

Seja **MAIS EFICAZ** no  
trabalho e em casa



# A ARTE DO TRABALHO EM EQUIPE

O que as **ORCAS** podem nos ensinar  
sobre **RELACIONAMENTOS POSITIVOS**

**KEN BLANCHARD**

**THAD LACINAK • CHUCK TÖMPKINS • JIM BALLARD**



**ALTA BOOKS**  
GRUPO EDITORIAL  
Rio de Janeiro, 2022

# Capítulo Um

## COMO ELAS FAZEM ISSO?

Um suspiro coletivo surgiu enquanto a multidão de mais de três mil espectadores se emocionava com os incríveis saltos das baleias orca. Foi mais um show no Shamu Stadium no SeaWorld. Todos os olhos na arquibancada estavam colados nos enormes animais e em seus treinadores, então ninguém percebeu a ampla gama de emoções refletidas no rosto de um homem de calça cáqui e camisa azul que estava sentado no meio deles. Cada vez que os animais realizavam uma de suas façanhas espetaculares, e a multidão explodia em aplausos e vivas, os olhos do homem brilhavam de surpresa e deleite. Outras vezes, seu rosto ficava turvo e seus olhos assumiam uma aparência distante.

Wes Kingsley foi a Orlando para participar de uma conferência de negócios. Como a programação deixava espaço para os conferencistas descansarem, jogarem golfe ou visitarem as atrações locais, ele decidiu que uma visita ao mundialmente famoso parque zoológico marinho o ajudaria a esquecer seus problemas momentaneamente.

Ele estava feliz por ter tomado essa decisão. Junto a uma multidão de pessoas que lotavam ansiosamente o enorme estádio, ele

se sentou acima das águas azuis da grande piscina principal. Após um treinador dar as boas-vindas e rever as regras de segurança, uma névoa misteriosa começou a envolver a superfície da piscina. Atrás e acima, a multidão ouviu o grito de uma águia-pescadora. O pássaro poderoso de repente voou sobre suas cabeças, mergulhou em direção ao tanque e pegou uma isca das águas enevoadas. Quando ela voou para longe, enormes nadadeiras dorsais pretas surgiram na superfície, e os espectadores prenderam a respiração quando viram monstruosas formas escuras circulando no fundo da piscina. Um treinador em traje de mergulho atravessou as brumas remando em um caiaque e foi imediatamente cercado pelas nadadeiras de enormes baleias orca.

Após essa abertura dramática, a multidão testemunhou uma série de saltos e mergulhos acrobáticos surpreendentes por um trio de baleias — um macho de quase cinco toneladas e duas fêmeas de duas toneladas cada. Esses mamíferos marinhos, entre os predadores mais temidos do oceano, agitavam suas nadadeiras dorsais para o público, permitiam que os treinadores “surfassem” na piscina se equilibrando em suas costas e, com movimentos de suas grandes caudas, espirravam água nas primeiras dez fileiras de espectadores. Entre gargalhadas, expressões de surpresa e aplausos estrondosos, a alegria da multidão estava mais que comprovada.

Wes Kingsley também ficou fascinado pelo espetáculo que se desenrolava diante dele. No final, quando as três baleias subiram seus corpos reluzentes de costas pretas e barrigas brancas até uma seção elevada da piscina para fazer algumas reverências bem-merecidas, ele rabiscou várias notas em um pequeno caderno.

Enquanto as pessoas saíam do estádio, muitas delas ainda pingavam devido ao banho que haviam recebido, alegremente sentadas na “zona de respingo” das primeiras dez fileiras. Apesar

disso — ou talvez por causa disso —, o rosto delas brilhava com sorrisos. Wes Kingsley ainda estava sentado em seu assento na fileira superior das arquibancadas vazias e continuou olhando para a piscina. Suas profundezas azuis, recentemente inundadas por grandes ondas, mas agora paradas, pareciam ecoar seu humor.

Depois que a multidão saiu e o lugar ficou quieto, um portão subaquático se abriu e uma forma negra gigante entrou na piscina e começou a circulá-la. Um treinador entrou por uma porta e caminhou até a borda da piscina, e a enorme baleia orca imediatamente nadou até ele. — Muito bem, garotão — disse ele, acariciando sua cabeça. — Aproveite a sua folga. Você merece. Enquanto o treinador se levantava e caminhava ao longo da borda da piscina, a baleia se movia com ele. Parecia estar tentando ficar o mais perto possível do treinador.

O homem de camisa azul na arquibancada balançou a cabeça e pensou consigo mesmo: *Você pensaria que depois de fazer um show inteiro a baleia aproveitaria o tempo livre. Mas o que ela quer fazer? Brincar com o treinador!* Uma pergunta estava se formando na mente do homem, uma necessidade de saber que vinha crescendo nele desde o início do show. Ele teve o impulso de descer e fazer essa pergunta ao treinador, mas o medo do constrangimento o impediu. Então, de repente, ele se levantou do banco e desceu rapidamente as escadas.

— Com licença — gritou Wes quando alcançou o *deck* da piscina e começou a andar em direção ao treinador, que o olhou surpreso. Então ele gesticulou em direção a uma porta. — Senhor, a saída é ali. — Eu sei. Mas eu preciso perguntar uma coisa. Conforme Wes se aproximava, era evidente que ele não estava pronto para aceitar um não como resposta.

— Claro — disse o treinador —, o que você quer saber?

Tirando a carteira do bolso, Wes ofereceu duas notas de cinquenta dólares ao treinador. — Estou disposto a pagar a você pela informação. O que eu quero saber é provavelmente o que todo mundo que assiste o show se pergunta: qual é o seu segredo? Como você engana esses animais para que atuem para você? Você os deixa com fome?

O homem de roupa de mergulho controlou o impulso de reagir com raiva à atitude impertinente do visitante. Pacientemente ele disse: “Nós não os enganamos e não os deixamos com fome. E você pode ficar com seu dinheiro.”

— Bem, então o que é? O que você *faz*? — exigiu Wes. Mas depois de um longo silêncio, sua atitude se suavizou. Percebendo que havia ofendido o treinador, ele guardou seu dinheiro. — Desculpe — disse ele, estendendo a mão. — Meu nome é Wes Kingsley. Não quero incomodá-lo com isso, mas realmente preciso saber como você consegue um desempenho tão incrível desses animais.

— Dave Yardley — disse o treinador enquanto apertavam as mãos. — Estou encarregado do treinamento dos animais aqui, então acho que você pode dizer que veio ao lugar certo. A resposta à sua pergunta é que temos professores. Você gostaria de conhecer um deles?

Kingsley olhou em volta para ver se alguém estava se juntando a eles. Quando ele olhou para trás, Yardley estava apontando para a baleia. — Este é um dos nossos professores. Seu nome é Shamu. Ele e todas as baleias aqui no SeaWorld nos ensinaram tudo o que sabemos sobre como trabalhar com esses animais maravilhosos.

Wes semicerrou os olhos com cautela. — Fala sério! Você quer dizer que foi treinado por um *animal*? Achei que fosse o contrário.

Dave balançou a cabeça. — Shamu é uma das maiores baleias orca do mundo vivendo em um parque zoológico. No que diz respeito a quem treina quem, deixe-me colocar desta forma. Quando você está lidando com um animal de cinco toneladas que não fala inglês, você aprende muito.

Wes olhou para as fileiras de enormes dentes de cinco centímetros na boca enorme de Shamu. — Acho que a única coisa que ele me ensinaria é a ficar do lado dele.

— Há muitos dados para confirmar isso — disse Dave. — As baleias orca são os predadores mais temidos do oceano. Elas podem matar e comer qualquer coisa à vista.

— Acho que se ele não estiver aprendendo as lições, não é possível deixá-lo de castigo — arriscou Wes.

— Tem razão. Uma coisa que aprendemos rapidamente foi que não faz muito sentido punir uma orca e depois pedir a um treinador para entrar na água com ela.

— Não, a menos que você queira encurtar sua carreira! — exclamou Wes. Então, lembrando os saltos extraordinários que Shamu deu no show, ele acrescentou. — É difícil acreditar que uma criatura daquele tamanho poderia pular uma altura de três metros fora d'água. O que você *faz* para que ele tenha um desempenho tão bom?

— Vamos apenas dizer que não aconteceu da noite para o dia — disse Dave. — Shamu nos ensinou paciência.

— Como assim?

— Shamu não estava disposto a fazer nada por mim ou por qualquer outro treinador até que ele confiasse em nós. Enquanto trabalhava com ele, ficou claro que não poderia treiná-lo até que ele se convencesse das minhas intenções. Sempre que pegamos

uma nova baleia, não tentamos fazer nenhum treinamento por algum tempo. Tudo o que fazemos é garantir que elas não tenham fome; então entramos na água e brincamos com elas, até convencê-las.

— Convencê-las de quê?

— De que não queremos fazer mal a elas.

— Você quer dizer que quer que elas confiem em você — disse Was.

— Você está certo. Esse é o princípio fundamental que usamos ao trabalhar com todos nossos animais.

Wes pegou seu caderno e sua caneta e começou a escrever.

— Você está escrevendo um artigo? Ou fazendo pesquisa? — perguntou Dave.

Wes Kingsley sorriu sobriamente. — Você pode chamar de pesquisa de interesse pessoal. Tenho que aprender algumas coisas novas sozinho, ou então...

Dave Yardley esperou e observou. *É difícil para esse cara confiar em alguém*, pensou ele. *Por isso seu ato arrogante.*

Após uma longa pausa, Wes falou, evitando contato visual com o treinador. — Eu moro perto de Atlanta e trabalho para uma grande empresa de suprimentos industriais. Vim para a Flórida para passar alguns dias, usando uma conferência de negócios como desculpa. Mas lá no hotel com meus colegas gerentes, tudo em que eu conseguia pensar era em como eu não queria voltar para casa para enfrentar os mesmos velhos problemas.

Dave estava ouvindo com evidente interesse.

— Por muito tempo venho tendo dificuldade em fazer com que meu pessoal no trabalho tenha um bom desempenho — conti-

nuou Wes, depois sorriu. — Sem mencionar minhas filhas, que deveriam ajudar em casa e se sair melhor na escola. Quando reclamei com um amigo sobre isso, ele sugeriu que, como eu estava tendo problemas de gerenciamento tanto no trabalho quanto em casa, deveríamos procurar o denominador comum.

— E o que era?— perguntou Dave

— Meu amigo disse: “Você já percebeu, quando sua vida não está funcionando, *quem está sempre por perto?*”

Os dois homens riram. — Sei que não estou administrando bem — continuou Wes — e posso estar prestes a perder meu emprego. Francamente, estou ficando um pouco desesperado.

Dave estava ciente do tom de voz ansioso, quase suplicante, de Wes e disse:

— Deixe-me levá-lo em um pequeno *tour* pelos bastidores. Então podemos conversar mais sobre isso.

Dave conduziu Wes por um portão até uma piscina de treinamento onde, a poucos metros de distância, as enormes costas negras e nadadeiras de duas baleias orca estavam deslizando pela água azul límpida. Seus belos corpos exalavam um ar de calma e, ao mesmo tempo, a promessa de um poder explosivo. Enquanto os dois homens caminhavam de uma piscina de contenção para outra, o treinador identificou cada baleia pelo nome e contou histórias interessantes sobre elas.

— Leva muito tempo para construir confiança e amizade com cada uma das baleias — disse Dave. Essa confiança e amizade é a base de tudo que você acabou de ver no show. Esses animais não são tão diferentes de pessoas. Eles te mostrarão quando não gostam da maneira como você os trata. Você é um homem de negócios, então sabe que todo o jogo hoje em dia é satisfazer o cliente, e um ingrediente-chave disso é satisfazer seu próprio pes-

soal. Quando nossas baleias orca perdem completamente o medo de nós, as vibrações positivas entre elas e nós são transferidas para o público.

— Isso é verdade — disse Wes enfaticamente. — O show traz muita alegria ao público. Pude ver no rosto das pessoas quando saíram do estádio. Metade delas estava encharcada, mas levava um grande sorriso no rosto.

— Você pode ver nas baleias também — disse Dave —, elas se aglomeram no portão quando o show está começando. É claro que elas querem participar. Elas sabem que será uma experiência positiva.

— Ok, entendi o princípio. Mas o que você realmente faz com as baleias para construir essa confiança?

— É bom anotar. — Dave sorriu. — Nós...



Acentuamos o positivo.



— Hum — meditou Wes. — Eu acho que há uma velha canção sobre isso. — Ele pegou seu bloco de notas e começou a escrever novamente. — Então, é assim: *Construa confiança... Acentue o positivo*. Certo?

— Certo. Acentuamos o positivo, não o negativo. Prestamos muita atenção quando o animal faz o que pedimos e executa uma tarefa corretamente.

— Isso parece bom — disse Wes insistentemente. — Mas e quando ele *não faz* isso, ou faz *incorretamente*?

— Ignoramos o que ele fez de errado e imediatamente redirecionamos seu comportamento para outra coisa.

Wes parou de escrever e ergueu os olhos, obviamente incomodado. — O que exatamente você quer dizer com *ignorar*?

— Quero dizer...

— Se um de meus funcionários errar — interrompeu Wes com sua voz agitada —, não posso me dar ao luxo de apenas olhar para o outro lado. Se uma de minhas filhas não fizer o dever de casa ou começar a irritar a irmã, minha esposa e eu certamente não *ignoraremos* isso!

— Então eu estou supondo — disse Dave calmamente — que quando as pessoas em sua empresa ou suas filhas fazem algo que o desagrada, você presta muita atenção nisso.

— Claro que sim!

— Você provavelmente diz a eles que não gostou do que eles fizeram. E você os avisa para não fazerem novamente.

— Ei — explodiu Wes defensivamente. — Não é esse o meu dever como gerente? Não é isso que qualquer pai responsável faz?

O treinador encolheu os ombros. — Se você diz. Mas eu me pergunto: “Essa é a maneira de construir um ambiente de confiança no escritório ou em casa?”

Isso pegou Wes de surpresa. — Pensando um pouco mais — disse ele —, acho que não. É mais como acentuar o negativo.

Dave assentiu com a cabeça. — Um conceito importante a lembrar é que, *quanto mais atenção você presta a um comportamento, mais ele será repetido*. Aprendemos com as baleias orca

que, quando *não* prestamos muita atenção ao que elas fazem de errado, mas, em vez disso, prestamos *muita* atenção ao que fazem *certo*, elas fazem a coisa certa com mais frequência.

— Então você está dizendo que o segredo é o que você foca.

— Exatamente. No entanto, não acentuamos o positivo apenas para fazer os animais atuarem. Fazemos isso porque é a coisa certa a fazer. Tratamos nossos animais como indivíduos, cada um com capacidades ilimitadas de desenvolvimento e realização. Fazemos todos os esforços para persuadir os animais a nos verem como seus amigos. Depois que a amizade é estabelecida com cada animal em particular, tentamos descobrir exatamente em que ponto podemos nos entender, com base na confiança e compreensão mútuas. Estudamos seus padrões de comportamento para descobrir do que ele gosta. Então, transformamos tudo no treinamento em um jogo, injetando lições fáceis que os animais aprendem quase sem esforço.

Wes ficou pasmo. — Você fala sobre esses animais como se eles fossem superinteligentes, como se eles *quisessem* ser amigáveis e cooperar com os humanos.

— Eles querem — disse Dave. — Mas os humanos devem fazer a sua parte. Uma das práticas mais prejudiciais na educação animal é o hábito humano de limitar mentalmente os animais. O que o ser humano pensa sobre um animal e espera de um animal tem uma relação direta com a resposta ou falta de resposta desse animal.

— Nunca ouvi essas ideias aplicadas a animais antes.

— Isso é porque as pessoas, em geral, desprezam os animais — continuou Dave. — A abordagem convencional para o treinamento de animais é aquela em que um ser “superior” obriga um “inferior” a fazer o que ele ou ela deseja. Os animais podem

perceber as expectativas com uma precisão surpreendente. Eles podem “viver abaixo” das expectativas humanas, assim como as pessoas podem. Mas você nunca deve se surpreender quando um animal faz o que você pede, mesmo quando você pede pela primeira vez. Essas baleias orca nos ensinaram a sempre esperar o impossível. Isso nos ajuda mais do que o animal. Se não houver resposta, é um sinal de que nós, humanos, precisamos nos educar mais. Não o animal.

— Acho que a maioria das pessoas não concede a seus semelhantes, muito menos a seus animais de estimação e outros, o tipo de respeito e compreensão que você está descrevendo — disse Wes. — *Eu* certamente não. Não é à toa que essas baleias fazem um excelente trabalho! Seria uma grande reviravolta em minha carreira como gerente e como marido e pai se eu pudesse começar a aplicar essa filosofia cuidadosa e respeitosa em meus relacionamentos, porém é uma tarefa difícil.

— Pode acreditar! — disse Dave enfaticamente.

Wes escreveu mais algumas anotações. — Eu entendo que o principal é o que você foca. Ainda não entendi a parte sobre ignorar o mau comportamento — disse ele.

Dave assentiu com a cabeça. — Quando digo que ignoramos comportamentos indesejáveis, não quero dizer que não devemos fazer nada. Você pode ter perdido o que eu disse sobre *redirecionamento*.

— Redirecionamento, certo — murmurou Wes, escrevendo outra nota. — Conte-me mais sobre isso.

— É tudo uma questão de gerenciamento de energia. Começa controlando nossa própria atenção. Uma regra simples, mas muito poderosa, para lembrar é: *se você não deseja encorajar um*

*comportamento inadequado, não gaste muito tempo com isso.*  
Em vez disso, recanalizamos a energia.

— Recanalizar energia — repetiu Wes lentamente enquanto escrevia a frase. — Como você faz isso?

— Depende. Se a coisa que pedimos ao animal para fazer é parte integrante do show, simplesmente direcionamos sua atenção de volta para a tarefa original e damos a ele outra chance de fazê-lo direito. Outras vezes, dirigimos a atenção do animal para outra coisa que queremos que ele faça, algo de que ele gosta e pode fazer bem. Em qualquer dos casos, seguindo o redirecionamento, observamos para ver se podemos pegá-lo fazendo algo certo, para que possamos acentuar o positivo e dar-lhe um agrado.

— Você quer dizer algo para comer?

— Comida certamente pode ser um agrado — disse Dave. — Mas queremos encontrar outras coisas de que ele goste. Antes de trabalhar com ele, Shamu havia aprendido sobre reforço alimentar contínuo. Sempre que ele fazia qualquer coisa que deveria fazer, ele ganhava um peixe. Agora, você consegue ver certa desvantagem nisso?

— Claro. Ele só se apresentaria para você quando estivesse com fome, e você teria que mantê-lo com fome o tempo todo!

— Exatamente, e não foi uma boa ideia para ele ou para o treinador. — Dave sorriu. — Precisávamos acostumá-lo a outros aspectos positivos, como acariciar sua cabeça. As baleias gostam de ser tocadas e acariciadas. Queríamos que ele soubesse de forma bem clara que não usamos a punição como motivador e que havia outros agradamentos além da comida.

— O que você está me dizendo sobre variar a recompensa faz sentido. — Wes tirou os olhos de suas anotações. — Mas, novamente, estou tentando aplicar tudo isso à minha situação em

casa. Estou pensando que, de certa forma, o dinheiro pode ser para os humanos como a comida é para os animais, ele apenas fornece o básico. Se eu quiser influenciar o desempenho do meu pessoal usando seu método, tenho que encontrar outros motivadores além do dinheiro. — Wes fez uma pausa. — É difícil de acreditar, mas talvez você e Shamu sejam os únicos a me ajudar a encontrar algumas respostas.

Dave sorriu, vendo pela primeira vez o espírito infantil e simpático que estava escondido atrás do exterior impetuoso de Wes. Ele se virou de repente e caminhou até o escritório, enfiou a mão por uma janela aberta e trouxe um telefone celular. Digitando um número, disse a Wes: — Com licença. Tenho que fazer esta ligação.

Aborrecido, Wes se afastou alguns metros. Seu rosto havia começado a voltar para a máscara de invulnerabilidade. *Sou um idiota*, pensou ele. *Quem procura respostas para seus problemas de relacionamento com um bando de baleias?* Ele olhou para o relógio. Se ele se apressasse, ainda poderia voltar ao hotel para a reunião do almoço.

Dave falava ao telefone. — Anne Marie? Olá, é Dave Yardley, do SeaWorld. Como vai? — Houve uma pausa, então o treinador disse: — Minha amiga, tem alguém aqui que precisa falar com você... Sim, ele está bem aqui. Seu nome é Wes Kingsley e ele está muito interessado em saber como treinamos os animais e se esses princípios e técnicas podem ser aplicados ao relacionamento com as pessoas. Ele diz que está particularmente interessado em aplicá-los às relações empresariais.

Dave ouviu por alguns momentos. Então ele disse: — Eu sei. Não é interessante? E olha só: ele é de Atlanta. Então, devo colocá-lo na linha?

Um pouco envergonhado, Wes caminhou até Dave, que estava segurando o telefone para ele.

— Perdoe-me, Wes — disse Dave. — Achei que você poderia obter ajuda da minha amiga, então liguei para ela. Talvez você já tenha ouvido falar dela. O nome dela é Anne Marie Butler. Ela é bastante conhecida como consultora de negócios. É autora de livros de negócios e viaja por todo o mundo conduzindo seminários de negócios sobre liderança e motivação humana. Ela mora em Atlanta.

Wes sentiu um pânico momentâneo. O nome Anne Marie Butler era de fato familiar para ele. Ela era uma das principais executivas do país. Jovem e recém-formada em uma escola de negócios, ela começou um negócio de roupas e, em poucos anos, o transformou em uma linha de moda reconhecida internacionalmente. Seu sucesso na contratação e retenção de funcionários de alto escalão tornou-se lendário e fez com que se tornasse uma requisitada consultora de gestão, autora de vários livros best-sellers e uma estrela no circuito de palestras sobre relações humanas. Wes tinha visto alguns de seus livros, mas nunca os tinha lido. Sentindo-se estranho, ele pegou o telefone.

— Alô?

— Olá, Wes — disse uma voz amigável. — Aqui é Anne Marie Butler. Eu conheço Dave há anos e estou muito feliz em conversar com você. Em que posso ajudar?

— Bem, hum... — Wes gaguejou. — Estive conversando com Dave aqui e tentando descobrir algumas maneiras de usar suas técnicas de treinamento de animais em meu trabalho como gerente.

Anne Marie riu. — Não faz muito tempo que eu estava exatamente onde você está, vendo aquelas baleias se apresentarem e me

perguntando: Meu Deus, como eles fazem isso? Em meu trabalho como consultora de gestão, estou sempre em busca de ideias e estratégias que possa transmitir a outras pessoas e que as ajudem a obter o melhor de seu pessoal. Quando conheci Dave e os outros treinadores do SeaWorld, senti que eles eram um presente divino. E depois que descobri alguns de seus segredos de treinamento de animais, comecei a incorporá-los em minhas consultas, palestras e livros. Mais importante, comecei a usá-los em meus próprios relacionamentos.

Aturdido, Wes teve a estranha sensação de que estava no lugar certo na hora certa. Anne Marie repetindo sua admissão de resposta para uma prece de momentos antes parecia um sonho. — É muito gentil da sua parte falar comigo — disse ele finalmente. — Talvez você possa recomendar alguns de seus livros onde escreveu sobre essas coisas.

— Melhor ainda, por que não nos encontramos? Quando você voltará para Atlanta?

— Na sexta-feira.

— Bem, acontece que farei uma palestra na convenção na segunda-feira de manhã no Hilton do centro da cidade. Por que você não participa? Poderíamos ter uma conversa depois.

— Sério? Isso seria ótimo! — exclamou Wes. — Muito obrigado. — Ele devolveu o telefone a Dave. Depois que Dave se despediu de Anne Marie e desligou, Wes deixou escapar: — Não acredito que me encontrarei com Anne Marie Butler. Eu realmente só tenho a agradecer a você, Dave.

— O prazer é meu — disse o treinador com sinceridade, e os dois homens apertaram as mãos.

Wes folheou as páginas de seu caderno, revisando apressadamente o que havia escrito. — Antes de eu ir — disse ele —,

— Você se importa se eu resumir alguns dos pontos-chave que você abordou?

— Fique à vontade.



- **Construir confiança.**
- **Acentuar o positivo.**
- **Quando ocorrerem erros, redirecionar a energia.**



— Você capturou a verdadeira essência, Wes — disse Dave. Em seguida, ele acrescentou: — Lembre-se de que tudo o que você vê no espetáculo de Shamu é baseado e impulsionado por nossas relações positivas com os animais.

— Mas falando sério — disse Wes em tom confidencial —, você nunca os pune?

— Não. Há momentos em que eles não querem cooperar conosco. As baleias são como os humanos. Há dias em que elas se levantam do lado errado da piscina. Quando as coisas simplesmente não estão dando certo, paramos o show e dizemos ao público que Shamu precisa de um tempo para descansar. Isso já é bem conhecido. Enquanto os outros animais assumem o controle, Shamu vai para uma piscina nos bastidores.

— E o que acontece?

— Ele raramente fica lá por muito tempo. Essas baleias adoram se apresentar. E quanto mais acentuamos o positivo, mais elas confiam em nós e melhor é o seu desempenho.

— Sabe, foi estranho vir aqui hoje — disse Wes.

— O que você quer dizer? — perguntou Dave.

— Bem, eu vim para o SeaWorld para deixar de pensar sobre o trabalho e, em vez disso, descobri que estou fazendo um treinamento de gerenciamento.

— Por mais estranho que possa parecer — disse Dave —, é disso que se trata o trabalho com baleias.

Amostra

## Capítulo Dois

NA SEGUNDA-FEIRA SEGUINTE, Wes Kingsley foi até o hotel no centro da cidade onde Anne Marie Butler daria sua palestra. Deixou seu carro com o manobrista, entrou no hotel e juntou-se à multidão que circulava. Havia um crachá com seu nome na mesa da recepção, e ele sentou-se no fundo do auditório. Quando o lugar ficou cheio, o moderador subiu ao palco e deu as boas-vindas à multidão.

— Aqueles que estão familiarizados com o trabalho de Anne Marie Butler, ou a ouviram falar, sabem que teremos um raro prazer e que o tom será positivo. Sem mais delongas, vamos dar as boas-vindas a uma das vozes verdadeiramente afirmativas no mundo dos negócios hoje, Anne Marie Butler. — Uma salva de palmas explodiu quando uma atraente mulher loira de meia-idade subiu ao palco.

— Antes de começar a falar — disse Anne Marie —, deixe-me perguntar uma coisa. Quantos de vocês têm pessoas que se reportam a vocês, seja no trabalho ou em casa? — As pessoas riram enquanto a maioria erguia as mãos. Anne Marie piscou. — Aposto que muitos de vocês não se consideram gerentes em casa, certo? — Houve outro murmúrio de concordância.

— Vocês estão gerenciando pessoas em várias áreas de sua vida — continuou Anne Marie. — Hoje quero falar com vocês sobre como motivar os outros. Esse é o seu trabalho como líder, vocês sabem. No tempo que teremos juntos, compartilharei com vocês uma maneira de motivar as pessoas. É a verdade mais poderosa que conheço sobre gerenciamento. É simples. É profunda. E, como de costume com verdades simples e profundas, está bem debaixo do seu nariz. Quando você sair daqui hoje, meu palpite é que começará a prestar atenção em suas interações com as pessoas de uma maneira totalmente nova; uma forma que o ajudará a construir relacionamentos positivos, aumentar a energia das pessoas e melhorar seu desempenho no trabalho. Pode até torná-los melhores pais. É sobre aquilo que você foca. O que precisamos como gerentes, líderes de equipe e pais é uma maneira de nos concentrarmos no que é brilhante, nobre e maravilhoso nas pessoas com quem trabalhamos. Deixe-me mostrar o que quero dizer. Todos na sala poderiam se levantar?

Quando todo o salão estava de pé, Anne Marie disse: — Tenho duas tarefas para vocês. Primeiro, por cerca de um minuto ou mais, gostaria que vocês cumprimentassem as pessoas ao seu redor como se elas não fossem importantes e você estivesse procurando alguém mais importante com quem conversar.

O auditório logo estava movimentado, com todos trocando cumprimentos e apertos de mão apressados, principalmente em voz baixa e sem contato visual.

Depois de um tempo, Anne Marie anunciou: — Tudo bem, chega disso. Agora eu gostaria que vocês cumprimentassem todos ao seu redor, por mais um minuto ou mais, como se eles fossem amigos que você não vê há muito tempo e está muito feliz em encontrar.

Instantaneamente, o lugar estava cheio de movimento e vozes altas. As pessoas estavam sorrindo calorosamente, apertando as mãos com entusiasmo e dando tapinhas nas costas umas das outras.

Desta vez, quando Anne Marie tentou intervir, foi mais difícil. Mesmo quando ela disse “Vocês podem se sentar agora”, o nível de ruído na sala permaneceu alto. As pessoas estavam se divertindo cumprimentando daquela maneira.

Finalmente, quando todos estavam sentados, Anne Marie perguntou: — Por que acham que pedi para vocês fazerem isso? — Todos riram, como se estivessem se perguntando a mesma coisa. — Era para fazer uma observação sobre energia — continuou. — Estou convencida de que, para motivar as pessoas e criar uma organização ou departamento de alta qualidade, é necessário saber como gerenciar a energia das pessoas. Qual das duas atividades que pedi para vocês se envolverem gerou mais energia?

— A segunda! — respondeu a multidão.

— Isso mesmo. Como aumentei a energia na sala? Tudo o que fiz foi pedir para mudar o foco de sua atenção. Da primeira vez, você se concentrou no negativo, pessoas sem importância, e você estava procurando por alguém mais importante. Na segunda vez, eu lhe dei um enfoque positivo, amigos que não encontrava há muito. Essa mudança de foco fez diferença em sua energia? Sim, com certeza!

Enquanto Anne Marie Butler fazia uma pausa para um gole de água, o público zunia de entusiasmo, mostrando que sua introdução os havia preparado bem. Eles estavam ansiosos. Eles estavam prontos. Eles estavam *motivados*.

— Agora — continuou Anne Marie —, quantos de vocês assistiram ao show da baleia orca Shamu em um dos parques do

SeaWorld? — Mais uma vez, a maioria das mãos na sala se levantou. — Ao conhecer Dave Yardley e sua equipe de treinadores no Orlando SeaWorld, fiquei fascinada em aprender a chave para seu sucesso fenomenal em fazer as baleias realizarem as proezas que fazem.

— Sei que você deve estar se perguntando: “Que diabos o treinamento de baleias orca tem a ver com motivar meu pessoal no trabalho, ou meus filhos?” A resposta é: tudo! Os métodos que eles usam para treinar esses animais maravilhosos funcionam tão bem, se não melhor, com as pessoas. Por quê? Porque podemos *falar* com as pessoas. Quero compartilhar alguns desses métodos com vocês esta manhã e fazer com que pensem em aplicá-los à maneira como gerenciam pessoas. Para começar, ensinarei o que chamo de ACC da gestão de desempenho. — Um slide apareceu na tela grande atrás do palco:



### O ACC de Desempenho

A = Ativador

O que é feito para que o desempenho aconteça.

C = Comportamento

O desempenho que ocorre.

C = Consequência

Sua resposta ao desempenho.

