

O CONSELHEIRO CONFIÁVEL

EDIÇÃO DE ANIVERSÁRIO DE
20 ANOS

*Por David H. Maister
Charles H. Green
Robert M. Galford*



ALTA BOOKS
EDITORA

Rio de Janeiro, 2022

SUMÁRIO

<i>Prefácio à Edição de Aniversário de 20 Anos</i>	<i>xvii</i>
<i>Introdução</i>	<i>xxvii</i>
<i>Como Usar Esse Livro</i>	<i>xxxi</i>
PARTE UM: Perspectivas Sobre Confiança	1
1. <u>Uma Prévia</u>	3
<i>Quais seriam os benefícios se seus clientes confiassem mais em você?</i> <i>Quais as características principais de um conselheiro confiável?</i>	
2. <u>O que é um Conselheiro Confiável?</u>	7
<i>O que grandes conselheiros fiéis provavelmente fazem?</i>	
3. <u>Conquistar Confiança</u>	23
<i>Quais as dinâmicas de confiar e ser confiável?</i>	
4. <u>Como Aconselhar</u>	35
<i>Como garantir que seu conselho é ouvido?</i>	
5. <u>As Regras da Construção de Relacionamento</u>	49
<i>Quais os princípios da construção de relacionamentos sólidos?</i>	
6. <u>A Importância das Formas de Pensar</u>	65
<i>Quais atitudes devemos ter para ser eficaz?</i>	
7. <u>Sinceridade ou Técnica?</u>	79
<i>Você realmente se preocupar com aqueles que aconselha?</i>	
PARTE DOIS: A Estrutura da Construção da Confiança	91
8. <u>A Equação da Confiança</u>	93
<i>Quais são os quatro componentes principais que determinam o grau de confiança?</i>	

9. <u>O Desenvolvimento da Confiança</u>	117
<i>Quais são os cinco estágios da construção da confiança?</i>	
10. <u>Envolver-se</u>	125
<i>Como fazer com que os clientes iniciem discussões com você?</i>	
11. <u>A Arte da Escuta</u>	135
<i>Como melhorar sua capacidade de ouvir?</i>	
12. <u>Enquadrar a Questão</u>	147
<i>Como ajudar os clientes a analisar suas questões de uma maneira nova?</i>	
13. <u>Prever Uma Realidade Alternativa</u>	157
<i>Como ajudar os clientes a elucidar o que eles realmente procuram?</i>	
14. <u>Compromisso</u>	163
<i>Como garantir que os clientes estejam dispostos a fazer o que for preciso para resolver seus problemas?</i>	
PARTE TRÊS: Usar a Confiança	173
15. <u>O Que É Tão Difícil Nisso Tudo?</u>	175
<i>Por que os relacionamentos baseados em confiança são tão raros?</i>	
16. <u>Diferenciar os Tipos de Clientes</u>	197
<i>Como lidar com diferentes tipos de clientes?</i>	
17. <u>O Papel da Confiança no Desenvolvimento Empresarial: Ser Contratado</u>	211
<i>Como criar confiança no início de um relacionamento?</i>	
18. <u>Construir Confiança na Atribuição Atual</u>	225
<i>Como conduzir sua tarefa de maneira que aumente a confiança?</i>	
19. <u>Reconquistar a Confiança Fora de Uma Atribuição Atual</u>	235
<i>Como construir confiança quando não se está trabalhando em uma atribuição?</i>	
20. <u>O Caso da Venda Cruzada</u>	245
<i>Por que a venda casada é tão difícil e o que pode ser feito sobre isso?</i>	
21. <u>A Lista de Efeitos Rápidos para Conquistar Confiança</u>	259
<i>Quais as medidas principais que deve fazer primeiro?</i>	
<i>Apêndice: Uma Compilação de Nossas Listas</i>	269
<i>Notas e Referências</i>	293
<i>Índice</i>	297

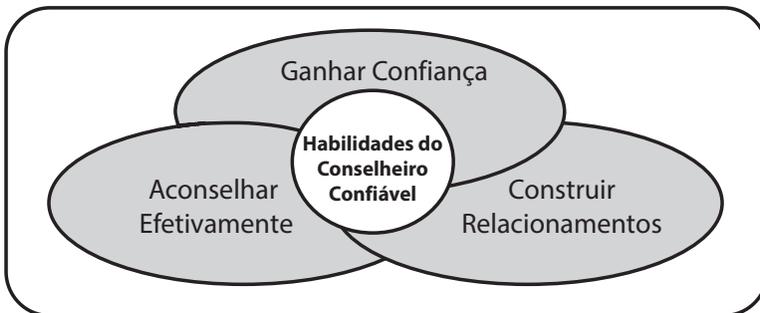
PARTE UM

PERSPECTIVAS SOBRE CONFIANÇA

Começamos com uma “prévia” dos temas do livro, definindo o que queremos dizer com o termo *conselheiro confiável* e explorando os benefícios que cabem a ele.

Focamos então em três habilidades básicas que um conselheiro confiável precisa: (1) conquistar confiança; (2) aconselhar efetivamente; e (3) construir relacionamentos.

O Território do Conselheiro Confiável



2 *O Conselheiro Confiável*

Em seguida discutimos maneiras de pensar ou atitudes que são essenciais para se tornar um conselheiro confiável. Para concluir, exploramos se o argumento de construir confiança é uma questão de técnica ou sinceridade (ou ambas).

AMOSTRA

1

UMA PRÉVIA

Vamos começar com uma pergunta: quais benefícios obteria se seus clientes confiassem mais em você?

Aqui está nossa lista. Quanto mais seus clientes confiam em você, mais eles irão:

1. Recorrer aos seus conselhos;
2. Estar inclinados a aceitar e agir de acordo com suas recomendações;
3. Trazer a você questões mais avançadas, complexas e estratégicas;
4. Tratá-lo como gostaria de ser tratado;
5. Respeitá-lo;
6. Compartilhar mais informações, que o ajudem a ajudá-los, e melhorar a qualidade do serviço prestado;
7. Pagar seus honorários sem questionar;
8. Indicá-lo aos seus amigos e colegas de negócios;
9. Diminuir o nível de estresse em suas interações;
10. Dar-lhe o benefício da dúvida;
11. Perdoá-lo quando cometer um erro;

4 O Conselheiro Confiável

12. Protegê-lo quando necessário (mesmo de sua própria empresa);
13. Alertá-lo de perigos que possa evitar;
14. Estar confortáveis e permitir que você fique confortável;
15. Envolvê-lo desde o início quando seus problemas começarem a se formar, em vez de tardiamente no processo (ou talvez até contactá-lo primeiro!);
16. Confiar em seus instintos e julgamentos (incluindo aqueles sobre outras pessoas, tais como colegas de trabalho seus e deles).

Todos nós gostaríamos de ter relações profissionais assim! Este livro é sobre o que você deve fazer para obter esses benefícios.

Que mudanças *você* gostaria de fazer nessa lista? O que adicionaria? O que deletaria?

Em seguida, vamos considerar três perguntas adicionais:

Você tem um conselheiro confiável, alguém a quem recorrer regularmente para aconselhá-lo em todos os seus negócios importantes, carreira e talvez até em decisões pessoais?

Se tem, quais as características dessa pessoa?

Se não tem, quais características *procuraria* para selecionar *seu* conselheiro confiável?

Aqui está uma lista de características que nossos conselheiros confiáveis têm em comum. Eles:

1. Parecem nos entender facilmente e gostam de nós;
2. São coerentes (podemos depender deles);
3. Sempre nos ajudam a ver os fatos por novas perspectivas;
4. Não tentam nos forçar a nada (a decisão é nossa);
5. Nos ajudam a pensar;
6. Não substituem seu julgamento pelo nosso;

7. Não entram em pânico ou ficam sentimentais demais (eles permanecem calmos);
8. Ajudam-nos a pensar e separar a razão da emoção;
9. Nos criticam e nos corrigem delicadamente;
10. Não têm reservas (podemos confiar que nos contem a verdade);
11. Não é uma relação passageira (o relacionamento é mais importante que a questão atual);
12. Nos dão racionalidade (ajudam-nos a pensar), não apenas as suas conclusões;
13. Nos dão opções, aumentam a nossa compreensão acerca dessas opções, nos dão sua recomendação e nos deixam escolher;
14. Contestam nossas premissas (nos ajudam a revelar as falsas premissas sob as quais trabalhávamos);
15. Nos fazem sentir confortáveis e intimamente des preocupados (ao mesmo tempo que levam as questões a sério);
16. Agem como uma pessoa real, não alguém desempenhando um papel;
17. Estão confiantemente ao nosso lado e sempre parecem estar preocupados com nossos interesses;
18. Lembram-se do que dissemos a eles (sem anotar);
19. São sempre respeitáveis (não criam rumores sobre outras pessoas para nós e confiamos em seus valores);
20. Ajudam-nos a contextualizar nossos problemas, muitas vezes com o uso de metáforas, histórias e anedotas (poucos problemas são completamente únicos);
21. Têm um senso de humor que dispersa (nossa) tensão em situações difíceis;
22. São inteligentes (algumas vezes de maneiras que não somos).

O que *você* adicionaria (ou deletaria) dessa lista?

Ao usar a tradicional Regra de Ouro (devemos tratar os outros da maneira que gostaríamos de ser tratados), podemos provavelmente fazer uma suposição justa (ou pelo menos uma boa primeira aproximação) de que essa lista, ou a sua lista, não é muito diferente da que seus clientes fariam.

Então, se você quer que seus clientes lhe tratem como seu conselheiro confiável, precisa satisfazer o maior número de “testes” possível dessa lista.

Pergunte a si mesmo: quais dessas características meus clientes acham que possuo? (Não o que *você* pensa que possui, mas o que *eles* pensam que você tem!) Se você suspeitar que não pode demonstrar todas essas características, então como melhorar em cada uma delas? Isso é o que este livro tentará responder.

Note que este livro não é (apenas) sobre os maravilhosos benefícios que estão no final do arco-íris para o conselheiro confiável pleno, que faz (ou é) tudo o que foi listado aqui. Os benefícios iniciais de começar a conquistar confiança são substanciais e podem ser obtidos rapidamente. A capacidade de conquistar confiança é uma habilidade apreensível, e tentaremos mostrar, nas páginas seguintes, “a estrada de tijolos amarelos” que leva ao sucesso.

2

O QUE É UM CONSELHEIRO CONFIÁVEL?

Nenhum de nós começou a carreira como um conselheiro confiável, mas esse é o status que muitos de nós almejamos. Nós geralmente começamos como fornecedores, executando uma tarefa específica ou um serviço “pontual”, empregando nossas habilidades técnicas (veja a Figura 2.1). Podemos executar com excelência e perícia, mas nossas atividades são limitadas em seu escopo. O papel consultivo fundamental nesse nível é funcionar como uma base de dados poderosa para prover respostas especializadas para as perguntas dos clientes. À medida que esse papel baseado em expertise se transfere cada vez mais para o online e — de alguma forma — automatizado, a criticidade do próximo nível aumenta.

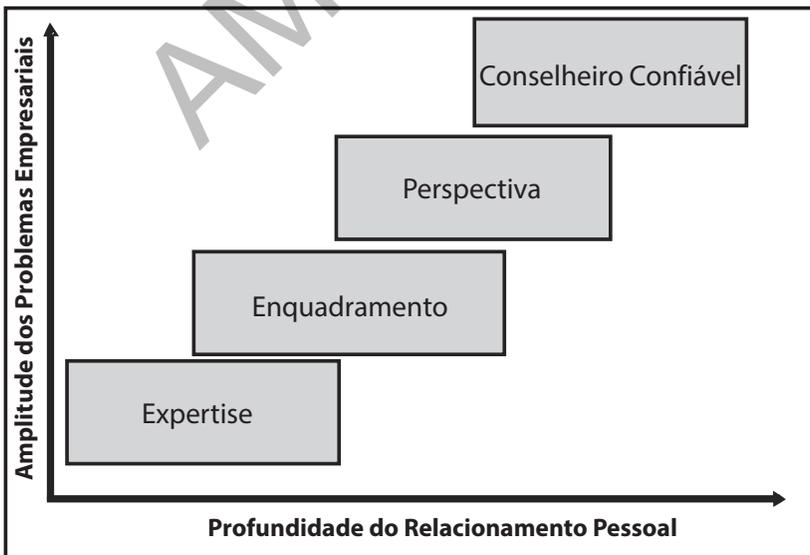
No próximo nível, o cliente pode sentir que possuímos capacidades não relacionadas diretamente a nossa área de expertise. Adicionalmente, começamos a focar em nossa habilidade em definir (e resolver) problemas mais gerais, e não exclusivamente dar respostas baseadas em nosso domínio técnico. Como David diz, “o problema raramente é o que o cliente disse que era na primeira reunião.” Por exemplo: Charlie foi consultado por uma cadeia de lojas de conveniência com mais de 100% de rotatividade no nível de gerentes de loja. O cliente queria que Charlie desenvolvesse um

melhor critério de contratação que fosse de encontro ao perfil desejado de funcionários de longo prazo.

Como veio a se revelar, a cadeia — que era amplamente gerenciada por ex-militares — aplicava testes em detectores de mentira em todos os gerentes de loja, *todos os meses*, para se garantirem contra “encolhimento” (mais conhecido como roubo). O resultado perverso foi que, após alguns meses, os gerentes começaram a pensar que *alguém* deveria estar levando *alguma coisa*, e que talvez eles deveriam tentar fazer o mesmo também. Foram pegos tentando, reforçando assim a percepção da necessidade de mais testes em detectores de mentiras, etc., em um ciclo que se autorrealizava. Nem é preciso dizer que o “problema” não era o que o cliente disse que havia no início — o critério de contratação —, senão as práticas de gerenciamento da organização do cliente.

A definição conjunta de problemas abre a porta para uma percepção compartilhada do valor em risco. Nossos clientes nos veem cada vez mais dessa forma também e começam a recorrer a nós para a definição do problema como o precursor da sua solução, assim como para problemas de maior amplitude.

Figura 2.1 Papéis em um Relacionamento Cliente-Conselheiro



No terceiro nível devemos ser consultados em questões gerais de estratégia relacionadas a nossa especialidade específica, mas não limitados somente a ela. Não somos mais vistos pelos olhos do cliente como tendo somente a perícia técnica, ou habilidade de definição do problema, ou de solução do problema, mas somos vistos como um recurso valioso em termos de nossa habilidade de colocar os problemas em contexto e oferecer uma perspectiva. Começamos a oferecer conselhos proativamente e identificar os problemas em seus contextos organizacionais.

O nível mais elevado, o auge, é aquele em que o conselheiro confiável fica; e no qual há a discussão e exploração de praticamente todos os problemas, sejam eles pessoais ou profissionais. O conselheiro confiável é a pessoa a quem o cliente recorre quando um problema aparece pela primeira vez, geralmente em tempos de grande urgência: uma crise, uma mudança, uma conquista ou uma derrota.

Problemas desse nível não são mais vistos meramente como problemas de negócios ou organizacionais, mas também envolvem uma dimensão pessoal. Tornar-se um conselheiro confiável no nível de excelência requer uma integração de domínio de conteúdo com habilidades organizacionais e interpessoais. A confiança não apenas “acontece” com a passagem do tempo. Normalmente requer um tipo de coragem pessoal — a vontade e as habilidades de levantar questões difíceis, comunicar empatia e compreensão e a habilidade de considerar ideias diferentes e complexas.

Esses níveis, descritos na Figura 2.1, são uma função tanto da “amplitude dos problemas empresariais” quanto da “profundidade do relacionamento pessoal”. Por “amplitude dos problemas empresariais” entendemos como a variedade de problemas empresariais nos quais o conselheiro se envolve. Por “profundidade do relacionamento pessoal” nos referimos a medida que o cliente nos permite direcionar seu relacionamento pessoal aos problemas iminentes (e aos negócios como um todo).

Nós não queremos dizer que um profissional que opera no nível 1 esteja errado. Longe disso. A maior parte de nossas vidas profissionais diárias é gasta operando nos níveis 1 e 2; relativamente pouco do nosso tempo é

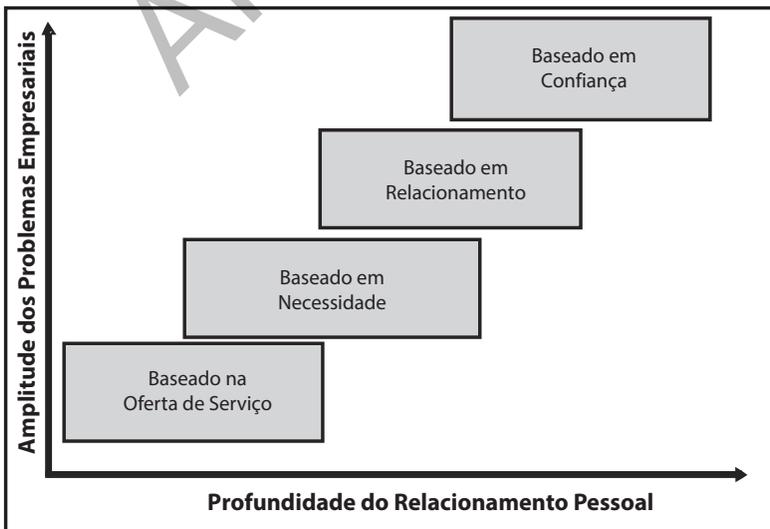
gasto, de fato, trabalhando nos níveis 3 e 4. A questão não é quantas horas por dia, mas a habilidade de mudar instantaneamente e com facilidade para qualquer nível quando necessário.

Outra maneira de olhar para as formas de relacionamento entre cliente-conselheiro é mostrada na Figura 2.2. Ela usa os mesmos eixos: amplitude dos problemas empresariais e profundidade do relacionamento pessoal.

As pessoas que trabalham com marketing gostam de apontar três tipos de relacionamentos profissional-cliente, que correspondem a três abordagens para ganhar negócios. Elas são abordagens baseadas em produto/serviço (também conhecida como “características e vantagens”), baseadas em necessidades (por vezes caracterizadas como “soluções”) e baseadas em relacionamentos (que tendem a enfatizar não somente a afinidade com o cliente, mas também facilidade organizacional de implementação).

Consideramos que as distinções sejam úteis, mas as conclusões não são muito certas. Como sugerimos na Figura 2.1, há momentos em que é perfeitamente apropriado e certo que um relacionamento seja baseado em serviço ou baseado em necessidade. E há momentos em que um tipo particular de relacionamento *não* é o apropriado.

Figura 2.2 Quatro Tipos de Relacionamento



E o mais importante, sentimos falta de um quarto tipo de relacionamento na tipologia, o relacionamento baseado em confiança. A diferença entre esse e os outros níveis é a dimensão humana, o reconhecimento dos aspectos interpessoal e individual do relacionamento.

A Figura 2.3 resume as características de operar nos diferentes níveis mostrados na Figura 2.2. Cada nível tem implicações diferentes pelo foco, o tempo e a energia gastos, pelo que o cliente recebe do relacionamento e pelos indicadores de sucesso.

O AUGE DOS RELACIONAMENTOS

Exemplos extremos são geralmente úteis para destacar os principais aspectos de um problema.

Um conselheiro que atingiu o auge da confiança de seu cliente foi David Falk, agente da superestrela do basquete, Michael Jordan.

Falk ajudou a criar e construir Michael Jordan como uma das “marcas” de maior sucesso no mundo, a começar com um grande contrato publicitário com a Nike, valendo US\$2,5 milhões mais royalties (na época, um número bem grande). Posteriormente, Jordan apoiou dezenas de produtos, desde serviços telefônicos a capas de tacos de golfe e passou a valer muitos milhões de dólares. Falk, igualmente, lucrou generosamente com esse relacionamento. Com Jordan como cliente, ele foi capaz de desenvolver uma agência que posteriormente foi vendida por cem milhões de dólares.

Figura 2.3 Características dos Níveis de Relacionamento

	O Foco É em	Energia Gasta em	O Cliente Recebe	Indicadores de Sucesso
Baseado em Serviços	Respostas, expertise, contribuição	Explicar	Informações	No prazo, alta qualidade
Baseado em Necessidade	Problema empresarial	Definição e solução do problema	Soluções	Problemas resolvidos
Baseado em Relacionamento	Organização Cliente	Fornecer perspectivas	Ideias	Negócios repetidos
Baseado em Confiança	Cliente como indivíduo	Compreender o cliente como pessoa	Refúgio seguro para problemas difíceis	Ganho mútuo

Henry Louis Gates, Jr., ao escrever para *The New Yorker*, relatou como Falk estava em “perfeita sintonia” com as atitudes de Jordan sobre o dinheiro e a comissão de Falk. Em duas ocasiões, Falk reduziu ou dispensou comissões específicas (sem Jordan pedir) porque ele sabia que era aquilo que Jordan queria, mesmo que Michael nunca tenha feito tal pedido. Falk acreditou que essa era uma das razões pela qual trabalharam juntos por tanto tempo — ele representou Jordan durante toda sua carreira profissional.

O conselheiro confiável age diversas vezes como um espelho, um porto seguro, um confessor, um mentor e inclusive, às vezes, como palhaço ou tolo. É uma grande variedade — no entanto, se torna evidente quando líderes poderosos a descobrem.

Em 1998, as duas pessoas mais ricas do mundo — Bill Gates e Warren Buffett, na época — realizaram um diálogo aberto, franco e abrangente em Seattle, em frente a uma seleta multidão de trezentas pessoas, coberta pela *Fortune* e NPR. O trecho seguinte é revelador:

GATES: É importante ter alguém em quem possa confiar totalmente, que é totalmente comprometido, que compartilha de sua visão e ainda tenha um conjunto um pouco diferente de habilidades, e que também age como se tivesse algum controle sobre

você. Algumas das ideias que você apresenta a ele, você sabe que ele dirá, “Ei, espere um minuto, você pensou sobre isso e aquilo?” O benefício de provocar alguém que tem aquele tipo de brilhantismo não é somente o que torna os negócios mais divertidos, mas realmente conduz ao sucesso.

BUFFETT: Eu tive um parceiro como esse, Charlie Munger, por muitos anos, e aconteceu comigo exatamente como Bill fala. É preciso ponderar com Charlie, porque ele diz que tudo que eu faço é estúpido. Se ele diz que é realmente estúpido, eu sei que é, mas se ele apenas diz que é estúpido, eu tomo como um voto afirmativo.

Implícito em ambas descrições dos conselheiros confiáveis de Gates e Buffett está algo fácil de subestimar: a habilidade de seus conselheiros em prestar profunda atenção em seus “clientes”. Essa habilidade de focar em outra pessoa é evidente em praticamente todos os conselheiros confiáveis que encontramos. Nós não temos consciência de qual abordagem usaram para chegar lá. Alguns parecem ter nascido assim, com uma mistura de curiosidade, serenidade e uma autoconfiança tranquila, que permite a eles focar facilmente sua atenção nos outros. E nós temos que aprender isso, que não é a coisa mais fácil de se aprender; requer maturidade emocional e ego forte o suficiente para compartilhar seu locus de atenção com outro.

Nos relacionamentos mais profundos e mais completos do conselheiro confiável há poucos limites no relacionamento, pouca separação entre questões profissionais e pessoais. Ambos os membros do relacionamento conhecem plenamente um ao outro e entendem o papel que o outro desempenha em sua vida.

Regina M. Pisa, Presidente Emérita da Goodwin, uma das 50 maiores firmas de direito do mundo, descreve o relacionamento mais incomum e especial com um conselheiro confiável:

Um cliente CEO me ligou. Ele saía de uma reunião no Hospital Geral de Massachusetts e queria me ver imediatamente. Ele entrou com sua esposa e disse que lhe informaram que ele tinha uma doen-

ça terminal, e pouco tempo lhe restava. Disse: “Estou receoso por minha esposa. Ela não tem alguém como você na vida dela, alguém com quem possa contar para qualquer coisa, e eu quero que faça por ela o que fez por mim. Estamos nos colocando em suas mãos, para que nos ajude a passar por tudo isso.”

Colocar em ordem o planejamento do patrimônio era a parte fácil. O que eles me pediam era para ajudá-los a lidar com tudo aquilo, antes e depois da morte dele. Não há definição maior de um conselheiro confiável, nenhuma recompensa maior do que desenvolver laços com seus clientes que sejam tão profundos.

Essa história permanece como um exemplo prático do que pode ser alcançado quando queremos nos expandir no território do conselheiro confiável. Nem todos nós podemos escolher almejar relacionamentos tão profundos quanto esse. Mas a história revela que não há limites para a profundidade que um relacionamento de confiança pode alcançar, além daqueles impostos pelo conselheiro e pelo cliente.

Clientes como os da Sra. Pisa são os melhores, porque eles entendem o valor do que você oferece. No processo do trabalho, há sempre pressões para acordos, prazos perdidos e assim sucessivamente. Os clientes não são sempre compreensivos. Eles podem ser irracionais em suas expectativas. Mas quando você tem relacionamentos assim, os clientes o tratam bem.

CARACTERÍSTICAS DE CONSELHEIROS CONFIÁVEIS BEM-SUCEDIDOS

Os profissionais que usam a confiança com maior sucesso são aqueles que estão à vontade com conceitos como:

- Faça bem, fazendo o bem.
- O que vai, volta.
- Você colhe o que planta.
- Pegar ou largar.

Essas máximas sempre sugerem que o sucesso vem para aqueles que *não* fizeram do sucesso seu objetivo principal. A maneira de ser tão rico quanto Bill Gates é se preocupar mais em escrever um código do que a riqueza em si. E a maneira de ser um ótimo conselheiro confiável é se preocupar com o seu cliente.

Uma característica comum a todos esses relacionamentos de conselheiros confiáveis é que o conselheiro deposita um valor mais elevado na manutenção e preservação do relacionamento em si do que nos resultados da transação financeira atual ou de outra forma. Frequentemente, o conselheiro fará um investimento substancial no cliente (sem garantia de retorno) antes que o relacionamento, na verdade, gere algum rendimento, muito menos qualquer lucro. Considere, por exemplo, Margery Ziffrin, por quarenta anos uma proeminente consultora de investimentos para indivíduos e famílias de alto poder aquisitivo no Havaí:

No início da minha carreira, aprendi que construir relacionamentos com outros conselheiros é tão importante como construir relacionamentos com clientes. Entender as necessidades e níveis de conforto dos clientes são o primeiro passo. Ajudá-los a construir uma equipe de conselheiros profissionais que trabalhem juntos forja relacionamentos profundos, não somente com os clientes, mas também com os conselheiros. Entender as necessidades deles e seu estilo de colaboração é igualmente importante. Minha abordagem é colaborar e coordenar. Para esse fim, eu compareço a quantas reuniões forem possíveis com clientes e conselheiros. Sirvo como a “capitã” da equipe — mantendo todas as partes informadas.

Colaboro com clientes e conselheiros para compreender cada uma de suas necessidades. Conheço e entendo, de verdade, meus clientes e suas famílias. Eu também tenho conhecimento do que os outros conselheiros precisam para fornecer suas contribuições e expertise. Não é incomum que os clientes me peçam referências sobre outros consultores, das mais diversas áreas. Eu não tento substituir relacionamentos existentes. Meu papel é alavancar e apoiar relacionamentos importantes, desenvolvidos com os clientes ao longo dos