

**DO AUTOR DE COMO FAZER AMIGOS
E INFLUENCIAR PESSOAS**

**AUTOR COM
MAIS DE
50 MILHÕES
DE LIVROS
VENDIDOS**

DALE CARNEGIE

**COMO SER
UM LÍDER
BEM-SUCEDIDO**

ÍNDICE

PREFÁCIO	7
CAPÍTULO 1	
Não ordene — lidere	13
CAPÍTULO 2	
Características dos líderes de sucesso	33
CAPÍTULO 3	
Motivar as equipas	57
CAPÍTULO 4	
Contratar pessoal para a empresa	95
CAPÍTULO 5	
Melhorar o desempenho	125
CAPÍTULO 6	
Seja um treinador	153
CAPÍTULO 7	
Delegar sem medo	179
CAPÍTULO 8	
Incentivar a inovação e a criatividade	195

CAPÍTULO 9	
Resolver problemas de liderança	217
ANEXO A	
Sobre Dale Carnegie	231
ANEXO B	
Os princípios de Dale Carnegie	237

PREFÁCIO

Estarão os gestores de sucesso mais preocupados em atingir determinados objetivos do que com a liderança das pessoas que supervisionam? Os líderes eficazes sabem que, para alcançarem esses objetivos, têm de ser verdadeiros líderes, que guiam, motivam, treinam e se preocupam com os seus colaboradores. Equilibrar as competências entre liderança e gestão deve ser o foco de todos os que aspiram a ter sucesso no trabalho.

É importante analisar o equilíbrio entre aquilo que fazemos e o que levamos os outros a fazerem. Como podemos identificar e alavancar o nosso estilo de liderança para sermos o melhor possível e obtermos os melhores resultados para nós e para a nossa organização?

O modo como encaramos os outros e os pressupostos que temos em relação a eles e ao mundo que nos rodeia moldam a nossa realidade e o ambiente em que trabalhamos. Neste livro, analisamos as lições que aprendemos sobre liderança e as convicções que formámos resultantes dessas experiências.

O PAPEL DE GESTOR/LÍDER ESTÁ A MUDAR

O mundo está a mudar rapidamente e exige que quem ocupa posições de liderança e gestão assuma papéis e responsabilidades em constante mudança. Quer estejamos na Europa, em África, nas Américas ou no Círculo do Pacífico, a competição exige constantemente que encontremos formas mais eficientes, mais produtivas e lucrativas de fabricar produtos e prestar serviços. Estas exigências não se limitam à nossa concorrência. As expectativas dos nossos colaboradores, dos nossos clientes internos e externos, dos distribuidores e parceiros de negócios não param de aumentar. Para nos mantermos competitivos no mundo atual em constante e rápida mudança temos de liderar e gerir as nossas organizações ao longo do século XXI.

CRIAR E PARTILHAR UMA VISÃO

Temos de ser criativos, gerar e partilhar uma visão e comunicar com eficácia com os nossos colaboradores. Para que as nossas empresas cresçam e prosperem no mundo de hoje, temos de incentivar os colaboradores a saírem da zona de conforto criada pelas especificidades da função e por uma abordagem minimalista do mundo do trabalho. É essencial contratarmos e ensinarmos as pessoas que nos podem ajudar a levar as nossas organizações para o nível seguinte. Não conseguimos fazê-lo sozinhos, nem os nossos colaboradores podem ajudar-nos a passar ao nível seguinte, sem primeiro

identificarmos os nossos objetivos e estabelecermos e comunicarmos uma visão clara aos nossos associados. Uma vez criada e disseminada pela organização uma visão partilhada, o comportamento fortalecido que daí resulta irá catapultar-nos para o nível seguinte. As pessoas deixam de encarar o seu papel como orientado para a função e passam a focar-se nos resultados. Quando os resultados são evidentes, isso inspira-nos, e aos nossos colaboradores, a correr riscos e a assumir responsabilidades. A liderança começa a descobrir o seu próprio nível dentro da organização. Os resultados claramente focados permitem que as pessoas se tornem mais autónomas e administrem os recursos sem a ajuda do nível hierárquico superior.

O comportamento fortalecido é o resultado de uma visão partilhada, mas nenhum deles é possível a menos que a visão seja claramente comunicada a toda a organização. A comunicação eficaz é a competência essencial para criar equipas eficazes, o que dá origem a um sentido comum de propósito e faz avançar a nossa organização para o nível seguinte.

ENCONTRAR O EQUILÍBRIO ENTRE AS PESSOAS E O PROCESSO

Quando são solicitados a identificar as principais características pessoais necessárias à gestão, a maioria dos executivos sénior responde: «A capacidade de trabalhar com as pessoas.» Os líderes reconhecem a importância da produção, distribuição, engenharia, vendas, investigação e desenvolvimento,

e têm sistemas de gestão implementados para organizar, dirigir e controlar as atividades em cada área.

Porém, quando é preciso pôr em prática as decisões executivas, são as pessoas que o fazem. A maior despesa operacional em qualquer orçamento é com os colaboradores. O planejamento, quer funcional quer estratégico, é executado e elaborado em torno das pessoas. O ativo mais valioso de uma organização são os seus colaboradores. Na verdade, a maior parte dos executivos passa três quartos do dia de trabalho a lidar com pessoas. Isso significa que criamos o sistema de gestão pelo qual a nossa organização funciona e damos provas constantes da liderança que permite que esses sistemas atinjam os respetivos objetivos.

Uma das principais razões pelas quais as pessoas são promovidas a cargos de gestão e de liderança é porque foram eficazes no desempenho da sua função. Assim que nos tornamos gestores, a nossa função consiste em levar os outros a fazerem as coisas tão bem ou melhor do que nós fazíamos. Isso exige um conjunto de competências muito diferente. O nosso sucesso requer façamos a transição entre fazer e liderar de modo a aproveitarmos as nossas competências e tempo.

Para sermos eficazes como gestores temos de equilibrar as pessoas e o processo. Estar demasiado focado nas pessoas significa que, se um elemento essencial se vai embora, tudo pára. Estar demasiado focado no processo significa que temos ótimos sistemas implantados; porém, ninguém os entende nem quer trabalhar com eles. O foco no processo quer dizer: «Este é o plano e é assim que fazemos as coisas.» O foco nas pessoas quer dizer: «Vamos discutir o plano e a razão por que

fazemos as coisas.» Com o equilíbrio certo, a produtividade e o empenho mantêm-se ao nível mais elevado.

| ENCONTRAR O EQUILÍBRIO ENTRE MOTIVAÇÃO E RESPONSABILIDADE

Sem motivação nada se faz, mas assim que tentamos responsabilizar as pessoas elas desmotivam-se, não é? Não necessariamente! Existem ferramentas para responsabilizar as pessoas pelos seus objetivos e compromissos e, em simultâneo, mantê-las motivadas. Com este equilíbrio, mais controlo temos sobre os resultados para nós e para a nossa equipa.

Hoje, mais do que nunca, a função do gestor é formar pessoas. Quando conseguimos criar um ambiente no qual as pessoas obtêm resultados, desenvolvem novas competências e têm êxito, estamos a realizar a nossa maior vocação de gestor e líder de pessoas. Comunicar com força e sensibilidade, ser um formador e formar pessoas são as maiores prioridades de um líder.

| LIDAR COM OS CONFLITOS E O NEGATIVISMO

Seja o que for que façamos, haverá sempre desafios com pessoas negativas e gestão do desempenho. Os nossos resultados, e os da nossa equipa, dependem de como essas situações são geridas. A imparcialidade, a coerência e a força são

necessárias no local certo, no momento certo e da maneira certa. Sem isso, o moral de todos pode ficar bloqueado, afetando a produtividade, a fidelidade do cliente e a lealdade do colaborador — o que é obrigatório na força de trabalho altamente competitiva.

Neste livro vamos abordar estes e outros problemas que os líderes enfrentam e apresentar abordagens que nos permitirão, e aos nossos colaboradores, melhorar a produtividade e, em simultâneo, desenvolver competências, atitudes e capacidades que nos ajudarão a progredir nas nossas funções.

Para tirar o máximo partido deste livro, primeiro leia-o todo para ter uma ideia geral de como devemos lidar com o nosso papel enquanto líderes. Depois, releia cada capítulo e comece a aplicar as orientações para concretizar cada uma das áreas abordadas.

ARTHUR R. PELL, PhD.
Editor

CAPÍTULO 1

Não ordene — lidere

Sabe qual é a característica mais importante que um líder pode ter? Não é a capacidade executiva; não é uma grande mente; não é a gentileza, a coragem ou o sentido de humor, embora cada um deles seja de extrema importância. É a capacidade de fazer amigos que, resumindo, significa a capacidade de ver o melhor nos outros.

DALE CARNEGIE

Peter Drucker, um dos grandes pensadores e autores da gestão, escreveu: «A maior parte daquilo que designamos gestão consiste em dificultar que as pessoas executem o seu trabalho.»

O que será que os gestores fazem e levou Drucker a escrever isto? Muitas pessoas que ocupam funções de gestão ou de supervisão lidam com os seus colaboradores como se fossem autómatos — esperando que sigam os procedimentos à risca e que não recorram à iniciativa própria, criatividade

e inteligência quando trabalham. Estão tão preocupados com o cumprimento das regras, regulamentos, procedimentos e rotinas que descuram o potencial que pode ter cada ser humano que trabalha sob a sua supervisão.

Os gestores que lideram verdadeiramente os colaboradores em vez de dirigirem o seu trabalho, não obtêm apenas melhores resultados para a organização como desenvolvem equipas de pessoas empenhadas em trabalhar para o sucesso em todos os aspetos do seu trabalho e da sua vida.

OS LÍDERES SERVEM

O verdadeiro líder serve os colaboradores — e não o contrário. A figura geométrica típica que associamos à maior parte das organizações é o triângulo. No topo, está o patrão que dá ordens à gestão intermédia, que dá ordens aos supervisores, que, por sua vez, dão ordens aos colaboradores. Na base do triângulo estão os clientes que esperamos que fiquem satisfeitos com o que lhes fornecemos.

O objetivo de cada estrato é servir o estrato acima. Na abordagem tradicional, os colaboradores servem os supervisores, os supervisores os gestores e todos acabam por servir o grande chefe. O cliente, na base, é praticamente ignorado. O triângulo deve ser invertido. A gestão de topo deve servir a gestão intermédia que, por sua vez, serve os supervisores de primeira linha, que estão lá para servir os colaboradores — e todos eles servem o cliente.

SERVEM AS SUAS EQUIPAS

J. Willard Marriott, empresário de hotelaria, resumiu-o de uma forma sucinta: «A minha função é motivar o meu pessoal, ensiná-lo, ajudá-lo e preocupar-me com ele.» Repare-se no último ponto — *preocupar-me com ele*. Os bons líderes preocupam-se de verdade com os colaboradores. Informam-se o mais possível sobre os seus pontos fortes e as limitações, as preferências e aversões, como agem e reagem. Dedicam tempo a trabalhar com eles, dão-lhe os recursos, as ferramentas e os conhecimentos para desempenharem eficazmente as suas funções.

Não atrapalham com ninharias.

Quando se fazem inquéritos sobre o que os colaboradores esperam de um chefe, quase sempre a questão mais importante é um chefe *com quem posso contar*. É o chefe a quem uma pessoa pode recorrer para fazer uma pergunta sem recear ser considerada estúpida, um chefe com quem se pode contar para oferecer informação, formação e sugestões, em vez de fazer exigências e dar ordens e instruções. Este é um chefe que ajuda a desenvolver o potencial das pessoas — e não as usa apenas como um meio de conseguir que o trabalho seja feito.

DELEGAM NAS PESSOAS

Os verdadeiros líderes delegam nas pessoas. A palavra «delegar» tornou-se um modismo na gestão atual, mas

os modismos exprimem muitas vezes de forma concisa um conceito normalmente aceite. Deriva de um termo legal que significa transferir certos direitos legais de uma pessoa para outra. Porém, na terminologia empresarial dos nossos dias é usado num sentido mais abrangente — partilhar alguma da autoridade e controlo que um gestor tem junto das pessoas que gere. Em vez de ser o chefe a tomar todas as decisões sobre como a função deve ser desempenhada, quem irá desempenhá-la participa na tomada de decisão. Quando os colaboradores têm uma palavra a dizer nessas decisões, não só obteremos uma informação mais diversificada quanto ao modo como a tarefa pode ser desempenhada como, visto que participaram, as pessoas empenham-se no seu sucesso.

GERIR VERSUS LIDERAR

Gerir significa sobretudo que as pessoas cumprem ordens — muitas vezes sem questionar. «É assim que vai ser feito.» Liderar incentiva a criatividade nas pessoas, solicitando as suas ideias tanto de um modo informal no contacto diário como formalmente em reuniões, sessões de debate de ideias e atividades similares. Gerir é dizer às pessoas aquilo pelo que serão responsáveis. Liderar é delegar nas pessoas — dando-lhes os instrumentos para tomarem decisões que se enquadrem nas linhas de orientação aceitáveis para todas as partes envolvidas.

Gerir tem mais a ver com o modo como as políticas são seguidas, explicando as regras e as políticas e como pô-las

em prática. Liderar motiva as pessoas e ensina-as a desempenharem a função. Se não resultar como esperado, são tomadas iniciativas para melhorar o desempenho com mais e melhor formação. Ajudar as pessoas a aprenderem é a ferramenta essencial para se obter um desempenho de qualidade.

Gerir concentra os esforços em *fazer bem as coisas*; liderar dá ênfase a *fazer as coisas certas*. Há alturas em que é preciso gerir — quando, por razões legais ou semelhantes, é essencial que as tarefas sejam feitas, segundo as regras. É evidente que as pessoas em cargos de gestão têm de garantir que as tarefas são bem feitas. Mas essa não é a sua tarefa principal. Nestas circunstâncias pode ser preciso implementar regras, mas o mais importante é treinar e motivar as pessoas para serem competentes e desejarem fazer o melhor para responderem aos objetivos do departamento e da empresa. Conseguir isto dos colaboradores é, em suma, a verdadeira liderança.

| BOM CHEFE / MAU CHEFE

Harry era o tipo de chefe que gostava de ser popular. Considerava-se um bom chefe porque todos no departamento gostavam dele. Como não queria perturbar essa popularidade hesitava em sancionar as pequenas infrações às regras ou corrigir pequenos erros no trabalho. Quando se impunha uma repreensão, adiava-a durante tanto tempo que o motivo era muitas vezes esquecido. Porém, os elogios eram tão frequentes que perderam o significado.

Teresa era dura. Acreditava que era preciso fazer estalar o chicote para que o trabalho fosse feito. Era brusca, dogmática e a sua expressão preferida era: «Eu sou a chefe. És pago para trabalhar e é melhor que trabalhes, ou então...» Era raro elogiar os colaboradores e costumava repreendê-los em frente de todas as pessoas do departamento.

Tanto Harry como Teresa tinham problemas graves, porque nenhum destes extremos resulta. Vejamos o que aconteceu em cada uma destas situações.

| O CHEFE DESCONTRAÍDO

Quando um chefe não controla o departamento, o trabalho é afetado. Os prazos de produção não são cumpridos, a qualidade ressenete-se, as pessoas aproveitam-se dessa indulgência e surge o absentismo, os atrasos e o laxismo das atitudes em geral. Os colaboradores de Harry sentem falta de liderança e abusam dele.

Porque é que um chefe se torna tão tolerante e descontraído a ponto de o respetivo departamento se ressentir? Com frequência isto está ligado a um sentimento de insegurança na sua própria capacidade. As pessoas inseguras exigem a aprovação dos outros para elevar o ego. Essas pessoas querem ser populares, fazer «parte da malta». Acreditam que a tolerância para com os colaboradores irá granjear a sua aprovação.

Quando o chefe de Harry descobrir que o departamento está a ficar para trás, ele irá ser responsabilizado. Harry fica então nervoso e sabe que tem de reverter a situação o quanto

antes. Uma reação natural é dar meia-volta bruscamente. Começa a ser duro e exigente. Cai em cima dos colaboradores, muitas vezes a vociferar e a gritar. Começa a repreender as pessoas à menor infração e a castigá-las por questões que, apenas uma semana antes, ignorava. Isto causa ressentimento e incerteza na equipa. O trabalho pode recuperar por um tempo mas, como a natureza de Harry é o oposto destas atitudes, assim que a situação estiver resolvida volta à sua maneira de ser.

As mudanças frequentes no estilo de gestão são mais demoralizantes do que manter um estilo — bom ou mau. A equipa não consegue prever como iremos comportar-nos. Essa incerteza faz baixar o moral e dá origem a bastante rotatividade.

A causa da atitude condescendente de Harry advém do seu próprio sentimento de insegurança. Ele tem de reforçar a sua confiança. Uma maneira de o conseguir é tornar-se especialista naquilo que faz. Quando alguém é profundamente conhecedor do seu trabalho, existe uma sensação de segurança que leva à autoconfiança em tudo o que se refere ao trabalho. Deve também aprender mais sobre relações humanas e aplicar o que aprende ao seu trabalho.

O SUPERVISOR DURO

Teresa tem um problema semelhante. Embora o seu estilo seja o oposto do de Harry, os resultados são muito semelhantes. Ela causa ressentimento nos colaboradores e, consciente ou inconscientemente, eles recusam-se a cooperar. Quebra de produção, maior rotatividade, mais absentismo,

inúmeras queixas e, em geral, um baixo moral são a prova habitual desta falta de cooperação.

A causa da abordagem dura, bem como da abordagem permissiva, é a insegurança. Porém, a atitude do «desejo de agradar» é substituída por modos rudes e uma postura autoritária. É mais difícil aos líderes pragmáticos mudarem, provavelmente porque insistem em teimar que a sua via é a única. A teimosia faz parte do seu padrão de comportamento.

Uma vez mais, a solução exige um bom conhecimento de relações humanas. O supervisor tem de aprender a elogiar com mais frequência e como repreender sem causar ressentimento e rancor. Teresa tem de aprender a moderar a sua atitude e linguagem para evitar discussões e trabalhar de um modo mais amigável com os seus colegas e colaboradores.

O MELHOR SUPERVISOR

O estilo de supervisão mais eficaz situa-se entre estes dois extremos. Baseia-se em compreender o comportamento humano e aplicar esse conhecimento no trabalho com as pessoas sob a respetiva supervisão. O bom supervisor elogia as pessoas pelo bom trabalho, mas não o faz de ânimo leve. Harry exagerou nos elogios a tal ponto que ninguém da sua equipa considerou que o seu trabalho especialmente bem feito era, verdadeiramente, apreciado. Como Teresa nunca elogiava os colaboradores, eles achavam que não valia a pena esmerarem-se nas tarefas.

A repreensão, quando necessária, deve ser feita em privado e num tom calmo. Nunca levante a voz e dê ao colaborador a oportunidade de apresentar a sua versão da história. Oiça com atenção e não interrompa.

Faça uma crítica construtiva e seja tão específico quanto possível.

Não repreenda quando estiver zangado ou irritado. Não se deixe levar para uma discussão. Evite o sarcasmo e a embirração. Atenha-se ao assunto em questão. Lembre-se que o objetivo de uma repreensão é corrigir o que está errado. Um bom gestor não pretende emendar o erro criando ressentimento. Destaque sempre o *quê* em vez de o *quem*. No Capítulo 9 apresentam-se sugestões sobre como dar repreensões eficazes.

Os bons líderes não são amigalhaços permissivos nem tiranos autoritários. Não são ignorados nem temidos pelos colaboradores. Os supervisores competentes têm a confiança intrínseca e o respeito do seu pessoal.

Vejamos uma comparação simples entre o modo como um chefe comanda e um líder lidera:

O Chefe	O Líder
Dirige as pessoas	Orienta as pessoas
Inspira medo	Inspira entusiasmo
Diz «Façam»	Diz «Vamos fazer»
Torna o trabalho uma tarefa penosa	Torna o trabalho interessante

Confia na autoridade	Confia na colaboração
Diz «eu», «eu», «eu».	Diz «nós»

MITOS E IDEIAS ERRADAS

É difícil vencer os mitos e as ideias erradas que orientaram o pensamento das pessoas durante anos ou toda a vida. Porém, enquanto gestores temos de destruí-los se quisermos avançar.

Algumas pessoas têm relutância em assumir um papel de liderança. Acreditam que, para o fazer, teriam de possuir certas características inatas de liderança, como o carisma ou aquela personalidade intangível que lhes daria o poder de influenciar os outros.

É verdade que alguns dos maiores líderes mundiais nasceram assim — possuíam aquele encanto especial que arrebatava o público. Mas esses são exceções. A maioria dos líderes de sucesso são pessoas comuns que trabalharam arduamente para chegarem aonde estão. Gerir pessoas é mais fácil se possuímos talentos naturais, mas não são essenciais. Não há dúvida de que cada um de nós pode adquirir as competências necessárias para gerir e liderar pessoas.

A liderança é uma arte que pode ser adquirida. Com um pequeno esforço, quem o desejar pode aprender a guiar pessoas de uma forma que desperte o seu respeito, confiança e colaboração sincera.

Muitos gestores gostam de se designar «profissionais», mas a gestão é realmente uma profissão? Os profissionais de outras áreas (como médicos, advogados, psicólogos e engenheiros) têm de concluir formações académicas avançadas e submeter-se a exames para obterem certificação. Não existem esses requisitos para gerir. Alguns gestores podem ter uma formação especial como, por exemplo, licenciatura em Gestão de Empresas, mas muitos são promovidos e têm pouca ou nenhuma experiência em gestão. A maioria dos gestores aprende, sobretudo, no trabalho.

Cada vez mais gestores de sucesso tentam adquirir competências através de cursos estruturados, mas a maioria ainda adquire as suas técnicas observando as dos seus chefes. O modelo que seguem pode ser bom. Porém, com demasiada frequência os novos gestores estão expostos às filosofias ultrapassadas e erradas dos respetivos chefes.

Liderar é uma arte que pode ser adquirida. Podemos aprender a orientar as pessoas de modo a conquistar o seu respeito, confiança e colaboração sincera.

Algumas das ideias referidas a seguir podem ter sido válidas no passado, mas já não são eficazes; outras nunca foram verdadeiras. Analisemos alguns dos muitos mitos e ideias erradas sobre gestão.

GERIR NÃO É MAIS DO QUE BOM-SENDO

Quando perguntaram a um gestor qual era a sua formação quando se iniciou na gestão, respondeu: «Quando fui

promovido ao primeiro cargo de gestão, pedi a um gestor com experiência de muitos anos que me desse algumas sugestões sobre como lidar com as pessoas sob as minhas ordens. Ele disse-me: “Usa o bom-senso e não terás problemas.”»

O que é, ao certo, o «bom-senso»? O que parece sensato a uma pessoa pode ser um disparate para outra. Muitas vezes, a definição de «bom-senso» tem uma base cultural. No Japão, por exemplo, é considerado «bom-senso» esperar o consenso total antes de tomar qualquer decisão; nos Estados Unidos, esta técnica costuma ser desprezada por ser considerada ineficaz e uma perda de tempo.

Os hábitos culturais não são a única causa da diferença de ideias acerca do que significa bom-senso. Pessoas diferentes têm perspetivas diferentes sobre o que é bom ou mau, o que é eficaz e o que é dispensável, o que irá resultar ou não.

Temos tendência para usar as experiências pessoais para desenvolver os nossos próprios padrões de bom-senso. O problema é que a experiência individual proporciona apenas uma perspetiva limitada. Embora aquilo que consideramos bom-senso tenha sido desenvolvido a partir das nossas experiências, a experiência individual nunca é suficiente para produzir perspetivas que não sejam limitadas. A liderança implica muito mais do que a experiência de um indivíduo. Para se ser um verdadeiro líder, devemos ir além do bom-senso.

Não contaríamos apenas com o bom-senso para resolver problemas financeiros ou de produção. Iríamos procurar conselho e informação junto dos melhores especialistas nestas áreas.

Assim sendo, porque deveríamos recorrer a uma base menos pragmática para resolver problemas de relações humanas?

Podemos aprender muito sobre a arte e a ciência da gestão lendo livros e revistas relacionados com o tema, frequentando cursos e seminários e participando ativamente em associações industriais.

OS GESTORES SABEM TUDO

Os gestores não sabem tudo. Ninguém sabe. Aceite que não temos todas as respostas, mas admita que precisamos de competências para as obter. Uma maneira eficaz consiste em desenvolver contactos com pessoas de outras empresas que enfrentaram situações semelhantes. Podemos aprender muito com elas. Uma rede — estabelecer contactos com pessoas de outras empresas a quem podemos recorrer para nos darem sugestões, ideias e estratégias para a resolução de problemas — dá-nos acesso a essas pessoas quando precisamos de novas informações e ideias e oferece-nos um recurso constante e valioso de ajuda na resolução de problemas.

Acredita muito mais nas ideias que descobre do que naquelas que lhe são dadas? Se assim é, não será insensato impingir as suas ideias aos outros? Não seria sensato dar sugestões — e deixar o outro chegar sozinho à mesma conclusão?

DALE CARNEGIE

OU É À MINHA MANEIRA OU É RUA!

Gerir pelo medo ainda é uma prática comum. E resulta... às vezes. As pessoas trabalham se recearem perder o emprego, mas a que ponto? A resposta é: «Apenas o suficiente para evitarem ser despedidas.» É por isso que esta técnica não é considerada uma gestão eficaz. A gestão de sucesso implica que se obtenha a colaboração voluntária dos colaboradores.

Além disso, não é fácil despedir pessoas. Tendo em conta as implicações das leis de direitos civis e os sindicatos — e, em muitos casos, a dificuldade e o custo inerente à contratação de substitutos competentes —, despedir pessoas pode causar mais problemas do que manter os colaboradores com quem não estamos muito satisfeitos.

Não conseguimos manter os bons colaboradores durante muito tempo quando gerimos pelo medo. Quando os empregos são escassos na respetiva comunidade ou ramo, as pessoas podem tolerar chefes arbitrários ou despóticos. Mas quando surgem oportunidades no mercado de trabalho, as mais competentes irão mudar-se para empresas com um ambiente de trabalho mais agradável. A rotatividade de pessoal pode ser dispendiosa e muitas vezes arrasadora.

ELOGIAR É MIMAR OS COLABORADORES

Alguns gestores receiam que, se elogiarem o trabalho de um membro da equipa, essa pessoa se acomode e deixe de

tentar progredir (é verdade que algumas reagem deste modo). O principal objetivo é verbalizar o elogio de maneira a incentivar o colaborador a continuar a fazer um bom trabalho.

Outros gestores receiam que, se os colaboradores forem elogiados pelo bom desempenho, irão ficar à espera de aumentos ou bónus. E alguns irão ficar, mas isso não é razão para não elogiar quando é devido. Os colaboradores devem saber como são realizados os ajustes salariais e determinados os bónus e outras recompensas financeiras. Se a remuneração for renegociada nas avaliações de desempenho anuais, os membros da equipa devem ter a garantia de que o bom trabalho pelo qual são elogiados será tido em conta na avaliação.

Alguns gestores consideram o elogio irrelevante. Um chefe de departamento disse: «As pessoas que chefiio sabem que estão a ter um bom desempenho se eu não falar com elas. Se tiver de falar com elas, sabem que estão com problemas.» Não dar *feedback* além da repreensão também não é eficaz.

Lembre-se: o que se pretende é usar o incentivo positivo e não o negativo.

É evidente que o elogio pode ser exagerado. Se as pessoas são constantemente elogiadas por qualquer realização trivial, o valor do elogio decresce a ponto de se tornar banal.

Além disso, os colaboradores que não são produtivos podem achar que estão a ter um ótimo desempenho se forem excessivamente elogiados.

As técnicas do uso eficaz do elogio serão abordadas no Capítulo 3.

*Elogiemos o mínimo progresso. Isso incentiva
a outra pessoa a continuar a melhorar.*

DALE CARNEGIE

ABANDONE O CHICOTE, CATIVE O COLABORADOR

Não há dúvida de que alguns gestores ainda agem como capatazes de escravos. Todos os anos, James Miller, consultor de gestão e autor de *The Corporate Coach*, realiza um concurso do Melhor e do Pior Chefe do Ano.

As nomeações são feitas pelos colaboradores. Miller diz que recebe muito mais nomeações para o pior chefe do que para o melhor. Descobriu que uma das principais razões pelas quais os colaboradores não gostam dos chefes é porque estes estão constantemente a criticá-los, a ser sarcásticos, a regozijar-se com as falhas e a vociferar e gritar com eles.

Porque é que as pessoas se comportam deste modo? Algumas sempre ouviram gritos — dos pais, dos professores e dos chefes anteriores —, por isso acham que é uma ferramenta de comunicação eficaz.

Todos nós levantamos a voz de vez em quando, sobretudo quando estamos sob *stress*. Por vezes, é preciso muita disciplina para não gritar. Porém, os líderes eficazes controlam essa tendência. Um lapso ocasional não constitui necessariamente um problema, mas quando gritar se torna a nossa maneira normal de comunicar estamos a admitir que não somos capazes de ser verdadeiros líderes. Não conseguimos

a colaboração entusiástica dos nossos colaboradores gritando com eles.

OS LÍDERES NÃO DEVEM LIMITAR-SE A UM DESEMPENHO ÓTIMO

Produtividade, desempenho e lucro são aspetos importantes da nossa função enquanto gestores, mas será apenas isto que devemos ter em consideração? É evidente que se uma empresa quer sobreviver tem de apresentar resultados. Porém, o desenvolvimento dos colaboradores é igualmente importante. Se ignorarmos o potencial das pessoas, a capacidade da nossa equipa para obter resultados é limitada. Em vez disso, obteremos benefícios de curto prazo em detrimento do sucesso a longo prazo e até da sobrevivência.

Quando Eliot fundou a sua empresa de componentes para computadores, foi pioneiro no que era então uma indústria nova e em expansão. Decidido a ser um líder no seu ramo, levou os colaboradores a manterem elevados níveis de produtividade e manteve-se focado na perspectiva do lucro. Porém, não prestou atenção ao desenvolvimento da equipa. O pessoal técnico e administrativo tinha poucas oportunidades de contribuir com ideias ou de tomar a iniciativa nos respetivos projetos. Ao longo dos anos, a empresa de Eliot obteve lucros razoáveis, mas nunca cresceu a ponto de se tornar líder no setor como ele esperava. Como sufocou o potencial e a ambição das pessoas, muitos dos seus técnicos mudaram-se para outras empresas. E como dependia apenas das suas próprias

ideias, perdeu todas as ideias inovadoras que os colaboradores poderiam ter apresentado.

EXPERIMENTE A REGRA DE PLATINA

Quando gerimos pessoas, a regra de ouro bíblica «Faça aos outros o que gostaria que os outros lhe fizessem» é um conselho sensato — mas apenas até certo ponto. As pessoas não são todas iguais; tratar os outros como gostaríamos que nos tratassem não é o mesmo que tratá-los como eles gostariam de ser tratados.

Por exemplo, Linda prefere que lhe sejam apresentados os objetivos gerais e gosta de ser ela tratar dos pormenores da sua função. Porém, Jason, o seu assistente, não se sente confortável ao receber uma tarefa se não lhe forem comunicados todos os pormenores. Se Linda delegar trabalho no seu assistente da mesma forma que ela gosta que lhe atribuam as tarefas, não irá obter os melhores resultados.

Sol precisa de incentivo contínuo. Só se sente bem quando o chefe supervisiona o que está a fazer e lhe garante que é um bom trabalho. No entanto, Tanya fica irritada se o chefe vigiar o seu trabalho com demasiada frequência. «Não confia em mim?», queixa-se. Não podemos agir com Tanya como o fazemos com Sol e obter bons resultados de ambos.

Todos temos um estilo, abordagem e peculiaridades próprias. «Fazer aos outros» o que gostaríamos que nos fizessem pode a ser a pior maneira de gerir as pessoas.

Para se ser um líder eficaz é preciso conhecer cada membro da equipa e adaptar o método de gestão à individualidade de cada pessoa. Em vez de seguir a regra de ouro, siga a regra de platina: *Trate os outros como eles gostariam de ser tratados.*

É evidente que é preciso fazer compromissos. Em algumas situações, o trabalho tem de ser realizado de uma forma que pode não ser a ideal para algumas pessoas. Sabendo com antecedência o que é preciso ser feito, podemos prever os problemas e preparar os nossos colaboradores para aceitarem as suas tarefas.

RESUMO

- A liderança é uma arte que pode ser adquirida. Com um pequeno esforço, quem o desejar pode aprender a guiar pessoas de uma forma que desperte o seu respeito, confiança e colaboração sincera.
- Não ordene, lidere.
- Os gestores são muitas vezes influenciados por ideias erradas e mitos sobre gestão. Não siga automaticamente as pisadas de um antigo chefe.
- Não seja duro nem descontraído. O estilo de supervisão mais eficaz situa-se entre estes dois extremos. Baseia-se em compreender o comportamento humano e aplicar esse conhecimento no trabalho com as pessoas sob a respetiva supervisão.
- Elogie as pessoas pelo trabalho bem feito. Uma conquista não reconhecida é como uma planta que não é regada.

- A produtividade irá murchar.
- Siga a regra de platina: «Trate os outros como eles gostariam de ser tratados.»
- Temos de estar sempre presentes para os nossos colaboradores.

O BEM MAIS VALIOSO DE QUALQUER EMPRESA OU INSTITUIÇÃO SÃO AS PESSOAS QUE NELA TRABALHAM.

O foco de um líder deve, por isso, estar na identificação e gestão das necessidades e desejos dessas pessoas. Como motivar os colaboradores? Como contratar as pessoas mais adequadas para cada função? Como lidar com o conflito e com os sentimentos negativos dentro da equipa?

Estas são questões com que qualquer líder se confrontará amiúde, pelo que é importante saber que o sucesso depende da sua capacidade para enfrentar desafios, para lidar com pessoas difíceis, para responsabilizar os colaboradores pelos seus objetivos e, ao mesmo tempo, mantê-los motivados.

Neste livro, Dale Carnegie examina estes e outros aspetos da liderança e oferece estratégias únicas para que possa continuar a crescer na sua função de liderança e na sua profissão.

**«PARA SE SER UM LÍDER EFICAZ
É PRECISO CONHECER CADA MEMBRO
DA EQUIPA E ADAPTAR O MÉTODO
DE GESTÃO À INDIVIDUALIDADE
DE CADA PESSOA. EM VEZ DE SEGUIR
A REGRA DE OURO, SIGA A REGRA
DE PLATINA: TRATE OS OUTROS COMO
ELES GOSTARIAM DE SER TRATADOS.»**

DALE CARNEGIE



Penguin
Random House
Grupo Editorial

www.penguinlivros.pt

f editoraobjectiva
penguinlivros

ISBN 9789897847790



9 789897 847790 >