INFLUENCIAR PESSOAS: A ESSÊNCIA DA LIDERANÇA?*

DIEGO TINOCO **FARIAS**
Aspirante (IM)

SUMÁRIO

Considerações iniciais
Moeda de troca
A maneira mais fácil de perder um subordinado
Como não perder o subordinado: o segredo de Henry Ford
Conclusão

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Existem inúmeras formas de se conseguir de uma pessoa o que se deseja. Pode-se, por exemplo, fazer com que um funcionário aumente sua produção diária ameaçando despedi-lo; ou mesmo obrigar uma criança a comer mostrando-lhe o chinelo. No entanto, esses métodos podem trazer resultados indesejáveis. Existe uma moeda de troca, universalmente aceita, capaz de levar um indivíduo a agir de bom grado.

Para tratar deste importante tema, tanto para a vida civil quanto militar, este artigo divide-se em três partes. Na primeira, "Moeda de troca", procuramos demonstrar que o homem possui uma nobre necessidade e também que esta, quando satisfeita, torna-o mais suscetível à cooperação. Na segunda, "A maneira mais fácil de perder um subordinado", enfatizamos a grande diferença entre chefes e líderes e, principalmente, como aqueles perdem por não atentarem para a forma de como lidar com as pessoas. Na terceira e última parte, "Como não perder o subordinado: o segredo de Henry Ford", focamos o exemplo de grandes líderes e suas estratégias para manter as pessoas sempre ao seu lado, como um time entrosado.

* N.R.: Publicado inicialmente na *Revista de Villegagnon* – 2010, págs. 18-20.

MOEDA DE TROCA

O megainvestidor Warren Buffet, executivo-chefe da Berkshire Hathaway, destinou 40,7 bilhões de dólares para causas sociais. O ex-jogador de futebol Romário adiou por alguns anos sua aposentadoria para alcançar a marca dos mil gols. O empresário brasileiro Eike Batista, após contabilizar seu patrimônio, afirmou: "Eu sou o homem mais rico do Brasil". Esses são traços da mais profunda solicitação da natureza humana: o desejo de ser importante. É o que Freud chama "o desejo de ser grande". O desejo de ser o maior filantropo do mundo, o jogador dos mil gols e o homem mais rico do Brasil são diferentes formas de alimentar a mesma necessidade inerente a todos nós.

Maslow, famoso psicólogo do início do século XX, conhecia bem as necessidades humanas. Sua célebre pirâmide retrata as necessidades, desde as mais básicas até as mais nobres. A autorrealização é a necessidade mais elevada – justamente a que se encontra no topo da pirâmide. As pessoas identificam seu próprio potencial para alguma atividade e buscam, então, realizar-se naquilo que dominam. Essa tendência se expressa no impulso que leva o indivíduo a desejar tornar-se sempre mais do que é e vir a ser tudo o que pode ser. Foi esse impulso que motivou Abraham Lincoln, Presidente dos Estados Unidos da América (EUA) entre 1861 e 1865, a estudar por conta própria e a se tornar um dos homens mais influentes de seu tempo, apesar de sua infância muito difícil. Se esse desejo não estivesse presente naqueles que nos antecederam, dificilmente teríamos atingido uma evolução tecnológica como a de hoje e, dessa forma, nenhuma motivação para desbravar o novo e fazer as coisas de modo mais eficiente existiria; viveríamos, portanto, como os outros animais.

Se uns são excelentes investidores, como Warren Buffet, outros são grandes cientistas, notáveis militares; enfim, todos precisam sentir-se importantes naquilo que fazem e naquilo que são. O fator mais importante é que podemos satisfazer essas necessidades em outras pessoas. Da próxima vez que alguém realizar um trabalho digno de apreciação, apreciemos! Acostumamo-nos tanto com a presença de nossos pais, irmãos, amigos, colegas de trabalho, que nunca nos lembramos de dizer o quão importantes são para nós. Dale Carnegie (1937) dizia: "Nas nossas relações interpessoais devemos nos lembrar de que nossos companheiros são seres humanos e que, como tais, desejam ouvir uma palavra que os valorize" (2009, p. 75). Essa é a moeda de troca que dignifica toda alma. Magoar as pessoas, além de não modificá-las, jamais as desperta para suas potencialidades.

A MANEIRA MAIS FÁCIL DE PERDER UM SUBORDINADO

B. F. Skinner (2010), outro grande interessado no estudo do comportamento humano, mostrou, em um de seus experimentos, que um pequeno rato, quando recompensado por bom comportamento, aprendia e retinha o conteúdo com maior rapidez do que os castigados por mau comportamento. Skinner poderia constatar o mesmo resultado observando o comportamento dos chefes e dos grandes líderes, que se diferenciam muito na forma de lidar com as pessoas. Os chefes que têm a tendência de procurar erros nos subordinados e criticá-los estão mais focados em

punir. Já os líderes sabem muito bem que a crítica não gera no criticado mudanças duradouras e ainda causa ressentimento, pois fere o grande desejo do homem: o de ser importante. Os líderes bem sabem que seres humanos não são criaturas lógicas. São emotivos, suscetíveis a observações, norteados pelo orgulho e pela vaidade. Pascal (*apud* Sthepen Covey, 1989), que, além de matemático, era filósofo, costumava dizer que "o coração tem razões que a própria razão desconhece". Benjamin Franklin (*apud* Dale Carnegie, 1937), diplomata hábil no lidar com pessoas, tinha um segredo que, segundo ele, foi responsável pelo seu sucesso: "Não falarei mal de nenhum homem, e falarei tudo de bom que souber de qualquer pessoa".

Charles Schwab foi um dos primeiros executivos americanos a receber um salário superior a 1 milhão de dólares. Quando perguntado sobre o segredo para conseguir tal feito, respondeu:

> *Considero a minha habilidade de despertar o entusiasmo entre os homens a maior força que possuo, e o meio mais eficiente para desenvolver o que de melhor há em um homem é a apreciação e o encorajamento. Não há meio mais capaz de matar as ambições de um homem do que a crítica de seus superiores. Nunca critico quem quer que seja. Acredito no incentivo que se dá a um homem para trabalhar. Assim, sempre estou ansioso para elogiar, mas repugna-me descobrir faltas. Se gosto de alguma coisa, sou sincero em minha aprovação e pródigo no meu elogio.* (Schwab, *apud* Carnegie, 1937, p. 69)

Não falarei mal de nenhum homem, e falarei tudo de bom que souber de qualquer pessoa
Benjamin Franklin

COMO NÃO PERDER O SUBORDINADO: O SEGREDO DE HENRY FORD

> *Todos os verões vou pescar no Maine. Pessoalmente sou um apaixonado pelos morangos com creme, mas sei que, por uma estranha razão, os peixes gostam mais de minhoca. Por isso, quando vou pescar, não penso sobre o que mais me agrada. Penso sobre a predileção dos peixes. Meu primeiro cuidado é não iscar o anzol com morangos com creme. Penduro sempre uma minhoca ou um gafanhotinho no anzol e passo-o em frente dos peixes, perguntando-lhes: "Vocês não gostariam de provar tal comida?"* (Dale Carnegie, 1937, p. 77)

O fato é que os peixes não estão interessados nas preferências do pescador ou no que ele pensa. Para fazer os pequenos animais realizarem aquilo que é a vontade do pescador, é necessário que este pare de pensar em si próprio e procure pensar como o peixe, ou seja, descubra aquilo que lhes interessa. Guardadas as devidas proporções, lidar com homens não é muito diferente. Um pai, por exemplo, dificilmente fará um filho viciado em cigarro parar de fumar usando argumentos do tipo "não quero mais ver você fumando" ou "pare de fumar, eu não fazia isso quando era da sua idade". Para tal, não deveria expor as suas razões, que só a ele interessam, mas sair do próprio mundo e se perguntar: "Se eu estivesse vivendo na pele dele hoje, o que me faria parar de fumar?" Essa forma de pensar o conduziria com mais facilidade à linguagem que interessa ao filho. O pai poderia dizer, por exemplo: "Filho, você gosta

de namorar, não gosta? O fumo vai espantar as meninas de você". Ou então: "Filho, você sempre foi um excelente atleta e quero que seja melhor ainda, porém acredito que para isso você precise parar de fumar." Henry Ford já sabia disso e certa vez disse: "Se há algum segredo de sucesso, ele consiste na habilidade de aprender o ponto de vista da outra pessoa e ver as coisas tão bem pelo ângulo dela como pelo seu".

Em diversas situações do dia a dia o líder se encontra na situação de corrigir falhas. Os mais hábeis conseguem fazê-lo sem perder os subordinados. Conseguem seu intento, pois conhecem a natureza humana, mesmo que de forma inata, e fazem com que seus homens não percam o senso de importância, autoestima e valor interno. A "técnica do sanduíche" consiste em chamar a atenção de uma pessoa para algo a ser aperfeiçoado, apontando as qualidades dela antes e depois de expor o problema. Nas aulas de Liderança ministradas na Escola Naval, muito disso foi falado e o que de mais importante ficou foi que um dos erros mais comuns é criticar a personalidade do comandado em vez de focar o serviço prestado por ela. Outra forma de chamar a atenção sem ferir é começar a abordagem mostrando que estamos longe de ser infalíveis e que o erro cometido acontece às vezes, mas precisa sempre ser corrigido.

Alguns líderes conseguem esse intento de maneira tão hábil que levam o subordinado a atingir níveis de motivação e confiança cada vez maiores. Essa é a eficiência mínima no ambiente de trabalho. Eles incrivelmente tornam o erro fácil de ser corrigido, demonstrando que ainda continuam confiando em seu potencial e, por fim, convencendo-o de que tem de estar sempre "feliz e vibrando".

CONCLUSÃO

Dessa forma, podemos concluir que para liderar devemos conhecer a natureza humana e saber que toda alma viva deseja ser valorizada. Não adianta termos o foco em nós mesmos, pois sozinhos não iremos a lugar algum. Foi com essa plena percepção que o comandante do USS *Benfold*, Michael Abrashoff, tornou esse navio o mais vigoroso da Marinha americana. Em seu livro *It's your ship* (2010), ele diz: "Prometi a mim mesmo considerar cada encontro com qualquer pessoa do navio como a coisa mais importante do momento". Se este artigo pudesse ser resumido em uma única frase, esta seria: *Dá-se o que todo ser humano deseja: importância e valor; e recebe-se o que é de fundamental importância para liderar qualquer grupo: o coração aberto*.

🗁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:
<VALORES>; Liderança; Conduta; Exemplo;

REFERÊNCIAS

STEPHEN, R. Covey. *Os 7 Hábitos das Pessoas Muito Eficazes*. São Paulo: Editora Best Seller, 1989.

SERRANO, Daniel. *Teoria de Maslow*. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm. Acesso em: 20 Jul. 2010.

CARNEGIE, Dale. *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas*. São Paulo: Editora Nacional, Brasil, 2009.

ABRASHOFF, D. Michael. *Este Barco Também é Seu*. São Paulo: Editora Cultrix, Brasil, 2010.

SILVA, F. Ferreira. *Skinner e a Máquina de Ensinar*. Disponível em: http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/per07.htm. Acesso em: 12 Jul. 2010.