

LUIZ MARINS

# 73x7

Perguntas sobre  
**LIDERANÇA, GESTÃO,  
MARKETING, VENDAS,  
MOTIVAÇÃO E SUCESSO**

UMA AGRADÁVEL CONVERSA  
SOBRE COMO VENCER  
OS DESAFIOS PESSOAIS  
E PROFISSIONAIS EM UM  
MUNDO COMPETITIVO

*INTEGRARE*  
business

LUIZ MARINS

# 734

Perguntas sobre

**LIDERANÇA, GESTÃO,  
MARKETING, VENDAS,  
MOTIVAÇÃO E SUCESSO**

UMA AGRADÁVEL CONVERSA  
SOBRE COMO VENCER  
OS DESAFIOS PESSOAIS  
E PROFISSIONAIS EM UM  
MUNDO COMPETITIVO

*Integrare*  
business

Copyright © 2016 Luiz Marins  
Copyright © 2016 Integrare Editora e Livraria Ltda.

*Publisher*  
Luciana M. Tiba

*Editor*  
André Luiz M. Tiba

*Coordenação e produção editorial*  
Estúdio Ciza Reis Comunicação

*Copidesque*  
Rosemarie Cordioli

*Revisão*  
Rafaela Silva e Pedro Japiassu

*Projeto gráfico e diagramação*  
Gerson Reis

*Capa*  
Q-pix – Estúdio de criação – Renato Sievers

*Foto da 4ª capa*  
Nicole Piscato

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Angélica Ilacqua CRB-8/7057**

---

Marins, Luiz

73+1 perguntas sobre liderança, gestão, marketing, vendas, motivação e sucesso: uma agradável conversa sobre como vencer os desafios pessoais e profissionais em um mundo competitivo / Luiz Marins. - São Paulo : Integrare, 2016.

224 p.

ISBN: 978-85-8211-075-1

1. Administração de empresas 2. Liderança 3. Marketing 4. Vendas 5. Motivação no trabalho 6. Sucesso nos negócios 7. Mercado de trabalho 8. Administração de pessoal I. Título

16-0310

CDD 658.4

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Administração de empresas
2. Mercado de trabalho – Aspectos psicológicos

Todos os direitos reservados à

INTEGRARE EDITORA E LIVRARIA LTDA.

Rua Tabapuã, 1123, 7º andar, conj. 71/74

CEP 04533-014 – São Paulo – SP – Brasil

Tel. (55) (11) 3562-8590

Visite nosso site: [www.integrareeditora.com.br](http://www.integrareeditora.com.br)

# APRESENTAÇÃO

**D**iante de um mundo de profundas e contínuas mudanças, o que fazer? Como ser vitorioso? Como se motivar? Quais os fatores que impedem o sucesso? Como enfrentá-los? E os fatores que levam ao sucesso? Como potencializá-los? Como isolar o “vírus” do medo de vencer? Que ações delimitam o sucesso do fracasso? Quais as atitudes, os hábitos e os principais comportamentos das pessoas bem-sucedidas? O que dizem os “gurus” de marketing e vendas num mundo competitivo? O que é *mindfulness* e por que virou a grande coqueluche dos executivos? É preciso levantar, responder e saber pôr em prática estas relevantes questões... A propósito, caro leitor, você, algum dia, já se perguntou por que algumas pessoas

– apesar de todo esforço – não conseguem ter sucesso? Qual a causa fundamental do fracasso? Quem é o principal culpado? A própria pessoa?

Atitudes, comportamentos e uma verdadeira postura proativa são cruciais para ser bem-sucedido. Agora, mais do que nunca, vivemos num mundo hipercompetitivo (pessoal e empresarial). Este livro o ajudará a entender importantes conceitos para enfrentar a realidade em que vivemos, e sair vitorioso.

*Luiz Marins*  
*Verão 2015*

# SUMÁRIO

- 1** Vivemos, hoje, em um mundo globalizado, onde presenciamos uma crescente competição entre pessoas e empresas. Como viver, com saúde física e mental, em meio a tanta competição? . . . . . 17
- 2** Competir é inerente aos seres vivos? Sem competição não haveria progresso, desenvolvimento? . . . . . 24
- 3** É preciso temer a concorrência? Quem precisa ter medo da concorrência? . . . . . 29
- 4** Planejar ou não planejar. É verdade que no Brasil o certo é se atirar da janela e depois ver como irá cair? . . . . . 32
- 5** É realmente possível aumentar a empregabilidade? O que é isso? Como fazer? . . . . . 35
- 6** Acabou o emprego seguro e permanente? Empregabilidade e serviço público . . . . . 37

- 7** Viver é trabalhar? Qual o papel do trabalho na vida?  
Viver para trabalhar ou trabalhar para viver?  
É possível ter prazer no trabalho? . . . . . 40
- 8** Qual, afinal, o futuro do emprego? . . . . . 42
- 9** Onde encontrar a motivação para ser um vencedor  
num mundo competitivo? . . . . . 46
- 10** Você costuma afirmar: “Confie mais na sua intuição  
e verá como ela acerta”. O que você quer dizer em  
“confiar mais na sua intuição”? Afinal, quem  
devemos seguir: a razão ou a intuição? . . . . . 53
- 11** Por que as pessoas são tão ocupadas  
nos dias de hoje? . . . . . 59
- 12** E a motivação? O que realmente motiva  
o ser humano? . . . . . 65
- 13** O que dizer da tal “atitude mental positiva”? . . . . . 68
- 14** Qual a real diferença entre entusiasmo  
e otimismo. Existe? . . . . . 71
- 15** Qual a importância da atenção ao momento  
presente para se vencer?  
O que isso tem a ver com o novo conceito de  
*mindfulness* que vem sendo a coqueluche  
dos executivos na Europa e EUA? . . . . . 73
- 16** Há pessoas que abrem portas e há pessoas  
que fecham portas?  
Como ser uma pessoa que abre portas? . . . . . 76
- 17** Como você vê o processo de normatização  
(padronização) diante disso, não é um paradoxo?  
Normas e processos não travam as empresas  
diante da atual necessidade de ser flexível e rápida,  
principalmente na área de serviços? . . . . . 78

- 18** Todos os atuais "gurus" de gestão dizem ser a humildade a maior característica dos grandes líderes. O que é humildade, afinal? . . . . . 81
- 19** Você afirma que saber dizer "eu não sei" ou "não entendi" é uma grande virtude do homem. Um líder que diz não saber e não entender não corre o risco de ser pisado? Há uma dosagem, uma medida certa para essa humildade? . . . . . 85
- 20** Existem coisas específicas que possamos fazer para vencer o medo de vencer? . . . . . 88
- 1 - Acabar com as velhas imagens de si mesmo . . . 88
  - 2 - Investir em si mesmo . . . . . 88
  - 3 - Não ser ativista . . . . . 89
  - 4 - Comprometer-se . . . . . 90
  - 5 - Vencer a inveja . . . . . 91
  - 6 - Não dar desculpas . . . . . 91
  - 7 - Cumprir as promessas . . . . . 92
  - 8 - Acabar com a presunção . . . . . 92
  - 9 - Ser polido e educado . . . . . 93
  - 10 - Participar da comunidade . . . . . 94
  - 11 - Heróis do cotidiano . . . . . 94
  - 12 - Fazer networking . . . . . 95
- 21** Um líder deve ter foco. No que ele deve ser focado para ter sucesso em sua liderança? . . . . . 96
- 22** Por que saber ouvir é essencial para o sucesso? . . . . . 98
- 23** Ouvir basta? . . . . . 101
- 24** É difícil elogiar? Este é um hábito de pessoas superiores? . . . . . 104
- 25** É verdade que pessoas de sucesso controlam bem suas finanças? . . . . . 108



- 26** O perdão e a capacidade de perdoar têm efeitos práticos no ambiente de trabalho? Quais são? . . . . . 110
- 27** Pessoas de sucesso cumprem o que prometem e pagam suas dívidas em dia ou isso é mito? . . . . . 112
- 28** Existem pessoas que tomam decisões no calor de uma forte emoção.  
Qual o perigo das decisões emocionais? . . . . . 115
- 29** Como trabalhar e conviver com pessoas que “se economizam” e não dão tudo o que podem para o sucesso de uma empresa ou ação? . . . . . 119
- 30** Sucesso é sorte? O que outras pessoas têm a ver com nosso sucesso? . . . . . 122
- 31** Esforço ou talento: o que é mais importante na obtenção do sucesso? . . . . . 124
- 32** Como enfrentar fatos e eventos inesperados que ocorrem em nossa vida pessoal e profissional sem nos desesperar? . . . . . 125
- 33** Mas é possível esquecer alguma tragédia, fatos ou pessoas que tenham nos prejudicado? . . . . . 128
- 34** Competência técnica ou emocional: qual das duas habilidades é a mais importante para ser bem-sucedido? . . . . . 130
- 35** Fala-se muito em cultura na empresa. Afinal, o que é cultura empresarial e qual a sua importância? . . . . . 132
- 36** Como antropólogo, você tem estudado a antropologia empresarial. O que vem a ser isso? E, em que a Antropologia pode ajudar as empresas a serem mais competitivas? . . . . . 135

- 37** Qual a real importância do marketing pessoal para o sucesso profissional?  
Como se sobressair na multidão? . . . . . 137
- 38** Vale a pena ser honesto(a)? . . . . . 139
- 39** Por que ninguém mais cumpre a palavra?  
Quem cumpre, não será hoje um tolo? . . . . . 141
- 40** Normalmente, no dia a dia de uma pessoa, as demandas são sempre maiores que a capacidade de realização, portanto, em muitas vezes, é necessário dizer-se, "não". Saber dizer "não" é uma arte que requer habilidade e firmeza?  
É possível chegar-se a algum lugar, sem aprender a dizer "não"? . . . . . 143
- 41** No campo pessoal, da família, acredito que o saber dizer "não" também seja muito importante. Acredito que um dos maiores malefícios que um pai ou uma mãe faz a uma criança é não impor limites. Os pais têm de ter a coragem e a sabedoria de dizer "não", sabendo que essa atitude pode ser, em médio e longo prazo, o melhor para aquela pessoa? . . . . . 145
- 42** Como conviver com "puxadores de tapete", pessoas que querem nos derrubar? . . . . . 147
- 43** Há pessoas que não são más, mas nos cansam. Como conviver com elas? . . . . . 149
- 44** É possível vencer sem errar, sem falhar? . . . . . 151
- 45** O que fazer com os "especialistas" em enganar no trabalho? . . . . . 153
- 46** Com quem você realmente pode contar? . . . . . 155

- 47** Há pessoas com as quais temos prazer em trabalhar e outras não. O que faz a diferença? . . . . . 157
- 48** O que dizer às pessoas que afirmam não conseguir mudar o seu comportamento? . . . . . 159
- 49** Como trabalhar com as gerações mais novas? É verdade que as empresas estão tendo dificuldades em trabalhar com os mais jovens, da chamada "Geração Conectada"? . . . . . 161
- 50** O que fazer com colaboradores "desesperados pela sexta-feira"? . . . . . 164
- 51** Como trabalhar com pessoas irritadas com pequenas coisas? . . . . . 166
- 52** O ambiente de trabalho e o próprio mundo estão cada dia mais rudes, menos gentis, com pessoas irritadas. O que fazer? . . . . . 168
- 53** Como fazer com a poluição sonora que temos no mundo moderno? Existe alguma chance de reinventarmos o silêncio? . . . . . 170
- 54** Como viver num mundo com tanta informação? . . . . . 174
- 55** A falta de participação, de presença física dos líderes nas atividades da empresa, é mesmo comum? Essa ausência é muito desmotivadora? . . . . . 178
- 56** Como encontrar gente boa para trabalhar? . . . . . 180
- 57** É possível respeitar a vocação de cada pessoa no mundo de hoje? . . . . . 182
- 58** A confiança é uma virtude? Qual o seu papel no ambiente de trabalho? Quem tem a maior virtude: você por ser confiável ou eu por confiar em você? . . . . . 184

<b>59</b>	Onde colocar a nossa felicidade? . . . . .	186
<b>60</b>	O que falar sobre o que se chama "Cultura do Descarte"? . . . . .	188
<b>61</b>	Quando mudar e quando não mudar? . . . . .	190
<b>62</b>	Qual o papel da autoestima no sucesso pessoal e profissional? . . . . .	192
<b>63</b>	Há pessoas que buscam mesmo uma saída mágica para seus problemas. Existe saída mágica? . . . . .	195
<b>64</b>	Como ser simples, num mundo complexo? . . . . .	197
<b>65</b>	No mundo de hoje, como pensar com nossa cabeça e agir de acordo com nossos princípios e não com a maioria que quer, muitas vezes, nos cooptar? . . . . .	199
<b>66</b>	Como desenvolver a virtude da paciência num mundo louco como o que vivemos? . . . . .	201
<b>67</b>	Como vencer o abstracionismo do mundo de hoje? . . . . .	203
<b>68</b>	Como vencer a ilusão de fazer só o que se gosta de fazer? . . . . .	206
<b>69</b>	Como não perder a consciência do passado quando se chega ao poder? . . . . .	208
<b>70</b>	Uma lista do que "não fazer" é mais importante do que uma de "fazer"? . . . . .	210
<b>71</b>	Qual seria um bom conselho para não perder o foco? . . . . .	212
<b>72</b>	O que fazer quando não se tem vontade suficiente para enfrentar os desafios do conhecimento nos dias de hoje? . . . . .	214

<b>73</b>	Professor, sabemos que precisamos mudar e que nossa empresa têm que mudar, mas estamos com muita dificuldade para saber o que fazer. Os meus mais de 40 anos de experiência não estão mais servindo para nada! Já passei por várias empresas e nunca senti tanta dificuldade em trabalhar com as pessoas como agora. O que fazer? . . . . .	.216
<b>73+1</b>	O leitor gostaria de fazer uma pergunta e quer saber como fazer para que eu responda? . . . . .	.219
	Luiz Almeida Marins Filho . . . . .	.221

**734**

Perguntas sobre...

734

# 1

***Vivemos, hoje, em um mundo globalizado, onde presenciamos uma crescente competição entre pessoas e empresas. Como viver, com saúde física e mental, em meio a tanta competição?***

A grande marca do mundo contemporâneo é a competição. Entretanto, isto não é novo, uma vez que o ser humano, desde o mundo primitivo – como acontecia entre os aborígenes australianos que estudei – tem como marca a competição.

Em todas as sociedades humanas encontraremos mecanismos culturais que reforçam a cooperação, justamente para fazer com que a competição seja abrandada e desenvolvida com um sentido mais ético, menos predatório. Portanto, a competição é própria do ser humano que é, naturalmente, um ser competitivo.

Observando a corrida de toras entre os índios brasileiros (que nada mais é do que carregar pesadas toras de um local para o outro e vence quem chega primeiro) temos um exemplo claro de que a vida é

uma competição para o ser humano. Por isso mesmo, as sociedades criaram mecanismos culturais de cooperação, fazendo com que o ser humano entenda que não é a competição predatória que leva ao sucesso, mas, sim a cooperação.

A sociedade moderna é extremamente competitiva e cada vez mais exige que vençamos como indivíduos, ao mesmo tempo que vençamos como grupo, como empresa.

Essa conciliação dos aspectos individuais da competição com os aspectos de cooperação é o maior desafio do líder, do empresário, do gestor. Ele deve criar mecanismos dentro da empresa que forcem a cooperação, como incentivar trabalhos em grupo, células de produção etc. Programas de qualidade in-

*A grande marca que nós temos hoje, no mundo, é a competição (...) a sociedade moderna é extremamente competitiva (...) a conciliação dos aspectos individuais da competição com os aspectos de cooperação é que representa o maior desafio de um líder.*

centivam a cooperação, pois a qualidade se atinge mais facilmente quando as pessoas pensam e trabalham em equipes. Entretanto, é preciso que saibamos que a natureza humana é extremamente competitiva e individualista.

Pense na famosa globalização ou mundialização ou internacionalização, como queira chamar. Hoje, não estamos mais competindo com as empresas de nossa cidade ou estado ou mes-



mo país. Não temos sequer, muitas vezes, como saber quem na verdade são nossos verdadeiros competidores. Exatamente por isso é que dizemos que globalização significa que não existe mais o “interior”. Hoje, de qualquer parte do mundo você pode dominar mercados globais. A total interdependência dos mercados financeiros, o avanço da tecnologia da informação e a constituição de áreas de livre comércio, fizeram o mundo se tornar a Grande Aldeia que McLuhan profetizara nos anos 1960.

Eu estava sendo entrevistado num programa de televisão, e a repórter me perguntou: “O senhor é a favor ou contra a globalização”? Deu-me um grande branco e eu retruquei: – “A senhora é a favor ou contra a lei da gravidade”? Não existe mais “ser contra a globalização”.

Uma chamada telefônica de São Paulo para Nova Iorque custava, em 1968, 69 dólares. Hoje custa centavos e pode ser feita através da internet com custo próximo a zero. Uma passagem aérea de São Paulo para Nova Iorque custava 5.500 dólares. Hoje você viaja por menos de mil dólares.

O mundo ficou pequeno, globalizado. Você compra um livro pela internet que lhe é entregue em uma semana ou menos, em qualquer lugar do planeta.

As empresas tinham orgulho em dizer junto à sua logomarca: “SEDE PRÓPRIA”. Pessoas ficavam admiradas e valorizavam muito uma empresa que tivesse

“sede própria”. Hoje é ridícula esta veiculação. Não interessa saber onde é a sede de qualquer empresa. E os recursos financeiros serão mais bem empregados em serviços do que na capitalização de uma sede própria. A globalização é irreversível. Podemos comprar, financiar e pagar globalmente, não existe mais um banco local. Posso propor a algum banco da Indonésia um empréstimo para comprar um carro nas Filipinas, tudo pela internet. Posso comprar produtos de supermercados em Chicago. Enfim, somos cidadãos do mundo.

O inglês tornou-se um idioma universal e quem não fala inglês, fala espanhol. Seu filho pode hoje estudar em qualquer lugar do mundo. Hoje, podemos fazer mestrado e doutoramento via internet, em dezenas de universidades no mundo. Este é o novo mundo.

Com o avanço da tecnologia teremos uma diluição do que chamamos tradicionalmente de emprego. Um emprego rígido, como ainda vemos, não vai mais existir. Qual o local ideal de trabalho? Será que é dentro da empresa? Será que não poderemos melhorar o trânsito e o meio ambiente se trabalharmos em casa, ligados totalmente via internet, sem precisarmos ir à empresa? Já existem muitas pessoas que trabalham comutando, ou seja, indo duas ou três vezes por semana à empresa ou trabalhando em suas casas.

De que maneira isso mudará a relação de emprego? Em alguns países contratam-se o marido e a mulher para o mesmo cargo – o marido trabalha três

dias e a mulher, dois – pois não tem quem fique com as crianças em casa. Nas relações de emprego, estamos vendo, cada vez mais, coisas inusitadas. Os shoppings abrem aos domingos e feriados, e o mundo acaba girando 24 horas por 07 dias.

A tendência, pois, é haver uma forte desregulamentação do emprego, e a ênfase será dada à renda. Cada um de nós será responsável por sua previdência, por seu seguro. Enfim, o importante é que as pessoas tenham renda e não um emprego.

Outra consequência é que vamos ter um índice de obsolescência maior. Há alguns anos, as pessoas ficavam esperando sair o “último modelo” para comprar alguma coisa. Hoje, se você ficar esperando o último modelo não vai comprar nunca, pois saem novos modelos a cada minuto. Aparelhos eletrônicos que tinham preços elevados hoje são dados como brindes na assinatura de jornais e revistas.

A tendência é a tecnologia liberar o homem para outras atividades mais produtivas. O setor de serviços será o grande gerador de empregos: turismo, shopping centers, hotéis etc. Um shopping pode ter mais de centenas de funcionários. Conheço um hotel que tem mais de 1.500 funcionários, um número muito superior ao de muitas indústrias de grande porte, hoje totalmente robotizadas. Fazer mais com menos tempo e esforço, eis o benefício da tecnologia.

A empresa terá que ser uma *solution provider*

(provedora de soluções) para o seu mercado. Já não vamos mais discutir preço, nem qualidade, pois se eu não praticar um preço justo e não tiver qualidade, estarei fora do mercado. Como fornecedor, terei que entender muito bem o negócio de meus clientes. Meu foco será a cada dia mais o foco dos meus clientes. Graças à capacidade da informação, de estudar o cliente e observá-lo, vou poder ser um provedor de soluções. Terei clientes fidelizados, pois sendo capaz de fazer isso tudo pelo cliente, este não tem por que procurar outros fornecedores.

Assim, o que realmente vale é a sua vontade de aprender e desenvolver a capacidade de análise e de síntese e ter, portanto, as habilidades básicas que garantirão o sucesso; ser capaz de se comunicar bem, ter raciocínio lógico. A inteligência vai ser o grande fator de sucesso do século XXI. Os recursos naturais não são mais o diferencial, mas sim, a inteligência. Isso é que vai fazer a diferença para os vencedores.

As pessoas precisam compreender que o sucesso de hoje não garante o sucesso de amanhã, por isso, pessoas e empresas deverão sempre criar novas oportunidades. As empresas serão cada vez mais organizações de aprendizagem, e a empresa que não for capaz de fazer com que as pessoas que a acompanham cresçam e se desenvolvam, não terá sucesso.

Não terá futuro a pessoa que não tiver gana de aprender. O que é velhice? É velho quem perdeu a vanta-

de de aprender com qualquer idade, 30 ou 90 anos. Um industrial me contou que reuniu quatro empresários e seus gerentes do varejo e fez as seguintes perguntas: “O que é que eu dou para os meus vendedores, para que eles vendam o meu produto? Que prêmio eu dou? O que hoje motiva, incentiva o vendedor de sua loja?” Os empresários e gerentes, após um tempo de discussão, disseram ao industrial que não adiantaria dar viagens, motos, carros etc., pois o que o pessoal valoriza, hoje, é a empregabilidade que eles sabem que somente será conseguida pelo conhecimento. Assim, eles indicaram ao industrial que oferecesse como forma de premiação cursos, palestras, participação em seminários etc.

Fiquei abismado quando ele me contou isso, pois são vendedores do varejo. As pessoas estão começando a entender a importância do conhecimento, da informação, do aprender a aprender. Assim, se você é patrão, ofereça a seu funcionário oportunidades de crescimento e ele passará a dar mais valor ao seu emprego, e se você perceber que ele perdeu a vontade de aprender, tente conscientizá-lo dessa importância. Se ainda assim ele não quiser aprender, meu conselho é que você se livre dele, pois ele não terá futuro e será um peso para a sua empresa.

# 2

## ***Competir é inerente aos seres vivos? Sem competição não haveria progresso, desenvolvimento?***

A necessidade de sobreviver faz com que sejamos compelidos a competir. Sabemos que os animais inferiores competem o tempo todo. O homem primitivo também compete, seja na caça, seja na pesca ou na coleta de frutos, raízes etc. Sem competir, animais e seres humanos não sobreviveriam. A competição é um processo natural e cabe à sociedade, através das suas instituições, criar e aperfeiçoar mecanismos de equilíbrio dessa competitividade.

Um dos mitos que temos sobre sociedades primitivas é que nelas não existe a individualidade. Isso não é verdade. O indivíduo existe, mas existe em função do grupo. São muito fortes as estruturas organizacionais em clãs, linhagens, famílias extensas etc., que fazem cada indivíduo se identificar com seu grupo. Mas, o indivíduo é muito importante, e a

competição individual também. Como em qualquer grupo, existem indivíduos que se destacam. Independentemente da existência de mecanismos culturais de cooperação, essas sociedades possuem uma competição intensa. A ideia de Rousseau acerca do bom selvagem totalmente cooperativo não é verdadeira.

A competição, portanto, é fundamental ao crescimento. Se observarmos um jornal ou uma

*A competição faz parte do processo de seleção natural*

revista, por exemplo, veremos que há uma competição entre as áreas comercial e editorial. A área editorial quer ocupar todas as páginas com notícias, artigos, textos por ela produzidos. Já a área comercial quer (e essa é a sua função) preencher a revista ou jornal com material publicitário. E isso é uma constante luta. Se o diretor da área editorial não competir por mais espaço, o mesmo acontecendo com o diretor comercial, e ambos cederem todos os espaços para a outra área, o jornal ou a revista não terá sucesso. A área editorial tem por objetivo produzir as melhores matérias e reportagens para trazer mais leitores. A área comercial precisa trazer cada vez mais anunciantes para que a empresa tenha recursos financeiros para contratar melhores repórteres, articulistas, ter mais qualidade de impressão e distribuição etc. Assim, as duas áreas são naturalmente conflitantes. Na verdade, essa competição tem que existir.

*A competição é uma das características mais espetaculares do ser humano. Se ele não tivesse o traço da competição, não cresceria (...) Se tudo fosse cooperação e harmonia, o crescimento seria comprometido. A cooperação existe para equilibrar a competição.*

Portanto, o grande desafio é chegar ao que chamamos de “compromisso”. Há uma diferença de comportamento entre o ser humano e os animais. Os animais irracionais quando entram numa situação de conflito, de competição,

só têm duas reações: lutar ou fugir.

O ser humano é o único animal que possui uma terceira possibilidade, que chamamos de habilidade verbal: ele pode dialogar, em vez de lutar ou fugir. O ser humano pode propor um acordo, chegar a um compromisso, buscar um equilíbrio entre as partes conflitantes através da habilidade verbal.

Portanto, a competição é uma das coisas mais espetaculares da própria natureza, pois se não houvesse competição, não haveria desenvolvimento.

Tudo no mundo é uma competição. Por isso mesmo, temos que ensinar os nossos filhos e os empresários e os seus colaboradores que em inúmeros momentos da vida pessoal e empresarial eles terão que dialogar muito, negociar, assumir um compromisso e respeitar a individualidade das outras pessoas para conseguir o que desejam. Continua sendo uma questão de sobrevivência. Na verdade, temos



que aprender a colaborar e a trabalhar em equipe, grupo, time. Embora a competição seja natural, as consequências de não cooperar são danosas à sociedade.

A competição cooperativa, pois, é um ideal que as empresas buscam atingir. Ela é possível e mesmo necessária nos dias de hoje, até para a sobrevivência das empresas.

Um exemplo desse tipo de cooperação, em nível empresarial, são indústrias que numa mesma linha de montagem fabricam produtos concorrentes. Assim, a competição se dá no mercado, no marketing, mas a mesma fábrica produz produtos que concorrem entre si. Isso ocorre em muitos setores: de bebidas, alimentos etc.

Isso é desejável porque não se pode mais admitir a existência de uma fábrica com 50% de ociosidade e, outra, concorrente, com o mesmo índice de ociosidade. É mais lógico, quando possível, as empresas concorrentes produzirem seus produtos numa mesma fábrica de forma cooperada e competirem no mercado com marcas, design, embalagens diferentes. Cada vez mais as empresas têm visto que uma das saídas para a competição sadia é a cooperação inteligente. Ao visitar uma fábrica de automóveis no Japão, vimos que

*O animal, quando entra numa situação de conflito, só tem duas saídas: lutar ou fugir. O ser humano é um animal que tem uma terceira opção, a que chamamos de habilidade verbal: ele pode dialogar, em vez de lutar ou fugir.*

havia várias marcas sendo fabricadas na mesma linha de montagem. Da mesma forma, temos na indústria de bebidas linhas que produzem marcas concorrentes no mercado. Assim, por meio de uma cooperação inteligente as empresas otimizam custos.

*A competição  
cooperada é cada  
vez mais necessária,  
é também uma  
questão de  
sobrevivência.*

O que um professor (como sou) mais faz é receber perguntas, seja em cursos e palestras, seja através de mensagens eletrônicas, cartas (sic!) e em redes sociais, até mesmo em função de minha atividade de consultor em antropologia corporativa e de meus programas de televisão.

Neste livro, procurei reunir algumas das perguntas mais interessantes que tenho recebido e as respostas que tenho procurado dar. Elas abarcam os temas com os quais mais tenho me debruçado nos últimos anos e através delas, você, leitor, poderá aquilatar o que tem preocupado as pessoas e onde estão as dificuldades que enfrentam neste louco mundo em que vivemos.

Meu objetivo foi o de ser o mais simples e coloquial possível, pois trata-se de uma conversa escrita ou uma escrita conversada com aqueles que me fizeram as perguntas. Acredito mesmo que estamos vivendo na era da frugalidade, da simplicidade, da descomplicação, do direto ao ponto. Não há mais espaço para sofisticacões desnecessárias. Agora é tempo de falar simples sobre as coisas sérias e não de rebuscamentos sobre futilidades, e é isso que sinto como busca maior em cada pergunta que me fazem.

Espero que o leitor se encontre nessas perguntas, e que as respostas que procurei dar sejam mais um "pense nisso" que traga gostosos motivos para reflexão.

Foto: Nicole Ciscato

O Professor Marins estudou Contabilidade, História, Direito e Antropologia (na Austrália). Professor em universidades no Brasil e no exterior, presta consultoria a empresas brasileiras e estrangeiras em como enfrentar os desafios de um mundo em acelerada mudança. Autor de dezenas de livros de sucesso editorial no Brasil e no exterior, o Prof. Marins tem mais de 500 vídeos editados sobre Gestão Empresarial.

Seus programas de televisão estão entre os líderes de audiência em sua categoria.

ISBN 978-85-8211-075-1



9 788582 110751 >