

Como eliminar metade das suas preocupações profissionais

Se você tem uma empresa, provavelmente está dizendo neste instante a si mesmo: “O título deste capítulo é ridículo. Dirijo meu negócio há 20 anos e certamente sei as respostas melhor do que ninguém. A ideia de tentarem me ensinar a eliminar metade das minhas preocupações é absurda!”

É justo – eu teria me sentido da mesma maneira há alguns anos se tivesse visto esse título em um capítulo. Ele promete muito – e promessas são fáceis de fazer.

Sejamos bem francos: *talvez eu não seja capaz* de ajudar você a eliminar metade das suas preocupações profissionais. Em última análise, ninguém pode fazer isso, exceto você mesmo. Mas o que *posso* fazer é mostrar como outras pessoas fizeram isso – e deixar o resto nas suas mãos!

Na página 44 deste livro, citei o mundialmente famoso Dr. Alexis Carrel: “Aqueles que não sabem como lutar contra a preocupação morrem jovens.” Como preocupações são assunto sério, você não ficaria satisfeito se eu o ajudasse a eliminar ainda que apenas 10% das suas preocupações? Sim? Ótimo! Bem, vou revelar como um executivo apagou não 50% das suas preocupações, mas 75% de todo o tempo que passava em reuniões tentando resolver problemas de sua empresa.

Além disso, não será a história de um “Sr. Jones” ou um “Sr. X” ou “um homem que conheço” – narrativas vagas que você não tem como checar. É

a história de uma pessoa muito real: Leon Shimkin, ex-sócio e gerente geral de uma das maiores editoras dos Estados Unidos, a Simon & Schuster, com sede em Nova York.

Esta é a experiência de Leon Shimkin, em suas palavras:

“Durante 15 anos, passei quase metade de cada dia de trabalho em reuniões e debatendo problemas. Deveríamos fazer isso ou aquilo – ou nada? Ficávamos tensos, nos contorcíamos nas nossas cadeiras, andávamos de um lado para outro, discutíamos e andávamos em círculos. À noite, eu estava completamente exausto. Achava que passaria o restante da vida trabalhando daquela maneira – afinal, tinha sido assim nos últimos 15 anos e jamais me ocorreu que haveria uma maneira melhor de fazê-lo. Se alguém tivesse me dito que eu poderia eliminar três quartos do tempo que passava naquelas reuniões tensas e três quartos do meu desgaste nervoso, eu teria pensado que essa pessoa era um otimista desvairado. No entanto, criei um método que fez justamente isso e o aplico há oito anos. Tem feito maravilhas para minha eficiência, minha saúde e minha felicidade. Parece mágica – mas, como todos os truques de mágica, é muito simples quando você sabe como é feito.”

Shimkin prosseguiu:

“Durante 15 anos, nossas reuniões começaram com meus colaboradores recitando, preocupados, todos os detalhes de algo que tinha dado errado. Eles terminavam a exposição com a pergunta: ‘O que devemos fazer?’ Primeiro, aboli esse procedimento. Segundo, **impus uma nova regra: todos que desejassem me apresentar um problema deviam, antes, saber responder a quatro perguntas.**”

A primeira pergunta era: Qual é o problema?

(“Antigamente, passávamos uma ou duas horas em reuniões marcadas pela preocupação sem que ninguém soubesse de maneira específica e concreta qual era o problema real. Discutíamos nossos problemas sem jamais nos darmos ao trabalho de escrever claramente quais eram”, contou ele.)

A segunda pergunta era: Qual é a causa do problema?

(“Olhando em retrospecto para a minha carreira, fico chocado com as horas desperdiçadas em reuniões carregadas de preocupação sem nunca ter buscado com clareza as origens do problema.”)

A terceira pergunta era: *Quais são todas as soluções possíveis para o problema?*

(“Antigamente”, disse ele, “um colaborador sugeria uma solução. Outro discutia com ele. Os humores se exaltavam. Com frequência, nos desviávamos do assunto e, no final da reunião, ninguém tinha anotado o que poderíamos fazer para enfrentar o problema.”)

E a quarta pergunta era: *Qual solução você sugere?*

(“Eu costumava participar de reuniões com um colaborador que tinha passado horas se preocupando com uma situação e andando em círculos. No entanto, jamais ocorreu a esse funcionário pensar em todas as saídas possíveis e depois anotar: ‘Esta é a solução que recomendo.’”)

Shimkin afirmou que, desde que implementou essa técnica, seus funcionários raramente o procuraram com problemas. Por quê? “Porque descobrimos que, para responder a essas quatro perguntas, precisam reunir todos os fatos e refletir sobre seus problemas. Ao agir assim, descobrem, em 75% dos casos, que não precisam me consultar, pois a melhor solução saltou diante deles como uma fatia de pão salta da torradeira. Mesmo nos casos em que uma consulta é necessária, a discussão leva cerca de um terço do tempo que levava antes, pois transcorre de maneira ordenada e lógica até uma conclusão racional.”

A mudança foi impressionante. Segundo Shimkin, eles passaram a gastar muito menos tempo nos escritórios da Simon & Schuster com *preocupação e conversas* sobre o que está errado. “Há muito mais *ação* para corrigir esses pontos.”

Meu amigo Frank Bettger, um dos principais executivos do ramo de seguros dos Estados Unidos, contou-me que não apenas reduziu suas preocupações nos negócios como quase dobrou sua renda utilizando um método parecido.

“Anos atrás, quando comecei a vender seguros, estava entusiasmado e apaixonado por meu trabalho. Então algo aconteceu. Fiquei tão desestimulado que passei a detestar o que fazia e pensei em desistir. Ia pedir demissão – se eu não tivesse tido a ideia, em uma manhã de sábado, de refletir e tentar chegar à raiz das minhas preocupações.”

Primeiro, ele perguntou a si mesmo: *Qual é o problema, exatamente?* “O meu problema era: o retorno que eu obtinha não era proporcional à

A terceira pergunta era: *Quais são todas as soluções possíveis para o problema?*

(“Antigamente”, disse ele, “um colaborador sugeria uma solução. Outro discutia com ele. Os humores se exaltavam. Com frequência, nos desviávamos do assunto e, no final da reunião, ninguém tinha anotado o que poderíamos fazer para enfrentar o problema.”)

E a quarta pergunta era: *Qual solução você sugere?*

(“Eu costumava participar de reuniões com um colaborador que tinha passado horas se preocupando com uma situação e andando em círculos. No entanto, jamais ocorreu a esse funcionário pensar em todas as saídas possíveis e depois anotar: ‘Esta é a solução que recomendo.’”)

Shimkin afirmou que, desde que implementou essa técnica, seus funcionários raramente o procuraram com problemas. Por quê? “Porque descobrimos que, para responder a essas quatro perguntas, precisamos reunir todos os fatos e refletir sobre seus problemas. Ao agir assim, descobrimos, em 75% dos casos, que não precisamos consultar, pois a melhor solução saltou diante deles como uma fatia de pão salta da torradeira. Mesmo nos casos em que uma consulta é necessária, a discussão leva cerca de um terço do tempo que levava antes, pois transcorre de maneira ordenada e lógica até uma conclusão racional.”

A mudança foi impressionante. Segundo Shimkin, eles passaram a gastar muito menos tempo nos escritórios da Simon & Schuster com *preocupação* e *conversas* sobre o que está errado. “Há muito mais *ação* para corrigir esses pontos.”

Meu amigo Frank Bettger, um dos principais executivos do ramo de seguros dos Estados Unidos, contou-me que não apenas reduziu suas preocupações nos negócios como quase dobrou sua renda utilizando um método parecido.

“Anos atrás, quando comecei a vender seguros, estava entusiasmado e apaixonado por meu trabalho. Então algo aconteceu. Fiquei tão desestimulado que passei a detestar o que fazia e pensei em desistir. Ia pedir demissão – se eu não tivesse tido a ideia, em uma manhã de sábado, de refletir e tentar chegar à raiz das minhas preocupações.”

Primeiro, ele perguntou a si mesmo: *Qual é o problema, exatamente?* “O meu problema era: o retorno que eu obtinha não era proporcional à

grande quantidade de visitas que eu fazia. Tudo parecia caminhar bem com um cliente em potencial até o momento de fechar a venda. Então o cliente dizia: 'Bem, acho que é isso, Sr. Bettger. Qualquer coisa, eu entro em contato.' O tempo que eu desperdiçava nessas visitas estava na raiz da minha depressão."

Em seguida, ele se fez outra pergunta: *Quais são as soluções possíveis?* "Para obter essa resposta, analisei meu histórico e descobri que 70% das minhas vendas tinham sido fechadas na primeira entrevista, 23% na segunda e apenas 7% na terceira, quarta, quinta entrevistas etc., justamente as que mais me desgastavam e consumiam mais tempo. Em outras palavras, eu estava desperdiçando metade do meu dia de trabalho em visitas que respondiam por apenas 7% das minhas vendas!"

Finalmente, ele se perguntou: *Qual é a resposta?* "A resposta era óbvia. Limitei minhas visitas a no máximo duas e passei o tempo que me sobrou prospectando novos clientes. Os resultados foram incríveis. Em um período muito curto, dobrei o valor em dinheiro de cada entrevista que fazia."

Como eu disse, Frank Bettger se tornou um dos vendedores de seguros mais conhecidos do país. Mas ele esteve a ponto de desistir. Esteve perto de admitir o fracasso – até que *analisar* o problema lhe deu um gás no caminho para o sucesso.

É possível aplicar as mesmas perguntas aos *seus* problemas de negócios? Repetindo meu desafio: elas *podem* reduzir suas preocupações pela metade. Aqui estão novamente:

1. Qual é o problema?
2. Qual é a CAUSA do problema?
3. Quais são as possíveis soluções para o problema?
4. Qual solução você sugere?

PARTE DOIS

EM RESUMO

TÉCNICAS BÁSICAS PARA ANALISAR AS PREOCUPAÇÕES

REGRA 1

Reúna os fatos. Hawkes, ex-reitor da Universidade Columbia, disse que “metade das preocupações no mundo é provocada por pessoas que tentam tomar decisões antes de adquirir conhecimento suficiente no qual possam baseá-las”.

REGRA 2

Pese cuidadosamente todos os fatos e tome uma decisão.

REGRA 3

Depois de chegar cuidadosamente a uma decisão, aja! Ocupe-se em colocar sua decisão em prática – e abandone toda a ansiedade em relação ao resultado.

REGRA 4

Quando você, ou qualquer um de seus colaboradores, cair na tentação de se preocupar com um problema, escreva as seguintes perguntas e anote as respostas a elas:

- 1. Qual é o problema?**
- 2. Qual é a causa do problema?**
- 3. Quais são as soluções possíveis?**
- 4. Qual é a melhor solução?**