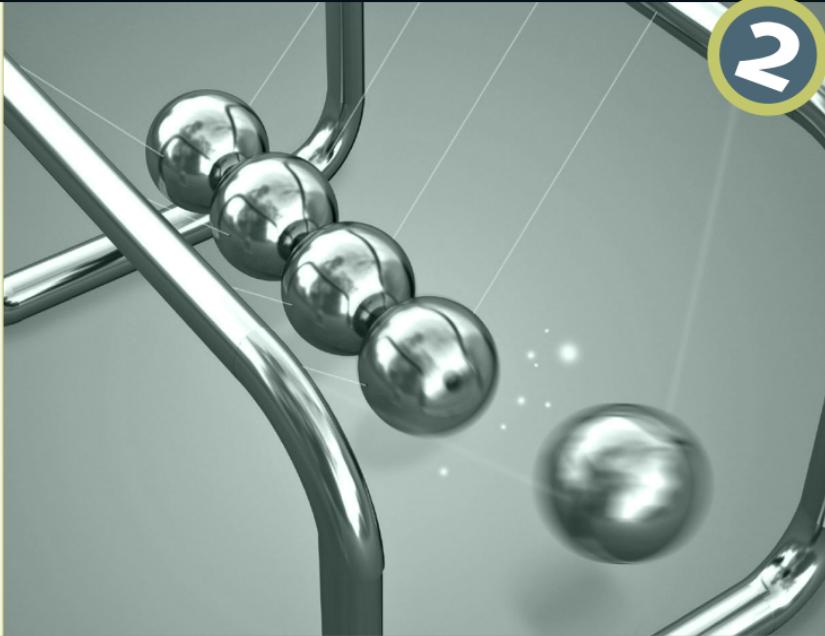


Affero•Lab

PocketLearning



Influência sem Autoridade

Como construir relacionamentos efetivos e criar alianças estratégicas





Olá, tudo bem?

Em 1994, a AFFERO LAB conheceu Allan Cohen, professor emérito da Babson College e autor do tema “Influência sem Autoridade”. Desde então, passamos a representar no Brasil o modelo de influência desenvolvido por ele.

Nossa experiência com programas de desenvolvimento corporativos tem nos mostrado a relevância deste tema para os mais variados públicos, de jovens profissionais a líderes. Por isso, resolvemos divulgar, de forma prática e direta, os conceitos básicos da influência sem autoridade.

Nas próximas páginas deste pocket, você terá a oportunidade de conhecer um pouco mais sobre os desafios que envolvem os processos de influência e entender que grande parte do sucesso depende da nossa capacidade de influenciar pessoas sobre as quais não temos nenhuma autoridade formal.

Divirta-se!





INFLUÊNCIA SEM AUTORIDADE



Influência é a habilidade de mobilizar as pessoas para fazer as coisas acontecerem. A influência tem a ver com trocas, com algo que pode ser intercambiado por coisas que as pessoas valorizam. A pessoa que pede alguma coisa hoje pode ser a mesma que você vai precisar no futuro, seja para implementar um projeto, conseguir recursos ou criar relacionamentos de trabalho satisfatórios com chefes. Qualquer que seja o trabalho, as pessoas esperam que os colegas contribuam dentro de limites razoáveis, e é essa interação que leva qualquer um a influenciar e ser influenciado. A influência é particularmente importante quando a cooperação é necessária e há resistência, ou quando aquilo que se pede é custoso para o outro ou muito difícil de ser obtido.

Conseguir a cooperação por meio da influência é vital no mundo atual. A questão é que ninguém consegue o que quer, mesmo com a autoridade formal, se não souber influenciar - principalmente as pessoas sobre as quais não temos autoridade direta. É aí que está a chave do sucesso ou... do fracasso.

Quem nunca precisou de ajuda de alguém de outra área para concluir uma tarefa e não conseguiu sua cooperação? Quem nunca se viu em um projeto em que, por falta de colaboração dos outros membros do grupo, teve de fazer tudo sozinho? Quem nunca teve uma grande ideia, mas, por sua posição na empresa, teve que pedir o apoio de um superior desinteressado em ouvir ou entender seu ponto de vista?



É fácil reconhecer essas situações em nosso dia a dia de trabalho. Todos sabem o que querem alcançar. No entanto, é comum não saber bem o que fazer para chegar lá ou mesmo não saber quem são as pessoas-chave que devem ser influenciadas para atingir esses objetivos.

Então, o que fazer? Em primeiro lugar, é preciso reconhecer que ninguém faz nada relevante sozinho. É muito raro uma atividade em que a pessoa consiga trabalhar completamente isolada. Todo mundo depende de outras pessoas para implementar ideias, vender projetos ou completar seu trabalho. Por isso, os processos de influência são essenciais na hora de mobilizar chefes, colegas ou subordinados.

Quando você já sabe como conseguir a cooperação, ótimo! Tudo o que precisa fazer é pedir. Mas, às vezes, não é tão simples assim. Para ser efetivo e criar relações em que todos saem ganhando, há algumas coisas a considerar:

- Influência tem a ver com a reciprocidade, em dar algo que a outra pessoa valoriza em troca do que você quer.

- Relacionar-se é importante. Se você cultiva boas relações, terá mais chance de encontrar as pessoas certas e com boa vontade para ajudá-lo.

- Ter bom senso e mostrar competência no que faz são pressupostos básicos para influenciar no ambiente de trabalho.
- Colocar os objetivos da empresa acima dos objetivos pessoais faz você ganhar credibilidade em tentativas de influência, além de ajudar a proteger sua reputação entre as pessoas que influencia.

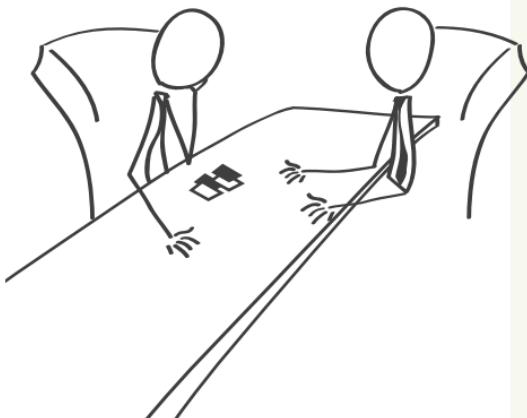
- Em geral, a dificuldade em influenciar se encontra em você mesmo. Às vezes, a questão está em não saber o que fazer – e isso é relativamente fácil de resolver.

- Qualquer pessoa pode ser mais influente do que imagina. Quando o relacionamento é bom, você não precisa fazer um diagnóstico consciente, planejar cuidadosamente a forma de abordar o outro ou ter sutileza na implementação do seu projeto. Mas, às vezes, é preciso pensar melhor como conseguir o que você quer.

Influência, não manipulação

É importante fazer a distinção entre influência e manipulação. A manipulação é antiética e frequentemente gera reações opostas desagradáveis. Em contrapartida, a influência pode ser praticada por todos sem causar danos.

Tentativas de influência não são manipuladoras quando você pode contar suas intenções ao seu potencial aliado sem perder seu poder de influência.



INFLUÊNCIA

- Ser consciente do que faz para influenciar.
- Adequar os argumentos e sua linguagem aos interesses do outro.
- Não mencionar seus objetivos se não for perguntado a respeito.
- Esforçar-se para se interessar e se preocupar com o outro.
- Fazer um favor especial, que você não faria a qualquer um.
- Pintar um quadro favorável dos benefícios.

MANIPULAÇÃO

- Fingir interesse e preocupação com o outro.
- Mentir sobre suas intenções.
- Mentir sobre os benefícios.
- Se comprometer a fazer algo que você não tem intenção de cumprir.
- Buscar fraquezas e pontos vulneráveis do outro usando isso para forçá-lo a violar seus próprios valores.



RECIPROCIDADE: POR QUE É TÃO IMPORTANTE?

Qualquer coisa que você queira alcançar com sucesso envolverá algum tipo de troca. A reciprocidade, ideia universal de que as pessoas devem receber o equivalente em troca daquilo que oferecem, é o princípio que permeia todas as relações humanas.

Os homens são seres sociais e criam com facilidade arranjos cooperativos que envolvem benefícios futuros. De algum modo, esperamos receber de volta a cooperação que oferecemos um dia a alguém. Somos capazes de lembrar benefícios oferecidos, monitorar relações identificando

trapaceiros e possuímos forte senso de justiça. Com o tempo, deixamos de nos relacionar com as pessoas que não retribuem à altura.

Sentimentos como confiança, gratidão e lealdade regulam as trocas de favores, principalmente entre pessoas que se encontram repetidamente, como no ambiente de trabalho. Assim, uma ajuda que custa relativamente pouco a quem oferece pode render uma contribuição valiosa em uma situação de necessidade futura.

O interessante é que a cooperação mútua envolve um ato que beneficia o outro com custos para quem realiza o favor. No entanto, esses custos são compensados pelos benefícios obtidos em outras ocasiões. Nessa dinâmica de troca, o favor retribuído mais tarde compensa os custos envolvidos.

Do ponto de vista da teoria evolucionista, a cooperação mútua evoluiu naturalmente da luta pela sobrevivência entre indivíduos defendendo seus diversos interesses pessoais*, já que os melhores ganhos são obtidos pelos cooperadores que atuam orientados pela reciprocidade.

Nesse sentido, a reciprocidade só pode ser usada com vantagens por espécies que têm longo tempo de vida e formam grupos estáveis, como os macacos, por exemplo.

Dessa forma, a arte de dar e receber, cooperando com os outros sem perspectiva imediata de benefício, faz parte de qualquer processo de influência.

* Para saber mais, o "Dilema do prisioneiro", modelo desenvolvido por Robert Axelrod e William Hamilton (The Evolution of Cooperation, 1981), explica a manifestação da cooperação entre pessoas preocupadas com sua própria sobrevivência.

A cooperação mútua só é observada quando:

1. Há alta probabilidade de reencontro entre os participantes, para que possam retribuir.
2. Há reconhecimento individual, para que seja possível saber quem prestou os favores e quem são os trapaceiros e, dessa forma, recompensar apropriadamente.
3. O favor custa pouco a quem o presta e significa muito para quem o recebe.



MOEDAS DE TROCA

Moeda de troca é uma metáfora de tudo o que é valorizado pelas pessoas. As moedas de troca representam recursos que podem ser trocados, por isso são consideradas a base da influência.

É por meio das moedas de troca que você obtém aquilo que deseja e dá em troca o que as outras pessoas desejam. Sem as moedas que os outros valorizam, você fica sem nada para trocar, e a

influência só é possível quando você tem o que os outros querem. As trocas pressupõem benefício mútuo, compensação e pagamento equivalente, mas esses efeitos não são quantificáveis nem têm prazo. São baseados apenas em confiança.

De uma forma ou de outra, sempre esperamos uma retribuição. Embora essa noção pareça simples, a troca em tentativas de influência acaba sendo um processo complexo. Como pagar a um colega por sua boa vontade em ajudar a terminar um relatório? É suficiente dizer ao chefe como sua ajuda foi importante ou um simples “obrigado” basta? Não é fácil imaginar o que a outra pessoa considera como equivalente ao que foi oferecido. Ainda mais porque a valorização das coisas se diferencia de pessoa para pessoa. O valor da moeda de troca se baseia na percepção do outro. Uma mesma coisa pode ser valorizada por diferentes razões e por diferentes pessoas. Sendo assim, o primeiro passo é sempre buscar entender o que a outra pessoa valoriza.

Os tipos de moedas mais comuns:

Moedas de inspiração refletem objetivos inspiradores que atribuem valor ao trabalho que uma pessoa faz.

Visão: é quando você inspira os outros a ver o significado maior que está por trás de sua cooperação, geralmente em relação à visão de futuro da empresa.

Excelência: é quando você oferece a oportunidade para alguém realizar um trabalho de alta qualidade, fazendo a pessoa sentir orgulho pela excelência da entrega.

Integridade/moral/ética: designar tarefas fazendo com que a pessoa sinta que está fazendo o que é correto, de acordo com seus valores e com o que ela considera ético. Fazê-la sentir-se bem já é a recompensa.



Moedas relativas a tarefas estão diretamente relacionadas ao cumprimento do trabalho e à satisfação que nasce de realizar bem as tarefas.

Novos recursos: em empresas onde os recursos são escassos ou difíceis de ser obtidos, uma moeda de troca valiosa é disponibilizar novos recursos às pessoas para que alcancem seus objetivos.

Desafios: dar a chance de alguém realizar trabalhos desafiadores é uma das moedas mais valorizadas pelas pessoas no ambiente de trabalho, principalmente se a pessoa consegue ser bem-sucedida diante de questões mais complexas.

Assistência: as pessoas, em geral, respondem favoravelmente a qualquer um que se ofereça para aliviar tarefas mais complexas ou difíceis de solucionar.

Resposta rápida: responder rápido a pedidos urgentes pode ser valioso para um colega ou superior que precisa resolver questões importantes.

Informação: as pessoas valorizam informações relevantes para ajudá-las a melhorar seu desempenho ou a gerir questões-chave.

Moedas relativas à posição envolvem a posição que a pessoa ocupa dentro da empresa, e podem auxiliar a cumprir o trabalho e a avançar na carreira.

Reconhecimento: as pessoas se sentem bem quando são reconhecidas pelo seu trabalho, portanto, partilhar o crédito e as glórias com os outros é uma moeda valiosíssima.

Visibilidade: as pessoas contribuem mais quando têm a oportunidade de ganhar visibilidade frente a pessoas mais poderosas na empresa.

Reputação: esta moeda afeta diretamente a efetividade do trabalho. A boa reputação oferece diversas oportunidades, como ser consultado a respeito de ideias ou considerado para novos projetos. Em contrapartida, a má reputação pode dificultar ou mesmo impedir a pessoa de desempenhar seu trabalho.

Contatos: construir relacionamentos satisfatórios dá origem a uma rede de contatos que pode ser acionada quando necessário.

Moedas de relacionamento

estão mais vinculadas a fortalecer o relacionamento com os outros do que a cumprir o trabalho organizacional.

Inclusão: as pessoas valorizam a proximidade, por isso são receptivas àquelas que são mais calorosas e abertas.

Compreensão: as pessoas gostam de quem as escutam e prestam atenção às suas questões mais importantes.

Apoio pessoal: as pessoas apreciam e se lembram de um gesto ou de uma palavra de apoio em momentos de estresse. Essa consideração torna-se uma moeda de troca importante.



Cuidados

Existem situações em que as moedas podem não ser usadas como convém:

- Desconsiderar o que você tem a oferecer: informação, recursos técnicos, conhecimento do cliente etc.
- Não usar o que você controla e que não requer permissão para ser usado: gratidão, reconhecimento, respeito, ajuda aos outros, etc.
- Não dar o que a outra pessoa valoriza só porque você não considera isso importante.
- Não fazer além do que se espera de você.
- Não entregar o prometido: exagerar ou mentir.



BARREIRAS PARA INFLUENCIAR



Há situações em que seu entendimento natural do “toma-lá-dá-cá” não é suficiente e você se sente sem saída. Apesar do seu entusiasmo em tentar conseguir o que quer, quanto mais forçar, mais vai encontrar resistência. Independentemente de suas habilidades como influenciador, às vezes é impossível ultrapassar certas barreiras, seja por falta de conhecimento da situação e de habilidades para mobilizar a pessoa resistente, seja por falta de atitude e coragem.

De qualquer forma, é importante ressaltar que na maioria das vezes as barreiras estão *dentro* do influenciador.

O grande desafio é superar seus sentimentos e reações para poder fazer um diagnóstico preciso do que é necessário e aprender a superar medos e noções inadequadas que paralisam você. Influência é fazer o que deve ser feito para que você consiga cooperação, não é impor seus valores aos outros. Você prefere estar certo ou ser efetivo?

Influência
é fazer o
que deve ser
feito para que
você consiga
cooperação,
**não é impor
seus valores
aos outros.**

*Você prefere
estar certo ou
ser efetivo?*

*Na maioria
das vezes, as
**barreiras estão
dentro do
influenciador.***

Conheça algumas razões pelas quais pode ser difícil conseguir o que você precisa para fazer bem seu trabalho



Barreiras externas

- **Poder formal:** muita diferença entre sua posição e a posição de quem você quer influenciar. Às vezes a diferença é tão grande que você não tem o que oferecer.

- **Diferença de objetivos:** as pessoas que você quer influenciar têm objetivos e prioridades muito diferentes de você. Elas não se importam com suas razões por terem expectativas inconciliáveis com as suas e, dessa forma, fica difícil encontrar algo em comum.

- **Pautas incompatíveis:** quando as pessoas são cobradas e recompensadas por coisas na organização que não as deixam responder ao que você quer. Seus objetivos simplesmente não são conciliáveis.

- **Rivalidade:** quando as pessoas que você quer influenciar são muito competitivas e não querem que você seja bem-sucedido, mesmo que seu sucesso possa ser benéfico para a empresa. Por questões pessoais, os sentimentos impedem a capacidade de julgar apropriadamente.

Barreiras internas

- **Foco na informação errada:**

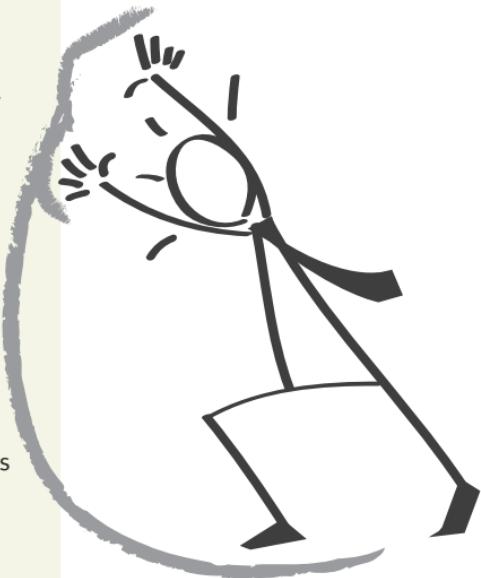
concentrar-se no que você quer alcançar, em vez de dar foco ao que a pessoa que você quer influenciar valoriza.

- **Atitudes que cegam:**

- Pensar que os outros devem reconhecer suas razões naturalmente;
- Rejeitar pessoas de cara, julgando-as por seus defeitos;
- Se afastar ou ser hostil pelas coisas que movem os outros, descartando informações valiosas que você poderia usar a seu favor para influenciar os demais.

- **Medo da reação:** antes mesmo de tentar, assumir que o outro reagirá negativamente.

- **Inabilidade em focar no que interessa:** falta de clareza quanto ao que quer e quanto às pessoas que devem ser mobilizadas; insistir em pontos secundários ou irrelevantes, em geral, coisas simbólicas.



Quando você sente que há barreiras e dificuldades, é preciso dar um passo atrás e imaginar um jeito de influenciar que funcione. Como? Usando o modelo de influência.



MODELO DE INFLUÊNCIA

O modelo de influência serve de guia para lidar com situações particulares.

Usar o modelo de influência é especialmente útil quando:

- A pessoa ou grupo é resistente.

- Você não conhece a outra pessoa.
- Você tem um relacionamento frágil com a pessoa ou grupo.
- Seu pedido é desagradável ou difícil de cumprir.
- Você não tem outra chance igual.

Os seis passos do modelo de influência

1. Assuma que todos são aliados potenciais

Conquistar pessoas que não têm a obrigação de cooperar com você é o maior desafio em processos de influência. Resistir às pessoas mais difíceis logo de cara, assumindo que são adversárias, não é a melhor abordagem para influenciar. Tratar os outros como inimigos logicamente gera rivalidade e conflito, o que pode tornar seu trabalho impossível. E imaginar que o outro é um tonto ou coisa pior não leva a lugar nenhum, apenas cria ressentimento e eventuais retaliações. Criar distância só vai limitar seu poder de influência. O relacionamento deve ser benéfico para todos. Então, não feche as portas para pessoas que você poderá precisar no futuro.

2. Esclareça objetivos e prioridades

É importante, antes de qualquer coisa, que você saiba o que quer, tanto para você quanto

para as pessoas ou grupo que quer influenciar. Uma distinção fundamental é separar aquilo que seria bom conseguir do que é absolutamente necessário fazer. Ter bom desempenho e atender às expectativas de trabalho é condição básica para influenciar. O ideal é saber associar seus objetivos pessoais (visibilidade, recompensas etc.) às necessidades da empresa.

3. Faça o diagnóstico do mundo da outra pessoa

Para adotar a abordagem certa para influenciar, é preciso primeiramente entender o que move o comportamento do outro. Se você quer saber suas expectativas ou que tipo de repertório ele tem, faça perguntas amigáveis que estimulem abertura entre vocês. Estabelecer confiança é o primeiro passo para que haja fluxo de informação. Observe a linguagem que ele adota e quais são seus interesses, procure saber pelo o que ele é cobrado em sua função. Assim poderá entender melhor seus motivos e evitar a tendência de pôr a culpa em sua personalidade ou caráter para justificar comportamentos que desagradam ou que você não comprehende bem.

4. Identifique as moedas relevantes – as suas e as dos outros

As pessoas variam muito quanto à forma de dar valor às coisas. O que é importante para o outro pode não significar nada para você. Por isso, é necessário examinar cuidadosamente o que é relevante para as pessoas que você quer influenciar. Elas demonstram interesse em quê? O que sinalizam pela linguagem? O que dizem primeiro quando explicam por que não querem colaborar? Essas informações servem para descobrir quais moedas são mais valorizadas. Saber que tipo de moeda interessa ao outro é essencial para fazer trocas bem-sucedidas.

5. Dedique-se aos relacionamentos

Fique atento para relacionar-se da forma como o outro prefere interagir e não no estilo que você mais gosta. E se houver um histórico de desconfiança, é preciso cautela. A confiança é o elemento-chave nos relacionamentos. As pessoas mais bem-sucedidas em influenciar são aquelas que demonstram genuinamente estar



interessadas no bem-estar dos outros e que sabem se conectar de forma que todos saiam ganhando. O segredo é colaborar e alcançar resultados ao mesmo tempo em que ajuda os outros a também alcançarem seus objetivos. E não precisa ser apenas em grandes ocasiões - as pequenas ajudas contam muito para enriquecer os relacionamentos. É importante aprender a fazer isso naturalmente.

6. Influencie pelos atos de dar e receber

Se você focar só nas suas necessidades, tudo o que vai conseguir é ficar isolado. A melhor estratégia é estabelecer bons relacionamentos e ser receptivo às solicitações dos outros. Assim você cria boa reputação e ganha créditos ao longo do tempo. Ser bem considerado pelos outros por oferecer o que eles querem ou precisam garante a você retorno futuro quando necessário. Mas é preciso saber dosar sua dedicação para não esgotar o tempo e os recursos que você também precisa para cumprir seus próprios objetivos.

*O processo de **dar e receber** entre as pessoas é **benéfico para todos** no ambiente organizacional.*



3
Faça o
diagnóstico
do mundo
da outra
pessoa

5
Gerencie
relacionamentos

6
Influencie
por meio de
dar e receber

4
Identifique
as moedas
relevantes - suas
e do outro

2
Alinhe com
os objetivos da
organização



Como saber o que os outros querem

Assuma que todos são seus potenciais aliados **1**

Aspectos a considerar do mundo da outra pessoa:

- Responsabilidades
- Prioridades no trabalho
- Como é avaliada e como avalia os outros
- Pessoas e departamentos com os quais interage
- Aspirações de carreira
- Estilo de trabalho e de comunicação
- Preocupações, incertezas e pressões de trabalho
- Experiência profissional prévia
- Formação
- Interesses pessoais
- Valores

Conheça as atitudes mais comuns que bloqueiam a efetividade em cada etapa do modelo de influência:

Não ver o outro como um potencial aliado

Pensar mal das pessoas mais difíceis de influenciar é a armadilha mais fatal que alguém pode cair. Mesmo quando as atribuições negativas não são ditas em voz alta, as pessoas comunicam de algum modo o que pensam sobre os outros. Isso só faz com que o outro se feche e você não consiga mais o que deseja dele.

Não esclarecer seus objetivos e prioridades

Um grande erro é misturar objetivos pessoais aos objetivos organizacionais. Quando a vitória pessoal adquire mais importância

que a colaboração, o desejo intenso de triunfar pode pôr em jogo o relacionamento com os outros, reduzindo as chances de você alcançar o que mais quer. O fato é que quem realiza seu trabalho direito, com o tempo, acaba recebendo reconhecimento naturalmente.

Não fazer o diagnóstico do mundo do outro

Não levar em consideração o que é importante para o outro, especialmente no ambiente de trabalho, onde as diretrizes da empresa moldam as metas, preocupações e necessidades das pessoas, pode ser um passo para o fracasso.

Não perceber as moedas de troca do outro

Ignorar que os outros podem valorizar uma série de coisas ou pensar que eles valorizam as mesmas coisas que você é limitar as chances de ser bem-sucedido. Se você se fixar em apenas uma única moeda importante, por exemplo, pode acabar não vendo outras possibilidades de troca.



Não aceitar as moedas de troca do outro

Às vezes, entender e saber o que o outro valoriza não basta se você não quer satisfazer a pessoa ou fica desconfortável em dar o que ela quer - um elogio, por exemplo. Se não superar seus sentimentos, seu poder de influenciar será bem menor do que poderia ser.

Não dimensionar os recursos que você tem em relação ao que o outro deseja

Muitas das moedas desejadas pelos outros são as que você possui em abundância sem se dar conta. Prestígio, status, reconhecimento, compreensão, respeito, ajuda etc. podem ser oferecidos de graça, sem

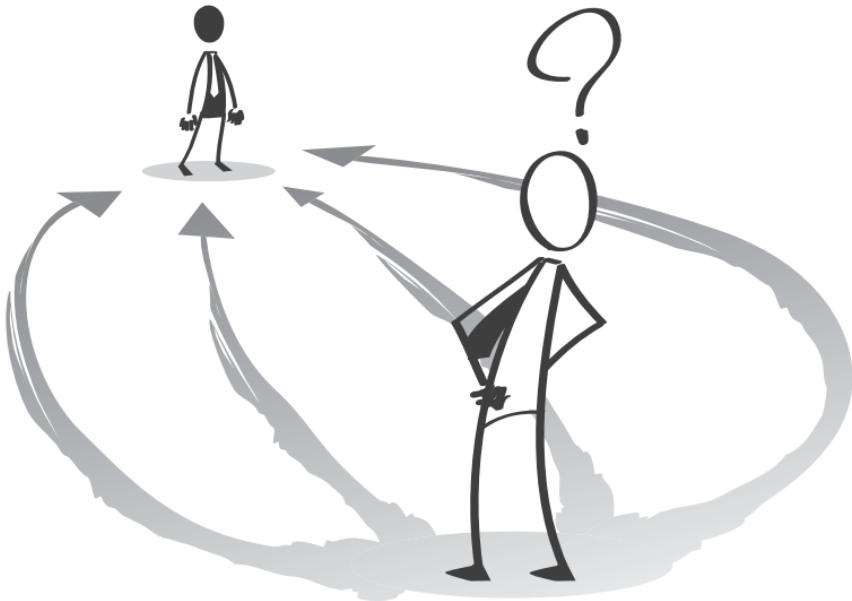
autorização de ninguém. A maioria das pessoas tem mais coisas disponíveis do que imagina.

Não analisar seu relacionamento com o potencial aliado

Ignorar os benefícios de relacionamentos positivos pode bloquear as trocas. Sem estabelecer confiança e credibilidade nas relações com potenciais aliados, fica mais difícil de provar suas boas intenções. Não adianta nada fingir interesse no outro ou tentar ser legal de última hora. Se a abordagem soar falsa, a tentativa de influência só vai criar mais desconfiança.

Não conceber como quer realizar suas trocas

Não determinar uma estratégia de troca ou não estar consciente dos recursos que você pode reunir para realizar trocas positivas pode criar barreiras na hora de influenciar. Desconsiderar o estilo de interação do outro ou forçar a cooperação passando por cima dos interesses alheios pode debilitar a confiança, fazendo com que mesmos acordos atrativos sejam recusados.



TÁTICAS DE INFLUÊNCIA

A tática é a forma de abordagem da influência, é o comportamento adotado para exercer influência. As táticas empregadas para exercer influência incluem qualquer ação que alguém usa para atingir

objetivos. Em processos de influência, as táticas podem ser combinadas com as moedas de troca. A seguir, listamos algumas das principais táticas de influência já classificadas:

Persuasão racional

Nesta tática, a argumentação racional, credibilidade e confiança são ingredientes fundamentais para convencer o outro, por isso a habilidade de se expressar é essencial. Esta tática é mais efetiva quando as pessoas têm objetivos comuns.

Ser agradável

Nesta tática de influência, a pessoa se comporta de forma agradável, amigável ou prestativa para provocar no outro uma percepção favorável a seu respeito antes de fazer suas solicitações. Contudo, os favores ou elogios devem ser percebidos com sinceridade para que a influência seja efetiva. Por isso, ser agradável é considerado uma estratégia de influência de longo prazo.

Legitimização

Com essa tática, a pessoa reivindica o direito de fazer a solicitação por meio de parâmetros legítimos, como as políticas e normas da organização, a autoridade do cargo ou tradição para influenciar o outro. A legitimidade de um pedido pode ser verificada com algum tipo de documento formal, como normas, políticas, contratos ou planejamentos. Outra forma é indicar que a solicitação tem o apoio de uma autoridade ou que já foi aprovada por instância superior.

Ser inspirador

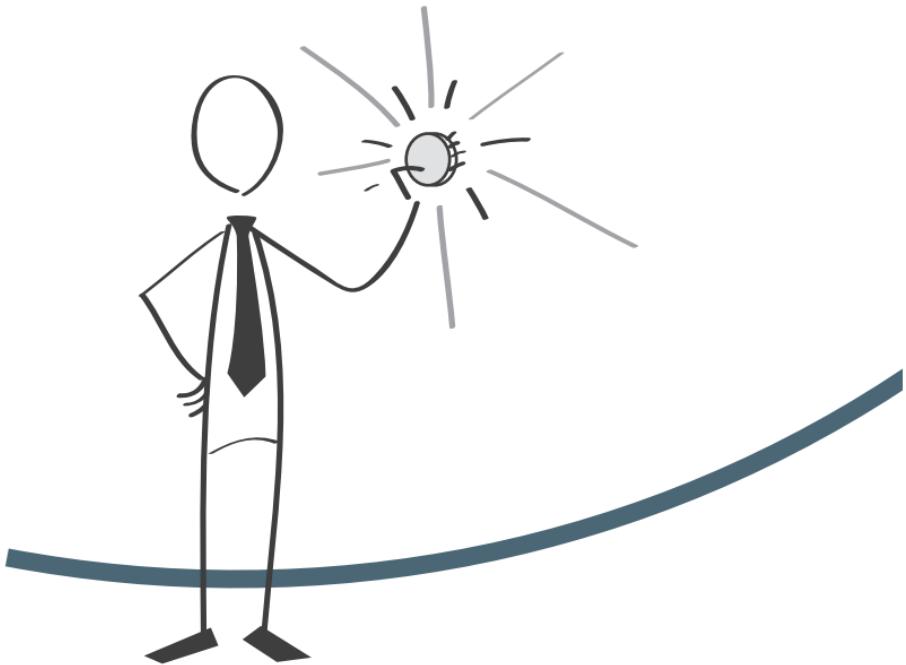
Nesta tática, o discurso busca inspirar o outro por meio de valores e ideais que despertam entusiasmo e comprometimento. Nenhuma recompensa tangível é prometida, apenas a perspectiva de sentir-se bem por participar de ações com propósitos nobres e justos.

Consulta

Quando usa a consulta, a pessoa procura envolver o outro no planejamento da estratégia, na atividade ou na mudança para os quais são desejáveis seu apoio ou sua assistência. As opiniões do outro acabam somando em favor de uma mesma finalidade. Esse processo ilustra o aparente paradoxo de ganhar influência cedendo influência.

Coalizões

A coalizão é usada quando um único indivíduo não consegue influenciar sozinho. Ele procura a ajuda de outros para persuadir alguém a fazer algo ou usa o apoio alheio como razão para que seu pedido seja aceito. Afirmar a alguém relutante que a tarefa é apoiada por pessoas que ele aprecia ou respeita é um exemplo de como essa tática pode ser empregada.



SOBRE A INFLUÊNCIA

A influência é um processo que envolve conhecer o outro suficientemente para entender o que ele valoriza, ser claro quanto ao que você necessita e fazer trocas em que todos saiam ganhando.

Para isso, é fundamental ter empatia, colocando-se no lugar do outro,

compreendendo suas perspectivas e reagindo a partir das circunstâncias experimentadas por ele, com real interesse por suas questões.

Muitas pessoas se concentram apenas na autoridade formal e acreditam que o poder reside na habilidade de dizer “não”, quando

A influência é uma forma poderosa de criar aliados e alcançar objetivos, de construir um ambiente de colaboração e apoio mútuo, com resultados consistentes.

na verdade o verdadeiro poder vem de saber quando e como dizer “sim”, e de buscar formas de dizer “sim” mais vezes.

O que é preciso para ser influente? Recursos. Quanto mais você tiver recursos que os outros querem, mais poder de influência você terá. Mas o poder de dizer “sim” requer que você conheça tanto os seus interesses, capacidades e conquistas quanto os das pessoas que quer influenciar.

O melhor uso do poder é quando você não tem que usá-lo. Você aumenta seu poder e influência quando permite que as pessoas atuem com autonomia, deixando que elas também influenciem você. Nem sempre você pode dar o que as pessoas querem, mas você pode tentar, e isso já será apreciado.

A ideia não é transformar todo mundo em grandes amigos e sim transformar relacionamentos difíceis - que podem impedir o trabalho de ser realizado com sucesso – em relações aceitáveis de trabalho.

Em síntese, você deve:

- 1. Diagnosticar o interesse dos outros*
- 2. Pesquisar as moedas de troca que você comanda*
- 3. Cuidar do relacionamento*

Basicamente, a influência é uma forma poderosa de criar aliados e alcançar objetivos, de construir um ambiente de colaboração e apoio mútuo, com resultados consistentes.

Managing Up

Será que é possível ser mais efetivo com seu superior e assim ganhar mais liberdade de ação, apoio e trabalhos desafiadores? Por mais incrível que possa parecer, a efetividade do seu gestor faz parte do seu trabalho. Você também é responsável por ajudar seu chefe a ser um gestor mais efetivo e um melhor superior para você. Seu relacionamento com ele deve ser muito mais uma parceria do que uma relação superior-subordinado. Quando vocês são parceiros, o trabalho flui muito melhor. E a melhor forma de influenciar seu chefe é estar sempre alinhado aos objetivos e interesses dele. Nesse sentido, que moedas você comanda? Embora cada chefe tenha interesses únicos, existem algumas moedas universais que a

maioria dos chefes valoriza em um subordinado:

- Desempenhar acima e além do que é esperado.
- **Fazer com que seu chefe não tenha que se preocupar com a sua área.**
- Levar em conta fatores políticos da organização.
- **Proteger seu chefe em qualquer situação delicada.**
- Ser confiável como fonte de informação relevante sobre a empresa.
- **Dar informação sobre problemas.**
- Representar seu chefe em outras áreas para que ele atue em atividades importantes.
- **Apoiar e defender as decisões do chefe aos pares da equipe.**
- Prevenir problemas em vez de esperar que aconteçam.

Bibliografia

AXELROD, R. & HAMILTON, W. **The Evolution of Cooperation.** In: *Science*, 211(4489):1390-6, 1981.

COHEN, A. & BRADFORD, D. **Influence Without Authority – 2nd edition.** John Wiley & Sons, Inc., 2005.

COHEN, A. & BRADFORD, D. **Power Up – Transforming organizations through shared leadership.** John Wiley & Sons, Inc., 1998.

SANTILLE, A. **Efeitos de nível hierárquico e gênero no uso de táticas de influência interpessoal nas organizações.** São Paulo, 2007.

YUKL, G. **Leadership in Organizations.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994.

Affero•Lab



Acesse o site
www.afferolab.com.br



Curta nossa página
no facebook
www.facebook.com/afferolab



Siga nosso twitter
@afferolab



Acesse nosso perfil
no linkedin
www.linkedin.com/company/afferolab



Siga a nossa página no Google+
google.com/+AfferolabBrasil



Fale com a gente
também por meio do
contato@afferolab.com.br

SÃO PAULO

Al. Raja Gabaglia, 188
11º e 12º andares
Vila Olímpia
04551-090 - São Paulo/SP
+55 (11) 3386-5500

R. Dr. Fernandes Coelho, 64
Pinheiros
05423-040 São Paulo-SP
+55 (11) 4063-5951

RIO DE JANEIRO

Rua Bambina, 25
Botafogo
22251-050 - Rio de Janeiro/RJ
+55 (21) 4063-9157

Rua 7 de setembro, 111 - cj. 801
Centro
20050-901 - Rio de Janeiro/RJ
+55 (21) 2553-6162

Av. Rio Branco, 134 - 12º andar
Centro
20040-921 - Rio de Janeiro/RJ
+55 (21) 3549-8936

OUTRAS CIDADES

Belo Horizonte
Juiz de Fora
Belém
Brasília
Porto Alegre
Recife