Neste livro nós já consideramos muita coisa a respeito de comunicação interpessoal. Pude compartilhar com você um pouco do que sei a respeito deste assunto tão fascinante que defini como a 'arte de influenciar pessoas'. São dicas, técnicas e conceitos poderosos para aumentar seu poder pessoal e transformá-lo em um líder mais carismático e uma pessoa que realmente muda o curso das coisas no trabalho, na vida e nos relacionamentos. Mas, com certeza você deve estar se perguntando o que realmente deve fazer agora em que estamos chegando ao final do livro.

Em minha cidade natal, Poços de Caldas, MG, realiza-se no início do ano um festival de música clássica, chamado "Música nas Montanhas". Tive o privilégio de assistir na 13ª edição do Festival, uma apresentação da Orquestra Sinfônica do Festival sob a regência do maestro Jean Reis, mestre em música pela Andrews University. Na ocasião, a orquestra se apresentou com a solista Susan Ruggiero, doutora em canto pela Louisiana State University. Fui uma das apresentações mais bonitas que já presenciei. A

harmonia dos músicos, a beleza dos instrumentos, o som puro e a emoção da musicista me fizeram ver que a arte de influenciar pessoas realmente passa pela emoção com que você se expressa. A cada nota, a cada verso, a cada gesto dos músicos, meu interesse se renovava, mesmo não entendendo a língua em que a melodia estava sendo cantada. No meio de tanto talento, surge a figura do maestro.

Simpático e com postura humilde, característica dos verdadeiros líderes, ele entra no palco com toda a concentração natural de quem veio para fazer um espetáculo. Mais de seiscentas pessoas estavam presentes para ver um grupo de pessoas de diferentes formações e preferências entrarem em um acordo musical e entreter o público com seus dons. O mais curioso de tudo isso é que eles só começaram a mostrar seus talentos para o público após o momento em que o maestro iniciou sua arte. Dizem que no cinema a arte é do diretor e não do ator. No teatro, a arte é do ator. Após ver uma Orquestra em atuação arrisco-me a dizer que neste caso a arte é do maestro.

No entanto, o mais interessante do ponto de vista dos relacionamentos interpessoais, é que durante o espetáculo ninguém do público consegue discernir qual é o violino que está em evidência ou qual a flauta foi tocada com mais zelo. Não é possível saber se um trompete estava mais afinado que outro ou se o contrabaixo entrou na nota certa. Sabe por quê? O público todo estava focado em uma pessoa só: a solista. Se pedíssemos para um profissional desanimado resumir a questão em um pensamento, ele diria: “Ah! Todos

trabalham muito e o maestro assume a responsabilidade para só a solista levar a fama! Conheço esta história..."

Aqui temos uma lição valiosa: na empresa e na vida, muitas vezes acontece a mesma coisa. Você e sua equipe vão trabalhar duro e se esforçar muito. Talvez você tenha que assumir a 'linha de frente' para que as coisas aconteçam e no final das contas quem levará a fama diante do cliente vai ser o pessoal de marketing, do atendimento ou da logística, assim como a solista recebeu os gritos de 'Bravo!'. No entanto, para que haja um espetáculo no seu trabalho, na sua vida, nos seus relacionamentos é vital que você assuma a responsabilidade, você seja o maestro das suas ações. Que você conduza a sua vida, o seu trabalho – sem se preocupar com quem levará a fama.

Recentemente após uma palestra em uma associação de voluntários contra o câncer, uma senhora me perguntou o que era melhor para os relacionamentos no trabalho, orientar-se pela razão ou pela emoção. Durante a palestra mostrei como o trabalho do Dr. Roger Sperry sobre os diferentes hemisférios cerebrais interfere na nossa capacidade de comunicação intrapessoal e interpessoal. Expliquei a ela que assim como um pássaro precisa das duas asas para voar, caso contrário voaria em círculos, nossa comunicação também precisa dos dois hemisférios cerebrais para nos impulsionar cada vez mais longe. Quem privilegia a razão em detrimento da emoção, pode até convencer a outra pessoa, mas não a conquista. Para convencer alguém de que você está certo, não é preciso que haja afinidade entre vocês, mas apenas consentimento. Qual foi a última vez que você conversou por 4 horas com

uma pessoa que você não gosta? Provavelmente nenhuma. No entanto, quando a gente gosta da outra pessoa a gente nem vê o tempo passar, não é verdade? Para influenciar os outros é preciso que eles gostem de você. Acredito sinceramente que a base da influência é a pessoa gostar de você. Ter certa reverência, admiração da mesma forma que os músicos admiram o maestro e seguem sua regência sem questionar. As pessoas com quem você convive o admiram? Gostam de você?

O maestro sabe mais em termos de música do que todos os seus músicos. Ele tem competência e autoridade para reger uma orquestra. No entanto, se logo nos primeiros ensaios ele dispensar um tratamento grosseiro ou arrogante para com seus músicos, eles logo se afastarão e procurarão outra orquestra para que possam exercer seu trabalho. O mesmo acontece com sua equipe, com sua família com seus amigos e colegas de trabalho. Se eles receberem de você um tratamento rude, mal educado, arrogante, você pode ser o líder mais competente do mundo que acabará sozinho. Para tornar-se um maestro da comunicação você precisa primeiramente conquistar as pessoas, fazê-las gostar de você. Para isso sugiro que você estude e pratique as dicas da sessão dois deste livro, sobre a comunicação dos líderes. Quando perceber que a produtividade da sua equipe de vendas está abaixo do potencial deles, considere junto com eles a sessão três. Desenvolva seus talentos pessoais para relacionar-se melhor com os princípios da sessão quatro. Faça um trabalho de bastidores para depois surpreender no palco.

Outro detalhe: um maestro sabe muito mais do que aquilo que ele mostra. Os grandes músicos

escolhem o melhor de seus trabalhos para ser apreciado pelo público. Fazem isso conscientemente por que entendem que seu trabalho é muito amplo e que é preciso ter foco. Por isso a preparação, o treino e o estudo regular são importantes. Por isso ouvir outros sons a sua volta é fundamental para aprender novas formas de conquistar o público sem perder o foco. Quando um músico vive a música, ele se prepara para que em momentos especiais possa ter mais a oferecer e criar para o público uma experiência sem igual. Ele se prepara para isso. Quem ouve um músico profissional executando sua arte reconhece que ele sabe o que está fazendo.

De modo similar, assim como um maestro que estudou muito durante um bom tempo e treinou muito com sua equipe de músicos, sobe ao palco e conduz o público a uma experiência única, você também pode e deve se preparar antes, ampliar sua atuação sem perder o foco, para quando subir no palco da vida fazer com que as pessoas que se relacionam com você, tenham uma experiência ímpar por terem encontrado alguém que sabe o que está fazendo com a própria vida! Portanto, estude a si mesmo e treine muito. Releia esta sessão do livro daqui a três meses e reveja suas anotações. Dedique tempo para ouvir os outros e aprender deles. Prepare-se para conduzir a "Sinfonia dos Relacionamentos".

Ideia forte: Para se tornar um maestro da comunicação treine muito para conquistar as pessoas.

Parte 5: Como se tornar um melhor comunicador? Programação Neurolinguística Aplicada a Comunicação

Se você chegou até esta parte de livro, meus parabéns! Não que eu esteja subestimando sua capacidade de leitura ou de persistência, muito pelo contrário! – estou elogiando seu interesse pelo autodesenvolvimento. Sua busca pela excelência na comunicação o trouxe até esta sessão do livro, que foi criada para ajuda-lo a aplicar imediatamente os conceitos desta obra. Espero que você consiga sentir uma melhora significativa em sua vida profissional e pessoal. O potencial comunicativo sempre esteve (e está!) em suas mãos. Sua busca pelo autoconhecimento o levará a perceber que todos os recursos de que você precisa para se tornar um melhor comunicador estão dentro de você.

É como o carbono, comumente conhecido por carvão. Este elemento presente na natureza em diversos continentes, quando está diante de baixas temperaturas pode ser extraído e transformado em grafite – este que está no meio da madeira de seu lápis. Mas, quando exposto a forte pressão e altas temperaturas, ele se transforma no diamante – a joia mais resistente e valiosa do mundo. Olha que interessante! O que determina a diferença entre a fragilidade e pouco valor do grafite e a durabilidade e valor do diamante, é a pressão e o calor que o carbono sofre antes de ser extraído.

De maneira similar, ao longo das outras sessões do livro, fui lhe mostrando como e onde estão as reservas de carbono dentro da sua vida. No entanto,

acredito que agora é o momento de testar (com calor e pressão) sua comunicabilidade, com base em tudo o que aprendemos até aqui. Você precisará usar a cabeça para pensar, em vez de ter pensamentos, e isso costuma 'esquentar os miolos'! A diferença básica entre pensar e ter pensamentos, é que quando você usa a cabeça para pensar – você raciocina e medita para entender e encontrar aplicações práticas sobre determinado assunto. É um processo mais lento, mais intenso e, consequentemente, mais cansativo. Ao contrário, por exemplo, de quando você tem um pensamento, onde você não se concentra nos flashs que passam pela sua mente. Como trataremos do funcionamento da mente, peço que você use a cabeça para pensar, ou seja, concentre-se mesmo que isto seja mais cansativo. Só assim você vai perceber como este livro é prático.

Esta obra não tem uma conclusão nestas páginas (embora esta seja a ultima sessão do livro). A conclusão deste trabalho se dará em sua vida, em sua rotina como líder, a cada venda que você concluir, a cada relacionamento que conquistar. Meu trabalho nas outras sessões deste livro foi ajuda-lo a encontrar o 'carvão'. Agora tenho que colocar mais pressão para transforma-lo em um diamante. Meu objetivo não é lapidar o diamante, mas entrega-lo a você, ou seja, despertar sua consciência para o valor e a durabilidade do potencial comunicativo que existe em sua mente. Ao aplicar o que se segue nesta sessão, assim como um mestre joalheiro, você vai lapidar sua comunicação e agregar valor a sua habilidade de comunicação interpessoal. Bom trabalho!

37
Como o cérebro funciona

Mensagem deste capítulo:
Aprenda a informática da mente para se comunicar melhor

"É claro que meus filhos terão computadores. Mas antes, terão livros." – Bill Gates.

O funcionamento do cérebro humano pode ser comparado ao de um computador, com apenas uma diferença: o cérebro é a máquina mais potente do planeta. Não há limite para a capacidade de processamento da mente. Estudos afirmam que não usamos nem 5% da nossa capacidade cognitiva. É como se você pudesse ter um computador 20 vezes mais potente do que ele é hoje!

No entanto, o que muitos desconhecem é que da mesma forma que um computador, o cérebro também necessita de um sistema operacional compatível com sua capacidade física, para que ele possa funcionar bem. Ou seja, só o hardware ser bom não adianta. Não basta apenas ter um poderoso 'computador' à disposição dentro da cabeça. É preciso que o sistema operacional seja poderoso também. Assim como o computador, o cérebro também precisa de uma programação específica para trabalhar com todo o potencial. Em outras palavras, precisamos de um software, um programa para aumentar nosso poder de comunicação.

Considere ainda outra situação: você pode ter em sua casa um excelente computador e até sabe que o

software dele também é muito potente. Mas, o que aconteceria se você não conhecesse nada sobre informática e não soubesse nada sobre como usar este programa? Seu computador ficaria sem uso, apenas juntando poeira em cima da mesa, não é verdade?

O mesmo aconteceria se, ao ler este livro, você tomasse conhecimento de que dentro da cabeça tem uma poderosa máquina comunicativa, mas, apenas achasse tudo muito bonito – mas deixasse de aprender a usar a cabeça para se comunicar. Em outras palavras, achar o potencial comunicativo do cérebro interessante não aumenta seu poder de comunicação. É preciso aprender a 'informática' do cérebro. É preciso entender como o cérebro processa a informação. Caso contrário, seu cérebro vai ficar 'cheio de poeira' e sua comunicação não vai melhorar. Do mesmo modo como se programa um computador é possível programar nossa mente para sermos mais comunicativos e para nos relacionarmos melhor uns com os outros. Então, mãos à obra!

Um hardware, dois HDs

Já mencionei para você ao longo deste livro, os trabalhos do Dr. Roger Sperry, prêmio Nobel de Medicina, de 1981. Ele foi um dos responsáveis por provar que a mente humana está dividida em dois cérebros. O lado esquerdo que armazena nossas funções lógicas, racionais e o lado direito, fonte de nossa mente inconsciente e de nossa capacidade emocional.

Como você sabe, o HD de seu computador pode ser particionado, isto é, dividido caso você deseje. Esta divisão não precisa ser necessariamente igual. Um HD

pode ser maior que o outro dependendo da escolha do usuário e da quantidade de arquivos e programas com os quais ele pretende trabalhar. Segundo os especialistas, o jeito certo de usar os dois HDs é deixar um para back-up, ao passo que o outro vai armazenando os arquivos automaticamente. O uso correto dos dois HDs potencializa a vida útil do seu computador. Da mesma forma como um HD particionado, o cérebro tem dois 'HDs' que, se utilizados corretamente poderão aumentar seu potencial comunicativo. O "HD número 1", o lado esquerdo do cérebro, funciona 'automaticamente' devido a nossa educação, e acumula informações com maior frequência. Por isso, tem uma capacidade de armazenamento reduzida em comparação com o 'HD nº 2', o lado direito do cérebro, nosso subconsciente. A chave para se comunicar melhor está em usar mais o seu 'HD nº 2', o lado direito do cérebro, fazendo uma ligação maior entre estes dois hemisférios.

A ligação entre estes dois hemisférios cerebrais, acontece através de um feixe de conexões nervosas chamado corpo caloso, responsável pela troca de informações entre os hemisférios. Nas mulheres, esta estrutura de corpo caloso é 30% mais densa que nos homens, o que possibilita à mulher maior troca de informação entre os hemisférios cerebrais. Isto significa que a mulher é potencialmente mais comunicativa, intuitiva e perceptiva que o homem. Apenas para dar um exemplo, as mulheres têm seis vezes mais contato físico durante uma conversa com outra mulher, gerando amis empatia e confiança – elementos fundamentais na comunicação interpessoal e nos relacionamentos.

No entanto, no que se refere a comunicação, o lado esquerdo do cérebro funciona como se fosse um setor de 'recebimento de mercadorias'. Toda a informação que chega até nós, é avaliada pelo nosso consciente, mas nem todas seguem em direção ao HD maior, o inconsciente. Nossa mente criou um mecanismo que escolhe o vai para o lado direito do cérebro.

Escolhendo o que codificar

Somos atingidos por mais de 1500 mensagens publicitárias todos os dias. Dá para imaginar o quanto seu cérebro trabalha para processar tudo isso e filtrar o que importa? Isso sem contar os muitos outros estímulos que recebemos vindos de comportamentos e acontecimentos. Ainda bem que o cérebro escolhe o caminho mais direto para codificar a informação que nos interessa conectando a nova informação com nosso sistema de crenças.

Isto acontece por causa de uma substância chamada SRAA (substância reticular ativadora ascendente) que é gerada pelo organismo toda vez que o cérebro manda um impulso elétrico para que o corpo realize algum movimento. Por exemplo, quando meu cérebro decide que o meu braço direito se levante, ele gera uma 'ordem de serviço' para o braço direito. Junto com esta 'O.S.', o corpo produz a energia necessária para que isso ocorra, a SRAA. Acontece que o cérebro não trabalha com mesquinhez, por isso o corpo sempre produz mais SRAA do que o necessário. Portanto, nosso corpo tem uma sobra de energia a cada movimento que

fazemos. Esta SRAA que sobra em nossa mente serve como aditivo, ou seja, mantém nossa mente ligada o tempo todo. Por isso o cérebro capta mais informações do que nossos sentidos conseguem perceber. Você está lendo este livro, mas consegue ouvir um carro passando lá na rua. Percebe o calor e o vento refrescante. Consegue diferenciar o som do seu celular ou ainda sente o cheiro do perfume de quem passa perto de você. E tudo isso ao mesmo tempo! Mas, calma! Há um limite: o cérebro presta atenção a poucas coisas de uma só vez. Por isso você consegue se concentrar de cinco a sete informações diferentes ao mesmo tempo. São as chamadas unidades de atenção. Além de manter o cérebro ligado, a SRAA o ajuda a estabelecer prioridades e a escolher que informação você quer gravar na memória inconsciente.

Lembra-se daquela janela que aparece antes de você apagar alguns arquivos do seu computador? Aquela que pergunta se você tem certeza de que realmente quer jogar aquela informação fora? A SRAA funciona como uma daquelas janelas, ou seja, ela pergunta ao seu sistema de crenças se a informação que sua mente consciente está recebendo através dos sentidos, pode ou não ser deletada. Assim, seu subconsciente avalia se está ou não de acordo com aquilo que é importante para você e escolhe se a informação será armazenada ou não.

Assim como um estoquista organiza o depósito separando os produtos nas prateleiras certas, o processamento da informação que passa pela SRAA e vai para o depósito da mente inconsciente, (seu HD nº2) e organiza a informação nas prateleiras certas. Desta

forma, quando você precisar de determinada informação para comunicar a alguém, a mente consciente (o estoquista) saberá onde buscar o que você precisa para comunicar. Mas, espera aí! Como é que o cérebro determina o que guardar e o que deletar?

Como o cérebro processa as informações

Tudo o que acontece a nossa volta têm impacto direto em nosso interior. De alguma forma somos atingidos pelo que acontece no trabalho, na família, no colégio ou na comunidade. Estes eventos externos podem ser fatos, comportamentos de outras pessoas e coisas que podem ser captadas pelos sentidos: visão, audição, tato, olfato e gustação. Estes estímulos externos influenciam nosso comportamento e alimentam nossa mente com informações de diversos tipos. Nosso cérebro processa estas informações de uma forma muito peculiar, ou seja, cada um de nós tem um jeito diferente de processar a informação recebida.

O processamento desta informação passa por filtros, crenças e valores, objetivos e seu estado interno. Cada um destes fatores interfere na sua interpretação do que acontece a sua volta e o leva a omitir, distorcer e generalizar a informação que chega ao seu cérebro. Cada um destes aspectos (filtros, crenças e valores, objetivos, estado interno, omissões, distorções, generalizações) cria sua representação interna, ou seja, o seu jeito pessoal de processar a informação. Esta representação interna utiliza imagens, sons e sensações para apresentar informação para outra pessoa (comunicar), de formas verbais ou não verbais.

Por exemplo: você acaba de receber a notícia de que foi aprovado em um concurso público para ocupar uma vaga que você queria muito (evento externo). Você levanta a cabeça com orgulho, olha para o horizonte e respira com alívio. Você começa a perceber que suas emoções, seu estado interno está eufórico, feliz. Você sempre ouviu seus pais lhe dizerem que trabalhar no setor público era a garantia de sossego para o resto da vida. Isso moldou seu sistema de crenças desde a infância e os valores "tranquilidade e estabilidade" eram o que determinava o norte de suas ações (seu comportamento), tornando o emprego público seu objetivo de vida. O mais interessante de tudo isso acontece quando você vai contar para um amigo ou familiar que foi aprovado neste concurso. Sua crença o leva a omitir que agora você terá que seguir as regras de um departamento coordenado por pessoas menos talentosas que você que estão lá há muito tempo e que não deixarão você mostrar serviço. O levam a distorcer, ou seja, a acrescentar benefícios ao seu cargo todas as vezes que falar do seu trabalho e a adicionar suas próprias opiniões e ideias sobre o setor público. Você começa a generalizar que este é o melhor emprego do mundo e que todos os outros indivíduos no mercado agora estão abaixo de você, por que não possuem as mesmas facilidades de viver com estabilidade e sossego até se aposentar. E tudo isso começou com a notícia que mudou seu comportamento externo e desencadeou a crença de que o emprego público era a melhor coisa que podia acontecer na sua vida!

Este é um exemplo de como a mente humana processa o que acontece e modifica a experiência no

momento de comunicar o ocorrido para outra pessoa. A mesma informação de aprovação no concurso pode ser recebida por outra pessoa e transmitida simplesmente por dizer: "Fui aprovado!". O modo como o seu cérebro processa a informação e interpreta os fatos que acontecem na sua vida codifica a informação em sua mente e a modifica na hora de transmiti-la para outras pessoas. É como aquela brincadeira de criança, o telefone sem fio. O primeiro passa uma mensagem para o segundo e quando a informação chega à última criança, a mensagem está totalmente diferente. Por quê? Por que cada um acrescenta a sua representação interna (suas crenças, valores, emoções, distorções, omissões, generalizações e objetivos) na hora de passar a informação para o outro. Vamos criar uma sequência lógica e você entenderá melhor:

1. Acontece o estímulo interno, que é captado pelos cinco sentidos;
2. Seu cérebro começa a processar o que aconteceu;
3. Agora o cérebro vai codificar o que aconteceu com base nas suas crenças e valores, seu estado emocional e seus objetivos;
4. Seu cérebro registra o que aconteceu, já com todas as omissões dos detalhes que para você não são importantes, todas as distorções, (que são as suas opiniões e ideias sobre o ocorrido) e as generalizações, que nada mais são que uma associação que sua mente faz com algo que já tenha acontecido;
5. Você é questionado ou se lembra de contar sobre o fato e agora seu cérebro vai buscar a informação já processada;

6. Você começa a contar o que aconteceu de acordo com a sua interpretação do fato, não como ele ocorreu realmente.

Viu que interessante! O que acontece no mundo físico, muda seu comportamento diante do fato, estimula sua mente que se põe a processar para entender o que aconteceu e codifica o fato na memória, de uma forma já resumida e condensada de acordo com a sua interpretação do que aconteceu. Na hora de comunicar isso para os outros, você sem querer, muda o que aconteceu por contar o fato através de imagens, sons ou sensações – dependendo do canal de percepção mais forte em você. Sua comunicação, sua emoção (estado interno) no momento de se comunicar, as palavras que você usará, o tom de voz escolhido – enfim, toda a sua comunicação depende da sua interpretação dos fatos e de como seu cérebro processou a informação. Portanto, assim como um poderoso computador bem programado, seu cérebro estará sempre pronto para ajudá-lo a se comunicar melhor. Mas, para isso é preciso que você o programe corretamente. Como fazer isso é o assunto do próximo capítulo.

Ideia forte: Seu cérebro funciona como um computador. Com a programação certa ele trabalhará melhor.

38
PNL - A programação do cérebro por meio da linguagem

Mensagem deste capítulo
Como utilizar a Programação Neuro-Linguística para influenciar

"Não é suficiente ter uma boa mente: o principal é usá-la bem." – René Descartes.

Desde que foi desenvolvida na década de 1970 por Richard Blander e John Grinder, a PNL, Programação Neuro-Linguística têm sido uma ferramenta poderosa no desenvolvimento humano e na melhora do desempenho de profissionais em diversas áreas. A PNL não é parte da medicina, nem uma ciência exata. É uma disciplina que reúne o melhor das áreas do conhecimento e de profissionais altamente qualificados e bem sucedidos em suas áreas de atuação. O trabalho de Blander e Grinder, resumidamente e de uma forma bem simples, foi mapear o que os grandes profissionais faziam e criar em cima deste mapeamento, um modelo.

Partindo do princípio de que ao repetir a causa reproduzimos os efeitos – foi possível aprender a ser um bom líder, (por seguir o modelo de bons líderes); ser bons terapeutas (baseando-se no modelo de bons terapeutas); bons comunicadores (guiando nossas ações pelo modelo de bons comunicadores); e assim sucessivamente com tudo o que quisermos desenvolver em termos de competência: é uma questão de entender a causa e reproduzi-la, visando alcançar o mesmo efeito.

Quando falamos em modelo, estamos dizendo ‘o quê’ especificamente, determinada pessoa faz para ser bem sucedida em sua área. Não se trata meramente de uma ‘cópia’ do outro, mas, de um processo de estudo de seus pensamentos, sentimentos e comportamentos, para que possamos entender o que o leva a alcançar determinado resultado.

Desta forma é possível aprender a ser bem sucedido por se espelhar em quem já o é! Tenho certeza de que você já ouviu esta ideia sobre ‘sucesso’ antes, mas estou com dúvida se você sabia que esta ideia tão difundida no mundo tem origem em uma disciplina pouco conhecida, embora já venha sendo utilizada no mundo há 40 anos, a PNL: Programação Neuro-Linguística, ou seja, o modo como o cérebro recebe, processa, codifica e transforma internamente por meio da linguagem, o que acontece exteriormente. Estabelecida esta base, ainda que de forma bem simples, podemos avançar um pouco mais e descobrir como a PNL nos ajuda a programar nossa mente para nos comunicar melhor e consequentemente, aumentar nosso poder pessoal na arte de influenciar pessoas.

A PNL e a comunicação

Neste capítulo, usaremos a PNL para ajuda-lo a aprender como organizar seus pensamentos e ficar preparado para lidar com diversas situações que podem ocorrer no dia-a-dia sem perder o controle e o equilíbrio emocional. Ao mesmo tempo, você entenderá porque algumas relações interpessoais não dão certo, e como mudar seu comportamento para influenciar os outros. A

PNL é a carta que todo profissional no século XXI deveria ter na manga, principalmente para quem quer:

- Entender como as pessoas estão programadas e como processam as informações;
- Identificar o padrão de comportamento pela linguagem do outro e;
- Entrar em sintonia com ele.

Cada um destes aspectos será esclarecido a você na sequencia, com o auxílio da PNL. Leia com carinho!

Novamente, ouvir é fundamental.

Como entender a programação cerebral dos outros? De duas formas. A primeira é por ouvir atentamente o que os outros estão falando.As pessoas revelam pelo modo como falam aquilo que pensam. Nosso cérebro processa a informação recebida através dos sentidos basicamente por meio de três canais de percepção: visão, audição e tato. É o que chamamos de canal visual, auditivo e cinestésico. São sistemas que o cérebro escolhe para representar a experiência vivenciada. Por isso alguns utilizam também a expressão 'sistema representacional' para se referir a estes três canais de percepção.

Independentemente do tipo de informação ou evento externo que aconteça em nossas vidas, nossa mente irá processar este evento de uma destas três formas dependendo do seu canal de percepção dominante e manifestará isso através da linguagem falada. Escutando os predicados (adjetivos, verbos e advérbios) utilizados pelo outro enquanto ele fala, podemos saber que canal de percepção ele está usando

naquele momento, ou seja, se ele está processando a informação que você está transmitindo através de imagens, sons ou sensações. Os predicados são palavras que têm base sensorial. Por isso revelam em que canal de percepção você está interiorizando na mente a experiência vivida. A linguagem reflete o pensamento.

Quando nosso interlocutor vai descrever sua experiência, ele escolhe inconscientemente, as palavras que a representam melhor. As palavras escolhidas por nós para descrever nossas opiniões são um reflexo direto do modo como processamos a experiência naquele instante. Pessoas com o canal visual bem desenvolvido processam a informação através de imagens e usam com frequência palavras e principalmente, verbos relacionados com a visão, com imagens. Quem processa a informação de forma auditiva, se apega a palavras que remetem a sons para descrever seus pensamentos. E quem se baseia em sensações, escolhe palavras ligadas ao tato.

Mas existem também predicados (ou palavras se preferir) inespecíficos, que não nos permite descobrir qual sistema de representação a pessoa está utilizando. São palavras pouco precisas do ponto de vista sensorial como, por exemplo, compreender... recordar-se...pensar, etc.

Como existem palavras que não revelam diretamente como estamos pensando (se através de imagens, sons, sensações e emoções) não podemos cair no erro de rotular as pessoas como visuais, auditivas ou cenestésicas, só porque as ouvimos falar uma ou outra palavra sensorial. É o uso frequente de determinados

predicados que indica o modo como a pessoa processa as informações que recebe das experiências que vive. Para ilustrar o perigo de rotular o interlocutor, como você acha que processa a informação uma pessoa que diz: "Sinto muito bem e de forma clara o que você está me dizendo!"? – Percebeu?

Ouvir o que e como os outros dizem o que pensam o ajudará a se comunicar melhor com eles. Por ouvir, antes de falar você terá a oportunidade de saber como a pessoa pensa e aí poderá colocar sua mensagem dentro da cabeça dela, por assim dizer, utilizando um predicado/palavra que melhor se encaixe ao sistema representacional que ela usa enquanto conversa com você. (Para melhorar sua capacidade de ouvir e escutar atentamente, leia novamente o capítulo 7, deste livro).
Mas, ainda há outro recurso poderoso para entender o processamento das informações pela mente humana: o movimento dos olhos. Assim como a luz do freio pisca no painel do seu carro indicando a condição do funcionamento do sistema de freio lá nas rodas, o movimento dos olhos indica o estado da mente em funcionamento, ou seja, se a mente está pensando através de imagens, sons ou sensações.

"Os olhos são as janelas da alma."
– Lair Ribeiro

No final da década de 80, a Dra. Francine Shapiro, uma neurologista da Universidade de Chicago, Illinois, descobriu uma relação entre o processo de pensar e a movimentação dos olhos. Através do

movimento dos olhos é possível curar fobias, aumentar a criatividade, criar o futuro. Mas, como nosso assunto aqui é comunicação e influência, vamos nos concentrar nisso.

Em termos simples, quando olhamos para cima ativamos a parte do cérebro responsável pelo canal visual. Para os lados, ativamos o canal auditivo do nosso cérebro. Quando você está experimentando o tempero de um prato que você está preparando, seus olhos se viram para baixo à direita ativando suas sensações... Contudo, quando olhamos para baixo à esquerda, nosso diálogo interno é ativado. É o momento em que conversamos com nós mesmos. Mas, ainda podemos movimentar os olhos em outras direções: para cima à direita e à esquerda. E para o lado, à direita e à esquerda. A diferença é que, quando movimentamos os olhos para direita criamos com maior facilidade e para esquerda relembramos as informações mais facilmente. Por exemplo, é muito comum conhecermos alguém e depois ter dificuldade de lembrar o nome desta pessoa. De repente lembramos o nome. Por quê? Por que sem perceber movimentamos os olhos para a esquerda e para o lado, ativando o canal auditivo e lembrando assim o som do nome daquela pessoa.

Se por exemplo, durante uma conversa, você faz uma pergunta para o seu interlocutor e, para lhe responder ele olha para cima e para direita, você já sabe que ele está pensando através de uma imagem criada naquele momento. O mesmo acontece para os pensamentos guiados por sons ou sensações. Se você faz uma pergunta que ela deveria saber a resposta e não sabe, mas, para impressioná-lo ou enganá-lo, tenta criar

uma resposta positiva naquele momento, o movimento dos olhos desta pessoa revelará sua intenção.

Da próxima vez que conversar com uma pessoa preste atenção ao movimento dos olhos dela e faça um teste: quando perceber que ela fala movimentando os olhos para determinada direção, tente convencê-la usando palavras que representem o canal de percepção que estiver aberto naquele momento. Se, durante uma conversa de vendas, você percebe que o olho do seu cliente está se direcionando para cima, você já sabe que ele está pensando através de imagens e, com isso, pode lançar mão de um verbo visual, perguntando: "Você está "vendo" o que estou lhe dizendo?".

Saber observar e entender o movimento dos olhos das pessoas possibilita que você descubra imediatamente qual canal da percepção seu interlocutor está usando. Você pode até mesmo induzir o movimento dos olhos através de um movimento feito com a sua mão. Se você aponta para uma proposta que está em cima da mesa e a outra pessoa acompanha o movimento, ao levantar a mão em direção ao seu rosto a pessoa passa a olhar para você. Esta é uma técnica para ativar o canal visual e depois lançar mão de um predicado ou palavra visual que favoreça sua mensagem. Sem que a outra pessoa perceba, ela vai abrindo a cabeça dela e você vai colocando suas ideias lá dentro por observar o movimento dos olhos e usar as mesmas palavras que ela usa.

Linguagem e comportamento

Como podemos identificar o padrão de comportamento do outro através da linguagem que ele usa? Para responder a esta pergunta precisamos entender um pouco sobre metaprogramas. Metaprogramas são programas mentais fortemente arraigados em nosso inconsciente, que filtram nossas experiências e guiam nossos processos mentais determinando diferenças significativas no comportamento da pessoa. Pessoas que têm o mesmo perfil de linguagem geralmente têm os mesmos padrões de comportamento. Sendo assim, com base nas palavras que a pessoa usa, podemos fazer previsões sobre o seu comportamento. Uma vez que determinamos o padrão de comportamento da pessoa podemos usar palavras específicas que causarão maior influência nesta pessoa. Este padrão de comportamento, obviamente, pode mudar ao longo da vida – o que nos assegura que uma pessoa pode ter certo padrão de comportamento no trabalho e outro completamente diferente em casa. À medida que vamos aprendendo coisas na vida, nossos metaprogramas vão mudando e consequentemente nosso comportamento e nossa linguagem. Mas, como podemos descobrir ou avaliar o tipo de linguagem ou comportamento de uma pessoa?

Considere que o comportamento das pessoas se manifesta em relação àquilo que as leva a agir (motivação) e ao modo como trabalham, visto que passamos boa parte de nosso dia trabalhando. Rodger Bailey, pesquisador do comportamento humano e da sua relação com a linguagem descreve dois tipos de metaprogramas: características de motivação e de trabalho. Estudaremos estes dois tipos e suas

características a partir de agora. Lápis e caneta na mão para grifar o mais importante!

Metaprogramas de MOTIVAÇÃO

Estes softwares inconscientes manifestam-se de diversas maneiras. Em relação ao que nos leva a escolher uma coisa em detrimento da outra, como fazemos avaliações ou julgamentos, de que modo conduzimos nossa vida, que opiniões prezamos mais e em que sentido você preferiu agir diante das mais diversas situações. Vejamos uma a uma e depois avancemos em relação ao comportamento no trabalho.

Quanto à direção de nossas ações

Nossas ações seguem um equilíbrio entre busca de prazer ou evitar sofrimento. Tudo o que fazemos segue este eixo. Somos motivados para conseguir coisas ou evitar que coisas aconteçam em nossas vidas. Pessoas que se motivam por conseguir coisas estão focadas em suas metas. Estabelecem prioridades e enfrentam dificuldades para reconhecer o que deve ser evitado ou em evitar problemas. São claras quanto ao que querem da vida. Para identifica-las: note se elas usam palavras como ‘metas’, ‘execução’, ‘conseguir’, ‘prêmio’, ‘recompensa’, ‘resultados’. Para influenciá-las use as mesmas palavras que elas utilizam com maior frequência.

Pessoas que se motivam para evitar sofrimento concentram-se em evitar coisas que possam prejudica-las. Percebem com facilidade o que devem descartar, se

livrar ou consertar. São motivadas quando existe um problema que precisa ser resolvido. São profissionais que se saem bem em situações de tensão por encontrarem rapidamente o que está errado. No entanto, estabelecem metas, mas se distraem com facilidade e tendem a desanimar. Não estabelecem prioridades. Para influencia-las, você pode utilizar as palavras: 'evitar', 'afastar-se', 'prevenir', 'solucionar', 'consertar', 'livre', 'proibir' e outras palavras que expressem exclusão de coisas. É importante entender que, para você, estudante da arte de influenciar pessoas, dominar estes princípios é fundamental.

Comece perguntando-se: "A motivação desta pessoa está concentrada nas metas e realizações ou nos problemas e assuntos a serem tratados e evitados?".
Ao encontrar a resposta a esta questão, você descobrirá se seu interlocutor se motiva para obter coisas ou e evitar coisas – informação-chave para influencia-lo. Também revelamos nossos comportamentos por meio de nossa maneira de avaliar e julgas as situações. Isso pode ser feito através de um referencial interno ou externo.

Quanto ao referencial de decisão

Pessoas que avaliam seu desempenho por um referencial interno tem mais dificuldade de aceitar a opinião dos outros, mesmo que sejam boas. Têm seus próprios padrões e fazem seu próprio julgamento sobre a qualidade de suas ações. Se recebem uma opinião negativa, questionam o julgamento da pessoa que deu o *feedback*. São difíceis de ser supervisionadas. Podem até

reunir opinião de outras pessoas, mas acabarão avaliando de acordo com seus padrões internos. Em posição de gerência, como acreditam que não precisam de *feedback*, também não dão feedback. Para influenciar pessoas com referencial de motivação interno, transmita as seguintes ideias: "Você sabe o que é melhor.", "Só você pode se decidir.", "Eu preciso da sua opinião...", "Está por sua conta!". É importante que este tipo de pessoa sinta que está no poder de tomar decisões.

Quem se avalia com base em referencial externo depende da opinião dos outros para se motivar. Sempre buscam orientações e instruções externas para saber como estão se saindo. Tem dificuldades para assumir posições de liderança. Sem a aprovação externa sentem-se inseguros para dar continuidade ou começar uma tarefa. Para estas pessoas, a opinião dos outros é mais importante que a própria. Geralmente, confundem um debate com uma ordem e depois se sentem sobrecarregadas com as 'ordens' que receberam. Para influenciar este tipo de pessoas por meio da linguagem, use expressões como: "de acordo com os especialistas...", "os outros terão uma boa impressão sobre você!", "Você será reconhecido pelos seus esforços.", "Você ficará ótimo neste carro novo!" e outras expressões que façam a pessoa sentir-se confiante e segura diante dos outros.

Para identificar se a pessoa se motiva por um referencial interno ou esterno, pergunte a ela: "Como você sabe que fez uma boa escolha?"

Se a resposta dela for baseada na opinião dos outros, em vez de em razões próprias, é por que age de acordo com o referencial externo – e vice-e-versa.

Quanto aos fatores de motivação

Podemos nos motivar também por outros dois fatores: alternativas ou regras. Quem se motiva por alternativas busca opções de fazer as coisas melhores e de outras maneiras. Estas pessoas criam procedimentos que não vão seguir. Começam novos projetos e não persistem até os finalizarem. Gostam de quebrar regras. Para influenciar estas pessoas, as palavras fortes são: oportunidade, alternativas, flexibilidade, variedade, opções, expandir as escolhas, mais opções. Ao usar estas palavras você identificará com mais facilidade estas pessoas.

Por outro lado, quem se motiva por regras sente-se renovado quando há procedimentos, processos a serem seguidos. Entendem um procedimento e o repetirão com frequência. No entanto, tem dificuldades em criar o procedimento por elas mesmas. Precisam que alguém para definir o que devem fazer e sem regras se sentem desorientadas. O 'como' é mais importante para elas do que o 'porque' devem seguir determinado processo. As palavras fortes para influenciá-las são: 'maneira certa', 'consagrado', 'modelo', 'primeiro isso... Depois aquilo... ', 'finalmente', 'de modo comprovado', 'siga à risca', 'faça isso ao pé da letra'.

Para descobrir o metaprograma dominante quanto à alternativas ou regras, pergunte a você

mesmo: "Esta pessoa gosta de manter suas opções em aberto ou prefere seguir procedimentos estabelecidos?"

Até aqui, consideramos três metaprogramas de motivação: a busca por prazer ou evitar sofrimento; o referencial de avaliação interno ou externo e; as alternativas ou regras. Na sequencia veremos mais dois metaprogramas de motivação: proativo e reativo, semelhanças ou diferenças.

Quanto ao comportamento

Proativo é o comportamento de quem toma a iniciativa e não espera os outros para agir. Pessoas com este padrão de comportamento usam frases curtas com verbo ativo, falam como se estivessem no controle da situação e têm dificuldades em permanecer sentadas por longos períodos de tempo. São excelentes em tarefas que precisam ser feitas rápidas, como, por exemplo, vendas externas. Para influenciar estas pessoas utilize frases curtas com estas: 'vá atrás', 'não espere acontecer', 'simplesmente faça', 'porque esperar até amanhã se pode fazer hoje?', 'tome conta', 'é tempo de agir', 'o que você está esperando?'... Estas frases são excelentes exemplos de linguagem motivacional para pessoas proativas.

Por outro lado, existem as pessoas com comportamento reativo. São aquelas que têm a tendência de esperar pelos outros para iniciar alguma coisa, ou aguardam até que seja conveniente. Passam muito tempo analisando uma situação antes de agirem,

por que querem entender e avaliar completamente um assunto antes de tomarem uma decisão. Acreditam na sorte. Para eles, os proativos agem com pouca consideração e se arriscam desnecessariamente sem pensar, atropelando o que eles (reativos) querem fazer. Se os proativos se revelam através de frases curtas, os reativos se expressam através de frases longas e incompletas pelo uso de verbos passivos. Com frequência transformam estes verbos em substantivos, como por exemplo, usam 'comunicação' em uma frase onde melhor seria usar a palavra 'comunicar'. São capazes de analisar um assunto por horas. Também gostam muito de dizer ou atribuir a forças externas mudanças que acontecem em suas vidas revelando pouca autorresponsabilidade – acreditando mais na sorte do que na ação. Para motivar ou influenciar estas pessoas, palavras-chave são: 'considere o seguinte... ', 'vamos analisar isto mais a fundo', 'investigue isso com mais cuidado', 'olhe isso com mais detalhes', 'nós precisamos entender isso', 'dessa vez teremos sorte!', Para motivá-las a irem além das análises, use frases como "agora que você já teve tempo para escolher é hora de agirmos!".

Para começar a identificar este grupo, pergunte-se: "Esta pessoa toma a iniciativa ou prefere esperar outras pessoas conduzirem a situação para começarem a se manifestar?"

A resposta indica uma tendência no comportamento ou para a pro-atividade ou para ser mais reativo.

Quanto à preferência

O quinto e último metaprograma de motivação que consideraremos está relacionado com as semelhanças ou diferenças, ou seja, esta pessoa presta mais atenção e prefere o que acontece em sua vida comparando como as coisas são iguais ou em que sentido são diferentes do que ela está acostumada. No entanto, este metaprograma apresenta algumas variações que exigirão de você certo domínio e treino, para identifica-lo com maior facilidade.

Quem se motiva com base em semelhanças quer que sua vida e seu mundo permaneçam do mesmo jeito. Aceitam mudanças a cada dez anos. Para que elas fomentem uma mudança leva 15, 25 anos. Para influenciar estas pessoas reforce como sua sugestão manterá as coisas do mesmo jeito em que ela está acostumada. Use palavra como: 'igual', 'semelhante a', 'do mesmo modo', 'em comum', 'como você sempre fez', 'assim como antes'.

Semelhanças com exceção: este comportamento é característico de pessoas que gostam de ver as mudanças acontecerem muito devagar ao longo do tempo. Procuram mudanças significativas a cada 5 ou 7 anos e são motivadas por palavras como: aperfeiçoado, melhor, mais ou menos, igual, exceto, germinando, desenvolvendo, melhora gradual, avançado.

Quem se motiva por diferenças, no entanto, vive a mudança como estilo de vida. Para eles é um hábito mudar e com mudanças de logo alcance. Esperam e lideram processo de mudanças a cada um ou dois anos. São influenciadas por palavras que incluem a ideia de

novidades, como: recente, totalmente diferente, completamente mudado, novo, inovador, radical, moderno. São pessoas que falam nestes termos e são excelentes para conduzir processos de mudanças em empresas e organizações, pois abraçam a ideia de mudança com maior facilidade.

Semelhanças e Diferenças com exceção: são pessoas com comportamento equilibrado entre o progresso e as revoltas. Elas já esperam grandes mudanças na vida a cada três ou quatro anos. São influenciadas e motivadas pelas mesmas palavras que influenciam aqueles que gostam de diferenças e semelhanças com exceção.

Para identificar estas pessoas com maior facilidade, pergunte a elas: "Qual a relação entre se trabalho deste ano e o do ano passado?" (Usamos o trabalho apenas como exemplo. Você pode escolher qualquer área da vida para perguntar a relação, não necessariamente o campo profissional).

Se a pessoa responder alistando mais semelhanças do que diferenças, isto indica que tipo de palavra você deve usar ao se comunicar com ela, caso queira influencia-la. Mas, cuidado ao avaliar, pois embora a pessoa possa responder a esta pergunta dizendo que ela mudou de emprego no ano passado, ela pode alistar coisas em que os dois cargos têm em comum, enquanto uma pessoa que se orienta por diferenças, pode não entender a palavra "relação", visto que para elas o que conta é a discrepância e não a similaridade entre as coisas.

Assim concluímos nossa consideração dos metaprogramas de motivação. Para conseguir uma maior compreensão considere várias combinações entre estes metaprogramas. Por exemplo, um empreendedor pode se motivar em direção ao prazer (conseguir coisas), procurando alternativas, de forma proativa com base em semelhanças, planejando grandes mudanças para daqui a vinte anos e compensar sua falta de referencial interno contratando um coach.

Os metaprogramas de TRABALHO

Falamos no inicio desta consideração que além de manifestar seus pensamentos através da linguagem e de seus comportamentos, as pessoas tendem a fazer isso em determinados contextos, como por exemplo, no trabalho. Ao analisar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho podemos entender em que tipo de metaprograma ela se baseia e com isso projetar nossa comunicação para influencia-la com mais ética e naturalidade.

Os 'metaprogramas de trabalho', são manifestos por meio das características de como a pessoa executa seu trabalho. Se você é um líder e deseja influenciar as pessoas de seu setor com mais facilidade, poderá fazer isso por observar atentamente o modo como seus colaboradores executam suas tarefas. O Dr. Rodger Bailey apontou três metaprogramas diferentes: o específico – generalizado; self – outro; Independente – Proximidade – Cooperação. Consideraremos individualmente cada um destes metaprogramas e suas características para facilitar para você a identificação

destes padrões de comportamento através da linguagem no ambiente de trabalho.

Específico ou Generalizado?

Pessoas que gostam de trabalhar com pequenos fragmentos de informação e muitos detalhes são consideradas dentro do grupo 'específico'. Elas tendem a ver as informações de forma linear e encontram dificuldades para reunir esta mesma informação e ter uma visão geral. Tem facilidade para ver a árvore, mas não conseguem enxergar a floresta. Podem ser identificadas pelo padrão da fala, que geralmente incluem muitos detalhes (advérbios, adjetivos, nomes próprios de pessoas, lugares e coisas). É como se elas fossem contar para você sobre um filme de que gostaram e narrassem cena por cena. A linguagem de influencia neste caso inclui fornecer muitos detalhes numa sequencia lógica e definida usando palavras como exatamente, em particular, especificamente.

Quem se identifica com tarefas teóricas, mais abstratas que promovem uma visão globalizada do assunto são do grupo 'geral'. Podem trabalhar com detalhes, mas se sentirão entediados rapidamente. São excelentes em tarefas de planejamento e desenvolvimento. Expressam-se de uma forma que dá a impressão de que seus pensamentos estão desconectados e falam através de resumos e conceitos abstratos numa simples frase, sem muitos detalhes. Para influenciar estas pessoas converse com elas sem delongar e dar muitos detalhes. Evite especificar muito sua informação e dê uma visão geral, mais generalizada.

Para identificar estas pessoas, pergunte e analise: "A pessoa prefere trabalhar com detalhes ou com uma visão geral do assunto?".

Singular ou Plural?

Pessoas do grupo 'Self', são aquelas que não tendem a mostrar suas emoções, embora as tenham. Estão focadas mais em si mesmas e em suas experiências. Estão mais focadas no conteúdo da conversa do que na linguagem corporal – delas e de seu interlocutor. Com frequência, conversam com alguém fazendo outra coisa, não dedicando atenção especial a quem fala, sem manter um contato visual com o interlocutor, por exemplo. Tem dificuldade em estabelecer rapport, pois não se importam muito com o tom de voz da outra pessoa. Estas pessoas vivem no 'singular' e por estarem preocupadas mais com suas próprias sensações do que com as reações que recebem dos outros, tem dificuldades na comunicação interpessoal.

Para identifica-las, note como elas reagem a conversa, se dão mais atenção ao conteúdo da conversa que à linguagem corporal e se mostram pouca ou nenhuma expressão facial ou alteração no tom de voz. Se, por exemplo, você deixa cair um lápis, esta pessoa não esboçará reação nenhuma esperando que você mesmo o pegue (o que não tem nada a ver com falta de educação). Para influencia-las, foque no conteúdo da mensagem. Elas não reagem a sarcasmo ou dicas. Use o nível de comunicação intelectual e o método de convencimento persuasão, descritos no capítulo 4.

Já aqueles que tendem a ser mais entusiasmados e animados com uma conversa, reagindo mais à linguagem corporal e ao tom de voz dos interlocutores, estão dentro do grupo 'outro'. Eles pensam e vivem no plural – ou seja, gostam de estar na presença de outras pessoas. Avaliam a conversa no nível consciente ou inconsciente com base no que observam da outra pessoa. Estabelecem e mantêm o *rapport* com facilidade. Podem ser identificados por seu comportamento animado, tom de voz alterado com facilidade e linguagem corporal adaptada à outra pessoa buscando combinar a comunicação com o outro. Se você deixa um objeto cair, ela pega para você. Estas pessoas são muito influenciadas peala qualidade do rapport, pela sintonia estabelecida durante a comunicação.

(Para tocar o coração delas, aplique especificamente os ensinamentos dos capítulos 6 e 7).

Para iniciar sua observação e definição destes metaprogramas, a pergunta é: "A pessoa quando conversa está focada em si mesma ou no comportamento não-verbal do outro?"

Independência, proximidade ou cooperação?

Finalizando nossa consideração dos comportamentos característicos dos metaprogramas de trabalho, temos os perfis das pessoas independentes, próximas e cooperativas. Os primeiros preferem trabalhar sozinhos, assumir as responsabilidades exclusivamente para realizar um trabalho. Se elas têm

que trabalhar com os outros sua produtividade cai. Preferem trabalhar com a porta da sala fechada e decidem-se isoladamente sem consultar os outros. Se questionadas sobre uma atividade agradável, falarão sobre o que fizeram sem mencionar quem as ajudou a concluir a tarefa ou com quem dividiram a responsabilidade. Para influencia-las dê a elas a responsabilidade e avise-as que vão trabalhar sozinhas. Estas pessoas são muito competitivas e altamente produtivas, mesmo em um ambiente caótico.

Quem se comporta visando a proximidade, gosta de ser o encarregado de tudo. assumem a responsabilidade e precisam que outras pessoas estejam envolvidas, mas sem que tem que dividir o controle. Se você perguntar sobre uma experiência agradável no trabalho, mencionarão o que elas fizeram e que os outros a ajudaram a concluir, como se dissessem; "minha equipe, mas o capitão sou eu!" para influenciar estas pessoas coloque-as na posição de comando, dando controle sobre a tarefa e pessoal subordinado para auxilia-la na realização.

Por último, temos as pessoas que são cooperativas, por natureza. Gostam de trabalhar quando a responsabilidade e o controle são compartilhados com outras pessoas – uma equipe, onde todos se revezam para conduzir o trabalho com liderança e responsabilidade. Falam sempre em "nós" e "nossa equipe" e que a responsabilidade pela realização do trabalho é de todos para influencia-las você deve falar sobre responsabilidade partilhada, liderança participativa, nós, nosso, equipe, frases como "estamos nisso juntos!" são ótimas para incentivar estas pessoas.

A pergunta-chave para identificar estes comportamentos é: "A pessoa prefere trabalhar sozinha, com pessoas por perto ou como parte de uma equipe?

Assim, finalizamos nossa consideração sobre os metaprogramas de trabalho, ou seja, o modo como o cérebro da pessoa está inconscientemente programado para se comportar e agir no ambiente de trabalho. Todos os metaprogramas, incluindo os de motivação, são muito úteis nas áreas de marketing, vendas, formação de equipes, processos de mudança, apresentação, negociação, comunicação e relações interpessoais na família. Para que sua comunicação seja efetiva você deve ser flexível para se adaptar ao modelo de mundo da outra pessoa. Não existe comportamento ou padrão de linguagem certo ou errado, melhor ou pior. As pessoas são diferentes e únicas e você deve ter a habilidade de se comunicar com elas de forma única também. 'Rotular' as pessoas não facilitará sua comunicação com elas, mas, entender como elas pensam e de que forma influencia-las, sim. Em cada caso em que você queira influenciar, observe bastante e atentamente o modo como ela fala e se comporta para depois escolher uma abordagem ideal dentro do metaprograma em que ela se encontra.

Estude novamente estes metaprogramas com carinho e treine por pelo menos 21 dias a identificação de cada metaprograma. Domine por exemplo, o metaprograma direção e treine observando as pessoas com quem você tem maior contato tentando descobrir se elas se motivam para buscar prazer ou evitar dor. Depois

passe para os referenciais internos e externos, por mais vinte e um dias. Depois para as 'alternativas e regras' e assim sucessivamente.

O mais importante é saber o que fazer e porque está fazendo, e isso você não conseguirá de uma hora para outra. Exigirá treino. Não tenha pressa, afinal uma vez que você tiver dominado isso, poderá programar a si mesmo e interferir na programação dos outros, ou seja, terá se tornado um artista em influenciar pessoas.

Ideia forte: Conhecer a programação da mente o ajuda a programa-la e modificar o modo como ela trabalha.

39
Solicitação gera poder

Mensagem deste capítulo:
Aprenda a solicitar para conseguir o que você quer

"Mendigo tímido termina o dia com a sacola vazia!"
– Ditado Popular

Quantas vezes você já saiu da presença de alguém com a sensação de que gostaria de ter dito mais alguma coisa? Quantas vezes lhe faltaram as palavras certas para descrever o que sentia ou quantos negócios você perdeu por que não aproveitou a hora certa para pedir o fechamento do negócio?

Tudo o que nós já consideramos nesta obra sobre os métodos de convencimento e como melhorar seus relacionamentos representam uma poderosa ferramenta para influenciar os outros. No entanto, é importante frisar que mesmo que uma conversa comece como uma interação produtiva ela pode deteriorar para a manipulação. Saber disso deve servir de alerta para que você não caia na tentação de usar o que aprendeu aqui sobre a arte de influenciar pessoas de forma mal intencionada.

Recentemente, um amigo comentou comigo uma frase que ouviu na fila do banco: "Os canalhas também envelhecem!", ou seja, à medida que a pessoa com más intenções envelhece seus defeitos a acompanham. Por maior poder de comunicação que você venha a ter na sua carreira, lembre-se que ninguém muda ninguém. Nem para bem, nem para o mal. Por isso é necessário

que você aprenda um recurso valiosíssimo dos grandes comunicadores: a solicitação. Você não terá poder para mudar a pessoa definitivamente, o que não significa que não conseguirá obter dela bons resultados. Influenciar pessoas para atingir seus objetivos sem manipular a inteligência alheia (tratando-a como objeto) faz parte da boa comunicação.

Autoconfiança para solicitar

Aqui, cabe reforçar que a autoconfiança é fundamental para que você consiga se comunicar com excelência. Ela lhe garantirá assertividade e coragem para fazer solicitações. Se você não acreditar em si mesmo, dificilmente projetará sua mensagem para o inconsciente do seu interlocutor. Por quê? Ora, se nem mesmo você acredita no que está dizendo, como os outros irão acreditar? Quem não tem autoconfiança se sente indigno de receber as coisas dos outros, por isso deixa de pedir o que lhe é de direito.

A falta de autoconfiança não tem nada a ver com ser introvertido ou extrovertido. Daniel Goleman em seu livro *"Trabalhando com a inteligência Emocional"* explica que em muitos casos, uma pessoa introvertida pode se comunicar com naturalidade se sentir à vontade naquele ambiente. Um extrovertido, no entanto, pode não se sentir seguro para se expressar mesmo tendo a habilidade de se sentir à vontade em qualquer ambiente. Autoconfiança vem com a habilidade de controlar e acreditar em si mesmo e, conforme já vimos no capítulo 10, sobre como utilizar o diálogo interno para se automotivar. Ao aumentar a confiança que sente em si

mesmo, se sentirá mais seguro para influenciar as pessoas por meio da solicitação, a habilidade de pedir que os outros ajam em seu benefício. Você conhece o ditado: "Quem não chora não mama?" Pois é! Está na hora de aprender a "chorar feito jeito grande!".

Solicitação gera poder

É costume das pessoas dizerem que conhecimento é poder. No entanto, muitas pessoas com conhecimento não conseguem ter poder pessoal por que não aprenderam a pedir o que querem. O verdadeiro poder está em solicitar o que deseja. Você já sabe disso. Quando bebê pedia leite e recebia. Só que agora na idade adulta se sente envergonhado de pedir o que quer. "Pedi e recebereis", disse Jesus. Simplificando, imagine que você chega à sua casa para almoçar e após sua esposa servir o seu almoço, você fica triste por que queria feijoada e ela preparou uma macarronada. Só que você não disse nada a ela. Sua esposa vem da cozinha e após ouvi-lo se queixar sobre o prato, ela responde: "Por que você não me pediu?" Ninguém é capaz de ler pensamentos. Se você quer alguma coisa deve pedi-la a quem pode atendê-lo. Muitas pessoas passam a vida toda esperando por uma feijoada que só existe dentro da cabeça delas, ou seja, nunca foi manifestada na cozinha da vida. E isso serve para tudo! Nos relacionamentos afetivos, nas relações comerciais, entre patrão e empregado, de um professor para os alunos e até entre amigos.

A solicitação é poderosa por ser um recurso da linguagem que pede uma ação específica.

Diferentemente dos outros tipos de linguagem como a asserção ou a oferta, a solicitação é direta, ou seja, ela revela exatamente o que você espera receber. Nisso, os homens levam vantagem em relação às mulheres. Por que? A ciência explica.

Eles pedem mais

A Dra. Linda Babcock, professora de economia na Universidade Carnegie Mellon, nos Estados Unidos, certa vez reparou que a maioria de seus alunos homens, no curso de doutorado, já estava dando aulas como professores titulares, enquanto as mulheres do mesmo nível educacional eram apenas professoras assistentes. Intrigada e acreditando ser uma discriminação ela decidiu investigar e descobriu que os alunos do sexo masculino haviam pedido a oportunidade de dar aulas – mas, nenhuma mulher havia feito o mesmo. Ela percebeu que existe um traço de personalidade comum nos homens, que é a iniciativa de dar a cara para bater. Com isso ela decidiu conduzir uma pesquisa comparando o salário dos recém-formados e comprovou que, em média, os homens recebiam 7,6% a mais, sendo que a maior diferença estava na forma em como eles eram contratados: 57% dos homens, não só pediam a vaga, mas, também negociavam o salário antes de começar trabalhar enquanto apenas 7% das mulheres fizeram o mesmo. Ou seja, eles tinham tido a coragem de pedir mais antes mesmo de mostrar sua competência para o cargo.

Além disso, os homens tem maior facilidade para conviver com o desafio. O Dr. Jonh List, economista da

Universidade de Chicago, organizou um estudo onde anunciou duas vagas de emprego: uma com salário fixo maior e outra com um salário fixo menor, porém com a possibilidade de ganhar um bônus por melhor desempenho em comparação com outros colegas. Para a primeira vaga, 80% dos candidatos eram mulheres, enquanto que para a segunda, 55% dos concorrentes eram homens. Conclusão: quando se trata de competição direta com outros colaboradores as mulheres tendem a se abster.

Ei, Mulheres! Aprendam a solicitar!

Para as mulheres, o ato de solicitar é uma dificuldade cultural, uma vez que a mulher adota uma abordagem mais colaborativa do que o homem, o que costuma ser mal interpretado como uma fraqueza, por que elas não pedem o que querem e ficam quietas, ou seja, não solicitam e perdem espaço no mundo corporativo.

O fato de os homens se enfiarem em oportunidades de emprego mais arriscadas e solicitarem mais do universo em que vivem não significa que eles são mais inteligentes ou que estão mais bem preparados. Estas pesquisas não mencionam o fato de que perante a sociedade não se espera que a mulher assuma uma postura agressiva e competitiva. Outras pesquisas mostram que, quando elas são gananciosas e sobem na carreira as pessoas deixam de gostar delas. Ben Barres, neurobiólogo da Universidade de Stanford, deu uma palestra sobre células nervosas para um grupo de cientistas e fora aplaudido de pé e ainda ouviu elogios:

"Seu trabalho é muito melhor que o da sua irmã." Só que quem fez o elogio esqueceu um detalhe: a pessoa a qual ele foi comparado era Barbara Barres, que não era irmã de Ben, mas, o próprio Ben Barres antes da mudança de sexo. Antes de se tornar ele, ou seja, enquanto ainda era mulher, ele tinha que provar com mais frequência sua capacidade do que depois de virar homem. Numericamente esta diferença foi provada pela própria Universidade de Chicago, em uma pesquisa feita com transexuais: homens que viram mulheres ganham 32% menos após a mudança de sexo. Já as mulheres que viram homens, recebem 1,5% a mais.

Mas não se desanime. Toda esta obra traz princípios que, uma vez aplicados, independentemente do sexo, lhe tornarão mais habilidoso na arte da influência e o auxiliarão a solicitar mais. Embora 80% das vagas de CEO ainda sejam ocupadas por homens, mais de 40% das vagas de gerência são das mulheres e com um detalhe: uma vez que a vaga foi ocupada por uma mulher, dificilmente voltará a ser ocupada por um homem. O que salva o homem moderno é seu comportamento agressivo e competitivo. Quando eles perderem estas características, será definitivamente, a vez das mulheres. Mas, só daquelas que aprenderam a solicitar, ou seja, pedir especificamente o que querem.

Metáforas: um jeito diferente de solicitar

Jesus Cristo, enquanto humano, foi o exemplo perfeito de comunicador. Ele inspirou, ensinou, liderou e por muitas vezes, mudou o modo como as pessoas pensavam e viviam levando-as a agir em direção aos

seus ensinamentos. É claro que a presença dele fazia a diferença. Mas, o que perpetuou seus ensinos até o dia de hoje? Por que mais de 19 séculos depois de sua morte, as pessoas ainda agem de acordo com os princípios contidos em suas mensagens? O que havia de especial na linguagem dele?

Jesus falava por meio de analogias, ilustrações e comparações. É o que hoje conhecemos como metáforas. São histórias curtas, simples narrativas que escondem e revelam ao mesmo tempo valores morais profundos. As metáforas tem o poder de vencer os filtros da mente crítica, ou seja, passam pelo filtro consciente da percepção e entram no inconsciente do ouvinte. Por isso se perpetuam, reproduzindo verdades meméticas de um cérebro para outro. Assim como um vírus pego pelo ar, que se manifesta e se reproduz automaticamente em outro local, através de um organismo hospedeiro, a metáfora uma vez gravada em sua mente irá se reproduzir sozinha, permanecendo em sua mente e futuramente será manifestada de novo e "contaminará" outra pessoa com os valores contidos nela. Quando alguém lhe conta uma história bonita, cheia de significado e você gosta dela e a memoriza, você foi contaminado e se torna um hospedeiro daquela ideia. Assim que aquele assunto voltar à tona, você se lembrará da historia e a contará novamente reforçando os valores morais contidos nela. Assim, o 'vírus moral' se espalha.

E o que tudo isso tem a ver com solicitar? Se você fizer uma solicitação a alguém que não concorda com seu ponto de vista (talvez por possuir crenças e paradigmas limitantes) raramente ela irá atender seu

pedido. Por quê? Estas crenças inconscientes serão fortes ruídos mentais que impedirão esta pessoa até mesmo de escutar o que você está dizendo. Ela pode ouvir o que você está dizendo, mas ficará na defensiva. No entanto, se você utilizar uma metáfora, esta pessoa terá ao menos a curiosidade de escutar o que você está dizendo e com isso, sua chance de transmitir seu pedido aumenta. Como consequência, sua comunicação ganha poder.

Vou lhe fazer um pedido: analise comigo as metáforas de Jesus, quanto a sua eficácia. As metáforas são poderosos instrumentos de ensino muito úteis para influenciar em pelo menos cinco maneiras:

- Captam e detêm a atenção; poucas coisas suscitam interesse como uma experiência ou uma história. Quem não conhece as ilustrações do filho pródigo e da ovelha perdida?
- Estimulam a faculdade de raciocínio; um dos melhores exercícios mentais é procurar o significado duma comparação, captar as verdades abstratas que são assim apresentadas.
- Estimulam emoções, e, pela sua aplicação prática — geralmente evidente — das verdades ao ouvinte, tocam a consciência e o coração e levam à ação.
- Ajudam a memória; a pessoa pode mais tarde reconstituir a história e fazer uma aplicação dela.
- Preservam a boa conduta moral e social, pois são sempre aplicáveis e entendíveis, em qualquer tempo e época. Isto se dá porque tratam da vida e de coisas naturais, ao passo que meras palavras talvez mudem de significado. Esta é uma das

> razões pelas quais as verdades bíblicas permanecem plenamente claras hoje, como eram na época em que foram proferidas ou escritas.

E aí? Que tal começar a usar metáforas para pedir o que você quer em grande estilo? As metáforas são formas indiretas de fazer pedidos diretos. Aprenda a usar metáforas para solicitar. Disso dependerá sua habilidade de influenciar com naturalidade e ética.

Ideia forte: Quem solicita tem mais poder de influência.

40
Teste sua perícia na Arte de Influenciar pessoas

Mensagem deste capítulo:
Você sabe por que as pessoas se aproximam de você?

"Não basta saber, é preferível saber aplicar; não é bastante querer, é precisa saber querer". – Goethe

Quando pergunto aos meus clientes de *coaching* porque é importante para eles desenvolver a habilidade de comunicação e influenciar pessoas, na maioria das vezes elas me respondem que não querem "influenciar pessoas por que isso elas já dominam". Quando faço a segunda pergunta que é o subtítulo deste capítulo elas ficam sem resposta. Não sabem por que as pessoas se aproximam delas e nem por que atendem seus pedidos ou seguem suas orientações. Você já deve ter percebido que a influência depende de você conhecer os outros. Como você pode afirmar que influencia as pessoas se não sabe por que eles o seguem?

Neste capítulo apresentarei a você um teste com 21 pares de razões pelas quais as pessoas seguem as outras no ambiente profissional. Tomaremos como base o ambiente de trabalho por que passamos a maior parte de nosso tempo acordado vivendo situações e nos relacionando profissionalmente, acredito que este teste o ajudará a medir e identificar o por que as pessoas se aproximam de você, ou seja, qual a motivação delas ao seguir suas ordens.

Meça seu poder de gerar ação

Na sequencia você encontrará vinte e um pares de afirmações que revelam a intenção das pessoas ao seguir ou se aproximar de alguém e sujeitar-se à esta pessoa. Leia atentamente cada afirmação para avaliar qual delas qual das respostas em cada par melhor descreve aquelas que as pessoas em seu círculo de atuação (família, amigos, colegas de trabalho) dariam se fossem questionados. Você precisará pensar como eles pensariam para responder como eles responderiam.

Para responder estas questões você pode utilizar a seguinte escala de valor:

- (0) para resposta menos provável;
- (1) para resposta possível;
- (2) para resposta bem provável;
- (3) para a resposta mais provável;

O exercício consiste em você distribuir um total de 3 (três) pontos entre as duas afirmações de cada par. Em cada situação você deve distribuir as respostas referente a afirmação escolhida por você em relação aos outros, mas nunca passando de 3, ou seja, a soma dos pontos de cada resposta não pode passar de três pontos, nosso maior valor neste teste. Por exemplo: se sua resposta para a afirmação "A" for bem provável (2) a resposta para a afirmação "B" automaticamente seria "Resposta possível" (1). Deste modo, somando as respostas entre A e B, o total de pontos distribuídos naquele par de afirmações seria 3. Elaborei uma tabela

básica para ajuda-lo a lançar suas respostas. Dê início ao teste. Leia atentamente as duas afirmações de cada par antes de responder e distribuir os três pontos. Embora algumas questões pareçam ser idênticas, a combinação entre elas muda e por isso interferem no resultado final do seu teste. Vamos às questões:

As <u>pessoas com quem me relaciono</u> seguem minhas instruções e sugestões por que:

1.	A.	Posso 'prejudicar' quem não coopera comigo.	
	B.	Eles percebem que tenho ligações influentes com pessoas importantes.	

2.	C.	Respeitam meus conhecimentos, capacidade, critérios de julgamento e experiência.	
	D.	Possuo ou tenho acesso a informações valiosas para outras pessoas.	

3.	E.	Minha posição na sociedade, na empresa me confere autoridade para dirigir as atividades de outras pessoas.	
	F.	As pessoas gostam de mim e fazem as coisas para me agradar.	

4.	G.	Posso recompensar e apoiar os que cooperam comigo.	
	A.	Posso punir aqueles que não cooperam comigo.	

5.	B.	Eles percebem que tenho ligações com pessoas influentes e importantes.	
	C.	Respeitam meus conhecimentos, capacidade, critérios de julgamento e experiência.	

6.	D.	Possuo ou tenho acesso a informações valiosas para os outros.	
	E.	Minha posição na empresa (ou sociedade) me confere autoridade para dirigir as atividades de outras pessoas.	

7.	F.	Gostam de mim e sempre fazem as coisas para me agradar.	
	G.	Posso recompensar e apoiar os que cooperam comigo.	

8.	A.	Posso punir ou prejudicar aqueles que não cooperam comigo.	
	C.	Respeitam meus conhecimentos e habilidades, capacidade, critérios de julgamento e experiência.	

9.	B.	Eles percebem que tenho ligações com pessoas influentes e importantes.	
	D.	Possuo ou tenho acesso a informações importantes e valiosas para os outros.	

10.	C.	Respeitam minha capacidade, meus conhecimentos, critérios de julgamento e experiência.	

	E.	Minha posição na empresa (ou sociedade) me confere autoridade para dirigir as atividades de outras pessoas.	

11.	D.	Possuo ou tenho acesso a informações valiosas para os outros.	
	A.	Posso punir e prejudicar pessoas que não colaboram comigo.	

12.	E.	Minha posição na empresa (ou sociedade) me confere autoridade para dirigir as atividades de outras pessoas	
	B.	Eles percebem que tenho ligações com pessoas influentes e importantes.	

13.	F.	Por gostarem de mim, sempre fazem as coisas para me agradar.	
	C.	Respeitam meus conhecimentos, capacidade, meus critérios de julgamento, minha experiência e capacidade.	

14.	G.	Posso recompensar quem coopera comigo.	
	B.	Eles percebem que tenho ligações com pessoas influentes e importantes.	

15.	A.	Posso punir, prejudicar aqueles que não cooperam comigo.	
	E.	Minha posição social me confere autoridade para interferir no trabalho de outras pessoas.	

16.	B.	Eles percebem que tenho amigos influentes e importantes.	
	F.	Gostam de minha e de minha companhia por isso agem para me agradar.	

17.	C.	Respeitam minha experiência, conhecimento, critério de avaliação e a capacidade de ver as coisas com frieza.	
	G.	Posso recompensar bem aqueles que colaboram comigo.	

18.	D.	Possuo ou tenho acesso a informações importantes primeiro que os outros.	
	F.	Gostam de mim e fazem as coisas que peço para me agradar.	

19.	E.	Minha posição na empresa (ou sociedade) me confere autoridade para dirigir as atividades de outras pessoas	
	G.	Recompenso quem coopera comigo.	

20.	F.	Fazem as coisas para me agradar por que gostam da minha personalidade.	
	A.	Sabem que prejudico quem não me ajuda.	

21.	G.	Posso recompensar quem me ajuda e apoiá-los no futuro.	
	D.	Detenho informações importantes.	

Determinando a pontuação de seu questionário:

Revise o questionário e some todos os pontos referentes às perguntas A, B, C, D, E, F e G. Indique o total de cada item na tabela abaixo. Note que o total da soma dos valores (A+B+C+D+E+F+G) deve ser igual a 63.

A	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**	**G**

Como interpretar seu teste

Estes pontos que você identificou no teste refletem sua percepção das várias formas de poder pessoal que você pode usar nos seus relacionamentos com colegas de trabalho, clientes, familiares ou subordinados. Uma pontuação alta em determinado item, significa que para você, os outros o seguem por que entendem que você é poderoso no que se refere a:

A. ***COERÇÃO:*** as pessoas seguem alguém com pontuação alta neste item porque a falta de cooperação poderá levar a medidas indesejáveis

como uma recolocação para uma tarefa menos importante ou repreensões duras, feedbacks e emissões de pareceres que demonstrem um desempenho insatisfatório por parte do influenciado. Neste caso a pessoa se sujeita a seu poder pessoal por eu teme uma represália de sua parte.

B. ***LIGAÇÃO:*** as pessoas aceitam ser influenciadas por você devido a sua proximidade com pessoas influentes e importantes. Buscam obter favores ou evitar serem rejeitados por pessoas poderosas que você conheça.
C. ***COMPETÊNCIA:*** as pessoas se baseiam no conhecimento que você tem e em suas habilidades por que acreditam que você sabe mais do que elas. Respeitam seus conhecimentos e experiência e aceitam suas orientações para não parecerem tolas ou ainda, quando no ambiente profissional para que você assuma a responsabilidade caso algo saia errado. Assim elas teriam como afirmar que seguiram suas opiniões. O risco é que assim os que se sujeitam a sua influência ou são influenciados por sua competência raramente emitirão suas opiniões por julgarem que a sua sugestão será a melhor.
D. ***INFORMAÇÃO:*** as pessoas seguem alguém com pontuação alta neste aspecto por que julgam que ele tenha acesso a informações valiosas.

Como necessitam destas informações para executar seus trabalhos ou querem estar a par das coisas respeitam o que ele diz, simplesmente para não parecerem desatualizadas.

E. ***POSIÇÃO:*** seu poder posicional é o que levado em conta na hora de decidir seguir ou não suas orientações. Quanto mais alta sua posição, maior o seu poder. Eles acreditam que você, em função de sua posição tem o direito de ter suas orientações e sugestões seguidas à risca. É o caso das pessoas que são chefes por consentimento dos outros. Ele não foi promovido a chefe, mas, por seu 'tempo de casa' os mais novos entendem que ele sabe mais e se sujeitam a ele. Como diz o ditado: "Manda quem pode, obedece quem tem juízo!" neste item cabe uma observação: assim que você perde sua posição seu poder de influência vai embora junto. Quando trabalhava como subgerente de marketing, exigia muito de meus fornecedores. Cobrava cada detalhe, e muitas vezes, cancelava pedidos de lotes inteiros por pequenos atrasos na entrega ou por defeitos de fabricação que os fornecedores garantiam consertar e repor. Quando saí da empresa, estes fornecedores nunca mais me trataram bem. Eles acreditavam que eu exigia deles mais do que o necessário. Descobri que só me respeitavam por causa da posição que eu tinha na antiga empresa.

F. ***IDENTIFICAÇÃO:*** aqui as pessoas seguem aqueles que admiram. Apreciam sua personalidade e se identificam com ele. Pessoas com pontuação alta neste item são carismáticas, possuem o gene da gentileza e são experts em conquistar as pessoas pela emoção, abrindo portas para influenciar com ética e naturalidade. Esta deve ser sua meta. Fazer com que as pessoas sigam suas instruções por que se identificam, ou seja, gostam de você e querem sempre estar na sua presença. Todo este livro foi escrito para ajuda-lo a influenciar pela IDENTIFICAÇÃO. Só aqui será possível jogar o jogo do "ganha-ganha".

G. ***RECOMPENSA***: quem teve uma pontuação alta neste item influencia as pessoas por que elas acreditam que podem obter recompensas por fazer isso. Acreditam que seus esforços trarão incentivos, promoções ou favorecimentos como dinheiro e reconhecimento.

Certa vez, em um vilarejo na Grécia, havia um sábio muito famoso por sua habilidade de resolver qualquer assunto e de responder qualquer pergunta. Um menino que morava na vila resolveu desafiar o sábio publicamente com um enigma. "Vou me apresentar diante do sábio e perguntar a ele se o passarinho que tenho em minhas mãos está vivo ou morto. Se ele responder 'vivo!', fecho a mão e mato o passarinho. Se ele responder 'morto!', abro a mão e

deixo o pássaro voar na frente de todos. O sábio nunca irá acertar a resposta deste enigma."

Após pensar isso, o menino se aproximou do sábio durante uma feira livre, na praça pública e lançou seu enigma na esperança de que o sábio errasse. Com os braços para trás, se aproximou e disse: "Sábio, o pássaro que tenho em minhas mãos está vivo ou morto?" O sábio, olhou atentamente para os olhos do menino e disse: "Meu filho, a resposta está em suas mãos!".

Como você deve ter percebido, todas as formas de influenciar pessoas estão presentes em nossas vidas e em nosso trabalho. Com exceção do item "F" (identificação) todas as outras formas de sujeição à influência são baseadas no interesse egocêntrico das pessoas. Elas seguem você por que esperam receber alguma coisa em troca, seja um favor, uma facilidade, informação ou isenção de responsabilidade. Apenas na identificação é que a pessoa *realmente acredita e deseja* seguir o que você espera dela fazendo isso por vontade própria. Toda esta obra foi concebida para ajuda-lo a conquistar as pessoas emocionalmente despertando nelas admiração e o desejo de segui-lo, antes de convencê-las pela razão. Fazer isso, agora está em suas mãos. Peço apenas que leia com muito carinho o último capítulo.

41
Comunicação & Influência: use com sabedoria.

Mensagem deste capítulo

O que você pretende fazer com tudo o que estudamos neste livro?

"Grandes poderes trazem grandes responsabilidades."
– Ben Parker

Quando comecei a escrever este livro meu objetivo era construir uma obra que meu filho tivesse orgulho de ler quando fosse adulto. Coloquei a cabeça para pensar em alguma coisa que o tornasse original e que pudesse servir de apoio para a construção de sua personalidade. Acabei construindo um manual profissional para o sucesso nas relações interpessoais que abrangem não apenas a vida pessoal, mas também o talento de saber vender a si mesmo e a habilidade de liderar outras pessoas na busca por seus sucessos individuais.

Este livro significou para mim um reencontro com um Symon que estava escondido. Esta obra se fez original por que me permiti aplicar minha experiência para ajudar os outros ao invés de deixa-las bater a cabeça para aprender. Do mesmo modo como o aprendizado transformacional depende da observação ativa, para ajudar os outros a resolver seus problemas é preciso da 'participação ativa' na vida destas pessoas. Se

você aprendeu alguma coisa nesta obra não sei. Mas eu aprendi muito ao escrever este livro para você. Sabe por quê? Por que entendi que é melhor trabalhar não buscando meu próprio interesse, mas o de quem conta comigo.

Na mesma semana em que me casei, apareceu na rua da minha casa um cachorrinho. Este filhote aparentemente indefeso continua vivo e forte andando pelas redondezas até hoje, mesmo sem ter sido vacinado, vermifugado ou alimentado com a melhor ração do mercado. Nunca vi ninguém dando a ele carinho ou levando-o para passear. Certo dia, ao sair com o carro da garagem ele estava perto da nossa casa. Ao vê-lo, minha esposa disse não entender por que nossos dois cachorros, que receberam os melhores cuidados acabaram morrendo, mas aquele coitadinho que não teve favorecimento nenhum 'estava firme'. Ela concluiu dizendo que ele tinha o 'cuidado' de Deus.

Eu ouvi aquilo e fiquei pensando, pensando até que me dei conta de que assim como os filhotes indefesos, existem pessoas que diante dos problemas da vida também estão indefesas e precisando de ajuda, de cuidado. Mas, infelizmente a maioria das pessoas prefere agir como o cachorrinho e ficar a vida toda recebendo ajuda do que se esforçar para seguir o exemplo de Deus de ajudar quem mais precisa.

O verdadeiro sentido de influenciar as pessoas é mostrar a elas o que fazer. Se este livro o ajudou a despertar sua vocação para influenciar as pessoas e ajuda-las a resolver seus problemas através de seu exemplo e de seus métodos para conduzir seus assuntos,

arregace as mangas e comece a se mexer em direção ao privilégio de ajudar os outros a serem cada vez melhores naquilo em que eles já são: seus irmãos, filhos de Deus. Se você tem consciência de que os outros são tão importantes quanto você, seu desejo de influenciar pessoas nunca se deteriorará para a manipulação e muito menos para a ganância. Desde que sua motivação seja melhorar a sua vida e das pessoas com quem convive, meu trabalho como seu treinador pessoal terá atingido seu alvo e meu esforço terá valido a pena. Para finalizar nosso bate papo, quero lhe contar uma pequena história:

Era uma vez, um jovem guerreiro muito famoso por sua crueldade ao matar as pessoas em diversas batalhas. Ele não apenas eliminava os soldados das tropas inimigas, mas fazia questão de matar pelo menos uma pessoa em cada vila, cidade ou comunidade pela qual passava. Para ele, matar era uma forma de mostrar seu poder.

Um belo dia, ao entrar em um vilarejo decidiu matar um velhinho que estava sentado na praça pública para que ele servisse de exemplo para o restante do povo do que acontecia com quem desobedecesse às suas ordens. Ao se aproximar com a espada na mão, abordou o ancião dizendo com voz irritada: "Velho, sua hora chegou! Você tem direito a um último pedido!" O velhinho, conhecedor da fama do guerreiro disse que gostaria de ir a uma floresta no fim da cidade e somente lá fazer seu pedido. O guerreiro estranhou a reação do senhor, mas atendeu prontamente, determinado a mata-lo lá mesmo na floresta.

Chegando lá, o velhinho fez seu pedido: "Corte por favor um galho desta árvore." Imediatamente o guerreiro com sua espada em apenas um golpe cortou o galho que o velho escolhera. "Agora, disse o velho – coloque este galho novamente na árvore!" O soldado sem entender absolutamente nada, deu uma risada sarcástica e disse: "Velho, eu bem que imaginei que você era louco! Todo mundo sabe que é impossível devolver um galho cortado à arvore da qual ele foi arrancado!"

O velho disse então: "Louco é você que pensa que tem poder só por que destrói famílias e separa não galhos sem vida, mas, pessoas com sentimentos e sonhos. O verdadeiro poder está em unir pessoas e não em separá-las". Caindo em si, o jovem guerreiro libertou o velho e seguiu sua viagem.

De maneira similar, a verdadeira comunicação é aquela que é usada para unir pessoas. Para criar relacionamentos verdadeiros e nunca para destruir reputações, famílias ou empresas. Portanto, use sua comunicação para unir as pessoas em prol de um objetivo definido e você será recompensado com uma carreira gratificante e uma vida repleta de relacionamentos saudáveis.

Eu desejo sinceramente que o sol ilumine seu caminho e que o vento toque suavemente o seu rosto e

até que nos encontremos de novo, que Deus o proteja na palma de suas mãos. Um forte abraço e muito sucesso!

Symon Hill – Verão de 2011.

Bibliografia
Obras que ajudaram o autor a treinar seu intelecto

"Se pude ver mais longe, é por que estava de pé nos ombros dos gigantes". – Sir Isaac Newton.

LIVROS:

1. BÍBLIA SAGRADA. Tradução do Novo Mundo das Escrituras Sagradas com Referências. Sociedade Torre de Vigia de Bíblias e Tratados, 1986.
2. HILL, Symon. Nove atributos dos vendedores realmente comprometidos. – São Paulo: Livro Pronto, 2011.
3. PEDRO, Antônio, 1942 - História: 2º Grau / Antônio Pedro,. - Ed. Atual., ampl. e ren. São Paulo: FTD, 1995
4. BECKER, Idel. Pequena história da civilização ocidental. 5. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1971.
5. TOYNBEE, Arnold. A humanidade e a mãe – terra: uma história narrativa do mundo. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
6. COSTA LIMA, Luiz. DORIA, Francisco Antônio. KATZ, Chaim Samuel. Dicionário Básico de Comunicação. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.
7. ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. História da educação e da pedagogia: geral e Brasil. 3. ed. São Paulo: Moderna, 2006.
8. BORDIN FILHO, Sady. Marketing Pessoal. 100 dicas pra valorizar sua imagem. Rio de Janeiro: Record, 2002.
9. POLITO, Reinaldo. Gestos e posturas para falar melhor. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 1987.
10. KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

11. DEEP e SUSSMAN. Sam, Lyle. Atitudes Inteligentes. Título original: Smart moves. São Paulo: Circulo do Livro, 1990.
12. RIBEIRO, Lair. Comunicação Global. A mágica da influência. 23. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1993.
13. _____. Decidir e implementar em um mundo complexo, veloz e incerto. Participação de Chris Cowan e Natasha Todorovic. A espiral dinâmica aplicada ao coaching, a processos de mudança e a liderança produtiva. Belo Horizonte: Editora Leitura, 2007.
14. _____. Saber viver profissionalmente. – Belo Horizonte: Ed. Leitura, 2003.
15. _____. O sucesso não ocorre por acaso. – 84ª Ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1993.
16. _____. O sucesso não ocorre por acaso. – Belo Horizonte: Editora Leitura, 2002.
17. TEMPLETON, Tim. Contato para a vida inteira. Aprenda a montar uma rede e contatos para lucrar sempre. – Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.
18. KIYOSAKI, Robert T.1947 - Pai Rico, Pai Pobre. O que os ricos ensinam a seus filhos sobre dinheiro 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
19. STEWART, Judith. Bem, até agora ninguém havia reclamado... ou como ser mais confiante. São Paulo: Makron Books, 1996.
20. PEASE, Allan e Barbara. Como conquistar as pessoas. Dicas para você ampliar suas relações e criar laços mais gratificantes. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.
21. DULWORTH, Michael. Networking. Saiba como construir as melhores redes de relacionamento pessoal e profissional. São Paulo: Larousse do Brasil, 2008.
22. HILL, Napoleon. Quem vende enriquece. Versão brasileira da editora. 1. ed. São Paulo: Editora Fundamento Educacional, 2011.

23. MARTINS, Leandro. Como influenciar e motivar pessoas. São Paulo: Universo dos Livros, 2007.
24. PEASE, Allan. Desvendando os segredos da linguagem corporal. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
25. SHINYASHIKI, Eduardo. A vida é um milagre. A transformação pelo poder pessoal. Preparação Tuca Faria – São Paulo: Editora Gente, 2010.
26. NORTHCOTE, Parkinson. A lei de Parkinson na sociedade, na política, nos negócios. Tradução de Silveira Sampaio. – São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1957.
27. GODRI, Daniel. Conquistar e manter clientes: praticas diárias que todos conhecem, mas só s bem-sucedidos utilizam. 64 ed. – Blumenau: Eko, 1998.
28. WEIL, Pierre. Relações humanas na família e no trabalho. 26 ed. – Petrópolis: Editora Vozes, 1971.
29. BECKWITH, Harry. Vendendo o invisível. Guia completo do marketing moderno. Tradução de Maria Clara de Biase W. Fernandes. – Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.
30. _____. O que os clientes amam. O guia completo para alavancar seus negócios. Tradução de Maria Clara de Biase W. Fernandes. – Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.
31. CARNEGIE, Dale. Como fazer amigos e influenciar pessoas. 48 ed. Ampl. Por Dorothy Carnegie. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2000.
32. SHINYASHIKI, Roberto. Problemas? Oba! A revolução para você vencer no mundo dos negócios.- São Paulo: Editora Gente, 2011.
33. _____. Sempre em Frente. Roberto Shinyashiki. – São Paulo: Editora Gente, 2008.
34. ABREU, Thomas de Aquino Santos. O casamento feliz. Preparo psiquiátrico e psicológico. Temas básicos para a estabilidade e manutenção do casamento. Ed Independente, 1968.

35. TIBA, Içami. Disciplina. Limite na medida certa. Novos paradigmas. Ed. rev., atual e ampl. - São Paulo: Integrare Editora, 2006.
36. DARLING, Diane. Networking: desenvolva sua carreira criando bons relacionamentos. 24 dicas para superar a timidez e ampliar seus contatos. – Rio de Janeiro: Sextante, 2007.
37. FRITZEN. Silvio José. Janela de Johari. Exercícios vivenciais de dinâmica de grupo, relações humanas e sensibilidade. 15. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1978.
38. FRIEDMAN, Harry J. Não obrigado. Estou só olhando. – São Paulo: Makron Books, 1995.
39. REANGEL, Alexandre. As mais belas parábolas de todos os tempos, Vol.1. 13 ed. – Belo Horizonte: Editora Leitura, 2002.
40. BRUCE, Ane. Como motivar sua equipe. 24 dicas para criar um ambiente de trabalho divertido e estimulante. – Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
41. CROWLEY, Katherine. Trabalhar com você está me matando. – Rio de Janeiro: Sextante, 2002.
42. SCOTT. Steven K. Salomão, o homem mais rico que já existiu. A sabedoria da Bíblia para uma vida plena e bem sucedida. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
43. ROBBINS, Anthony. Desperte seu gigante interior. Tradução de Haroldo Netto e Pinheiro de Lemos. – 19 ed. – Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.
44. KRECH, David. O indivíduo na sociedade. Um manual de psicologia social. Vol. 2. Tradução de Dante Moreira Leite. – São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1969.
45. ROSNER, Stanley. O clico da auto-sabotagem. Por que repetimos atitudes que destroem nossos relacionamentos e nos fazem sofrer. Stanley Rosner e Patríca Hermes; tradução de Eduardo Rieche. – 4 ed. – Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.
46. PACKARD, Vance. Nova técnica de convencer. Persuasão oculta, domínio do público pelo subconsciente e sugestão

subliminar. Tradução de Aydano Arruda. 2 ed. – São Paulo: Ibrasa, 1965.
47. FILHO, Luiz Almeida Marins. Desmitificando a motivação no trabalho e na vida. 4 ª Edição. – São Paulo: Habra, 2007.
48. GOLEMAN. Daniel. Trabalhando com a inteligência emocional. – São Paulo: Editora Objetiva, 1999.
49. _____. Inteligência Emocional. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 15ª Ed. Tradução de Marcos Santarrita. São Paulo: Editora Objetiva, 1995.
50. MONTALVÃO. Alberto. Moderna enciclopédia de relações humanas e psicologia geral. Vol. 1-5. Edição ¨6 – São Paulo: Editora Novo Brasil, 1979.
51. _____.Biblioteca de relações humanas. Vol. De 1 -5. Edição 4. – São Paulo: Egéria, 1975.

PERIÓDICOS:

52. VOCE S/A. Revista mensal, edição 04/2008. - São Paulo: Edit. ABRIL, 2008.
53. LÍNGUA PORTUGUESA. Número especial sobre Vendas: a linguagem dos negócios. 09/2011. – São Paulo: Segmento, 2011.
54. MARKETING INDUSTRIAL. Revista. Ano 16. Nº 54, Escola de Marketing Industrial, 2011.
55. _____. Ano 16. Nº 52, Escola de Marketing Industrial, 2011.
56. MENTE E CÉREBRO. Persuasão – O poder das palavras. Ano 17. Nº 210. Duetto, julho de 2010.
57. _____. 10 atitudes para criar filhos mais felizes. Ano 18. Nº 215. Duetto, dezembro de 2010.
58. COMUNICAÇÃO SEM SEGREDOS. Revista. Ano 1. Vol. 1 e 2. – Grupo Domo, 2007.
59. ETIQUETA PROFISSIONAL. Revista. Ano 1. Vol 1. Grupo Domo, 2007.

60. A SENTINELA. Revista. Ed. 1 nov. 2011. Qual o conceito da Bíblia sobre a moral sexual? Watchtower, 2011.
61. ISTO É. Revista. A era da inteligência social. Edição de janeiro de 2012. Ano 36, nº 2200.
62. DESPERTAI. Revista. Ed. Set. 2009. Como enfrentar os desafios da juventude. Watchtower, 2009.
63. _____. Ed. Out. 2011. Como criar filhos responsáveis. Watchtower, 2011.
64. SUPER INTERESSANTE. Ed.292. Homens X Mulheres. Por que eles estão ficando para trás, 2011.
66. PNL Aplicada ao aprendizado. Apostila. Instituto de Neurolinguística Aplicada. Rio de Janeiro: INAp, 2009.

ENDEREÇOS ELETRÔNICOS:

67. FAUSTINO, Rosângela Célia; GASPARIN, João Luiz. A influência do positivismo e do historicismo na educação e no ensino de história. Disponível em: www.ppg.uem.br/docs/ctf/humanas/2001/20_182_00_rosangela%20celia_a%20influencia.pdf. Acesso em: 05 mar. 2007.
68. FREIRE, Paulo. Alfabetização de adultos e bibliotecas populares – uma introdução. Disponível em: http://academia.extralibis.info/letramento/alfabetização_de_adultos_e_bib.html. Acesso: 05 mar. 2007.
69. PERSUASÃO. Seis princípios psicológicos. Disponíveis em:
70. http://dissonanciacognitiva.wordpress.com/2008/04/25/ciencia-da-persuasao-6-principios-psicologicos/
71. http://www.pequenoguru.com.br/2010/02/50-segredos-ciencia-persuasao. Acesso em 09 set. 2011.
72. OS ANTIGOS E A COMUNICAÇÃO. Disponível em:
73. http://www.eca.usp.br/nucleos/filocom/existocom/especial5a.html Acesso em: 12 jan. 12.
74. REFERENCIAS DO CINEMA: http://www.adorocinema.com/busca/

75. Influencia da burguesia na educação moderna: http://www.sosestudante.com/diversos/a-influencia-burguesa-na-educacao-moderna.html

FILMES E DVDS DE TREINAMENTO:

76. **DE VOLTA PARA O FUTURO. Título original:** Back To The Future.1985 (EUA). **Direção:** Robert Zemeckis
77. O EXTERMINADOR DO FUTURO 3. Título original: Terminator 3. 1991 (EUA). Direção: James Cameron
78. KARATÊ KID, A hora da verdade. Título original: (Karate Kid). 1984 (EUA). Direção: John G. Avildsen
79. O PODEROSO CHEFÃO. Titulo Original: The Godfather.1972 (EUA). Direção: Francis Ford Coppola.
80. SUPERMAN – O FILME. Título original: Superman. Lançamento: 1978 (EUA). Direção: Richard Donner.
81. A ORIGEM.
82. GLADIADOR.
83. SENHOR DAS ARMAS.
84. CARDOSO, Rodrigo. Vídeo: Falar em publico. Segredos e estratégias. 60min. Tríada, 2007.
85. RIBEIRO, Lair. Vídeo: O poder da comunicação alavancando marketing e vendas. 60 min. 2005.
86. LAGES, Andréia. Vídeo Como influenciar pessoas e tomar decisões com naturalidade e ética. 50min. 2008.
87. FILHO. Luiz Almeida Marins. Como lidar com clientes difíceis. 30min. Commit. 2008. (?)

APÊNDICE I:
Perguntas Respondidas

Aqui você encontra respostas do autor a perguntas levantadas por participantes das muitas palestras e seminários sobre o tema. Este material visa ajuda-lo a se aprofundar mais e entender melhor o conteúdo desta obra. Ao todo são 35 perguntas respondidas pelo autor que ampliarão sua percepção sobre a "A Arte de Influenciar Pessoas". Caso você tenha dúvidas ou deseje fazer sua pergunta para o autor, envie um e-mail para nosso escritório: contrate@apalestra.com, com o assunto: ***Perguntas sobre a Arte de Influenciar Pessoas***. Esperamos por você!

Parte 1: Os Segredos dos Grandes Comunicadores

Porque a observação ativa é importante para a comunicação?

Por que ao observar você tem a oportunidade de se adaptar ao ambiente, assim como o camaleão se adapta ao terreno. Como disse Von Platen, é melhor observar, escutar e ficar quieto sem fazer julgamentos, mas, perguntando muito. Isto é praticar a observação ativa. Desta forma, você se coloca numa posição de aprender mais que os outros e assim obtém informações especiais, usadas para influenciar pessoas.

Porque é preciso conhecer os ingredientes da comunicação interpessoal e qual o mais importante?

Por que onde a ciência não é demonstrada presume-se ignorância. Dificilmente a pessoa vai melhorar sua comunicação se não conhecer o que os especialistas dizem. Grandes estudiosos como Albert Mehrabian, Edward Hall, Louan Brizandinne, Pierre Weil, entre outros, publicaram pesquisas sobre comunicação dando embasamento cientifico para tudo o que ensino. Conhecendo isso a pessoa pode se comunicar melhor. De todos os fatores da comunicação o mais importante é a confiança. Como diria Tito Livio, sem confiança acaba-se toda a comunicação entre os homens.

O senhor afirma que todas as pessoas tem pelo menos um dos problemas de comunicação apontados no seu livro. Por que?

Por que nós vivemos em uma época onde os ruídos são mentais. As pessoas foram contaminadas com o vírus da distração. Estou lhe respondendo esta pergunta e você não está prestando 100% de atenção à minha resposta porque está pensando na próxima pergunta. o pai fala e a filha está segurando o iPhone mandando um recado para amiga, ou seja, não está prestando atenção no que o pai está falando. As pessoas estão mais preocupadas consigo mesmas do que com os outros. Isso é um problema para a comunicação e se manifestam na forma de distorções, egocentrismo, projeções, competição inconsciente, etc. Quer um conselho para viver melhor? Resolva seus problemas de comunicação.

Qual a melhor maneira de convencer os outros?

Pelo exemplo. Jesus Cristo já fazia isso e dava certo. O problema do mundo é que as pessoas buscam apoio nos outros e nunca em si mesmas. Quando você dá o exemplo, fica mais fácil influenciar. Quem não tem exemplo para dar acaba deteriorando a relação para o nível da manipulação.

Como aplicar tudo o que o senhor ensina? Parece muito complexo.

É importante entender o seguinte: não podemos desistir daquilo que é útil em virtude de uma aparente dificuldade. Quando você lê o livro, "A Arte de Influenciar Pessoas", você descobre um modelo bastante didático, um passo a passo, para melhorar sua comunicação, chegando ao modelo transcendental, ou seja, comunicando-se com excelência e eficácia. Este modelo apresentado no livro tem ajudado as pessoas a gravarem sua mensagem na mente do interlocutor com ética e naturalidade. Mas não basta reconhecer que você têm estas qualidades de um bom comunicador. É preciso saber usá-las.

O que são exatamente estes "modelos de comunicação"?

Primeiramente, me deixa lhe falar sobre modelo. Imagine que eu lhe encontro hoje e lhe dou uma chave de fenda. Você agradece e a guarda no porta-luvas do seu carro. Daqui uma semana eu lhe dou uma segunda ferramenta: um alicate. Você deixa na última gaveta da escrivaninha. Depois de três semanas eu lhe encontro de novo e te dou um martelo. Você agradece e coloca num cantinho do armário. Passam-se seis meses. Eu lhe encontro de novo e lhe pergunto onde estão as

ferramentas que eu te dei. Você me diz que a chave de venda foi embora no porta-luvas quando você vendeu o carro. O alicate alguém viu na sua escrivaninha, pegou emprestado e não devolveu. E o martelo o pessoal da manutenção confundiu com o deles e levou para o almoxarifado. O que teria acontecido se antes de eu lhe dar a chave de fenda, eu lhe entregasse uma caixinha de ferramentas? A medida que eu fosse lhe dando as ferramentas, você guardaria dentro da caixa e não perderia. Seis meses depois saberia onde elas estavam. Os modelos apresentados no meu livro são 'caixinhas de ferramenta' que eu entrego para o leitor antes de dar as ferramentas! Quando a pessoa entende o modelo certo para se comunicar melhor ela sabe onde as ferramentas estão na hora que ela precisar.

E no que consiste este modelo transcendental?

É o tipo de comunicação que transcende a mente crítica. Assim como uma música que é invasiva, envolvente (você começa a ouvir uma música e em poucos segundos já está seguindo o ritmo dela) a comunicação transcendental coloca a outra pessoa em ação, ou seja, a faz mudar alguma coisa na sua realidade, na sua vida, por seguir o que você diz. O livro ensina como elevar seu jeito de se comunicar com os outros para mudar a realidade delas.

******

Parte 2: A Comunicação do Líder e a Gestão Eficaz de Pessoas

O senhor defende em seu livro que além da comunicação, o líder precisa de outras cinco qualidades. Quais são e por que são importantes?

Além de se comunicar para gerar ação, um líder produtivo, aquele que entrega resultados, ou seja, que vive na Era da Produtividade precisa construir sua liderança em cima de cinco pilares. Da mesma forma que na área de marketing você os "4 Ps", defendo que a liderança tem os "Cinco Hs": Honestidade (o que entra também na questão do feedback); a Habilidade (antes de ser promovido o profissional precisa ser testado quanto a sua habilidade ou aptidão para liderar); o Humor (o bom humor e o humor equilibrado – dentro da psicologia a palavra humor tem o sentido de estado emocional. O líder tem que ser equilibrado emocionalmente). Ser bem humorado é a chave para conquistar pessoas e se aproximar da realidade delas. O quarto "H" é a Honra. O líder sem honra não tem o respeito dos liderados porque perde a franqueza, ou seja, a força. E por último vem a humildade: A qualidade de ser humilde sem ser modesto. Modéstia é ter noção de sua limitação. Humildade é ter noção do que é capaz sem usar isso para sobrepujar os outros. Mas, veja que paradoxo: a humildade é a primeira virtude que leva a pessoa a liderança e é também a primeira coisa que ele perde depois de efetivado no cargo de líder.

Como as decisões refletem na imagem do líder?

Aristóteles já dizia que "vosso caráter é fruto de vosso procedimento". Um líder que toma decisões erradas ou leva muito tempo para se decidir está na realidade pedindo para ser deposto. Acredito que as decisões de uma pessoa em posição de liderança demonstram o grau de sua capacidade de gerenciar sua vida e a carreira dos outros.

O que exatamente é o diálogo interno?

É esta conversa que temos dentro de nossa cabeça o tempo todo. Em 1975, o dr. Roger Sperry se tornou o pioneiro nos estudos dos hemisférios cerebrais. Hoje sabemos com clareza que o lado esquerdo do cérebro é a base de nossas funções racionais lógicas e o lado direito pelas funções intuitivas, emocionais. O lado esquerdo é consciente e o lado direito inconsciente. O diálogo interno, esta voz que temos dentro da cabeça, é a responsável pela troca de informações entre razão e emoção, consciente e inconsciente. Através do diálogo interno podemos usar o lado consciente para "dar ordens" para o inconsciente.

E como isto serve de motivação?

O lado inconsciente, ou seja, o lado direito do cérebro é como um solo fértil. Para facilitar seu entendimento: pense, por exemplo, em um vaso de flor com uma terra adubada, pronta para o plantio. Independente da semente que você lançar neste vaso, a terra vai germinar esta semente sem questionar se ela é uma rosa ou uma erva venenosa. A função da terra é

simplesmente fazer a semente brotar. A sua é lançar a semente. Da mesma forma, o lado esquerdo do cérebro – o consciente – lança sementes neste solo fértil que é o hemisfério direito. Da mesma forma que a terra fértil não questiona a qualidade da semente lançada nela, nosso inconsciente também não questiona a qualidade do pensamento lançado nele. A função do inconsciente é germinar os pensamentos lançados nele através do diálogo interno. A grande questão é que tipo de pensamento você está lançando de um lado para o outro dentro da cabeça.

Como um líder pode motivar sua equipe?

As pessoas se acostumaram a falar sobre motivação pelo medo ou pelo dinheiro. Mas, se esquecem de que um líder por mais competente que ele seja ninguém é capaz de motivar ninguém. A própria pessoa é quem tem que se motivar. O que o líder pode fazer é criar um ambiente favorável para que seus subordinados se motivem. O que cabe ao líder é elevar o patamar da empresa a um nível de excelência, incentivando a busca pelo conhecimento e por uma visão maior. O líder precisa aprender a comunicar sua visão para seus liderados.

Qual é a base para um bom networking?

Conhecer a si mesmo. O segundo dos dez mandamentos é amar ao próximo como a si mesmo. Se você não ama a si mesmo não tem parâmetro para amar os outros. Então, antes de exigir ou esperar alguma coisa

de seus contatos, você deve saber o que pode oferecer aos outros. Networking é uma via de mão dupla. O conhecimento de si mesmo o coloca diante das pessoas certas na hora certa, lhe dá condições de criar uma marca pessoal – um posicionamento na carreira. Hoje, as pessoas que ganham mais dinheiro são aquelas que resolvem problemas para as pessoas de sua rede. A dica que eu dou é a seguinte: saiba muito bem que tipo de problema você resolve e comunique isso para seus contatos.

A união de uma equipe pode ser preservada? De que forma?

Sim. Por aprender a valorizar os pontos fortes de outras pessoas. Jesus Cristo fazia isso. Ele sempre se concentrava no que as pessoas tinham de bom e as conquistava por esta atitude. Antes de criticar alguém você tem que se questionar: "O que Jesus faria no meu lugar?" A resposta a esta pergunta automaticamente te leva ao comportamento correto. O líder deve adotar esta postura e ensinar seus liderados a fazer o mesmo.

Como deve ser o trabalho em equipe nas empresas do século XXI?

As pessoas precisam entender que ser individualmente competentes e produtivas em equipe é básico. Não é mais um diferencial. E para trabalhar em equipe é fundamental sentir-se obsoleto o tempo todo para estar constantemente se atualizando. O profissional moderno precisa trabalhar para aprender, não apenas

pelo dinheiro. Com isso em mente, você busca oportunidades melhores para sua carreira, dentro mesmo da própria equipe.

Qual a diferença entre uma crítica construtiva e um feedback?

Em minha opinião não existe crítica construtiva. As pessoas se acostumaram a dar nomes bonitos para comportamentos feios. É como se elas dissessem: "Agora vou te dar um feedback e começassem a descer a lenha nos outros sob a desculpa de que é para o bem do outro. Os criminosos são assim. Se você perguntar a ele porque ele rouba, ele vai dizer que é o trabalho dele. O nome que ele dá a sua atividade não a torna mais aceitável à sociedade. Continua sendo um crime. Da mesma forma, não é por que você dá o nome de feedback ou de crítica construtiva que uma ofensa ou queixa se torna aceitável. Criticar é uma forma mascarada de dizer que é melhor que os outros e isso é péssimo para os relacionamentos.

O mesmo se aplica às reclamações e fofocas?

Sem dúvida. Reclamar para quem não resolve é fofoca. Cada vez que você leva uma reclamação para uma pessoa que não tem poder de solucionar a questão você está fazendo fofoca. Isso se aplica a homens e mulheres. Se você tem o interesse real de resolver o problema procure quem tem o poder de lhe dar a solução. Hierarquicamente, a reclamação tem que subir, não descer.

Em seu livro o senhor também fala sobre a oratória. Que dicas o senhor pode dar para quem deseja falar em público?

A primeira coisa que é preciso entender é que não se deve falar em público e sim com o público. Do outro lado existem pessoas que foram ali para lhe ouvir e querem que você valorize o tempo delas. Uma vez entendido isso dou cinco dicas: tenha disciplina. Prepare-se. Seja objetivo, natural e simples. Com estes cinco ingredientes sua oratória atingirá o coração dos ouvintes e você estará influenciando pessoas.

Como a comunicação pode ajudar a resolver conflitos entre líderes de setores diferentes?

Por estabelecer e comunicar os limites. Todas as relações humanas têm limites que devem ser claros para todos os envolvidos. Se eu sentir que sou muito íntimo de você tenho a tendência de falar algo que possa ofendê-lo com mais probabilidade. No fundo a pessoa que está em uma posição de liderança e dá margem para picuinhas é vaidosa, infantil. Vanvernaque já dizia que o "imbecil vaidoso é inimigo nato dos talentosos". É muito comum dentro das empresas se encontrarem pessoas aparentemente maduras que dão margem a sentimentos de inveja e insegurança e manifestam isso em cabos-de-guerra com colegas do mesmo nível. A solução é chamar para conversar e expor os diferentes pontos de vista.

******

Parte 3: A Arte de Influenciar Pessoas nas Relações Comerciais

Por que para o senhor, venda é um trabalho de equipe?

Por que ninguém consegue fazer nada sozinho, em vendas não é diferente. Muitos vendedores não conseguem controlar seu ego e acabam achando que fazem o sucesso da empresa, do departamento inteiro sozinho, quando na realidade não é isso. Acreditar que as vendas são o coração da empresa tem levado muitos vendedores a achar que sem eles a empresa para... Eles se esquecem de que sem o cérebro, ou seja, sem a descarga elétrica e os impulsos emocionais corretos o coração também para. Tão importante como o coração (vendas) são o pessoal do planejamento, da logística, das compras, da gestão de pessoas, etc. Pensar em equipe é o que falta para muitos vendedores.

Você acredita que a ambição é boa?

Eu acredito que as pessoas são ambiciosas por natureza, só não admitem. É um desejo natural do ser humano viver muito, mas, poucos desejam viver bem com conforto, qualidade ou segurança. As pessoas não se permitem dizer que querem mais alguma coisa na vida porque a igreja, a sociedade, a educação e a família condenam isso. De forma reprimida, as pessoas aceitam o que vier sob a alegação de que isso é o melhor que elas podiam alcançar. O próprio direito de escolha lhe

dá brecha para escolher o que quer. Isso é um ato ambicioso.

A falta de foco prejudica as vendas?

Sim. Um vendedor sem foco é presa fácil para um comprador habilidoso. No mínimo, ele vai perder tempo e como consequência, prejudicar a empresa. O foco coloca nossa mente na direção certa e nosso corpo em movimento para alcançar nossas metas. Sem foco, todo o esforço é perdido, cai por terra. É como se um jogador de futebol tentasse jogar em todas as posições e correr em todas as direções pelo campo de futebol. A partida iria acabar sem que ele marcasse um gol. Aí no vestiário, ele estaria cansado e desanimado pela derrota. O vendedor sem foco também termina o dia cansado e volta para o vestiário frustrado por mais uma partida de vendas que ela perdeu.

É possível ter uma abordagem ideal em vendas?

Sim. A melhor abordagem do ponto de vista do vendedor é aquela em que ele reduz as vantagens do comprador sobre ele durante uma apresentação. Por exemplo: se um vendedor está na empresa do cliente, com um clima hostil e com uma proposta inovadora ou arriscada, a chance de ele se sentir enfraquecido é muito grande. No entanto, quando o vendedor controla seu próprio medo, consegue ajudar o cliente a reduzir o medo que todo cliente sente em fazer negócios com um vendedor, principalmente na venda de serviços. Vencer

a incerteza e indiferença do cliente é fundamental para estabelecer com ele uma relação duradoura.

Por que os seis passos para o atendimento ao cliente realmente funcionam?

Primeiro por que são simples. Os clientes gostam de coisas simples, fáceis de entender. Quando você precisa de duas ou três teorias para explicar a mesma coisa, ou de duas ou três linhas de raciocínio para convencer um cliente – você deve escolher a mais simples e apresenta-la primeiro. Se ele perceber que o que você está falando é muito complicado, ele perderá o interesse. Os clientes tem vergonha de fazer perguntas para não parecerem ignorantes na frente dos vendedores, por isso eles preferem ir embora com dúvida e acessar o site da loja ou ligar para o SAC do que preguntar para uma pessoa frente a frente. Os seis passos para o atendimento excelente ajudam o vendedor a quebrar essa insegurança e se aproximar do cliente, por isso são efetivos.

Qual o segredo para agregar valor?

Agregar valor é uma arte. Como toda arte não está disponível a todos. O vendedor tem que se esforçar muito para modificar o contexto e tornar seu produto raro, ou seja, escasso e ao mesmo tempo único. Estas duas coisas são diferentes: escassez é sinônimo daquilo que é difícil de encontrar, por isso é mais caro. Único é a qualidade daquilo que é impar – sem igual. Quando você combina estes dois benefícios em um único produto ou serviço, você cria um campeão de vendas. Todo o trabalho de valorização deve trabalhar no

sentido de tornar seu produto raro e ao mesmo tempo tão diferente do seu concorrente que acaba se tornando único.

Como posso modificar meu estado mental através da comunicação?

Seu estado mental é reflexo dos seus sentimentos. Um sentimento é criado por um pensamento. Olha que interessante: um pensamento alegre cria um sentimento de alegria e logo depois você começa a sorrir. Pensamento gera sentimento que gera comportamento. Para modificar seu estado mental e inclusive o estado mental de um cliente é importante que você modifique primeiro o pensamento dele, linguisticamente.

Para o senhor, as negociações são perda de tempo?

Sim. As pessoas só fazem o que querem e só compram o que querem comprar. Quando o vendedor tenta vender ou convencer o cliente de alguma coisa, ele pode até levar o produto, mas, ao primeiro sinal de problema a culpa vai toda para o vendedor que, na cabeça do cliente, "o enganou". Por outro lado, quando o cliente escolhe o que quer e o vendedor não perde tempo, por usar uma linguagem direta, sem vícios – que vai direto para o fechamento – se o cliente leva o produto e um dia este produto dá defeito, o próprio cliente é o primeiro a defender o defeito...! A dica que eu dou para todo vendedor de serviços é a seguinte: seja contratado. Não perca tempo vendendo porque se você

tem que convencer seu cliente a comprar seu produto é por que ele é o cliente errado para você.

Por que muitos vendedores perdem a oportunidade de fechar negócios?

Quem não chora não mama. Acredito que solicitar o fechamento do negócio é o grande diferencial dos vendedores de sucesso. Se você já atendeu, apresentou seu produto, explicou e esclareceu as dúvidas do cliente, já justificou seu valor e venceu objeções – não há por que não fechar. Pedir o fechamento é um direito que o vendedor adquire ao longo do atendimento. Pense por exemplo em um homem que está caminhando por uma estrada debaixo do sol intenso. Ele ora pedindo a Deus um pouco de água. De repente, ele vê uma mina, uma fonte de água potável. Ele pára as mãos e percebe que o fluxo de água está diminuindo. Aí, antes de fechar a mão e levar a água à boca para matar sua sede, a fonte seca e ele continua lá com os dedos abertos. Da mesma forma, o vendedor só perde vendas por que deixa escapar pelo vão dos dedos a oportunidade de matar sua sede.

Qual a melhor técnica de pós-vendas, se é que existe uma?

Existe sim. É vender para os amigos dos seus clientes. Quando seus clientes indicam você para os amigos deles você elimina pelo menos três etapas da venda e ainda ganha uma forcinha para as etapas seguintes. O seu cliente e amigo dele já lhe fizeram a

venda. Agora é uma questão de superar as expectativas deste novo cliente em consideração ao cliente que o recomendou. Vender para o amigo do seu cliente deve ser o seu grande foco em vendas.

*****

Parte 4: Inteligência Social - A Difícil Arte de se Relacionar Bem com os Outros

Por que o senhor acha que conversar sobre sexo fortalece o casamento?

A convivência do casal pode ser fortalecida quando as linhas de comunicação são abertas. Meu conselho para os casais é que eles não devem ir para cama sem resolver os problemas de relacionamento que porventura surgirem durante o dia. Nem fazer da cama a solução dos problemas! A conversa franca, porém de modo respeitoso é o que resolve os problemas. Quando a comunicação é franca e incentivada a vida sexual é mais sadia e tanto o homem como a mulher.

Em seu livro, "A Arte de Influenciar Pessoas" o senhor dedica um capítulo ao relacionamento entre pais e filhos. Como o senhor vê o distanciamento entre eles?

Recentemente um cliente me disse que quando vai ao quarto do filho tem a impressão de que está entrando em um país estrangeiro e não sabe a língua. Este apenas um exemplo da falta de tempo entre pais e filhos. Não é só uma questão de administração do tempo. É uma questão do que os pais e filhos fazem

juntos. Pesquisas nos Estados Unidos e na Grã Bretanha, mostram que em uma família onde os pais trabalham fora, a mãe passa em média 1h30 minutos por semana com os filhos e o pai, apenas trinta minutos semanais. Com tão pouco tempo assim, dificilmente o vínculo entre pais e filhos irá se fortalecer. Para que os pais e filhos fiquem cada vez mais próximos é necessário passar mais tempo juntos envolvidos em atividades que interessem para ambos.

O que é exatamente o "assertivês"?

É o que eu chamo de idioma dos relacionamentos. Quanto mais direto e sucinto for sua comunicação, menos problemas de relacionamento você tem. É como um testamento: quanto menos palavras forem usadas, menos questões são levantadas. Em resumo, se você fala muito, as chances de ter muitos problemas aumentam também. A assertividade é comumente vista como a habilidade de dizer não sem ficar com dor de consciência. Acredito que o melhor é não ter que dizer "não". No "assertivês", a palavra não 'não' existe...

Qual a relação entre a inteligência emocional e a influência social?

As duas revelam tipos de inteligência diferentes, porém, complementares. Para se relacionar bem com os outros – inclusive no mundo de negócios, é preciso ter inteligência emocional para completar suas competências profissionais. Dela, inicia-se uma

habilidade ímpar de influenciar os outros e provocá-los a serem melhores profissional e pessoalmente.

O senhor defende a importância do marketing pessoal?

Penso que o marketing pessoal não deveria seguir o mesmo padrão do marketing de produtos, mas do marketing de serviços. Neste segundo, o mais importante é o próprio serviço. Da mesma forma, antes de o profissional se preocupar em fazer marketing pessoal ele deve se preocupar em ser um ser-humano melhor, mais consciente, com mais conteúdo. Enquanto as pessoas se concentrarem mais na embalagem do que no conteúdo estarão fazendo propaganda enganosa, não marketing pessoal.

É possível encontrar bons amigos?

Sim. Poucos, mas, verdadeiros. Mais importante que quantidade é a qualidade destas amizades. Nisso as redes sociais atrapalham um pouco. A palavra amizade no conceito da sociedade virtual perdeu um pouco seu efeito. Pessoas que nunca se sentariam juntas na mesma mesa para conversar ou tomar uma refeição, chamam as umas as outras de amigos no Facebook. Só chamar o outro de amigo não é o suficiente. Isso não é amizade. Amizade é baseada em valores positivos, testados em momentos difíceis. Não em salas de bate-papo *online*.

APÊNDICE II:

A Metáfora das Savanas Africanas aplicada ao ambiente de vendas.

OS 3 VENDEDORES DAS SAVANAS AFRICANAS E COMO ELES CONVENCEM SEUS INTERLOCUTORES

Se fosse possível descobrir uma tecnologia que pudesse desenvolver o vendedor perfeito, em que ela se basearia? Mesmo no caso de profissionais altamente qualificados que apresentam resultados extraordinários ainda existem comportamentos nocivos ao trabalho de vendedor que podem ser claramente identificados e corrigidos visando o melhor desempenho no habitat das vendas. Acompanhe os três tipos de vendedores e veja se consegue identificar em si mesmo e em sua empresa quais os comportamentos devem entrar em extinção. Com qual dos vendedores da savana africana você se parece?

O PERSUASIVO GUEPARDO

O guepardo é o felino mais rápido do planeta!

Sua pressa é justificada! Na família dos guepardos é a mãe quem cuida dos filhotes. E de tempos em tempos, a mamãe guepardo muda os filhotes de ninho, por causa dos predadores. Ela sai para caçar, mas fica pensando nos filhotinhos em casa... Amamentar uma ninhada filhotes exige que a mãe esteja bem

alimentada, por isso ela sai quase todos os dias para caçar. Isso por si só não é uma tarefa fácil, visto que nem sempre essas saídas são bem-sucedidas.

Quer conhecer um vendedor guepardo? É fácil. Deve ter uma na sua loja. Normalmente é aquela mãe responsável que cria os filhos sozinha, que sai cedo para trabalhar e deixa as crianças na creche e está sempre correndo!, Afinal, ela não tem tempo a perder. E é muito admirável por que quando uma vendedora guepardo chega em casa, ainda dá conta das tarefas domésticas e brinca com os filhos. A mamãe guepardo, quando ela vê uma presa, permanece focada nela e mantém este foco até alcança-la e para isso atinge velocidades incríveis indo de 0-65 km em apenas dois segundos.

O vendedor guepardo é aquele que é focado, persistente, que não perde a meta de vista e é rápido. Mesmo cansado ele não desiste. Toda hora é hora de vender, não importa se ele está no barzinho, no futebol de fim de semana, na fila do supermercado. O guepardo usa suas unhas para se agarrar ao chão e ganhar mais tração aumentando sua velocidade. Da mesma forma o vendedor guepardo usa suas habilidades naturais, seu talento nato, para fazer as coisas melhores e mais rápidas.

A face do guepardo é bem característica, bonita. Mas, duas delicadas linhas negras descem dos olhos até os cantos da boca, dando-lhe uma aparência triste, quase desamparada. O semblante do vendedor guepardo, também é cabisbaixo, cansado por que a vida dele é muito corrida e às vezes ele não consegue fazer tudo o

que ele queria, para si mesmos e para a família o que o faz parecer triste...

O guepardo não nasce sabendo caçar, e precisa ser bem treinado pela mãe para aprender a fazer isso. Se o filhote for criado em cativeiro, não terá a habilidade de espreitar e correr atrás da presa. Este treinamento constante e a habilidade de atender rápido é que fazem do vendedor guepardo um profissional proativo. Mas, isso exigiu muito esforço dele. Saber identificar o cliente certo é uma habilidade que não se consegue em cativeiro, ou seja, além de treinar, tem que praticar. E isso depende do dia-a-dia no atendimento ao cliente.

O guepardo é um bom exemplo para todos os profissionais, pela sua capacidade de adaptação. Ele é dedicado, tem um temperamento calmo, flexível. O guepardo é tão flexível que em algumas regiões mais secas da África, ele se alimenta de melões. Sua estrutura física, é claro, coopera com isso. Um guepardo não precisa comer muito para manter seus 45 quilos. E aí está uma das causas de sua extinção. Se ele precisa comer pouco, ele se contenta com pouco. Acomoda-se.

Vendedores guepardos também se dedicam bastante pela empresa. São comprometidos, mas não tem ambição de alcançar coisas maiores na vida. Vendedores guepardos tendem a jogar o jogo do perde-ganha. Acreditam que ganhar dos outros é errado e que por isso devem sempre deixar suas necessidades para depois, em benefício dos outros, seja um familiar, um cliente ou um colega de trabalho. Assim, sempre falta tempo e por isso ele fica correndo sem rumo. Aparentemente ele está certo, mas sua atitude não é

positiva porque ele se contenta com pouco. Em vendas isso é fatal.

Tanto, que o guepardo é um animal em extinção. Ele se adapta o quanto pode, mas tudo tem um limite. Muitos guepardos morrem de fome. Em alguns casos ele passa o dia todo caçando e só consegue uma presa no fim da tarde. Um guepardo é solitário e muitas vezes tem que defender-se contra um grupo de hienas...

Se você vendedor, vive correndo, se adapta, mantém a calma e o foco, treina e, mesmo assim, não está conseguindo melhorar seus resultados, cuidado! Tem uma hiena na tua cola! Se não for um colega na empresa, pode ser um concorrente, um cliente oculto, um fornecedor, um primo – enfim! Tem alguém te sabotando.

Um guepardo só consegue se alimentar depois de cuidar de uma família inteira de hienas... Muitos vendedores guepardos também lutam pela sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo. Trabalham o dia todo, correndo, e às vezes fecham uma boa venda lá pelas 7, 8 horas da noite. A luta pela sobrevivência empresarial fica sempre mais dura para um vendedor guepardo, principalmente por que existem colegas que não são tão hábeis e rápidos como eles. São os vendedores hienas...

HIENAS: OS MANIPULADORES

Eu não sei se você sabe, mas as hienas vivem em bandos. Como todo integrante de um bando, uma hiena

não sabe trabalhar em equipe. O trabalho em equipe exige certo grau de cumplicidade, de companheirismo e as hienas não tem esse senso de parceria. Tanto que até as crias são agressivas e chegam a matar umas as outras. Normalmente, elas são conhecidas pela sua risada histérica, mas, nem todas as espécies de hienas riem. Algumas uivam como se estivessem com dor. Você já reparou que tem muitos vendedores que também ficam em grupinhos? É mais cômodo andar em bandos. É que assim eles aproveitam para reclamarem da vida, quase uivando de dor e dizendo que não tem sorte... E tem um detalhe: não aceitam um guepardo no bando, porque ele é rápido, não fica perdendo tempo reclamando. Por isso os vendedores hienas o chamam de 'fominha'.

Recentemente, almocei em um restaurante em Poços de Caldas e naquele dia, estava atrasado para um encontro de empresários que começaria às 13h. Já era 12h45 e ao acabar de almoçar, pedi um refrigerante de máquina para levar. A menina que estava do lado da máquina de refrigerantes disse: "Tá bom!" se virou e foi até o fim do restaurante fazer sei lá o quê! E eu fiquei esperando... Nisso passou outra atendente e me perguntou se já havia sido atendido. Com pressa, disse que queria uma Coca-Cola de máquina, 300 ml, para levar. Imediatamente, ela pegou o copo e me serviu a Coca-Cola, colocou a tampa e me entregou o canudinho. Ela entendeu que eu estava com pressa e precisava sair logo. Foi quando a hiena chegou, pisando alto e reclamando com a colega que eu havia pedido primeiro para ela e que ela já estava voltando para me servir, como se eu, pudesse ficar lá esperando a boa vontade

dela. Agradeci e disse que não precisava mais – já tinha sido atendido por um guepardo.

As hienas nunca vencem uma corrida atrás da presa por que elas correm a 64 km/h contra 113 km/h do guepardo. Aí, para não ficarem sempre para trás, as hienas dizem para o guepardo: "Este cliente aí é meu!" Afinal, elas só querem as comissões. Como se tivessem o direito exclusivo sobre as vendas do cliente! E ficam condoídas, se sentem roubadas se um cliente é atendido por um colega mais rápido.

Na savana africana, as hienas são os piores piratas de comida — elas atormentam tanto os guepardos, fazendo tanto barulho ou empurrando, jogando areia na hora em que eles estão comendo que, em geral, o guepardo abandona a presa e vai embora com fome! Dizem que o guepardo termina o dia cansado, por que ele só consegue comer depois que ele alimenta uma família inteira de hienas que não correm atrás de comida, mas atrás do guepardo.

Da mesma forma, alguns vendedores insistem tanto, fazem tanto 'barulho na cabeça' dos colegas para que eles atendam os clientes difíceis e assim eles ficam com as vendas mais fáceis. Se o colega guepardo ignora o 'barulho' e se nega a facilitar a vida do vendedor hiena, a investida fica mais ousada. A hiena começa a jogar areia!

Em Uberaba, foi a uma ótica para ajustar meu óculos solar e enquanto esperava, percebi uma vendedora que atendeu um senhor que foi orçar um par de óculos para o seu filho adolescente. A vendedora, rápida feito um guepardo, selecionou uma armação

perfeita para o rosto do rapaz com uma lente anti-risco, antirreflexo, anti-não sei o quê, o menino ficou radiante com os óculos! Ele até esqueceu que minutos antes não queria usar... Aí, o pai do menino perguntou o preço. R$ 470,00 em 6 vezes no cartão ou no cheque. Como todo cliente, ele disse: "Está caro!" A vendedora começou a valorizar a peça, mostrar a leveza dos óculos, como a armação era resistente, como tinha ficado bem no rosto do filho, etc, e o senhor concordou, tirou o talão de cheque do bolso e colocou em cima da mesa (deu sinal de compra). A vendedora se virou para pegar a ficha e marcar o grau da lente e outras informações, quando, de repente, me surge uma hiena para jogar areia... Ela abre uma gaveta em baixo do balcão, puxa um óculos, com uma armação para uma pessoa da terceira idade, coloca em cima da mesa e diz assim para colega: "Mostra esse aqui para ele... custa 'só' R$ 40,00 e a gente pode dar trinta dias para ele no cheque!" Não preciso nem dizer que a venda feita no valor de R$ 470,00, foi perdida e o cliente com dúvida, não levou nem o de R$40,00. Levantou dizendo que ia dar mais uma volta e foi embora. Como um vendedor hiena não consegue vencer o guepardo na agilidade acabou o sossego!!! O colega guepardo vira vítima de chacota e sempre que possível – a hiena joga areia.

A hiena não trabalha direito por que ela não quer. Ela tem todas as condições de sobreviver sem atrapalhar os outros. Apenas para você ter uma ideia, a hiena nasce com os olhos abertos e todos os dentes formados! A Enciclopédia Internacional da Vida Selvagem diz que "os ombros delas são excepcionalmente fortes. As hienas chegam a pesar 82

quilos e suas mandíbulas são as mais potentes de todos os carnívoros da África". De maneira semelhante, tem muito vendedor por aí, que tem condições de vender por si só, mas, ele prefere sabotar a venda do colega. Só gosta de terminar a venda dos outros. Sua ganância a impede de criar novas oportunidades para si próprias. Uma hiena quer o que está com os outros. Conhece alguma hiena?

Por que quando uma hiena tem que vender, ela não vende valor agregado. Vira-se para o gerente e diz que o "cliente tá pedindo desconto." Ela é quem pede desconto pelo cliente, por que ela acha que todo cliente é pobre, carniceiro. Ela trata o cliente como se o cliente estivesse pedindo esmola. E ela vai até o osso!, como a gente diz. Algumas espécies de hienas têm dentes volumosos e as mandíbulas tão fortes que trituraram ossos que os leões não conseguem quebrar! Elas quebram os ossos da coxa para comer a medula da vítima. A hiena é o único animal que começa a comer a presa viva! Depois vai matando aos poucos...

Você sabe por que as hienas dão risada?

Aquela risada escrachada da hiena é para avisar os colegas que ela achou comida. Já reparou que em muitas lojas de varejo, assim que o cliente entra na loja, um vendedor olha para o outro e começa rir? Da próxima vez que você entrar numa loja e o vendedor começar rir, por favor, vai embora. Não fica lá, por que ela vai tentar chegar na tua medula... A hiena é o único animal no planeta Terra, que ri depois de um enterro! Sim, por que para ela a morte de outro representa vida

para ela. Alguma semelhança com vendedores que pensam que para eles terem lucro, alguém tem que perder? Aqueles vendedores que insistem em jogar o jogo do ganha-perde?

Mas, não são todas as hienas que riem para chamar os colegas. A hiena-castanha, que vive no sul da África, se comunica pelo odor, pelo mau cheiro. Elas vão passando e soltando uma espécie de 'pum'. E a outra que vem depois, se reconhece, no ambiente. Têm o mesmo cheiro... Eu tive um gerente, que durante nossas reuniões de vendas, de repente, ele pedia para todo mundo respirar fundo. Quando a gente perguntava o porquê, ele dizia assim: "Por que eu acabei de peidar... todo mundo respirando junto, passa mais rápido!".

Isso se aplica àquele profissional sem marketing pessoal, sem higiene, que não respeita as boas maneiras. A hiena é um excelente exemplo do que não fazer no ambiente de vendas.

Durante a Primeira Guerra mundial, havia um matadouro (perto de Nairóbi, na África) que jogava fora os restos da carne de gado e as hienas viviam ali perto para se alimentar daqueles restos mortais. Com o fim da Guerra, o matadouro fechou, ou seja, mudou o mercado, e as hienas tiveram de encontrar novas fontes de alimento. Sabe o que elas faziam? Elas mordiam as cerdas das vassouras, mascavam e engoliam pedaços de couro, sapatos, bancos de bicicletas. Em vez de migrar

atrás de alimento, ela insistia em ficar no mesmo lugar. Então, da próxima vez que você ver um vendedor mordendo a tampa da caneta Bic, é porque faz tempo que ele não se alimenta direito. O mercado dele mudou e ele não se adaptou.

As hienas passam as horas em que não estão procurando comida dentro de uma toca escura, que mais parece uma cova, cheia de ossos e ficam lá num estado de letargia. Letargia é apatia, prostração. Infelizmente a gente ainda encontra vendedores que não fazem nada produtivo nas horas de folga, ficam no meio de notícias sobre assassinato, morte e violência e entram em letargia – ficam apáticos, quase sem respiração! Com isso o cérebro não recebe oxigênio e para de funcionar. Sem buscar conhecimento e estudar constantemente, o vendedor deixa de aproveitar as oportunidades e começa a perder vendas por não raciocinar direito.

Algumas hienas no Zoológico de Berlim chegaram a viver 40 anos, só que todos os dias alguém tinha que fazer carinho na barriguinha delas. Alguma semelhança com aquele vendedor manhoso, que se não agradá-lo ele não trabalha? Diferentemente do Leão...

OS LEÕES INFLUENCIADORES

O leão é um animal fascinante!

Majestoso não apenas por sua força, mas também por sua expressão corporal. Ele anda como se

fosse realmente um rei. Ele não é considerado o rei da floresta por que é o maior ou o mais forte. Mas é porque ele se comporta como um rei. Ele anda como um membro da nobreza. Os membros da realeza aprenderam a carregar o corpo com elegância. E isso faz a diferença! Quando o leão chega todos os outros se levantam para cumprimenta-lo. Em sinal de respeito às leoas passam uma a uma diante dele esfregando e os filhotes fazem a mesma coisa. O leão caminha com um olhar fixo e dá passadas firmes. Por onde passa ele marca presença. Ele pode até estar com fome, mas, não passa a imagem de esfomeado!

O mesmo acontece com vendedores bem sucedidos. Mesmo que ainda não bateram a meta, não andam cabisbaixos, mas fixam o olhar e caminham seguros, com passadas largas olhando sempre para frente! Aonde chegam, os vendedores leões são notados e cumprimentados. As pessoas olham para ele. São experts em marcar presença. Quando abrem à boca, eles também chamam a atenção para si! O vendedor leão também se comunica com clareza e certifica-se que foi entendido. O rugido do leão é considerado um dos mais belos sons naturais. É facilmente identificado. Ninguém ouve um rugido de leão e pensa que é um gatinho! A comunicação de um leão não dá margem para duas interpretações ou mal entendidos.

Quando caminha pela savana, que é seu habitat, o pêlo do leão se confunde com a cor do capim. Um leão fica quase invisível até se aproximar da presa sem que ela perceba. As pessoas acham que o leão ruge para assustar a presa, só que se ele fizer isso, a presa corre. O leão só ataca quando está a uns 30 metros da vítima. Um

vendedor leão, também é um ótimo ‘farejador’ de novos clientes. Aproveita ao máximo a prospecção para reunir informações úteis e facilitar sua vida na hora do atendimento. Numa arrancada rápida, assim como leões, matam a jogada sem perda de tempo. E um vendedor leão, também não fica ‘falando mais que a boca’, para não afastar a presa. Se você assustar o cliente ele não compra.

O leão se tornou um símbolo de coragem para os humanos. Costuma-se dizer que quem é valente, é corajoso como um leão. O leão pode ser feroz ou brincalhão – dependendo do momento. O mesmo acontece com vendedores que não tem medo de tratar objeções. São corajosos para defender o preço de venda. E tudo na vida tem o seu tempo. Não é por que mantém o foco em sua atividade, que um vendedor leão é apático. Ele apenas sabe que tem hora para brincar e hora para trabalhar. As hienas não entendem isso e os guepardos acham que é exagero. Ambos dizem: “Esse cara é metido, não gosta de andar com a gente! Acha que só por que vende mais tem que ficar enfiado no escritório marcando visita o tempo todo!”.

Acontece que o leão é um dos felinos mais sociáveis que existe e gosta de viver em comunidade, diferente do guepardo que anda sozinho e da hiena que vivem em bando. Essa união dos leões, que pode durar a vida toda, é base da estabilidade dos leões porque assegura sua sobrevivência. Se você quer identificar um vendedor leão, preste atenção ao modo como ele fala da sua família! Se ele se referir à esposa e aos filhos com carinho e gratidão, pode saber – ele vive bem em casa. E isso o torna o profissional leão mais dedicado e

responsável. Os leões tem uma vida familiar estável, baseada no respeito mútuo e na cooperação.

Leões não gastam energia atoa. Dormem o necessário para sentirem-se revigorados. Em algumas regiões chegam a ficar até 20 horas dormindo, para se recuperarem do cansaço da última caçada. Por isso, preservam suas reservas de força. Da mesma forma, um vendedor leão não gasta energia mental se ele sentir que vai tomar prejuízo com algum cliente. O leão sempre joga o jogo do ganha-ganha. O vendedor leão sabe que para ele ganhar, o cliente não precisa perder. Então, ele fixa sua atenção nos 20% dos clientes que dão os 80% do resultado.

Na hora da caça, tanto o leão como a leoa são ágeis chegando a pegar presas de mais de 1300 quilos. Primeiro, por que eles são grandes. Um leão adulto chega a pesar 220 quilos e medir mais de 3 metros. Nada mais natural que um leão pense grande. Aliás, pensar grande dá o mesmo trabalho que pensar pequeno. Não há justificativa para focar apenas em clientes com baixo poder aquisitivo, não acha? As hienas e guepardos não entendem como os leões conseguem presas 5 vezes maior que eles. O guepardo encontra com uma hiena no cafezinho e diz assim: "Você viu a venda Fulano? Bateu a meta no quinto dia útil. Como que ele consegue? Eu corro pra caramba e ainda fico no limite! E a hiena responde: Foi sorte! Quero ver o mês que vem!" Conhece algum colega assim?

A ambição dos leões os guia a trabalhar de modo sério e em equipe. Embora eles dominem, o leão delega à liderança do bando a leoa, concentrando sua atenção

em preservar o território e expandir os domínios de caça. Se as hienas aparecem os leões as enfrentam para defender seu bando. O mesmo acontece com vendedores que tem o espírito de leão. A ambição deles os leva a trabalhar em equipe. Um vendedor leão sabe que é melhor comer uma maçã dividida do que uma casca de banana inteira, sozinho. Não dão espaços para as hienas roubarem o que foi conquistado e muito menos aceitam conviver com elas. São simpáticos com os guepardos, mas, não se preocupam em demasia com eles. Um vendedor leão é focado, persistente. Mantém a meta sempre a vista e busca alcança-la.

No *habitat* de vendas existem vendedores guepardos, hienas e leões – assim como na savana africana. Conviver com as diferenças faz parte do ecossistema, o que não significa que não podemos aprender a fazer diferente. Cada um de nós tem um pouco de guepardo e de hiena. Devemos nos esforçar para sermos mais guepardos e leões. Deixar de lado o pensamento de inveja e ganância das hienas e se esforçar para agir com a rapidez e flexibilidade do guepardo somados ao foco e marketing pessoal do leão. Aí poderemos dizer que somos realmente ambiciosos e as nossas vendas aumentarão com certeza! É assim que vendedores comuns se tornam vendedores extraordinários!

Palestras com Symon Hill

Se você é empresário, líder ou diretor de grandes companhias saiba que você pode levar uma palestra com Symon Hill para sua empresa. Seus colaboradores se beneficiarão muito de estar em contato com um escritor internacional e um dos melhores palestrantes do Brasil!

Pessoas e empresas tem uma identidade própria. São diferentes e únicas. Pensando nisso, cada palestra com Symon Hill é customizada à necessidade de sua equipe e de seu mercado. São palestras *in company*, indicadas principalmente para Convenções, Fóruns de Gestão, SIPATs, Confraternizações e Reuniões Anuais. O que se segue são sugestões de alguns temas. Confira:

- ***"Comunicação: A Arte de Influenciar Pessoas" - 1h30min.***

  Esta palestra mostra como potencializar sua habilidade de relacionamento e liderança através do uso consciente de diferentes hemisférios cerebrais para se comunicar melhor com os outros e influenciar com ética e naturalidade, aumentando assim suas chances de sucesso pessoal e profissional.

- ***"Venda Mais com o Poder da Comunicação" - 1h30min.***

  Debaixo deste tema, você será apresentado à arte de influenciar pessoas nas relações comerciais. Como agregar valor ao seu produto, serviço ou ideia é o que esta palestra bem humorada destaca ao mostrar as

principais técnicas de persuasão de quem bate todas as metas de vendas.

- ***"A Automotivação pelo Diálogo Interno" - 1h30min.***

  Esta palestra explica como a comunicação positiva com você mesmo é o alicerce de uma vida cheia de entusiasmo e determinação. Foco, otimismo e autoconfiança formam o tripé desta estimulante palestra com Symon Hill.

- ***"A Difícil Arte de Se Relacionar Bem – Como viver e trabalhar em equipe?" - 1h00min.***

  Mais de 90% dos nossos problemas são frutos de nossos relacionamentos. Conviver e trabalhar com os outros está cada vez mais difícil. Nesta palestra, Symon Hill mostra como evitar os conflitos interpessoais para viver e trabalhar melhor.

- ***"A Comunicação do Líder e a Gestão Eficaz das Pessoas"- 2h00min.***

  Recrutar, selecionar e manter pessoas talentosas em nossas empresas está cada vez mais difícil. Mas, você sabia que os problemas com a gestão das pessoas são os responsáveis por mais de 60% do *turnover* das organizações? Esta intrigante palestra com Symon Hill, mostra como o líder pode melhorar sua relação com os liderados e encontrar o caminho certo para a gestão eficaz das pessoas.

Para obter mais informações sobre o conteúdo e como contratar as palestras com o autor, acesse: www.symonhill.com.br e confira os depoimentos de quem já assistiu a estas e outras palestras com o Palestrante Symon Hill.

SOBRE O AUTOR:

Empreendedor, escritor e palestrante nas áreas de negócios e carreira. Especialista em Comunicação e neurolinguística pela universidade de Viçosa e graduando em Psicologia pela PUC Minas.

Publicitário filiado à Associação Sul Mineira de Imprensa, tem 14 livros publicados. Seu livro *"Criatividade: Inovando e Aplicando no Mundo Empresarial"* foi traduzido para o espanhol e publicado na Argentina, Chile e Uruguai.

É palestrante credenciado do SEBRAE-MG, e instrutor dos cursos de formação continuada em Gerência e Supervisão de Vendas pelo SENAC-SP, Desenvolvimento de Líderes e Relações Interpessoais no Trabalho pelo SENAC-MG e professor do Curso de Gestão de Pessoas no Polo Presencial do Centro Universitário UNINTER, em Poços de Caldas.

Seu site é www.symonhill.com.br

Os problemas de comunicação impedem o homem de usufruir uma vida satisfatória. Em seu 15º livro, o palestrante Symon Hill mergulha junto com você no melhor conteúdo disponível na literatura mundial, para ajuda-lo a se tornar um comunicador eficaz, com o único objetivo de livrá-lo dos problemas de comunicação.

A boa notícia sobre este livro é que ele realmente funciona. Ao avançar nestas páginas você aprenderá a usar (1) os segredos dos grandes comunicadores, (2) a comunicação dos líderes e empreendedores para uma gestão eficaz das pessoas, (3) como influenciar as pessoas nas relações comerciais e vender mais para elas, (4) como melhorar seus relacionamentos e, por último, (5) como usar melhor seu cérebro para comunicar-se bem em qualquer ocasião agindo com ética e naturalidade.

Parabéns por escolher esta obra. Estudá-la aumentará o seu poder pessoal, tornando-o um perito na arte de influenciar pessoas.

SYMON HILL
PALESTRAS PARA EMPRESAS

www.symonhill.com.br