

(1)

Um programa vencedor

Neste capítulo irá aprender:

- por que razão nem todos não atingem o seu potencial máximo
- o plano para o pensamento positivo
- o poder do pensamento positivo nos negócios



“Acredite em si! Tenha fé nas suas capacidades! Sem uma confiança humilde mas razoável nos seus poderes, não poderá ter sucesso ou ser feliz. Mas, com uma sólida auto-confiança, pode ser bem sucedido”. Quando li pela primeira vez estas linhas de abertura do *best-seller* do Dr. Norman Vincent Peale *O Poder do Pensamento Positivo*, elas tocaram-me profundamente. Estas palavras eram verdade e tinham poder e, como milhões de de leitores, fiquei “viciado” nos conceitos do pensamento positivo. E, como milhões de leitores, adoptei os princípios em todos os aspectos da minha vida, o que levou a uma incrível transformação pessoal. Com apenas 21 anos de idade tornei-me um novo homem! As minhas relações pessoais melhoraram largamente. Tornei-me mais confiante e positivo. Os “maus bocados” por que passei pareciam ter-se evaporado. E, ao contrário de outras teorias de auto-melhoramento, os princípios do pensamento positivo mantiveram-se comigo e conduziram-me a muitos sucessos na minha vida pessoal e profissional. A maior parte dos programas de auto-melhoramento são muito semelhantes à comida chinesa, ou seja, sabe lindamente e enche-nos mas depois, umas horas mais tarde, estamos prontos para comer uma *pizza*. Os princípios do pensamento positivo são diferentes porque estão construídos com base em pilares sólidos de princípios irrefutáveis e universais, científica e espiritualmente. Foi enquanto trabalhava no Juran Institute, uma empresa de consultoria em gestão da qualidade, que estabeleci a ligação entre pensamento positivo e o mundo dos negócios. Durante os 11 anos que passei como consultor no Juran Institute, trabalhei com muitas organizações, ajudando-as a alcançar melhores níveis de desempenho ao concentrarem-se na qualidade.

Era dado grande destaque à criação de produtos e serviços de elevada qualidade: *coisas* e os *processos* através dos quais estas eram criadas. O que me preocupava era o facto de ser dada muito pouca atenção às *pessoas* responsáveis por fazer as “coisas” e por conceber os processos. O que finalmente me convenceu de que estávamos a negligenciar uma questão fundamental do desempenho foi uma conversa que tive com o director-geral do Hotel Ritz-Carlton, Horst Schulze. O Ritz-Carlton tinha acabado de ganhar o cobiçado Prémio Nacional de Qualidade Malcom Baldrige (PNQMB), que distingue as empresas pela sua qualidade excepcional. O hotel tinha investido milhares de dólares para aprender e aplicar os conceitos e práticas TQM (*Total Quality Management* – Gestão Total da Qualidade) em toda a empresa. Eu queria ouvir directamente de Horst o que ele pensava que era a chave do sucesso da empresa. O factor “humano” tinha andado a fermentar na minha cabeça e queria, de forma independente, ainda que não científica, corroborá-lo. Coloquei-lhe uma questão simples e

não indutiva: “Sr. Schulze, de todos os conceitos empresariais que aplicou para se tornar um vencedor do PNQMB, qual diria que foi o factor mais importante?”. Ela Respondeu imediatamente: “As pessoas! Ter uma equipa motivada, enérgica e trabalhadora com uma boa atitude. Esse é o factor mais importante”. Ele não estava a sugerir que esse tivesse sido o único factor, mas era sem dúvida o mais importante. À medida que desenvolvi uma pesquisa mais formal sobre os vencedores do PNQMB, o “factor humano” emergiu como um denominador comum do sucesso. Empresas como a Motorola, a FedEx, a Westinghouse, a Milliken, a Xerox e outras fizeram todas grandes investimentos no desenvolvimento dos seus colaboradores. Mas que aspectos do desenvolvimento humano produzem os melhores resultados? Quais são os aspectos que nos ajudam a retirar o máximo do potencial dos nossos colaboradores?

PORQUE É QUE TANTOS NÃO CONSEGUEM Atingir O POTENCIAL MÁXIMO NOS NEGÓCIOS?

Nos meus *workshops* peço aos participantes para fazerem uma pausa e, numa folha de papel em branco, escreverem as razões pelas quais, na sua opinião, não conseguem atingir o seu potencial máximo nos negócios. Talvez também queira experimentar. É importante não avançar na sua leitura antes de fazer este exercício simples, embora revelador. Portanto, faça a sua lista. Anote todas as ideias de que se lembre sem as avaliar. Depois de ter feito a sua lista, avalie e hierarquize as três razões principais. Fiz este exercício centenas de vezes com profissionais de todos os quadrantes. Agora veja a lista que se segue. Estão enumeradas as respostas típicas.

Limitações ao sucesso:

- Falta de recursos
- Ausência de apoio da gestão
- Medo
- Ausência de objectivos claros
- Auto-estima baixa
- Falta de planeamento
- Desorganização
- Falta de formação
- Falta de confiança
- Não ter o tempo, o dinheiro ou as oportunidades necessárias
- Entre outros ...

Agora reveja a lista. Algumas das suas respostas são semelhantes ao que aparece na sua lista? E provável que algumas sejam muito semelhan-

tes, se não mesmo idênticas. Encontra um padrão? O que muitos notam imediatamente é que a lista pode ser dividida em duas categorias: interna e externa. Olhe para a lista novamente (para a sua ou para a publicada no livro): Quais são os factores internos e os externos? Por exemplo, a falta de confiança é interna ou externa? A maior parte concordaria que é algo intrínseco ao indivíduo e, portanto, mais directamente controlável do que um factor externo. Então e o medo? E a baixa auto-estima? Quais são as suas três razões principais? São internas ou externas? Em mais de 95 por cento das vezes são os factores *internos* os destacados como as principais razões pelas quais não se consegue atingir o potencial máximo nos negócios. De acordo com o prestigiado psicólogo Dr. James Fadiman, “quando bloqueamos ao tentar atingir um objectivo, normalmente não é porque necessitamos de aprender uma nova técnica. Em vez disso, é porque nos deparamos com uma ou mais *barreiras internas*. Até lidarmos com esses obstáculos interiores, todas as boas intenções, planos e estratégias de motivação existentes no mundo não serão suficientemente bons para nos ajudar a alcançar os nossos objectivos”.

O que se trata aqui é de *atitude*. Todos os anos, as empresas investem milhões de dólares em conhecimento e formação para desenvolver competências tendo em vista melhorar o desempenho dos seus colaboradores. No entanto, os resultados têm sido fracos. Em proporção com o investimento, são feitas poucas melhorias, certamente não as suficientes para justificar o investimento. Formação concentrada em conhecimentos e competências não é suficiente. Na maior parte dos casos em que as pessoas sabem o que fazer (ou seja, têm o conhecimento) e como o fazer (têm as competências), acabam, mesmo assim, por não desempenhar essa função tão bem como poderiam fazê-lo. Os responsáveis são as crenças auto-limitadoras e pensamentos negativos que moldam a atitude, bloqueando a aplicação eficaz do conhecimento e das competências.

Então e os factores externos? Será que estão verdadeiramente fora do nosso controlo? Podemos fazer alguma coisa em relação à “falta de formação” ou à “ausência de apoio da gestão”? E à “falta de recursos”? Claro que não, ou seja, não directamente. O que podemos fazer é mudar o nosso *ponto de vista* no que diz respeito a estes factores externos. Nas palavras do filósofo estóico Epicteto¹, “o que perturba os Homens não são as coisas, mas os juízos que formulam sobre elas”.

¹ N.T. Filósofo grego (n. 50 – m. 138 d. C.) da escola fundada em Atenas por Zenão de Cítio, considerado um dos mais importantes representantes do estoicismo.]

Podemos escolher permitir que os factores externos nos derrotem ou podemos encará-los de uma forma mais positiva. E quando encaramos os factores externos desta maneira, percebemos que realmente podemos – e temos – controlo sobre eles.

Os factores externos que afectam o desempenho podem ser agrupados em três categorias “desculpabilizadoras”, a que chamo os “três L” (em inglês):

- Falta (*Lack*): não “o” tem, nunca teve e nunca terá
- Perda (*Loss*): teve-“o”, mas perdeu-o
- Limitação (*Limitation*): tem-“no”, mas em quantidades limitadas

Quando não conseguimos alcançar um objectivo ou nível de sucesso em particular, muitas vezes pomos as culpas num dos “três L”.

Um indivíduo com a mentalidade de “Falta” está sempre a queixar-se de que não tem os recursos necessários para ser bem sucedido: dinheiro, instrução, conhecer as pessoas certas e por aí fora. Alguns de nós encaixam-se na mentalidade de “Perda”: “As coisas estavam a correr bem com o meu projecto até que dois elementos da minha equipa se demitiram para ingressar num novo. Agora não posso, de maneira nenhuma, terminar a tempo.” Por fim, há a mentalidade de “Limitação”: “Gostaria de me candidatar a essa nova posição, mas não tenho instrução ou experiência suficientes. Provavelmente vou fracassar.” Mas há quem sofra de um ou da combinação dos “três L” e em vez de usar esse facto como uma desculpa, usa-o para se motivar e se mobilizar. Percebe que os únicos verdadeiros inibidores são as conclusões a que chega sobre as barreiras externas.

Anteriormente neste capítulo, fiz uma distinção entre barreiras internas e externas para atingir o nosso potencial no local de trabalho. Mas, como pode ver agora, no fundo todas as barreiras são *internas* e, portanto, podem ser controladas directamente. Há alguma coisa que possamos fazer em relação às barreiras internas? Antes de responder, vamos rever a situação: conhecimento e competências, em si e por si, não conduzem a um elevado desempenho no local de trabalho. Um ingrediente importantíssimo nesta mistura é a atitude que, quando positiva, nos permite ultrapassar as nossas barreiras internas. Quando a nossa atitude é negativa, as barreiras internas dominam-nos e, em última análise, derrotam-nos. A atitude, por definição, é “uma posição mental ou sentimento em relação a um objecto”. Se pudermos mudar a nossa posição mental (pensamentos) e sentimentos, podemos alterar o nosso comportamento. Mas será que podemos mesmo mu-

dar os nossos pensamentos e os nossos sentimentos? Como gestores, podemos mudar os pensamentos e os sentimentos dos outros? De que maneira? A maior parte dos gestores são formados para se concentrarem apenas nos resultados, que são as *consequências* do comportamento. As pessoas cujo comportamento conduz a bons resultados são compensadas. Aqueles cujo comportamento não conduz a bons resultados não são compensados, ou são punidos e/ou voltam para as aulas de formação! A maior parte dos gestores não se sente confortável com a ideia de mudar os pensamentos e os sentimentos das pessoas. Esse é o trabalho de um psicólogo organizacional, não é? Um gestor poderá argumentar que o melhor que poderá fazer é contratar pessoas com uma boa atitude e esperar que a atitude se mantenha positiva.

Claro que podemos examinar minuciosamente potenciais colaboradores e contratá-los com base na atitude. Algumas boas ferramentas de avaliação estão disponíveis para esse fim. Mas quem é que não contrata pela atitude? Alguns gestores acreditam que os colaboradores podem ser agrupados em duas categorias: os que têm uma atitude positiva e os que têm uma atitude negativa. Mas, se contratamos apenas pela atitude positiva, porque é que tantas empresas têm problemas com atitudes negativas? Lembro-me de ter participado numa reunião de profissionais de recursos humanos de uma empresa que pertencia à lista das 100 empresas de serviços seleccionadas pela revista *Fortune*. A reunião foi iniciada pelo director, por acaso um defensor do pensamento positivo. Ele disse ao grupo que o factor de sucesso mais importante para a organização era a atitude. E era sua opinião que “existem demasiadas pessoas nesta empresa com uma atitude errada”. Para minha surpresa, ele continuou, dizendo: “Penso que devemos encontrar todas as pessoas que têm uma atitude negativa e despedi-las!”. Apesar de sabermos que, na realidade, não o poderia fazer, ele estava a falar a sério. Ele não se apercebeu que a maioria de nós começa a trabalhar com uma perspectiva positiva e expectante. A maior parte vai trabalhar todos os dias determinada a fazer o melhor que pode. No entanto, à semelhança do que acontece na maior parte dos aspectos da vida, diariamente estamos rodeados de problemas, desafios e crises no local de trabalho. Mesmo os mais positivos podem ser derrotados. O desafio dos gestores é criar um ambiente que reforce e alimente constantemente atitudes positivas. Alguns bons gestores são eficazes a este nível de uma forma inata. Mas outros necessitam de um “plano” que lhes mostre como o fazer. É aqui que o pensamento positivo desempenha uma função poderosa – porque fornece um plano para ajudar as pessoas a chegar à *fonte* das barreiras internas – negativismo, pessimismo, má atitude – que afectam o seu desempenho.

O PLANO PARA O PENSAMENTO POSITIVO

A maior parte de nós consegue lembrar-se de um momento, tanto na nossa vida pessoal como profissional, em que fomos confrontados com uma situação inesquecível de má que talvez ameaçasse mesmo a nossa própria vida. E a maior parte de nós consegue lembrar-se de ter lidado eficazmente com essa situação difícil – em resultado do pensamento positivo. O facto é que todos nós pensamos, mais ou menos, de uma forma positiva. Todos utilizámos já técnicas do pensamento positivo para nos livrarmos de uma embrulhada. A maior parte das vezes *reagimos* a situações e utilizamos o pensamento positivo de uma forma não estruturada. Mas aplicar o pensamento positivo nos negócios exige o desenvolvimento de uma abordagem mais estruturada e metódica para lidar *pró-activamente* com situações desafiantes, quer planeadas quer não planeadas. O plano do pensamento positivo implica sete passos. Nos capítulos seguintes vou desenvolver com maior detalhe cada um dos passos.

1. Defina a situação.

A resolução com sucesso de um desafio empresarial começa por investir tempo e esforço suficientes para o definir claramente e de uma forma abrangente. Fazê-lo pode levar apenas alguns minutos, mas este simples acto pode:

- dar-lhe um objectivo claro no qual deve concentrar os seus esforços;
- diminuir qualquer ansiedade que possa estar a sentir em relação à situação.

A maior parte das situações que são um desafio no local de trabalho exige uma mistura apropriada de conhecimento, competências, atitudes e comportamentos positivos. Este passo pressupõe que possui o conhecimento e as competências necessárias para lidar com a situação. No entanto, todas as situações nos negócios, independentemente de quão simples e complexas sejam, exigem que interaja eficazmente com outras pessoas. Para definir a situação, precisamos de nos concentrar em duas áreas. A primeira é a nossa visão da situação. A segunda é a maneira como nos comportamos quando lidamos com os outros. A definição da situação deve ser uma descrição curta e concisa da questão *empresarial* e da gravidade emocional da situação.

Aqui estão alguns exemplos:

- A atitude e o desempenho da minha equipa estão em baixo. Preciso de inverter esta situação, já a partir da nossa próxima reunião. Preocu-

pa-me que não cumparamos os nossos objectivos até ao final do ano.

- Ainda tenho o prazo de um outro projecto para cumprir, mas estou exausto devido a uma implacável carga de trabalho. Quanto mais faço, mais me é dado a fazer. Sinto-me frustrado, ansioso e pronto a explodir.
- Acabei de ser preterido numa promoção que sei que merecia e vou confrontar o meu gestor com essa situação. Estou ofendido e zangado.
- Tenho de fazer uma apresentação ao departamento de gestão e explicar porque é que o meu projecto está acima do orçamentado e atrasado. Estou receoso e ansioso.
- Chegou o momento da avaliação de desempenho e tenho um colaborador que pensa que o seu desempenho foi fantástico, quando na realidade foi medíocre. Devia tê-lo confrontado com isto há um mês, mas esperei, na expectativa de que as coisas melhorassem. Ele vai ficar desapontado e potencialmente conflituoso. Tenho medo e não quero de maneira nenhuma lidar com ele directamente.

Um problema bem definido é um problema meio resolvido! Para tirar o maior benefício deste livro, sugiro que retire alguns minutos *agora* para identificar e definir uma situação que represente um desafio e que a esteja a atravessar ou que espera enfrentar num futuro próximo. Escolha um caminho e mantenha-se nele. À medida que ler este livro, encontrará outras oportunidades para continuar a planear um resultado bem sucedido para o seu desafio em particular e também vai encontrar um guia útil na secção “Recurso” no final do livro.

2. O que é que está a dizer a si próprio?

No que diz respeito à situação problemática que acabou de definir, o que é que está a dizer a si próprio? Como sabe, os seus pensamentos em relação a qualquer situação que esteja a enfrentar podem funcionar a favor ou contra si. Dito de um modo claro: pense de forma positiva e tornar-se-á positivo; pense negativo e tornar-se-á negativo. O seu diálogo interno (o que diz a si próprio em relação à situação) é a chave para determinar se está a pensar de forma clara e racionalmente ou a deixar que emoções negativas como a ansiedade, o medo, a fúria e a frustração levem a melhor. Os Capítulos 3 e 4 irão explicar este conceito mais detalhadamente, assim como um método conhecido como “verdade no pensamento”, que pode ajudá-lo a lidar de forma mais construtiva com o diálogo interno negativo.

3. Qual é o resultado que deseja?

Neste momento, deve já ser claro em relação à situação que está a enfrentar e vê-la sob uma perspectiva apropriadamente positiva e construti-

va. *Agora está em posição de especificar o resultado que deseja.* O resultado deve ser expresso em formas mensuráveis e deve incluir tanto avaliações quantitativas como qualitativas.

Este passo combina três conceitos poderosos:

1. Estabelecer objectivos
2. Afirmação
3. Visualização

Tem muito mais hipóteses de conseguir o que quer se souber o que quer e se escrever um plano usando o método SMART²: Específico (*Specific*), Mensurável (*Measurable*), Orientado para a acção (*Action-oriented*), Realista (*Realistic*) e com um Limite de tempo definido (*Time-bond*).

Depois de ter estabelecido alguns objectivos SMART, vai querer preparar um plano para os cumprir. O próximo passo irá ajudá-lo a fazê-lo.

4. Conheça as suas características positivas.

Atingir os seus objectivos exige que identifique e elimine barreiras de atitude negativa (ver passo 2). Ao fazê-lo, vai criar um ambiente fértil para cultivar os comportamentos positivos inatos em todos nós. Há dez características comportamentais específicas que são próprias de quem pensa e vive de forma positiva: optimismo, entusiasmo, crença, integridade, coragem, confiança, determinação, paciência, calma e concentração. Estas características podem ser vantajosas e fundamentais em situações que representem um desafio, ajudando-nos a atingir os nossos objectivos e metas.

5. Ensaie mentalmente a situação.

De acordo com um artigo do *Wall Street Journal*, os empresários actuais mais bem sucedidos atribuem o seu sucesso a seis actividades, sendo o ensaio mental uma delas. Tal como confirmado por muitos empresários e desportistas profissionais, ao ensaiar mentalmente cada uma das facetas e das sensações daquilo que precisa que aconteça para obter o resultado que deseja, vai melhorar imenso as suas hipóteses de o atingir.

6. Actue

Depois de dar os passos anteriores, vai estar bem posicionado para agir positivamente. Nesta fase, é boa ideia criar um plano delineando os passos

² N.T. esperto, inteligente

específicos que precisa de dar. Este é um processo orgânico, não mecânico, e vai descobrir que algumas situações desafiantes se prolongam por períodos de semanas e meses, envolvendo, portanto, uma série de subpassos. Um plano detalhado vai ajudá-lo a pensar em como encarar cada uma das fases.

7. Avalie os resultados das suas acções.

Este é o último passo. Ao tirar algum tempo para reflectir cuidadosamente depois de agir, vai posicionar-se de forma a melhorar o desempenho no futuro. Com uma reflexão após os acontecimentos, irá provavelmente reconhecer que alguns aspectos do seu desempenho foram muito eficazes, enquanto outros foram menos. A intenção aqui é que invista algum tempo na avaliação da(s) sua(s) acção(ões) de modo a que, no futuro, possa repetir aquilo que resulta e, igualmente importante, corrigir quaisquer falhas que possa ter identificado.

Pode iniciar a sua avaliação pós-acção colocando as seguintes perguntas:

- Até que ponto é que atingi os resultados que desejava?
- O que é que correu bem? Porquê?
- Que aspectos do meu plano (Plano dos passos 1-6) foram mais eficazes? Porquê?
- O que é que poderia ter corrido melhor?
- O que é que faria diferente da próxima vez?
- Quais foram os ingredientes específicos do sucesso?

O plano do pensamento positivo fornece uma estrutura abrangente para planear, implementar e avaliar o nosso desempenho em situações que representem um desafio. Esta estrutura torna possível a qualquer pessoa numa organização aprender e aplicar os métodos do pensamento positivo a desafios empresariais com resultados mensuráveis. Como gestores, a nossa primeira responsabilidade é aplicar o plano aos desafios que se nos colocam. De seguida, podemos ser modelos de atitudes e comportamentos de pensamento positivo. Também precisamos de ensinar outros, utilizando ferramentas e técnicas de pensamento positivo. Isto ajuda a criar e a perpetuar uma cultura positiva.

O pensamento positivo nos negócios tem muitos benefícios:

- É a chave para despoletar o potencial de todos os colaboradores, que é o motor para um bom desempenho.

- É o factor mais importante para criar um serviço de excelência – basta perguntar aos colaboradores da Walt Disney ou da Southwest Airlines!
- Estimula a inovação e a criatividade.
- Promove um ambiente de trabalho aberto, honesto e de confiança.
- Potencia de forma extraordinária as relações interpessoais, que são a chave para conseguir que as coisas sejam feitas.
- Poupa muito dinheiro.

O PODER DO PENSAMENTO NEGATIVO NOS NEGÓCIOS

Os benefícios da poupança de custos resultante do pensamento positivo merecem alguma atenção suplementar. De acordo com o Gabinete de Estatísticas do Trabalho, as empresas norte-americanas perdem cerca de três mil milhões de dólares por ano devido a atitudes negativas. Isto resulta na perda de produtividade devido a mexericos, a mesquinices, a queixas e a sabotagem dos esforços dos outros. Também há custos relativos à insatisfação dos clientes e à perda de *goodwill*. Os clientes que são mal servidos vão procurar alternativas. Se um cliente se queixa de mau serviço e se depara com uma má atitude, isso muitas vezes enfurece-o e leva-o a tomar outras medidas.

Uma das empresas minhas clientes tem um processo contra ofensas muito justo e equitativo para todos os colaboradores. Está concebido para disponibilizar a alguém que sinta que foi tratado injustamente os meios necessários para iniciar o seu processo até aos mais altos níveis dentro da organização, caso seja necessário. Há custos tremendos associados a este processo, uma vez que qualquer um o pode iniciar em qualquer altura. Se o processo avançar dois ou três níveis, ocupa o tempo de gestores e executivos altamente remunerados, que idealmente deveriam estar concentrados noutras áreas de valor acrescentado.

Não estou a sugerir que o processo contra ofensas seja desnecessário. Desempenha um papel importante na organização e é visto de forma muito positiva pelos colaboradores. *Estou* a sugerir que o uso do processo contra ofensas pode ser reduzido em grande medida ao se aprender como lidar de forma mais justa e eficaz com as pessoas. Ao aplicar os conceitos do pensamento positivo, o meu cliente conseguiu reduzir significativamente o número de ofensas reportadas e o tempo gasto nestes processos.

Num outro exemplo, uma amiga minha, que trabalha em cuidados de saúde, deparou-se com alguns problemas com o seu supervisor. Sendo uma pessoa aberta e directa, decidiu reunir-se com o supervisor para ver se

conseguiram identificar a fonte dos seus desentendimentos e resolver a questão. Infelizmente, durante o encontro, o supervisor tornou-se defensivo e hostil. Foram chamados outros gestores e, depois de uma elevada dose de intervenção, a situação acabou por ser resolvida. Será que esta situação poderia ter sido evitada de todo? Creio que sim. Os gestores gastam uma quantidade excessiva do seu tempo diário a lidar com questões não produtivas e que minam a sua energia, resultantes de situações negativas no local de trabalho.

Mencionei estes exemplos de “custos do negativismo” porque muitas vezes são descurados e minimizados como sendo um dos custos do negócio. Mas viver com - ou suportar - o negativismo não tem de ser assim. Mudar, ou evoluir, no sentido de um ambiente de trabalho positivo começa com uma boa compreensão daquilo que o pensamento positivo *realmente* é.