



Influência: Conexão para resultados

por Paulo César Silveira (falecom@paulosilveira.com.br)

A forma como você lida consigo mesmo e o relacionamento que mantém com os outros são a base para todos os empreendimentos de sua vida. A menos que esteja confinado em uma ilha deserta, você passa a maior parte do tempo se relacionando com outras pessoas. Você precisa trabalhar com outras pessoas a fim de fazer tudo e qualquer coisa - incluindo alcançar sucessos inspiradores e gratificantes.

O século XXI traz para a maior parte dos relacionamentos, incluindo aqueles mantidos profissionalmente e nas indústrias, mão de obra mais instruída, estrutura administrativa mais horizontal e ênfase no trabalho em equipe ao invés de realização pessoal. Isso tudo significa que as pessoas não podem mais recorrer ao “por que eu mandei” a fim de conseguir que os outros mudem suas atitudes e convicções. Em resumo, persuasão e influência substituíram força e coerção. Os dias de liderança tipo “comando e controle” no trabalho e em outros locais acabaram. O novo mantra¹ é “conectar e colaborar”.



A essência da influência está na confiança e no tempo. Tanto persuasão quanto influência envolvem mudanças intencionais em atitudes e comportamento - mas a diferença está em **como** essas mudanças ocorrem. Quando você, deliberadamente, tenta mudar o comportamento

de outra pessoa usando suas palavras e ações, você está exercendo persuasão. Se com a sua personalidade você consegue mudar os pensamentos, sentimentos e comportamento de outra pessoa, então está exercendo influência.

Para tornar-se influente você tem que:

- **Ser paciente** - Influência é construída com o tempo, seja você pai, amigo ou o CEO² de uma multinacional.
- **Criar confiança** - Seja confiável, responsável, consistente e honesto ao lidar com pessoas.
- **Escutar as pessoas** - Interesse-se por suas vidas pessoais e profissionais para demonstrar que você se importa com elas.
- **Reconhecer os esforços das pessoas** - Quando você reconhece as realizações de outras pessoas, elas se sentem seguras perto de você e acreditam que você está preocupado com o melhor para elas, de forma que farão o que você solicitar e quando o fizer.

Influência é um privilégio adquirido. Assim como depositar dinheiro no banco, você obtém a confiança das pessoas que quer influenciar antes de começar a recorrer a elas; sem confiança, não há influência.

Influenciar pessoas com paixão, visão e disposição para dedicar tempo e esforço para realizar seus sonhos é muito mais fácil do que puxar e empurrar pessoas que

¹ **Mantra**: do sânscrito (uma das 23 línguas oficiais da Índia), *man* = mente e *tra* = controle, liberdade, é uma sílaba ou poema religioso normalmente em sânscrito. Os mantras originaram do hinduísmo, porém são utilizados também no budismo e jainismo. O mantra é uma fórmula mística e ritual recitada ou cantada repetidamente pelos fiéis de certas correntes budistas e hinduístas. O termo significa 'controle da mente'. O mantra é repetido de forma a auxiliar a concentração durante a meditação. Um mantra é uma combinação de sons transcendentais que liberta as mentes das muitas ansiedades da vida e do mundo material.

² **CEO**: do inglês Chief Executive Officer, é um título dado ao gerente administrativo, superintendente geral, diretor administrativo ou vice presidente executivo, dependendo da estrutura organizacional da empresa, sendo responsável pela gestão geral.

estão mais para pedras do que para foguetes. E que atire a primeira pedra, a empresa que não possui estes dois perfis em suas organizações.

A seguir elaboramos um teste, para que você possa refletir sobre algumas situações do cotidiano. Para cada questão, escolha uma única alternativa.

Teste de influência e persuasão

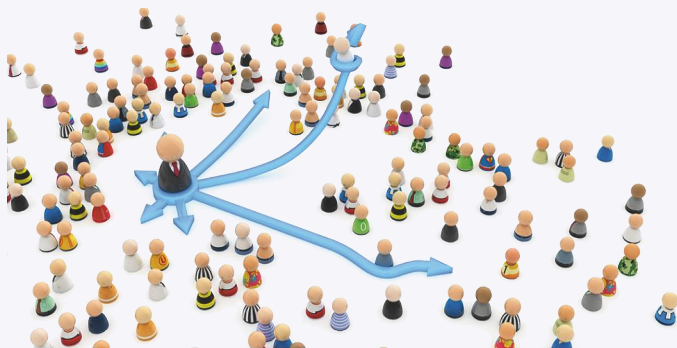
1. *Você é um líder de equipe influente, vigoroso e de sucesso. Além disso você lidera um ótimo grupo. Porém o que aconteceria se você de repente deixasse de ser o líder? Qual seria a provável reação do grupo?*

- A capacidade de análise do grupo ficaria comprometida, e se gastaria bastante tempo tentando esclarecer procedimentos e regras.
- O grupo tomaria a iniciativa de estabelecer regras básicas funcionais e flexíveis.
- De início o grupo progrediria com rapidez e confiança, mas se perderia no meio do caminho, precisando constantemente se reorganizar para manter a direção correta.

2. *Existe um problema e seus colegas precisam pedir a você ajuda na solução. Como você acredita que eles enxergam a sua reação ao pedido de ajuda?*

- Fulano normalmente está disposto a colaborar, fornecendo a informação necessária e com um tempo de resposta que nos atende.
- Fulano gosta de ajudar, mas está sempre ocupado não tendo tempo para troca de ideias. Se ele parar seus afazeres para nos apoiar, irá nos dizer que estamos “roubando” seu tempo.
- Fulano é uma pessoa de muitas responsabilidades e relutante em empregar seu tempo para ajudar os outros.

3. *Você está em uma reunião que se transformou em um pandemônio³. Está em cima da hora e, após meses de trabalho, o problema ainda não foi solucionado. Acusações se sucedem, a situação está descontrolada, e decisões precisam ser tomadas com urgência para a reunião não terminar em desastre, demissões e enormes prejuízos. Qual a sua reação como participante da reunião?*



- Toma uma decisão drástica e assume o controle da reunião, restaurando a ordem e decidindo pelo grupo.
- Sugere uma agenda e obtém a anuência de todos os presentes.
- Procura participar das discussões e emite opiniões, mas sem alterar o formato da reunião.

4. *Você trabalhou meses preparando sua parte de um importante projeto global da empresa para apresentá-lo ao resto do grupo. Justamente quando você está pronto para apresentar seu trabalho, outro membro do grupo lhe pede uma grande modificação. Refazer a sua parte exigirá tempo, inclusive sacrifício de sua vida pessoal. Qual é a sua reação?*

- Você se esquia da pessoa que lhe pediu a mudança, e solicita a uma chefia superior um conselho, orientação e uma possível mediação a seu favor.
- Você procura informar-se sobre a alteração solicitada. Qual o impacto da mudança, e se ela afeta também outras áreas e principalmente o resultado global esperado.
- Você convoca uma reunião com o grupo e pergunta se mudanças de última hora fazem sentido.



5. *Você está ocupado, coordenando uma reunião, quando uma pessoa que é sempre do contra apresenta uma sugestão inoportuna, de pouco ou nenhum mérito e que contradiz o consenso do grupo. Você escuta murmúrios de desaprovação em torno da mesa. Você sente que todos estão de olho em você. Como contorna a situação?*

- Ignora a intervenção e prossegue a reunião com outro assunto.
- Fita a pessoa “de ideias inoportunas” nos olhos e firme, mas educadamente diz: “Fulano(a), esse assunto já foi discutido e decidido. Darei continuidade a pauta e se

³ *Pandemônio*: Capital imaginária dos Infernos. Reunião de indivíduos para a prática do mal ou promoção de desordens. Lugar onde reina a confusão e onde ninguém se entende. Figurativamente, uma assembléia tumultuosa.

for o caso falamos de forma particular sobre este tema após a reunião”.

c. Passa a bola adiante e solicita que o “fulano” submeta a sugestão à apreciação do grupo.

6. *Você tem de tomar uma decisão crítica e rápida. A proposta de um de seus colaboradores chamado Marcos é sensata, direta e, ainda que um pouco conservadora, talvez resolva o problema. A proposta da colaboradora Márcia, que tem menos tempo de casa e costuma ser radical nas suas soluções, envolve mudanças nunca vistas, e é pontilhada de aspectos interessantes, que se implantada podem fazer o circo pegar fogo. Uma decisão precisa ser tomada. O que você decide?*

a. O tempo é escasso. Você procura o Marcos porque o trabalho dele já é conhecido. A ideia dele é boa. E, além disso, a última coisa que você necessita neste momento é um conflito de personalidades.

b. Você deixa as personalidades de lado e examina com exatidão as ideias. A Márcia pode ter tido a ideia mais eficaz, porém ela terá que se esforçar além da média para implantar sua própria ideia e além de tudo dependerá de você para fazê-lo.

c. Você leva o plano completo da Márcia para o Marcos e lhe pede que incorpore as melhores ideias no seu plano de trabalho, execute a maior parte deles e caso seja necessário chame a Márcia para fazer parte de sua equipe de implantação.

7. *No ambiente de influência ideal, o influenciador nunca se sente isolado. Não tem problemas em reunir as pessoas para assumir riscos e implementar decisões, é capaz de persuadir os outros a ajudarem. Qual das seguintes alternativas descreve melhor o seu próprio ambiente de “influência”?*

a. Estamos ganhando a batalha - e a guerra. Meu pessoal percebe que responsabilidade, risco e trabalho extra “estão no pacote” e fazer o melhor enquanto equipe é ter certeza de ótimos resultados.

b. Estamos sobrevivendo, mas as coisas poderiam estar melhores. O pessoal aqui ainda tem muito a aprender sobre trabalho de equipe, além de tudo sou paciente, pois esta é uma grande virtude.

c. A burocracia ainda atrapalha bastante. E o que é feito raramente sai certo logo de início, pois aqui sempre foi feito assim.

8. *A sua ascensão não se deu da noite para o dia. E tudo o que você aprendeu para se manter no topo - como influenciar pessoas a ajudá-lo no atingimento de objetivos - também não aprendeu em um único dia. Com base na sua experiência, o que uma pessoa precisa ter para exercer grande influência?*

a. Prática, observação, simplicidade, experiência, melho-

ria contínua e aprendizado constante. Além disso, uma forte crença na obtenção e manutenção da confiança das pessoas em liderar sem alienar, e em compartilhar poder durante todo o processo de crescimento da empresa e também da sociedade.

b. Não é preciso nada de especial para exercer influência. É só saber por pressão em momentos de crise e apertar os vícios e virtudes das pessoas certas e nos momentos certos.

c. É preciso ter nascido com a capacidade de liderar e influenciar. A maioria dos líderes já tem essa capacidade antes mesmo de entrar no mundo corporativo, e eu mando a área de recursos humanos contratar líderes natos, depois é só moldar à nossa cultura.

Agora tabule a sua pontuação conforme o gabarito abaixo:

Questão 1	a = 0 pontos b = 10 pontos c = 6 pontos	Questão 5	a = 0 pontos b = 2 pontos c = 10 pontos
Questão 2	a = 10 pontos b = 6 pontos c = 0 pontos	Questão 6	a = 5 pontos b = 10 pontos c = 5 pontos
Questão 3	a = 0 pontos b = 10 pontos c = 6 pontos	Questão 7	a = 10 pontos b = 6 pontos c = 3 pontos
Questão 4	a = 0 pontos b = 8 pontos c = 10 pontos	Questão 8	a = 10 pontos b = 0 pontos c = 0 pontos
TOTAL DE PONTOS			

Se você teve nota máxima de 80 pontos, PARABÉNS. É um sinal que você trabalha bem em equipe, conquistou a confiança das pessoas e consegue liderar grupos com dedicação, desprendimento e respeito. É capaz de fazer as pessoas correrem riscos se necessário. Você se mostra propenso a compartilhar o poder, os resultados, e delega responsabilidades. A empresa para a qual trabalha tende a ter excelentes resultados, pois sua autoconfiança gera equilíbrio e sinergia, promovendo crescimento e fortalecimento do grupo. Preste atenção ao mercado e novas oportunidades, pois sua habilidade na influência e trabalho em equipe são aspectos valiosos.

Se a soma de seus pontos ficou entre 50 e 79, você está acima da média. Você é capaz de obter resultados influenciando pessoas sobre as quais não exerce controle direto. Porém, existem falhas na sua capacidade de dele-

gação. Procure observar seu comportamento em situações em que seja necessário compartilhar responsabilidade com algum colega teimoso ou que em sua avaliação não possui capacidade extrema para a execução. Para não arriscar, você prefere fazer do “seu jeito” e aí a delegação e confiança no trabalho em grupo é arruinada.



Se você obteve menos de 50 pontos, está dentro da média. Você é o funcionário padrão, que faz o que se pede e acredita que deste jeito é suficiente para você e para a empresa. Adéqua-se bem ao velho método: comando e controle. Precisa melhorar sua capacidade de trabalhar com pessoas de personalidade “forte” e inovadoras. Precisa ver para crer, e ainda terá que ser convencido que a influência quando exercida como habilidade aprendida é uma das mais poderosas ferramentas mundiais da atualidade.

A pontuação que descrevemos acima é um parâmetro para sua auto avaliação em relação às respostas, não temos o objetivo de descrever a verdade absoluta sobre seu poder de influência. Não existem respostas certas. Existem respostas sugeridas que acreditamos geram um resultado mais positivo e relevante.

O mais importante é que você utilize as perguntas para avaliar a situação hoje, de que forma você age e reage, e o que você pode fazer para melhorar e modificar determinados comportamentos e atitudes.

Desejo que a partir deste conteúdo você busque aperfeiçoar seu poder de influência, não só no mundo corporativo, mas na vida.

E se tiver sorte o bastante para trabalhar com pessoas que querem fazer a diferença, meu conselho é simples: deixe-as fazerem. Incentive-as, confie nelas e apóie-as enquanto elas procuram deixar seu legado.

Pessoas que querem realizar algo raro e notável, ou mesmo legal e diferente, são riquezas de uma organização. Recorra a seu senso de grandeza, ofereça-lhes chances de fazer contribuições significativas - e observe admirado enquanto enfrentam seus próprios desafios. Promova seus valores, celebre os presentes que elas trazem e dê-lhes oportunidades para brilhar. Deste que você não as peça para comprometer seus próprios padrões e valores, você não deve ter problemas em persuadi-las a realizar seus desejos. Quando você elogia seus esforços, incentiva seus talentos e dá-lhes o apoio de que precisam para contribuir com a organização - seja uma unidade familiar ou um conglomerado global - todos se beneficiam.

Apoio, encorajamento e confiança são fundamentais para influenciar pessoas que querem fazer a diferença. Para essas pessoas, o trabalho e a oportunidade de fazer a diferença são mais gratificantes do que dinheiro, prestígio e incentivos.

Lembre-se: as pessoas desprovidas de capacidade de pensar, criar e agir - seja por mediocridade ou por falta de vontade, tendem a criticar a prosperidade alheia. Não se deixe influenciar - Seu exemplo vale mais do que isso. Quem não te impulsiona, te ancora.

Corte as amarras e vá embora.

Tenham um fabuloso dia hoje e sempre... pois o MERCADO é do TAMANHO de sua IMAGINAÇÃO.

Se você tiver algum comentário, sugestão ou dúvida entre em contato pelo e-mail falecom@paulosilveira.com.br e no campo “Assunto” coloque Revista Ferramental.

Paulo César Silveira - Conferencista com mais de 1.800 palestras em sua carreira em 17 anos de profissão. Consultor, empreendedor e articulista com mais de 600 artigos editados. Mentor e líder do *Projeto Liderança Made in Brazil*. Autor de 20 livros, destacando-se os *best-sellers*: *A Lógica da Venda e Atitude - Virtude dos Prósperos*. Sendo ainda um dos autores da *Coleção Guia Prático da Revista PEGN* e também dos livros *Ser+ em Vendas*, *Ser+ com T&D* e *Ser+ com Palestrantes Campeões em parceria com a Revista Ser Mais*. Seu trabalho corporativo se baseia no treinamento mundial de vendas mais agressivo do mundo: *Buyer Focused Selling* e nos principais métodos de compras mundiais, principalmente as metodologias BATNA, PAC e no método de liderança TGE. Professor convidado da FGV/SP, FIA FEA/USP e UFRGS. Palestrante indicado pela FACISC, ADVB e FIESP nas áreas de vendas consultivas, vendas técnicas e comunicação com base em liderança. Site www.paulosilveira.com.br