

DONALD MILLER

Autor do best-seller *Storybrand*

SIMPLIFICANDO OS
Negócios

60 DIAS para

**Dominar Liderança, Vendas, Marketing,
Execução, Gestão, Produtividade Pessoal
e Muito Mais**



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2022

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	XVII
CAPÍTULO UM: PONTAPÉ DE DUAS SEMANAS	1
CAPÍTULO DOIS: SIMPLIFICANDO A LIDERANÇA	29
CAPÍTULO TRÊS: SIMPLIFICANDO A PRODUTIVIDADE	51
CAPÍTULO QUATRO: SIMPLIFICANDO A ESTRATÉGIA	69
CAPÍTULO CINCO: SIMPLIFICANDO A MENSAGEM	93
CAPÍTULO SEIS: SIMPLIFICANDO O MARKETING	109
CAPÍTULO SETE: SIMPLIFICANDO A COMUNICAÇÃO	125
CAPÍTULO OITO: SIMPLIFICANDO AS VENDAS	141
CAPÍTULO NOVE: SIMPLIFICANDO A NEGOCIAÇÃO	157
CAPÍTULO DEZ: SIMPLIFICANDO A GESTÃO	169
CAPÍTULO ONZE: SIMPLIFICANDO A EXECUÇÃO	187
PARABÉNS	203
AGRADECIMENTOS	207
ÍNDICE	209
SOBRE O AUTOR	215

PONTAPÉ DE DUAS SEMANAS

As Dez Características do Profissional Orientado para o Valor

INTRODUÇÃO

Nenhuma competência essencial supera um mau caráter.

Se não tivermos um bom caráter, fracassaremos nos negócios e na vida. E nunca nos tornaremos profissionais orientados para o valor.

No final, mesmo que consigamos ganhar dinheiro para uma empresa, se não tivermos caráter, perderemos tudo o que fizemos.

Por esse motivo, vamos começar com um mergulho de duas semanas nos traços de temperamento de que precisamos para agregar valor para os clientes e para as pessoas com quem trabalhamos.

Então, quais são as características necessárias para nos tornarmos profissionais orientados para o valor?

Além da integridade e de uma forte ética de trabalho, o que difere as pessoas bem-sucedidas das malsucedidas? Em que um indivíduo de grande valor econômico no local de trabalho acredita, e um de menor valor não?

No fim das contas, uma pessoa que se destaca na força de trabalho se vê de maneira diferente daquela do profissional médio. E, como se vê de maneira diferente, ela age também de maneira diferente.

Como escritor, tive o prazer de conversar com pessoas que oferecem um valor extremo ao mundo. Algumas delas são bem conhecidas e, de outras, você nunca nem ouviu falar. Mas cada uma delas se destaca em sua área. Pude sentar-me com chefes de estado, treinadores profissionais, atletas talentosos, inventores e heróis da justiça social. E o que percebi em cada um deles foi que aceitaram o fato de que, para agregar valor aonde quer que fossem, precisariam incorporar um conjunto incomum de traços de temperamento.

O que se segue nos próximos dez dias são as características que os profissionais orientados para o valor têm em comum.

E os traços de temperamento de que falo o surpreenderão.

Essa não é aquela lista que você já conhece, que começa com ser diligente e trabalhar pesado. Quando se trata de ter sucesso, esses traços são importantes, mas há alguns que o são ainda mais.

Por exemplo, todas as pessoas de sucesso que entrevistei se viam como um produto econômico no mercado aberto. Cada uma delas tinha uma forte tendência à ação. Nenhuma tinha problema em entrar em conflito, em particular quando se tratava de questões de injustiça ou de desigualdade. Cada uma preferia ser respeitada a apreciada. E havia muitas outras semelhanças também.

Chamo esses traços de *as dez características de um profissional orientado para o valor*.

Quem você é como pessoa é a base sobre a qual você desenvolverá as habilidades que se traduzirão em um valor tangível no mercado aberto.

A grande vantagem dos dez traços de um profissional orientado para o valor é que eles podem ser aprendidos. Ler sobre eles e assistir aos vídeos que os acompanham já vai começar a mudar a forma como você vê a si mesmo e o mundo.

Leia cada conceito e assista a cada vídeo correspondente. Os primeiros dez dias deste livro o surpreenderão, informarão e inspirarão.

Mais uma vez, para receber os vídeos diários gratuitos que acompanham este livro, em inglês, visite BusinessMadeSimple.com/daily ou envie um e-mail em branco para videos@businessmadesimple.com.

DIA 1

Traço de Temperamento — Ver a Si Mesmo como um Produto Econômico no Mercado Aberto

Profissionais orientados para o valor se veem como um produto econômico no mercado aberto.

Como as pessoas mais bem-sucedidas se veem? Elas se veem como um produto econômico no mercado aberto e, como mencionado na introdução, são obcecadas por obter um forte retorno sobre o investimento feito nelas.

Sei que parece utilitarista dizer que você deve se ver como um produto econômico, mas esse paradigma simples é o segredo para vencer na carreira.

Claro, não estou falando sobre seu valor intrínseco como ser humano. Estou falando sobre seu valor no ecossistema que é a economia moderna.

Eis a verdade. Pessoas obcecadas por serem um bom investimento atraem mais investimentos e passam a desfrutar de mais valor econômico pessoal. Quando você oferece um maior valor econômico dentro do ecossistema econômico, ganha um salário maior, recebe mais responsabilidades e promoções, e é procurado por clientes que buscam valor. Da mesma forma, quem resiste a essa ideia de ser um produto econômico no mercado aberto não atrai investimento econômico e, portanto, não consegue desfrutar dos benefícios que advêm de dar às pessoas um grande retorno sobre seu investimento.

A maioria, senão todas, das pessoas que você respeita dá aos outros um excelente retorno sobre o investimento. Amamos os atletas que têm o melhor desempenho e pagaremos alto para vê-los competir. Amamos as

atrizes e os atores que nos fazem rir ou chorar e pagaremos mais para vê-los atuar. E amamos as empresas que nos vendem produtos que resolvem qualquer problema que lhes apresentemos.

Assim como um desses profissionais de alto desempenho, você pode se tornar um excelente investimento.

Quando você entra em uma sala, as pessoas sabem instintivamente que podem apostar em você?

Como podemos ter sucesso na vida e nos negócios? Comprovando que somos bons investimentos.

Nos negócios, seu chefe (ou seus clientes) pode gostar de você, mas, em grande parte, ele o vê como um investimento econômico. E não há nada de errado nisso. Alguns até diriam que, quando se é visto dessa forma, a relação é honesta. Afinal, seus amigos não pagam para você ficar perto deles; seus clientes e colegas de equipe, sim.

Um membro de equipe dos sonhos para qualquer empregador é aquele que busca obter para seu chefe um retorno de investimento de, pelo menos, 5X. Sei que parece loucura, mas, tirando o custo das despesas gerais e auxiliares, um retorno de, pelo menos, 5X sobre alguém representa um lucro mínimo para a empresa. Isso significa que, se recebemos um salário de R\$50 mil, devemos procurar fazer com que a empresa em que trabalhamos receba, pelo menos, R\$250 mil, para que ela se mantenha saudável e cresça.

À medida que crescemos em nossas carreiras e continuamos a oferecer valor, uma boa empresa nos elevará e nos pagará mais para que continuemos a multiplicar o seu investimento.

Um empresário ou membro de equipe sagaz sempre procurará maneiras de fazer com que os clientes ou a empresa em que trabalham gerem cada vez mais dinheiro, para que, cada vez mais, a porcentagem que valem aumente.

Isso não se aplica apenas aos membros das equipes. Aplica-se a mim, como escritor e empresário. A única maneira de ter sucesso é fazendo

outras pessoas ganharem muito dinheiro. A verdade é que só consigo ficar com uma pequena porcentagem dele.

Então, como nos tornamos ridiculamente bem-sucedidos? Fazendo outras pessoas absurdamente bem-sucedidas!

A dura realidade é que qualquer pessoa que não obtenha, pelo menos, 5X de retorno sobre o investimento feito nele é um risco financeiro. Isso significa que, quando você é escolhido para assumir um cargo em uma empresa, seu chefe está apostando a carreira e o sustento no seu desempenho.

O segredo para seguir em frente é se tornar o melhor investimento possível. Se você está gerenciando uma carteira de ações e uma ação está consistentemente superando as outras, você moverá mais do seu dinheiro para ela. O mesmo se aplica ao escolher quais membros da equipe promover. Os líderes sempre moverão mais recursos para os membros que lhes proporcionarem o maior retorno sobre o investimento.

Em seu livro *Administração de Alta Performance*, Andrew Grove, ex-CEO da Intel, disse: “Como regra geral, você tem que aceitar que, onde quer que trabalhe, você não é um funcionário — você é uma empresa de um funcionário: você mesmo. Você compete com milhões de empresas semelhantes. Há milhões de outras pessoas em todo o mundo acelerando o ritmo, capazes de fazer o mesmo trabalho que você e talvez mais ansiosas por fazê-lo.”

Você consegue articular seu valor econômico para a empresa para a qual trabalha? Se trabalha no atendimento ao cliente, consegue calcular quantas vendas você salva, quantas impressões negativas ajuda a empresa a evitar? Você acha que a empresa ganha cinco vezes o seu salário porque você aparece todos os dias? Se sim, terá sucesso. Todo mundo busca um bom investimento e se despoja dos ruins. Considere isso uma lei natural.

Se você possui uma empresa, consegue articular como seus clientes obtêm retorno sobre o investimento financeiro em você? A tinta que você vende dura mais? A grama que você corta economiza o tempo de seus clientes e lhes dá uma sensação de orgulho da própria casa?

Se você é um investimento que obtém retorno, atrairá negócios, responsabilidades, promoções e uma remuneração maior.

Os líderes empresariais de sucesso vivem de forma que sejam excelentes investimentos. Você também deve conduzir sua vida assim.

Quer saber como fazer isso? O restante deste livro lhe dará habilidades práticas e as estruturas que aumentarão drasticamente seu valor no mercado aberto. Continue lendo e continue assistindo aos vídeos diários.

Dica do Dia para Simplificar os Negócios Hoje

Profissionais orientados para o valor se veem como um produto econômico no mercado aberto e são obcecados por dar às pessoas um ótimo retorno sobre seu investimento.

AMOSTRA

DIA 2

Traço de Temperamento — Ver a Si Mesmo como um Herói, Não como uma Vítima

Um profissional orientado para o valor se vê como um herói, não como uma vítima.

Se você me pedisse para prever se alguém terá sucesso na vida, eu responderia com uma pergunta: Com que frequência ele se posiciona como vítima?

O que quero dizer com vítima? Quero dizer: com que frequência essa pessoa fala como se não estivesse no controle de sua vida e seu futuro? Ela acredita que o destino foi cruel com ela? Acredita que as outras pessoas são responsáveis pelos seus problemas? Acredita que o mercado, o clima ou as estrelas estão conspirando contra ela para impedi-la de ter sucesso?

Nesse caso, ela não terá sucesso.

A triste verdade é que muitas pessoas realmente são vítimas. Têm opressores. Mas a diferença entre ser uma vítima e um herói é que a vítima se deita enquanto o herói se levanta e vence todos os desafios e opressores.

Cresci pobre. Passei minha infância em residências públicas. Nossa família fazia fila pela alimentação do governo. Havia fatores econômicos que dificultavam tudo para a nossa família. Meu pai nos deixou e nunca mais falou conosco quando minha irmã e eu éramos crianças, e minha mãe tinha que trabalhar muitas horas só para nos sustentar. Foi somente em seus últimos anos de trabalho que ela passou a receber um salário mínimo.

Mas, à medida que crescíamos (e confesso que lutava contra uma mentalidade de vítima e uma atitude de derrotismo), minha mãe fez algo incrível. Com 50 e tanto anos, ela voltou a estudar, graduou-se e fez mestrado, apenas para se aposentar. Por quê? Porque ela queria que seus filhos soubessem que podiam realizar qualquer coisa. Ela não queria que minha irmã e eu acreditássemos que éramos o legado de uma vítima.

A realidade é que eu (como homem branco) tive um grande privilégio neste mundo, embora tenha crescido pobre. Ninguém nunca temeu a cor da minha pele, e portas que não se abrem para muitos se abriram para mim. E ainda assim não foi fácil. Todos nós, porém, como minha mãe, podemos parar de nos vermos como vítimas para nos vermos como heróis trabalhando em uma missão.

Nunca, jamais, deixe alguém o abater forçando-o a ser vítima. Se você se vir como vítima, as pessoas sentirão pena de você ou se sentirão bem consigo mesmas ao tentar resgatá-lo, mas você mesmo desempenhará um pequeno papel na sua história.

Lute pelo seu direito de ter sucesso neste mundo, e milhões lutarão com você. As pessoas adoram se juntar a um herói em uma missão.

Ao observar pessoas de sucesso, você notará que a maioria delas tem uma forte aversão a se ver como vítimas. E isso é uma coisa boa.

Nas histórias, a vítima é o coadjuvante. A vítima existe para mostrar que o vilão é mau e que o herói é bom. É isso. Elas não crescem, mudam, transformam-se nem recebem nenhum tipo de reconhecimento no final da história. E essa é uma das muitas razões para você nunca bancar a vítima.

Quando digo vítima nesse contexto, quero dizer “vítima” entre aspas, porque muitos de nós bancamos a vítima, embora não o sejamos.

A vítima é um personagem que não tem saída. Ela precisa de resgate ou se machucará de alguma forma.

Mas, em geral, você e eu temos saída. Temos a tendência de passar para o modo vítima quando algo fica difícil. Quando queremos empatia. Ou quando não queremos assumir a responsabilidade por nossas ações.

Bancar a vítima significa culpar a situação pelas nossas deficiências, e não a nós mesmos. Se não trabalharmos o necessário para realizar algo, podemos culpar nossas ferramentas, nossos colegas de trabalho ou o prazo. Mas a verdade é que teríamos dado conta trabalhando um pouco mais.

Bancar a vítima pode ser tentador. Muitas vezes as vítimas não levam a culpa, porque, afinal de contas, estão desamparadas. As vítimas também atraem recursos e talvez até um salvador que faça o trabalho por elas.

O problema de bancar a vítima é que só funciona uma vez. As pessoas se cansam de estar perto de “falsas vítimas”, porque, quando se está perto de uma delas, você sempre acaba tendo que fazer o trabalho por ela. Chega um ponto em que a falsa vítima rouba recursos e ajuda das vítimas reais.

Profissionais competentes podem lidar com qualquer tipo de desafio — até mesmo os mais injustos — e ainda assim encontrar uma maneira de vencê-lo. Todos nós sofremos injustiças em algum momento, mas são os heróis que vencem seus opressores para cumprir sua importante missão.

No final do filme, a vítima é retirada em uma ambulância, mas o herói, ensanguentado e dilacerado pela luta contra o opressor, é recompensado.

Na vida, o papel de vítima (todos nós o somos às vezes) é temporário. O que fazemos quando somos vítimas? Pedimos ajuda. Em seguida, reunimos a força necessária para nos transformar novamente em heróis.

Você notará que as pessoas mais influentes e bem-sucedidas aprendem rapidamente com seus erros, têm uma ânsia de provar seu valor sem pedir caridade e assumem a responsabilidade por suas deficiências, na esperança de provar a si mesmas da próxima vez que tiverem uma chance.

As vítimas não lideram o ataque à luta. Elas não resgatam outras pessoas. Não ganham força e vencem seu sequestrador. Somente os heróis fazem essas coisas.

Só você pode decidir se é uma vítima ou um herói. Não é uma identidade que eu ou qualquer outra pessoa atribuímos a você. Tudo é uma questão de como você se vê.

Peço que opte por não se ver como vítima. Isso encerrará seu desenvolvimento pessoal. É verdade que algumas pessoas precisam superar mais do que outras. Mas, quanto mais você supera, maior é sua história heroica.

Se tem um desafio e fica tentado a se ver como uma vítima, lembre-se disto: aqueles que viajam mais longe chegarão com mais força. Continue a lutar. Não desista.

Confesso que a luta para não me ver como vítima é uma batalha contínua. Na verdade, a mentalidade de vítima costuma ser minha reação instintiva. Aceitando críticas construtivas de um amigo ou sendo criticado por um engraçadinho na internet, tenho que lembrar a mim mesmo de que não sou vítima. Existem vítimas reais neste mundo que precisam de ajuda. Sou um herói tentando aprender e melhorar, porque, como você, sou um herói com a missão de transformar o mundo. Quero que todo ser humano tenha uma formação em negócios que o torne um profissional orientado para o valor.

O que devo fazer diante dos desafios, então, é enfaixar minhas feridas e continuar a luta.

Você deve fazer o mesmo. Sua missão é muito importante para sofrer o destino da vítima.

Seja o herói.

Dica do Dia para Simplificar os Negócios Hoje

Um profissional orientado para o valor se vê como um herói em uma missão, não como uma vítima.

DIA 3

Traço de Temperamento — Saiba Reduzir o Drama

Um profissional orientado para o valor sabe reduzir o drama.

Aqui está algo que você notará sobre os grandes líderes: eles sabem reduzir o drama.

Quanto melhor você ficar em manter a calma e ajudar os outros ao redor a fazê-lo, mais respeitado você será e mais será escolhido para subir.

O drama desnecessário acontece quando uma pessoa está tentando chamar a atenção para si mesma. Algumas pessoas só cumprem seus objetivos com drama. Se não quiser que as pessoas o critiquem, por exemplo, reaja exageradamente às críticas sendo dramático e garantirá que elas nunca o façam de novo. Isto é, na sua cara. Ser dramático, infelizmente, acarreta ser criticado o dia todo pelas costas.

Uma pessoa dramática suga a energia da sala para si mesma. Isso é perfeitamente apropriado para um ator no palco; mas, na vida real, e em particular em um ambiente de negócios, isso aniquilará a sua carreira.

Cada pessoa tem uma certa quantidade de energia para gastar por dia. Com essa energia, ela atende às suas próprias necessidades, às dos colegas de trabalho e às dos entes queridos. Pessoas dramáticas, no entanto, roubam sua energia, e não sobra nada para você cuidar de si mesmo ou dos outros.

Por esse motivo, pessoas dramáticas podem ser desanimadoras, e a maioria tenta ficar longe delas.

Então, como se tornar alguém que, em vez de criar, reduz o drama?

O segredo é trancar os portões do drama.

Se você classificar uma situação em uma escala de 1 a 10 em relação ao drama que ela merece, o segredo para ser uma pessoa equilibrada é atingir esse nível na escala ou manter-se abaixo dele.

Se alguém se conectou ao seu computador para verificar o e-mail pessoal e se esqueceu de sair, e sua reação foi jogar o computador no meio da sala, você abriu — demais — os portões do drama. Você exagerou.

Eis a ideia geral:

Respeitamos as pessoas que reagem um pouco abaixo, não acima, do nível de drama que uma situação merece. Confiamos em pessoas que permanecem calmas e reduzem o drama, para que a energia crucial necessária para lidar com uma situação verdadeiramente importante não seja desperdiçada.

Neil Armstrong, o primeiro homem a andar na Lua, desenvolveu a reputação de ser imperturbável em qualquer situação. Não importava o caos que acontecesse ao redor, ele pousaria a nave e, mais tarde, ajudaria a pousar um módulo lunar na Lua. Quando encarregado de algo monumental, ser uma pessoa dramática não servirá a seus interesses.

Então, como você reduz o drama?

Uma pergunta crucial a se fazer durante uma situação dramática é esta: Como uma pessoa calma e calculada lidaria com essa situação?

Você ficará surpreso ao ver como uma resposta certa se torna clara quando você se afasta emocionalmente de uma situação e responde como se estivesse escrevendo o roteiro, em vez de vivendo dentro dele.

Certa vez, um amigo disse que estava discutindo com a esposa e, quando saiu de si mesmo para assistir à cena como se fosse um filme, percebeu que estava sendo um idiota dramático. Em vez de intensificar o drama, ele confessou à esposa que se sentiu envergonhado pela forma como estava agindo, pediu alguns minutos e depois voltou e se desculpou.

Após eles se reconciliarem, ele ficou surpreso ao ver o quanto ela o respeitava por ele ter reduzido o drama em vez de lutar até vencer a discussão.

A verdade é que nenhum de nós precisa ser refém das nossas emoções. Nossas emoções não precisam se tornar ações.

Com o tempo, uma pessoa que permanece fria sob pressão e reduz o drama ganhará respeito e será escolhida para liderar.

Dica do Dia para Simplificar os Negócios Hoje

Um profissional orientado para o valor reduz o drama.

DIA 4

Traço de Temperamento — Entenda o Feedback como um Presente

Um profissional orientado para o valor sabe que o feedback é um presente.

Quando nascemos, as pessoas se reuniram ao nosso redor maravilhadas. Todos queriam nos abraçar, elogiar e celebrar nossa existência. Por quê? Porque nada merece mais amor incondicional do que um recém-nascido.

À medida que envelhecemos, porém, mais se espera de nós. Aprendemos o que é seguro e o que é perigoso, o que é apropriado e o que é inapropriado, e, mais tarde, o que é moral e o que é imoral.

A marca do adulto competente é a capacidade de aceitar feedback. A marca da criança é a expectativa de receber elogios mesmo sem mérito.

As crianças são elogiadas por simplesmente existirem, enquanto se espera que os adultos aprendam, melhorem e retribuam.

Embora muitas vezes seja difícil aceitar o feedback, em particular se não for pedido, a capacidade de fazer isso é um sinal de maturidade e lhe dará uma vantagem competitiva no mercado.

Aqueles que aceitam feedback de mentores e de amigos de confiança são capazes de aprimorar suas habilidades sociais e profissionais.

Muitas das pessoas mais bem-sucedidas do mundo estabeleceram uma rotina na qual recebem feedback dos colegas.

Você também pode estabelecer uma rotina na qual obterá feedback sobre seu desempenho profissional. Você pode fazer um trabalho melhor? Pode fazer melhor em relação ao cumprimento dos prazos? Existem técnicas que não conhece que o tornariam mais produtivo ou eficiente? Você irrita as pessoas ao redor com comportamentos antiprofissionais?

Na minha empresa, cada membro da equipe tem uma reunião semanal com o chefe e recebe uma avaliação trimestral de desempenho. Nessas reuniões honestas, o desempenho é criticado para que possa melhorar. Então, no final do ano, um pacote de remuneração é entregue com base nesse desempenho. Responder ao feedback, então, está diretamente associado ao seu valor econômico pessoal.

Se a empresa para a qual você trabalha não possui um sistema de execução no qual você obtém feedback, marque uma reunião trimestral em sua agenda com um mentor ou amigo que trabalhe a seu lado em alguma função. Peça feedback a ele. Sempre pergunte em que você pode melhorar.

Para estabelecer um ciclo de feedback em sua vida, considere estas ideias:

1. Escolha pessoas que tenham os seus melhores interesses em mente.
2. Agende reuniões regulares — por trimestre ou mês.
3. Estabeleça um conjunto de perguntas de rotina:

Você já me viu agir de forma não profissional?

Você notou se tenho deixado algo passar?

O que estou fazendo que possa melhorar?

As observações honestas dos seus amigos de confiança são os nutrientes que ajudarão a desenvolver seus músculos profissionais.

Depois que lhe oferecerem feedback, pergunte se algo ficou de fora. Talvez haja algo que você nem sequer tenha percebido, mas precisa saber para melhorar.

Agradeça-lhes pelo feedback e aplique o que eles compartilharam em seu trabalho. O feedback não tem sentido, a menos que seja usado para nos ajudar a mudar e a agir.

Aceitar e assimilar o feedback pode ser sua arma secreta para se tornar um profissional competente e poderoso. Poucas pessoas têm a capacidade de ouvir e aceitar feedback. Se o fizer, você crescerá pessoal e profissionalmente de maneiras que nunca imaginou.

Dica do Dia para Simplificar os Negócios Hoje

Os profissionais orientados para o valor estabelecem uma rotina na qual obtêm feedback de pessoas em quem confiam. Eles o usam para crescer em suas carreiras.

DIA 5

Traço de Temperamento — Saber a Forma Certa de Se Envolver em Conflitos

Um profissional orientado para o valor sabe a forma certa de se envolver em conflitos.

Pessoas que evitam conflitos raramente são escolhidas para liderar.

Por quê? Porque todo progresso humano acontece por meio do conflito. Você não pode escalar uma montanha, construir uma ponte, criar uma comunidade ou desenvolver um negócio sem se envolver em conflitos.

A ambição positiva sempre encontrará resistência.

A principal função de um gerente é navegar pelo conflito. Esteja ele conversando com um cliente insatisfeito, demitindo um funcionário de baixo desempenho, relatando dados desfavoráveis ou enfrentando um concorrente, conflito e sucesso andam de mãos dadas.

Se você evitar o conflito, não terá sucesso.

Então, como navegamos no conflito de forma a beneficiar a nós mesmos e a todos ao redor? Compreender estas quatro táticas ajudará qualquer pessoa a navegar pelo conflito para ter sucesso em sua carreira.

1. **Esperre o conflito.** O conflito é um subproduto natural da colaboração. Quando as pessoas trabalham juntas, em uma empresa ou em uma sociedade, haverá tensão em decidir como seguir em frente. O conflito não é errado; é o subproduto do progresso.
2. **Controle as suas emoções.** O conflito sai de controle quando se torna passional. Quando sente desprezo e raiva pela pessoa que enfrenta, desligou a parte racional do seu cérebro e é mais provável que agrave o drama. Permaneça calmo e lógico ao entrar em conflito.
3. **Afirme seu oponente.** Quando as pessoas são confrontadas, sentem-se ameaçadas a nível pessoal. Certifique-se de fazer declarações que afirmem e respeitem o outro, mesmo quando você o confrontar.
4. **Entenda que você pode estar errado.** O conflito aumenta quando os indivíduos consideram suas próprias ideias preciosas. Lembre-se sempre de que o ponto de conflito é o progresso, não provar que você está certo. Decida buscar um rumo positivo, colaborando com quem você está falando para beneficiar a ele e sua carreira.

Um profissional orientado para o valor adora conflitos saudáveis da mesma forma que um atleta profissional adora a dor de um bom treino. É por meio de conflitos e tensões saudáveis que progredimos.

Gerencie bem os conflitos e cada vez lhe darão mais responsabilidades.

Dica do Dia para Simplificar os Negócios Hoje

Um profissional orientado para o valor sabe gerir conflitos.

DIA 6

Traço de Temperamento — Deseje Ser Confiável e Respeitado, Mais do que Apreciado

Um profissional orientado para o valor deseja ser confiável e respeitado mais do que apreciado.

O que as pessoas realmente querem de um líder? Os líderes amadores estão mais preocupados em fazer com que os membros de sua equipe gostem deles do que com que os respeitem. Mas amizade não é o que os membros da equipe mais desejam de seus líderes. O que os membros da equipe mais desejam é objetividade.

Um técnico de basquete que deseja ser mais estimado do que respeitado construirá um time que perderá jogo após jogo.

Certamente, todos querem ser tratados com gentileza e respeito, mas um líder gentil e respeitoso que não estabelece expectativas claras e não treina sua equipe para a vitória a frustrará no longo prazo. E essa frustração custará o seu respeito.

Muitos novos gerentes ficam confusos com as mudanças que percebem na relação com os colegas quando eles são escolhidos para liderar. Pessoas que já foram amigas param de confiar neles. As risadas e as piadas param quando eles entram na sala, e uma distância começa a crescer entre eles e os colegas que servem em suas equipes.

Essa dinâmica é natural.

Essa distância não acontece porque a equipe deixou de gostar do líder. Na verdade, a equipe costuma ter mais respeito pelo amigo do que antes. A distância acontece porque, de repente, a desaprovação de seu antigo amigo pode custar o emprego.

Conforme você crescer em sua carreira, tome cuidado para não levar para o lado pessoal o status recém-conquistado. Em vez de tentar ser apreciado (o que será tentador), ganhe o respeito dos membros da sua equipe.

Aqui estão três coisas que todos respeitam em um líder:

1. **Expectativas claras.** Um líder orientado para o valor concentra-se no quadro geral, mostrando à equipe para onde a empresa ou a divisão está indo. Qual é o objetivo da equipe? Quando você pergunta a uma pessoa o que o chefe espera dela, ela deve saber; do contrário, ela não está sendo bem liderada.
2. **Responsabilidade.** Amy é responsável por entregar relatórios de estoque todos os meses? Espera-se que Brad faça quinze ligações de vendas por dia? Avise a eles e mantenha-os responsáveis reforçando esses compromissos em reuniões regulares.
3. **Recompensas pelo bom desempenho.** Após explicar o quadro geral e definir expectativas individuais claras, reforce que a equipe está fazendo um bom trabalho e a desafie e apoie para fechar as lacunas no desempenho. Não entre em uma de ler mentes. Mesmo que eles atendam claramente às suas expectativas, eles não acreditarão até que você lhes diga.

Quando você define expectativas claras, responsabiliza-se por elas e recompensa o bom desempenho, sua equipe tem sucesso. Gaste menos tempo tentando ser amado e mais esclarecendo as expectativas para a equipe e você conquistará o respeito dela.

Dica do Dia para Simplificar os Negócios Hoje

Um profissional orientado para o valor ganha o respeito da equipe ao definir expectativas claras, designar responsabilidades e recompensar o bom desempenho.

DIA 7

Traço de Temperamento — Tendência à Ação

Um profissional orientado para o valor tem tendência à ação.

Jamais conheci duas pessoas de sucesso que fossem iguais. Conheci pessoas de sucesso que são humildes e outras que são arrogantes. Conheci algumas criativas e outras, não. Conheci pessoas de sucesso com uma energia frenética e outras que são tão tranquilas que você até se pergunta como alcançaram o sucesso.

Sinceramente, tornar-se bem-sucedido tem mais a ver com ser você mesmo do que com qualquer tipo de fórmula. Pessoas diferentes têm superpoderes diferentes, e, quando vivemos plenamente nossos superpoderes, vemos um progresso positivo nas nossas carreiras.

Dito isso, há uma coisa que toda pessoa de sucesso tem em comum: uma tendência à ação.

O que quero dizer com isso é que elas não permitem que as ideias morram na gaveta. Elas agem para fazê-las acontecerem.

Em nosso escritório, chamamos isso de “colocar a bola na zona final”. Dizemos isso porque sabemos que fazer jogadas, dar palestras e até mesmo o trabalho árduo de levar a bola pelo campo não produz pontos. A única coisa que produz pontos é colocar a bola na zona final.

Pessoas de sucesso fazem coisas reais acontecerem no mundo real. Elas não permitem que suas melhores vidas fiquem presas na sua imaginação.

Na verdade, eu me surpreendo por quantas pessoas de sucesso conheci e que não eram especialmente inteligentes. Ou seja, conforme conversei com elas, percebi que não liam muito ou não eram criativas. E, enquanto me perguntava como pensadores tão simples poderiam acabar com tanta influência e dinheiro, percebi que era por causa da sua tendência incrivelmente forte à ação.

Enquanto outras pessoas podem ter ideias fantásticas ou ver algo crucial sob muitos ângulos, pessoas voltadas à ação são boas em agir.

Ao tentar construir sua empresa ou carreira, saiba que você pode vencer praticamente qualquer pessoa no mercado, desde que acorde todos os dias e entre em ação.

Mais tarde, eu lhe mostrarei uma estrutura de produtividade pessoal que o ajudará a fazer mais, mas, por agora, saiba que sonhar acordado e falar sobre ideias não coloca pontos no placar. É apenas quando fazemos uma coisa real acontecer no mundo real que nosso mundo começa a mudar e a ficar melhor.

Dica do Dia para Simplificar os Negócios Hoje

Um profissional orientado para o valor vence a concorrência por ter uma tendência à ação.

DIA 8

Traço de Temperamento — Dizer Não a Ficar Confuso

Um profissional orientado para o valor diz não a ficar confuso.

Algo que meu coach de negócios, Doug Keim, uma vez me disse, ficou comigo. Estávamos conversando por telefone e perguntei sobre um certo funcionário que vinha apresentando um desempenho insatisfatório há mais de um ano. Voltei a suas palavras mil vezes, e elas me ajudaram a tomar melhores decisões e a fazer as coisas acontecerem.

Ele me disse o seguinte: “Don, pare de escolher ficar confuso.”

Essencialmente, Doug estava dizendo que eu sabia muito bem o que precisava fazer; eu simplesmente não queria fazê-lo.

Eu precisava demitir a pessoa. Já estava mais do que na hora.

Desde então, aprendi que a maioria das situações que acreditamos ser confusas não são realmente confusas. O que se disfarça de confusão é o nosso desejo de evitar conflitos e a nossa relutância em agir.

São situações de que estamos cientes, como precisarmos comprar algo ou colocar o dinheiro na poupança. Sabemos se precisamos nos desculpar com alguém. Sabemos se devemos sair ou dormir. Não estamos realmente confusos. Nós simplesmente não queremos fazer o que precisamos, então escolhemos a confusão para evitar a responsabilidade.

Um profissional orientado para o valor, porém, é capaz de ver o mundo através de lentes objetivas e não permite que a vontade de agradar, os desejos supérfluos e a fuga de conflitos afetem sua clareza de espírito.

Quando foi a última vez que você conheceu um indivíduo de alto impacto que ficava confuso sobre o que fazer? Provavelmente nunca. Pessoas de sucesso não vivem em confusão; elas vivem na clareza. E não é porque veem o mundo claramente e o resto de nós, não. Todos vemos o mundo com bastante clareza. Apenas escolhemos nos confundir.

Descobri que há um entre três motivos quando escolho ficar confuso:

1. **Vontade de agradar.** Eu me preocupo se outras pessoas ainda gostarão de mim se eu fizer o que sei que preciso fazer.
2. **Vergonha.** Eu me preocupo com o que as outras pessoas (geralmente estranhos) pensarão de mim se eu fizer a coisa certa.
3. **Medo.** Tenho medo das consequências financeiras e físicas de fazer a coisa certa.

Em momentos de confusão, o que me ajuda é identificar o que está me deixando confuso. Seja a vontade de agradar, a vergonha, seja o medo, a confusão tende a diminuir no momento em que dou nome a ela.

A pergunta que devemos nos fazer em situações que parecem confusas é a seguinte: Se eu fosse uma pessoa diferente, olhando para a minha vida de fora, qual seria a ação óbvia e correta a tomar?

A resposta a essa pergunta revela o que precisa acontecer se não formos detidos pela confusão (que nós mesmos escolhemos).

Dica do Dia para Simplificar os Negócios Hoje

Um profissional orientado para o valor não escolhe ficar confuso quanto às decisões certas que precisa tomar.

DIA 9

Traço de Temperamento — Otimismo Implacável

Um profissional orientado para o valor tem um otimismo implacável.

Se a esmagadora maioria dos dias da vida funciona bem, por que vivemos com tanto medo de que as coisas deem errado?

A razão é que, como seres humanos, somos primatas. E os primatas são muito bons em avaliar e evitar ameaças.

Talvez até bons demais.

Seu cérebro foi projetado para mantê-lo vivo. Esse é o seu trabalho principal. O que isso significa é que, como primata, você é incrivelmente bom em antecipar o que pode dar errado. Você é bom em se afastar da beirada do telhado para não cair e é bom em sentir se uma pessoa é perigosa.

Se você não fosse bom nessas coisas, provavelmente estaria morto.

E somos bons em muito mais do que detectar ameaças físicas. Somos bons em evitar sentir vergonha, porque isso pode nos custar nossa posição em qualquer tribo a que pertencamos. E somos bons em ficar longe de empreendimentos arriscados nos quais podemos falhar, pois o fracasso pode nos custar os recursos de que precisamos para sobreviver.

É verdade que as pessoas que veem a vida através de lentes mais sensíveis de risco/recompensa tendem a viver vidas mais seguras do que as outras. Elas perdem menos, porque arriscam menos.

Mas, por arriscarem menos, também ganham menos.

Se não tivermos cuidado, nosso desejo de evitar o risco pode virar ceticismo. Quando as pessoas começam a falar sobre o sucesso, por exemplo, um cético revira os olhos. Por quê? Muitas vezes, é porque eles têm medo de arriscar, mas não querem admiti-lo.

A verdade é que, embora algumas oportunidades de sucesso não funcionem, outras, sim, e, quanto mais implacavelmente otimista você for, mais desfrutará das recompensas decorrentes das tentativas.

Ao permanecer implacavelmente otimista, você aumenta drasticamente as suas chances de obter sucesso em algum momento. Quanto mais otimista você for, mais estará disposto a arriscar — e, quanto mais arriscar, com mais frequência terá realmente sucesso.

Pessoas de alto impacto acreditam que coisas incríveis podem acontecer. E, quando tentam e falham, esquecem-se do fracasso quase que instantaneamente, porque estão muito animados com a próxima oportunidade.

Mostre-me uma pessoa de sucesso, e lhe mostrarei alguém que falhou mais do que a maioria. Mostre-me uma pessoa malsucedida, e lhe mostrarei alguém que desistiu depois de falhar algumas vezes. É controverso, mas as pessoas bem-sucedidas falharam com mais frequência do que as malsucedidas. É que elas tiveram uma atitude otimista sobre a vida e se levantaram.

Isso vale para todas as áreas da vida, de relações a esportes e negócios.

Anos atrás, entrevistei Pete Carroll, então em seu segundo ano como técnico do Seattle Seahawks. Perguntei sobre uma crença que ele tinha de que, toda vez que competisse, ele ganharia. No jogo de damas, no xadrez, no futebol, ele acredita que ganhará toda competição em que entrar.

Tive que perguntar: “Treinador, o que acontece quando você perde?”

Ele se recostou no sofá e ergueu os braços. “Fico chocado!”, disse ele. “Toda vez. Quer dizer, honestamente, Don, nunca antecipo isso.”

“Você fica chocado todas as vezes?”, perguntei.

“Todas. Nunca espero perder.”

Se você pensar bem, a filosofia do treinador Carroll é brilhante. Ao permanecer implacavelmente otimista, ele mantém a energia para continuar tentando e nunca desistir. Apenas um ano depois de entrevistá-lo, ele e seus Seahawks ganharam o Super Bowl.

E no ano seguinte eles voltaram ao Super Bowl e perderam o jogo na final. Acho que Pete Carroll ficou chocado, pelo menos, por um minuto, antes de ficar animado de novo com a oportunidade do próximo ano.

Nada na vida custará mais a você do que uma crença predeterminada de que as coisas não darão certo.

A vida é um jogo de estatísticas. Não há garantias, mas, quanto mais esforço positivo você fizer, maior é a probabilidade de ganhar.

Dica do Dia para Simplificar os Negócios Hoje

Um profissional orientado para o valor sabe que o otimismo implacável dá mais chances de sucesso no trabalho e na vida.

DIA 10

Traço de Temperamento — Mindset de Crescimento

Um profissional orientado para o valor tem um mindset de crescimento.

No livro *Mindset*, a professora de Stanford Carol Dweck escreveu sobre dois mindsets que, em grande parte, predizem o sucesso ou o fracasso de um indivíduo ou equipe. O primeiro é o mindset fixo. Aqueles que o têm acreditam que seus traços e habilidades são imutáveis, que são quem são e são incapazes de evoluir para uma versão melhor de si mesmos.

Pessoas com mindset fixo documentam sua inteligência e habilidades, mas não acreditam que possam melhorar em nenhuma delas.

Como quem tem mindset fixo acredita que nasceu com um nível fixo de inteligência, tem medo de parecer idiota na frente dos outros. Eles não acreditam que podem aprender algo novo e, portanto, ficam na defensiva

quando são criticados ou quando fracassam, não acreditam que podem aprender a fazer melhor.

O segundo mindset descrito por Dweck foi o de crescimento. Dweck descobriu que as pessoas com esse mindset acreditam que seus cérebros são adaptáveis e podem ficar mais inteligentes. Elas são mais dispostas a aceitar desafios e não veem o fracasso como uma condenação de sua identidade.

Em sua pesquisa com alunos, Dweck descobriu que quem tem mindset de crescimento busca melhorar após um mau desempenho em testes, enquanto os de mindset fixo desistem. Os alunos com mindset de crescimento melhoram e obtêm notas melhores, enquanto aqueles com mindset fixo, não. Os primeiros se matriculam em turmas mais avançadas, enquanto os segundos ficam para trás.

Você já entendeu aonde isso vai dar. Aqueles que têm mindset de crescimento são recompensados com maiores níveis de responsabilidade, experimentando um melhor desempenho e recebendo uma melhor remuneração.

A boa notícia é que é possível transformar um mindset fixo em um de crescimento.

Para transformar um mindset fixo em um de crescimento, Dweck recomenda ver o mundo de forma diferente em cinco categorias distintas:

1. **Desafios.** Devemos abraçar os desafios, em vez de evitá-los.
2. **Obstáculos.** Devemos persistir frente aos obstáculos, não desistir.
3. **Esforços.** Devemos ver o esforço como um caminho para o domínio, e não como algo infrutífero.
4. **Críticas.** Devemos aprender com as críticas, em vez de ignorar comentários úteis.
5. **Sucesso alheio.** Devemos ser inspirados pelo sucesso alheio, em vez de nos sentirmos ameaçados.