

Ken Blanchard

a alma do líder

reflexões sobre a arte de influenciar pessoas

São Paulo



2009

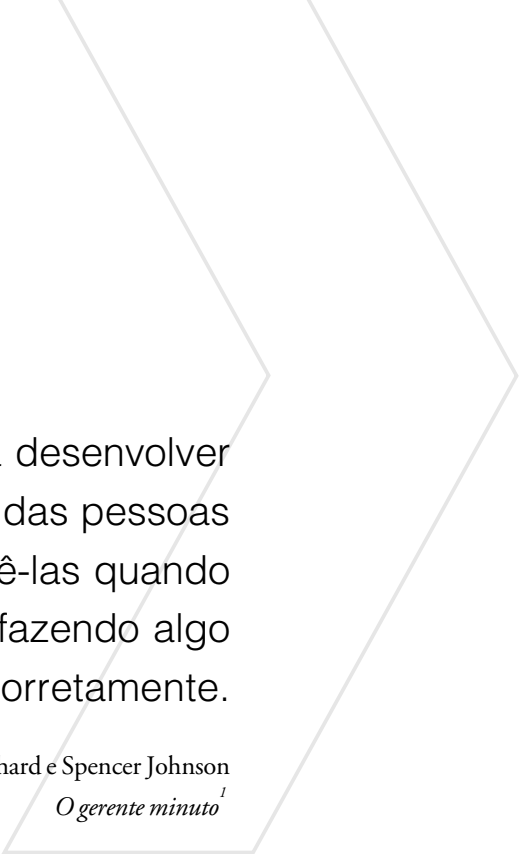
INTRODUÇÃO

Quando eu estava no ensino médio, tinha um técnico de futebol americano que adorava frases motivacionais. Ele cobria as paredes do nosso vestiário com esse tipo de dizeres. Frases como: “Quando o caminho enrijece, o homem rijo prossegue em frente” e “Desistentes jamais vencem, e vencedores jamais desistem” ficaram gravadas na minha mente. Quando comecei a escrever e a dar aulas na área de liderança e gestão, empregar frases que ajudam as pessoas a se lembrar de questões importantes passou a ser um comportamento automático para mim. Foi por isso que tive muito prazer quando David C. Cook me pediu para atualizar *A alma do líder*, um livro que contém minhas frases de efeito favoritas.

Liderança não é apenas uma questão de ter um cargo de poder. Toda vez que alguém usa sua influência para causar mudança nas ideias e ações de outras pessoas, esse alguém está praticando liderança. Desse modo, você pode ser líder como pai ou mãe, marido ou mulher, como amigo ou como cidadão. Espero que essas frases lhe transmitam a sabedoria e a inspiração de que necessita para liderar em um nível superior. Lembre-se: os melhores líderes são aqueles que entendem que o poder deles flui por meio deles, não deles.

Boa leitura e
Sucesso!

— KEN BLANCHARD



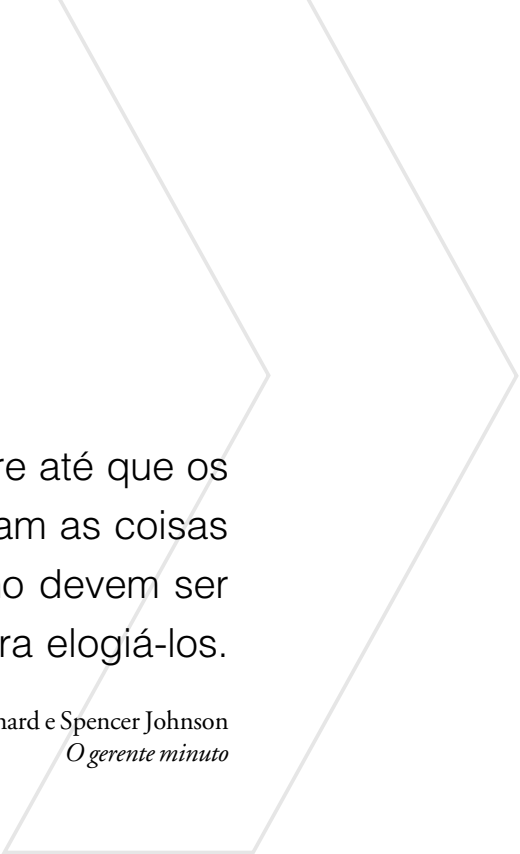
O segredo para desenvolver
o potencial das pessoas
é surpreendê-las quando
estiverem fazendo algo
corretamente.

— Ken Blanchard e Spencer Johnson
*O gerente minuto*¹

¹ Rio de Janeiro: Record, 2003.

Surpreender as pessoas quando elas estiverem fazendo coisas certas é um poderoso conceito gerencial. Infelizmente, a maior parte dos líderes tem muita habilidade para surpreender as pessoas fazendo coisas erradas. Sempre recomendo que os líderes reservem pelo menos uma hora na semana para andar pelo local de trabalho de sua equipe e surpreender os funcionários fazendo coisas certas. Lembros também de que o elogio eficaz deve ser específico. Apenas observar e dizer “Obrigado por tudo” não tem sentido. Se alguém diz “Bom trabalho!” para alguém cujo desempenho é medíocre e diz igualmente “Bom trabalho!” para alguém cujo desempenho é bom, isso soa ridículo para o medíocre e “desmotiva” aquele que se desempenha bem.

Surpreender as pessoas quando elas estiverem trabalhando corretamente dá satisfação e motiva os funcionários que têm bom desempenho. Não se esqueça, porém, de elogiá-los na hora, de ser específico e, por fim, de incentivá-los a continuar trabalhando bem. Esse princípio também o pode ajudar a ser brilhante em casa. É uma forma maravilhosa de interagir e de apoiar as pessoas de sua convivência.




Não espere até que os
funcionários façam as coisas
exatamente como devem ser
feitas para elogiá-los.

— Ken Blanchard e Spencer Johnson
O gerente minuto

Muitos líderes bem-intencionados esperam até que seus subordinados façam as coisas exatamente como devem ser feitas, completem o projeto ou atinjam a meta para elogiá-los. O problema nesse caso é que talvez eles fiquem esperando para sempre. Entenda, o comportamento “exatamente correto” se compõe de toda uma série de comportamentos *aproximadamente* corretos. Faz mais sentido elogiar o progresso — é um alvo em ação.

Você consegue imaginar, por exemplo, colocar um bebê em pé e mandá-lo andar e, quando ele cair, você gritar “Eu lhe disse para andar!” e bater nele? Claro que não. Você põe a criança em pé, e ela cambaleia um pouco. Você lhe diz: “Levanta!” e, em seguida, cobre-a de beijos e abraços. No dia seguinte, ela dá um passinho, e você a elogia bastante. Aos poucos, o bebê adquire confiança até que finalmente começa a caminhar sozinho. O mesmo ocorre com os adultos. Surpreenda-os fazendo as coisas corretamente — e não se esqueça de que, no início, o quase certo é muito bom.



Aquilo a que dedicamos
nossa atenção prospera.

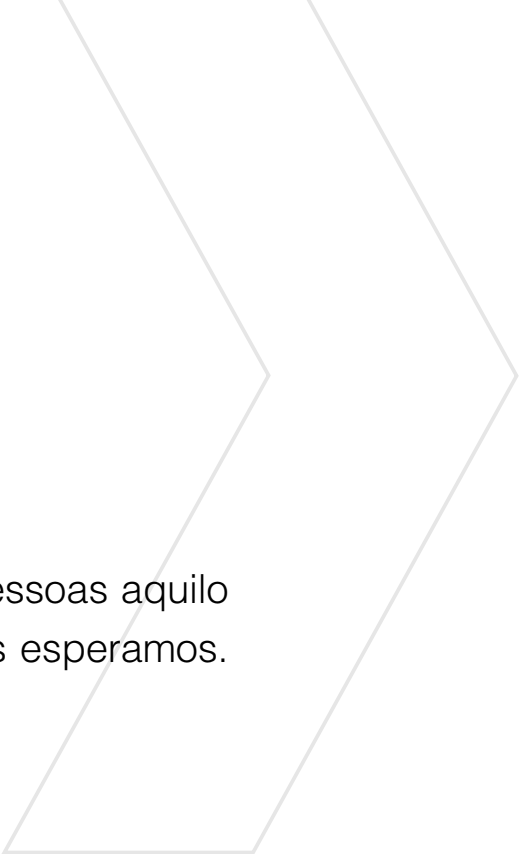
— Ken Blanchard, Thad Lacinak,
Chuck Tompkins e Jim Ballard²
*Vai em frente!*²

² São Paulo: Campus, 2002.

Quanto mais atenção prestarmos a um comportamento, mais ele se repetirá. Ressaltar o positivo e mudar o negativo são os melhores recursos para aumentar a produtividade.

Os adestradores de orcas sabem que, quando não se dá muita atenção ao que as baleias fazem errado, mas, ao contrário, enfatiza-se aquilo que elas fazem certo, elas fazem o certo mais constantemente. Quando os treinadores começam a trabalhar com uma nova baleia, ela não sabe nada sobre saltar sobre cordas. Os adestradores começam com a corda debaixo da água, a uma altura do fundo do tanque suficiente para que a orca possa nadar por baixo da corda. Se ela nadar sob a corda, o treinador não dá atenção, mas toda vez que ela nadar e saltar a corda, ele a alimenta.

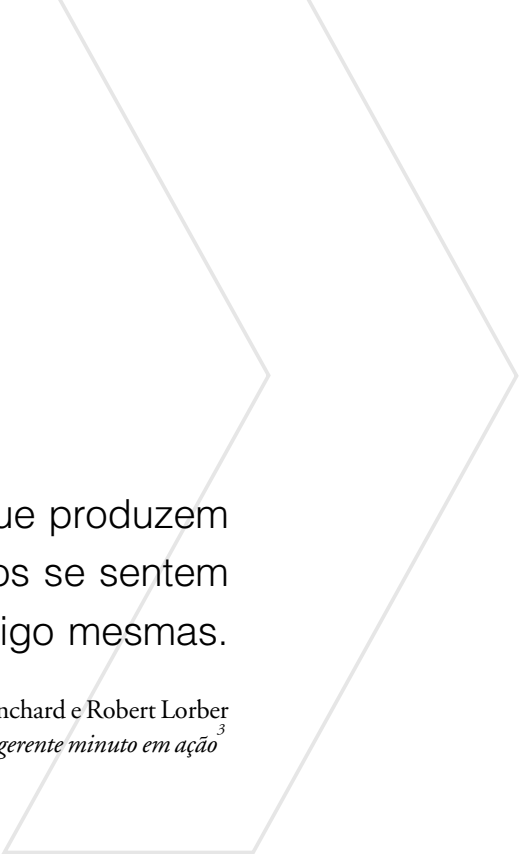
Concentrar-se no aspecto negativo quase sempre cria situações que fazem as pessoas perder o ânimo. Quando o bom desempenho é acompanhado de uma reação positiva, as pessoas naturalmente desejam continuar realizando esse comportamento.



Obtemos das pessoas aquilo
que delas esperamos.

Toda vez que falo a respeito do poder de surpreender as pessoas fazendo algo corretamente, ouço: “Sim, tudo bem, mas você não conhece o Haroldo!” Você tem um “Haroldo” na sua vida? Se tiver, talvez deva reavaliar suas expectativas com relação a essa pessoa e verificar se ela atualmente não as está superando. Tudo está no que você observa. Quando você julga alguém, isso prejudica sua capacidade de enxergar essa pessoa nitidamente. É como se um filtro estivesse selecionando tudo sobre ela menos o que se enquadra em sua avaliação.

Lute contra o seu filtro e surpreenda o seu “Haroldo” fazendo algo corretamente. Não será fácil, mas, se você perseverar, vai notar que o seu comportamento, mesmo a sua atitude ou grau de aceitação para com o “Haroldo” vai mudar. Tente fazer isso e veja o que acontece. Depois tente novamente. Você talvez até goste. O “Haroldo” certamente vai gostar!



As pessoas que produzem
bons resultados se sentem
bem consigo mesmas.


— Ken Blanchard e Robert Lorber³
*O gerente minuto em ação*³

³ Rio de Janeiro: Record, 1985.

Em *O gerente minuto*, eu e Spencer Johnson escrevemos: “As pessoas que se sentem bem consigo mesmas produzem bons resultados.” Depois que o livro saiu, eu percebi que estava realçando o “velho” jogo das relações humanas — tentando primeiro fazer que as pessoas se sentissem bem, na esperança de que isso as fizesse produzir bons resultados. Daí, eu e Robert Lorber mudamos a ênfase quando escrevemos *O gerente minuto em ação*. Hoje em dia, tudo o que nossa empresa faz é concentrar-se em ajudar as pessoas a produzir bons resultados.

Quando produzem bons resultados, as pessoas se sentem bem com elas próprias porque sabem que fizeram um trabalho bem feito e têm o que mostrar pelo esforço empreendido. Um líder eficiente tem como prioridade ajudar seu pessoal a produzir bons resultados de duas maneiras: garantindo que seus liderados saibam quais são suas metas e fazendo todo o possível para apoiar, estimular e treiná-los para cumprirem essas metas.

Seu papel como líder é ainda mais importante do que você talvez imagine. Você tem o poder de ajudar as pessoas a se tornarem vencedoras.



O *feedback* é o café da
manhã dos campeões.

— Rick Tate
escritor e especialista em liderança.

Tenho visto em minhas viagens muitas pessoas desmotivadas durante o trabalho, mas jamais vi uma pessoa desmotivada depois do trabalho. Por volta das cinco ou seis da tarde, elas saem correndo dos escritórios para jogar vôlei ou tênis, para treinar times de futebol dente de leite ou ir em busca de outros passatempos. As pessoas se motivam a fazer atividades que lhes dão *feedback* dos resultados. O *feedback* (resposta) é importante para as pessoas. Todos nós queremos saber como estamos indo numa atividade. Por isso é essencial para um desempenho eficiente examinar o sistema a fim de que ele dê *feedback* constante.

Com muita frequência os gerentes acumulam informações negativas e as descarregam todas de uma só vez depois de um pequeno incidente ou durante uma sessão anual de revisão de desempenho. Outros “mascaram” as revisões de desempenho e agem como se tudo estivesse bem, quando na verdade não está. Quando as pessoas são atacadas ou não são tratadas com sinceridade, elas perdem o respeito pela empresa e o respeito pelo trabalho delas.

Acredito firmemente que dar *feedback* (respostas) é a estratégia mais compensadora para melhorar o desempenho e induzir satisfação. Isso pode ser feito em pouco tempo, não custa nada e pode fazer os funcionários mudarem de opinião rapidamente.