

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**HECTOR CESAR QUEIROZ STECKER**

**TRADUÇÃO DA OBRA MCCOMARCK ON COMMUNICATING**

**CURITIBA**

**2015**

HECTOR CESAR QUEIROZ STECKER

TRADUÇÃO DA OBRA MCCOMARCK ON COMMUNICATING

Trabalho apresentado como requisito a titulação de Comunicólogo Institucional, no Curso Superior de Tecnologia em Comunicação Institucional, Setor de Educação Profissional e Tecnológica, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Ribas Carneiro

CURITIBA

2015

## TERMO DE APROVAÇÃO

HECTOR CESAR QUEIROZ STECKER

TRADUÇÃO DA OBRA: MCCOMARCK ON COMMUNICATING

Monografia aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Tecnólogo em Comunicação Institucional no curso de graduação em Tecnologia em Comunicação Institucional pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Cleverson Ribas Carneiro

Orientador - Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade Federal, UFPR.

\_\_\_\_\_  
Profª Drª. Anna Beatriz da Silveira Paula

Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade Federal, UFPR.

\_\_\_\_\_  
Profª Carolina de Bortoli Macagnan

Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade Federal, UFPR.

Curitiba, 14 de dezembro de 2015

## **AGRADECIMENTOS**

A meus familiares e amigos, que com seu carinho e amor tornam-se fortalezas para a realização de meus objetivos.

Ao meu orientador Prof. Cleverson Ribas Carneiro, pela orientação e acompanhamento.

Ao autor Mark Hume McComarck, que através de seu excelente trabalho como escritor, despertou o interesse e possibilidade de crescimento através de sua obra.

### **Epígrafe**

“Se você falar com um homem numa linguagem que ele compreende, isso entrará na cabeça dele. Se você falar com ele em sua própria linguagem, você atingirá seu coração”. (MANDELA, Nelson)

## RESUMO

O presente trabalho apresenta a tradução da obra *McCormarck on Communicating* para a língua portuguesa. Através da compreensão da obra original, em inglês, a tradução traz características da escrita e linguagem do autor de modo que possibilite um ambiente de leitura favorável ao entendimento na língua oficial brasileira. Por fim, a tradução produzida tem o intuito de reafirmar a importância da comunicação nas organizações e como mecanismo facilitador de interação entre as pessoas, por meio da visão e experiência do autor da obra, Mark McComarck.

**Palavras-chave:** Tradução; Comunicação Empresarial; Mark McComarck.

## **ABSTRACT**

This paper presents the translation of the book McComarck on Communication in Portuguese. By understanding the original work in English, this translation provides the author's features and writing so that enables a favorable reading environment to understand the book in the Brazilian official language. Finally, the produced translation is intended to reaffirm the importance of communication in organizations and as a facilitating mechanism of interaction between people, through the vision and experience of the author's work, Mark McComarck.

**Keywords:** Translation; Corporate Communication; Mark McComarck.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2. A TRADUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>148</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>150</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Mark McComarck foi um renomado autor e brilhante gestor no mundo dos negócios. Em 1950 ele cria uma exposição para golfistas de todo os Estados Unidos e começa a dar os primeiros passos em sua vida empreendedora. Em 1960, dez anos após a criação do evento, McComarck percebe a potencialidade dos esportes na chamada Era da Televisão, decidindo então criar uma empresa voltada para o *marketing* esportivo. McComarck funda a International Management Group (IMG), que oficializa sua atuação no mercado após o aperto de mãos com o golfista Arnold Palmer, este, um jovem em ascensão no esporte.

Os resultados positivos da IMG começam a se tornar visíveis rapidamente e a atrair novos clientes como os golfistas Jack Nicklaus e Gary Player. McCormack também teve como clientes Björn Borg, Chris Evert, Pete Sampras, Michael Schumacher, Derek Jeter, Charles Gnarles Barkley e a modelo Kate Moss. Ao longo dos anos a International Management Group expande seu campo de atuação para moda e negócios de mídia, conectando marcas para oportunidades globais.

Hoje a empresa está presente em mais de 30 países ao redor do mundo, com mais de 3.000 colaboradores. Mark McComarck esteve no comando da IMG até o ano de 2003 quando faleceu. Após sua morte a empresa foi vendida para o grupo Forstrmann Little & Company, liderada pelo empresário Theodore J. Forstrmann, pelo valor de 750 milhões de dólares.

O reconhecimento de McComarck no mundo dos esportes é evidenciado com o número de honras atribuídas a ele. No ano de 2006 é selecionado para o Hall da Fama do Golfe Mundial na categoria “Conquista de Vida” e em 2008, incluído no Hall da Fama do Tênis Internacional. No cinema é homenageado pelo diretor Richard Loncraine com o filme Wimbledon (2004), dedicado a ele.

Os excelentes resultados financeiros obtidos por McComarck com a IMG possibilitam a ele ser considerado pela Revista Forbes nos anos de 1995, 1998 e 2001 um dos 400 americanos mais ricos, sendo também nomeado pela renomada revista The Sporting News, no ano de 1990, como o homem mais poderoso dos esportes.

Como escritor McComarck foi responsável pela publicação de doze livros. Sua jornada se inicia em 1967 com a publicação da obra *Arnie: The Evolution of a Legend* (1967), onde ele apresenta fatos sobre a vida do golfista Arnold Palmer. Entre suas obras de maior sucesso está o *best seller: What They Don't Teach You at Harvard Business School: Notes From A Street-Smart Executive* (1984), livro que faz uma crítica ao curso de Direito da Universidade de Havard.

McComarck publicou diversas obras na área de negócios e gestão, como *The 110% Solution* (1990), *McCormack on Negotiating* (1995), *McCormack on Selling* (1995). O último livro do autor é veiculado em 2002, um ano antes de sua morte, com título: *Never Wrestle with a Pig and Ninety Other Ideas to Build Your Business and Career* (2002).

A importância da literatura de Mark McComarck é constatada pela quantidade de traduções atribuídas às suas obras, às enormes tiragens e reedições de seus livros, além da quantidade de exemplares vendidos por todo o mundo. Um fato controverso se dá devido McComarck não ser um autor muito estudado em universidades, apesar de sua relevância para o mundo corporativo. Algumas de suas obras ainda hoje não possuem tradução para a língua portuguesa brasileira, como é o caso do livro *McComarck on Communicating* (1995), que possui apenas tradução no português lusitano, com título denominado *A Arte de Comunicar Passo a Passo* (1997). O desenvolvimento deste trabalho surge então com o intuito de suprir a necessidade de uma tradução direta para nossa língua, possibilitando aos leitores um maior nível de entendimento e compreensão.

O ato de traduzir uma palavra, uma frase e até mesmo um livro, é uma ação que exige um grande grau de reponsabilidade. Um tradutor mal intencionado ou equivocado pode distorcer o sentido da mensagem e fazer com que ela chegue a seus receptores deturpada e diferente da intenção do emissor. Neste trabalho foi tomado todo o cuidado para que a todo o momento fosse exposta apenas a visão do autor da obra. Portanto, o intuito da tradução foi apenas buscar alternativas linguísticas que favorecessem o entendimento em português e trouxesse a leitura a um ambiente comum aos brasileiros.

As maiores dificuldades da tradução foram encontradas ao traduzir as expressões em inglês, como exemplo o subtítulo do capítulo 2 "*Do you tread with a big foot?*". Ao fazer uma tradução literal da sentença obteríamos como resultado algo próximo a "Você pisa com um pé grande?". A tradução literal não justifica a

ideia central do autor, que, no contexto, tem como objetivo questionar se o leitor tem sido “mandão”. Optou-se então por traduzir a frase como “Você anda sendo mandão?”.

Em contrapartida, como análise geral da tradução da obra, cabe destacar que o estilo simplista e pragmático da escrita do autor foi um elemento facilitador da tradução, havendo então poucas palavras totalmente desconhecidas.

A análise final do trabalho é satisfatória por previamente possibilitar aos brasileiros a leitura da obra *McComarck on Communicating* na língua portuguesa. O livro traz uma abordagem sobre a percepção do autor sobre a comunicação nas empresas, podendo então ser uma ferramenta de melhoria para gestores e profissionais de qualquer área.

## 2 A TRADUÇÃO

### *McComarck on Communicating*

Mark H. McComarck era colaborador em um escritório de advocacia em Cleveland, quando, seguindo uma antiga paixão pelo golfe, ele inicia sua carreira como agente esportivo ao representar um jovem tenista chamado Arnold Palmer. Anfitrião de celebridades do golfe, tênis e outros esportes, a criação do *Ranking* Mundial de Golfe e Tênis, assim como e as inovações de McComarck no merchandising, direitos de imagem e programação televisiva; são creditadas como as mais influentes transformações dos esportes em grandes negócios.

Nos Estados Unidos, McComarck foi listado como “o homem mais poderosos dos esportes”, e na Grã Bretanha foi eleito pelo jornal Sunday Times como uma das 1.000 pessoas mais influentes do século XXI. A companhia fundada por ele, International Management Group (IMG), possui hoje 67 escritórios em 26 países, com aproximadamente 2.000 funcionários. IMG representa diversas organizações como Wimbledon, a Fundação Nobel e os Jogos Olímpicos. McComarck é autor de uma série de best-sellers como *O Que Eles Não Ensinam a Você na Escola de Negócios em Harvard*.

### **INTRODUÇÃO – SEM LIÇÕES DE GRAMÁTICA AQUI**

Deixe-me falar sobre o que você não encontrará neste livro.

Você não encontrará regras de gramática e composições de frases.

Você não encontrará um resumo de clichês que irão lhe dizer como pedir um favor, negar crédito a alguém ou expressar condolências.

Você não encontrará glossários de palavras e frases frequentemente esquecidas nas escritas de negócios.

Você não encontrará referências a artifícios retóricos esotéricos como a anáfora, onde há repetição de palavras no começo, em sucessivas frases, para causar um efeito poético (ex: “você não encontrará”).

Eu também prometo que esta é a última vez que você verá nessas páginas frases no modo subjuntivo e cláusula restritiva.

E se você está procurando aprender tudo sobre os princípios da composição, tom, estilo linguístico e organização circundante na escrita de palavras, você também está no lugar errado.

Eu não sou um profissional em gramática ou professor de inglês ou professor de retórica ou tão pouco um linguista amador. Eu não tenho nem as credenciais para interpretar quando usar 'que' em vez de 'onde' ou 'quem' ao invés de 'cujo'.

Eu também não sou um formalista. Se alguém faz mau uso de uma palavra ou lugar de uma preposição, eu não sinto que devo corrigi-la imediatamente. Eu me recordo da última vez que fizeram isso comigo e lembro-me também de que não gostei muito.

Eu também sei que há bons livros por aí que abordam bem o assunto (eles estão listados lá no final). Se eu quisesse lançar um desafio a mim mesmo, eu teria chamado este livro de Arte de Escrever Passo a Passo. Mas não o fiz, e existe uma razão. Por um motivo, as palavras ditas, quando assumem a forma de discurso, uma mesa redonda de discussão, uma ligação telefônica ou uma conversa íntima a dois, é de longe uma forma mais predominante de comunicação do que palavras escritas. Nós falamos mais do que escrevemos, e, provavelmente realizamos mais por meio da fala do que pela escrita. Se a fala e a escrita englobam duas categorias da comunicação, me parece absurdo limitar este livro à que claramente é a menor categoria e ignorar a que nitidamente é a mais importante forma de comunicação.

Quando eu penso sobre o que as pessoas esperam obter de alguma forma de comunicação, a lista pode ser longa. Elas comunicam:

- Para dirigir-se a alguém
- Para vender
- Para ganhar
- Para criticar
- Para instruir
- Para falar de si mesmas
- Para derrotar ou humilhar os adversários
- Para registrar histórias
- Para ajustar algo por escrito
- Para ganhar atenção (ou respeitar ou honrar...)

Eu poderia ir mais a fundo. Mas a questão é, usando 'cujo' ao invés de 'quem' certamente não irá ajudá-lo a entender melhor estes objetivos. Eu sei, nunca fui persuadido ou encantado ou impressionado simplesmente porque a gramática ou a sintaxe de alguém eram perfeitas.

Como o resto do mundo, sou mais interessado no que esta pessoa tem a dizer, como ela se apresenta oralmente e fisicamente, se elas procuram ou evitam contato visual comigo, se elas me permitem falar ou interrompem e se elas realmente me ouvem ou estão mentalmente ensaiando suas respostas. Fico procurando aquele momento quando elas de repente se animam ou sua linguagem corporal não corresponde com o que estão dizendo.

Na minha cabeça, estes (e muitos outros) são os verdadeiros elementos efetivos da comunicação. Se você os entende e os controla, você poderá atingir os objetivos citados acima (e não irá importar se você usa 'cujo' ou 'quem' corretamente).

Sinto-me obrigado a mencionar tudo isso logo no começo. Essa é minha tentativa de verdade na propaganda. É também meu aviso oficial: se você pensa que melhorar como comunicador é dominar as várias formas de comunicação, você terá uma grande surpresa. Aparência e adesão a pitorescas regras e tradições não fazem uma mensagem (também não fazem a mensagem ser mais facilmente digerida).

Neste livro, tentarei fazer com que os leitores pensem de forma mais clara não apenas sobre as substâncias de suas comunicações, mas sobre as forças que pairam no ambiente de trabalho e afetam a comunicação.

Por exemplo, no capítulo 9, não irei dizer como escrever um currículo perfeito: como configurá-lo, como organizá-lo do emprego mais recente até o último; como mantê-lo em apenas uma página, etc. Em vez disso, irei lhe dizer por que você deveria considerar o que o currículo não diz sobre você. Em outras palavras, quem realmente é você e não transparece no papel? Depois irei lhe dizer por que uma carta de apresentação é muito mais importante que um currículo (sugestão: todos os currículos parecem e soam iguais; na carta de apresentação é onde você pode brilhar, onde você revela quem realmente é). Eu ainda discutirei o maior mistério de todos: o que acontece com sua carta depois que ela deixa sua mesa?

A propósito, você deve estar se perguntando quem sou eu para ensinar e aconselhar sobre comunicação.

Eu já lhe disse que não sou professor de inglês. De fato, sou formado como advogado, se você já leu algum documento, facilmente perceberá que não é a base mais clara e concisa de comunicação.

Minha principal credencial é minha jornada numa empresa de marketing que fundei há 36 anos em Cleveland, Ohio, com o investimento de \$500,00, chamada International Management Group, ou simplesmente IMG.

Nós representamos centenas de atletas conhecidos, como Arnold Palmer (meu primeiro cliente), Jackie Stewart, Nick Faldo, Bjorn Borg, Alberto Tomba, Monica Seles e André Agassi. Nos últimos anos, temos expandido nossas representações para musicistas clássicos e cantores como Itzhak Perlman, James Galway e Sir. Neville Marriner.

Nós criamos e gerenciamos eventos; desde os Jogos Mundiais da Toyota em Wentworth até o concerto de José Carreras em Singapura, do Grand Prix de motovelocidade até o Jesus Superstar em Sidnei e o Clássico de Sinuca em Dubai.

Nós representamos a Fundação Nobel. Nós também temos ajudado nos interesses comerciais de Wimbledon e do Royal and Ancient Golf Club de St. Andrews.

Nosso braço na televisão, *Trans World International*, tem representado os direitos de transmissão internacional de campeonatos como os Jogos Olímpicos, o mundial e o Europeu de patinação, a Liga Nacional de Futebol Americano (NFL), todos os maiores campeonatos de golfe e tênis, e as 24 Horas de Le Mans. Ela é também a maior produtora do mundo de programação televisiva independente. Atualmente, a IMG tem 2.000 funcionários que geram mais de um bilhão de dólares em receita espalhados em 71 escritórios em 29 países no mundo. No intervalo entre meu o aperto de mãos do fechamento de negócio com Arnold Palmer (que me ajudou a iniciar a empresa) e agora, eu acredito já ter me deparado com todo o tipo de problema concebível envolvendo comunicação que um gestor e ser humano poderiam ter.

Minha outra credencial é que tenho escrito livros.

Em 1984 escrevi *O Que Eles Não Ensinam a Você* na Faculdade de Negócios de Harvard, que vendeu bem o suficiente (na verdade, foi o número um dos mais vendidos por meses) para persuadir editores a deixar-me publicar um segundo livro, *A Terrível Verdade Sobre Advogados*. Desde então, eu tenho continuado a escrever livros sobre negócios (esse é meu nono). Eu também escrevo um boletim de notícias

mensal, Segredos do Sucesso, e uma coluna semanal sobre gestão, publicada em jornais e revistas ao redor do mundo. Eu falo em gestão e carreira tão seguramente quanto falo de negócios em empresas esportivas, associações comerciais, conferências de negócios e universidades. Então você verá, que quando não estou envolvido em assuntos da empresa, eu passo grande parte do meu tempo não apenas pensando sobre comunicação, mas também em como fazê-la.

O resultado, os exemplos de comunicação que você lerá aqui são pessoais. Em quase todos os casos, eles envolvem a mim ou minha empresa. Em outras palavras, eles são reais. Em alguns casos eu pareço brilhante, em outros nem tanto assim. Cito os triunfos e desastres com a mesma magnitude, então você poderá compreender e não repetir o erro.

Meu único aviso (e eu tenho deixado isso bem claro nos outros três livros da série, Na Negociação, Nas Vendas e Na Administração) é que essa cartilha de comunicação tem começo, meio e fim. Eu algumas vezes descrevi meus livros anteriores como 'pipoca'. Como um saco de pipoca, onde você pode encontrar em qualquer lugar um bocado para mastigar. Este livro é diferente. Ele começa com as ferramentas básicas de comunicação que todo mundo deve dominar e levá-las de forma constante em situações cada vez mais complicadas, e técnicas avançadas. Isso significa que você deve lê-lo do começo ao fim. Dado meu aviso, vamos começar.

## **CAPÍTULO 1 – COMO QUALQUER UM PODE SE COMUNICAR COMIGO**

Gosto de pensar que sou um pouco iconoclasta em minhas relações de negócios. Quer eu esteja vendendo, negociando, gerindo pessoas e clientes, competindo com outras empresas ou organizando meu próprio tempo, tento não ser um escravo da sabedoria convencional. Gosto de dar uma agitada nas coisas e levá-las ao limite.

Entretanto, se existe uma disciplina profissional, onde sou um verdadeiro tradicionalista, ela deve ser na área da comunicação – pois a essência da comunicação nunca muda. Os objetivos permanecem os mesmos: apresentar, instruir, persuadir ou afirmar autoridade. Embora os instrumentos que utilizamos



para atingir esses objetivos possam variar – das mensagens manuais de ontem aos e-mails de hoje – a arquitetura da comunicação efetiva permanece a mesma:

- Conheça o assunto.
- Conheça seu público.
- Conheça o meio de comunicação.
- Podendo escolher, seja rápido e não prolixo.
- Tenha na cabeça a diferença entre um tom de voz convincente e agressivo.
- Acredite no poder da palavra cuidadosamente escolhida.
- Nunca se esqueça de como você gostaria que as pessoas se comunicassem com você.

O último ponto é sem dúvida o mais importante. Reduzindo à sua essência, é uma variação de Dica de Ouro: comunique-se com os outros como você gostaria que se comunicassem com você.

Todos nós sabemos disso por instinto. Nós ouvimos isso durante toda nossa vida. Quando errávamos a pronúncia das palavras quando crianças, nossos pais nos repreendiam: “Esse não é o jeito de falar. Você iria gostar se alguém dissesse isso para você?”.

Isso não é diferente para adultos em negócios. Primeiro você precisa aprender como se comunicar devidamente, você deve avaliar como gostaria que o resto do mundo se comunicasse com você. Aqui estão as minhas preferências:

### **1 Fale comigo em alto nível e não me subestime**

As pessoas têm duas escolhas para iniciar qualquer comunicação. Elas podem partir do princípio que seu público entende do assunto que se tem em mãos – e adequar suas observações de acordo. Elas não precisam de muita explicação. Elas não transigem. Elas não omitem detalhes cruciais porque ‘são muito complicados’.

Ou elas podem partir do princípio que seu público não conhece nada. Como resultado, elas arrogantemente explicam cada uma de suas observações.

Qualquer abordagem é legítima dependendo da circunstância. O que me incomoda, entretanto, é quando as pessoas partem do pressuposto de que não conheço algo, sem checar comigo primeiro.

Quando me comunico com pessoas – pessoalmente, por telefone ou por escrito – eu sempre lhes dou o benefício da dúvida. Eu presumo que elas conhecem muito mais do que eu. No começo de uma relação, eu prefiro que as pessoas estendam a mesma cortesia a mim. Eu quero que elas falem comigo em alto nível e não me subestimem. Quero que partam do princípio que aprendo rápido. Quando a discussão sai do meu entendimento, eu as deixo saber que eu estou ficando para trás. Eu não tenho problema em dizer: “Eu não faço a mínima ideia do que você está dizendo”.

As pessoas não gostam de ser ensinadas ou tratadas como iniciantes. Então se você quer se comunicar comigo, presume o melhor, não o pior.

## **2 Surpreenda-me**

Eu sou o beneficiário (ou seria uma vítima?) de tanta rotina de comunicação – memorandos, apresentações de vendas, lixo eletrônico, etc. – que quando alguém me aborda com qualquer coisa fora do convencional, eu presto atenção.

Por exemplo, às 17h30, no dia 11 de março de 1995, eu estava lendo o jornal e tomando uma xícara de café no meu quarto, no hotel Península em Los Angeles, quando recebo a ligação de um jovem australiano chamado James Pardoe. A conversa foi mais ou menos assim:

Pardoe: “Mr. McComarck, eu sei que você levanta às 4h30 toda manhã e eu realmente gostaria de trabalhar para você. Eu pensei que talvez pudesse tomar uma xícara de café ou chá comigo”.

Eu: “Onde você está?”

Pardoe: “Eu estou aqui embaixo no saguão”

Eu: “Como você soube que eu estaria aqui?”

Pardoe: “Eu soube que você estaria no hotel Península e fiquei ligando para cá esperando até que você chegasse na cidade”.

Me: “De onde você é?”

Pardoe: “Eu moro em Malibu, mas como as estradas estavam inundadas eu tive que acordar às 3 horas da manhã para dirigir”.

Eu: “Bem, eu posso me encontrar com você daqui 60 minutos no saguão”.

Se ele tivesse me ligado numa hora normal, eu provavelmente não teria aceitado me encontrar com ele em tão pouco tempo. Mas ele usou o elemento surpresa. Isso sempre funciona comigo.

### **3 Tente-me**

Como sempre digo, eu sou um pouco cansado. Após 35 anos de negócios, eu geralmente penso já ter visto de tudo antes. Mas eu ainda aproveito qualquer forma de comunicação que signifique mais dinheiro para minha empresa ou para mim. (Opa! Eu ainda rasgo o envelope da editora *Clearing House* convencido de que eu acabo de ganhar dez milhões de dólares).

Se você puder vincular sua carta ou ligação telefônica até mesmo com a menor sugestão, para que possamos fazer dinheiro juntos, você terá se comunicado efetivamente comigo.

### **4 Agrade-me**

Sou humano. Quando recebo cartas de estranhos me dizendo o quanto apreciaram um discurso que dei ou como meu livro sobre Harvard mudou suas vidas, eu continuo lendo. Não se engane. Você faria o mesmo.

Esse é o poder do cuidado calibrado, da bajulação levemente exagerada. Um golpe no ego sempre irá chamar atenção.

Mas não exagere, não cometa erros bobos e não seja falso. Se alguém escreve que meu livro mudou sua vida, mas escreve meu nome errado, eu poderia naturalmente questionar o impacto que tive na vida daquela pessoa. Eu também paro de ler.

### **5 Diga-me o que você quer**

Nunca deixo de me surpreender com como as pessoas podem escrever as cartas mais lúcidas e eloquentes para mim e ainda se esquecerem do ponto mais importante: elas não me dizem o que elas querem.

Isso acontece frequentemente com cartas de pessoas se apresentando para nossa empresa. Elas me dizem quem são e o que conquistaram. Geralmente costumam ir tão longe quanto a dizer o quanto podem ajudar minha empresa. Mas no final da carta, quando eu estou positivamente impressionado com suas credenciais e provavelmente receptivo para qualquer pergunta que elas tenham em

mente, começo a encarar um pedaço de papel me perguntando, o que elas querem que eu faça? Elas querem se encontrar comigo? Elas esperam uma carta de resposta? Elas querem que eu entregue a carta para o executivo apropriado em nossa empresa?

Eu tento responder de alguma forma todas as cartas que chegam ao meu escritório. Mas se você quer que eu faça algo por você, não me faça adivinhar, diga.

## **6 Diga-me que estou errado**

Eu executo meu próprio negócio desde a maior parte da minha vida adulta. Uma das consequências naturais de ser o chefe é que poucas pessoas têm a coragem ou confiança para discordar de mim, e menos ainda irão dizer-me que estou errado. Essa é a síndrome da roupa do imperador, e atormenta todos os chefes, quer eles tenham três ou 300.000 funcionários.

Mas a discordância e fortes críticas às minhas opiniões são justamente os tipos de mensagem que necessito estar ouvindo durante o dia. Então quando alguém de dentro ou de fora da empresa toma uma postura firme e consistente e me diz que estou errado, eu presto atenção.

Eu não tenho ilusões de que sou infalível. Mas, como qualquer um, tenho problema quando acabo descobrindo que meus erros estão em exposição. Se você puder apontar essas ocasiões, você não estará me insultando. Estará fazendo um grande favor. Você estará se comunicando comigo de um jeito que a maioria das pessoas não faz – e ficarei muito grato.

## **CAPÍTULO 2 – AS FERRAMENTAS A SUA DISPOSIÇÃO**

### **A Ilusão da Comunicação**

Quando ouviu que eu estava escrevendo um livro sobre comunicação, uma grande amiga insistiu que eu incluísse a seguinte citação: “O problema da comunicação é a ilusão de que ela foi realizada”.

Ela tem razão.

Existem pelo menos duas partes em qualquer forma de comunicação: uma para enviar uma mensagem e outra para recebê-la. Infelizmente, é raro que ambas

as partes estejam na mesma sintonia, em que um lado escute exatamente o que o outro está dizendo.

Há uma boa razão para isso. No intervalo entre o envio e a recepção de qualquer comunicação, várias forças de distração entram em jogo para distorcer a mensagem e deformar nossa habilidade de interpretá-la corretamente. Aqui estão algumas das mais danosas forças no ambiente de trabalho que criam a ilusão da comunicação.

## **1 Falha ao confirmar a mensagem**

Eu geralmente acredito que a comunicação militar é a ideal para ser julgada como a ideal para todas as formas de comunicação nos negócios. No calor da batalha, militares que conversam entre si com aparelhos com menos de 100% de confiança, devem confirmar constantemente que receberam a mensagem e que a entenderam. Quando vidas estão em jogo, os militares reconhecem que os sinais de comunicação podem ser rompidos ou ficar emperrados. Nada pode ser perdido. Toda mensagem precisa ser confirmada.

Isso não é particularmente um jeito poético ou lírico de se comunicar, e é também demorado. Mas realiza algo que muitas pessoas de negócios se descuidam. Estabelecer que a mensagem venha de maneira alta e clara.

Muitos executivos agem sob a ilusão de que há perfeita relação entre o que eles dizem no local de trabalho e o que seus subordinados escutam. Se eles fazem um pedido ou dão uma ordem, eles presumem que seus subordinados compreendem perfeitamente. Eles nunca se preocupam em buscar imediatamente a confirmação de que a mensagem foi obtida.

Para esses executivos eu devo recomendar que sigam o exercício militar. Da próxima vez que você pedir a subordinados ou colegas que façam algo para você, não os deixe sair da sala sem também perguntar a eles: "Você poderia repetir o que eu disse?". Você poderá se surpreender com o quão truncadas e ilegíveis as respostas serão. Dada a alta porcentagem de confusão e mal-entendidos no local de trabalho.

## **2 Esquecendo-se para chamar atenção**

No início de 1996, retornei de uma incrível conferência de negócios onde me encontrei com pelo menos trinta tomadores de decisão que gostariam de fazer

negócio com nossa empresa. Sabendo que seria fácil ser sobrecarregado por tantos novos contatos e que seria fisicamente impossível atender cada uma delas no tempo hábil – e sabendo também quão fácil seria empurrar esses novos contatos para o lado e seguir para outros assuntos urgentes uma vez que voltei para casa – eu decidi reunir meus pensamentos em um longo memorando sobre a conferência. Descrevi cada pessoa que conheci, fornecendo tudo sobre minha primeira impressão ao título de seus trabalhos e endereço corporativo. Eu também indiquei as áreas de nossa companhia em que eles tinham interesse.

Depois fiz algo que nunca havia feito antes. Eu incluí um parágrafo chamado ‘Ação Desejada’, realçado em negrito no final de cada registro de contato. Nele eu designei quem de nossa companhia eu gostaria que desse continuidade com esse importante indivíduo. Eu indiquei como esperava que esse seguimento prosseguisse e quais assuntos poderiam ser discutidos. Por fim, coloquei prazos específicos para cada um deles voltar a mim com seus resultados.

Eu menciono isso não apenas porque foi algo novo para mim, mas porque ele ataca uma das principais falhas de comunicação nas empresas. Se ter a ilusão de que uma mensagem foi recebida, quando na realidade não foi, é uma das maiores ilusões de comunicação, depois, pedir uma ação específica, é novamente ter a ilusão de que uma comunicação sólida se concretizará.

Você sabe que isso é verdade se você já leu tantos documentos quanto eu que despejam fatos e opiniões, mas no fim das contas, nunca me dizem o que eu deveria fazer com todas essas informações.

Seja qual for a forma de comunicação que preferir – memorandos, cartas, ligações telefônicas, discursos ou e-mail – se você não está claramente começando uma ação desejada até o final da mesma, você não está realmente comunicando. Seu memorando, sua carta, sua ligação ou seu e-mail são uma ilusão.

### **3 O medo de discordar**

Alguma vez você já esteve em uma reunião onde o chefe diz algo que é claramente falso ou toma uma decisão baseada em informações incorretas? E ninguém tem coragem discordar? Esse silêncio é outra ilusão de comunicação. É a Falácia da Discordância. Não é porque as pessoas não discordem de você que automaticamente significa que elas concordam.

Como chefe, tenho total consciência de que é preciso ter coragem para me dizer que estou errado. De fato, como gestor, minha maior preocupação é as pessoas não me dizerem a verdade que mais preciso ouvir.

Quero ser desafiado. Quero que discordem de mim. Como resultado, fico muito desconfiado quando não ouço nada que me contrarie. Não me iludo pensando que isso significa que concordem totalmente comigo. Na verdade, significa apenas que tenho que me esforçar mais para me comunicar.

Sugiro a todos os chefes que tratem o silêncio de seus colegas com o mesmo ceticismo.

#### **4 Ignorando a beleza dos argumentos**

O resultado da Falácia da Discordância é: não é porque alguém argumenta com você sobre sua opinião, que isso necessariamente signifique que a pessoa não concorda ou está contra você.

Eu me pergunto quantos mal entendidos e danos irreparáveis às relações tem nascido no local de trabalho devido alguém ter questionado algo ou um ponto de vista de outra pessoa.

Um das grandes satisfações em conduzir reuniões em nossa empresa é que nossos gerentes sênior podem livremente discordar um do outro em um fórum público - e isso não afeta suas relações. Essas são pessoas que trabalharam juntas por 20 anos ou mais. Elas preocupam-se umas com as outras fora do escritório. Elas ficam na casa uma da outra (ao invés de ficarem em hotéis) quando visitam a cidade da colega. Elas tiram férias juntas. Esse tipo de camaradagem é admirável em muitas frentes, mas isso realmente compensa na comunicação efetiva.

As discussões em nossas reuniões podem ser altas, violentas, algumas vezes comicamente desagradáveis. Mas isso não significa que as pessoas não se respeitem ou não saiam para jantar juntas depois daquele dia. Na minha cabeça, essa abertura para a discussão é perto do ideal.

#### **5 Escolhendo o ambiente errado**

Às vezes a maior falha é o ambiente que nós escolhemos para nossa comunicação.

Por exemplo, nós temos um executivo numa distante parte do globo que é notoriamente conhecido por nunca responder os memorandos ou fax. Mas ele é

religiosamente comprometido em retornar ligações telefônicas. O telefone é seu meio de comunicação preferido. Desse modo, escrever a ele apenas dará a você a ilusão de que estão se comunicando. Ligar para ele dará a certeza.

Da mesma forma, conheço outro executivo que é um pouco disléxico. Ele tem dificuldade de digerir longas formas de comunicação por escrito, mas ele é um indivíduo brilhante e compensou essa deficiência desenvolvendo praticamente perfeita recordação de tudo que ele ouve. Assim, se eu quero me comunicar com ele, eu falo com ele. Se eu escrever, eu sei que apenas uma fração da minha mensagem vai ser transmitida e não terei certeza de qual fração será.

Suspeito que nossas mensagens seriam recebidas com mais clareza se déssemos um pouco mais de atenção em como os nossos alvos pretendidos as recebem.

Onze instruções que não significam nada. Conheci um roteirista não faz muito tempo em uma situação social. Disse a ele que admirava seu trabalho e em seguida expressei alguma simpatia pelo quão difícil seu trabalho devia ser.

Eu disse: “Eu imagino que a pior parte deve ser estar trancado em um quarto consigo o mesmo o dia todo tendo que criar diálogos fora do ar que pareçam naturais”.

Ele imediatamente me corrigiu: “Escrever em um quarto é a parte divertida”. A pior parte é que seu trabalho é julgado e criticado por pessoas que não têm ideia alguma para melhorar o que estão criticando. Se elas não gostam do *script*, dizem algo como: “Poderia tornar isso mais dramático”, ou ‘Precisa de mais peso’. - como se aquela brilhante sacada fosse acender uma lâmpada de 100 watts sob minha cabeça. Acho que isso é o que mais me aborrece, suas supostas instruções não significam nada”.

O ponto de vista do roteirista fez sentido para mim, porque, francamente, eu penso que todos nós somos culpados por todas as instruções que na verdade não instruem. Nós achamos que estamos entregando a mensagem com naturalidade ou apontando comentários superficiais, mas provavelmente subestimamos o quanto da mensagem foi entregue. Vamos considerar as seguintes instruções que todos nós ouvimos ou usamos durante o percurso de um dia de negócios:

“Essa proposta precisa de mais foco”

“Faça isso desaparecer”

“Nós precisamos vender mais”



“Apenas faça isso”  
“Tenha mais controle sobre isso”  
“Isso precisa de mais trabalho”  
“Resolva isto e volte até mim”  
“Perderemos muito dinheiro por conta disso”  
“Veja o que esse colega precisa”  
“Dê um pouco de vida a esse projeto”  
“Não estou convencido, convença-me”.

Esse comentário me lembra uma cena no filme *Amadeus*, em que o Imperador da Áustria vai aos bastidores parabenizar Mozart depois de uma *première* por sua obra-prima, *O Casamento de Fígaro*. O Imperador diz a Mozart que a música era magnífica, mas havia muitas exigências em seu ouvido real. ‘Haviam muitas notas’, ele disse. Mozart argumenta que ele apenas usou a quantidade requerida na peça, nem mais, nem menos.

O Imperador persiste em dizer que há ‘muitas notas’, criticando, e sugere a Mozart que a opera deveria ser aperfeiçoada retirando algumas notas. Mozart ironicamente pergunta: “Quais notas devo retirar Vossa Majestade?”. A instrução não é realmente feita se dita de forma confusa ou gerando raiva, caso contrário falhará ao motivar a pessoa que a recebe.

A falha em todas as instruções acima é que lhes falta um ou mais elementos essenciais para uma instrução efetiva. Uma instrução efetiva deve conter os seguintes componentes:

## **1 Explique porque você quer que algo seja feito**

Uma boa instrução é como uma missão homologada. Ela define um objetivo específico e a razão do faz dar continuidade. Se você dá as diretrizes a alguém para chegar a seu escritório (uma das formas mais comuns de instrução), o objetivo ou a missão são geralmente implícitas: Você quer encontrar alguém pessoalmente. Mas, muitas instruções diárias, onde o porquê não é implícito ou óbvio precisam ser aperfeiçoadas.

Por exemplo, vamos supor que eu diga a alguém: “Dê um pouco de vida a esta proposta”. Além de sugerir que não fiquei impressionado com o material, não é uma instrução muito clara. Isso é tão vago que nem deverá gerar alguma ação imediata. Mas se desse início a isso dizendo: “Essa proposta é o documento mais

importante que será enviado ao longo de todos os anos ao nosso cliente mais importante”, isso adiciona alguma urgência ao meu pedido. Sem mais, eu reordenei a prioridade da instrução e dei a ele um motivo para cumpri-la.

## **2 Isto define o resultado final**

Uma boa instrução não deve dizer apenas às pessoas quando ela começa, deve também dizer quando termina. Dizendo a alguém: “Esse relatório precisa de mais trabalho”, é uma instrução vaga e perigosa porque não especifica quanto mais trabalho será necessário. Teoricamente, a pessoa instruída poderá trabalhar nisso para sempre. Uma boa instrução deve acrescentar: “Quando você tiver exatamente as projeções e feito Bob e Ted concordar com elas, mostre a mim novamente”.

## **3 Forneça explicações específicas de como a tarefa deve ser executada**

Uma boa instrução geralmente vem com um manual de normas e procedimentos. Eu suponho que existem pessoas na nossa empresa que sabem exatamente o que significa quando digo: “Tome cuidado com isso” ou “Livre-se disso”. Elas trabalharam comigo tempo suficiente para saber os procedimentos que devem seguir.

Mas a maioria das pessoas requer um procedimento passo a passo para fazerem o trabalho corretamente. Assim, quando peço a um funcionário que ligue para um executivo que conheço de outra empresa, eu irei dizer a ele quando ligar, o que dizer à assistente do executivo para ter certeza que eles entenderam, os possíveis tópicos que quero discutir e quais quero evitar. É incrível a quantidade de administradores que esquecem ou não reservam tempo para incluir esses detalhes técnicos em suas instruções. Se você diz às pessoas o que fazer, mas não as diz como fazer, não se surpreenda se elas não fizerem do jeito que você queria.

## **4 Fornece uma estrutura de tempo**

Uma boa instrução vem junto com um prazo de entrega. ‘Eu preciso disso’ não é tão bom quanto ‘Eu preciso disso imediatamente’, que por sua vez, não é tão bom quanto ‘Eu preciso disso às 17 horas de amanhã’. A melhor instrução é muito específica quanto ao tempo.

## **5 Ela define o sucesso e o fracasso**

Uma boa instrução deixa você saber quando foi muito longe e quando não foi longe o suficiente. Em se tratando de dar direções à sua casa, quando diz, 'Se você passar por uma igreja vermelha à direita, já está uma quadra a frente de minha casa', está dando uma orientação imprecisa. Nos negócios, isso significa definir o que é aceitável ou não para você.

O problema em dizer às pessoas: "Vamos fazer muito dinheiro nessa negociação", é que isso requer uma pergunta: O que constitui 'muito dinheiro'? Qual a quantia suficiente? Se você não disser às pessoas que não espera menos que U\$50.000 de certa transação, você apenas culpará a si mesmo quando eles voltarem satisfeitas com U\$25.000.

Eu tenho certeza que algumas pessoas em nossa empresa acham que sou muito detalhista, muito controlador, talvez até prolixo com algumas das instruções que tenha dado ao longo dos anos. Mas isso é geralmente o que me faz ter certeza que minhas instruções significam algo em vez de nada.

### **Somente manchete, sem texto.**

Alguma vez você já foi seduzido a comprar um jornal ou uma revista de supermercado no impulso do momento por uma terrível ou sensacional manchete na capa? Depois, quando virou a para a página de dentro, você percebeu que foi enganado - que lá não havia nenhum fato e nenhuma história por trás da manchete, apenas conjunturas e especulações maliciosas?

Se isso aconteceu com você três ou quatro vezes, você pode parar de comprar aquela publicação - pois eles não têm nenhuma credibilidade. A mesma coisa acontece com as pessoas.

Eu não consigo contar o número de vezes que alguém entrou em meu escritório e me impressionou com uma ideia maravilhosa que faria nossa empresa ganhar muito dinheiro. E depois de dias, semanas, meses passarem-se eu não ouvia nada mais sobre a ideia. Na minha cabeça, pessoas que se comportam desse jeito são o equivalente aos jornais sensacionalistas: eles têm somente manchete, mas nenhum texto.

Se elas fazem isso comigo ou com seus colegas, elas correm grande risco de perder sua credibilidade.

Uma razão para isso ser tão comum nos negócios, eu presumo, pode ser culpa da divisão entre pensadores e fazedores que existe em toda organização.

Não importa onde você trabalha, sempre irá encontrar certa porcentagem de seus funcionários que são os clássicos 'pessoas de ideia'. Eles amam sonhar, especular e fantasiar. Devido sua formação ou personalidade, podem aparentemente transformar diferentes conjuntos de fatos comuns em conceitos inovadores, capazes sustentar o crescimento da empresa por anos.

Da mesma forma, toda organização precisa de uma porcentagem saudável de pessoas que são os clássicos 'executores'. Elas não são particularmente criativas, mas uma vez que você apontar a direção, elas têm a persistência, resistência e atenção aos detalhes que dão garantia de que irão finalizar seja o que tiver sido iniciado.

O grande sucesso na vida corporativa, porém, é que as pessoas que você orienta façam os dois. Elas não têm apenas o talento de crescer com suas ideias, mas a força para dar vida a elas.

Infelizmente, se você já não é uma pessoa de ideias, eu não tenho nenhuma varinha mágica que de repente irá torná-lo criativo. Contudo, se você é do tipo criativo e acha que suas ideias brilhantes estão regularmente abaixo de suas expectativas, aqui vão quatro pontos que poderão proteger ou restaurar sua credibilidade e ajudar você a evitar o rótulo de 'Somente manchete, nenhum texto'.

## **1 Seja paciente com as ideias**

Eu costumo pensar que paciência é a qualidade mais importante para a nutrição de ideias. A distância entre ideia e sucesso é geralmente um longo processo. Ela não acontece do dia para a noite. Muitas pessoas criativas têm problemas em aceitar isso, elas querem resultados instantâneos, gratificação instantânea, aplausos instantâneos para seus conceitos. Quando seus resultados não se materializam, elas ficam frustradas, abandonam a ideia, e mudam para outra coisa. Esse é o porquê de tantos bons conceitos ficarem órfãos perto do nascimento - porque seus pais não têm paciência de esperá-los crescer.

## **2 Conheça seu tempo**

O primeiro passo para desenvolver mais paciência (ou pelo menos reduzir a impaciência) é criar um tempo realista para fazer sua ideia acontecer. O tempo pode

ser de duas semanas ou dois anos, mas se você tiver uma noção realista do tempo requerido para nutrir a ideia, você estará menos propenso a desistir de seu conceito.

Eu lembro há alguns anos, quando nós viemos com a ideia de um ranking mundial de golfe. Eu sabia que poderia levar pelo menos três anos até que o conceito fosse instalado e estivesse funcionando - para aperfeiçoá-lo, creditá-lo, financiá-lo, promovê-lo e distribuí-lo. Esses três anos foram o tempo estimado dentro da minha cabeça - e ele me sustentou através de qualquer adversidade que nós encontramos em trazer vida à ideia.

### **3 Transmita seu tempo estimado**

Uma vez estabelecido o tempo, é geralmente uma boa ideia compartilhá-lo com seus superiores. A pior coisa que você pode fazer é deixar seus chefes entusiasmados com uma ideia e ter que fazê-los esperar que ela seja assinada, selada e entregue em quatro semanas quando você sabe que é mais provável que exija seis meses.

Não há virtude em você ser paciente se não condicionar seus superiores a serem pacientes também.

### **4 Atualizar, atualizar, atualizar**

O jeito mais fácil de sabotar sua credibilidade e sua ideia é assumir que seus chefes sabem o quanto você está trabalhando duro. A verdade é que, eles provavelmente não sabem. Esse é o porquê de você fornecer a eles atualizações regulares de como seu conceito está progredindo. Eu mesmo como chefe, olhando apenas conscientemente umas dezenas de ideias e pessoas trabalhando nelas, é natural, para mim, presumir que as pessoas que estão consistentemente atualizando-me de seus projetos são as que estão trabalhando mais duro neles - e aquelas que não estão me atualizando tanto, não estão. Isso não me parece justo, mas que outras evidências os chefes têm para se apoiar?

Tenha isso em mente enquanto você desenvolver sua próxima ideia brilhante. Uma vez que você tenha intrigado as pessoas com sua manchete excitante, o ideal não seria deixar que soubessem que já começou a trabalhar no texto?

## **O perigo de uma ideia pela metade**

Um de nossos executivos de Nova Iorque estava de saída outro dia para uma reunião com um de nossos mais significantes clientes de licenciamento, quando um de seus colegas o agarrou e disse: “Eu tenho uma ótima ideia para seu cliente, que você pode levar em sua reunião”.

O colega explicou sua ideia com grande entusiasmo e urgência, mas o executivo de licenciamento o interrompeu. “Olha”, ele disse, “se você pensa que eu estou indo ao meu cliente com essa ideia pela metade, você está louco. Você e eu sabemos como as ideias aparecem e como às vezes elas dão certo e às vezes elas desabam. Mas meu cliente não sabe. Ele gosta de tudo em uma caixa de presente embrulhada com uma fita em volta. Se eu mencionar esse projeto a ele, e por alguma razão ele não funcionar, depois eu parecerei tolo”.

Nosso executivo de licenciamento estava marcando um ponto importante. O problema da ideia pela metade não é que ela possa nunca ver a luz do dia, mas trazê-la a público e depois destruí-la pode tirar uma lasca de sua credibilidade.

Quando comecei, eu percebi que havia dois caminhos para eu apresentar uma ideia a um cliente. Um jeito era dizer literalmente ao cliente tudo em que eu estava trabalhando. Se havia dez projetos, todos não resolvidos, mas em vários estágios de desenvolvimento, eu gostaria de passar por eles e obter a opinião do cliente sobre eles.

O segundo jeito era ter uma carta na manga. Eu não mencionava o projeto até que tivesse 100 por cento de certeza que ele era real. Apenas depois disso eu apresentava ao cliente para sua aprovação.

Eu rapidamente percebi que essa abordagem apresentava um certo risco e recompensa.

Por um lado, se eu segurasse a apresentação da ideia até que tivesse a certeza, não poderia concebivelmente ficar longos períodos de tempo sem falar com o cliente. O cliente poderia ficar com a má impressão de que eu não estava trabalhando duro por ele.

Por outro lado, se eu corresse ao cliente a cada ideia que me viesse à cabeça, eu também correria o risco de perder minha credibilidade. Se nenhum dos meus dez projetos no menu funcionasse, eu não culparia meu cliente caso ele se questionasse sobre minha competência.

Qual caminho escolher para apresentar sua ideia (e abordagem também) depende de quem está negociando com você. Algumas pessoas podem aceitar que uma grande maioria das ideias, se não todas, pode ser arruinada. Outras pessoas não podem ser perturbadas com suas ideias pela metade; elas querem assiná-las, selá-las e entregá-las.

Por exemplo. Em meus primeiros anos com Arnold Palmer, eu lentamente aprendi que dizer a ele todos os projetos em que eu estava trabalhando apenas traria águas escuras - porque Arnold começaria a pensar sobre eles. E isso tiraria sua cabeça do jogo de golfe.

Se acontecesse de eu mencionar que a Associação Peruana de golfe o queria para jogar no Aberto do Peru, ele regularmente iria me perguntar: “Como estão indo as negociações com os peruanos? Eu vou para o Peru?”.

Eventualmente percebi que era o melhor para todos não falar do assunto. Primeiro, eu deveria determinar se Arnold estaria livre na semana do Aberto do Peru. Depois eu deveria encorajar os peruanos a encontrar um patrocinador para a visita do Arnold até que nós firmássemos o acordo para mencionar isso a ele. Entretanto, eu preservava aquela data no calendário do Arnold. Se ele fizesse outros planos, esse seria o momento que me forçaria a divulgar o convite daquele campeonato. Até lá, eu deixaria isso como uma carta na manga.

### **A arte da explicação**

Eu sempre estive intrigado com o fato da maioria dos atletas de ponta, que são muito bons particularmente em seus esportes, ter apenas uma noção de como eles fazem isso. Eles são incapazes de desmembrar suas técnicas e explicá-las a um amador.

Isso não é tão surpreendente. Muito do que um atleta faz depende do seu instinto, toque e graça. Esses atributos são difíceis de codificar e explicar.

Por exemplo, eu nunca vi um jogador de golfe que pudesse enganchar uma bola melhor que Arnold Palmer. Mas se você perguntar a ele como enganchar uma bola (isso é, intencionalmente dirigir a bola para a direita do alvo e depois dobrá-lo para trás na esquerda), ele provavelmente diria: “Você apenas engancha ela”. Ele agarra o taco e, amplamente vai sentindo e engancha a bola. O fato de ele ser o melhor a fazer isso não garante que ele seja o melhor a explicar.

Na outra extremidade do espectro, você tem instrutores de golfe que são péssimos enganchando bolas, mas podem desmembrar cada elemento do balançar e reconstruir isso a ponto de você pode enganchar a bola. Eles vão esboçar os princípios da aerodinâmica envolvidos quando o taco varre a bola da esquerda para a direita. Eles irão usar imagens vívidas e analogias para demonstrar, e então irão repetir a lição até você aprender (para ser justo, eu acho que Arnold Palmer conhece os elementos técnicos por trás do taco; eu apenas não acredito que ele tenha paciência para explicar seis vezes esperando que alguém entenda). O fato é que ser o melhor fazer, não significa que será o melhor explicando. Nos esportes, há quem possa fazer. Há quem possa ensinar.

Executivos de negócios não têm esse luxo. Deles são esperados que façam e saibam explicar também. Se eles forem *superstars* em vendas ou negociação ou em corte de custos, eles podem fortalecer a empresa por transmitir aquele conhecimento a seus subordinados. Infelizmente, poucos executivos levam a arte de explicar seriamente. Eles são muito ocupados fazendo para ter tempo para explicações.

Eu não concordo com isso. Aprendi há muito tempo atrás que levar cinco minutos para explicar uma tarefa corretamente poderia me salvar 500 minutos de fazer eu mesmo ou re-explicar. Como um sábio homem disse: “Se você der a um homem um peixe, ele comerá por um dia. Se você ensiná-lo a pescar, ele comerá pelo resto de sua vida”.

Quando isso vem de explicações, eu sou proativo em vez de reativo. Eu não espero que as pessoas me perguntem: “Como você assina com um cliente?” ou “Como você controla um parente intrometido?” Até então isso pode ser tarde demais (presumivelmente, eles perguntam por que têm problemas nessas áreas). Eu ofereço explicações antes mesmo de nossas pessoas perceberem que elas precisam delas.

De fato, meu primeiro livro, *O Que Não Ensinam a Você na Faculdade de Negócios de Harvard*, surgiu de uma série de palestras que eu dava ao nosso pessoal nos anos 70. Nós éramos uma pequena empresa em expansão, crescendo em um campo onde estávamos basicamente escrevendo as regras à medida que avançávamos. Eu gostava que nosso pessoal soubesse como nós fazíamos as coisas, então eu periodicamente reunia todo mundo numa sala e entregava uma



mini palestra sobre tudo, desde ‘o melhor tempo para renegociar um contrato’ até ‘escrevendo memorando de oferta que nossos advogados podem entender’.

Velhos hábitos são duros de matar. Enquanto escrevia isso, nós reunimos várias dezenas dos nossos executivos mais jovens em Cleveland para três dias de curso de reciclagem sobre gerenciamento de clientes. Nosso pensamento era que alguém em Londres gerenciando um jovem violinista poderia ensinar alguém de Cleveland a gerenciar um tenista prodígio - e vice versa. Mas, além disso, dar a herança de nossa empresa a novos empregados tinha algum valor.

Ninguém perguntou pelo curso. Mas eu percebi que nós precisávamos disso quando eu noticiei que muitas das nossas pessoas mais novas não apreciavam alguns aspectos do gerenciamento de clientes que eu sempre tomava como certo. A primeira regra da explicação é: o conceito ou procedimento mais evidente para você é o que mais necessita ser explicado.

E em toda situação existe o potencial de que o assunto esteja sendo mal explicado ou subjugado - porque o explicador está se concentrando muito no assunto em vez da plateia.

Eu vejo isso em nossa empresa. Nós temos um executivo que fala comigo do mesmo jeito que fala com alguém de 22 anos que recém saiu da faculdade. Se ele está explicando o conceito de um esporte, ele descreverá de todos os ângulos e adiciona dezenas de digressões de sua enciclopédia de conhecimento dos esportes. Agora, essa ampla lição de história pode ser útil para um recém-chegado na nossa empresa. Mas isso é um exagero para mim. E ainda é tão focado no seu assunto (e possivelmente no som da sua voz) que se esquece que eu não preciso de uma aula para iniciantes em Marketing Esportivo. Ele poderia falar comigo em taquigrafia e seria mais efetivo.

Para explicar bem, você precisa prestar muita atenção tanto na inteligência e experiência da pessoa que precisa da explicação quanto no que você faz para que o assunto seja explicado. Você precisa explicar de um jeito que reconheça todas as coisas que seu público não precisa saber. Com algumas pessoas eu preciso estabelecer um ponto para dar uma explicação adequada. Com outras eu posso ter que estabelecer oito pontos para transmitir a mensagem por inteiro.

Por exemplo, antes de uma chamada de vendas, eu poderia dizer ao máximo de nossos executivos sênior: “Não se esqueça de deixar o outro lado nomear o

primeiro valor”, e eles devem sabem exatamente o que quero dizer. Eles já haviam ouvido este discurso antes.

Se eu desse a mesma instrução a um executivo jovem, ele ou ela provavelmente aceitaria minha autoridade e realizaria. Mas a instrução seria inútil se eu não a tivesse elaborado, se eu não a justificasse citando exemplos onde a técnica havia funcionado anteriormente e se eu não providenciasse instruções passo a passo para que isso funcionasse nesse momento.

Se existe uma arte da explicação, sua obra-prima é o conhecimento de se saber para quem está falando. Se você conhece seu público, você saberá que detalhes são essenciais e quais são alheios.

Eu tive um lembrete desagradável disso na primeira vez que conheci o Rei da Suécia. Isso foi em um jantar na casa de alguém em Estocolmo. O convite dizia 18h30. O horário se aproximava de 16:30 e eu me envolvi em uma conversa por telefone em meu quarto de hotel. Já havia descoberto que estes assuntos começavam devagar com uma bebida, então, não estava muito preocupado sobre me atrasar. Eu cheguei alguns minutos antes das 7 horas - e cometi a maior gafe. O rei já estava lá. O protocolo é: ninguém chega depois do rei!

Mas ninguém havia explicado isso a mim. Talvez eles presumissem que eu frequentemente jantava com a realeza. Mas esse foi meu primeiro rei. Disseram-me que o Rei ainda brinca sobre isso. Mas alguém deveria ter-me dito: “Não se atrase para esse jantar”.

### **Como se tornar a referência com um toque humano**

Eu iniciei este esse livro prometendo que não faria ouvir nenhuma palavra repetitiva. Mas entre todas as palavras repetitivas flutuando por aí no éter corporativo, minha favorita é ‘*benchmarking*’. Se você nunca ouviu essa expressão antes, ela é uma inovação do Sino de Telefone, onde através de uma avaliação, empresas identificam os melhores produtos e métodos na sua área de atuação e depois os comparam com sua própria performance. Esse é um processo de três etapas. Primeiro, identificam a melhor empresa no seu ramo. Depois as estudam para saber o que a faz ser a melhor. Finalmente, ajustam seu padrão de desempenho para duplicar esse *benchmarck*.

Empresas automobilísticas são grandes no *benchmarking*. Se os engenheiros da GM consideram os carros da Toyota como os melhores da classe, eles compram

um Toyota e desmontam-no para ver o que a Toyota está fazendo que a GM deveria fazer. Eles listam todas as inovações da Toyota que os impressionaram e descobrem como podem atingir o mesmo nível de qualidade nos carros da GM.

É fácil ver porque o *benchmarking* é tão atraente. Como você pode criar antipatia por um conceito que força as organizações a continuamente elevarem seu padrão? O *benchmarking* torna-se um pouco problemático quando você o coloca em prática com as pessoas. Uma coisa é desmontar um dispositivo mecânico, mesmo um carro ou uma calculadora, para ver o que os faz funcionar. Isso é um pouco mais difícil com seres humanos. Você não pode simplesmente desmantelar os que têm melhores performances, analisar suas qualidades mais valiosas, e depois enxertar esses recursos para o resto de sua força de trabalho.

*Benchmarking* com profissionais talentosos requer uma abordagem que seja mais sutil que um engenheiro segurando uma chave de fenda e prancheta.

O primeiro obstáculo é conseguir pessoas talentosas que admitam que alguém pode estar executando um trabalho melhor do que elas estão. Se você está construindo carros, é fácil dizer se seu carro se compara a outro em determinada categoria. Sua gasolina por quilômetro rodado está lá para qualquer um ver nos números da EPA<sup>1</sup>.

Mesmo um examinador superficial de ajustes de carro - apenas passando os dedos na pintura, abrindo e fechando a porta do carro - irá dizer se o seu carro tem capacidade de melhorar.

Com pessoas é mais complicado. Pessoas geralmente não respondem de maneira positiva quando você segura seu principal vendedor ou gerente mais popular e diz à equipe: "Seja como ele!" O ego das pessoas entra no caminho. Há uma relutância em admitir tanto seus erros como o sucesso das outras pessoas. Elas também não apreciam apreciar a crítica implícita em seu comando. Mas as pessoas reagem bem ao elogio e anseiam por ele, quando é atribuído a outra pessoa.

Meu amigo Gordon Forbes, um empreendedor de sucesso sul-africano que fundou a maior fabricante de iluminação no hemisfério sul, uma vez descreveu como ele gostava de caminhar através das instalações quando ele estava montando sua fábrica de iluminação.

---

<sup>1</sup> EPA refere-se à Agência de Proteção Ambiental (*Environmental Protection Agency*) dos EUA, encarregada de proteger a saúde humana e o meio ambiente: ar, água e terra.

No início, sempre que Forbes se deparava com um empregado que estava fazendo algo errado – por exemplo, construindo uma lâmpada incorretamente - sua reação automática era ficar furioso com o empregado e repreendê-lo: “Como você pode colocar aquele filamento junto desse jeito? Isso deve ser feito assim”. E depois ele demonstrava como fazer corretamente. Mostrar às pessoas como você quer que as coisas sejam feitas é boa administração.

Mas Forbes logo percebeu que ele estava basicamente criticando seus empregados em frente aos outros colaboradores. Ao invés de procurar pelos erros em seus *tours* pela fábrica, ele começou a procurar por exemplos de excelência. Então Forbes aplicou, “Não encontre o pior de sua empresa e o critique. Encontre o melhor de sua empresa e o elogie”.

Essa é a essência do *benchmarking* com as pessoas. E isso aparece de muitas formas em uma organização.

Há alguns anos, o diretor de nosso escritório em Hamburgo inventou um ‘extraordinário’ acordo com um hotel alemão para distribuir meu boletim de notícias mensal, Segredos do Sucesso, para seus convidados mais importantes. No grande esquema, o dinheiro envolvido era minúsculo (menos do que eu poderia ganhar dando um discurso de 30 minutos). Mas foi ‘extraordinário’ mesmo assim porque isso mostrou faro e iniciativa. Mais importante, o conceito poderia ser duplicado com hotéis em pelo menos 50 cidades em que tínhamos escritórios - nessa altura as receitas acumuladas não seriam minúsculas. Nosso homem em Hamburgo havia criado um novo fluxo de receitas.

Nesse momento havia mais de uma forma de divulgar esse ‘*benchmarking*’ aos outros executivos. Eu poderia ter escrito um memorando aos outros diretores de vários escritórios dizendo: “Olhem o que nosso homem em Hamburgo fez. Por que vocês não fazem isso também?”. Poderia ainda ter sugerido a ideia sem fazer nenhuma referência a Hamburgo.

No final eu me lembrei de Gordon Forbes e estabeleci aquele elogio. Eu enviei ao nosso chefe em Hamburgo uma carta parabenizando-o por ser um ‘super vendedor’. Com certeza, eu quis me assegurar que cada chefe dos escritórios ao redor do mundo receberiam um cópia desse documento.

Essa é a beleza do *benchmarking* com elogio. Você não precisa sempre atormentar ou intimidar colaboradores para que eles aumentem seu padrão de

performance. Elogie individualmente quem está tendo um padrão alto e a mensagem será entregue de forma alta e clara a qualquer um perto.

### **Um bom crítico espera duas vezes até tornar público**

No meu livro anterior, *McComarck na Administração*<sup>2</sup>, dediquei várias páginas aos enormes benefícios de elogiar as pessoas em público. Um bom executivo não deve envergonhar-se de dizer as mesmas coisas boas sobre um colaborador em público que ele diz em privado. Se você elogia um subordinado em frente a seus colegas, você não apenas retrata você mesmo como um chefe generoso e conquista a eterna gratidão do grupo, mas também, seus colegas nunca se esquecerão disso.

Entretanto, a situação é completamente diferente quando a crítica a um colaborador é feita em público. Haverá vezes em que você genuinamente acreditará que um de seus subordinados precisa ser nocauteado uma ou duas vezes, e aquele gancho nele em uma reunião de equipe é o jeito mais dramático de estabelecer seu ponto.

Pense novamente. Anos atrás aconteceu de eu estar presente quando um poderoso representante esportivo desmoralizou um de seus assistentes em uma reunião que envolvia apenas três de nós. Permanecendo em sua posição, o assistente disse a seu chefe: “Olha, se você pode me criticar frente a três pessoas, você pode me criticar em particular. Então, não faça isso na frente delas”.

O grande risco que você tem em criticar pessoas em reuniões é que não é possível prever suas reações. E quanto mais pessoas presentes, mais complicada a reação. A menos que você esteja absolutamente seguro que o açoite a um funcionário na frente de seus colegas vai conseguir o efeito desejado, guarde seus comentários para um momento em particular com ele. Nesse caso, você poderá ter certeza que você ouvirá o que realmente incomoda a ele, ao invés se preocupar com o que os outros pensam.

### **Explorando o poder enterrado em seus arquivos**

Não demora muito tempo para que as pessoas que trabalham comigo percebam que tenho uma grande fé nos documentos e arquivos. Em uma palavra, é

---

<sup>2</sup> MCCOMARCK, Mark. **McCormack on Managing**. Random House Business Books, 1995.

um tesouro. Eu guardo qualquer coisa. Eu tenho cartas, contratos, memorandos, minutas de reuniões, notas de agradecimento ao meu primeiro dia nos negócios.

Nenhum destes documentos me faz único. Tenho certeza que existem pessoas igualmente incapazes de jogar fora qualquer papel. Sempre fico surpreso com a frequência em que as mesmas pessoas que vão tão longe para manter os arquivos completos, nunca fazem nada produtivo com o seu tesouro de documentos. Elas não revisam os documentos, não se referem a eles ou nem mesmo deixam que as outras pessoas saibam que eles existem.

O mais intrigante de tudo, com certeza, são as pessoas que se desfazem de seus arquivos a cada três ou quatro anos, pois 'ocupam muito espaço'. Por que elas se incomodam guardando arquivos se eles irão para o lixo depois quando eles vierem a ser incômodos. Como elas sabem que eles não são importantes se nunca olham para eles?

Na minha opinião, essas pessoas estão perdendo uma das melhores ferramentas da administração artesanal. Ali está uma quantidade tremenda de poder enterrado nos arquivos de um executivo se ele apenas estiver disposto a verificar.

O mais óbvio valor dos arquivos é a proteção que eles oferecem a você. Isso é particularmente verdade no negócio de serviços pessoais, como o nosso, onde os clientes têm o hábito irritante de esquecer todo o nosso trabalho em seu nome.

Há uma razão para que eu estimule nossos gerentes de clientes a manter o que chamo 'arquivos de realização'. Eu quero que eles guardem qualquer documento de uma coisa boa que tenham feito por esse cliente, não apenas as ofertas de lucro que eles providenciaram, mas serviços opcionais ou adicionais também (os ingressos para seus parentes no show da Barbara Streisand, a casa concedida para seu feriado no Mediterrâneo, etc). É bom ter esse tipo de arquivo quando formos renovar nosso acordo de representação com o cliente. Se ele alegar que nós não geramos dinheiro suficiente para ele, nós poderemos mostrar a ele onze ofertas lucrativas que garantimos, mas ele não percebeu. Nós também podemos entregar-lhe um rastro de papel de todos os serviços agradáveis que nós fornecemos durante o ano - para lembrá-lo o quanto tornamos sua vida mais fácil após nosso envolvimento.

Como eu digo, clientes têm memória altamente seletiva. Um arquivo de realização é um ótimo jeito de corrigir uma falha e construir uma relação sólida.

Há também um elemento 'falei para' em alguns arquivos que os gerentes não devem ter vergonha de explorar.

Um dos meus dispositivos de gestão é minha coleção de arquivos 'falei para'. Eu mantenho um arquivo para cada um dos 70 ou tantas companhias executivas com que converso com uma base regular. Dentro desses arquivos 'falei para' vão todos os documentos - cartas para, ou o do executivo, memorandos me propondo a fazer algo, notícias de jornal, qualquer coisa a que eu possa querer me referir na próxima vez que eu falar com aquele executivo. Eu não retiro nenhum documento desses arquivos até que eu tenha a certeza de que a situação foi resolvida. Não é incomum para mim que eu vá ao arquivo 'falei para' e encontre cartas de duas décadas, mas ainda continuam sendo potenciais oportunidades na minha mente.

Por exemplo, um de nossos executivos foi tenazmente argumentar que nós deveríamos desenvolver uma relação com uma grande empresa de mídia. Atravessando o arquivo 'falei para', eu me diverti ao encontrar três memorandos meus a ele sobre essa empresa, retornando a 1982. O memorando de 82 foi de uma linha só, anexado ao perfil da revista Forbes com essa esperançosa empresa, onde perguntava: "Nós estamos falando com estas pessoas?". O memorando de 1986 foi anexado ao perfil do CEO de outra revista e questionava o que nós deveríamos estar fazendo com ele. O terceiro memorando, de 1987, foi anexado a outro grande perfil e perguntado mais tenazmente: "Estamos nós indo lá depois que esse grupo começou a comprar a programação dos esportes?".

No momento apropriado (provavelmente na próxima vez que esse executivo insistiu que me encontrasse com esse CEO), eu pretendi transportar para fora esses memorandos. Sim, havia um pouco de 'te falei' nesse gesto, mas eu não estou tentando esfregar isso na cara do homem. Meu real objetivo é o senso comum administrativo. Gosto de pôr uma exclamação no meu ponto de vista de nossos negócios e na direção que nós estamos indo. Na próxima vez que eu perguntar alguma coisa, eu não quero esperar 12 anos antes de algo acontecer. Quero que ele confie nos meus instintos e siga minha sugestão. Suspeito que esses três 'memorandos esquecidos' conseguirão transmitir a ideia (de forma rápida, indolor e amigável) como nenhuma outra técnica de gestão.

Eu não poderia ter feito isso se não tivesse guardado os documentos e consultá-los de vez em quando.

Existem lados positivos também quando um gerente recupera um memorando muito antigo que ainda terá alguma relevância para as pessoas na empresa. Retomar um documento de 12 anos demonstra sua meticulosidade. É uma prova concreta de sua memória, sua reflexão ou do fato de que deixar passar poucas coisas despercebidas. As pessoas podem reagir de diferentes maneiras a essa manobra, - algumas ficarão inquietas, algumas irritadas, algumas envergonhadas que elas se esqueceram disso - mas eu tenho que acreditar que é bom para o empregado ouvir os passos do seu chefe de vez em quando. Ainda não encontrei um processo mais fácil de atingir esses fins do que extrair o poder arquivado em nossos arquivos.

### **Você está impondo seu jeito às pessoas do jeito errado?**

Um de nossos executivos estava verificando comigo sobre uma visita que faria a um importante cliente prospecto. Ele se referiu ao cliente como alguém que possuía uma 'personalidade áspera'.

"Eu não sei do que ele falava", dizia nosso executivo, mas ele impunha sua personalidade do jeito errado'.

Antes do fim da minha reunião inicial com o homem, eu pude ver o que o executivo quis dizer. O cliente prospecto tinha todos os atributos de alguém quem queria ir longe. Ele era rápido e articulador. Vestia-se bem. Havia frequentado boas escolas, morou na melhor rua do mais exclusivo subúrbio, pertencia aos clubes 'mais influentes' e não sentia vergonha de deixar você saber quem seus amigos influentes eram. Acho que o problema era esse - com 30 minutos de reunião comigo, ele quis ter certeza que eu sabia todas as coisas maravilhosas que ele havia feito por si. Esse homem era muito satisfeito consigo mesmo. Ao menos que ele aprendesse o tom de sua incessante promoção pessoal, ele poderia não ir tão longe na vida quanto esperava.

Acho que todos nós temos algumas falhas de personalidade que impomos às pessoas do jeito errado - e isso nos diminui aos olhos dos outros e possivelmente limita nossa carreira.

Por exemplo, eu sou impiedoso em relação a separar minha vida pessoal da minha vida profissional. (Veja 'Quando o Negócio não É de Mais Ninguém Além de Você, na página 103). Eu não tenho intimidade com funcionários da empresa depois do expediente, porque você não pode sair a noite com alguém e depois tornar a



rebaixá-la na manhã seguinte. Estou certo de que isso me faz parecer mais distante e desinteressado nas pessoas do que provavelmente elas mereçam. Possivelmente isso tenha me custado a lealdade de alguns funcionários ao longo dos anos.

A boa notícia aqui é que sei que possuo esta característica.

Manter as duas áreas separadas é uma decisão consciente que eu tomei ao longo dos anos, com recompensas que prevalecem sobre as consequências.

A notícia ruim para muitas pessoas é que elas não fazem ideia de como os outros as veem. Pior ainda, não se preocupam com as consequências de seus pequenos defeitos.

Considerando as seguintes particularidades que devem estar te custando mais caro do que você imagina.

### **1 Você está sempre muito ocupado?**

Algumas pessoas não lhe ajudam deixando você saber o quanto elas estão ocupadas. Elas sempre têm uma pilha de anotações telefônicas em sua mesa e um monte de documentos que precisam ser lidos. Elas estão sempre passando por você zunindo, atrasadas para uma reunião ou para pegar um avião. Se você precisa de um momento de seu tempo, elas prometem a você encaixar um horário em breve - elas nunca o fazem.

Eu não me importo o quão ocupado você está, se você não pode arranjar tempo para as pessoas que precisam de você, não é tão ocupado, é apenas desorganizado. Se você não arranjar tempo para essa mesma pessoa, eventualmente ela irá parar de vir até você. Você irá perder alguns valiosos aliados. Para quê? Para ter outra reunião, pegar outro avião, atender o telefone, sair correndo para outro memorando?

### **2 Você busca conselho e depois os ignora?**

Este é o insolente lado de ser muito ocupado e não ter tempo suficiente. Se você pede um conselho a alguém, e depois, sem explicação alguma, o ignora. Você fez com que esta pessoa perdesse tempo ao ajudá-lo. Faça isso regularmente e você terá desnecessariamente perdido um amigo.

### **3 Você é o médico ou o monstro?**

Algumas pessoas orgulham-se de serem capazes de trabalhar em jorros furiosos. Essas são do tipo o Médico e o Monstro, que são emocionalmente felizes em um dia e tristes no outro. O problema, com certeza, é que seus colegas sentem-se perdidos. Eles nunca sabem se a pessoa 'está de lua' e se será o Monstro ou o Médico. E o esforço para descobrir geralmente não vale a pena. Ninguém gosta de ser completamente previsível, mas há algo a ser dito por coerência, para ser apto a julgar de forma sólida as crises do dia-a-dia que semeamos em todo negócio. Elas marcam você com confiável. Não há nada tão negativo, como ser confiável apenas em alguns momentos.

#### **4 Você discute muito?**

Ser competitivo é uma característica valiosa em um advogado ou negociador. Funcionários e clientes irão pagá-lo generosamente para fazer que você discuta por eles. Mas ninguém gosta de uma pessoa discutindo fora de contexto. Se você encontrar-se discutindo com alguém que passava na frente da sua porta, pode ser melhor que você feche sua porta até mudar sua maneira de agir.

#### **5 Você é nervoso, enérgico, ou os dois?**

Algumas pessoas têm muita energia nervosa. Elas não conseguem ficar sentadas. Elas andam pelo escritório e incomodam a todos, sempre atrapalhando os outros no momento errado. Pessoas com muita energia nervosa não energizam seus colegas, elas apenas os deixam nervosos.

#### **6 Você anda sendo um mandão?**

Eu li uma citação uma vez de uma personalidade de TV reivindicando que ela não parecia ser a estrela no programa que ela trabalhava. Isso é, ela não precisava deixar suas pegadas de superstar em cada aspecto do show. Ela não usava seu poder para dominar os produtores, roteiristas e diretores. Este tipo de restrição é raro e admirável.

Muitas pessoas pensam que por elas terem poder em uma organização, são obrigadas a exercitar isso - em todas as situações.

Há alguns anos atrás eu pedi a um de nossos executivos sênior que ajudasse em um projeto. Devido sua forte personalidade, ele assumiu o projeto. Infelizmente, ele dominou o projeto da cabeça aos pés. Todas as outras pessoas perderam o

entusiasmo quando começaram a sentir as pegadas dele em suas costas. Elas o abandonaram, e por sua vez, o projeto. A longo prazo, ele saiu perdedor. As pessoas o teriam respeitado mais se ele desempenhasse seu papel de apoio em vez de exercer seus privilégios de estrela.

### **O jeito apropriado de desempenhar o seu papel de apoio**

Uma das forças da nossa empresa, acredito eu, é que nosso pessoal raramente confunde-se com nossos cliente atletas. Elas sabem que nossa função é importante, mas ainda continuamos a desempenhar um papel de apoio. Os clientes são aqueles que estão lá fora jogando nos campos e tentando atingir o sucesso; é nosso trabalho gerenciar os frutos de seu sucesso. Lembro-me de uma ocasião arrepiante quando dois dos executivos mais experientes em nossa empresa esqueceram-se de desempenhar o seu papel de apoio.

O incidente envolveu uma executiva de umas das principais agências publicitárias que havia nos convidado para explicar os benefícios do marketing nos esportes a seu maior cliente, a fábrica de computadores *Boston-based*.

A reunião começou mal, no momento em que nossos executivos saíram de uma limusine. Eu pessoalmente não tenho nenhuma objeção a limusines, quando você esta com a agenda cheia são o melhor custo benefício e prático método de transporte, mas aparentemente a referida mulher e seu cliente tinham algo contra. Eles acharam que a limusine era ostentação e tiveram um mau pressentimento de como nós gastamos nossos recursos.

Como uma peça da comunicação - isso é, como um gesto que enviou a mensagem - isso provocou a primeira má impressão. Nossos executivos deviam ter pensado nisso.

As coisas somente pioraram. Assim que todos sentaram em seus assentos, nossos executivos encarregaram-se da reunião. Eles estavam muito intencionados em impressionar o fabricante de computadores com nosso profissionalismo em marketing esportivo. A apresentação deles foi deslumbrante e o fabricante ficou impressionado.

Infelizmente, nada disso importava a longo prazo - pois a mulher que arranjou a reunião sentiu-se excluída. Nossos executivos dominaram completamente a reunião e esqueceram-se da mulher. Nós nos esquecemos de desempenhar nosso

papel de apoio. Nossa empresa ainda esta à espera para fazer negócios com o fabricante de computadores e a agência - e agora eu tenho uma boa ideia da razão disso.

Eu me recordo de uma situação que ocorreu há alguns anos, por ter sido um final um pouco mais feliz pra nós. Fomos abordados por representantes comerciais de um popular atleta. Esse atleta tinha uma equipe de conselheiros. - um para lidar com seu trabalho legal, outro para supervisionar os assuntos do dia-a-dia, ainda outro para gerenciar suas finanças e seus investimentos. Isso parecia desnecessariamente complicado para nós, mas quem éramos nós para julgar? Afinal, foi esse trio de conselheiros que trouxe o atleta até nossa porta. Então nós começamos a trabalhar para ele. Contudo, assim que mergulhamos nos assuntos do atleta, pressentimos que seu conselheiro financeiro não estava fazendo um bom trabalho.

Agora, nosso impulso normal nessa situação seria alertar o cliente. Essa seria a coisa certa a fazer. Mas nesse caso, isso poderia ser danoso. Por uma razão, este não era um de nossos assuntos. Além disso, de jeito algum devemos prejudicar um amigo que nos trouxe até uma relação de trabalho, mesmo alguém que estivesse fora da realidade. E caso dedurássemos o conselheiro, existia a chance de o atleta apoiá-lo em vez de nós.

Ao invés, nós aguardamos nossa hora e ficamos em silêncio. Sempre que o atleta expressava insatisfação com seu administrador financeiro, nós escolhíamos concordar com ele. Dentro de um ano, o atleta chegou à conclusão desejada. O conselheiro se foi e nós estávamos gerenciando suas finanças.

Se alguém está prejudicando você na relação com seus clientes ou ajudando você capitalizando seus contatos, você deve ficar muito sensível a essa relação. Não importa o quão especialista você é em comunicar suas habilidades e conquistas, algumas vezes você terá que morder a língua e recuar. Você não pode nunca colocar a pessoa que está lhe ajudando em maus lençóis. Esse é o jeito apropriado de desempenhar seu papel de apoio.

## **CAPÍTULO 3 – TUDO COMEÇA COM AS PALAVRAS QUE VOCÊ ESCOLHE**

### **Minhas palavras favoritas**

Uma vez ouvi um psicólogo, um expert em relacionamentos, propondo uma teoria de que a mulher pode aprender tudo que ela precisa saber sobre seu futuro marido levando-o a um restaurante. “Como ele trata uma garçonete”, dizia o psicólogo: “é como ele irá tratar você”.

Você pode estender estas intuições em lugares inesperados a qualquer situação dentro ou fora dos negócios. Tenho obtido resultados da personalidade das pessoas na quadra de tênis (se elas sempre dizem que a bola do adversário foi fora, elas provavelmente dão a si o benefício da dúvida em uma negociação também) e na quadra de golfe (se elas alongam a realidade de seus pontos, elas provavelmente são criativas com os fatos de uma transação).

Também formei impressões permanentes sobre as pessoas no trabalho - por observar como elas tratam minhas secretárias, por notar o tipo de pessoa que elas chamam de ‘amigo’ nas relações de trabalho, por notar o quão bem elas podem guardar um segredo, por cronometrar o tempo de resposta para atender um pedido de seu cliente menos importante.

Como gestor, eu gastei anos assistindo as pessoas, testando-as, avaliando seus comportamentos em situações estressantes, procurando por tendências e padrões, tudo no esforço de formar e reformar minhas opiniões. Tenho que fazer isso. É um mecanismo de sobrevivência essencial em um mundo que muda rapidamente.

Mas em todos os meus anos procurando por resultados em lugares estranhos, existe uma área que eu praticamente ignorei: como as pessoas se comunicam através da escrita. E, no entanto, a comunicação escrita é mais reveladora que qualquer outro aspecto visto no local de trabalho.

Isso me pareceu uma falha tão inaceitável, que eu decidi testar comigo mesmo. Analisei diversos anos dos meus memorandos e cartas, procurando por temas recorrentes e palavras.

Confirmei um par de coisas sobre mim que eu provavelmente não sabia. Por exemplo, eu aprendi que as pessoas que eu considerei como as mais importantes na minha vida pessoal e na minha vida nos negócios foram as pessoas que eu me

comunicava por escrito com mais frequência. Existia nisso provavelmente uma ligação direta entre a importância de um indivíduo para mim e a regularidade que eu escrevia para aquela pessoa. (Isso não deveria ser notável. Eu deveria ser verdadeiro com qualquer um nos negócios. Eu ainda me pergunto quantas pessoas esqueci-me de comunicar com a frequência que elas consideram a mais importante).

Eu também aprendi que eu dependo muito de memorandos e cartas durante as crises. Havia períodos em que minha atividade escrita aumentava muito, e outros que correspondiam diretamente com o tempo em que encarávamos duros desafios em algumas situações para nossa empresa. (isso, também, faz sentido. Quando você está preso em uma situação difícil, você quer se comunicar de forma visível de modo que consiga o máximo apoio para ter certeza de que todos estão a par). Mas, de longe, a lição mais reveladora foi a lista das minhas palavras favoritas. As seguintes palavras aparecem repetidamente nos meus memorando e cartas:

- Credibilidade
- Responsável
- Dar seguimento
- A tempo
- Proativo
- Despesas
- Lucro
- Justo
- Agressivo
- Extraordinário
- Oportunidade

Na minha mente, essa é uma lisonjeira lista (embora eu não tenha certeza se todos concordariam). Cada palavra é uma parte de mim e fornece uma visão rápida de como me vejo como um homem de negócios. Por exemplo:

Credibilidade: Essa é parte do 'agente esportivo' em mim. Eu sempre lutei contra a imagem de um agente falador, caloteiro vestindo correntes de ouro e uma camisa aberta, que está aqui hoje e amanhã já se foi. Eu queria projetar uma imagem de estabilidade e credibilidade, alguém que estivesse envolvido e por um longo tempo.

Responsável: Esse é o advogado em mim, meticoloso, abordando cada questão imediatamente, porque sei que se eu deixar alguma coisa deslizar, vai gerar sérios problemas.

Dar continuidade: Esse é o vendedor em mim, a parte que sabe que você nunca fecha um acordo na primeira ou segunda tentativa, mas você fechará se der seguimento com persistência.

A tempo: Essa é a eficiência *expert* em mim, que sabe o efeito de dar continuidade e ser responsável são insignificantes se você não os fizer dentro do prazo previsto.

Proativo: Esse é o gerente de vendas em mim, que avalia que algumas pessoas de vendas são simples tiradores de pedido. Mas se você quer fazer seu negócio crescer, você precisa de pessoas que saibam como fazer as coisas acontecerem e é necessário recompensar sua iniciativa e talento.

Despesas: Esse é o administrador em mim, aquele que percebe como os gastos podem fugir do controle em um negócio dinâmico o lucro exceder (se apenas ligeiramente) à nossas despesas.

Lucro: Esse é o empreendedor em mim, que não tem vergonha de ter lucro e não tem medo de falar números grandes para garantir esse lucro em cada projeto.

Justo: Essa é outra parte do meu lado empreendedor, que reconhece que se eu mereço um lucro decente numa transação, a outra parte também merece.

Agressivo: Esse é o competidor em mim, aquele que joga duro e para vencer.

Extraordinário: Esse é o vendedor em mim, aquele que ocasionalmente elogia excessivamente o produto ou serviço quando estou vendendo. Na minha experiência, não é suficiente acreditar no produto, você precisa acreditar que ele é o melhor.

Oportunista: Esse é o corredor de riscos em mim, aquele que é eternamente otimista, que vê a chance de sucesso onde os outros veem a chance de falhar e constantemente encoraja as pessoas a verem do mesmo jeito.

Se eu tivesse tempo e energia, eu presumo que poderia aplicar as mesmas análises aos memorandos e cartas dos parceiros de negócios enviadas a mim. Se nada mais, as palavras que eles usam repetidamente dariam a mim uma pista sobre como eles se veem e o que eles pensam ao fazer negócios comigo.

Mas a lição mais importante aqui é a da auto avaliação. Todos nós podemos aprender mais ao estudar nossos hábitos de escrita. Nós não apenas aprendemos

somente se estamos comunicando com a frequência que deveríamos com as pessoas importantes, mas se nossas diversas escritas dão um retrato exato do que pensamos dos outros e, mais importante, o que pensamos de nós mesmos.

Palavras nunca mentem. Se você nunca deu um passo para trás para examinar as palavras que você usa dia sim dia não, não está na hora de você fazer?

### **Quatro frases das quais não posso viver sem**

Todos nós temos tiques verbais, pequenas frases que habitam nossas conversas diárias. A maioria é inofensiva se não insignificante. Por exemplo, quando as pessoas dizem 'Wow' ao ouvir um boletim apenas de suave interesse, elas estão utilizando uma resposta automática, após algumas repetições, torna-se banal. 'Wow' tampouco conota entusiasmos e olhos abertos de espanto. É melhor do que balançar a cabeça ou murmurar 'Uh huh',

Alguns tiques são meramente irritantes. Por exemplo, me parece que metade das pessoas com menos de 30 anos que eu conheço hoje em dia não podem responder um pergunta sem antes repeti-la. Esse é um tique que as faz ganhar tempo para formular uma resposta, embora eu tenha dúvida se seus jovens praticantes têm consciência de que estão fazendo isso. Se eles tiverem, precisam parar com esse aborrecimento que adiciona um eco desnecessário em um diálogo simples.

Alguns tiques são reveladores. Eu conheço um executivo amante de acabar suas sugestões mais indecisas com: "Essa a uma coisa maravilhosa". Isso é como se ele esperasse que esse floreio otimista vá convencer a mim ou seus colegas. Eu aprendi com o passar do tempo que isso quer dizer o contrário, esse é um sinal de que devo examinar profundamente a situação. Se ele não acredita na ideia, por que devo acreditar?

Alguns tiques verbais, entretanto, são mais fatais, especialmente quando são ditos por pessoas que não têm consciência de que estão fazendo. Isso é quando um tique inofensivo ou irritante se transforma dentro de uma frase que eu não posso viver sem. Aqui tem algumas delas que você deve tomar cuidado:



### **1 ‘Para ser perfeitamente honesto com você...’.**

Essa deve ser a frase mais mal utilizada local de trabalho. Não me incomoda por uma razão óbvia, ou seja, a implicação de que todas as observações anteriores foram menos honestas. As pessoas que usam essa frase não são mentirosas. Mas suas declarações podem ser descuidadas e imprecisas. Sempre que ouço essa frase, eu não posso deixar de pensar que é a primeira vez em nossa conversa que a outra pessoa está sendo séria, cuidadosa, e precisa comigo - e todo o resto que ele ou ela disse pode ser suspeito.

Eu percebo que pessoas que dizem: “Para ser perfeitamente honesto com você...” sem pensar. Mas isso não sugere a possibilidade de eles não estarem pensando muito sobre nada mais que dizem?

### **2 ‘Eu não deveria estar dizendo isso a você’.**

Está certo, você não deveria. O que me preocupa aqui não é nem tanto que a pessoa esteja perdendo a confiança (há geralmente razões legítimas para se fazer isso) mas em vez disso, que ele ou ela esteja anunciando completamente o fato de que é melhor não fazê-lo. É como saber que roubar um banco é ilegal - mas roubá-lo mesmo assim. Reconhecer que você está cometendo um crime não o impede de seguir em frente e cometê-lo.

Não seria simplesmente melhor anunciar que irá compartilhar segredos ‘apenas entre eu e você’ e deixar por isso mesmo? Você deixou claro que está compartilhando uma confidência, sem sugerir que está transgredindo outra pessoa.

### **3 ‘O fato que importa é...’.**

Pessoas que abusam dessa frase também poderiam segurar uma placa dizendo, ‘Cuidado! Sermão se aproximando’. Elas estão preparando a voz e varrendo para o lado tudo que você disse, porque está errado ou desinformado, e preparando para te dizer a real verdade (do ponto de vista delas).

Às vezes elas estão certas. Às vezes elas são ignorantes. Mas não conheço ninguém que goste de ouvir isso.

Usada por uma pessoa com grande habilidade para debates e não mais de uma vez em reuniões, pode ser um instrumento de retórica formidável. Ele pode destruir totalmente o argumento da outra pessoa, especialmente se você apresentar uma série de fatos imediatamente após ter dito: “O fato que importa é...”.

Mas muitas vezes as pessoas dizem sem pensar ou sem quaisquer fatos que as apoiem. Nesses momentos, pode ir tudo por água baixo. Uma frase designada a fazer o outro lado sentir-se menos esperto acaba fazendo o locutor parecer estúpido.

#### **4 ‘Nós tentamos isso uma vez antes e...’**

Algumas pessoas instintivamente respondem a alguma ideia nova comparando-a a algo do passado e achando-a inferior. ‘Nós tentamos isso uma vez...’ é uma frase que identifica colegas que pensam desse jeito.

É bom ter pessoas dentro da empresa que funcionam como sua ‘memória institucional’. Quando todos na sala estão entusiasmados com aparentemente uma nova ideia, é de grande valor ter um iconoclasta lá também, para lembrar a todos que: (a) a ideia não é nova, (b) a empresa já tentou isso oito anos antes, (c) aqui estão os motivos por não ter dado certo. Se isso constituir uma intensa discussão sobre o por quê da ideia se suceder hoje, então ‘Nós tentamos isso uma vez antes...’ é o começo de algo bom.

Mas é ruim quando ‘Nós tentamos isso uma vez antes...’ é automático e a primeira resposta para qualquer sugestão, sem nenhuma memória institucional para suportá-la. Nesses casos, a frase indica ‘Estive lá, fiz aquilo’ atitude que pode matar qualquer semblante de vigor empreendedor numa organização.

Eu posso contar o número de vezes que ouvi ideias familiares apontadas como novas e frescas no curso de uma semana normal de negócios. É o resultado de estar nos negócios por 35 anos. Eventualmente, todo conceito começa parecendo um *déjà vu*. Mas eu não expresso meus sentimentos automaticamente. Eu mordo a língua e deixo os responsáveis por uma ideia apresentá-la. Se eu for dizer: “Nós tentamos isso uma vez antes...”. Eu prefiro voltar ao final da reunião (após ter ouvido todos os fatos) do que no começo (quando eu não ouvi nenhum).

#### **Olhar para o número um sem olhar para mais ninguém**

A habilidade de se auto afirmar é sem dúvida uma dos mais valiosos talentos nos negócios quando consideramos a frequência que a assertividade é requerida no curso de um dia de negócios. Esses momentos acontecem em qualquer lugar - em um aeroporto, na fila do ingresso, em casa, e no escritório.

Vamos dizer que um colega vigorosamente se opôs a você em um assunto da reunião. Você deixa isso de lado, dizendo a si mesmo que todos na sala entendem

sua posição, que aquele colega é um ponto fora da curva, e que a opinião dele nem merece uma resposta?

Você forçadamente defende a si mesmo, não desejando parecer fraco na frente dos colegas de trabalho? Ou você espera, encurralando o atacante mais tarde, em uma conversa privada e colocando-o contra a parede?

Dependendo das circunstâncias, qualquer uma destas respostas são inapropriadas. Há vezes em que pessoas tolas fazem comentários inúteis, e responder a elas apenas o fará parecer bobo. É melhor você morder a língua e deixar que os ataques passem sem o atingir. Da mesma forma, há horas que alguém te nocauteou e você precisa levantar revidando.

Na maioria das vezes, porém, você deve esperar. Escolher seus pontos. Afirmar para você mesmo quando a hora for melhor para você, não para o outro cara.

Infelizmente, muitas pessoas possuem esse tipo falta de assertividade. Elas pensam que qualquer forma de oposição de subordinados é um desafio à sua autoridade ou julgamento e deve ser contrariada imediatamente. Isso pode ser perigoso, especialmente em um local de trabalho onde os outros são assertivos também.

Na verdade, em muitas circunstâncias, uma aproximação pouco convencional e pouco assertiva podem estar longe de ser efetivas. Ficar constantemente a postos a entrar em guerra com adversários reais ou imaginários é desgastante. Também não é uma boa maneira de lidar com as pessoas. Como diz o ditado, 'Quando sua única ferramenta é um martelo, todo o restante parece prego'.

As pessoas de maior sucesso sabem que custa muito menos desarmar o adversário do travar uma guerra com ele. Isso é também muito fácil. Muitas vezes numa crise ou situação de confronto, uma frase elegante é tudo que você precisa para ganhar. Aqui vão quatro dicas para comunicar seu ponto de vista sem ser autoritário ou ofender as pessoas:

### **1 'Eu entendo seu problema'**

Esse é o som mais doce que você pode apresentar em uma situação potencialmente tensa. Não faz apenas você parecer compreensivo, mas desarma o outro lado. Você se posiciona como um aliado em vez de um adversário. Use essa frase na próxima vez que você se deparar com um cliente decepcionado quer seu

dinheiro de volta ou com o funcionário de uma companhia aérea que tem o poder de fazer com que você perca um voo.

## **2 ‘Eu concordo, mas...’**

A forma mais suave para acalmar a sua oposição em uma negociação tensa ou uma medição de forças é concordar com a sua posição de seu adversário e, em seguida, anulá-lo. O uso da conjunção ‘mas’ é de grande valor aqui: ‘Eu sei exatamente o que você quer dizer, mas...’ Isso transmite a impressão que você aceitou a posição do outro lado, quando na verdade você não fez nada mais do que reconhecê-la.

Muitas pessoas usam essa técnica todos os dias sem perceber. As verdadeiras pessoas de sucesso sabem precisamente quando estão usando ela e porquê.

## **3 Zombe de você mesmo antes que eles o façam**

Autodepreciação é a maneira menos ofensiva e menos óbvia de afirmar-se. Afinal de contas, uma vez que você zombou de si mesmo, não há necessidade para o outro lado de fazê-lo.

Por exemplo, em um restaurante, se eu quero uma mesa em particular ou gelo extra na minha taça, eu irei dizer: “Eu sei que você acha que sou louco, mas eu gostaria muito de sentar daquele lado da sala” ou “Isso pode parecer absurdo para você, mas eu poderia ter três taças de gelo?” Isso é muito melhor do que ditar, “Quero a mesa do canto esquerdo!” ou “Me de três taças de gelo!” o que apenas incita a outra pessoa a pensar ‘Que idiota’ ou ‘Quem você pensa que é?’ A aproximação autodepreciativa elimina essa possibilidade, pois você já admitiu que é um pateta ou fez um pedido incomum. Você literalmente tirou as palavras da boca deles.

## **4 Culpe a cadeira**

Como o ego está na raiz de quase todas as situações tensas, sempre que possível, faça ou diga algo para aliviar seu ego ou deles antes de abordar a questão mais importante. Uma das melhores técnicas é a de despersonalizar a situação, ex, ponha a culpa em alguma coisa em vez de alguém.

Peter Jennings, a estrela da ABCNews e o âncora da transmissão diário de notícias da noite, preparava-se para transmitir um debate no estúdio com três correspondentes da ABC. Jennings, que tem quase 1,90, estava perto de seu colega e correspondente a muito tempo da Casa Branca, Brit Hume, cujo é uns 3 centímetros mais alto. Plenamente consciente de sua estatura na frente das câmeras como âncora, Jennings virou para seu assistente e disse: “Acho que essa cadeira precisa subir um pouco”. Uma coisa pequena, talvez, mas delicadamente efetiva. Em uma palavra, Jennings despersonalizou a exposição do seu ego. Contudo exerceu sua prerrogativa de estrela, ele fez da cadeira a culpada.

#### **CAPÍTULO 4 - COMO AS PESSOAS JOGAM COM A VERDADE**

Uma vez fui convidado para almoçar no escritório de um executivo que conhecia há muitos anos. O almoço foi servido numa elegante sala perto do escritório do executivo. Foi uma refeição formal com quatro pratos, servidos por um chefe vestido com um casaco branco que entrava com cada novo prato a partir de uma porta escondida. A conversa estava intrigante. A refeição esplêndida. Toda a experiência parecia coreografada para suavizar os convidados e impressioná-los.

Sei que fiquei impressionado - não apenas pela hospitalidade do executivo, mas pelo fato de ele parecer ter uma cozinha completa à disposição o tempo todo. Havia progredido muito na vida desde que o conheci.

No final da refeição, após o chefe encher novamente nossas xícaras com café, o anfitrião reforçou a impressão. Ele elogiou o chefe pela riqueza dos pratos, afagou a barriga, e jovialmente acrescentou: “Estou feliz de não ter que jantar aqui esta noite”.

Uma bela sacada, eu pensei, ele quis ter certeza de que eu sabia que ele tinha um chefe pessoal disponível dia e noite.

Depois fiquei sabendo que a refeição, na verdade, havia sido trazida por um serviço de *buffet* e que o chefe trabalhava para este *buffet*.

Mas isso não diminuiu meu apreço pelo seu esforço. Eu fiquei particularmente impressionado por quão artisticamente ele jogou com a verdade para sugerir que o chefe estava de prontidão. Ele não disse nada que pudesse ser uma mentira

deslavada. Ele não precisou. Ele simplesmente cronometrou suas observações e omitiu certos fatos para atingir o efeito desejado. Isso foi mais como um pecado da omissão do que da mentira.

Esse pequeno episódio é apenas um dos muitos jogos que as pessoas fazem com a verdade a cada dia. Eu não necessariamente apoio a esperteza verbal desse homem. Mas é também difícil condená-lo. Nós geralmente não temos outra escolha. Considere estas cinco situações que lhe podem ser familiares:

### **1 Quando a verdade machuca**

Vamos dizer que um amigo tenha recebido um corte de cabelo ruim e pergunte: “Como ficou?”. Com você deveria responder?

A maioria das pessoas contaria uma pequena mentira ou usariam eufemismo para não se comprometerem. O instinto lhes diz que não há nenhuma recompensa por dizer a verdade. Tudo que você fará é machucar um amigo.

O fato é, ser completamente honesto é um perpétua decisão de risco-recompensa. O que você ganha em dizer a verdade e o que está a perder se esconder um pouco a seu favor? Até mesmo o mais santo e escrupuloso entre nós joga o jogo.

Por exemplo, a maioria das pessoas que acha 25 centavos no chão de uma sala de cinema o coloca no bolso - porque o esforço de devolvê-los não vale 25 centavos, nem há qualquer risco ou recompensa em fazê-lo. Ninguém irá ficar agradecido pela recuperação de uma moeda de 25 centavos e ninguém irá pensar mal de você por pegá-la.

Entretanto, se você encontrar 25 mil dólares no chão, você ainda poderia ficar com ele, mas pensará em devolvê-lo ao legítimo proprietário. Alguém ficará agradecido se você fizer a coisa certa. E muitas pessoas podem considerar imperdoável se você sair sem ele.

### **2 Quando um erro precisa ser ocultado**

Muitas pessoas jogam com a verdade a fim de esconder um erro ou quando são incapazes de fazer algo. Se elas estão atrasadas para uma reunião ou perdem o prazo ou precisam cancelar o almoço com algum amigo, elas maquam uma desculpa difícil de ser contestada.

As pessoas também tendem a adaptar a verdade quando estão negociando por computador. Vejo isso o tempo todo em viagens de negócios. Um executivo atormentado precisava fazer um voo particular, mas se esqueceu de fazer a reserva. Ele tinha duas opções: Apressar-se ao balcão de compra de tickets, admitir que ele não tinha uma reserva, colocar-se à mercê do agente de passagens. Ou ele poderia culpar o computador: “Eu fiz uma reserva” ele disse: “Ela foi confirmada”. O risco era mínimo. A recompensa era tangível: colocar a culpa no computador faria o agente tentar mais severamente colocá-lo no voo. Se o voo for realmente importante, muitas pessoas podem distorcer a verdade para consegui-lo.

### **3 Quando essa é a desculpa mais conveniente**

Pessoas também usam desculpas falsas para evitar o trabalho. Eu faço isso às pessoas que me enviam seus livros manuscritos para que eu lhes faça uma frase para a capa. A menos que seja um amigo, eu sempre digo: “Meu editor não me deixa fazer isso, pois conflita com as vendas do meu livro”. A verdade é que não tenho vontade de fazer uma citação, nem tenho tempo ou inclinação para ler seus livros. Mas dizendo isso para alguém, mesmo um estranho, é socialmente falta de elegância. É mais franqueza do que a maioria das pessoas consegue lidar.

### **4 Quando não há nenhuma evidência visual**

O telefone provavelmente gera a maioria das pequenas mentiras nos negócios - porque você pode dizer virtualmente qualquer coisa e a pessoa no final da outra linha não tem nenhuma evidência para contestá-lo. Se eu acho que o momento não dá vantagem a mim ao atender a ligação de alguém, eu instruo minha secretária: “Diga a eles que eu estou em uma chamada no exterior. Eu ligarei de volta”. (Eu ligo novamente quando for o momento certo para mim). Essa desculpa soa melhor do que dizer a eles que não tenho tempo ou que estou fazendo algo mais importante que atender suas ligações.

### **5 Quando ninguém pode contestar você**

Às vezes jogar com a verdade pode fazer você parecer bom. Por exemplo, tênis recreativo é um esporte onde, se você deixar, todas as bolas em cima da linha podem tornar-se uma luta com a verdade. A solução óbvia é reclamarmos a jogada exatamente como as vemos.

Mas isso é complicado. Qual caminho você toma quando você pensa que a bola pode ter ido fora, mas você não viu claramente? Isso depende do que está em jogo. Se ganhar a todo custo é crucial para você, você pode usar isso a seu favor - Deixando de lado a importância que isso causa.

Por outro lado, se seu oponente é um cliente potencial e você está tentando impressioná-lo com sua justiça, você deve dar a ele o benefício da dúvida. Você pode legitimamente dizer: “Eu não vi, mas provavelmente foi dentro”. Faça isso consistentemente no fim das chamadas e você pode subir no nível de apreciação do seu oponente. Ele não irá apenas gostar de você, ele irá querer fazer negócios com você, pois ele terá confiança que dará as chamadas finais a ele nos negócios.

### **Sinceridade vem em muitas formas**

Eu acho que muitas pessoas de negócios têm problemas com a sinceridade. Possivelmente, porque muitos de nós atribuímos valor no sigilo e na sutileza nos negócios. Em situações de vendas, nós tendemos a realçar a qualidade do nosso produto ou serviço em vez de nossas obrigações.

Em uma negociação, nós temos orgulho de ser aptos a divulgar informações quando estão a nosso favor em vez do outro lado.

Em gestão de pessoas, nós preferimos dar a elas tanta informação quanto elas precisam. Em outras palavras, nós fazemos uma bondade de nossas habilidades para obscurecer uma situação.

Com certeza, isso não é de tudo ruim. Todos nós encaramos situações em que ser menos sinceros é o curso de ação mais prudente (e não inflige nenhum dano à nossa consciência ou bem-estar ético). Um vendedor de carros, por exemplo, não é necessariamente obrigado a dizer ao cliente que o modelo que ele admira no *showroom* é classificado em quarto lugar na sua classe em consumo de gasolina. Divulgar o fato não é uma franqueza, é dirigir mal a venda. Por que orientar consumidores para a concorrência?

Mas toda essa ênfase em ser menos honesto talvez nos cega para as virtudes consideráveis da própria sinceridade.

Sinceridade vem em muitos disfarces.

O mais comum, com certeza, é variedade do tipo rude e simples. Você diz exatamente às pessoas o que está pensando e tem esperança de que elas apreciem sua honestidade.



Quando estou em dúvida, sou uma pessoa muito frontal. Se eu tiver feito algo errado, eu admito. Se eu estou furioso, digo também. Se estiver desapontado, deixo a pessoa saber disso. Esse tipo de honestidade não é apenas boa terapia para minha consciência e espírito, mas tenho notado que ele tem um efeito de limpeza em algumas das situações bagunçadas. Luz do sol, como eles dizem, é o melhor desinfetante.

### **Quando você está errado**

A melhor hora para usar esse tipo de honestidade é quando você cometeu um erro. As pessoas geralmente têm duas opções quando elas estão em um aperto. Elas podem tentar confundir a situação, ou podem abrir suas almas e dizer a verdade. Honestidade é a melhor opção.

Se você pode ser honesto com alguém nesses momentos quando não atingiu nem de longe seu melhor, você irá achar que elas estão provavelmente: (a) a lembrar da sua honestidade em vez de suas ofensas, (b) a perdoá-lo, e (c) ser igualmente honestas com você.

A honestidade é particularmente mais valiosa quando você está competindo por um novo negócio com outras pessoas. Isso deixa você separado da multidão - porque a maioria das pessoas não são tão honestas quanto deveriam sobre o que elas fizeram ou podem fazer. Jean-Claude Killy uma vez me disse que a maior razão pela qual ele aceitou se tornar nosso cliente novamente em 1967 (quando eu ainda estava nos meus trinta e não tinha virtualmente nenhuma presença no ski ou na Europa) foi porque eu nunca havia lhe prometido nada, visto que todos os outros que estavam dando seguimento com ele haviam prometido o mundo.

Depois, há as formas mais sutis de honestidade - onde a situação requer seu charme em vez de intimidação ou ameaças às pessoas com sua honestidade.

Eu devo parte desse conselho ao meu grande amigo, Gordon Forbes, cujo jogou a Copa Davis pela África do Sul em 1950 e nos anos 60, pouco antes da era profissional se iniciar. Ao final de sua carreira de amador, sem necessidade, Forbes encontrou um 'trabalho' de verdade vendendo aparelhos de iluminação industrial em Joanesburgo.

Forbes começou com pequenos pedidos, mas um dia ele pediu para licitar um enorme contrato para abastecer toda a iluminação interior de um projeto de

mineração. Ele gastou dias escrevendo a proposta, até o prazo final, e apresentou com grande apreensão.

No dia seguinte, a companhia de mineração convocou-o para uma reunião para discuti-la. Forbes aceitou isso como um sinal positivo, mas a empresa garantiu-lhe que todos os licitantes estavam sendo consultados.

Em uma sala de conferência preenchida por engenheiros de mineração, Forbes ouvia conforme eles explicavam que, em preço e qualidade, sua proposta era idêntica a todas as outras. Um engenheiro, no entanto sugeriu que o preço fosse fixado entre os licitantes, o que Forbes firmemente negou.

O engenheiro então começou a dificultar. “Você pode nos dar alguma razão pela qual esta corporação deve favorecer o seu ajuste à frente do que foi oferecido por seus concorrentes?” ele perguntou.

Forbes foi surpreendido. Sua mente buscou por uma resposta, mas nenhuma se aproximou.

Foi então que ele lembrou-se do ótimo jogador australiano, Roy Emerson, que certa vez adotou o cativante hábito de fazer tudo ‘com sentimento’. Se Emerson acertou uma grande jogada, ele acertou ‘com sentimento’. Se um bife estava particularmente saboroso, é porque foi servido ‘com sentimento’.

Com isso em mente, Forbes encarou os engenheiros e disse: “Senhores, vocês já levaram em consideração o fato de cada uma de nossas instalações de luz que será entregues a vocês com sentimento?”.

A sala caiu na gargalhada. Mesmo o mais severo interrogador de Forbes concordou que sua razão tinha alguma validade, embora ‘de natureza não-técnica’. Ele ganhou o contrato.

Forbes eventualmente aproveitou a primeira grande venda para conceber a maior empresa de iluminação do hemisfério sul. Mas eu acho que sua resposta foi a forma mais sutil de honestidade, de fato o outro lado, possivelmente não percebeu isso. O engenheiro fez a ele uma pergunta ‘complicada’ - não diferente de “Por que devo contratar você?” que em entrevistas sempre representam para candidatos a uma vaga a pergunta que os deixa mais nervosos - e Forbes respondeu na mesma moeda, com uma resposta inteligente.

Humor é talvez a melhor forma de honestidade, porque entrega não apenas a mensagem, mas faz todos sentirem-se bem com a resposta. Ele pode ajudar a resolver muitas de situações difíceis.

Eu me lembro há alguns meses, quando o presidente de uma grande empresa britânica estava falando a muito tempo com seu banco sobre financiamento de uma grande aquisição. No minuto do encontro era evidente para o presidente e meia dúzia de banqueiros que haviam se reunido ali, que o banco não tinha os recursos ou conhecimentos técnicos para lidar com a aquisição.

Esse foi um momento estranho para o presidente. Não apenas porque ele sentiu um senso de lealdade dos banqueiros, mas ele não apreciava a perspectiva de ter de cortar a reunião abruptamente e informá-los que não dominavam o assunto.

Em vez disso, o presidente lançou uma piada sobre um jovem garoto andando por uma rua de Londres que foi abordado por uma mulher.

“Olá docinho”, disse a moça. “O que você acha de passar um tempo comigo?”.

“Bem, aqui vão três motivos porque não posso fazer isso”, explicou o jovem rapaz, “Primeiro, eu não tenho nenhum dinheiro”.

“Eu não preciso ouvir os outros dois motivos”, disse a moça e saiu andando.

Os banqueiros riram, a mensagem foi transmitida, e a reunião terminou alguns minutos depois disso.

### **A terrível verdade sobre segredos**

Um executivo suíço me disse uma vez que ele julgava as pessoas quase que exclusivamente pelo quão bem elas conseguiam guardar um segredo. ‘Se elas podem guardar um segredo’ ele disse, ‘elas são minhas amigas pela vida toda. Se elas não podem, eu não as considero como seres humanos. Elas são meramente ferramentas a serem usadas para meus propósitos, mas eu nunca confiarei nelas’. Pensei que a atitude desse cavalheiro era excessivamente severa e simplista. A habilidade de guardar um segredo pode ser um traço de caráter muito valorizado, mas você não pode dividir o mundo entre pessoas que podem guardar segredos e pessoas que não podem. A vida é mais complicada que isso.

Se numa escala de 1 a 10, o gerente do pagamento de contas da sua empresa (cujo sabe o salário de todos, mas nunca os revela) é um 10 em guardar segredo e o bisbilhoteiro do fundo do corredor, em que ninguém no seu perfeito juízo ousaria confiar, é um 1, então a maioria de nós se encontra nas classificações

intermediária. Alguns fatores devem ser considerados antes de antecipar o julgamento.

## **1 São notícias para espalhar?**

Sou convencido de que a grande maioria dos segredos que são revelados a nós - até mesmo aqueles dedicados à natureza pessoal - não são realmente segredos no final das contas. As pessoas têm motivos para divulgá-los a nós, geralmente com a expectativa de que iremos divulgá-los.

Por exemplo, um colega de trabalho diz a você que está tendo problemas em casa, que ele e sua mulher estão se divorciando. Essa é uma informação delicada. Mas é um segredo? Ou é apenas uma rápida, conveniente maneira para seu colega tornar público seus problemas matrimoniais, sem ter de suportar a dor de repeti-lo para uma dúzia de pessoas diferentes.

Se você espalhar o segredo à sua volta, quem dirá que você não é confiável? Você pode na verdade estar fazendo um grande favor a seu colega.

## **2 O que é relacionamento?**

O significado de um segredo é geralmente determinado pela relação das pessoas que o compartilham. O segredo entre marido e mulher, é virtualmente sagrado. Trair a confiança é imperdoável.

No ambiente de trabalho você encontrará segredos igualmente sagrados entre executivos e suas secretárias. Chefes esperam que suas secretárias sejam um modelo ideal de descrição. Como em um casamento, divulgar qualquer segredo sem a permissão do chefe é equivalente à traição - e caso para demissão.

O mesmo acontece com segredos que surgem da relação comprador-vendedor. Se eles estão comprando encanamentos ou patrocínio de um evento esportivo, os clientes esperam que seus fornecedores sejam totalmente discretos sobre o volume, preço e estratégia de negócios por trás de sua compra. Esse tipo de confiança é também tácito ou escrito no acordo de vendas, mas um fornecedor de sucesso sabe que não deve cruzar esta linha. O inverso também se aplica: se eu estou vendendo a fiação elétrica para o meu melhor cliente por 2 dólares a menos do que para outros, esse é o tipo de comércio secreto que espero que o cliente guarde consigo mesmo. Eu certamente não gostaria que ele divulgasse isso a meus outros clientes.

Os laços de confiança são mais flexíveis quando se trata de segredos entre os colegas de trabalho. Eu não sei com certeza o porquê - talvez porque a relação de pessoa para pessoa ou chefe para subordinado é vagamente definida ou o tráfego dos segredos são menos sensíveis - mas sei que quando colegas compartilham um segredo eles usualmente introduzem dizendo, 'Isso é confidencial' ou 'Não diga a ninguém' - considerando que, em relacionamentos íntimos esse sentimento é entendido.

### **3 Onde está o crime?**

Às vezes você torna confidente de segredos que envolvem tal comportamento escandaloso que trair a confiança parece ser uma indiscrição.

Há alguns anos, um de nossos concorrentes escreveu uma carta para um canal de televisão estrangeiro oferecendo parte de seu pacote de direitos de televisão de vários eventos que nós representávamos. Nosso competidor não tinha o direito de fazer isso.

Eu fiquei sabendo sobre isso porque um amigo no canal estrangeiro, em estrita confidência, me mostrou a carta. Mesmo pensando que a carta era falta de ética (e possivelmente um crime) e impactava diretamente a mim, meu amigo não queria revelar que ele estava passando informações 'secretas' a mim.

Por exemplo, eu hesitei sobre o que fazer com a carta. Deveria eu ter mostrado a carta para as pessoas nos negócios para punir meu concorrente? Ou mantê-la em minha mesa para proteger meu amigo do canal? Eventualmente a carta foi a público por outra fonte. Mas eu não poderia dizer honestamente que eu manteria esse segredo comigo para sempre.

### **4 Existe uma terceira pessoa?**

Os segredos mais difíceis de guardar tendem a ser aqueles que envolvem terceiros que se beneficiariam em saber o que você sabe. Por exemplo, no ensino médio, seu melhor amigo Joe, disse a você que pretende chamar Suzy para sair. Mas Suzy já havia lhe dito confidencialmente que não tem nenhum interesse romântico em Joe.

Você diz a Joe, e evita o constrangimento de ser rejeitado por Suzy? Ou você guarda o segredo de Suzy e deixa seu melhor amigo descobrir por si mesmo?

Isso pode parecer uma crise trivial de adolescente, mas cenários similares acontecem o tempo todo nos negócios. Um associado em outra empresa lhe diz que ele planeja investir uma grande soma de dinheiro em um investimento que, através de fontes privilegiadas, você sabe que está fadado ao fracasso. Você compartilha as informações secretas com ele ou as mantém para si mesmo e vê-lo perder tudo?

Um concorrente nos esportes uma vez me disse que ele estava pegando um avião à Europa para tentar seu último suspiro para representar um evento esportivo. A viagem iria custar a ele alguns milhares de dólares, no qual ele poderia não ter naquele momento. Aconteceu de eu saber - novamente em segredo e antes das notícias irem a público - que os organizadores do evento haviam assinado com outra pessoa, chamada nós. Você diria a seu concorrente que ele estará perdendo dinheiro? Ou guardaria o segredo com você? Nesse caso, o aconselhei a ficar em casa. Não consegui enxergar ninguém (além da companhia aérea) se beneficiando da minha habilidade de guardar esse segredo. Então deixei ele saber.

A terrível verdade sobre segredo é que guardá-los nem sempre é louvável e revelá-los nem sempre é desprezível.

### **Você está tagarelando para cima ou para baixo?**

Uma vez realizei uma pesquisa informal com funcionários da média gestão sobre o que é considerado como o atributo mais importante de um líder que estão dispostos a seguir. As respostas foram as mais variadas possíveis, mas geralmente concentradas em qualidades como inteligência, coragem e senso de justiça. Um líder, foi-me dito, tinha que ser um pouco mais esperto do que os soldados, duro, mas justo na tomada de decisão (em vez de tendencioso ou emotivo), dispostos a assumir riscos, e frio nas crises.

Foi difícil argumentar com essas respostas, mas quando eu perguntei a alguns CEOs o que eles consideram como requisito mais importante na posição de liderança de alguém, todos disseram a mesma coisa: A habilidade de manter a confiança.

É uma distinção fascinante. Os soldados admiram seus chefes pelas qualidades que qualquer um pode ver - inteligência, coragem, elegância sob pressão. Os chefes, por outro lado, acreditam que sua autoridade deriva da qualidade em que muitas pessoas, incluindo seus próprios funcionários, podem reconhecer.

Há uma razão para isso, com certeza. A habilidade de manter a confiança não é óbvia. Ela não chama atenção para si mesma. Você faz apenas um aviso prévio de quando ela é ausente - isso é, quando alguém trai sua confiança.

Mas estou convencido disso, ao longo do tempo, a habilidade de manter a confiança fornece aos líderes um benefício mais sutil do que qualquer outro atributo. Por um motivo, ele deixa você mais bem informado. As pessoas são mais dispostas a dizer seus 'segredos' quando elas sabem que você não irá compartilhá-los com qualquer um. Isso é verdade se os segredos vêm a você de seus consumidores, clientes, chefes ou subordinados - ou seja, do alto, de baixo, ou do lado. Tendo escolha, as pessoas são sempre atraídas para indivíduos de boca fechada, em vez de um tagarela. E com segredos, todo mundo tem escolha.

Se essa habilidade de ganhar a confiança e segurança das pessoas não é a definição de um líder, eu não sei o que é.

Desenvolver esse atributo (e a reputação de ser confiável que vem com ela) não deve ser difícil. Em teoria, tudo que você precisa fazer é manter a boca fechada. Quando você se pegar começando uma frase com 'Eu não deveria estar dizendo isso a você...' pare e repense as consequências. As pessoas podem apreciar o fato de você estar compartilhando informações confidenciais com elas, mas ao mesmo tempo, elas podem estar se perguntando que segredos delas você pode estar compartilhando com o resto do mundo.

Manter a boca fechada é bom em teoria, mas a realidade é que muitas pessoas não conseguem fazer isso, embora o senso comum diga a elas que deveriam. Em uma sociedade onde informação é poder e o valor de uma parcela de informação é diretamente proporcional a quantas pessoas a conhecem, elas pensam ter que distribuir a fim de obter informações. A ironia é essa filosofia do 'eu lhe digo a minha se você me disser a sua' que simplesmente não é verdade. Em minha experiência, quanto menos informação você der, mais as pessoas confiarão em você - precisamente porque elas sabem quem isso não irá além de você.

Pense sobre isso: para quem você ligaria para contar um problema particular? Alguém que guardaria o segredo ou que iria espalhar pelo mundo? E que diferença faz se essa pessoa não compartilhar os segredos dele ou dela com você? Não há nenhuma compensação com segredos.

Eu percebo que nem todo mundo pode guardar um segredo, que nem todos os segredos devem ser guardados (Onde estariam os jornalistas políticos se vazar

informações?), e que nem tudo deve permanecer em segredo (particularmente quando ao revela-los ajuda alguém sem causar dano a terceiros). Em algum lugar dentro deste labirinto de contradições há um feliz meio termo.

Minha solução é ser extremamente discriminador sobre as pessoas com quem eu compartilho uma confidência ou informações ou com quem compartilho o segredo dos outros. A fórmula é um círculo justo de amigos e confidentes; o último é um círculo ainda mais apertado.

Em teoria, isso deve ser uma política fácil de praticar, mas realmente alcança muitas pessoas. Um amigo meu chama isso de a diferença entre 'tagarelar alto e tagarelar baixo'. Como ele vê, o problema não é a revelação de uma confidência, mas em vez disso, quando a revelação é feita à pessoa errada.

Uma coisa é compartilhar informações privilegiadas com um indivíduo - um amigo, um consumidor, chefe ou colega - cujo pode se beneficiar disso e não irá abusar da confidência. Nas palavras do meu amigo, isso é 'tagarelas alto'. Se você tiver traído a confiança, mas com um propósito definido e com um círculo pequeno de pessoas. Você controlou o vazamento. Sem danos, sem faltas.

É uma ofensa muito mais séria compartilhar aquela informação com pessoas que não se importam com você ou que não têm necessidade de saber ou não são invocadas a manter o segredo com elas.

Isso é 'tagarelas baixo'. E vem de muitas formas, quase todas essas variações como 'eu sei algo que você não sabe' (ex você quer impressionar alguém que você está 'a saber' ou sentir que você tem alguma informação à disposição para receber algo em troca). Na essência, você é um traficante de boatos. Não há nenhum propósito definido para sua pequena traição. Ninguém se beneficia disso. Pior de tudo, você não está controlando o vazamento. Quando você não sabe com quem está conversando, você pode muito bem estar conversando com o mundo.

### **Como proteger um segredo**

Segredos são como a Caixa de Pandora. Uma vez abertos, eles podem facilmente fugir de controle. Por isso tomar precauções é uma habilidade básica de comunicação. Essa é a questão por trás da frase 'tagarelar alto'. Eu não compartilho segredos facilmente. Eu os compartilho apenas com pessoas que têm um longo histórico em ser discretas. Essa é a definição de 'confiança' ou 'amigo' em meu livro.



As pessoas têm todos os tipos de dispositivos verbais que as ajudem a carimbar uma parcela de informação como "secreta" ou "confidencial". Há quase um sistema de classificação para as informações. Se ele disser: "Isso é muito secreto", isso implica um certo nível de confidencialidade. Se ele disser: "Antes de eu te contar qualquer coisa, você precisa prometer que isto não sairá desta sala", isso sugere um nível um pouco mais superficial de confidencialidade.

Meu amigo que inventou o tagarelar alto e tagarelar baixo tem seu próprio método de classificar segredos.

Quando ele compartilha uma confidência semi-séria, ele sempre a inicia lembrando a outra parte que a informação é 'embargada'. A implicação aqui é que quebrar o embargo poderia chatear ou prejudicar a pessoa que originalmente compartilhou o segredo com ele.

Segredos mais secretos são 'duplamente embargados'. A implicação é que duas pessoas podem ser afetadas.

Os segredos mais delicados são 'triplamente embargados', implicando que se houver qualquer tipo de violação pode afetar três pessoas: (1) a pessoa que originalmente compartilhou o segredo; (2) a pessoa que quebrou o segredo; (3) a pessoa que quebrou o 'triplo embargo'. O maior dano, com certeza, seria a reputação do terceiro indivíduo da cadeia. 'Após um aviso severo', diz meu amigo: "Eu não poderia confiar nessa pessoa novamente".

Eu não sou ingênuo quando intencionalmente e propositalmente quebro a confiança. Eu apenas faço isso com pessoas em quem confio absolutamente. Essas pessoas sabem implicitamente - que a informação é 'triplamente embargada'. A experiência nos ensinou, bem como eu, que a violação impensada da confiança irá prejudicar pelo menos três partes.

### **A verdade nua e crua com gratidão**

Uma mulher em nossa divisão de música clássica estava considerando representar uma vez um excêntrico músico que procurava estabelecer sua carreira como maestro. Ela sentou-se em seu ensaio de orquestra para ver como ele lidava com os músicos. Ela foi a vários concertos dele para ouvir como ele interpretava os clássicos e para avaliar seu relacionamento com uma plateia ao vivo. Nenhuma dessas investigações feitas casou uma boa impressão sobre ela, até o um dia em que o maestro a convidou para uma palestra que ele iria dar, sobre gestão criativa,

para estudantes de uma escola de negócios. Ela ficou maravilhada com o que viu. Sentado no piano, o maestro fez algumas analogias deslumbrantes e divertidas entre o que os compositores e gestores profissionais fazem. Os alunos aplaudiram-no de pé.

No final a mulher concluiu que representar o músico não seria fazer bom uso de seu tempo, e ela francamente disse a ele o porquê, 'Encare isso', ela disse: "Você nunca será Sir George Solti, porque você é muito esquisito e não é um bom músico".

Ela fez acrescentar que ele poderia ter uma carreira lucrativa como apresentador a margem da música clássica e na frente do grupo de negócios. "Seu futuro", ela disse: "é falar para amadores - porque os verdadeiros profissionais sabem que você é louco!"

Agora, o último comentário pode parecer gratuitamente cruel. Mas na verdade, foi um conselho valioso. Em uma sentença pura, ela tinha dado a este homem um nicho de carreira. Ela o afastou de sua busca infrutífera de uma carreira de maestro principal e o conduziu em uma direção que capitalizou em todas as suas excentricidades.

Eu suspeito que muitas pessoas poderiam usar esse tipo de franqueza na avaliação de suas carreiras. Mas o fato é, quando ela vem de suas carreiras, muitas pessoas não convidam a sinceridade. E mesmo quando o fazem, elas têm problemas em aceitar.

Eu não sei quantas vezes as pessoas já vieram a mim em nossa empresa, dizendo: "Eu acho que você está me usando corretamente. Eu realmente gostaria de trabalhar em outra área". Invariavelmente, elas querem sair de um trabalho que percebem como mundano para um trabalho que pareça mais glamuroso.

Elas caem sobre mim para mudar seu pensamento, para dizer-lhes francamente que temos pessoas na empresa que são mais preparadas nessa área do que elas são, e que poderiam contribuir mais por ficar onde estão e aperfeiçoar suas habilidades. Algumas aceitam minha opinião. Outras não.

Nós tivemos uma vez um executivo que possuía várias virtudes desejáveis. Ele era brilhante, bem organizado e forte no acompanhamento. Mas ele era rude com seus subordinados. Ele os subjugava e geralmente fazia de suas vidas miserável. Depois de um tempo, quase todos eles procuraram asilo em outra parte da nossa empresa ou nos deixavam completamente. Em várias ocasiões, tentei

mostrar-lhe que sua maneira áspera lhe custava caro e para a empresa. Mas ele se recusava a acreditar em mim - ou pelo menos se recusava a mudar.

Na minha experiência, as pessoas de maior sucesso são aquelas que são mais brutalmente honestas consigo mesmas sobre suas habilidades. Elas não se iludem sobre suas fraquezas. E elas frequentemente conduzem verificações da realidade, convidando outras pessoas para dizer-lhes como eles estão fazendo. Eu sempre gostei do provérbio 'Um dos melhores jeitos de mensurar as pessoas é observando seu comportamento quando você as oferece algo de graça'.

Eu acho que você ainda pode dizer mais de uma pessoa pelo jeito que ela reage às críticas.

Examine você mesmo: Como você reagiu no passado quando alguém em que você confiava deu a você um conselho sincero, mas difícil de aceitar? Você tem várias opções:

Há a curiosidade. Você tenta corroborar o conselho, buscando uma segunda ou terceira opinião.

Há o ceticismo. Você arquiva a crítica na parte de trás da mente, possivelmente para revisá-la quando estiver mais aberto a acreditar.

Há negação. Você conclui que o conselho é errado.

Mas a resposta mais adequada é a gratidão. Quando os amigos abandonam seu conforto para lhe dizer a verdade nua e crua sobre si, você deve abraçá-los, não deixá-los falando sozinhos.

## **CAPÍTULO 5 - AS MUITAS FACES DO 'NÃO'**

Aqui vão quatro coisas que eu sei sobre o 'não':

- Ele é a segunda palavra mais curta na língua inglesa.
- Ele é o mais definitivo no significado. Esse é o motivo das pessoas dizerem, 'Não significa não'. Não há outro jeito de expressar isso.
- É a palavra mais difícil para as pessoas dizerem.
- É ainda mais difícil para a pessoa a ouvir e entender.

Esse é o problema com o 'não'. É tão conciso e abrupto, tão rude em sua negatividade inequívoca, que muitas pessoas não podem lidar com ele. Elas não sabem como transmiti-lo propriamente. Elas dizem 'não' quando na verdade significa 'talvez'. Elas dizem 'talvez' quando na verdade realmente estão pensando 'não'. Elas pensam que "não" é para confrontar então elas cautelosamente circulam em torno da palavra para evitar o confronto. Com toda essa confusão em torno pronuncia do "não", não é de se admirar que muitas pessoas têm dificuldade para entender isso? Considero o "não" como a palavra mais importante no vocabulário de um executivo. Eu aprendi da maneira mais difícil que a não dizer "não" pode fazer você perder mais dinheiro do que dizer "sim". Quando isso vem de uma decisão tomada, eu faço tudo que estiver a meu poder para dizer não antes de dizer sim. Todo esse esforço tem me ensinado alguns segredos sobre o 'não' que torna mais fácil de dizer e mais fácil para outras pessoas engolirem.

## **1 Não! Isso não é um confronto**

Nós usamos 'não' na forma mais básica par afastar outras pessoas que querem que façamos algo por elas que nós não queremos fazer. Podemos optar em ser educados ou hostis ao dizermos não.

Algumas pessoas usam o não na forma de agressão. Para essas pessoas, dizer não a alguém é um jogo de poder, uma oportunidade de afirmar sua superioridade sob aquele indivíduo. Elas aproveitam para dizer não, porque isso cria um confronto que elas sabem que podem vencer. Infelizmente, essa aproximação não veste bem por muito tempo. Em algum momento, as pessoas deixam de lidar com você.

Há alguns anos, um amigo meu no negócio do entretenimento teve a chance de representar um artista de alta performance. Ao verificá-lo, meu amigo descobriu que ele era uma pessoa muito difícil e havia alienado as pessoas em seu negócio. Ele havia percebido que ele era difícil porque ele transformava todas as decisões artísticas em confrontos. “Não, eu não trabalho com aquele diretor”, ou “Não, eu não gostei do *design* deste cenário”. Parte disso, tenho certeza, era da sua integridade artística, mas grande parte, de sua petulância de *prima donna* e tirano. Após anos o ouvindo dizer não, poucas pessoas estavam dispostas a trabalhar com ele. Meu amigo delicadamente recusou a chance.

A ironia é que eu conheci muitas estrelas, dos esportes a artes performáticas, cujas são tão bem sucedidas em afastar as pessoas quanto conseguir aquilo que querem. Mas elas sabem como fazer as pessoas se sentirem bem quando elas as dizem não. Quando elas dizem não, elas lamentam isso. “Caramba, eu gostaria de poder ajudá-lo, mas o momento é ruim para mim. Eu lamento, tenho que lhe dizer não”. Elas mostram seu ponto, mas elas suavizam a dureza do não.

## **2 Todo o não precisa de uma explicação**

O mais perigoso não é aquele que você não justifica. Eu tenho certeza que todos nós já tivemos a seguinte conversa tanto como pais ou filhos:

A criança pede aos pais permissão para fazer algo.

Os pais dizem não.

A criança pergunta por quê.

Os pais apresentam uma razão específica.

A criança pergunta **por que novamente.**

**Os pais explicam melhor.**

**A criança pergunta por que novamente.**

Os pais explodem com a brilhante resposta: “Porque eu já disse!”

Há um processo de ventilação saudável acontecendo aqui. Entre o ‘não’ inicial e o final desesperado ‘porque eu já disse’, a criança arrancou uma explicação de seus pais. A criança pode não ter gostado da resposta, mas ela soube a razão por trás dela.

Isso não acontece sempre nos negócios. Nem todos os chefes têm a paciência, tempo, ou habilidades de comunicação para ensinar por detrás de sua cadeira e iluminar a lógica que originou seu ‘não’ definitivo. Mas eles deveriam. Da mesma forma, nem todos os subordinados se garantem ao pressionar seus chefes para uma explicação completa. Mas eles deveriam.

## **3 Às vezes não significa sim**

Um dos perigos de não explicar o ‘não’ é que as pessoas não acreditam que você quis dizer isso. Quando você diz ‘não’, elas pensam que significa talvez - que é um convite para que eles fiquem por perto até que você diga ‘sim’. Esse não é o jeito mais firme para tomar decisões ou gerir pessoas.

Um dos prazeres de trabalhar com Arnold Palmer era sua entrega definitiva de sim ou não. Se eu apresentava a ele uma oferta de jogar uma partida de exibição de golfe em Cincinnati numa terça-feira de outubro e ele não estava disposto a jogar, ele não enrolava. Ele dizia não e me dava uma razão legítima, ex. “Eu preciso de tempo para treinar”, ou “Eu gostaria de passar algum tempo em casa”. E ele não pensava duas vezes após ter colocado isso na cabeça. Isso é um luxo maravilhoso nos negócios. Eu prefiro ter um cliente que me diga logo que não (mesmo que isso signifique dizer adeus a um belo dia de pagamento) do que manter-me retorcendo no vento e adiando o cliente a oportunidade de poder dizer sim. Um não definitivo permite-me passar para outra coisa. Um talvez me paralisa pela inércia.

Com certeza, é legal para Arnold que tenha a mim para que seja o ‘policia!l mau’ dizendo não a todos. Porém há outra face do não. Se você está em uma posição onde frequentemente tem que dizer não às pessoas, não é uma má ideia ter alguém que faça isso por você.

#### **4 Reserve tempo para dizer não**

Uma chefe de polícia em Massachusetts uma vez me disse que ela nunca tinha problema em ir até o governador do estado, Michael Dukakis, com um pedido de financiamento, mesmo quando ela sabia que não havia chance de ele aprová-lo.

O motivo: Ele tinha que levar um tempo até recusar. Ele iria me ouvir, deixaria eu fazer meu discurso e depois ele faria o dele. Ele explicava-me que a legislação o deixava de mãos atadas, que dispunha apenas de uma determinada verba, e não poderia me ajudar mesmo que quisesse. Quando ele por fim dizia não, eu sentia mais pena dele do que de mim.

Esse pode ser o verdadeiro segredo para dizer não. As pessoas não ficarão magoadas com você se recusar suas sugestões ou pedidos, não se você der a elas uma oportunidade justa e reservar um tempo para explicar o seu lado. O ‘não’ lento e ponderado pode parecer tão decisivo quanto o ‘não’ imediato, mas é mais fácil para as pessoas aceitarem - e ele confere a você mais autoridade.

#### **Sem notícias são más notícias**

Uma vez em uma reunião dos funcionários, um de nossos principais gestores perguntou a um colaborador quando ele esperava responder a proposta de uma de nossas principais empresas cliente. Era uma proposta complexa, preparada

conforme pedido desta empresa, e nós não havíamos ouvido nada sobre isso há semanas.

“Nós devemos saber em alguns dias”, disse o colaborador.

Depois, unicamente no esforço de dar um aspecto positivo à situação, ele acrescentou: “Pelo menos eles não recusaram. Sem notícias são boas notícias”.

O gestor pulou em direção ao colaborador. “Você está enganado” ele disse: “Se eles estivessem interessados nisso, eles já haveriam nos dito. Eles não gostaram, ou eles têm maiores dúvidas, ou eles não têm a coragem de nos dizer não depois de fazer-nos dispendar tanto tempo, ou eles estão procrastinando, assim nós não passaremos a ideia para outra pessoa. Mas a verdade é, sem notícias são más notícias”.

Esse é um ponto válido. O silêncio vindo do outro lado raramente é um bom sinal. O senso comum nos diz que quando boas notícias estão envolvidas, as pessoas não hesitam em contá-las. O ato de dizer, ‘Sim, eu vou comprar’, é uma experiência totalmente positiva. Pessoas que contam boas notícias se sentem bem ao fazê-lo; as pessoas que recebem a notícia sentem-se melhor ainda.

Inversamente, quando notícias ruins estão envolvidas, é natural que as pessoas parem de transmiti-las. Dizer ‘não’ a alguém é, por definição, uma experiência negativa. Isso quer dizer que você está rejeitando ela. Isso faz de você a origem da dor ou sofrimento de alguém. Podendo também conduzir a um confronto. Não é de se admirar que as pessoas prefiram não dizer nada a dizer ‘não’.

A ironia é que se as pessoas transmitissem ou solicitassem notícias ruins tão abertamente e ansiosamente como transmitem ou pedem boas notícias o mundo seria um lugar melhor e o ambiente de trabalho muito mais eficiente. Todos os tipos de mal entendido e conflitos poderiam ser evitados.

Na minha experiência, isso é verdade quer você esteja dizendo não ou ouvindo ele. Em ambos os casos, você é muito melhor em lidar com ele rapidamente do que devagar, agressivamente em vez de passivamente, frontalmente em vez de obliquamente.

Isso ajuda você a primeiro reconhecer os dois maiores motivos pelos quais as pessoas são menos ansiosas em dizer ‘não’ do que ‘sim’.

O principal motivo, eu suspeito, é que elas têm medo de parecerem agressivas. Por exemplo, minha esposa Betsy é a pessoa mais simpática que conheço. Não é de sua natureza dizer não às pessoas se ela acha que irá ofendê-

las ou ferir seus sentimentos. Essa qualidade é levemente complicada pelo fato de ela ter sido jogadora de tênis profissional por 20 anos e comentarista na ESPN e ABC. Em outras palavras, ela tem viajado muito e agora conhece muitas pessoas no tênis. Conhecer uma ampla rede de pessoas tende a aumentar o número de favores feito a você.

Digamos que um grupo peça a ela que dê uma conferência numa escola pública de ensino médio ou conduza um seminário sobre tênis (um pedido frequente). Se ela puder enquadrar estes compromissos em sua agenda, ela irá alegremente dizer sim. (Nada de errado nisso). Se houver 50 por cento de chance dela fazer dar certo, ela irá dizer, mas dará muito mais de 50 por cento de esforço para cumprir. (Mais uma vez, nada de errado com esse tipo de 'definitivamente talvez').

O problema começa quando ela sabe quase certamente que não poderá naquela data. Em vez de resolver a situação com um 'não' definitivo, ela vai atrasar sua decisão sobre o fio de uma chance de que uma mudança em sua agenda possa libertá-la. Esse desejo em ajudar é admirável, mas na realidade, isso geralmente causa mais danos em vez de melhorar a situação. Esperando por Betsy, o outro lado não apresenta seu pedido à pessoa que é sua segunda opção ou, pior, presume que por não dizer 'não' minha esposa teria mais ou menos dito 'sim'.

Quando Betsy por fim não estará disponível na data, ficará desapontado e estará mais distante dela do que quando tudo começou. Não importando se Betsy estava a lhes fazer um favor. Grande parte de seu desapontamento é atribuído a ela. Teria sido melhor para Betsy se tivesse enfrentado a situação imediatamente. O outro lado ficaria mais feliz também.

As áreas cinzentas mal resolvidas em uma situação são outro grande motivo pelo qual as pessoas hesitam em transmitir más notícias. Preferem que estas áreas permaneçam cinzentas, principalmente se tiverem alguma vantagem a seu favor. Conheço uma empresária que dirige uma pequena empresa de consultoria e que me deu um brilhante exemplo de que 'sem notícias são más notícias'. Solicitaram a ela que desse um discurso na convenção anual de uma empresa que era seu principal cliente. Para isso receberia seu habitual salário de U\$4.000 por dia. Não haveria qualquer problema em relação à sua taxa diária. O cliente já estava acostumado a pagar pelo tempo que ela passava com os executivos da empresa, incluindo o tempo de viagem. Mas preparar um discurso de uma hora levaria tempo. Ela disse a



seu contato na empresa, o vice-presidente de comunicação corporativa, que uma taxa de meio dia seria justa, U\$2.000. O vice-presidente não fez qualquer comentário sobre este salário adicional. Ele não concordou nem discordou com o valor, apenas deixou no ar.

Após o discurso, que foi um grande sucesso, ela apresentou ao cliente a conta de U\$6.000, sendo U\$4.000 de seu salário de um dia e U\$2.000 pela preparação. Um cheque de U\$4.000 chegou prontamente para ela, mas os U\$2.000 restantes não foram pagos. Quando ela falou desta falha para o vice-presidente, ele alegou não saber e disse: “Deixe-me ver o que houve”. Nada aconteceu. Ela ligou novamente, apenas para ouvir a mesma desculpa esfarrapada. Passaram-se semanas.

Ela acabou por resolver o assunto passando por cima da cabeça do vice-presidente e apelando diretamente ao CEO da empresa. Este a pagou imediatamente (o que diz muito do porque ele é o CEO e não vice-presidente).

Mas essa mulher aprendeu uma grande lição sobre o perigo das áreas cinzentas numa relação de negócio.

“Meu primeiro erro”, ela me disse, “foi não pôr esses U\$2.000 por escrito na primeira vez em que os mencionei. Eu deveria ter forçado o vice-presidente a aceitar verbalmente e depois confirmar por escrito. Nesse sentido, sou tão culpada quanto ele. Meu segundo erro foi não perceber que ele estava me enrolando, com esperança que eu esquecesse os U\$2.000. Eu deveria ter sabido que na primeira vez que ele não disse ‘sim’ ao meu pedido, na verdade estava me dizendo ‘não’”.

No mundo dos negócios, há inúmeras situações semelhantes, em que áreas cinzentas transformam-se em buracos negros porque ninguém tem coragem de confrontá-las imediatamente.

Uma negociação pode correr bem em todas as suas frentes, mas se existe algum assunto espinho em que alguma das partes regularmente evite, pode ter certeza que esse será o ponto do acordo que eventualmente fará um atirar no outro e possivelmente matar a negociação.

O mesmo acontece com uma venda que já ultrapassou há muito tempo a fase do contrato. Se vagas promessas (qualquer coisas desde a entrega no dia seguinte até o suporte técnico grátis, até 5% de desconto no pagamento à vista) foram feitas ao longo do caminho - sem uma confirmação explícita - pode ter certeza que o

comprador irá atribuir maior valor a essas promessas e lembrar-se melhor delas do que o vendedor.

Lembre-se, quando a pessoa com quem se está negociando - seja um cliente, um vendedor, um chefe ou um colega - recusa-se repetidamente a falar de um assunto, há apenas um jeito de interpretar o silêncio. Significa más notícias para todos os interessados.

### **Você está ouvindo ‘sim’ quando na verdade significa ‘não’?**

Tenho tendência a admirar as pessoas que dizem ‘Não’ com convicção, mesmo que seja eu quem receba as más notícias - mesmo porque um ‘Não’ firme pelo menos me diz onde estou. Prefiro muito mais ouvir um “Não” definitivo, que me permite passar adiante, do que um ‘talvez’ que deixa tudo incerto.

Infelizmente, nem todo mundo é bom em dizer ‘Não’. É por definição um gesto negativo. Isso diz no mínimo irá desapontar alguém que quer algo de você.

E algumas pessoas desenvolvem maneiras de negar sem realmente o dizerem. Elas disfarçam. Dizendo “Depois nós conversamos melhor” ou “Deixe-me pensar no assunto”. Tudo para ganhar tempo de modo que - você e seu problema - vão embora.

Nos negócios, existem dois tipos de pessoas que regularmente nos dizem não: nossos clientes e nossos colegas. Ironicamente, é com nossos colegas que devemos nos preocupar.

Clientes, em geral, não têm problema em dizer não. Esse é seu trabalho (e eles sabem que por vezes já esperamos por isso).

Colegas, por outro lado, nem sempre são muito honestos. Afinal, eles têm que ver você todos os dias. Geralmente, você não os pede algo tangível como dinheiro, nem lhes oferece um produto ou serviço em troca. O que frequentemente é pedido a seus colegas é auxílio e parte de seu tempo. São pedidos vagos. E por isso eles vagamente dizem que não. Aqui vão quatro maneiras que seus colegas podem utilizar para te deixar na mão.

### **1 Negligência bem intencionada**

Na sua forma mais comum, negligência bem intencionada é o colega que diz: “Sim, eu irei lhe ajudar” e depois não faz nada. Ele faz promessas sem nenhuma intenção de cumpri-las, seguro no conhecimento de quanto mais tempo fizer você

esperar por sua ajuda, menor a probabilidade de precisar dele. Sua grande saca é parecer cooperativo sem na realidade ser.

O segredo para converter esse não velado em um sim é começar com tarefas simples e prazos muito curtos. Se fizer pedidos fáceis, é mais provável que seus colegas os façam. Se lhes disser que precisa disso para o dia seguinte, você saberá sua verdadeira resposta em 24 horas.

## **2 Alegar ignorância**

Esse é o colega que escapa de seu pedido não ao dizer: “Eu não quero te ajudar”, mas em vez disso “Eu não sei como”. Ele prefere parecer estúpido a lhe ajudar parecendo inteligente. Não vele a pena tentar ensiná-lo ou colocá-lo a par. Seria apenas perda de tempo.

## **3 Alegar onisciência**

Este é o oposto de alegar ignorância. Em vez de dizer, “Eu não sei como”, o colega diz: “Eu preciso saber mais”. E por isso ele o enche de perguntas, sabendo que eventualmente você não saberá as respostas, dessa maneira ele pede desculpa e volta a seu trabalho enquanto você tem de retornar ao começo e repensar seu pedido.

## **4 Apelar a uma autoridade superior**

Esse é o colega que responde ao seu pedido dizendo: “Deixe-me checar com meu chefe”. Isso é dizer não por meio da mudança de jurisdição. O colega não precisa recusar, ele deixa uma terceira parte - nomeada de chefe - fazer isso por ele. Não vale a pena esperar que ele volte a te procurar.

Não estou querendo dizer que as organizações estão infestadas de pessoas desonestas que são incapazes de olhar olho a olho. Na verdade, a verdade é exatamente o contrário. A maioria das pessoas são cooperativas por natureza - tão cooperativas que elas tentam ser prestativas mesmo quando está além de seus poderes. Reconheça os sinais autênticos que seus colegas lhe mandam e eles raramente irão lhe desapontar. Você salvará anos de frustração e raramente terá que se esforçar para recuperar o tempo perdido.

## **CAPÍTULO 6 - NEGOCIAÇÃO UM A UM**

### **Nove maneiras de ganhar uma discussão**

Todos nós conhecemos pessoas que amam discutir. Quer estejam elas certas ou erradas (e especialmente quando estão erradas), conseguem impor seu jeito sem que percebamos, com fervor ou por falarem mais alto.

Não se iluda. Ganhar discussões não é sempre uma questão de ser implacável ou de falar mais alto. As pessoas que consistentemente ganham discussões quando parecem estar erradas tendem a empregar algumas estratégias designadas a colocar o oponente em desvantagem. Se você regularmente encontra-se perdendo discussões que deveria estar ganhando, aqui vão nove maneiras que podem melhorar seus resultados. Esteja consciente que da próxima vez estas estratégias ou manhas poderão ser usadas contra você.

#### **1 Refaça a premissa**

Não existe jeito mais fácil de tomar o controle de um debate do que refazer a premissa de seu oponente em uma linguagem que seja mais favorável a você. Normalmente, pode-se perceber que seu oponente está adotando essa abordagem quando ele lhe disser, 'Então você quer me dizer...' e depois começa a alterar ou aumentar tudo que você disse. Sua resposta deve ser sempre corretiva: 'Não foi nada disso que eu disse'.

#### **2 Categorizar o argumento**

Ao colocar os argumentos de seu oponente em uma categoria, de preferência uma que seja pouco aceita ou de má reputação, você automaticamente infecta o argumento dele com tudo associado a essa categoria. Por exemplo, se você discorda de um colaborador que sugere que todos na empresa devem participar igualmente na participação dos lucros, você o refuta dizendo, 'Isso é comunismo'.

Chefes geralmente usam variações desta técnica quando subordinados desafiam sua autoridade tentando colocar uma questão em voto popular. Um chefe

inteligente pode evitar uma votação anunciando simplesmente, 'Isso não é uma democracia'.

### **3 Assemelhar o conceito ao fracasso de alguém**

É relativamente fácil acabar com uma ideia sugerindo que (a) a ideia não é original (b) foi um fiasco na sua encarnação anterior. Por exemplo, se você tem uma ideia nova para o *marketing* da Coca-Cola, seu oponente pode tentar derrubar você respondendo, 'A Pepsi tentou isso há cinco anos e falhou'.

A boa notícia é que isso também é relativamente fácil refutar - demonstrando que as alterações verificadas no mercado durante estes cinco anos fazem com que a ideia seja ainda melhor agora.

### **4 Pedir uma prova**

Quando eles não estão tentando impor seu jeito com um argumento, os mais deslumbrantes argumentadores geralmente tentam o blefe. Se você souber que eles estão alterando os fatos para fortalecer suas posições, não deixe que eles levem isso adiante.

Se seu oponente diz, 'Em 1991 nós tivemos 30% de aumento nas despesas da divisão XYZ' e você suspeita (mas não tem certeza) que ele aumentou os números para satisfazer seu propósito, peça a ele que os prove. Não é deselegante desafiá-lo. Se ele estiver correto, também não ganhou nada. Se ele estiver errado ou seu argumento não se sustentar, você terá causado uma dúvida em todo o resto do que ele disser.

### **5 Concordar no começo, mas debater os aspectos específicos**

As pessoas tendem a ouvir o que elas querem em qualquer debate. Então, se você disser a seu oponente, 'Eu concordo com você a princípio' é muito provável que tudo que ele ouça de você é que concorda com ele. Não prestará tanta atenção enquanto você enumera suas objeções ou destrói delicadamente os argumentos dele um a um.

Concordar no começo é também uma técnica popular para ganhar tempo. Muitas vezes, quando as pessoas o fazem, elas nunca se aproximam de resolver as partes específicas de um argumento. O vencedor nesse caso será quem tiver mais a ganhar deixando o problema sem solução. Por exemplo, se você pedir um aumento

significativo de verba para seu departamento a seu chefe, ele pode concordar no princípio. Você poderá sair do gabinete dele satisfeito. Mas se você não acertar com ele os detalhes - e não cobrar dele o comprometimento de dizer um número - você não terá ganhado nada.

## **6 Interrompa**

Esta é uma estratégia vergonhosa, mas com grande poder - porque a maioria das pessoas são gentis e tendem a dar a seus oponentes uma oportunidade justa de apresentar seu caso. Mas interromper é uma ótima maneira de distrair seu oponente, principalmente se souber que os argumentos dele são melhores que os seus.

Se você acha que a interrupção é um golpe baixo, note com que frequência na sua próxima discussão um oponente forte não lhe dá a chance de terminar uma frase ou mostrar seu ponto de vista. Isso é mais popular do que imagina.

## **7 Não admitir nada**

Na maioria das discussões, ambas as partes concordam até certo ponto. A discussão vai sendo construída com base nessas crenças comuns. Contudo, um grande argumentador contestará até mesmo estas questões. Não admita nada.

Digamos que você iniciou uma discussão dizendo, 'Todos nós concordamos que teremos que cortar 25% por cento do dinheiro gasto. A questão é de onde nós cortaremos'. Um forte oponente pode rejeitar essa premissa inicial: 'Eu não concordo. Se todos estão fazendo cortes, deveríamos investir ainda mais'. A todo efeito, ele obrigou o debate a seguir em outra direção. Pode até não ganhar a discussão. Mas ele distraiu a todos, talvez até não permitindo que ocorra o corte de despesas necessário.

## **8 Questione seus motivos**

Seu oponente pode ter motivos perfeitamente legítimos para tomar certa posição, mas questionando seus motivos você poderá diminuir a força de suas intenções.

Por exemplo, seu maior rival sugere a mudança do escritório de Nova Iorque para Nova Jersey, onde o preço dos escritórios é mais barato e as taxas de aluguel mais em conta. Se você se opõe a essa mudança, você deve perguntar a ele, 'Tem

certeza de que não quer mudar o escritório porque você mora mais perto e se locomover seria mais conveniente para você?’ Se conseguir demonstrar que o principal motivo de seu oponente é de natureza egoísta, pode ser que os outros ignorem os escritórios e taxas mais baratos.

## **9 Apelar aos outros na sala**

Pessoalmente esta é minha favorita, principalmente se prevejo um debate público. A certa altura da discussão, volto-me a um colaborador e digo, ‘Bem, vamos ouvir o que o Joe tem a dizer sobre o assunto’. Ao introduzir uma terceira parte no debate, além de despersonalizar a disputa (que deixou de ser uma batalha entre dois egos), fortaleci minha opinião demonstrando que tenho o apoio de outras pessoas.

É essencial que você saiba previamente quem são seus aliados e é aconselhável que eles saibam o que está a fazer.

## **As piadas do chefe são sempre engraçadas (até mesmo quando não são).**

Tento ser um observador atento ao jogo dos poderes que as pessoas jogam em todos os níveis da carreira, os elegantes movimentos que elas aplicam para ficar por cima de seus adversários, rivais e colegas. Mas um antigo amigo meu me abriu os olhos para um indicador de poder totalmente novo.

Esse cavalheiro é um empreendedor de muito sucesso no ramo do entretenimento. Ele não é muito conhecido fora de seu campo de atuação (que é o que prefere), mas sua influência na cultura americana é considerável. É um homem rico e tem sido seu próprio chefe há anos, o que sugere que ele é acostumado (e consciente) do tipo de respeito reservados aos magnatas, chefes de Estado e lendas.

Sua maior habilidade, talvez, seja identificar e desenvolver talentos. Ele me falou de seus primeiros anos, quando havia descoberto um jovem artista. Meu amigo dedicou grande parte de seu tempo gerindo e aconselhando esse artista e discutindo sobre sua carreira tanto com ele quanto com sua família. O artista não demonstrava ingratidão. De fato tinha grande admiração por seu tutor e dava extrema importância a tudo o que ele dizia. Ele seguiu as sugestões de meu amigo, encontrava-se com ele sempre que ele queria, ouvia suas histórias sobre guerra e ria de suas piadas

nas reuniões ou durante o jantar. Anos se passaram, nos quais esse artista tornou-se uma grande estrela.

Pouco tempo atrás meu amigo e sua esposa tiveram a oportunidade de passar um tempo com o grande artista em uma ocasião social. Ao longo de vários jantares em que estiveram na presença dele, não puderam deixar de reparar como ele assumia o controle da conversa ao redor da mesa, com um fluxo incessante de histórias sobre o mundo do espetáculo, anedotas e brincadeiras.

A parte estranha é que meu amigo e sua esposa sentiam-se compelidos a rir de suas histórias mesmo que não vissem muita graça.

‘É interessante ver essa fronteira que atravessamos’ disse ele, ‘quando nos vemos junto a uma pessoa que costumava rir de nossas piadas - e agora você tem que rir das dela’.

Eu mencionei isso, pois acredito que existem fronteiras implícitas, mas claramente traçadas com suas linhas de poder em quase todas as relações sociais. E quem ignorá-las pode correr grande risco.

Eu senti isso há anos atrás quando comecei a trabalhar com Arnold Palmer e Gary Player. Se Arnold e Gary estivessem presentes, seja em uma reunião de negócios, no campo de golfe ou em um coquetel, eles eram as estrelas e eu um ajudante. (Na época isso se devia em parte à minha relativa juventude e à inquestionável celebridade deles quanto atletas campeões. Mas as coisas não mudaram tanto assim nos anos posteriores, apesar de eu já não ser um novato e de ter também os meus triunfos. Continuava a ceder o meu lugar para o cliente, faz parte do meu trabalho).

Inversamente, agora, como CEO, sinto que a mesa inverteu-se quando se trata da relação de poder e meus subordinados. Há provavelmente alguma verdade no fato de que meus funcionários sentem que eles têm que rir de minhas piadas (mesmo que elas não tenham graça). Essa mesma dinâmica superior-subordinado aplica-se a qualquer um que esteja inserido nessa cadeia de comando.

Como podemos dar utilidade a esta dinâmica interpessoal? Em primeiro lugar, você deve reconhecer se você está em uma posição dominante numa relação ou situação de negócio, espera-se que você seja o responsável a arcar com o peso da conversação. É a responsabilidade que vem com o cargo. Se você ou seus subordinados não reconhecerem isso, desastres podem acontecer.



Há alguns anos, levei comigo três colaboradores a uma visita de vendas para conhecer o presidente de uma empresa com a qual eu estava muito interessado em ter como parceira. Possivelmente a reunião deveria ter sido apenas entre eu e o presidente, mas já havíamos nos encontrado anteriormente em privado e eu queria que ele fosse visto por alguns dos especialistas de nossa empresa. Dois desses colaboradores eram veteranos e trabalhavam comigo há vinte anos e sabiam como eu atuava nesse tipo de reunião. O terceiro era novo e nunca havia estado comigo em uma reunião como essa.

Foi uma visita de vendas muito frustrante. O novo colaborador resolveu encarregar-se da conversação. Isso não era de tudo ruim. Ele conhecia do assunto melhor do que eu e falava bem sobre ele. Mas nunca mais se calava. Eu tentei fazer contato visual com ele, com esperança que ele deixasse o presidente dizer algo ou fazer perguntas, mas toda vez que surgia o silêncio, ele começava outra dissertação. Sempre achei que alguns dos momentos chave em uma negociação acontecem quando deixamos a outra parte falar, e eu estava vendo esta vantagem fugir do nosso domínio.

Estava piorando - pois eu havia lhe passado a bola (fazendo uma analogia ao futebol), mas ele não me deixava conduzir as jogadas.

Reconheço, a culpa foi minha. Eu havia considerado que ele entendia a dinâmica de uma visita de vendas com o chefe.

Se sou o chefe numa sala com três colaboradores, deve ser óbvio que sou a pessoa responsável por fazer a reunião dar certo, por fazer a venda dar certo ou então, por fazer-nos ter uma impressão boa em vez de ruim. Devo ser eu a indicar as jogadas, mas ele era novo e não conhecia as regras do nosso jogo.

Anteriormente, eu deveria ter tido uma sessão de treino e nela eu teria dito a ele, 'Não diga nada enquanto eu não lhe pedir. Se alguém lhe fizer uma pergunta direta, responda, é claro. Mas seja breve e volte o diálogo para mim. Quando chegar a sua vez eu lhe dou a deixa dizendo, ' Joe, o que você acha?' ou 'Joe deve ter algo interessante para nos dizer sobre isso'.

Como disse, a maioria de nós possui um bom instinto sobre as fronteiras do poder dentro de uma reunião ou negociação. Sabemos quando devemos mostrar-nos diferenciados e quando devemos ser indiferentes. Revelamos isso em dezenas de pequenos detalhes - no modo como nos sentamos em uma mesa de conferência, na pessoa que dá início à reunião, no tempo que gastamos falando, em quem

podemos interromper e quem não podemos. Se você reconhecer essas linhas de poder, nunca irá se machucar. Ignorá-las não vai ajudar em nada.

### **Captar uma mensagem pela linguagem corporal**

Quando se trata de linguagem corporal, eu tento me lembrar de manter a minha no mínimo durante as vendas e situações de negociação. Uma atitude neutra é ainda o melhor jeito de prevenir-se do outro lado saber o que você realmente está pensando.

Meu maior problema com a linguagem corporal tem sido sempre a pouca precisão de seu significado. Quando o cliente potencial começa a tamborilar seus dedos durante uma apresentação de vendas, isso pode significar que ele não está interessado. Mas nós não podemos ter certeza. Isso pode ser nada mais que um hábito nervoso ou apenas uma batucada aleatória.

Também conheço pessoas que em pontos cruciais de uma negociação, quando elas pretendem ficar sérias, sem saber, se inclinam ou empurram inconscientemente os papéis para lado para darem sua total atenção. Contudo, em ocasiões semelhantes, vi pessoas encostarem-se em suas cadeiras e adotarem uma atitude descontraída.

Este é outro problema, embora a linguagem corporal seja supostamente inconsciente, há pessoas que usam-na conscientemente para atribuir algum efeito - e fazem tudo errado!

Os oradores, por exemplo, levantam o volume da voz para ter atenção do público, embora sussurrar pudesse ser mais efetivo (e menos irritante). Os jovens executivos falam rapidamente e tomam decisões repentinas para parecerem mais autoritários, embora habitualmente um ritmo menos frenético produza uma melhor impressão.

Tenho também um problema com a sequência que as pessoas usam para interpretar a linguagem corporal. Para muitas pessoas a sequência é assim: primeiro detectam uma pista não verbal (e.x. o possível cliente inclina-se para a frente na cadeira). Depois atribuem um significado a isso (o interesse do cliente foi despertado). O problema aqui é que não se pode dispender tanta energia mental na busca destes sinais indiretos e na decodificação das mensagens que você perdeu, quanto ao que as pessoas realmente queriam dizer.

Eu prefiro reverter essa sequência. Primeiro eu construo uma lista de verificação mental das mensagens cruciais que eu quero que a outra parte envie durante nossa discussão. Depois procuro pistas não-verbais que as sustentam.

Não sei ao certo se esse sistema 'primeiro o significado depois o sinal' resulta para qualquer um, mas certamente funciona para pessoas em situações de vendas. As mensagens vitais circulando na sala durante uma reunião de vendas ou negociação são universais e bem definidas. Todos na sala estão curiosos sobre as mesmas coisas.

Estaria o outro lado interessado? Eles estão dizendo a verdade? Eles têm autoridade para tomar uma decisão? Eles estão prontos para fechar? Eles gostaram de mim? Eles dispõem da verba necessária?

A linguagem corporal sozinha não fornecerá respostas para todas essas perguntas. Por exemplo, em todos os meus anos como vendedor, ainda não encontrei um modo sutil ou indireto de determinar se a outra parte pode pagar meu preço. Para saber isso, a melhor forma é perguntar diretamente, 'Vocês têm a verba necessária para isso?'

Onde a linguagem corporal se torna útil, entretanto, é precisamente nas áreas onde (a) as pessoas não podem fazer perguntas diretas (b) mesmo que você possa, o outro lado não irá respondê-las. Considere as três mensagens a seguir.

## **1 Quem detêm o poder?**

Você não necessita geralmente da linguagem corporal para determinar quem tem o poder em uma reunião. Se o CEO do outro lado está na sala, a resposta é óbvia. O que você não sabe, entretanto, e nem sempre pode determinar pelos títulos dos cargos, é quem são os favoritos dele e com quem vamos negociar quando ele sair da sala. Em outras palavras, quem é o sucessor no comando?

Eu procuro por pistas que me indiquem que a pessoa sente-se confortável na presença do chefe. Em muitas empresas, o chefe tem efeito intimidador sobre seus empregados. Eles não se comportam normalmente com o chefe ao seu redor. Eles ficam rígidos, extremamente atentos e riem muito e com prontidão das piadas do chefe.

Eu procuro exatamente o oposto. Pessoas poderosas sentem-se confortáveis com pessoas poderosas à sua volta. Elas ficam descontraídas (mas não a ponto de se esparramarem na cadeira; pessoas com poder mantêm uma certa dignidade e

postura profissional). Sentam-se na linha direta de visão do CEO, geralmente no outro extremo da mesa e não ao lado dele. Elas não trazem um bloco para anotações.

Um dos sinais de poder mais reveladores: quem são as pessoas que sentem-se confortáveis para interromper, questionar ou contradizer o chefe? Um sinal ainda mais revelador: quais são as pessoas que fazem e se dão bem com isso?

## **2 Quem está dizendo a verdade?**

Existe uma razão que se sobrepõe às outras e levam as pessoas a se interessarem pela linguagem corporal: para poderem saber se uma pessoa está mentindo. Elas procuram por evidências: desviar o olhar, piscar rapidamente, cobrir a boca para falar, encolher os ombros, olhar para baixo, umedecer os lábios, engolir saliva repetidamente, esfregar a parte de trás do pescoço e coçar a cabeça enquanto fala.

Talvez eu seja muito cético, mas com pessoas que não conheço bem, eu sempre presumo que estão escondendo a verdade. Não quero dizer que a outra parte minta proativamente ou invente números. Mas podem omitir fatos essenciais ou colocar o diálogo a seu favor.

Como resultado, fico atento àqueles momentos raros em que estou recebendo a pura verdade.

Uma vez eu estava sentado à mesa numa recepção de casamento junto a um antigo amigo e sua esposa. Não o via há muito tempo e perguntei-lhe casualmente como ia seu negócio. Sua resposta foi animada e otimista. Passados dez minutos, ouvi sua esposa, que estava um pouco mais longe, descrever um quadro decididamente diferente para outra mulher em nossa mesa. A esposa disse que o negócio estava falindo, eles tiveram que emprestar dinheiro aos pais dela e assim por diante.

Naquele momento, se eu tivesse qualquer dúvida sobre qual dos dois estavam dizendo a verdade, a linguagem corporal do homem iria cessá-la. Enquanto sua esposa falava, pude perceber que ele contraía-se e abria os olhos.

Estas pistas eram reveladoras, mas não conclusivas. Aí então ele se levantou, deu a volta na mesa, sentou-se numa cadeira junto da mulher e colocou seu braço em volta dela - o equivalente a lhe tapar a boca de forma cortês - eu soube que ela estava dizendo a verdade.

Tenho visto a mesma reação em reuniões de negócio, quando alguém do outro lado começa a dar mais informações do que seus chefes acham que eu deveria saber.

Números verdadeiros - números de vendas, margens de lucro, a quantia paga a alguém - são alguns dos detalhes mais difíceis de extrair da outra parte. Por isso, sempre que ouço alguém deixar escapar números em uma reunião eu não os anoto apenas, mas olho para todos em volta da mesa. Teriam eles uma expressão de pânico em seus olhares? Estão a engolir seco ou fazer qualquer gesto com as mãos para obter a atenção de seu colega falador? Inclina-se imperceptivelmente em direção a seu colega como se lutassem para ser os primeiros a interrompê-lo? Se sim, sei que estou ouvindo a verdade.

### **3 É hora de fechar o negócio**

O melhor jeito de fechar um negócio, com certeza, é perguntar diretamente aos envolvidos. Linguagem corporal, contudo, pode nos fornecer pistas valiosas sobre o momento certo.

Por um motivo, você nunca quer fazer a pergunta antes da hora, antes do cliente potencial estar completamente convencido de que ele precisa de seu produto ou serviço. Pela minha experiência, os braços cruzados diante do peito são o sinal mais claro de que a nossa proposta ainda não persuadiu o possível comprador. Braços cruzados são o mais categórico sinal defensivo. É um código para todo o tipo de afirmação - desde 'Mostre-me' a 'Estou cético' até 'Eu preciso saber mais do que você está me dizendo' - mas uma coisa que ele não diz é, 'Estou pronto para comprar'. Se o cliente potencial está sentado diante de você de braços cruzados (ou variações como mãos entrelaçadas ou pernas cruzadas), não é o momento certo para perguntar.

A boa notícia aqui, com certeza, é que às vezes os possíveis clientes abandonam a postura defensiva. Essa alteração pode demonstrar uma mudança de atitude.

Em minha experiência, quando o potencial cliente descruza os braços ou solta as mãos, isso significa que a reunião acabou ou que deve preparar-me para fazer a pergunta. Nesses momentos, eu estudo os olhos e mão do cliente em potencial. Se seus olhos estiverem olhando diretamente em minha direção, isso é um bom sinal. Isso significa que fizemos uma conexão. Quanto às mãos, se ele as esfrega uma na

outra (um sinal incrivelmente primitivo, mas revelador de satisfação e antecipação), isso significa que fiz uma venda.

### **Evite tirar conclusões precipitadas acerca da linguagem corporal**

Isso não quer dizer que eu penso que não existe uma mensagem por trás da linguagem corporal, geralmente existe. Mas você deve evitar conclusões precipitadas e interpretações convencionais, elas podem enganá-lo totalmente.

John Macklin, o diretor do nosso ramo de investimentos em Cleveland, falou-me sobre uma série de reuniões em que a linguagem corporal foi um fator fundamental - mas acabou por revelar-se enganadora. Um dos clientes para o qual Macklin fazia a gestão financeira, o CEO de sucesso de um consórcio europeu, pediu a Macklin que lhe encontrasse um banqueiro para tratar do financiamento de um investimento pessoal. Após examinar algumas opções, Macklin marcou uma reunião entre seu banqueiro favorito e o CEO. Infelizmente, o banqueiro não atraiu o interesse do CEO na primeira reunião. Sua reunião sobre a capacidade do banco não foi bem preparada e suas ideias financeiras eram banais. Pelo menos, foi essa a opinião de Macklin.

Contudo, quando olhou para o CEO, este estava muito rígido e encantado. Fazia perguntas pertinentes e parecia satisfeito com as respostas. De início isso surpreendeu a Macklin, pois ele sempre havia considerado seu cliente financeiramente sofisticado e um sagaz avaliador de pessoas. Por que ele estaria entusiasmado com este banqueiro mediano? Macklin pensou que o CEO estava sendo educado e cumprindo seu papel de forma educada até que a reunião acabasse.

Algumas semanas depois, Macklin teve outra surpresa, o CEO havia solicitado outra reunião com o banqueiro. Novamente Macklin a agendou. De novo o banqueiro mostrou-se nada brilhante. Mais uma vez o CEO mostrou-se educado e interessado. Algumas vezes essas considerações vieram à custa de Macklin, com o CEO recordando alguns dos esquemas do gestor financeiro que não deram bom resultado e perguntando ao banqueiro, sarcasticamente, se teria feito o mesmo.

Esse modelo de reunião agradável entre o CEO e o banqueiro repetiu-se algumas vezes ao longo do ano. Quanto a Macklin, sentia-se confuso. As discussões não chegavam a lugar nenhum, no entanto, tudo no comportamento do CEO e sua linguagem corporal demonstravam que ele estava muito interessado.

Além disso, Macklin sentia-se magoado com o tratamento recebido pelo CEO durante essas reuniões.

Então um dia o CEO ligou para Macklin e perguntou-lhe, 'Esse banqueiro não é lá grande coisa, não acha?'

'Não, ele não é', replicou Macklin.

'Ele não nos trouxe nenhuma ideia que pudéssemos usar, não é?'

'Não, não trouxe', replicou Macklin novamente.

'Nós deveríamos estar falando com outros banqueiros, não deveríamos?'

'Sim, nós deveríamos', disse Macklin, ' Não estava ciente de que você havia percebido isso. Tive a impressão de que havia gostado dele. Você não tem paciência em aturar idiotas. Por que você quis encontrar-se com ele e foi sempre tão educado?'

'Minha mãe me ensinou que mostrar boas maneiras é o melhor mecanismo de defesa quando nos encontramos em um ambiente estranho ou lidamos com quem não conhecemos. Assim, ninguém pode aproximar-se e descobrir o que estamos pensando. Ser educado era a melhor maneira de obter informações do banqueiro'.

'Tudo bem', disse Macklin, 'mas isso não explica os comentários duros que fez em relação a mim'.

'Isso é fácil', disse o CEO, 'eu podia provocar você, pois é familiar para mim. Eu não preciso de um mecanismo de defesa contra você'.

Esse é o risco de depositar tanta confiança na linguagem corporal. O CEO adotou conscientemente um comportamento e uma linguagem corporal que servia a seu propósito. Mas Macklin (e talvez o banqueiro também) interpretaram mal a mensagem.

Isso não quer dizer que devemos desconfiar completamente da linguagem corporal ou desconsiderar o valor de nossas impressões. Mas as informações são mais confiáveis quando acompanham indicadores mais sutis.

Eu dedico muita atenção ao fator tempo e ao modo que ele afeta nossa percepção de uma situação ou mensagem.

Por exemplo, tenho notado que as pessoas tendem a equiparar a importância de um projeto ao tempo que este lhes exige ou ao tempo que as outras pessoas lhe dedicam, ainda que a realidade seja exatamente o oposto nesse caso.

Se você comparece a uma palestra agendada para pelo menos 60 minutos e o palestrante fala apenas 30 minutos, é natural que você sinta-se enganado. Mesmo que o palestrante tenha abordado o material de forma sucinta e poupado você de 30 minutos de enrolação, você ainda irá sentir-se roubado. Um tópico que para você de alguma forma era vital de algum modo foi diminuído.

O mesmo acontece quando uma pessoa vai a uma reunião de uma hora com o chefe e está acabada, com resultados positivos, em 15 minutos. Por mais encorajadoras que tenham sido as afirmações do chefe e sua linguagem corporal, algumas pessoas as tomam como um sinal de que elas e suas ideias têm pouca importância. O seu preconceito sobre o tempo fez com que interpretem de forma completamente equivocada as pistas e situações.

Eu tendo a ir à outra direção. Na minha cabeça, uma reunião que dura menos do que o tempo agendado ou um problema que se resolve rapidamente, eu entendo como um sinal positivo, porque invariavelmente o é.

Há um tempo, fiz uma visita de vendas a um administrador, em Londres, com o objetivo declarado de apresentar-lhe uma ideia dobre golfe. Esse era o propósito definido para a reunião. Entretanto, no momento em que entrei na sala desse administrador, deparei-me com uma aparelhagem de som com duas enormes colunas no centro da sala. Era evidente que o administrador gostava de música e seu excêntrico escritório pediu por um comentário. Então eu mencionei que nossa empresa era profundamente envolvida com música clássica. Ele não fazia ideia disso, mas instantaneamente inclinou-se em minha direção para ouvir mais sobre. Então, eu descrevi uma série de concertos em que estávamos trabalhando.

Ele me interrompeu, dizendo, 'Envie-me uma proposta sobre isso'. Depois pôs de lado o assunto com as mãos e disse, 'Agora, vamos falar sobre golfe'.

Algumas pessoas poderiam interpretar o gesto de suas mãos como rejeição. Se associassem esse gesto com a rapidez da discussão poderiam achar que o administrador não estava interessado em música. Mas na verdade, foi um sinal positivo. No final, nossa discussão sobre música não durou mais de cinco minutos e nossa conversa sobre golfe levou uma hora, e, contudo, o administrador juntou-se a nós no projeto de música e nunca mais voltamos a falar sobre golfe.



## **Até mesmo as melhores pistas precisam de tempo para serem apreciadas**

Num discurso que fiz a um grupo de profissionais de recursos humanos, descrevi algumas das importantes intuições que podemos conseguir acerca das pessoas, observando ativamente o seu comportamento no campo de golfe, na quadra de tênis, o que pedem em um restaurante, etc. Um membro da plateia agradeceu meus comentários, mas questionou-me por que eu não falava em interpretar as pessoas em situações profissionais normais. Ele disse, 'Para mim, o modo como as pessoas se comportam em situações profissionais deveria proporcionar as intuições mais verdadeiras em relação a seu caráter, você não concorda?'.

Não completamente. O motivo pelo qual acho que as intuições obtidas em um campo de golfe ou na quadra de tênis são mais importantes é precisamente porque isso acontece fora da rotina normal de trabalho, nos finais de semana, momentos de descontração, onde as pessoas deixam sua guarda baixa, e consciente ou não, deixam transparecer os elementos mais importantes de sua verdadeira personalidade. Isso terá menor probabilidade de acontecer em 'situações normais de trabalho' onde elas estão vestindo suas 'caras de trabalho' e esforçam-se para produzir a melhor impressão possível.

A grande questão é que pistas sobre as pessoas podem ser encontradas em qualquer lugar, a todo o momento, mas as margens sociais e recreativas da vida profissional são uma fonte particularmente rica (e pouco apreciada) de intuição.

O maior problema que tenho ao tentar avaliar as pessoas em situações estritamente profissionais é que muitas pistas são enganosas ou impossíveis de interpretar. Conheço o diretor de um conglomerado europeu de muito sucesso, que cinco minutos depois do início de cada reunião pega numa colar de prata e começa a brincar com ele. Se eu não o conhecesse bem, eu poderia concluir que ele estava nervoso ou que era supersticioso. (Na realidade, o colar o ajudou a parar de fumar). Se eu quisesse me esforçar muito para interpretar a situação, poderia anotar o assunto que discutíamos, o momento em que ele pega no colar - como se isso fosse um indicador válido da importância que o assunto tinha para ele. Mas os anos mostraram-me que o colar não significava nada - exceto que talvez ele seja levemente excêntrico. O objeto certamente não era um sinal de fraqueza ou vulnerabilidade.

A melhor maneira de conseguir pistas é ter uma ideia clara daquilo que procuramos. Antes de iniciar muitas reuniões, faço uma lista mental de expectativas razoáveis. Por exemplo, se visito alguém em seu escritório, eu posso razoavelmente esperar que ela seja cordial, pontual e não atenda telefonemas durante nossa reunião. Se a pessoa falhar em uma ou mais dessas expectativas mínimas, isso quer dizer algo sobre ela, ou pelo menos, algo sobre sua atitude em relação a mim.

Há pouco tempo, me locomovi de Nova Iorque para a Pensilvânia com dois colaboradores para uma reunião, durante a tarde, com uma empresa de *softwares* de computador interessada em desenvolver um produto relacionado a um de nossos clientes. Como a viagem havia durado três horas e chegamos ao meio-dia em ponto, não seria razoável esperar que nossos anfitriões nos oferecessem almoço. Quando entramos no prédio, virei para meus funcionários e disse, 'Vamos ver que tal são eles. Vocês acham que pensaram em nos oferecer um almoço?'. Afinal, não haviam pensado nisso. Levaram-nos para dar uma volta pelas mediações do lugar e enviaram-nos logo para a sala de reuniões, sem sequer perguntarem se estávamos com fome. Lembro-me de pensar que esta falta de atenção era um mau pressentimento. Não importava quão bom fossem os produtos da empresa, as pessoas acabariam esquecendo qualquer detalhe relacionado com o 'mundo real' ao tratar do *marketing*. Foi o que aconteceu. Eles fizeram um ótimo produto para nosso cliente, mas não faziam ideia de como vendê-lo.

Claro que é perigoso classificar as pessoas em uma primeira reunião. É necessário tempo para compreender as pistas que elas nos dão.

Há alguns anos, em uma cidade do centro-oeste, tive reuniões separadas com dois proeminentes empresários. Ambos eram poderosos em suas comunidades amantes do esporte e pensei que valeria a pena conhecê-los e falar com eles sobre nossa empresa.

A primeira reunião foi com um banqueiro magnata que não poderia ter sido mais hospitaleiro. Ele sabia tudo sobre mim e nossa empresa. Disse que há anos tinha vontade de me conhecer. Envolveu-me literalmente no calor do seu respeito e admiração. Quando saí de seus aposentos decorados com painéis de madeira trabalhada pensei, 'Essa foi uma ótima reunião'.

Depois, atravessei a cidade para conhecer o magnata nº2, que não poderia ter sido menos hospitaleiro. Não sabia nada sobre mim e sobre nossa empresa. Não se deu ao trabalho de ler o material que lhe havia enviado. Ele atendeu pelo menos

cinco ligações de seu corretor durante nossa reunião. Parecia que tudo que queria de mim era conselhos gratuitos de marketing para uma de suas divisões, que estava com resultados ruins. Não possuía interesse algum em fazer-me simpatizar com ele, em causar uma boa impressão ou deixar-me à vontade. Assim que saí de seu escritório, seu subordinado, que havia nos colocado em contato, pediu desculpas pela antipatia de seu chefe.

Eu menciono isto para ilustrar um aviso de que não devemos interpretar as pessoas depressa. Ao longo dos anos, tenho feito muitos negócios com o magnata nº2 e absolutamente nenhum com o nº1. Após o dia das primeiras reuniões, eu apostei que o contrário seria verdade. Na realidade, acredito que o bancário magnata foi tão simpático, por saber que não haveria qualquer negócio entre nós; ele tratou minha visita como uma visita social. Por outro lado, compreendo que o estilo direto do magnata nº2 era um sinal positivo. Esse é o jeito que ele faz negócio com qualquer um. Nesse sentido, sua antipatia não era nada mais que a abertura de uma estratégia de negociação.

Essa é a parte complicada sobre intuições. Você não pode se apegar apenas a uma pista, você precisa acumulá-las constantemente. É necessários analisá-las e jogá-las uma contra as outras. E possuir a mente aberta para ajusta seus significados. Só então você poderá conseguir intuições que lhe proporcionem alguma vantagem.

### **Quando ninguém além de você tem nada a ver com isso**

Nós costumávamos ter em nossa empresa um executivo que era um bisbilhoteiro incorrigível. Ele tinha a necessidade insaciável de saber o que todos os outros na empresa estavam fazendo - em quais projetos estavam trabalhando, com quem se encontravam, para onde estavam viajando. Ele não disfarçava. Na verdade, sua sinceridade quando se intrometia era quase encantadora.

Uma de suas táticas favoritas era perguntar à secretária de executivo sênior sobre onde seu chefe estava. Ele sempre formulava a pergunta de modo que desse a entender que já sabia onde o executivo estava: 'Joe está em Atlanta hoje, não é mesmo?'

A secretária o corrigia: 'Não, ele está em Dallas esta semana'.

'Sério?' replicava o bisbilhoteiro. 'O que ele está fazendo lá?'

E então a secretária o deixava a par de todas as atividades de seu chefe.

Eu não faço ideia do que ele fazia com toda a informação acumulada dessa maneira, mas ele era extraordinariamente persistente e democrático com sua abordagem. Investigava a vida de todos - subordinados, colegas, os principais executivos, até mesmo minhas assistentes. O mais incrível foi quanto tempo as pessoas em nossa empresa demoraram em desmascará-lo. Durante anos ele bisbilhotou sem que ninguém reparasse. Poucas pessoas tinham a habilidade ou coragem para lhe dizer, 'Você não tem nada a ver com isso'.

Eu sempre tive comigo que alguns dos momentos mais estranhos nos negócios acontecem porque as pessoas não conseguem dizer, 'Isso não é da sua conta'. Tenho certeza que todos nós conhecemos pessoas curiosas. (Talvez nós estejamos nesse grupo). Mas até mesmo as pessoas mais curiosas sabem qual é seu lugar. Elas sabem o que é apropriado ou não. Sabem a diferença entre curiosidade inocente e má educação ou invasão de privacidade - e geralmente não ultrapassam o limite.

Por exemplo, o bisbilhoteiro de nossa empresa dedicava-se a uma curiosidade relativamente inofensiva em vez de espionagem empresarial. Como digo, eu não sei o que ele fazia com todos aqueles dados e nunca detectei nenhum dano sofrido por nós devido sua curiosidade. Mas eu suspeito que se ele começar a perguntar algo detalhadamente em áreas confidenciais, a maioria do nosso pessoal iria cortá-lo imediatamente, ou pelo menos começar a desconfiar de seus motivos.

Infelizmente, o mundo não torna fácil para nós avaliar se a curiosidade de alguém é apropriada.

Como regra geral, há dois tópicos para os quais deveríamos sempre ter a frase "você não tem nada a ver com isso", na ponta da língua: O dinheiro dos outros e nossa vida pessoal. De todos os tópicos que não são da conta de ninguém, esses deveriam ser os mais óbvios. Mas fico surpreso com o quão agressivamente as pessoas intrometem-se nessas áreas, o quanto as pessoas revelam sobre esses assuntos, e como poucos de nós apreciam plenamente as consequências de fazê-lo.

Consideremos a questão do dinheiro. Todos nós sabemos que certos tipos de discussão sobre dinheiro são tabus. Numa época em que as pessoas nos dizem alegremente quanto pagaram por suas casas ou suas joias, continuamos sabendo que o salário de alguém não é da nossa conta. Mesmo que seja nosso melhor amigo ou nossa irmã, nós não nos intrometemos. Mas há áreas cinzentas que nos confundem, mesmo quando o assunto é remuneração.

Há pouco tempo, um de nossos clientes literários ligou para sua agente em nosso escritório de Nova Iorque com um pedido aparentemente inocente. Havíamos acabado de negociar o pagamento que um escritor receberia por um livro ilustrado. Para um trabalho que precisava ser feito, o pagamento oferecido pelo editor foi justo e o escritor concordou com ele. Quando o escritor começou a trabalhar no livro, entretanto, o escritor começou a ter dúvidas quanto à contribuição do ilustrador no projeto. Então ele ligou para nosso escritório e pediu que descobríssemos quanto seria pago ao ilustrador. Ele sentiu que não seria certo se ele recebesse menos que o ilustrador. Suponho que você possa argumentar que esse pedido não era completamente inapropriado. Enquanto agentes, nós queremos conseguir os melhores acordos para nossos clientes. Mas por outro lado, o pedido era indigno. De fato nosso cliente queria saber a remuneração do ilustrador.

O fato da pergunta ter envolvido o dinheiro de outra pessoa, deveria ter colocado nosso agente em alerta vermelho. Ela deveria ter dito ao cliente, 'Você aceitou o pagamento. O quanto o ilustrador vai receber não é da sua conta'. Mas nosso agente não fez isso. Aceitando o pedido do cliente, telefonou ao editor, que disse a ela em bom tom, 'Sai fora!'.

Não consigo deixar de pensar que todos se sentiriam melhor se nossa agente tivesse dito ao cliente, 'Isso não é da sua conta'. O cliente não teria passado por invejoso e bisbilhoteiro. A agente não teria se dado ao trabalho de passar por tola. E o editor não teria se sujeitado a um confronto desagradável.

Sua vida pessoal é outra área que teoricamente não da conta de ninguém - e ainda assim muitas pessoas permitem que a linha que separa a vida pessoal da profissional seja pouco visível. Sua incapacidade de dizer às pessoas que se preocupem com suas vidas pode gerar problemas imprevistos.

É compreensível que isso aconteça em um ambiente normal de trabalho, onde chefes e subordinados trabalham oito horas por dia juntos. Ao longo do tempo desenvolvemos uma relação de amizade com nossos colegas, e é concebível que eles venham a ficar curiosos sobre alguns aspectos de nossa vida pessoal. Querem saber onde você passará as férias com a família, com quem está namorando, o que faz nos finais de semana. Na minha opinião, esses são tipo de assunto que precisamente não são da conta de ninguém - pois nunca saberemos o que nossos colaboradores farão com esse tipo trivial de informação.

Há alguns anos me encontrei com o CEO de uma empresa e dois membros da alta gestão de seu pessoal. Um deles não estava bem informado quanto deveria acerca de um dos tópicos da reunião. O CEO atacou-o, 'Talvez você estivesse mais informado se não passasse a noite toda no telefone com sua namorada em Chicago'.

Fiquei perplexo com o comentário do CEO, não apenas pelo fato de ter sido cruel, mas pela traição implícita. Seu funcionário obviamente confiava no CEO; no mínimo considerava-o suficientemente como amigo para dividir alguns detalhes de sua vida particular. Mas o CEO abusou de sua confiança quando usou essa informação para rebaixar seu subordinado na minha frente. A relação normal entre chefe e subordinado havia sido abalada pelo fato de que os dois homens eram também amigos. Penso que teria sido melhor para ambos se tivessem mantido as informações pessoais fora da relação profissional, que no mínimo um deles considerava que essa informação não era da conta de ninguém.

### **As pessoas que sabem de tudo não fazem perguntas. Elas respondem perguntas**

Acredito muito quando dizem 'Eu não sei'. É uma das formas mais eficazes de conseguir informação em vez de dar. É excelente para acabar com discussões que não levarão a lugar algum. E seu significado nunca é ambíguo. Nunca ninguém criou um mal entendido ao dizer 'Eu não sei'.

Hoje, quando presumivelmente eu sei mais que há 25 anos, eu me pego usando essa frase mais do que nunca. Eu digo 'Eu não sei' mesmo quando sei - para descobrir quanto a outra pessoa realmente sabe. Esse tipo humilde de abordagem, a disposição a parecer ignorante, é consideravelmente mais efetiva do que fingir que é um sabe-tudo.

Tenho em mente que sabichões são perigosos. Eles torturam seus subordinados, irritam seus colegas e criam o caos entre seus clientes e consumidores. Não importa o quão bem eles falem deles mesmos, seus modos raramente dizem bem de nossa empresa.

Um sinal que revela um sabichão é a forma com que ele formula suas perguntas.

Sabichões não fazem perguntas, eles respondem perguntas - perguntas com respostas incluídas.

Em vez de responder, “Quando você comprou sua casa?” os sabichões dizem, ‘Você comprou sua casa faz dois anos, não é?’.

A primeira pergunta soa inocente. A segunda soa como uma acusação.

Eu poderia não ligar para isso e considerar como coisas do dia-a-dia sem muita importância. Mas nos negócios a Síndrome dos Sabichões pode tornar as pessoas defensivas e contraprodutivas.

Uma vez participei de uma reunião presidida por um executivo que era um tremendo sabichão. Ele era inteligente, simpático e um dos melhores negociadores que já conheci. Mas possuía uma gigantesca necessidade de exibir seus talentos a este mundo. Essa necessidade revelava-se em tudo que ele dizia.

Eu nunca esquecerei como ele iniciou a reunião, onde muitos colaboradores estavam para discutir o futuro de um importante projeto. Ele disse, ‘Nós queremos fechar o negócio com a Flórida, não queremos?’.

A reunião estava, para todos os efeitos, acabada naquele momento - porque era óbvio para todos que ele já tinha tomado uma decisão. A resposta que queria já estava inclusa em sua pergunta. Ele estava convidando as pessoas a aceitar, não a argumentar. Desconfio que ele saiu da reunião convencido de que havia participado de uma troca livre e aberta de ideias.

Não posso deixar de pensar que esse executivo seria duas vezes mais efetivo se aprendesse a reprimir seu próprio brilhantismo de vez em quando para deixar que as pessoas mostrem o delas. Que mal haveria em perguntar, ‘Nós queremos fechar o negócio com a Flórida?’.

Por mais sufocante que possa ser um sabichão dentro de uma organização, ele é muito mais perigoso fora dela, principalmente em situações em que consumidores acreditam nele e o acabarão por serem desapontados. Geralmente, o problema começa no jeito em que o vendedor faz perguntas.

O presidente de uma companhia industrial de suprimentos que conheço, diz que ele está sempre lembrando seus executivos de vendas - alguns dos quais são muito inteligentes e muitas vezes sabem mais do que o cliente - que a arte de vender é um processo de dois passos.

Primeiro passo: Fazer perguntas muito específicas.

Segundo passo: Aguardar pela resposta.

Os sabichões sugerem esquecer o segundo passo.

‘Um bom vendedor’, afirma ele, irá perguntar, ‘Quantos galões por minuto este sistema precisa?’ - e ouvirá a resposta.

‘O vendedor sabichão dirá, ‘Este sistema precisa de 35 galões por minuto, não é mesmo?’ - e o desinformado consumidor vai pensar que ele realmente sabe!

O resultado é desastroso. O cliente voltará zangado e desapontado, porque o que o vendedor disse não era 100% verdade. E lá estará o vendedor sabichão o cumprimentando e dizendo, ‘Mas você me disse 35 galões por minuto...’.

### **Como terminar uma conversa interminável**

Para os executivos mais ocupados, poucas situações são mais estressantes do que ficar preso em uma conversa que deveria ter acabado minutos antes - mas não acabou. Segundos parecem horas se você tem outras coisas a fazer, mas é muito educado para interromper a outra pessoa.

Muitos ouvintes apanhados em situações como esta recorrem à linguagem corporal - eles contorcem-se, agitam os dedos, rabiscam, pegam o telefone, acenam com a cabeça em sinal de concordância - mas o efeito, na melhor das hipóteses, é imprevisível. Alguém muito estúpido para captar suas indicações verbais não será apto para compreender os indícios não-verbais.

Aqui vão três passos que deverão provocar uma rápida conclusão em diálogos que duram mais do que deveriam.

#### **1 ‘Você precisa me tirar desta conversa’**

Esse é o eufemismo para ‘Já basta’, mas poucas pessoas sentem-se ofendidas com isso. Se apresentar o fim da conversa com um favor que elas podem fazer a você, muitas pessoas se sentirão forçadas a fazê-lo.

#### **2 ‘Deixe-me ver se posso ajudá-lo a chegar aonde você parece querer ir’**

Essa é uma interrupção que implica ao mesmo tempo ‘eu entendo’ e ‘eu posso ajudá-lo’. Use-a quando as pessoas interminavelmente não pararem de apresentar a mesma ideia de maneiras diferentes. Se você prometer ajudá-las, poucas pessoas se importarão com a interrupção.



### **3 'Diga-me o que devemos fazer'**

A maioria das pessoas prefere falar sobre problemas, pois é mais fácil achá-los do que resolvê-los. Elas reclamam que necessitam discutir um problema, mas na realidade, querem fazer conjunturas sobre cada variação do que poderia ter acontecido se fizessem isso ou aquilo. Estas pessoas estão revivendo o passado (à sua custa) e evitando o futuro (também à sua custa).

Essa frase funciona como um desafio. Ela pede por uma solução, e ainda força a pessoa a levantar-se e enfrentar a situação ou a abandoná-la.

### **O que está certo e errado com o telefone**

Muitas pessoas concordam que o telefone é a melhor ferramenta à sua disposição para negócios. Se você perguntar a elas o porquê, talvez não concordem tão facilmente.

Para algumas pessoas, a característica mais interessante do telefone é que ele o deixa comunicar-se com qualquer um, a qualquer hora. Armado com uma lista de contatos, você tem acesso ao mundo. (Para alguns, com certeza, isso não quer dizer apenas vantagens, eles podem ser encontrados a qualquer momento por pessoas que preferiam evitar).

Para profissionais de vendas, o telefone permite-lhes poupar tempo. Ele automaticamente reduz, isso quando não elimina o tempo consumido em viagens para fazer uma venda.

Para outros, a característica mais interessante do aparelho é sua simplicidade. Tudo que precisa para iniciar um negócio é uma mesa e um telefone. (Com o aparelho celular, não é necessário a mesa).

Mas para mim, a maior vantagem do telefone é sua característica mais óbvia: o outro no fim da linha não pode vê-lo. Se conseguir manter no telefone a concentração e a compostura, não importa em qual circunstância você se encontra. Pode estar estendido em um banho de espuma em casa ou rodeado de confusão no escritório, mas a outra pessoa no final da linha não saberá ou não se importará. A única evidência que ela tem é sua voz. Se você controlá-la, estará tratando de negócios com habitualmente. É incrível quantas pessoas se esquecem disso.

Elas permitem que uma situação estressante que tenha acontecido anteriormente em seu dia deixe afetar suas ligações telefônicas. Elas demonstram estar nervosas ou irritadas. Sem dúvida isso é compreensível. Poucas pessoas

podem compartilhar suas emoções perfeitamente entre uma situação e outra. O problema, entretanto, é que a outra pessoa pode rapidamente sentir seu jeito mau humorado ou nervoso e, sem qualquer outra evidência, concluir que seu comportamento é intencionalmente direcionado a ela.

Vejo isso acontecer com muita frequência em secretárias. É claro que a paciência delas é colocada à prova dia-a-dia com mais rigidez do que a qualquer executivo. Afinal, parte do trabalho de uma secretária é atender as ligações que mais ninguém quer. Se uma secretária está sob intensa pressão para finalizar um relatório de 25 páginas e está constantemente sendo interrompida por telefonemas irrelevantes ou de pouca importância, é compreensível que parte dessa tensão se revele no seu jeito pouco cooperativo no telefone. Se você já teve que lidar com uma secretária rude - cuja única desculpa para seu comportamento é 'Hoje tive um dia muito difícil!' - já sabe como é.

As melhores secretárias são corteses e eficientes no telefone o tempo todo, independente da pressão e do caos que as rodeiam. Pela força do hábito, elas podem assumir uma postura calma e profissional toda vez que o telefone toca (mesmo quando tem todos os motivos para estarem irritadas).

O que me intriga é, por que outros executivos tão inteligentes em outras áreas não possuem a mesma experiência ao telefone como suas secretárias? Já tive conversas no telefone com incontáveis executivos em que pude perceber imediatamente se estavam irritados, distraídos, exaustos, frustrados ou não era a hora de fechar negócio comigo. Se o tom de voz deles não revelasse, eles mesmos me diriam. Iriam dizer que estavam cansados após um longo dia de reuniões. Iriam dizer que estavam furiosos com seus chefes. Até mesmo descreveriam a confusão que estava em sua mesa quando não achavam suas anotações.

Sim, essas qualidades são precisamente o tipo de coisa que ninguém deveria revelar no telefone (a menos que tivessem uma tática para fazê-las). Além de eliminar a vantagem de não poder ser visto, se souber o que a pessoa sente, mas ela não fizer ideia do que se passa em sua cabeça, você se sentirá em vantagem.

O maior erro que as pessoas cometem no telefone é não deixar a voz fazer seu trabalho. Como disse, a voz pode revelar uma variedade de estados emocionais. Mas muitas pessoas não pensam na emoção que desejam projetar ou se estão tendo o efeito desejado.

Antes de atender ao telefone, eu automaticamente paro por alguns segundos para reunir minhas ideias e decidir o que quero transmitir através da minha voz. Isso é um hábito para mim agora, mas um bom hábito.

Por exemplo, se estou conversando com alguém que não vejo há semanas, lembro-me de ser entusiasmado. Por algum motivo estranho, as pessoas tendem a ser mais compatíveis e agradáveis quando elas ouvem que estou realmente contente por falar com elas.

Se estiver com pressa, eu inicio a conversa dizendo que disponho apenas de alguns minutos para falar. Acredito que isso tende a focar a outra pessoa, ela vai direto ao ponto rapidamente. Também me faz parecer menos rude quando tenho que repentinamente finalizar a ligação (uma vez que já havia avisado). É certamente preferível a ficar no telefone dizendo apenas 'sim' (o equivalente a bater com os dedos durante uma reunião), desejando que o outro pare de falar para que eu possa dar continuidade ao que tenho que fazer.

Estes exemplos – mostrar entusiasmo na voz, dizer que seu tempo é limitado - pode parecer óbvio, tal como não se esquecer de ser educado no telefone. E ainda, milhões de pessoas os ignoram, assim como milhões de pessoas se esquecem de ser educadas todos os dias. Se você quer ser mais efetivo no telefone, preste atenção nos seus hábitos no telefone. Você está tirando vantagem da outra pessoa não poder te ver? Ou está perdendo essa vantagem devido às coisas que diz e como as diz?

## **CAPITULO 7 – COLOCANDO POR ESCRITO**

### **1 Mostrando seu ponto sem fazer confusão**

Em nossa organização, eu sou 'copiado' em quase todos os documentos. Conseqüentemente, eu tenho um profundo apreço por memorandos curtos. Meu memorando favorito tem apenas uma frase. O segundo favorito tem duas e assim por diante. Meus executivos sabem disso. Se eles querem me convencer, é melhor que sejam rápidos. Os memorandos longos não me impressionam; eles me preocupam.

Os pontos a seguir não irão lhe transformar em um estilista de prosa, mas podem melhorar a clareza e eficácia de seus memorando.

Eu tenho algo a dizer?

Alguém me disse que os memorandos mais difíceis transmitem algumas destas mensagens:

É assim que se faz,

Quero lhe vender.

Fiz bobeira.

Tenho más notícias para você.

Fiz um ótimo trabalho.

Querido Chefe, você está enganado.

Esse é meu pedido.

É esta sua classificação.

Eu leria qualquer memorando que começasse com uma dessas frases.

## **2 É mais fácil lê-lo pelo fim**

David Mamet, o dramaturgo e roteirista, diz que todos os bons roteiros de cinema devem ser divididos ordenadamente em três atos coerentes. Ao tentar explicar essa teoria numa aula de escrita de roteiro, Mamet recordou o título de uma notícia do *The New York Post* que dizia, 'Garoto corta a cabeça do pai, corta a cabeça do papagaio e depois corta a cabeça do lagarto'. O segredo para escrever um bom roteiro diz Mamet, é saber cortar a cabeça do pai por último.

Muitos memorandos poderiam ser mais persuasivos se o primeiro parágrafo fosse trocado pelo último. Isto é certamente verdade para escritores que usam seus memorandos para duplicar seus processos de pensamento. Seus memorandos são escritos cronologicamente passo a passo de modo a pensarem na resolução de um problema. Eles leem como demonstrações algébricas, completando com uma conclusão clara e arrumada no final do memorando.

A leitura teria sido muito mais efetiva (e chegaria de fato a ser lida) se esse parágrafo de conclusão viesse no começo em vez do final. Em outras palavras, se você possui outra forma de reduzir custos, comunique-o na primeira frase. Se você estiver pedindo um computador novo, diga logo no começo. Não deixe a bomba cair no fim do memorando; ela poderá explodir em você.

### **3 É curto o suficiente?**

Palavras curtas, frases curtas, parágrafos curtos funcionam. Acredite em mim.

### **4 Você tem qualificadores suficientes?**

Em sua cartilha clássica, *The Element of Style*, William Strunk e E. B. White defendem que se você quer ser forte e convincente através da escrita, você precisa 'evitar o uso de qualificadores'.

Palavras como 'em vez', 'muito', 'pouco' e 'quase', eles aconselham, são sanguessugas que infestam a lagoa da prosa, sugando o sangue das palavras. O uso constante do adjetivo pouco (exceto para indicar quantidade) é particularmente debilitante; deveríamos todos nós tentar fazer um pouco melhor, todos nós deveríamos ser mais cuidadosos com o cumprimento dessa regra, pois ela é muito importante e estamos quase certos de que a violamos às vezes'.

Por maior que seja minha consideração por Strunk e White, acredito que o oposto é verdadeiro quando escrevemos memorando a nossos colegas ou subordinados.

Se você quer atingir um resultado positivo, você deverá fazer o possível para inserir qualificadores e declarações para apaziguar em um memorando. Isso pode enfraquecer o estilo de sua escrita, mas fortalecerá sua opinião.

Se estiver irritado com alguém, não o confronte escrevendo, 'Como você deixou isso acontecer?'. Isso apenas o colocará na defensiva. É muito melhor dizer, 'Percebo que está muito ocupado, e provavelmente não tratou deste assunto pessoalmente. Mas surgiu um problema e realmente preciso de sua ajuda com ele'. Se você fosse o leitor, qual dessas abordagens lhe agradaria mais?

### **5 Tente se expressar, não impressionar**

Na maior parte de seus memorando, William K. Zinsser escreve em seu precioso livro, *On Writing Well*: "O grande vilão é a pretensão. Executivos em todos os níveis são prisioneiros da ideia de que um estilo simples reflete uma mente simples. Na realidade, um estilo simples é resultado de muito trabalho e raciocínio; um estilo confuso reflete uma pessoa confusa ou muito preguiçosa para organizar seus pensamentos".

## **6 Você é ofensivo ou defensivo?**

Memorandos de empresa normalmente têm dois propósitos - projetar suas ideias para a empresa ou protegê-lo das ideias de outras pessoas. Faça sua escolha antes de escrever qualquer palavra. Quer esteja defendendo sua causa ou defendendo seu território, seus leitores não enxergarão com clareza se você não lhes mostrar.

## **7 Seja você mesmo**

Com os melhores memorando, não preciso ver a assinatura para saber quem os enviou. A identidade do escritor encontra-se no papel. Infelizmente, para muitos escritores de memorando é fácil abandonar sua personalidade. Ao invés de confiarem no único meio de que dispõem para expressar suas ideias, eles imitam a linguagem segura e familiar dos memorandos ('Foi determinado que para facilitar crescentes metas de produtividade...').

Adicionar personalidade aos memorando não é fácil. Mas você pode começar usando pronomes pessoais como 'eu' e 'você' e 'nós' e 'nosso'. São palavras curtas, porém muito específicas.

O único toque pessoal que deve ser evitado é o humor. Digo isso mesmo acreditando que o humor é uma das mais valiosas ferramentas de negócios. Mas piadas são mais engraçadas cara a cara: No papel o humor é perigoso, pois você não pode prever como as pessoas irão agir.

## **8 Remova a pancada na escrita**

Uma das partes mais irritantes do meu trabalho é o fato de que vejo muitos memorandos e correspondências interna que viajam entre nossos escritórios. É irritante, pois muitos dos memorando são contraproducentes. Mensagens que têm o intuito de inspirar a cooperação ou a correção de um problema apenas acabam por criar mais desentendimento e mais problemas. Os maiores culpados são as frases mal escolhidas.

Ao longo dos anos cheguei à conclusão de que muitas pessoas desconhecem o tremendo poder da palavra escrita.

Elas alegremente atiraram frases em seus correspondentes que são inofensivas em uma conversa, mas tem um efeito completamente desagradável por escrito.

Por exemplo, se você diz a um colega cara a cara, 'Você fez uma grande bagunça', é possível que ele não fique ofendido. Se vocês forem amigos, ele provavelmente irá rir e concordar. Mas colocar essas palavras por escrito é pedir para criar encrenca. Seu colega não poderá ver o sorriso em seu rosto ou a entoação amigável em sua voz ao declarar sua opinião. Tudo que ele verá serão cinco palavras frias acusando-o de incompetente. Não fique surpreso se receber uma resposta irritada. - pessoalmente ou por escrito.

## **9 Peça uma segunda opinião**

Muitas pessoas absorvidas de tal modo pela mensagem que tentam transmitir se esquecem de abrir mão de si mesmas e pensar no leitor. Os comunicadores mais efetivos tentam visualizar a outra pessoa lendo e reagindo à mensagem. Se eles não têm certeza de como será o recebimento de seus comentários mais fortes, eles pedem uma segunda opinião antes de enviá-los, geralmente para um amigo ou colaborador.

Eu me lembro quando um de nossos executivos de Nova Iorque pediu à sua secretária que desse uma olhada rápida em um fax que seria enviado a um executivo do escritório de Hong Kong que precisava de instruções de como lidar com uma delicada renovação de contrato. Era uma mensagem simples de apenas um parágrafo, mas ele queria ter certeza que não iria soar autoritária, como se estivesse descarregando uma atribuição complicada nos escritórios de Hong Kong.

'Qual o problema?' perguntou a secretária. 'Como alguém poderia ficar ofendido com isso?'

O executivo mostrou a ela que é necessário ser cuidadoso com os memorandos que vão para fora do país ou para pessoas que não vemos ou conversamos regularmente. Até mesmo as mensagens mais simples podem ser mal compreendidas.

'É como o humor por escrito', ele explicou. 'Uma piada pessoalmente pode ser engraçada. Uma piada por escrito por ser insultante'.

A secretária pensou que seu chefe estava sendo exageradamente cauteloso.

Coincidentemente, no dia seguinte, a mesma secretária recebeu um memorando de outra secretária de nosso escritório em Londres. Era igualmente uma mensagem simples, com apenas um parágrafo, dizendo, 'Compreendo que é a pessoa que está lidando com a transferência dos relatórios do projeto XYZ. Por

favor, não se esqueça de fazê-las no início de cada mês. Agradeço se me deixar saber se houver qualquer problema no cumprimento desta responsabilidade’,

Não há nada declaradamente ofensivo ou autoritário nesse memorando. Ainda que me tenham dito que ela ficou ofendida. Ela mesma mostrou a seu chefe dizendo, ‘Quem esta mulher pensa que é?’.

Tudo que o executivo pôde fazer foi gentilmente notar que na próxima vez ela iria olhar seu memorando com um pouco mais de compreensão.

## **10 Retire a emoção**

Sempre que o presidente Harry Truman escrevia irritado uma carta, ele a guardava em sua mesa por 24 horas para ver se ele se sentiria da mesma maneira no dia seguinte.

Esta talvez seja a regra mais importante de todas. Memorando e cartas precipitadas, enviadas no calor do momento, provavelmente criam mais mal entendidos que qualquer outra forma de correspondência. A menos que você esteja intencionalmente tentando irritar alguém ou marcar ponto em uma luta política interna com um colega, nunca envie um memorando irritado antes de ter a chance de refletir sobre ele. Se sentir-se da mesma maneira após 24 horas, pelo menos saberá que a ferroada do memorando não será involuntária.

## **11 Use pontos, pelas seguintes razões:**

Para organizar suas ideias. Para simplificar temas complexos. Para evidenciar a ideia principal. Para fragmentar a visualização da página. Para deixar os leitores respirarem.

## **12 Use um dicionário**

A maneira mais fácil de melhorar sua escrita é usar mais verbos coloridos. Você encontrará centenas de verbos brilhantes em um dicionário (e há não vergonha alguma em usá-la). Regar seus memorandos com verbos fará com que sua linguagem ganhe precisão e efeito. Sempre que possível, use verbos ativos (‘Eu recomendo’) em vez de verbos passivos (‘Recomenda-se’). Elimine a voz passiva e silenciará a maior fonte de frases bombásticas em memorandos.



### **13 A correção conta**

E conta muito. Apenas executivos desleixados mandam memorandos desleixados. Um memorando perfeito e uma correção perfeita demonstra profissionalismo e cortesia a quem o lê. Mesmo que sua sugestão seja rejeitada, você ganhará credibilidade.

### **Grandes memorandos de uma só linha**

Os melhores memorandos têm apenas uma linha, os segundos melhores têm duas. Obviamente, não estou me referindo a relatórios de informação ou análise, mas a memorandos que ajudam as pessoas a se organizarem e fazerem as coisas. Aqui estão três motivos que você deveria escrever ou ler:

#### **1 'Encontrarei com Jones se você achar que vale a pena'**

Esse é o tipo de memorando que é sempre melhor enviar do que receber. A frase em aberto 'se você achar que vale a pena' é muito provocativa. Ela força seus subordinados a levarem em consideração seu tempo. Ainda mais importante, pode inspirá-los a esforços heróicos para fazer com que a reunião valha a pena - muitas vezes de forma que você nunca teria imaginado se tivesse ditado um curso de ação em um memorando mais longo. Esse é o memorando ideal para pessoas que gostam de delegar.

#### **2 'Preciso ver você por cinco minutos'**

A chave aqui é a referência específica do tempo. A maioria dos executivos de sucesso que conheço, agendarão um encontro com qualquer membro da empresa desde que saibam que seu tempo não será desperdiçado. Quando alguém me escreve que quer conversar comigo 'por cinco minutos', meu primeiro pensamento é saber se realmente significa cinco minutos ou se será mais para quinze minutos? Se o memorando for honesto e realista, eu reservo tempo para qualquer um - quer eles peçam 30 segundos ou três horas.

#### **3 'Preciso de uma resposta até o dia 2 de Novembro'**

Esse é um memorando com prazo. Quanto mais específico for o prazo, maior a probabilidade de seu prazo ser cumprido. Escrever 'preciso deste relatório no começo de Novembro' pode fazer com que as pessoas entendam a data como a

primeira semana do mês. Ou ainda pior, podem nem sequer entender o senso de urgência desse memorando.

Os grandes memorandos com apenas uma linha têm uma coisa em comum: eles dizem muito pouco, mas o pouco que dizem não pode ser incompreendido.

### **Grandes respostas a memorando de apenas uma linha**

Se os melhores memorandos possuem apenas uma linha, então as melhores respostas a eles são igualmente concisas. Aqui vai três delas:

#### **1 ‘O quê?’**

Quando o memorando de alguém deixa você em dúvida, essa resposta não deixa dúvidas sobre sua reação.

#### **2 ‘Diga melhor, por favor’**

É a clássica nota do redator de um jornal escrita à margem de um texto de má qualidade redigido por um jornalista apressado. Nos negócios, é particularmente útil para apontar passagens mal elaboradas. (Uma variação útil: ‘Diga o mesmo em menos palavras, por favor’).

#### **3 ‘Podemos abordar isso com mais profundidade’**

Não é sarcasmo. Não consigo pensar em um jeito gentil de fazer com que as pessoas saibam que não se prepararam o suficiente e que esperamos mais delas.

### **A arte do memorando em benefício próprio**

O título acima pode ser enganador. A terrível verdade sobre memorando é que todos eles servem a benefício próprio. Por mais que usemos um memorando para persuadir outra pessoa, para marcar nosso território, para transmitir informações ou reconhecer a contribuição de alguém; o impulso bruto por trás é o mesmo: progresso ou proteção. Ou queremos avançar ou queremos nos proteger. Se os memorandos não servem a esta função, por que as pessoas gastariam tanto tempo ao escrevê-los?

Alguns memorando, sem dúvida, agem mais em benefício próprio do que dos outros. O paradoxo é que quanto mais transparente em benefício próprio o memorando for, menos efetivo ele será. Quando as pessoas vêem o ego e a

ambição nua exibidas em um memorando, elas tendem a resistir a eles. É assim inicia-se a guerra dos memorando.

Reciprocamente, os memorando mais efetivos trabalham muito em ocultar o propósito do benefício próprio. Em sua forma mais perfeita, tais memorandos deixam o leitor sem ideia alguma de como ele ou ela está sendo atacado, persuadido ou manipulado. Você não pode denominar a si mesmo como um comunicador efetivo se não compreender isto e não souber escrever esse tipo de memorando. Aqui vão dois dos meus favoritos:

### **1 O memorando do 'estado da relação'**

Façamos um teste. Diga o nome das seis relações profissionais mais importantes que você tem. Quando foi a última vez que escreveu um memorando detalhado a cada uma delas revendo o estado da relação?

Se você gosta da maioria destas pessoas, suspeito que a resposta seja nunca. Eu percebo o porquê. Provavelmente você vê ou fala com essa meia dúzia de pessoas importantes todos os dias ou semanas ao longo do ano. Ambos têm conhecimentos das atividades um do outro. Por que você precisaria de um memorando para representar o que você já sabe?

Eu não vejo desta forma. Na verdade, o contato constante com estas pessoas é um argumento para a escrita de um memorando 'do estado da relação'. Da mesma forma que é difícil reparar que uma amiga que vemos todos os dias emagreceu ou mudou gradualmente a cor do cabelo, é difícil detectar mudanças numa relação profissional que gira em torno do contato diário ou semanal. Se você está regularmente conversando com as mesmas pessoas, tende a focar no momento presente; problemas (e soluções que tomamos) do passado próximo ou distante ficam para trás. Ambos os lados necessitam de um memorando do 'estado da relação' - mesmo que seja apenas para apreciarem o quanto cresceram juntos.

Enquanto escrevia este livro revi vários anos de memorandos escritos por mim. Sem dúvida, os memorandos dos quais tenho mais orgulho (e que exigiram mais tempo e esforço) são os oito ou dez memorandos de 'estado da relação' que escrevo a cada ano.

Por exemplo, escrevi um memorando de 13 páginas revendo todas as atividades que foram feitas a um cliente ao longo de dois anos durante os quais não cobramos nenhuma comissão. Embora eu não tenha incluído uma fatura no meu

memorando (ou ao menos discutido o dinheiro), o resultado foi uma comissão adicional de seis dígitos para nossa empresa.

Outro memorando dedicava nove de suas 15 páginas revendo a negociação de um contrato de televisão para uma federação esportiva muito valiosa. Meu objetivo era demonstrar o quão empenhado trabalhamos e os obstáculos que havíamos vencido para garantir um contrato decente em um mercado de televisão fraco. Eu não saí e disse, 'Olha só! Nós fizemos um ótimo trabalho!' - Não era preciso. Nove páginas descrevendo nossa estratégia dizem o mesmo.

Neste caso, os memorando foram escritos principalmente para resumir a relação - para purificar o ar, rever fatos, salientar nossa posição e dar à outra parte a chance de dizer, 'Não, não é assim que vejo as coisas'. Se o memorando originar um fortalecimento da relação ou uma recompensa financeira, consideraremos um bônus agradável.

É também a essência de um memorando em benefício próprio bem executado.

Se você não escreve meia dúzia ou mais destes memorandos do 'estado da relação' por ano - a seus principais clientes, mentores, seus melhores 'amigos' no trabalho, até mesmo para seu chefe - não seria hora de fazê-los?

## **2 O memorando da terceira pessoa**

Os sobreviventes das guerras empresariais sabem que nunca se deve dizer algo negativo sobre uma terceira pessoa em um memorando se não quiser que ela veja - porque assim como a noite segue o dia, esta terceira pessoa irá eventualmente ver o memorando.

Eu gosto de voltar a este estranho e imutável fato da vida das empresas. Se é verdade que a terceira pessoa sempre verá o documento ofensivo que enviamos a outra, por que não escrevemos estes memorandos reconhecendo de antemão que ela os verá? Você mostrará sua opinião sem ofender ninguém.

Como o CEO de uma empresa, acho muito útil pegar memorandos dirigidos a mim e passá-lo a terceiros que possam vir a ter interesse. Percebi isso há alguns anos após o surgimento de uma crise que envolvia um grande amigo meu com quem nossa empresa tinha negócios. Um de nossos contadores chegou à conclusão de que a empresa de meu amigo estava nos cobrando dinheiro a mais, quando pensávamos que nos faziam um preço justo. Eu não me sentia confortável ao acusar

meu amigo de nos explorar. Pelo que sabia ele não estava consciente do problema. Então deixei o contador fazer este trabalho. Limitei-me a pegar o memorando interno do contabilista onde ele fazia uma descrição dos preços exagerados, juntei a ele uma nota onde dizia, 'O que está acontecendo?' e enviei a meu amigo. As duas empresas resolveram o problema amigavelmente, sem prejudicar nossa amizade.

Desde então, sou um aficionado por memorandos escritos para terceiros. E os passo o tempo todo. Geralmente peço para as pessoas reescreverem os memorando internos especificamente porque tenho a intenção de mostrá-los para alguma pessoa diferente. Também costumo observar as ocasiões nas quais sou a terceira pessoa e as pessoas intencionalmente escrevem memorandos para as outras, mas com a intenção de que eu os veja.

O que é interessante é que não estou ofendido por essa prática de benefício próprio mesmo tendo consciência disso. Memorandos escritos pelos olhos de uma terceira pessoa são maneiras valiosas de fazer um ponto provocador e controverso sem criar um confronto direto. Eles provavelmente criam mais soluções pacíficas do que qualquer outro tipo de documento no local de trabalho.

### **Um conto de dois memorandos**

A diferença entre uma correspondência bem sucedida e uma desastrosa é que às vezes são tão sutis que perdem a detecção. As únicas pessoas que notam são as que já os leram e até lá o dano já pode ter sido feito.

Consideremos as duas mensagens que seguem no mesmo ponto, de taxas de imposto no prêmio de um cliente. Foram enviadas no mesmo dia, através de fax, por dois executivos na nossa sede em Cleveland ao mesmo executivo do nosso escritório em Tóquio. Mesmo que elas pareçam transmitir efetivamente a mesma mensagem, na prática são mundos distintos. Correndo o risco de lavar a roupa suja em público, acho que estes memorandos são instrutivos. O primeiro diz:

“Eu não entendo por que foi retido o imposto do pagamento do último prêmio de nosso cliente. É importante que o imposto não seja deduzido. Por favor, trate para que o dinheiro do prêmio do cliente seja enviado sem a dedução”.

Memorandos como este me preocupam. Em primeiro lugar, a primeira frase causa uma má impressão. Ou é uma confissão de ignorância ou a intenção é claramente demonstrar arrogância.

A segunda frase apenas diz o óbvio, nossos contadores japoneses sabem que é o dever deles reduzir as perdas dos clientes com impostos. Ninguém gosta ter de receber sermões, seja cara a cara ou por fax.

A terceira frase é autoritária, mas não tão impactante. Ela diz ao receptor o que fazer, mas não como fazer. Também é vaga (o que precisamente 'tratar' quer dizer?). E isso não é particularmente perspicaz no que diz a respeito à lei. A retenção do imposto é exigida por lei, mesmo que não agrade a quem enviou o fax. Mesmo sendo colocada de uma maneira não muito sutil por ser uma comunicação interna, esse memorando não é inspirador. Eu entenderia se ele fosse ignorado.

O segundo fax enviado no mesmo dia, por um executivo mais experiente, diz: "Recebi a remessa do dinheiro do prêmio ganhado pelo cliente na competição entre Estados Unidos e Japão. Percebi que o dinheiro recebeu uma dedução de 20%. Isso não seria incomum? Geralmente nós podemos evitar essa obrigação de retenção do imposto. Nosso cliente precisava liberar a maior quantidade de dinheiro possível e se houvesse um jeito de evitar esse imposto de retenção nós realmente gostaríamos de fazer algo a respeito. Existe uma maneira? Por favor, gostaria de saber se há alguma maneira ou algo que eu possa fazer para ajudar o cliente.

Não existe um tom autoritário. Tudo é sugerido em vez de ordenado, e, no entanto, impõe uma resposta. Expressões como 'reparei' e 'julgava' suavizam o impacto e acrescentam um toque pessoal (estou em contato com a voz de um ser humano). Quem escreve, em vez de reconhecer que existe um problema, deixa a porta aberta para quem o lê tentar resolvê-lo. O escritor também lembra de dizer 'por favor' (um pequeno detalhe que não é insignificante).

Particularmente, gosto muito da quinta frase. Repare como quem escreveu cativa a simpatia do nosso escritório japonês ao confidenciar que 'o cliente precisa liberar a maior quantidade de dinheiro possível'. O compartilhamento desse simples segredo cria laços entre eles.

O tom amigável torna este fax efetivo. Perguntas como 'existe uma maneira?' sugerem uma disposição em cooperar. O fax não trata do problema ditado por lei como se fosse culpa do destinatário.

### **Dr. Jekyll em pessoa, Mr. Hyde no papel**

Um de nossos principais executivos uma vez acusou-me de ter uma personalidade dupla no que diz respeito à comunicação com nossos funcionários.

Afirmou que eu era Dr. Jekyll quando lidava com eles pessoalmente ou por telefone. Isso é, tinha contato frequente e regulares com os empregados e nesses encontros era delicado, educado, interessado e atento.

No entanto, defendia ele que algo de estranho acontecia comigo quando pegava um papel e caneta para me comunicar com estes mesmos funcionários através de memorandos. Transformava-me em Mr. Hyde. Tornei-me autoritário, frio e calculista. O que aborreceu esse executivo foi um memorando específico que escrevi no qual censurava o grupo de executivos com a frase, ‘...com referência para como o “mundo real” funciona...’ como se os considerasse incompetentes ou insensíveis para as condições do mundo dos negócios cotidiano.

Esse executivo sugeriu que eu poderia não estar ciente de que assumia esse tom desagradável nos meus memorandos. Ele também sugeria que eu deveria tentar ser mais consistente e que existe uma grande virtude em ser educado na escrita como sou pessoalmente. Concordo que pode ter sido desnecessário sugerir que nosso pessoal não estava em contato com ‘o mundo real’. Poderia ter escolhido as palavras com mais cautela.

Mas não concordo que não estou ciente do poder das palavras escritas. Eu sabia exatamente o que estava fazendo quando escrevi aquelas palavras.

Também não concordo sobre a virtude de ser consistente. De fato eu estava fazendo um grande esforço para ser inconsistente. Queria que aquelas pessoas notassem meu desapontamento e o contraste gritante do memorando com minha educação rotineira pessoalmente certamente iria entregar a mensagem.

Sempre julguei que é muito melhor ser imprevisível na comunicação com as pessoas. Isso as mantém atentas, evitando até mesmo a forma mais ligeira de apatia. Se você é previsível, pessoalmente ou no papel, eventualmente suas palavras irão perder o significado.

No entanto, eu concordo com o principal argumento do executivo. Há uma enorme diferença entre criticar as pessoas por escrito ou cara a cara. Afinal, você não pode entregar um memorando ofensivo com um sorriso no rosto.

Uma coisa é dizer a um subordinado, ‘Você não acha o cúmulo da estupidez ninguém da nossa empresa ter visitado os escritórios da Corporação XYZ desde que eles renovaram o contrato conosco?’. Se você está sorrindo quando diz isso, o subordinado pode ver que você está demonstrando uma opinião, mas não está zangado em relação a isto. Mas se fizer esse mesmo comentário em um memorando

- e especialmente se enviar cópia a seus colegas - a expressão 'cúmulo da estupidez' contida nele vai parecer um tapa na cara.

Se for esse o efeito que pretende atingir, tudo bem. Ocorrerá com grande impacto devido ser inesperado, afinal você foi imprevisível.

Infelizmente, muitas pessoas não tomam o devido cuidado com as palavras escritas. Elas não usam cartas e memorandos para atingir o efeito desejado. Ao invés disso, elas escrevem para desabafar suas emoções e frustrações. Toda hostilidade parece vir à superfície quando pegam a caneta. A maior culpada é a frase gratuita - a pequena expressão ou frase que faz com que o autor sinta-se melhor, mas que tem o efeito oposto sobre o leitor.

Uma vez pedi a um de nossos principais executivos que fizesse um rascunho para um memorando para eu depois assinar, no qual comunicávamos que seria dado um bônus a um funcionário, mas também iríamos reter parte do dinheiro que ele devia à empresa. O memorando que o executivo escreveu definia o bônus e descrevia a dedução do dinheiro da dívida como algo que 'como sabe, tem sido uma fonte de irritação para mim por algum tempo'.

Eu supus que colocar aquela pequena piada no fim faria o executivo se sentir bem, mas não enviei o memorando daquele jeito.

Eu simplesmente anunciei o bônus e expliquei a dedução. No fim das contas, quem se importa se isso tem sido fonte de irritação para mim? O destinatário recebeu a mensagem. Ele não pode discutir o fato de ter recebido um bônus surpresa, o que era uma boa notícia. Nem pôde zangar-se devido à dedução, pois sabia que era dinheiro que nos devia. Mas mencionar minha irritação é gratuito - e particularmente inapropriado em um memorando onde minha intenção era parabenizar alguém por um trabalho bem feito.

Não há nada de errado em ter uma dupla personalidade nas comunicações. Dependendo das circunstâncias, você pode ser chamado de Dr. Jekyll ou Mr. Hyde. Apenas tenha certeza antes de pegar a caneta e o papel qual função irá desempenhar - e o porquê.

### **Tenha certeza de que suas propostas serão lidas**

Eu ainda escrevo muitas das propostas de vendas de nossa empresa. Eu deveria provavelmente delegar mais esta função, mas, francamente, uma proposta



com minha assinatura embaixo tem mais chance de ser lida numa empresa que não nos conhece bem. Confira abaixo um pequeno curso sobre escrita de propostas:

### **1 Seja breve**

O que se aplica a memorando aplica-se também às propostas. Antes de colocar no correio sua obra prima de 24 páginas, pergunte a si mesmo: Quando foi a última vez que leu à página 24 da proposta de outra pessoa?

### **2 Dê a eles suas melhores ideias, não todas as suas ideias**

Eu geralmente penso que uma proposta é julgada pela pior ideia contida nela; pelo menos será com essa que alguém na empresa alvo irá se incomodar. Nunca terá uma segunda chance de mandar uma primeira proposta. Guarde as sugestões de menor importância para depois quando eles lhe conhecerem melhor.

### **3 Lembre-se quem é o leitor**

As pessoas geralmente se esquecem da importância do cargo ou função de alguém para determinar o modo como deve se comunicar com ela.

Pessoas diferentes necessitam ser comunicadas de formas diferentes, ainda que seja sobre o mesmo assunto. Seu chefe espera ser informado. Seus colegas querem ser incluídos. Seus subordinados precisam de instruções.

Por exemplo, os principais executivos de nossa empresa já sabem que, para se comunicarem comigo sobre a maioria dos assuntos, são necessárias apenas algumas frases sobre o tema. Não preciso de um resumo histórico elaborado de 'Como consolidei o negócio'. Quero apenas informações simples para saber: (a) o que foi vendido, (b) por quem, (c) para quem, (d) por quanto.

Esse tipo de brevidade não é apropriado ou construtivo para colegas ou subordinados.

Seus colegas necessitam de mais detalhes, não apenas para sentirem-se incluídos, mas também porque podem aprender algo ou dar sugestões que melhorarão o andamento da negociação.

Subordinados, por outro lado, frequentemente possuem grandes lacunas no seu entendimento dos negócios. Esse é o tipo de informação com que vamos gradualmente deixando de nos preocupar à medida que subimos dentro da

empresa. É importante reservar tempo para lhes fornecer a imagem completa da situação ou relação que iniciou há muito tempo.

Essa hierarquia da comunicação dos chefes, colegas e subordinados se aplica nas vendas da empresa também. Quando você abordar outra empresa adapte suas apresentações tendo o seguinte em mente:

Chefes (CEOs, superiores oficiais) querem respostas estratégicas: Por que devemos entrar neste mercado? Qual será o impacto a longo prazo? Que tendências de mercado são previsíveis?

Colegas (vice-presidentes, chefes de setor) querem respostas táticas. Quanto será o custo? Como isso tornará meu trabalho mais fácil? Como melhorará meus resultados?

Subordinados (gerentes, engenheiros) querem detalhes técnicos. Como isso funciona? Será que vai durar? Será que isso serve?

De maneira geral, não se ganha nada em falar longos termos estratégicos com profissionais técnicos, e não há desculpa para incomodar o CEO com detalhes sobre porcas e parafusos.

#### **4 Consulte seus colegas**

Quando se trata de propostas, acho que é insensato trabalhar sozinho. Então eu debato antes de escrever. Estou sempre perguntando a nossos executivos dúzias de ideias que podem ser apropriadas para o cliente potencial. Depois seleciono as melhores e as incluo na minha proposta.

#### **5 Crie uma 'relação de proposta'**

Minhas propostas favoritas são aquelas que não preciso escrever. Ao invés disso, um colaborador escreve-me um memorando sobre o que a empresa XYZ deveria estar fazendo e eu o envio a essa empresa acompanhada de uma carta de apresentação, com efeito, dizendo, 'Aqui estão algumas de nossas ideias internas das quais vocês podem se interessar'. Isso confere à nossa proposta uma aura de 'informação confidencial' - e sempre é lida.

## **CAPÍTULO 8 – COMO FAZER UM GRANDE DISCURSO**

Existe alguém que não concorde que a habilidade de falar bem em público pode ser uma tremenda vantagem competitiva para sua carreira? Não estou sugerindo que apenas os grandes oradores podem chegar ao topo nos negócios. Pelo contrário, alguns dos CEOs mais bem sucedidos que conheço são horrivelmente maçantes quando falam em público. Quando estão diante de uma plateia numerosa não possuem, nem de longe, o mesmo comando quando estão em um grupo pequeno ou um a um.

Contudo, o inverso também se aplica: conheço pessoas que foram muito mais longe que seus colegas mais brilhantes e mais talentosos, simplesmente devido sua capacidade de falar em público. Então, se você pensa que comunicar-se bem em público não é importante, pense novamente.

Ao longo dos anos, ouvi muitos conselhos sobre como fazer um bom discurso. Alguns são imensamente práticos, como aqueles sobre como organizar o discurso: 'Primeiro diga a eles sobre o que irá falar. Depois diga a eles, no fim, sobre o que você falou'.

Porém, muitos são inúteis: 'Relaxe', 'Não fique nervoso', 'Imagine a plateia assim como você'. 'Projete uma personalidade confiante'. Essas pérolas de sabedoria certamente soam bem. Mas são impossíveis de se fazer. É como dizer a uma pessoa baixa para ser alta.

Os onze pontos a seguir podem ajudar não apenas melhorar seu discurso, mas facilitar a colocá-los em prática:

### **1 Fique nervoso**

Já ouvi falar que o medo de falar em público é a fobia número um em negócios.

Uma pessoa que não se sinta inquieta antes de discursar está mentindo a si mesma ou prestes a desabar. O nervosismo o faz ficar alerta, mas também o força a se preparar. Tenho visto alguns das pessoas mais tímidas, e sem brilho fascinarem uma plateia por conhecerem o assunto que falam.

Não acredito que exista o medo de falar em público, creio que seja na realidade medo de (a) não conhecer o assunto e (b) ser descoberto.

## **2 Ensaie**

A razão pela qual bailarinas se esforçam tanto nos ensaios é para que seus 20 minutos no palco deem a impressão de que não estão trabalhando. O mesmo acontece ao falar em público. A aparente facilidade ao discursar é inversamente proporcional à quantidade de esforço que o orador dedicou na preparação. Então, é importante não apenas planejar o que será dito, mas também ensaiar. Fique de pé e treine com a família, amigos, uma sala vazia ou o espelho. Como Mark Twain gostava de dizer, 'São necessárias três semanas para preparar um discurso informal'. E ele provavelmente estava subestimando.

## **3 Histórias são sempre bem-vindas**

Quando estiver em dúvida, conte uma história. Mesmo que desfecho deixe a desejar, se ela tiver começo, meio e fim, as pessoas irão ouvir.

Os fatos relatados podem ser recentes ou retirados da história. Acredite em mim, se você puder desenhar um paralelo entre a Guerra de Tróia e a competição das indústrias, a plateia não irá se importar se a história é de 3.000 anos atrás.

## **4 Fale em vez de ler**

Ler um discurso preparado não é realmente 'falar em público'. É mais como 'ler em público', o que muitas pessoas podem considerar um comportamento indelicado. É muito melhor basear-se em anotações que focam as ideias centrais e indicam o momento certo de inserir comentários adicionais. Isso força você a fazer contato visual com o público. Isso força você a pensar no que está dizendo. Isso faz parecer com que você esteja comandando o assunto. Isso faz com que você pareça um ser humano normal.

## **5 Aperta a mão da plateia**

Existem várias maneiras de ficar confortável com seu público e o público com você. Muitas pessoas começam com uma piada. Oradores experientes escolhem uma piada que tenha relevância para o que vai dizer em seguida. Contam uma piada para mostrar seu lado humano e para estabelecer uma interação entre elas e a plateia. São objetivos legítimos. Mas você não precisa se apoiar em uma piada.

Conheço um orientador profissional de seminários que começa suas palestras atirando doces ao público. É um sistema primitivo para quebrar o muro que separa o palestrante e o público, mas sempre funciona. Ele força as pessoas a saltarem de suas cadeiras para pegar os doces. Faz com que seus corações batam mais rápido. E é também um gesto gentil. Fazendo com que as pessoas comam doces.

Outro orador começa sua conferência fazendo uma pesquisa com os presentes. Não apenas estabelece o tema central do discurso, mas proporciona ao orador uma melhor ideia dos conhecimentos da plateia. Além disso, é um processo eficaz para tornar uma reunião rígida e formal em uma ocasião descontraída.

Robert Strauss, um diplomata norte-americano e antigo embaixador da Rússia, começa os seus discursos sobre os grandes temas da geopolítica dizendo, 'Antes de começar este discurso, eu tenho algo a dizer'. A frase inicial logo prende a atenção.

Algumas ocasiões pedem mais que apenas variações de 'olá'. Lembro-me de um amigo que uma vez falou em uma igreja e começou dizendo simplesmente 'bom dia'. Isso gerou uma conexão instantânea. Duvido que um grupo profissional em uma sala de conferências reagisse dessa maneira. Mas em uma igreja, com uma tradição de apelo e resposta, faz total sentido.

Meu ponto é, escolha uma abertura adequada para a ocasião e o público, e faça-a rapidamente. Uma vez que tenha conseguido um sorriso, comece o trabalho.

## **6 Conheça seu tema**

Tenho dois temas quando vou fazer um discurso. Se estiver falando com um grupo de estudantes ou em uma reunião de vendedores, meu tema é 'senso comum'. É sobre isso que falam meus livros. É sobre isso que minhas histórias são ilustradas: Aplicando o senso comum - isto é, a sabedoria que já conhecemos -, podemos ser bem sucedidos em qualquer situação. Nunca perco o foco sobre este assunto quanto estou dando conselhos.

Se eu estiver falando com pessoas ligadas a esportes, o meu tema é simples: 'O que acontece nos EUA irá eventualmente acontecer no resto do mundo'. É esse o princípio sobre o qual construímos nosso negócio sobre *marketing* esportivo. A fórmula para nossa expansão dentro de cada país. Nunca nos desviamos dele na prática. Por isso nunca me desvio dele quando faço um discurso acerca de nossas práticas de negócio.

Se você não conhece seu tema de forma abrangente e, conseqüentemente, não consegue articular sobre ele, não espere que a plateia vá ler sua mente ou as entrelinhas.

Conheça seu tema e comunique-o sem hesitar.

## **7 Tenha um propósito**

Comecei este livro com uma pequena lista de objetivos da comunicação. Um discurso também deve possuir um objetivo. Ele pode inspirar, enobrecer, educar, fortalecer, orientar, agradecer, desafiar, saudar, persuadir ou defender uma posição. E também muitas outras coisas. Mas, novamente, se você não tiver um propósito, o público não poderá compreendê-lo.

## **8 Encontre seu ritmo**

O ritmo de um discurso varia de pessoa para pessoa. Um pastor Batista que prega a seu rebanho pode fazer um sermão soar como o refrão de uma música pop. Não posso fazer isso. Mas conheço minhas limitações. E sei o que me deixa a vontade. Gosto de listas (Você já havia percebido?). Listas ditam o ritmo do meu discurso.

Se eu estiver falando sobre 'Como conseguir qualidade em um negócio de serviços pessoais', tenho sete coisas a dizer, e pego o público pela mão conduzindo-os a cada um deles. Se estiver identificando 'O Próximo grande esporte', analiso cinco critérios que o esporte deverá ter.

Esse método não é original para mim. A população de oradores em negócios seria reduzida pela metade se ninguém fosse autorizado a fazer discursos intitulados, 'As Dez Forças Que Moldam a Economia do Século XXI!' ou 'Dez Coisas Estúpidas Que as Mulheres Fazem e Bagunçam Suas Vidas'.

Lista é uma ferramenta (se não um clichê). Mas elas funcionam.

## **9 Faça uma frase**

Um bom discurso deve ter pelo menos uma frase que permaneça na mente da plateia.

Tenho um discurso de 90 minutos sobre vendas e negociação que, pela ausência de um título melhor, chamo, '*O Que Não se Ensina nas Faculdades de Economia*'. Durante o curso conto dezenas de histórias do meu passado, tudo para

ilustrar meu tema de senso comum. Fico em dúvida se no dia seguinte o público lembra 10 por cento do que falei. Mas uma frase irá permanecer em suas mentes. É quando falo sobre fazer negócios com amigos. Digo, 'Em igualdade de circunstâncias é ótimo fazer negócios com um amigo. De fato, mesmo em certa desigualdade, ainda assim, devemos fazer negócios com um amigo'.

Por alguma razão as pessoas reagem bem a essa frase, 'Em igualdade de circunstâncias....' existe muita ressonância sobre a importância de construir e manter relações.

A experiência me mostrou que minha frase funciona. Por isso sou fiel a ela. Se você não possui uma frase de efeito semelhante, eu sugiro a você conseguir uma.

## **10 Não fique tempo demais**

Franklin D. Roosevelt tinha uma fórmula de seis palavras para discursos: 'Seja sincero, seja breve, sente-se'. Você não faz ideia o quão melhor é um discurso de 60 minutos se for feito em 30 minutos - nem como seu público lhe ficará grato se conseguir este feito.

Se estiver em dúvida entre falar uma coisa ou deixá-la de fora, opte pela segunda opção.

## **11 Escreva sua própria apresentação**

Eu comecei a escrever minha própria apresentação há alguns anos, quando descobri que as pessoas que me apresentavam ao público baseavam seus comentários em artigos antigos sobre nossa empresa. Deste modo, eu passava a primeira parte da minha fala corrigindo a apresentação, o que dificilmente era um começo inspirador para um discurso e não muito agradável para os convidados.

As apresentações elaboradas por mim não apenas eliminavam as informações erradas, mas davam-me o controle de como a plateia me via. Meu texto era cuidadosamente calibrado para que fizesse eu parecer a melhor coisa desde o pão fatiado. Gerava aplausos a qualquer um que o lesse. Acredite, essa é uma recepção sensacional quando subimos ao pódio.

Escrever sua própria apresentação não é uma demonstração de ego. É uma grande jogada. Ao considerarmos quantas pessoas consideram escrever uma tarefa árdua, você estará na realidade a fazer um grande favor para seu anfitrião. Muitos

deles irão ler exatamente o que você escreveu, palavra por palavra. Se esta tática não colocar o público a seu favor, a culpa será apenas sua.

### **A segunda melhor coisa depois de ser engraçado**

Estou convencido que as duas coisas mais difíceis de fazer na vida são (1) bater numa bola de golfe a ponto de enviá-la na direção do buraco e (2) ser engraçado em um discurso.

Infelizmente, não possuo nenhuma fórmula milagrosa para ambos os desafios. Ao considerar todas as horas que passo tentando mandar a bola branca para dentro do buraco, percebo que não há nada que possa dizer para melhorar o estilo de jogar golfe de alguém.

É basicamente o mesmo quando se trata de ser engraçado em discursos. Humor, assim como no golfe, é desanimadoramente difícil. Ser engraçado é um dom natural, desenvolvido cedo na vida. Você naturalmente pode fazer as pessoas rirem - ou não. Você vê o lado cômico em uma situação - ou não. Se você nunca teve graça quando está apenas com uma pessoa, pode ter certeza que não irá de repente descobrir seu talento em ser engraçado diante de uma grande plateia composta por estranhos.

Grande parte do problema, sem dúvida, é que mesmo quando seu material é bem humorado, poucos de nós possuem a capacidade necessária para fazê-lo funcionar. Não possuímos a voz, *timing*, articulação, segurança ou encenação para encantar. Por fim, tendemos a calcular mal como o nosso “humor” será recebido pelos espectadores. A linha que separa o engraçado e chato é muito estreita.

Como resultado, é importante para os oradores não criarem muita expectativa. Talvez você não possa deslumbrar o público com piadas que os façam cair na gargalhada, mas poderá seduzi-los com sua simpatia. Humor pode ser difícil, mas todos nós podemos ser simpáticos. Simpatia é a segunda melhor coisa após ser engraçado, mas seus elementos são mais facilmente dominados. São eles:

#### **1 Desculpe-se pela intromissão**

Um discurso, por definição, é uma intromissão. A menos que as pessoas venham especificamente para ouvir o discurso, elas prefeririam estar fazendo outra coisa. Por isso, é interessante reconhecer tal fato com um pedido de desculpas (por



mais ilusório que ele seja). É uma manobra que imediatamente irá conquistar a atenção da plateia, seu apreço e sua afeição.

## **2 Reduza as expectativas com humildade**

No começo de qualquer discurso, o orador deve apresentar suas credenciais. Deve explicar o que fez no passado que lhe garante o direito de falar às pessoas e a autoridade para obrigá-las a ouvir com atenção. Ao introduzir a si mesmo ao público, o orador deve empregar o máximo de humildade possível. Quanto mais puder se divertir à própria custa, mais as pessoas gostarão de você. Isso fará com que se pareça com elas (ainda que não seja).

O mais importante, essa humildade diminui as expectativas. Se der muita importância a si mesmo no início de uma fala, você apenas estará condicionando o público a esperar um discurso à altura da opinião que transmitiu de si. E às vezes pode ser difícil de lidar. Por outro lado, se entreter o público às próprias custas, eles não esperarão muito - e então será possível que alegrem-se com o resultado.

Quando se diminui o nível, é mais fácil pular o obstáculo.

## **4 Mantenha a seriedade**

Um discurso não pode ser só encanto e graça. Até certo ponto, você terá que introduzir uma nota de seriedade. Não necessita ser dominadora ou sentimental, mas o público precisa de algo substancial para digerir. Uma história com moral, lição de vida ou apenas uma saudação de alguém que esteja na sala.

Uma nota de seriedade, por mais breve ou imprevista, constrói um contraponto à simpatia e leveza que vem antes. Mas precisa de ambas para que se destaquem com clareza.

## **5 Acabe depressa**

Não há nada mais elegante (ou mais apreciado pelo público) do que terminar o discurso antes que todos quisessem que o fizesse. Então, não leve muito tempo para encerrá-lo. A plateia sente quando o discurso começa a tornar-se monótono. Se você perder tempo, não lhes agradará.

## CAPÍTULO 9 – À PROCURA DE EMPREGO

### Como é um currículo na sua mente?

Um amigo e eu estávamos discutindo a quantidade de currículos que passam pelas nossas mesas a cada ano. Comentei como era frustrante para mim ver todos aqueles currículos excelentes e saber que não havia lugar para todos esses jovens na nossa empresa. Preocupava-me saber que a empresa permitia que toda essa geração talentosa fosse para outras empresas, ou pior, para a concorrência.

Meu amigo me deixou espantado com seu modo de ver a situação.

‘Eu não vejo dessa maneira’, disse ele. ‘A única coisa incrivelmente frustrante sobre todos esses currículos é a mesmice. Todos os candidatos têm boas notas, ótimas referências, interesse em atividades extracurriculares, MBAs em excelentes escolas e até mesmo ótimas experiências profissionais. Apenas uma vez, gostaria de ver um currículo que me dissesse algo sobre a personalidade da pessoa, algo sobre quem realmente ela é. Apenas uma vez gostaria de ver o currículo de seu espírito e não o do papel’.

Eu o entendo. Pode haver uma disparidade gigantesca entre as realizações a que as pessoas atribuem maior valor em seu espírito e as que de fato colocam por no papel.

Vejo isso no meu caso. Faz trinta anos que não tenho que escrever um currículo, mas aprovo o material biográfico que é escrito sobre mim e nossa empresa. Estes dados são quase como um currículo: jogou golfe na faculdade; formado em direito; conheceu Arnold Palmer; criou uma indústria de *marketing* esportivo; fundou uma empresa internacional com 2.000 colaboradores, em 71 escritórios em 22 países...

Estas são as realizações no papel. Mas se quisesse ser totalmente franco, teria que admitir que sou orgulhoso de um conjunto de realizações totalmente diferente.

Talvez pelo fato de ter gerido Palmer, Player e Nicklaus por dez anos (o que muitas pessoas poderiam considerar um conflito de interesses) e do que isso diz a respeito de minhas habilidades pessoais.

Talvez pelo fato de nossos principais executivos estarem junto à empresa há 22 anos em média e o que isso diz a respeito de sua lealdade comigo e vice-versa.

Talvez pela minha contribuição com o golfe por escrever o boletim anual pelos últimos 30 anos ou pela criação do *ranking* da Sony.

Talvez pelo favor que fiz ao filho de um amigo há 12 anos e como isso ajudou-o a iniciar sua carreira.

Todos estes itens podem fornecer um conhecimento mais original e rico sobre minha personalidade. E ainda, nenhum deles estaria normalmente em um currículo - porque é difícil exprimir seus significados e indicá-los seria exibicionismo.

Não há nenhuma diferença para qualquer candidato a uma vaga. Digamos que você salvou seu melhor amigo de morrer afogado ou durante oitenta e seis sábados foi a um bairro da periferia para ajudar a entregar sopa para os sem-teto simplesmente porque sentiu que precisava fazê-lo. Estes são traços de caráter que são de fato extraordinários, mas não é algo que você incluiria em um currículo normal.

No entanto, se eu fosse um empregador, estas seriam precisamente as qualidades que gostaria de saber sobre um indivíduo e que poderiam ajudar-me a escolher entre dois candidatos aparentemente iguais.

Uma razão pela qual você não vê este tipo franqueza em currículos, eu suponho, é que muitos dos candidatos não acham que participar de uma sopa para sem-teto irá impressionar a IBM e General Eletric quando contratam. Talvez eles acreditem que os recrutadores da IBM e GE prefeririam ver que eles dirigiram associação de estudantes na universidade ou foram presidentes da comissão de recepção.

Outro problema, com certeza, é que mesmo que você pense que é importante, destacá-los no papel é virtualmente impossível. 'Salvei meu melhor amigo de um afogamento' parece fora de lugar quando está na mesma página onde indica a média do curso. E escrever que participou de uma sopa aos pobres pode voltar-se contra você. Pode fazer com que pareça excessivamente calculista e imodesto, como se tivesse feito uma boa ação para soar bem no currículo.

Não é muito mais fácil introduzir estas realizações em uma entrevista - mesmo quando o entrevistador olha para seu currículo e diz, 'Diga-me do que você realmente gosta'.

Então, como podem os candidatos revelar as realizações de que se orgulham aos possíveis empregadores?

O primeiro passo é ser sutil, mas não tímido. Candidatos devem ser espertos o suficiente para perceber que, como meu amigo acima, empregadores são famintos por este tipo de informação.

O Segundo passo é perceber que estas qualidades soam melhor quando ouvidas por outras pessoas. É para isso que servem as referências. Se quisesse que um empregador soubesse que salvei meu melhor amigo de um afogamento, eu incluiria meu amigo na lista de referências (e apenas o identificaria como 'amigo'). Se quisesse que o empregador soubesse do voluntariado da sopa dos sem-teto, eu incluiria o diretor de cozinha como referência (e apenas o identificaria como 'diretor de cozinha da sopa'). Garanto que este tipo de referência irá criar a curiosidade de seu entrevistador – certamente muito mais do que o nome de três chefes ou professores.

Não há nada de cínico ou manipulador sobre isso, em vista que permite que as pessoas com valor tragam à luz as suas realizações autênticas e facilitam ao empregador uma leitura do caráter do candidato.

### **Não é no currículo que você se revela, é na carta que o acompanha**

Sempre fico um pouco admirado com o extremo que as pessoas chegam para elaborar seus currículos. Elas passam horas, talvez dias, fazendo e refazendo cada linha que descreva suas experiências profissionais. Depois mostram o currículo aos amigos, pedindo sugestões que inevitavelmente as levam a mais uma rodada de correções. Depois escolhem um tipo de letra que 'expresse' sua personalidade. Muitas pessoas passam ainda horas escolhendo a cor, tamanho, textura do papel em que será impresso.

Não me interpretem mal. Não estou criticando pessoas que passam um longo tempo produzindo um currículo elegante que acentue suas virtudes. Mas todo este esforço parece estar desorientado. Penso que as pessoas subestimam a pesquisa minuciosa que seu currículo sofre no mercado de trabalho. Talvez elas pensem que seu futuro empregador pode ler as entrelinhas de seu currículo e de alguma forma sondar a essência de sua alma ou encontrar dicas que provem são o candidato inadequado.

A história real é muito mais banal.

Para a maioria das pessoas, na maioria das empresas, revisar currículos é um processo sem complexidade que leva segundos em vez de minutos ou horas.

Elas comparam a experiência do candidato com o cargo. Se estiverem à procura de um gerente de vendas, elas jogam fora qualquer currículo que não contenha experiência em vendas. Nesse contexto, um currículo não contém de fato mistérios nem pistas escondidas.

Sei que não passo muito tempo tentando ler nas entrelinhas de um currículo. Se tiver perguntas, posso obter uma resposta direta na entrevista.

Suponho que se ficasse alerta ou mais voltado para esse problema, eu poderia detectar algumas dicas no currículo. Afinal de contas, algumas bandeiras vermelhas balançam e agitam bem na nossa cara. Mas também podem conduzir a conclusões precipitadas. Se o candidato mudou de emprego a cada dez meses nos últimos quatro anos, isso pode indicar uma instabilidade que você pode não querer para sua empresa. Mas o candidato pode ter uma razão válida para cada uma destas mudanças, desde redução do quadro funcional até recolocação do cônjuge. Jamais saberemos se não falarmos pessoalmente com ele. Se ler mal as bandeiras vermelhas, podemos estar perdendo um grande funcionário.

Na minha experiência, a carta de apresentação que acompanha o currículo é um documento muito mais revelador e melhor indicador do valor do candidato. Currículos, por definição, são genéricos. São submetidos a um formato rígido e, depois de tantas correções, não lhes resta o mínimo de personalidade. Poderiam pertencer a qualquer pessoa.

Cartas de apresentação, por outro lado, requerem alguma habilidade. É aqui que os candidatos que se destacam começam a mostrar seu valor. Uma carta de apresentação bem escrita me diz algo sobre a habilidade de articular ideias do candidato. (Uma carta com o estilo seco e superficial de um memorando também me diz algo, mas nada positivo).

Uma carta de apresentação onde meu nome vem escrito errado me diz algo sobre sua precisão, ou ausência dela.

Uma carta de apresentação que contenha ideias inteligentes é sinal de um raciocínio ousado.

Quase tudo pode fornecer pistas. Há dias recebi um currículo impressionante, mas o que desequilibrou os pratos da balança a favor da candidata foi a carta de apresentação e o fato dela ter tido cuidado em colocar os acentos corretas na palavra francesa '*résumé*'. Um pequeno sinal, talvez, mas o tipo de perfeccionismo

que nós precisávamos em um de nossos departamentos. Passei seu nome para um executivo que precisava de uma assistente.

Não surpreendentemente, ela era uma pessoa impressionante assim como na escrita - e conseguiu o emprego.

### **Três maneiras de arruinar uma entrevista de emprego**

Quando consideramos a quantidade de prateleiras destinadas aos livros de busca de emprego, preparação de um currículo perfeito e como causar uma boa impressão na entrevista, poderíamos pensar que cada um pode conseguir um emprego logo de primeira. As regras básicas - ex. chegue na hora marcada, aperte a mão com firmeza, não sente até ser convidado (isso demonstra boas maneiras), seja autoconfiante, mas não arrogante, não exagere no tempo de permanência - são simples e fáceis de seguir.

Mas mesmo dentro destes parâmetros perdoáveis tenho percebido que muitos candidatos jovens estão procurando novas maneiras de arruinar sua chance numa entrevista. Aqui vão três erros que entrevistados parecem repetir em nossa empresa.

#### **1 Eles não enviam uma carta de agradecimento**

É uma coisa que todos os livros de busca de emprego e etiqueta aconselhariam. Não é apenas questão de ser educado, mas é a chance de ter novamente seu nome em frente a seu possível chefe. É também outra chance para demonstrar que você realmente quer o emprego. Você não deve subestimar o poder do entusiasmo. Em iguais circunstâncias, irá desequilibrar os pratos da balança a seu favor.

Mais importante, uma carta de agradecimento é a oportunidade de fazer algo especial. Um de nossos executivos estava entrevistando candidatos à assistente com grande capacidade de organização. Uma delas fez a piada de que até suas meias são perfeitamente organizadas, quando ela enviou a carta de agradecimento, incluiu uma foto *polaroid* de sua gaveta de meias. Nada de mais, mas revelava certa simpatia e ingenuidade - e deu a ela o emprego. Mas isso não teria acontecido sem a carta de agradecimento.

## **2 Discutem com o entrevistador**

Percebo que entrevistadores têm todo o tipo de truque e quebra-cabeças para provocar os candidatos, testar sua criatividade ou ver como reagem à pressão. Compreende também que muitos entrevistadores estão em busca de candidatos que não tenham medo de expressar suas opiniões. Mas não conheço nenhum entrevistador que fique impressionado com um candidato que discuta com ele no primeiro encontro.

É mais fácil cair nessa armadilha do que se imagina. Por exemplo, um de nossos executivos mencionou seu projeto preferido durante uma entrevista.

O jovem entrevistado, ansioso por demonstrar a dimensão de seu conhecimento, lançou uma crítica não solicitada sobre o assunto e o porquê não iria funcionar. Nosso executivo deu ao rapaz a chance de retirar suas palavras, dizendo coisas interessantes sobre o projeto, mas o jovem rapaz persistiu em criticar. Esse tipo de agressividade pode funcionar quando já se está dentro da empresa, mas não quando ainda está batendo na porta.

Lembre-se, em uma entrevista você está vendendo si mesmo. Até mesmo a pessoa mais ingênua em vendas sabe que não se deve discutir com o cliente. Você deve fazer o mesmo.

## **3 Já estão em busca de uma promoção**

De longe, a pior coisa que se pode fazer numa entrevista é candidatar-se para uma vaga, mas deixar claro imediatamente que está interessado no cargo acima dela. Isso não quer dizer que sua ambição desagradará entrevistadores. Todas as empresas estão em busca de pessoas brilhantes e ambiciosas.

Mas quando entrevistam candidatos, os entrevistadores geralmente já têm uma vaga específica em mente que necessita ser preenchida. E tem a esperança de que o candidato permaneça pelo menos um ano naquele cargo. É de seu próprio interesse. Nenhum chefe quer passar pelo processo de contratação a cada dois ou três meses.

Portanto, guarde sua ambição para si mesmo. Antes de almejar coisas maiores e melhores, você precisa fazer parte da equipe. Você não obterá resultados positivos estando em busca de promoção antes mesmo de ter começado.

## **Cartas que ignoro**

Em relação às cartas de negócios, sigo a Lei das Compensações Inversas: quanto maior a carta, menor a chance dela ser respondida. Sei disso pela quantidade de cartas longas que ignoro.

Seria ideal que as pessoas que assediam executivos atarefados com longas cartas, algumas delas com boas propostas, soubessem disso. Mas não sabem.

Talvez pensem que uma carta longa irá impressionar o leitor (e não irá). Ou que ótimas ideias necessitam ser explicadas em cinco páginas (se realmente são boas, dez palavras são o suficiente). Ou que a extensão irá convencê-lo que já pensaram em tudo (normalmente ocorre o contrário).

O tamanho não é a única razão pela qual as ignoro. Aqui vão outras três:

### **1 Pedir demais ao leitor**

Pessoas que escrevem cartas onde requerem ao destinatário que façam coisas demais, têm grande chance de serem ignoradas.

Um conhecido meu de Londres uma vez escreveu-me sobre seu filho de 13 anos que gostaria de entrar no mundo dos esportes. O pai pedia meu conselho, mas de tal forma que literalmente escrevesse uma carta de quatro páginas que esquematizasse o futuro de seu filho. Era muito trabalho (sem contar o fato de que seria muita responsabilidade). Acabei por escrever uma carta de uma página, mas é um tipo de pedido que se aproxima muito daqueles que ignoro.

Faça pedidos simples. Não deve ser nada além de 'Pense sobre isso' ou 'Leia isso e entre em contato para discutirmos'. Se você pedir a seus leitores coisas simples, é mais provável que eles o façam.

### **2 Não colocar o endereço do remetente**

Descobri que nem todos escrevem em papel com cabeçalho da empresa. Muitas vezes, escrevem em papel de carta pessoal, apenas com seu nome gravado na folha e o endereço do remetente no envelope. Infelizmente, envelopes tendem a ser descartados rapidamente, deixando o leitor com um nome, uma proposta interessante, e nenhuma forma para entrar em contato.

Se seu papel de carta não tem seu endereço (e deveria ter), diga a pessoa como contatá-lo no corpo da carta.



### **3 Organizado com muita lógica, mas com pouco cuidado**

Muitas pessoas são muito lógicas. Organizam suas cartas como se fossem demonstrações passo a passo, deixando a melhor parte para o fim. Isso pode até funcionar na matemática, mas não há nenhuma garantia que irá captar o interesse de um executivo.

Outro dia recebi a carta de um jovem rapaz que estava em busca de emprego. A carta era o modelo de organização cuidadosa. Começava: 'Cheguei à conclusão de que o Sr. está tão ocupado quanto afirma'.

Para mim, esta abertura é muito intrigante para ignorar. Então continuei a ler as duas páginas seguintes, sobre seu esforço para entrar em contato comigo, seu histórico familiar e seus planos para sua carreira. Ele finalizou por avisar-me, 'Tentarei todos dias falar com você em seu escritório'.

Posso não ter um emprego para o jovem rapaz, mas certamente ele chamou minha atenção.

## **CAPÍTULO 10 – TÉCNICAS AVANÇADAS**

### **O Mensageiro altera o significado da mensagem**

Uma vez dei um discurso em Estocolmo, aos Correios Suecos, sobre como tratar de forma mais sensata a comunicação escrita. Falei sobre como cartas e memorandos bem redigidos podem conseguir tudo, desde registrar algo que foi dito em uma reunião para sugerir (pela sua aparência, precisão e oportunidade) o modo como você conduz a si mesmo em outras áreas de negócios. Mas a melhor reação do público sueco foi quando contei a história a seguir sobre John DeLorean.

Muito antes de sua bem documentada ascensão e queda como fabricante de automóveis no início dos anos 80, John DeLorean era uma estrela em ascensão na General Motors. Pouco tempo após ter sido promovido a diretor da divisão *Pontiac* da General Motors, De Lorean foi visitar um de seus escritórios regionais. O gerente regional, ansioso para impressionar o novo chefe, encontrou DeLorean no aeroporto e o levou ao hotel. Quando entrou em sua suíte, DeLorean foi recebido com uma enorme cesta de frutas contendo mais maçãs, laranjas, pêssegos e pêras do que ele

seria capaz de comer em um ano. Divertido com este pequeno exagero, DeLorean virou-se para seu assistente e disse, 'O que? Não tem bananas?'

Aparentemente, o assistente levou a sério o comentário de DeLorean - pois o rumor atravessou a hierarquia inteira do *Pontiac* e dizia que John DeLorean adorava bananas. Depois disso, durante anos, aonde quer que ele fosse encontrava bananas. Se fosse a uma reunião da divisão na Europa, em seu lugar haveria uma taça com bananas. Se mandavam um automóvel para buscá-lo no aeroporto, no banco traseiro encontrava bananas.

'Eu estava apenas brincando', DeLorean me disse. 'Eu particularmente não gosto de banana.'

Mas é o que acontece com opiniões que envolvem pessoas de posição elevada. As pessoas para as quais estes comentários são dirigidos tendem a levar muito a sério, atribuindo muito mais peso do que pretendia. Estas mesmas pessoas tem a tendência de agir de acordo com o comentário - quanto maior a autoridade, mais depressa agem - o que pode gerar alguns resultados cômicos ou desastrosos.

Alguém me disse uma vez uma história sobre John Hay Whitney, o rico capitalista e embaixador dos Estados Unidos na Grã-Bretanha, que nos anos 30 era um ativo jogador de pólo. Um dia, acompanhado por seu jardineiro, quando passeava por sua propriedade em Manhasset, Nova Iorque, enquanto admirava vários hectares com colinas onduladas e árvores, perguntou a si mesmo em voz alta como ficaria ali um campo de pólo.

No dia seguinte, partiu para passar seis meses na Europa. Quando retornou, ele ficou chocado ao verificar que o jardineiro havia limpo e nivelado o terreno para a construção do campo de polo ao Sr. Whitney ao custo de 300 mil dólares.

O ponto mais importante que estou querendo dizer é que as pessoas tendem a reagir imediatamente a comentários verbais feitos por seus superiores. Essa regra é agravada quando os mesmos comentários são feitos por escrito.

Quanto mais sucesso atingir, quanto mais alto subir dentro de uma organização, quanto mais autoridade lhe for conferida, é mais importante que perceba isso. A posição tem um grande impacto em como os memorandos e cartas são interpretados. As pessoas não leem da mesma forma as opiniões de um executivo inferior como leem as mesmas opiniões do CEO.

Se o presidente da Volvo um dia chegar à conclusão de que a empresa deve produzir mais carros azul-claro e o disser em um memorando a seu diretor de

montagem, há muitas chances dessa mensagem não ser recebida com desinteresse - devido à posição do mensageiro. Será praticamente tratada como um decreto.

Ainda se o mesmo memorando fosse escrito por um colega do diretor de produção - o diretor de *marketing* por exemplo - a reação seria muito menos impactante. Talvez os dois executivos se reunissem para discutir o assunto ou trocariam uma série de memorandos (o que poderia ser o início de uma 'guerra de memorandos').

Se o mesmo memorando ao diretor de produção fosse escrito por uma pessoa auxiliar de menor importância da Volvo, alguém sem nenhuma autoridade, que simplesmente gostasse de Volvo azuis, suponho que o diretor iria lê-lo, descartá-lo e não voltaria a pensar nele.

Uma mensagem, três remetentes. Três diferentes posições. Três reações radicalmente diferentes.

Lembre-se disso na próxima vez que puser suas opiniões por escrito. Quanto mais subir de posição, mais cauteloso terá de ser. As opiniões fortes ou imoderadas, que não poderiam mais ter consequências na sua juventude, podem não ser apropriadas agora que as pessoas realmente presta atenção em você.

### **Como esconder a notícia (ou porque a terceira coisa que as pessoas dizem é a que na realidade importa)**

Um dos maiores pecados no jornalismo chama-se 'esconder a notícia' - que é o que acontece quando um jornalista dedica os primeiros quatro ou cinco parágrafos da história a uma vagarosa e desfocada prosa, em vez de dizer ao leitor do que se trata. Sem dúvida, há algumas razões artísticas válidas para justificar o começo de uma história - para descrever o cenário ou estabelecer um ponto de vista - mas, como regra geral, os leitores têm mais o que fazer e querem satisfação imediata e não tardia. Se você quer prender atenção em qualquer comunicação escrita, vá ao ponto o mais breve possível.

O oposto é verdadeiro quando se trata de comunicação verbal. Por mais estimulante que possa ser lidar com alguém que vai rapidamente direto ao ponto em todas as conversas, na minha experiência, muitas pessoas não conseguem lidar com uma abordagem tão direta. Elas precisam ser preparadas com pequenas falas. Elas querem que você 'esconda a notícia'.

Todos compreendem isto. A esposa de um dos meus clientes de golfe favoritos uma vez me disse, 'Todas as pessoas que nos procuram querem alguma coisa do meu marido. Mas as conversas são sempre as mesmas: a terceira coisa que dizem é a que realmente querem. É um esquema previsível. Primeiro elas perguntam sobre mim e as crianças. Depois, mencionam algo dos jornais ou páginas de esporte, como, "Viu o que fulano fez no Texas?". Finalmente, elas chegam ao ponto, que era o que queriam desde o começo'. É difícil discutir sobre isso. Faz parte da natureza humana começar com um ou dois temas pacíficos antes de mergulhar em assuntos mais sérios. Todos nós escondemos nossas notícias. De fato, essa tática é tão comum que geralmente perde seu significado. Como a esposa do cliente acima, nós sabemos quando estamos sendo manipulados ou verbalmente golpeados. Ficamos à espera que se revele a outra face.

Pergunto com muita seriedade, se esta técnica pode ter alguma eficácia quando se é transparente. Para ter algum valor, deve ser aplicada corretamente.

Talvez a forma mais rudimentar de esconder a notícia ocorra quando oferecemos algo ao outro lado antes de pedirmos algo. Por exemplo, é comum as conversas casuais entre dois colegas de trabalho centrar-se nos respectivos cônjuges e filhos. Se no curso natural dessa conversa aparentemente espontânea, conseguirmos arranjar um modo de nos oferecermos para fazer algo simpático pela família dessa pessoa - ajudar um dos filhos a conseguir um emprego temporário, por exemplo - esse gesto, quer seja ou não aceito, vai aumentar suas hipóteses de que o terceiro assunto de sua agenda, o que realmente importa, seja recebido de forma mais favorável.

Fico admirado com a frequência com que as pessoas não percebem que estão relativamente usando esta tática com elas. Isso acontece comigo. Continuo desligando o telefone e depois recriminando a mim por ter sido tão solícito ou prestável com a outra pessoa. 'Por que me comprometi a fazer aquilo?', questiono. 'Por que cedi mais do que queria?' Invariavelmente, quando reproduzo a conversa em minha cabeça, descubro que antes e durante o diálogo, a outra parte me amansou oferecendo-me algo.

Como disse, essa é uma tática rudimentar, mas funciona.

Aprendi a esconder a notícia após vários anos representando Arnold Palmer. Nessa época eu viajava muito com ele. No entanto, quando ficava em Cleveland resolvendo assuntos do Arnold, enquanto ele estava na estrada jogando golfe, um

processo estranho começou a acontecer conosco – eu poderia estar trabalhando 15 horas por dia em Cleveland, mas ele acreditava que eu estava na vida mansa enquanto ele trabalhava. Como resultado, quando Arnold voltava para casa para seu necessário repouso, poderia ser muito difícil persuadi-lo a dedicar tempo e energia a alguns dos projetos que queria que ele realizasse.

Então, desenvolvi uma estratégia onde eu o bombardeava com assuntos que não me importavam se ele rejeitasse, e escondia o projeto que realmente precisava de sua aprovação.

Começava com um pedido superficial de seus patrocinadores, solicitando três horas para fotografias num dia qualquer da semana. Arnold dizia que não, o que não me surpreendia, pois alegava o motivo perfeitamente aceitável de que queria descansar.

Eu dava continuidade com um pedido do jornal de Pittsburgh, que gostaria de enviar alguém à sua casa para fazer um artigo sobre ele e a esposa. Mais uma vez, Arnold dizia que não.

Após mais algumas rejeições sumárias, eu conseguia perceber que Arnold sentia-se culpado por recusar todos os meus pedidos. Surgia em seu rosto uma leve expressão de piedade. Era nessa hora que eu lhe apresentava o pedido que realmente importava.

Antes de você esconder a notícia com astúcia, sem dúvida, é preciso saber determinar com precisão o que é esta notícia. Não é tão fácil quanto parece. Existem muitas forças no diálogo de negócios que podem nos fazer perder o rumo. Mas a dinâmica essencial - isso é, a terceira coisa que é o que realmente importa - prevalece até mesmo nos debates mais complexos.

Uma vez tive uma reunião de uma hora com o presidente de uma grande empresa de comunicação. A reunião tinha levado meses para ser preparada e eu havia falado dela para pelo menos uma dúzia de pessoas de nossa empresa. Estas, no entanto, me bombardearam com memorando onde esboçavam as ideias que eu deveria apresentar ao presidente - tudo desde o patrocínio de uma liga de vôlei até vídeos de Joe Montana. Em outras palavras, eu tinha uma enorme lista de onde poderia buscar minha notícia a ser escondida.

Suponho que poderia ter escolhido através destes memorandos as mais inteligentes e lucrativas ideias para apresentar ao presidente de modo que ele se sentisse impressionado com uma ou duas delas.

Decidi que meu objetivo principal seria conhecer o presidente e fazer com que ele me conhecesse. Já havia me encontrado com ele duas vezes, mas sempre informalmente e em grupo, nunca a sós. Dos 60 minutos que fiquei com ele, pelo menos trinta ele passou falando sobre nossas carreiras e nossos respectivos estilos de golfe. Consegui introduzir dois pontos fundamentais - que nossa empresa era uma grande consumidora dos serviços de sua empresa e que nós éramos internacionais, o que se encaixou perfeitamente com seu interesse pelo mercado internacional.

Enquanto conversávamos ficou óbvio para mim que o presidente operava de modo distante e desprezado dentro de sua organização, que não teria absolutamente nenhuma função ativa em qualquer coisa que lhe apresentasse. Ele não teria nenhum impacto na decisão sobre qual jogador de golfe será contratado para um programa de entretenimento na Georgia ou se a região oeste quer patrocinar um evento de patinação. Conhecer um ao outro parecia válido, mas para conseguir a tomada de decisão dentro de sua empresa, parecia ser irrelevante.

Mas fui encorajado pelo quão amigável ele era, e decidi compartilhar meu dilema. Em vez de ser discreto ou sutil, revelei minha notícia a ele, 'As pessoas da minha empresa que sabem desta reunião afogaram-me em memorandos sobre tudo o que fizemos, estamos fazendo, e deveríamos estar fazendo com sua empresa. Não irei desperdiçar seu tempo com todas elas nesse encontro. Portanto, condensei todos esses memorando em cinco ideias que posso descrever em uma ou duas frases. Se alguma delas lhe interessar, mandarei por escrito de forma concisa, de modo a responder todas as suas perguntas '.

Descrevi então as cinco ideias, todas elas o intrigaram. Depois lhe perguntei sobre cinco pessoas de sua empresa a quem já havíamos apresentado aquelas ideias - para ver o que pensava deles se até mesmo as conhecia. Ele conhecia duas delas e tinha uma opinião elevada sobre ambas.

Não tenho certeza se conseguiremos realizar a vendas, mas agora que sei que ideias interessam ao presidente e quais dos seus executivos nos ouvirão, sinto-me extremamente mais confiante quanto às nossas chances. Duvido que teria obtido qualquer uma dessas informações se não tivesse passado a primeira parte de nossa reunião conversando sobre 'pequenas coisas' e a segunda parte dizendo diretamente e com precisão o que queria.

**Não importa o quão poderosa seja sua escrita, uma visita vale mais que mil cartas.**

Sou formado como advogado, e, como a maioria deles, tenho um enorme respeito pelo poder da palavra escrita. Esse respeito me foi inicialmente concedido pela Escola de Direito de Yale, na metade dos anos 50. Passar três anos estudando as opiniões escritas das maiores mentes jurídicas do país (que é o que estudantes de direito devem fazer), reforçará sua admiração pela escrita poderosa e persuasiva.

Suponho que seja essa uma das razões pelas quais advogados se mostram tão rápidos a mandar cartas agressivas e ameaçadoras à outras pessoas, quando seus clientes se envolvem em alguma disputa legal. Eles acreditam que a palavra escrita pode eliminar ou intimidar a outra parte e levá-lo a aceitar seu ponto de vista. Sei que acreditei nisso nos meus primeiros anos. Mas cheguei gradualmente à conclusão de que tentar persuadir através da escrita, particularmente numa questão jurídica, é uma das mais ineficazes formas quanto ao tempo e métodos à sua disposição.

Aprendi isso nos anos 70, quando um dos atletas clientes nosso concordou em ser o porta-voz de uma grande empresa europeia de lazer, cujo administrador era um amigo meu de longa data. Devido a essa amizade, embora os termos do contrato fossem complicados, o atleta trabalhou para a empresa baseada em um compromisso verbal enquanto trabalhávamos nos pontos mais delicados do contrato formal.

O atleta foi claro em relação aos termos. Para dedicar-se seis dias por ano de trabalho para promoções, receberia um pagamento fixo e, além disso, um barco de 15 metros que a empresa fabricava.

A relação funcionou bem. Na verdade, o conglomerado havia subestimado o número de dias que precisariam de nosso cliente, e então em três meses, antes mesmo que tivéssemos conseguido um acordo por escrito, elas já haviam usado os seis dias de nosso cliente. Ficamos encantados com a perspectiva de negociarmos novos termos.

Infelizmente, não contávamos com a possibilidade da empresa mudar de proprietário e do administrador ter ido para outra empresa. O seu substituto, ansioso para estampar sua marca de forma decisiva e altamente visível, decidiu cancelar o

acordo com nosso cliente. O novo administrador pediu a seu pessoal encarregado que pagasse a comissão de nosso cliente, mas que não lhe entregasse o barco.

Nosso cliente escreveu uma carta muito irritado ao administrador sobre a situação, afirmando que havia trabalhado para receber o barco e tinha esse direito.

Começou então uma incrível cadeia de cartas. O administrador enviou-lhe uma carta igualmente irritado, argumentando que não existia nenhum acordo formal e que se fosse da vontade de nosso cliente, que dirigisse a cobrança aos antigos donos. O atleta, com a ajuda de seu advogado, escreveu uma série de cartas apontando que havia cumprido sua parte do acordo e havia sido 'abandonado' quando a empresa mudou de dono. Ele não discutia o direito do novo administrador cancelar o acordo, mas era claro que o barco tornou-se uma questão de princípio para ele.

A situação estendeu-se por 18 meses e nesse tempo tive a oportunidade de analisar todo o processo. O que mais me surpreendeu nas correspondências foi o tom das cartas do atleta. Esse atleta era uma dos homens mais encantadores e sensatos que eu já conheci (sendo este um dos motivos pelo qual a empresa o contratou). Mas a pessoa com quem me deparei nas correspondências (sem dúvidas escrita por advogados) era petulante, deselegante e nada atraente. Era evidente que cada carta mais prejudicava do que ajudava a defender sua causa e estávamos caminhando em direção a um processo oneroso, do qual a outra parte teria mais facilidade de lidar do que nosso cliente.

Tive o pressentimento de que se o administrador conhecesse pessoalmente nosso cliente, o resultado poderia ser diferente. Marcamos uma reunião e, embora não estivesse presente, soube que nosso cliente foi brilhante. O cliente imediatamente percebeu que a questão havia se tornado mais pessoal do que jurídica quando o administrador deu início à reunião citando algumas das frases mais contundentes da sua primeira carta.

O atleta mostrou-se diferente, modesto, sensível à posição do administrador. No entanto, ele mostrou sua posição, salientando, que todas as pessoas têm uma questão de princípio que consideram realmente importantes. Não era o dinheiro ou o barco que realmente importavam, mas em vez disso, seu senso de justiça. Ele sentia que havia sido injustiçado.



No dia seguinte nós recebemos uma carta do administrador confirmando que o acordo seria honrado (barco incluso) e indicando sobre os termos para um acordo de vários anos com nosso cliente.

Como digo, uma visita é geralmente mais valioso do que mil cartas. É mais fácil pedir desculpa do que pedir permissão.

No livro, O Quarto Protocolo, de Frederick Forsyth, um oficial do serviço de inteligência britânico assalta a casa de um ministro para provar que esse ministro passava informações confidenciais ao inimigo.

Quando o chefe do oficial, furioso, pergunta a ele, 'Por que você fez isso sem minha autorização?', ele responde, 'Porque você nunca me autorizaria'.

Existe aqui uma lição para qualquer pessoa que já se sentiu contrariada ou frustrada pela gestão. Na maioria das burocracias, é mais fácil ir adiante e fazer algo do que seguir os canais 'apropriados' (sejam eles quais forem). É mais fácil pedir desculpa do que permissão.

Faz-se necessário tomar cuidado com certas coisas, é claro. Em primeiro lugar, se vai desprezar alguma tradição ou procedimento, certifique-se de que as vantagens da sua conduta imprudente ultrapassam os danos causados à hierarquia ou ao ego do seu chefe. As pessoas perdoarão o sucesso, mas nunca o fracasso.

Em segundo lugar, escolha com cuidado a situação. Você não pode se comportar sempre como um *freelancer*. É necessário compreender a importância que as regras têm para a pessoa que as põe em prática. São apenas exercícios de poder ou elas têm realmente importância para seu chefe? É a diferença entre gastar de 10 mil dólares sem autorização para conseguir um contrato de um milhão de dólares e esquecer-se de pedir a autorização de seu chefe para uma requisição de trinta dólares para compra de material de escritório. O primeiro caso revela iniciativa; o segundo insubordinação.

Finalmente, não torne isso um hábito. As pessoas pensarão que é este seu procedimento habitual. Há alguns anos, concordei em permitir que uma empresa distribuísse um de meus livros em fita cassete. Nosso acordo era muito específico sobre como eles poderiam usar e fazer o *marketing* do material. No entanto, soube que várias vezes eles usavam o material gravado de uma forma que não estava prevista em nosso acordo. Quando lhes falava do assunto, sempre pediam desculpa, argumentando que eu não deveria me preocupar, uma vez que seus esforços tinham como objetivo a venda de mais unidades. Talvez na primeira vez

fosse aceitável. Mas esta empresa parece viver desta tática, e como resultado, comecei a desconfiar até mesmo de seus esforços mais legítimos a meu favor. Perderam a credibilidade - Desnecessariamente.

Não existem regras para saber quando contornar o sistema e quando jogar dentro das regras. Cada situação é uma decisão única de risco *versus* compensação. Mas existem três situações onde o risco pode valer a pena.

### **1 Quando há advogados envolvidos**

Sei que isto parece contraditório e perigoso, mas tentar passar por cima de um advogado pode conduzir a um pedido de desculpas muito caro, geralmente decidido no tribunal.

Mas também tenho reparado que aguardar a aprovação dos advogados sobre cada termo de um acordo pode muitas vezes fazer desaparecer o entusiasmo e colocar em perigo o próprio acordo. Às vezes ao definir um acordo, é melhor não se ater tanto aos detalhes. É mais prático fazer um acordo rude, até mesmo impreciso, para poder dar início ao projeto e preencher depois os detalhes. Se todos os envolvidos trabalharem com sabedoria e com classe, pedir desculpas não será necessário.

### **2 Quando evita um confronto**

Há alguns anos, o editor-chefe de uma revista conhecido meu trabalhava em uma revista que foi vendida a uma grande empresa de publicações. Como geralmente acontece quando uma empresa muda de proprietário, os novos donos começaram a exercer um tremendo controle. Queria influenciar os artigos que escrevia, as pessoas que contratava e o dinheiro que gastava. O impulso normal de um redator chefe menos experiente seria resistir aos novos donos, para manter sua integridade editorial e forçar um confronto.

Mas o editor conhecia a regra do 'é mais fácil pedir desculpa' - e, de qualquer maneira sabia quem ganharia o confronto.

Ele não enfrentou os donos, os manteve perto. Concordava com tudo que diziam e depois fazia as coisas do seu jeito ou adaptava suas sugestões de modo a não irem de encontro com as suas. Ele percebeu que os novos donos não estavam interessados em verificar todos os detalhes de sua atuação, que queriam apenas um

editor-chefe que os escutasse e que com o passar do tempo não iriam reparar que ele estava fazendo as coisas do seu jeito.

Passados alguns meses, os novos donos estavam encantados com os resultados do editor-chefe. Agora já não o incomodavam - e estavam convencidos de que tudo era ideia deles.

### **3 Quando poupa tempo**

As pessoas não costumam contornar os canais apropriados para puxar as lãs sobre os olhos de alguém ou irritar seu chefe. Elas fazem isso quando o processo para conseguir permissão é exaustivo. Em outras palavras, elas fazem isso para ganhar tempo.

Conheço um empreendedor que dirige uma empresa envolvida em vendas de direitos televisivos internacionais de eventos esportivos. Com o passar dos anos, ele adquiriu certo grau de influência sobre que imagens esportivas serão transmitidas fora dos Estados Unidos.

Por exemplo, não é incomum para ele receber pedidos de um mercado de pouca representatividade - como o da Bulgária - que quer transmitir 14 segundos dos momentos mais importantes de um evento esportivo. Frente à burocracia que controla muitos eventos, se ele tentasse conseguir permissão para colocar no ar 14 segundos na Bulgária, levaria meses e os esforços custariam mais do que a televisão búlgara poderia pagar.

Na realidade, é mais fácil para ele simplesmente dar os 14 segundos para à Bulgária - por uma pequena comissão ou até mesmo de graça. Se ele se sentir seguro em relação às pessoas que controlam o evento. Elas confiam nele; e reconhecem que têm em vista os melhores interesses; e talvez lhe faça com um amigo na Bulgária. Se ele verificar que subestimou sua influência, isso pode ser embaraçoso, mas a relação não será desfeita.

Nove em cada dez vezes ninguém vai reparar no que ele fez. E se alguém reparar ele poderá pedir desculpas dizendo, 'Eu não fazia ideia de que você se importava tanto'.

### **O memorando 'Quem Somos Nós'**

Quando os jornalistas do *Washington Post*, Bob Woodward e Carl Bernstein começaram a investigação sobre o caso Watergate, em 1972 - que acabou

obrigando Richard Nixon a se demitir e os transformou em estrelas da mídia devido o filme e livro *Os Homens do Presidente* -, o elemento de informação mais valiosa que tinham à disposição era a lista telefônica da Casa Branca.

Foi este o documento que além de fornecer todos os nomes e números, lhes dizia quem trabalhava para quem na Casa Branca, a quem poderiam telefonar para confirmar ou desmentir um boato e quem estava próximo do presidente em seu gabinete.

Muitas vezes desejei ter uma lista telefônica de cada empresa que contatei - pois seria de grande valor saber quem trabalha para quem, e poderia dar-me respostas concisas para minhas perguntas, e quem poderia me colocar com o responsável pela tomada de decisão. Mas é claro, esse é o tipo de informação que raramente recebemos.

Para alguém do exterior, muitas burocracias são um mistério. (Muitas vezes é um mistério também para as pessoas da empresa, mas essa é outra história). As empresas não têm o costume de anunciar ao mundo como são estruturadas ou quem são as pessoas chave do seu pessoal ou quem está trabalhando. Nem mesmo devem.

Não tenho problema algum com as burocracias serem secretas ou misteriosas - ainda que isso dificulte o trabalho de nossos vendedores.

Mas comecei a perceber que existe um caso em que este tipo de secretismo pode ser improdutivo - quando se aplica a empresas em que já está trabalhando junto.

Isto aconteceu comigo há alguns anos quando entrei em um acordo com a Careertrack, uma empresa localizada no Colorado, que organizava seminários e iria tratar e produzir meu livro *O Que Não Se Ensina Nas Faculdades De Economia*.

Como a Careertrack planejou fazer isso, francamente, foi um mistério para mim. Sabia que o processo de desenvolvimento de um seminário, encontrar os orientadores apropriados, criar folhetos, fazer a divulgação do programa e conseguir pessoas para assistir, poderia ser complicado. Mas a Careertrack abriu meus olhos - com uma informação que muitas vezes falta no início de uma relação promissora. Chamo isso de o memorando 'Quem Somos Nós'.

Algumas semanas após assinarmos o acordo, a empresa nos enviou uma carta de cinco páginas. Nela, continha o esboço de um programa de 11 páginas sobre a preparação de uma agenda de apresentações, elaboração de panfletos,

idades que receberiam o seminário, etc. Eles explicaram precisamente o modo como desenvolveriam o programa e o que seria necessário que fizesse em cada passo.

Mas o que tornava a carta única era que no final de cada passo, enfatizavam em negrito, o nome e o número de telefone de um funcionário - o 'campeão' da Careertrack responsável por aquela tarefa.

De fato, eles estavam nos fornecendo uma lista telefônica de sua empresa. Só que faziam ainda melhor. Além de dizerem 'Quem Somos Nós', também diziam 'Como Nós Trabalhamos'.

Esse foi um das mais originais e tranquilizadoras cartas que já recebi. Lembrou-me várias relações que tivemos ao longo dos anos e que se desfizeram devido à falta de comunicação - porque não diziam à outra parte exatamente como a empresa agia ou éramos nós quem não dizíamos.

Fez-me lembrar que, uma vez que chegamos a um acordo, um memorando 'Quem Somos Nós' que levanta o véu de mistério que rodeia nossa empresa tem talvez mais valor para a saúde de uma relação a longo prazo do que um contrato.

Durante anos fiz questão de no final de uma reunião, onde ambos os lados entraram em consenso sobre o plano de ação, de estabelecer linhas de comunicação bem definidas - que iriam de quem até o que. Agora eu as coloco por escrito.

### **O caminho indireto muitas vezes conduz a resultados diretos.**

Sou por natureza uma pessoa frontal. Uma linha reta sempre foi para mim a melhor maneira e o jeito mais fácil de fazer as coisas darem certo. Se quiser fechar uma venda, eu solicito a encomenda. Se não sei algo, admito. Se precisar de ajuda, solicito. Se algo me preocupa, comunico a alguém. Recomendo esta abordagem para qualquer um.

Mas reconheço que há ocasiões na vida onde uma linha direta não é o caminho mais apropriado para chega de um ponto A um ponto B. Às vezes, um desvio pelos pontos C, G e L pode poupar tempo e aborrecimento.

Aqui vão quatro abordagens indiretas que podem lhe ajudar a resolver algumas situações comuns.

## **1 Fazer perguntas provocadoras**

Algumas vezes quando queremos que alguém faça algo por nós, a pior coisa que podemos fazer é ordenar a ele(a) que o faça.

Por exemplo, pode ser muito importante para mim que os nossos principais executivos conheçam melhor a eficácia das reuniões de suas divisões e o que seu pessoal pensa dessas reuniões. Mas se eu insistisse para que eles avaliassem formalmente cada reunião, indo a ponto de sugerir que distribuísse questionários aos participante e de dizer o que deveriam perguntar nesses questionários, poderia ser visto como uma intromissão em seu trabalho. Eles poderiam interpretar mal minhas sugestões como uma acusação que estão dirigindo de forma desorganizada suas reuniões.

Devido a algumas razões, as pessoas reagem mais favoravelmente a uma pergunta provocadora do que a um pedido razoável. Por isso, em vez de insistir que os executivos controlem suas reuniões, eu poderia perguntar em privado a cada um deles, 'Naquela reunião do mês passado, o que os empregados disseram quando lhes perguntou o que poderiam fazer para melhorar a reunião?'. Sei muito bem que o executivo não fez esse tipo de avaliação. Mas ele não sabe que sei. E se ele for tão bom quanto pensa que é, na próxima oportunidade fará.

## **2 Use um intermediário para obter a verdade**

Muitas vezes necessitamos de informações das pessoas, mas devido o cargo ocupado na empresa, suspeitamos que não conseguiremos um resposta sincera. Neste caso, você precisa de uma terceira parte para obter a verdade.

A maioria de nós faz isso socialmente. Quando adolescentes, antes de convidarmos um rapaz ou uma garota para sair, nós podíamos primeiro pedir a um amigo em comum que descobrisse o que a pessoa alvo da paquera sentia por nós.

Isso é um pouco mais complicado nos negócios. Por exemplo, se você atingiu certo nível de autoridade na sua empresa, você deve reconhecer que seus subordinados podem modificar muitas informações que dão a você. Eles preferem dar boas notícias em vez de más notícias, mesmo que seja muito mais importante receber as más notícias (para que as possa corrigir). Essa é uma razão pela qual deve procurar um intermediário desinteressado para descobrir a verdade.

Há alguns anos, um CEO que conheço desconfiava que as operações de informática de sua empresa estavam com sua performance ineficaz, o que estava prejudicando a empresa. Então ele solicitou uma reunião formal com seus especialistas em computadores e os convidou a falar livremente, sem represália, sobre o que havia de errado com o sistema. A reunião não chegou a lugar nenhum, pois nenhum dos especialistas estava disposto a admitir diante do CEO que não era tão genial. Uma força tarefa para estudar a situação foi igualmente inútil, uma vez que todos se conheciam e sabiam que seus relatórios seriam lidos pelo CEO.

Finalmente, o CEO transferiu um jovem executivo do escritório de Londres para trabalhar no departamento de informática. Esse 'espião' não tinha um título importante e não era um especialista em computadores. Mas tinha habilidade para entender o comportamento organizacional e fazer com que as pessoas falassem. Em um mês, ele identificou os problemas, reportou ao CEO e ninguém soube de nada.

### **3 Use um terceiro como defensor**

Algumas vezes você quer que algo aconteça, mas não está na melhor posição para defender tal curso de ação. Isso pode ser mal interpretado ou confundir a situação.

Por exemplo, se quiser que determinado executivo de nossa empresa seja transferido para Berlim, pode ser inadequado para mim sugerir. O executivo pode pensar que estou sendo exigente ou tendo pouca consideração com sua carreira. Ele pode não compreender que isso seria um grande avanço, não importando quantas vezes eu afirmasse.

Eu poderia atingir o resultado desejado se tivesse uma terceira pessoa que defendesse previamente a ideia. Um de seus colegas discutiria a transferência, 'Se não fosse casado ou as crianças não tivesse começando as aulas das crianças, não deixaria essa oportunidade escapar'. Esta afirmação poderia mudar sua opinião. Se ele ouvisse de seus colegas isto repetidas vezes, o executivo poderia perceber que ir para Berlim seria uma verdadeira oportunidade em vez de apenas um cargo que precisa ser preenchido.

### **4 Sugerir o impossível**

O jeito mais fácil de alguém conseguir que eu faça algo é sugerir que sou incapaz de fazê-lo.

Se alguém me diz, ‘Pena que está tão ocupado Mark, desta forma não poderá comparecer à palestra do meu grupo de vendas...’ Até poderia dar certo. Essa pessoa me colocou um desafio e, devido o fato de eu ser competitivo por natureza, talvez faça de tudo para vencer as limitações impostas.

Pessoas competitivas gostam de ser confrontadas com o que os outros pensam ser montanhas impossíveis de escalar, então elas podem mostrar o quão fácil é para elas escalar aquelas montanhas.

Anos atrás um amigo meu me disse, ‘Eu faria qualquer coisa para conhecer o presidente da Corporação XYZ, porque tenho uma ideia que pode ser realmente boa para eles. Mas é impossível para mim.’. Pedi a ele que compartilhasse a ideia comigo e disse a ele que poderia fazer algo sobre isso.

Levei duas semanas e mais ligação telefônicas e favores do que valia a pena, mas consegui uma reunião com o presidente para este amigo. Até hoje não tenho certeza se ele me propôs inocentemente um desafio ou estava me manipulando. Mas ele me tentou com uma tarefa impossível e eu, previsivelmente, aceitei o desafio.

### **A difícil arte de lidar com a imprensa**

Uma vez, um chefe executivo estava reclamando comigo sobre como sua empresa era maltratada pela imprensa. ‘Quando não nos citam de forma errada’, ele disse, ‘então distorcem os fatos em tom muito negativo’.

Perguntei a ela quem era o responsável pela relação com a imprensa.

Ele respondeu, ‘Ah, não. Temos a política de nunca falar com a imprensa’. Isso explica tudo.

Seria interessante poder descrever para este CEO como um homem pré-histórico em relação às mídias modernas, sendo ele, portanto, o único culpado. Mas conheço um grande número de executivos inteligentes que cortejam jornalistas, contratam publicitários e mantêm o serviço de *clipping* para rastrear qualquer menção ao seu nome - e não se dão bem com a imprensa.

A questão é, a imprensa não gosta que sejamos muito familiares ou nem muito distantes. Os bons resultados encontram-se entre os dois extremos. Eis o modo de chegar lá:



## **1 Não discuta com a imprensa**

Isto faz ferver o diálogo, e as citações sempre saem mais hostis, mais agressivas do que você gostaria.

Membros da imprensa são como em qualquer outra profissão. Alguns são honestos e brilhantes e outros desonestos e estúpidos. Mas possuem uma arma única, que nenhuma outra possui. Eles têm sempre a última palavra. E isso é algo que não se pode discutir.

## **2 Dê a eles o tempo que precisam (ou mais)**

Você não pode culpar repórteres por divulgarem notícias erradas ou não gostarem de você se sempre lhes da uma hora quando na verdade eles pedem três.

## **3 Guarde seu segredo o máximo de tempo possível**

Nunca fui um grande admirador da atenção da imprensa, principalmente do tipo motivada por publicitários. Penso que qualquer estratégia profissional funcionará melhor se a concorrência desconhecê-la.

Se você é suficientemente grande dentro de sua indústria, sua descrição pode até prejudicar seus concorrentes - ou pelo menos distraí-los. A IBM, por exemplo, nunca comenta os novos produtos que desenvolve. O resultado foi o surgimento de um grupo de peritos que tentam interpretar o significado da 'recusa de comentar' da IBM. Os peritos estão raramente certos, e mesmo quando estão, eu certamente não iria basear o futuro da minha empresa na opinião deles.

## **4 Aoi falar, tenha uma estratégia**

Mesmo sem nunca ter solicitado publicidade, ainda assim temos recebido uma simpática atenção. No ramo dos esportes, se fizer bem seu trabalho, as pessoas vão querer escrever sobre você.

Na metade dos anos 70, quando aparentemente eu era a única pessoa que conhecia a extensão e significado de nossa da nossa empresa a *Sports Illustrated* nos abordou com a proposta de um artigo. Decidi ir adiante e cooperar com eles, de modo que garantisse que colocariam nossa empresa como a dominante no ramo. Foi quando me chamaram de 'o homem mais poderoso dos esportes'.

Naquele momento, o artigo serviu para abrir os olhos de muita gente dentro da nossa indústria. Pessoas vinham até mim e diziam, 'Eu não fazia ideia de que vocês fazem todas essas coisas'. Não me surpreendi. Éramos uma empresa privada. Até o artigo aparecer, não havia como as pessoas saberem.

## **5 Use o apetite da mídia e a memória curta**

A mídia é um animal feroz. Constantemente ela precisa de material novo. Além disso, sua memória é muito curta. Se associarmos esse apetite por histórias a um curto período de atenção, descobriremos que essa mistura pode resultar em vantagem para nós.

Por exemplo, no final dos anos 80, mais uma vez parecia que eu era a única pessoa que sabia que a empresa havia dado um grande salto relativamente ao leque de atividades. Desde o artigo da *Sports Illustrated*, nós quintuplicamos nosso tamanho e tínhamos mais de mil funcionários. Por isso, mais uma vez colaborei inteiramente quando a revista queria fazer uma exposição disso. Permitimos que os repórteres vasculhassem através de nosso negócio por nove meses. Novamente, o resultado do artigo, publicado em 1990, foi abrir os olhos das pessoas e posicionar nossa empresa durante toda a década. Gostávamos tanto do artigo que compramos 5.000 exemplares para distribuir nas visitas de vendas. Quanto à *Sports Illustrated*, além de me chamar novamente de 'o homem mais poderoso dos esportes', usou a frase como título da reportagem.

## **6 Tenha também uma estratégia para o silêncio**

Sem dúvidas há momentos em que o melhor é manter o silêncio sobre o que estamos fazendo. Se nos representamos 100 jogadores de basquete, nós perderemos mais ao dizer ao mundo esse segredo do que ao mantê-lo guardado. Temos a gratidão pessoal de anunciar 'Somos grande!'. Mas um concorrente esperto pode usar isso para vender à nossas custas dizendo, 'Eles lidam com muitos jogadores de basquete, você será apenas mais um'. (Isso é pura injustiça, mas não deixa de ser convincente para alguns clientes).

Prefiro que o mundo saiba que temos 30 atletas de basquete, mesmo que tenhamos 100.

## **É melhor convidar do que escrever**

Ao longo dos anos, tenho visto recém-graduados fazer todo o tipo de proposta quando querem trabalhar em nossa empresa. Eles enviam cartas, fotos, currículos e propostas de negócio. Eles escrevem para dizer o quanto gostaram do meu livro. Conseguem que amigos em comum escrevam cartas de recomendação, enviem currículos ou entreguem as propostas. Mas a melhor estratégia para entrar em contato comigo ou com qualquer outro executivo, não tem nada a ver com a escrita.

Fui lembrado disso em 1994, quando discurssei na *Northwestern School of Business*. Fui até lá exclusivamente devido à persistência de um aluno graduado que desde 1992 conduzia uma campanha solitária para me levar à sua Universidade. O jovem rapaz deve ter telefonado umas vinte vezes para meu escritório antes de conseguir uma data conveniente.

Nunca me passou pela cabeça que ele pudesse estar interessado em trabalhar conosco, mas conforme se aproximava a data da visita, ele começou a bombardear meu escritório com currículos e cartas de recomendação. Ele tinha credenciais impressionantes, mas elas não eram necessárias. Um de nossos executivos chegou até ele e disse, 'Você não precisa dessas cartas todas. Você tem o homem responsável pela tomada de decisão indo até você para um encontro. Você estará com ele durante metade de um dia. Irá causar uma boa impressão maior pessoalmente do que no papel. Se o dia correr bem, você estará quilômetros à frente de outras pessoas que ainda escrevem à nossa empresa'.

Digo isso não para conseguir mais discursos nas universidades, mas para reforçar como é fácil encontrar-se com tomadores de decisão em seu próprio território. Não conheço muitos executivos que não se sentiriam lisonjeados com um convite para falar em uma escola de negócios. Na maioria dos casos, eles conseguem arranjar espaço em sua agenda e irão. Para um candidato inteligente é essa a oportunidade de ouro.

Se quiser causar uma forte impressão, não escreve ao CEO, convide o CEO.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi realizar a tradução completa do livro *McComarck on Communicating*, objetivo este que foi alcançado de modo a disponibilizar ao público a versão em português para leitura. Dentro da ideia inicial do projeto constava também a intenção de ampliar a biografia nacional da comunicação institucional, em vista de que o Brasil ainda não possui uma amplitude de obras específicas sobre comunicação corporativa.

Ao partir do entendimento de que os processos de comunicação empresarial são centrais para o desenvolvimento da comunicação como um todo, a tradução serviria para endossar a importância do aperfeiçoamento da comunicação no contexto organizacional, tendo em visto os assuntos abordados por Mark McComarck no livro e que estiveram presentes também nos estudos em sala de aula.

Por fim, tratando da parte técnica da tradução, houve situações em que mesmo apoiado pela versão em português lusitano, não foi possível aderir a uma tradução literal que fizesse sentido. Portanto ajustes se fizeram necessários a todo momento para que o livro não perdesse sua identidade. Segue abaixo a relação de três frases em que isso ocorreu:

Frase original (inglês)	Tradução literal em português	Adaptação realizada na tradução
"Unfortunately, he dominated the project into the ground".	"Infelizmente, ele dominou o projeto até o chão".	"Infelizmente, ele dominou o projeto da cabeça aos pés".
"If i wanted to toss my hat into that crowded ring..."	"Se eu quisesse atirar meu chapéu naquele ring lotado".	"Se eu quisesse lançar um desafio a mim mesmo".
"All of us know this in our bones".	"Todos nós sabemos disso em nossos ossos".	"Todos nós sabemos disso por instinto".

No quadro é possível perceber como algumas expressões são próprias apenas para seu idioma original, e devido a isso coube ao tradutor buscar

alternativas que mantivessem a qualidade prestada na versão original. Estas foram as únicas situações onde o tradutor agiu com liberdade total para alterar palavras, no restante, houve ao máximo a preservação da estrutura de linguagem e escrita de Mark McComarck.

## REFERÊNCIAS

DICIONÁRIO Oxford para estudantes brasileiros de inglês. Editora Oxford, 1999

FERREIRA, A. B. H. **Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa**. 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

MCCOMARCK, Mark. **A Arte de Comunicar Passo a Passo**. Tradução de Isabel Neves. Publicações Europa-América, 1997.

MCCOMARCK, Mark. **McComarck on Communicating**. Dove Entertainment, 1996.

MCCOMARCK, Mark. **McComarck on Managing**. Random House Business Book, 1995.

TEZZA, Cristóvão. **Duas Questões Lusitanas**, 2009. Disponível em:  
<<http://www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/colunistas/cristovao-tezza/duas-questoes-lusitanas-bqom1ksm47qm761kcjz10sm6m/>> Acesso em 10 de nov. 2015.

TEZZA, Cristóvão. **Traduzindo Português**, 2009. Disponível em:  
<<http://www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/colunistas/cristovao-tezza/traduzindo-portugues-bm21yw0k1ok4fk4bvgprlxjr>> Acesso em 10 de nov. 2015.