

BOB TIEDE

“

GRANDES
LÍDERES

FAZEM

PERGUNTAS:

UMA LISTA DA FORTUNE 100

”



Bob Tiede

Fundador e Diretor Executivo do
LeadingWithQuestions.com

“Liderança não é tanto sobre saber as respostas certas, mas, sim, as perguntas certas.”

“Perguntas são as chaves de ouro que abrem os corações e as mentes.”

INTRODUÇÃO

Você já ouviu falar de F.A.? Com certeza você já ouviu falar de A.A. – Alcoólicos Anônimos. Bem, F.A. significa “Faladores Anônimos”.

Eu tenho um vício – sou obcecado por “dizer” o que fazer! Nas reuniões do F.A. levanto e me apresento: “Meu nome é Bob e sou um falador”.

Atualmente, sou um “falador” em recuperação. Entretanto, a tentação de liderar “dizendo aos outros o que fazer” nunca me deixou.

Você poderia dizer que este livro – onde compartilho minhas perguntas favoritas – faz parte do meu programa de reabilitação, assim como o meu blog: LeadingWithQuestions.com. Liderar com perguntas requer preparação, intencionalidade, disciplina e prática. Mas há boas notícias! Se eu posso falar menos e perguntar mais, você também pode!

META

Você gostaria de aumentar dez vezes mais a eficácia de sua liderança?

É exatamente por isso que escrevi este e-book com mais de 100 das minhas perguntas preferidas sobre “liderar com perguntas”!

MINHA PERGUNTA PREFERIDA

“O que você acha?”

Se você estivesse em um barco a remo com sua equipe, quantos deles você gostaria que remassem com você? Será que sua resposta seria: “todos eles”? O quanto satisfeito você ficaria se acabasse sendo o único a remar? Provavelmente não muito.

Por que então você enfrentaria os desafios, oportunidades, problemas e mudanças necessárias em sua empresa, dizendo à sua equipe o que fazer? Por que não colocar todos os remos na água perguntando: “O que você acha?” Esse simples passo tem o potencial de aumentar drasticamente a eficácia da sua liderança!

Como você se sente quando seu chefe, um colega de trabalho ou amigo lhe pergunta: “O que você acha desse desafio ou oportunidade?”

Valorizado? Respeitado? Estimado? Apreciado?

Como aqueles que você supervisiona, seus colegas ou amigos, podem se sentir quando você pergunta: “O que você acha desse desafio, oportunidade ou problema?”

Talvez você seja como muitas pessoas com as quais me encontro e que me dizem que adorariam aprender a “liderar com perguntas”, porém acham que não têm tempo para aprender essa nova habilidade. Eu lhes digo que posso ensiná-las a fazer isso em menos de 30 segundos. Tudo o que elas precisam fazer é memorizar essas quatro perguntas:

***O que você acha? O que mais?
O que mais? O que mais?***

Você pode agora fechar os olhos e repetir essas quatro perguntas? Parabéns! Você acabou de iniciar sua jornada para liderar com perguntas – e isso em menos de 30 segundos!

Você descobrirá que, algumas vezes, as melhores ideias virão a partir da terceira vez que você pergunta: “O que mais?”. Quando as pessoas perceberem que você tem real interesse em suas respostas, elas começarão a se

sentir seguras para, assim, compartilhar suas melhores ideias. E você será o maior beneficiado!

VOCÊ JÁ OUVIU ESSA HISTÓRIA?

Johnnie, um menino de 7 anos, entra correndo dentro de casa, gritando para a mãe: “De onde eu vim?” A mãe de Johnnie não estava preparada para essa pergunta – bem, pelo menos ainda não. Depois de respirar fundo e reorganizar seus pensamentos, ela chama Johnnie para a sala de estar, onde explica em detalhes de onde os bebês vêm. Os olhos de Johnnie ficam arregalados, enquanto escuta cada palavra.

Quando a mãe termina, ela pergunta: “Entendeu agora, Johnnie, de onde você veio?” O menino responde: “Não! Joey disse que veio da Califórnia e me perguntou de onde eu vim.”

Com certeza você vai concordar que a mãe de Johnnie teria preferido responder com esta pergunta:

“Você pode me falar mais sobre a sua pergunta?”

“

Dizer cria resistência.
**PERGUNTAR CRIA
RELACIONAMENTOS.**

”

—**Andrew Sobel**

Especialista em Relacionamento com Clientes
e autor de Perguntas Poderosas

Gostaria de saber as quatro perguntas que um consultor utiliza para ganhar um salário de seis dígitos?

“O que está indo bem?”

“O que não está indo bem?”

“Onde você está preso?”

“O que precisa mudar?”

Ele diz que a ordem das perguntas acima é muito importante; e começar com a pergunta “O que está indo bem?” é absolutamente essencial. Na verdade, ele passa a metade do tempo na primeira pergunta, pois é o tempo que ele gasta celebrando o sucesso e as conquistas das

peças que cria um ambiente seguro para que as demais perguntas possam ser feitas.

COMO SE AGREGA VALOR?

Mark Miller, Vice-Presidente de Treinamento e Desenvolvimento da Chick-fil-A, compartilha essa interessante história:

Anos atrás, o presidente de nossa empresa me parou no corredor e me fez uma pergunta um tanto desconfortável:

“Como você agrega valor por aqui?”

Eu não tinha nenhuma resposta pronta. Naquele momento eu disse a primeira coisa que me veio à mente: “Eu faço perguntas desafiadoras”. Ele respondeu: “Continue assim”, e foi embora. Desde aquele momento, passei a considerar isso como parte da descrição do meu trabalho como líder – não apenas fazer perguntas desafiadoras, mas também fazer as perguntas certas.

Então, qual seria a sua resposta? Como você agrega valor?

DEIXE AS IDEIAS COMEÇAREM A FLUIR

Sua equipe já ficou bloqueada em um brainstorming sobre quais poderiam ser os melhores caminhos para se avançar? Você tem alguma pergunta de reserva para tirá-los desse estado rapidamente? Aqui está ela:

***“Como podemos fazer isso
(o que quer que seja que sua equipe precise fazer)
de maneira que o fracasso seja garantido”?***

Sua equipe não apenas começará a responder, mas também vai se divertir com este exercício quase cômico.

Depois que tiverem compilado uma lista sólida de como garantir o fracasso, passe a perguntar item por item:

***“O que precisamos fazer então
para garantir o sucesso”?***

Por exemplo, sua equipe escreveu “Não faça ligações de acompanhamento” como sendo uma das coisas que garante o fracasso. Em seguida você pergunta: “Não fazer ligações de acompanhamento garante o fracasso, o que então devemos fazer para garantir o sucesso?”

QUAL É A SUA PERGUNTA FAVORITA PARA FAZER A ALGUÉM COM QUEM VOCÊ ESTÁ TENDO CONTATO PELA PRIMEIRA VEZ?"

Aqui está a minha:

"Você poderia me contar sua história, por favor?"

Eu costumava perguntar sobre a família e o trabalho. Essas não são perguntas erradas, a menos que a pessoa esteja no meio de uma situação familiar difícil ou tenha acabado de ser demitida. Pedir que compartilhe sua história proporciona à pessoa total liberdade para responder da forma que lhe pareça melhor. Você se surpreenderá ao descobrir que ela pode vir a compartilhar coisas que você nunca ousaria perguntar.

“

Você pode dizer se um homem é
inteligente por suas respostas.

**VOCÊ PODE DIZER SE UM
HOMEM É SÁBIO POR
SUAS PERGUNTAS.**

”

— **Naguib Mahfouz 1911–2006**

Escritor Egípcio que ganhou o
Prêmio Nobel de Literatura em 1988

VOCÊ FICA CONFORTÁVEL COM O SILÊNCIO?

Essa é uma das ferramentas de questionamento mais eficazes que você pode usar. Faça sua pergunta e dê à pessoa a oportunidade do silêncio. Dê-lhe tempo para pensar e formular a resposta. Seja sábio e não interrompa com palavras o processo de construção do pensamento. A pessoa está pensando; existe a possibilidade de você sentir-se desconfortável com o silêncio, e assim ser tentado a perguntar novamente, ou refazer a pergunta de outra

maneira, ou até mesmo fazer uma outra pergunta relacionada à anterior. Por favor, não faça isso! Fique quieto; concentre sua atenção na pessoa. Relaxe e espere. **Seu silêncio é, na verdade, uma pergunta.** A boa notícia é que ela responderá e, geralmente, **quanto mais longo o silêncio, mais significativa será a resposta.**

“

O maior elogio que já me fizeram
foi quando alguém me perguntou
o que eu pensava

**E FICOU INTERESSADO
NA MINHA RESPOSTA.**

”

— Henry David Thoreau 1817–1862

Autor estadunidense, poeta & filósofo

Se estivesse se submetendo à uma entrevista de emprego você gostaria de ter uma pergunta, na manga, que pudesse mudar o jogo e lhe destacar de todos os outros candidatos que estão sendo entrevistados?

Mark Goulston, em seu livro best-seller *Just Listen* (Apenas Ouça), compartilha conosco, tanto a história, como a pergunta:

Minha filha, preparando-se para uma entrevista com o gerente sênior de uma empresa financeira de Wall Street, perguntou-me: “Que pergunta posso fazer para me destacar dos demais candidatos?”

Mais tarde ela me mandou uma mensagem, do meio de uma reunião, dizendo entusiasmada: “Pai, eu fiz a pergunta que você sugeriu, e o entrevistador reagiu exatamente como você me disse que faria. Ele olhou para cima por um momento e disse: ‘Essa é uma grande pergunta para a qual não tenho uma resposta agora, embora devesse’. Depois disso, nós realmente nos conectamos.”

Eis o que minha filha disse que a fez ganhar o interesse do entrevistador. Quando ele perguntou se ela tinha alguma dúvida, ela respondeu:

“Eu gostaria que você imaginasse que estamos no ano seguinte, e que você e seus chefes estão revendo os funcionários que foram contratados este ano – e quando chegam nesse cargo eles dizem: ‘Arranje-nos mais 10 como essa. Essa pessoa foi uma das melhores contratações que realizamos nos últimos tempos’. Você poderia me dizer o que essa pessoa fez para receber uma avaliação tão positiva?”

Eu sabia que a pergunta iria funcionar. Expliquei também à minha filha como ela identificaria se a pergunta havia funcionado: observando os olhos do entrevistador.

Pois no momento em que ele desviasse o olhar para cima, ela poderia ter a certeza de que o havia conduzido da **transição para a transformação**.

SÓ UMA PERGUNTA

Existe uma pergunta que Chris Hodges, pastor da Igreja *Highlands*, em Birmingham, Alabama, utiliza para promover o crescimento da sua igreja. Sabe qual é? A única pergunta que ele faz continuamente a todos os seus líderes é:

***"O que você está fazendo
para desenvolver líderes?"***

A verdade é que nenhuma igreja, organização ou empresa pode crescer mais rápido do que sua própria capacidade de desenvolver líderes!

PERGUNTAS QUE LEVAM VOCÊ A LUGARES ONDE SIMPLES DINÂMICAS DE QUEBRA-GELO NÃO CONSEGUEM

Você gostaria de conhecer três perguntas que podem instantaneamente ajudar você e seus amigos a levarem a conversa para além dos temas de clima e esportes?

Aqui estão três perguntas que dois amigos fazem um ao outro quando se encontram a cada quatro ou seis semanas, e que lhes permitem conversar imediatamente em um nível mais profundo:

"Como está a sua agenda?"
"O que está em seu coração?"
"Como posso orar por você?"

“

Quando você quer persuadir,
você sempre consegue ir mais longe

**FAZENDO UMA
PERGUNTA**

do que

**FAZENDO UMA
AFIRMAÇÃO.**

”

— Dorothy Leeds

Autora do *The 7 Powers of Questions*
(Os 7 Poderes das Perguntas)

COMO VOCÊ PODE AJUDAR SUA EQUIPE A SER MAIS EFICAZ?

Linda Hill e Kent Lineback dizem que a pergunta mais importante que um líder pode fazer é:

“Como posso ajudá-lo a ser mais eficaz?”

Todd Garland sugere que você pergunte ao seu staff:

“O que posso fazer para tornar sua vida mais fácil?”

Andy Stanley faz esta pergunta:

“Como posso usar minha autoridade em benefício das outras pessoas na sala?”

Jenni Catron pergunta:

“Quem precisa ser encorajado?”

ALGUMA VEZ AS COISAS JÁ DERAM ERRADO NO SEU TRABALHO?

Quando isso acontece, você fica tentado a perguntar: “Quem é o culpado?” Gostaria de fazer uma pergunta melhor? Aqui está ela:

“O que podemos aprender com isto?”

FAÇA A SEGUNDA PERGUNTA

Dan Rockwell, da Leadership Freak, diz: “Qualquer tolo pode fazer a primeira pergunta, líderes sábios farão a segunda”.

Fazer a segunda pergunta duplicará sua eficácia em lidar com perguntas.

Por exemplo, se você perguntar a um amigo: “O que você tem feito ultimamente?” E seu amigo responde: “Acabei de voltar de uma viagem de negócios de duas semanas à Coreia do Sul”. Sua segunda pergunta pode ser: “O que você aprendeu sobre como fazer negócios na Coreia do Sul?”

Ou se seu amigo disser: “Acabei de ler um livro excelente sobre Execução de Planos Estratégicos”. Sua segunda pergunta pode ser: “O que você vai fazer para imediatamente colocar esses planos em prática?”

Nos últimos dois meses fiz intencionalmente a segunda pergunta e fiquei surpreso com a eficácia dessa simples técnica.

E, é claro, quando não tiver certeza de como formular a segunda pergunta você pode simplesmente perguntar: “Você pode me falar mais a respeito, por favor?”

Algum de seus funcionários já veio até você com queixas? Não é assim que acontece com todos nós? Aqui está uma pergunta revolucionária de Barry Rush:

***“Eu entendo a sua reclamação –
mas qual é o seu pedido?”***

UM NOVO COMEÇO

Molly Harvey, especialista em liderança, palestrante e autora, compartilha esta história:

Uma mulher britânica – sem experiência comercial anterior – foi forçada a assumir os negócios de seu marido após o falecimento dele. Mês após mês ela fazia três perguntas aos chefes de departamento, o que permitiu à empresa crescer de £10 milhões para £25 milhões em dois anos. Aqui estão as perguntas que ela fazia:

“O que você está fazendo?”
“O que não está funcionando?”
“O que está funcionando?”

“

Um líder eficaz
FARÁ PERGUNTAS
Em vez de dar ordens diretas.

”

— Dale Carnegie

Autor de Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas

CONVERSA FIADA

Você se sente desconfortável trocando conversa fiada? Sente-se mal em eventos sociais onde você nunca sabe o que dizer ou perguntar?

Caso sim, você vai querer adicionar esta pergunta de Judy Douglass à sua coleção:

“Como Deus lhe tem surpreendido ultimamente?”

Atenção! Toda vez que você fizer essa pergunta, esteja preparado para a possibilidade da pessoa, após responder, se virar e lhe perguntar a mesma coisa.

PERGUNTAS COM APENAS UMA PALAVRA

Outra maneira eficaz de perguntar é simplesmente ouvir as palavras carregadas de emoção e depois repeti-las com uma inflexão questionadora no seu tom de voz. Por exemplo:

- Ela/ele diz: "Que dia frustrante!" Você pergunta: "Frustrante?"
- Ela/ele diz: "Estou tão irritado!" Você pergunta: "Irritado?"
- Ela/ele diz: "Eu vou desistir!" Você pergunta: "Desistir?"

COMANDANTE D. MICHAEL ABRASHOFF

O Comandante da Marinha D. Michael Abrashoff usou três perguntas para mudar a conceituação das operações do *USS Benfold* – um dos navios de guerra mais modernos da Marinha dos EUA – da pior para a melhor. Quais foram elas?

Os métodos do comandante Abrashoff não eram complexos, porém, os resultados foram surpreendentes.

Durante 20 meses sob seu comando, o *Benfold* operou com 75% do orçamento que

lhe estava previsto, devolvendo assim US\$ 1,4 milhão aos cofres da Marinha.

Durante esse período, os indicadores de prontidão de combate do navio foram os mais altos da história da Frota do Pacífico. A taxa de promoção de seu pessoal era duas vezes e meia superior à média da Marinha.

O ciclo de treinamento do pré-destacamento, que levava normalmente um total de cinquenta e dois dias, foi concluído pela tripulação de Benfold em apenas dezenove dias.

Durante um período de doze meses, sob o comando anterior, vinte e oito ações disciplinares foram tomadas, mediante as quais vinte e três fuzileiros navais foram dispensados. Durante o mandato de Abrashoff houve apenas cinco casos disciplinares e nenhuma dispensa.

Em média, um terço de todos os recrutas não conseguem concluir o primeiro período de alistamento e apenas 54% dos marinhaes permanecem na Marinha após o segundo período de serviço. O comandante Abrashoff teve cem por cento dos marinhaes de carreira do Benfold comprometidos para uma outra missão. Estima-se que,

somente essa retenção, tenha economizado US\$ 1,6 milhão para a Marinha em 1998.

O que ele fez que provocou uma mudança tão drástica em menos de vinte meses?

Ele continuamente fazia perguntas; ele ouvia e então agia de acordo com o que ouvia. Quase imediatamente, após assumir o comando, ele realizou entrevistas individuais de quinze minutos com cada uma das 300 pessoas do seu staff. Para cada uma ele fez essas três perguntas:

"O que você mais gosta neste navio?"

"O que você menos gosta?"

"O que você mudaria se pudesse?"

O comandante Abrashoff agiu o mais rápido que pôde para implementar as ideias que resultaram dessas perguntas.

“

**Administramos esta empresa com base
EM PERGUNTAS
não em respostas.**

”

—Eric Schmidt
Diretor Executivo do Google

CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Se você trabalha em Desenvolvimento ou Captação de Recursos alguma vez você já experimentou a hesitação de um doador, em responder ao seu pedido de fundos, e não soube o que fazer a seguir?

Jerold Panas é o principal consultor de filantropia do mundo e CEO da Jerold Panas, Linzy & Partners, a maior empresa de consultoria de captação de recursos sem fins lucrativos do mundo. Ele faz 4 perguntas para determinar o motivo dessa hesitação:

***“É por causa da instituição?”
“É por causa do projeto?”
“É pelo valor que pedimos?”
“É por que o momento não é apropriado?”***

Em vez de adivinhar – Jerold pergunta! E com esse conhecimento o próximo passo é quase sempre óbvio.

VOCÊ OS CONHECE?

Em seu livro *Dare to Serve* (Atreva-se a Servir), Cheryl Bachelder pergunta:

***“Você conhece bem as pessoas que
trabalham com você?”
“Você conhece os três ou quatro eventos
que mais influenciaram suas vidas e
moldaram quem elas são hoje?”***

MAIS CLAREZA

Você sabe qual é a pergunta que Ralph Waldo Emerson e Henry Thoreau perguntavam um ao outro sempre que se encontravam nos arredores da cidade de Concord ou em Walden Pond? Eles se perguntavam: “Desde a última vez que nos vimos, o que é que está mais claro para você agora?”

TRANSFORMAR

Quer conhecer as 4 perguntas que uma especialista faz para transformar organizações que estão com problemas?

Essa especialista passa o tempo necessário interagindo com funcionários e gerentes, ouvindo as respostas a essas quatro perguntas. Assim que as obtém, ela está pronta então para se reunir com o Conselho de Diretores e fazer as recomendações necessárias para a recuperação da empresa.

“Quem precisa ser demitido?”

“Qual cargo precisa ser preenchido?”

“Que produto ou serviço deve ser descontinuado?”

“Que novos produtos ou serviços precisam ser introduzidos?”

É tão fácil! Em qualquer organização problemática, invariavelmente há alguém que deve partir, um cargo que todos sabem que deve ser preenchido, um produto ou serviço que os clientes não comprem mais e outro produto ou serviço que daria nova vida às vendas defasadas.

O que você acha que acontece com o moral da empresa quando a administração anuncia essas quatro decisões? Os funcionários passam de desesperançados à esperançosos.

FATO OU OPINIÃO?

Seus funcionários, amigos, colegas ou líderes já fizeram declarações que você suspeitou que, de alguma forma, poderiam não ser verdadeiras? O general da Segunda Guerra Mundial, George S. Patton, era conhecido por seu comentário espirituoso:

"Como você sabe disso?"

Este é um método profundamente simples e eficaz de separar opinião de fato.

“

Pensávamos que tínhamos as
respostas, mas eram as
**PERGUNTAS QUE
ESTAVAM ERRADAS.**

”

—Bono,
Músico & Filantropo

VOCÊ PRECISA DE UM COACH?

Você gostaria de ter 80% dos benefícios de ter um coach altamente qualificado sem nenhum custo?

Quem é a pessoa mais difícil do mundo para você treinar?

É a pessoa no seu espelho!

Em vez de recorrer à “pessoa no seu espelho”, quem você conhece que poderia encontrar-se com você toda segunda-feira de manhã (possivelmente para o café da manhã), para fazer essas três perguntas e ouvir atentamente as respostas?

1. *“Na semana passada você disse que até o dia de hoje gostaria de ter feito A, B e C. Então? O quanto você conseguiu concretizar?”*
2. *“Podemos confirmar nosso próximo encontro?”*
3. *“Até lá, que progresso você gostaria de fazer?”
(Sua resposta determinará a primeira pergunta para próxima semana.)*

Ter um amigo que lhe fizesse essas perguntas seria um divisor de águas para você?

LÍDERES ABREM PORTAS

Bill Treasurer, Fundador e Diretor de Motivação da Giant Leap Consulting, compartilha essa fascinante história:

Em uma tarde ensolarada meu filho Ian subiu correndo as escadas e exclamou:

– “Adivinha só, papai?! Eu fui o líder da minha classe hoje!”

– “De verdade?! Líder de classe?! Isso é muito importante, filho. O que você teve que fazer como líder de classe?”

As próximas sete palavras de Ian simplificariam vinte anos de pesquisa e alterariam para sempre minha compreensão de liderança.

– “Eu tive que abrir as portas para os outros”

A resposta de Ian foi simples, engraçada e, à sua maneira, profunda. Liderança, em sua essência, é abrir portas para aqueles que você lidera. Trata-se de identificar, criar e alocar *oportunidades que ajudam pessoas e organizações a crescer e se desenvolver*. É tirar as pessoas de sua zona de conforto para que continuem se esforçando a alcançar um padrão superior de desempenho.

Então, usando esta história como contexto, aqui estão mais duas das minhas perguntas favoritas:

“Quem abriu portas para você?”
“Que portas você pode abrir para os outros?”

Nota pessoal: Depois de refletir pela primeira vez sobre quem abriu “portas” para mim percebi que, na maioria dos casos, eu nunca havia agradecido – então peguei o telefone e fiz algumas ligações de “agradecimento” que estavam há muito tempo atrasadas!

O PODER DA PALAVRA “PODER”

Esta é uma palavra simples que muda as regras do jogo. Qual a diferença entre essas duas perguntas?

"Qual é a solução?"

"Qual **poderia** ser a solução?"

Qual dessas duas perguntas você hesitaria em responder? Por quê?

Qual dessas duas perguntas você se sentiria mais confortável para responder? Por quê?

Então, no futuro, qual dessas duas perguntas você certamente vai escolher fazer ao pedir a opinião de outras pessoas?

AUMENTANDO O SUCESSO DAS REUNIÕES

Você gostaria de aumentar drasticamente o sucesso de cada reunião da qual você participa? Caso sim, no início de cada reunião pergunte:

"Que resultado estamos procurando?"

“

Eu nunca aprendo algo falando.
Eu só aprendo alguma coisa

**QUANDO FAÇO
PERGUNTAS.**

”

— Lou Holtz

Ex-treinador de futebol, atualmente
repórter esportivo, autor e palestrante

TRÊS COISAS QUE FAZEM UMA DIFERENÇA DE 50%

Steve Douglass, Presidente da Cru (Campus Crusade for Christ), faz essa pergunta:

*“Quais são as três coisas que você poderia
fazer nos próximos noventa dias que mudariam
em 50% sua situação ao final do ano?”*

A REGRA 20/80

“O que você está fazendo com os 20% do seu tempo e esforço que está produzindo 80% dos seus resultados?”

“O que aconteceria se você pudesse concentrar 50% do seu tempo nessa área?”

“Que tal 80% do seu tempo?”

USANDO A CONVERSA PARA ARRECADAR FUNDOS

Se você estiver envolvido em captação de fundos gostaria que as reuniões, com doadores em potencial, fossem menos uma apresentação e mais uma conversa?

Aqui estão seis perguntas do meu amigo Kent Stroman, autor de *Asking about Asking: Mastering the Art of Conversational Fundraising* (*Perguntando sobre Perguntar: Dominando a Arte da Conversação para Arrecadar Fundos*).

“Como você aprendeu a doar?”

“O que você gostaria que suas doações realizassem?”

“Como você decide quais projetos apoiar com seu tempo e dinheiro?”

“Quais são os seus três principais interesses benéficos este ano?”

“Qual foi a doação que você fez que lhe trouxe mais satisfação?”

“Você consegue se ver envolvido com nossa missão?”

VOCÊ JÁ VIU O FILME CARRUAGENS DE FOGO?

Carruagens de Fogo foi o vencedor do Oscar de melhor filme em 1981. No filme, Erik Liddell diz: *“Eu creio que Deus me fez com um propósito, mas ele também me fez veloz e quando corro sinto que Ele está satisfeito”*. Nesse contexto aqui está uma das minhas perguntas favoritas:

“Quando você sente o prazer de Deus na sua vida?”

“

Um homem só se torna realmente
um insensato quando ele

**DEIXA DE FAZER
PERGUNTAS.**

”

— **Charles Steinmetz**

Matemático & Engenheiro
Elétrico germano-americano

POR QUE PERGUNTAR O PORQUÊ?

Mitch Ditkoff, a quem convidei para publicar um post no meu blog, compartilhou os benefícios de se perguntar “o porquê” cinco vezes:

Há alguns anos houve um grande problema em um dos monumentos mais importantes dos Estados Unidos – o *Jefferson Memorial* em Washington, DC. Simplesmente os pássaros – em grande número – estavam defecando por toda parte, o que tornou a visita ao monumento uma experiência não muito agradável.

As tentativas de corrigir o problema causaram ainda mais problemas, pois os produtos usados para limpar o monumento começaram a danificá-lo.

Felizmente alguns dos gerentes de Parques Nacionais designados para resolver este caso começaram a se perguntar o PORQUÊ, dizendo: “Por que o *Jefferson Memorial* é muito mais um alvo para os pássaros do que os outros monumentos?”

Uma pequena investigação revelou o seguinte:

Os pássaros eram mais atraídos para o *Jefferson Memorial* por causa da abundância de aranhas – uma iguaria deliciosa para as aves. As aranhas foram atraídas ao monumento pela abundância de mosquitos (insetos) que ali se aninhavam. E os mosquitos eram atraídos para o monumento por causa das luzes.

Acontece que os mosquitos preferem se reproduzir em lugares claros – e como as luzes do *Jefferson Memorial* eram acesas uma hora antes do pôr do sol, isso criava um ambiente de iluminação perfeito para eles.

Então ficou explicado: Os mosquitos eram atraídos pela luz. As aranhas atraídas pelos

mosquitos; e os pássaros, pelas aranhas. Os trabalhadores dos Parques Nacionais, embora não necessariamente atraídos pela matéria fecal dos pássaros, o eram pelo pagamento – gastando muitas horas de trabalho (e dinheiro do contribuinte) para limpar o monumento.

Como a situação foi resolvida? Muito simples.

Depois de analisar a curiosa cadeia de eventos, que levou ao problema, eles decidiram acender as luzes do *Jefferson Memorial* após escurecer. Esse atraso de uma hora foi suficiente para estragar o ambiente de iluminação, que os mosquitos gostavam, fazendo com que eles fossem se reproduzir em outro lugar.

Sem mosquitos, sem aranhas. Sem aranhas, sem pássaros. Sem pássaros, sem sujeira. Sem sujeira, sem necessidade de limpar o *Jefferson Memorial* com tanta frequência. Caso encerrado.

É assim que funciona:

- Nomeie um problema que você está tendo.

Pergunte “POR QUE isso está acontecendo?” e OBTENHA uma resposta.

- Então pergunte “POR QUE isso?” e OBTENHA uma resposta.
- Pergunte novamente “POR QUE isso?” – E assim por diante, cinco vezes no total.

(PE) PERGUNTA ERRADA

Alguma vez você já fez perguntas erradas, como: “Quando é que vão me dizer o que está acontecendo?”

Você não é o único. Todos nós nos fazemos muitas perguntas erradas, conhecidas como “perguntas vitimistas”.

Você pode continuar perguntando para sempre: “Quando é que vão me dizer o que está acontecendo?”, sem que sua pergunta faça com que “eles” respondam. No livro de John G. Miller, *QBQ – The Question Behind the Question (A Pergunta por Trás da Pergunta)* o autor oferece três orientações simples para criar um QBQ:

1. Comece com “O que” ou “Como” (não com “Por que”, “Quando” ou “Quem”).
2. Use o “eu” (não “eles”, “nós” ou “você”).
3. Concentre-se na ação.

A pergunta *“O que eu posso fazer?”*, por exemplo, segue essas diretrizes perfeitamente. Começa com “o que”, contém um “eu” e se concentra na ação: “fazer”.

Vamos testá-la. Se sua pergunta errada for: “Quando você vai me treinar?”, o QBQ poderia ser: “O que eu posso fazer para ser treinado?”. Se você perguntar o QBQ, você não precisa esperar até que um dia alguém lhe treine – pelo contrário, você pode perguntar imediatamente: “Existe algum treinamento disponível? ou “Posso encontrar um programa de treinamento na Internet?” ou “Existe algum funcionário veterano que eu pudesse convidar para almoçar e assim verificar se ele poderia me treinar?”

AUMENTE SUA EFICÁCIA

Quais são as cinco perguntas que você poderia fazer à sua equipe que o ajudariam a se tornar um líder mais eficaz? Basta perguntar:

“O que eu preciso começar a fazer?”

“O que eu preciso parar de fazer?”

“O que eu preciso fazer mais?”

“O que eu preciso fazer menos?”

“O que preciso continuar fazendo?”

Além disso, existem outros usos para esse tipo de pergunta acima que abordam questões como “iniciar – parar – mais – menos – continuar”:

- *Dar feedback aos membros de sua equipe;*
- *Avaliar sua equipe;*
- *Avaliar seus programas;*
- *Fazer um feedback de 360 graus com sua equipe durante o almoço (cada membro escreve respostas, de uma palavra apenas, para as cinco perguntas de cada pessoa à mesa – depois segue-se um compartilhar verbal de opiniões de todos sobre cada um individualmente).*

“

Fazer muitas perguntas abre
NOVAS PORTAS
PARA NOVAS IDEIAS,
que, em última análise contribui
para o seu diferencial competitivo.

”

Michael Dell

Fundador e Diretor Executivo da Dell

O QUE PODEMOS APRENDER COM JESUS SOBRE FAZER PERGUNTAS?

Jesus, o comunicador por excelência, contou histórias e fez perguntas. Os quatro Evangelhos documentam 335 perguntas que Jesus fez.

Não seria bom se seguíssemos o seu exemplo? Por que você acha que Jesus fez tantas perguntas? Eu faço muitas perguntas porque eu não sei as respostas. Porém, isso nunca foi o caso de Jesus.

Será que ele sabia que perguntar era uma maneira melhor de atrair seu público ao invés de apenas falar?

Lembra como termina a história do Bom Samaritano? Jesus poderia ter dito: “Portanto, o Samaritano era seu próximo”. Mas, em vez disso, ele perguntou: “Qual destes três você acha que foi o próximo do homem que caiu nas mãos dos assaltantes?”

Duas das minhas perguntas favoritas feitas por Jesus são encontradas em Marcos, capítulo 8:

Jesus e seus discípulos foram para as aldeias de Cesaréia de Filipe. No caminho, perguntou-lhes: “Quem as pessoas dizem que eu sou?”

Eles responderam: “Alguns dizem João Batista; outros, Elias; e outros, um dos profetas”.

“E vocês, quem vocês dizem que eu sou?”
“Você é o Cristo.” afirmou Pedro.

Eu tenho as mesmas perguntas para você:

“Quem as pessoas hoje dizem que Jesus é?”

E você? Quem você diz que Jesus é?

Jesus, terei o maior prazer em lhe enviar um dos meus livros favoritos, *Mais Que um Carpinteiro*, de Josh McDowell, um colega de ministério há 24 anos. Envie um e-mail para bob.tiede@cru.org com seu endereço postal e seu livro logo estará a caminho – com meus cumprimentos (oferta disponível apenas nos EUA).

O QUE VOCÊ TEM TOLERADO?

Pam Smith, vice-presidente do Desenvolvimento Estudantil do Seminário Bíblico, compartilha o seguinte: *“Todos nós toleramos coisas que se fossem confrontadas reduziriam em muito a nossa sensação de sobrecarga e estresse”*.

A tolerância drena nossa energia e atrapalha nossos objetivos.

- *Estão presentes no trabalho. Por que você tolera aquela montanha de papéis?*
- *Estão presentes em casa. Por que você tolera aquela torneira pingando... a porta rangendo?*
- *Estão presentes em seus hábitos. Por que você tolera uma agenda de trabalho que não inclui um autocuidado?*

Então deixe-me perguntar:

“O que você tem tolerado?”

Como seria se você não mais tolerasse isso?

“O que você precisa fazer para eliminar essa perda de energia? e quando você planeja fazer isso?”

NÃO VAMOS SUPERVALORIZAR O FIM DAS CONVERSAS

Em seu livro *Help Them Grow or Watch Them Go (Ajude-os a Crescer ou Veja-os Partir)*, minhas amigas, Beverly Kaye e Julie Winkle Giulioni, sugerem que damos muito valor ao término das conversas.

Não se sinta pressionado a terminar cada conversa como se estivesse embrulhando um lindo presente. Ao contrário, tente isso:

**Encerre sua próxima reunião ou
conversa com uma pergunta.**

Explique que embora não tenham mais tempo para debater, você tem uma pergunta com a qual deseja encerrar a conversa. Assim, da próxima vez que você estiver com essa pessoa, pergunte se ela se lembra da pergunta com a qual você encerrou a conversa da última vez. Você ficará surpreso que ela não somente lembrará da pergunta, mas também terá algumas respostas para lhe dar.

“

**Quando você é apenas colaborador,
você procura ter todas as respostas.
Quando você é um líder, seu trabalho é**

**TER TODAS AS
PERGUNTAS.**

”

— Jack Welch

Presidente e Diretor Executivo da
General Eletric (1981-2001)

DAQUI PARA LÁ?

Na próxima página estão dez perguntas simples de coaching que podem ajudar alguém a passar do AQUI (onde se está agora) para LÁ (onde se quer chegar). Nas respostas fique atento às “expressões evasivas” como: “vou tentar” ou “eu realmente espero que consiga”. Lembre-se das palavras de Yoda: “Faça. Ou não faça. Tentativas não há!”

“Em que você quer trabalhar?”

“Você pode me falar mais sobre isso, por favor?”

“Onde você quer chegar?”

Qual é o seu objetivo?
Como você saberá que conseguiu?
Em que consiste o sucesso?
O que você vai fazer e quando?

“Em que ponto você está agora?”

Se você não sabe onde é o AQUI, ou onde é o LÁ,
você não conseguirá montar um plano para
ir do AQUI para LÁ.

Com uma compreensão clara de onde
é o AQUI e o LÁ,

“Qual é o seu plano para ir do AQUI para LÁ?”***“Que outras quatro opções podem
levá-lo do AQUI para LÁ”***

Em geral, as duas primeiras opções já foram
tentadas e não funcionaram muito bem – é na
tentativa de encontrar as respostas para as opções
3 a 5 que as ideias inovadoras emergem.

“Que opção você vai escolher?”***“Que obstáculos você pode prever?”******“Podemos confirmar nosso próximo encontro?”***

***“Entre agora e o nosso próximo encontro,
que passos você dará para sair DAQUI e chegar LÁ?”***

VOCÊ TEM FUNCIONÁRIOS COM DESEMPENHO INSATISFATÓRIO?

John Barrett compartilha duas perguntas que um líder deve fazer quando um membro da equipe não está alinhado com a missão da organização:

“É por que eles não querem?”

“É por que eles não sabem como?”

Você não pode resolver a primeira pergunta, mas a segunda é de sua responsabilidade.

QUEM É A PESSOA MAIS SÁBIA QUE VOCÊ JÁ CONHECEU?

Para mim esse homem é Bobb Biehl.

Tenho tido o privilégio de chamar Bobb de amigo e mentor desde 1980. Foi nessa época que ele me falou sobre o seu hobby de colecionar perguntas. Ele começou colecionando perguntas assim como algumas pessoas colecionam selos ou antiguidades. Bobb acredita que “as perguntas são essenciais para se obter conhecimento e compreensão”.

Aqui estão algumas perguntas favoritas de Bobb, e que se tornaram algumas das minhas também:

“O que de mais significativo aconteceu com você desde a última vez que nos encontramos?”

Esta pergunta pode ser feita quando você encontrar um amigo que não vê há algum tempo (para ir além da fase da conversa fiada). Eu também tenho usado esta pergunta no Facebook e LinkedIn. Toda vez que desejo um “Feliz Aniversário” a alguém eu aproveito para perguntar: “Qual foi a coisa mais significativa que lhe aconteceu neste último ano?” Fico muito feliz em fazer esta pergunta porque essa iniciativa permite que meus amigos recentes e de longa data compartilhem coisas incríveis que eu nunca saberia se não a tivesse feito.

“Em comparação com o quê?”

“Qual palavra melhor descreve seu objetivo para este ano (trimestre/mês/semana/dia)?”

“O que está faltando?”

Em uma recente conversa telefônica com Bobb perguntei se ele vinha fazendo novas perguntas ultimamente. Ele me respondeu: “Na verdade, sim!” Mas, antes de compartilhar a pergunta comigo, ele falou: “À primeira vista, você pode pensar: só isso?!” Então continuou explicando que quase toda vez que ele faz essa pergunta a líderes, imediatamente eles respondem e a conversa rapidamente se aprofunda. Eis a pergunta:

“Que perguntas você tem feito a si mesmo ultimamente?”

Depois que ele me fez essa pergunta, imediatamente eu já tinha uma resposta para lhe dar, e nossa conversa, de fato, se aprofundou.

“

O tolo não tem prazer no
entendimento, mas tão somente em

**REVELAR SUA
PRÓPRIA OPINIÃO.**

”

—Rei Salomão
Provérbios 18:2

PERGUNTAS PODEROSAS

Você conhece um dos meus livros prediletos *“Perguntas Poderosas”* de Andrew Sobel e Jerols Panas?

Aqui estão algumas das minhas perguntas favoritas desse extraordinário livro:

*“O que lhe trouxe a maior sensação
de realização na vida?”*

“Qual foi o dia mais feliz da sua vida?”

Quais são seus sonhos?”

O QUE É PRECISO PARA QUE VOCÊ PERMANEÇA?

Mais das minhas perguntas prediletas podem ser encontradas no livro *Love'Em or Lose'Em* (Ame-os ou Perca-os), por Beverly Kaye e Sharon Jordan-Evans. Em seu livro elas compartilham:

Por que fazemos boas perguntas em entrevistas de desligamento de funcionários, mas negligenciamos em fazê-las quando ainda há tempo de sobra para que elas façam a diferença?

Você já perguntou a seus funcionários o que os faz ficar na empresa ou o que pode fazê-los querer mudar de emprego? Se não, por que não?

Pergunte. Assim você não precisará adivinhar.

E se você não perguntar? E se você continuar tentando adivinhar o que Tara, Mike ou Marilyn realmente querem? Você vai acertar algumas vezes. O bônus de final de ano pode agradá-los. O dinheiro pode inspirar lealdade e compromisso a curto prazo. Mas se o segredo, para reter Tara, é dar-lhe a oportunidade de aprender algo novo; e o de Miguel, a oportunidade de trabalhar em casa, como você poderia adivinhar isso?

Pergunte – para que você não precise adivinhar.

Perguntar tem efeitos colaterais positivos. A pessoa se sentirá estimada, valorizada e importante. Muitas vezes isso leva a uma maior lealdade e compromisso com você e com a organização. Em outras palavras, perguntar é uma estratégia de retenção.

Como perguntar

Como e quando abordar o assunto? Como você pode aumentar as chances de obter de seus funcionários respostas honestas? Não há uma maneira ou momento específico para perguntar. Isso pode acontecer durante uma conversa com eles sobre desenvolvimento ou carreira. Ou você pode agendar uma reunião com aqueles de melhor destaque com o único propósito de descobrir o que os manteria na empresa.

Aqui estão algumas das perguntas que você pode fazer::

“O que o manteria aqui?”

“O que o atrairia para um outro lugar?”

"O que mais o estimula em seu trabalho?"

"Estamos fazendo o melhor uso dos seus talentos?"

"O que está impedindo o seu sucesso?"

"O que posso fazer para melhor lhe atender?"

VOCÊ JÁ SE PERGUNTOU POR ONDE COMEÇAR QUANDO ALGUÉM LHE PEDIR PARA FALAR DE VOCÊ MESMO?

Aqui está outra pergunta excelente, do livro *Perguntas Poderosas*, que o ajudará a concentrar sua resposta naquilo que seu entrevistador estiver especificamente interessado.

"O que você gostaria de saber a meu respeito?"

“

Aquele que nunca pergunta,
**OU SABE DE TUDO
OU NADA SABE.**

”

— **Malcolm Forbes,**
Editor da Revista Forbes (1919-1990)

VOCÊ TEM DIFICULDADE EM DIZER NÃO?

Você costuma dizer *sim* a pedidos que imediatamente gostaria de ter dito *não*?

Você gostaria de ouvir uma afirmação e uma pergunta muito simples que lhe ajudarão a tomar melhores decisões sobre o dizer *sim* ou *não* às coisas? Aqui está:

***“Muito obrigado por perguntar.
Você poderia me dar 24 horas para
considerar o seu pedido com mais atenção?”***

Muitas vezes dizemos *sim* por que não sabemos dizer gentilmente um *não* naquele determinado momento. Em

vez de sua resposta ser um rápido e usual *sim*, você pode utilizar a afirmação e a pergunta acima. Ter 24 horas para pensar irá lhe proporcionar tempo para tomar melhores decisões. Você ainda poderá responder afirmativamente aos pedidos que você queira atender. No entanto, ter 24 horas lhe dará tempo para elaborar um *não* de forma atenciosa para aqueles pedidos que seus compromissos atuais lhe impedem de aceitar.

A PERGUNTA IMPOSSÍVEL

Guardei algumas de minhas perguntas favoritas para o final. Em seu livro *Paradigms (Paradigmas)*, Joel Barker faz essas perguntas:

“Que coisas que eu acho que são impossíveis de se fazer no meu ramo, mas que se pudessem ser feitas, mudariam radicalmente o meu negócio?”

Mark Goulston, em seu livro *Just Listen (Apenas Ouça)*, compartilha esse diálogo como exemplo:

Você: Qual é a única coisa que não pode ser feita mas que, se fosse possível fazê-la, aumentaria drasticamente seu sucesso?

A outra pessoa: Se eu apenas pudesse fazer _____, mas isso é impossível.

Você: Está bem. O que poderia então tornar isso possível?

Robert Hargrove, em seu livro *Masterful Coaching*, nos propõe essas perguntas:

“Qual é o futuro impossível ou um grande sonho pelo qual você tem uma verdadeira paixão?”

“Como você precisa se desenvolver como líder para poder alcançá-lo?”

Embora Joel, Mark e Robert estejam, de uma certa forma, fazendo a mesma pergunta impossível – eu gosto das duas perguntas complementares que Mark e Robert fazem:

Mark: ***“O que tornaria isso possível?” ou “Como você pode traçar um curso para ir do ‘impossível’ ao ‘possível’?”***

Robert: ***“Como você pode progredir como líder para conseguir isso?”***

“Todas as nossas verdadeiras barreiras vêm de dentro, não é mesmo?”

“Quando um líder muda, o que é possível muda também, não é verdade?”

Então, qual é o seu “Futuro Impossível”? O que o tornaria possível?

CONCLUSÃO

Você conseguiu! Você foi até o fim do meu e-book! Antes de se despedir, tenho mais algumas perguntas para você:

***“Se você não sabe nadar,
você conseguiria se tornar um nadador
lendo um livro sobre natação?”***

***“Você pode se tornar um nadador
assistindo a todas as finais de natação
das últimas Olimpíadas?”***

Ler um livro e/ou assistir a um vídeo de natação pode até ajudar mas, se você quer se tornar um nadador, o que realmente precisa fazer? Você tem que pular na água!

Agora mais algumas perguntas:

***“Você pode se tornar um líder que lidera com
perguntas lendo minhas perguntas favoritas?”***

Embora a leitura deste livro seja de alguma forma útil, se realmente quer ser tornar um líder que lidera com perguntas o que você precisa fazer? Você tem que começar a fazer perguntas!

A princípio as perguntas não sairão espontaneamente de sua boca, assim como um nadador iniciante não nadará espontaneamente feito um peixe no lago.

Ao começar, talvez seja necessário pensar durante o dia e assim escrever algumas perguntas para fazer às pessoas com as quais você estará ou se encontrará nas reuniões que porventura venha a participar.

Você ficará surpreso com a velocidade do seu progresso. E lembre-se, você já memorizou minha pergunta favorita:

***"O que você acha?" seguido de
"O que mais?" "O que mais?" "O que mais?"***

SOBRE BOB TIEDE

Bob Tiede cresceu em Dakota do Sul e se formou na Universidade de Dakota do Sul em 1971. Ele trabalha na Cru (Student Crusade for Christ) há 49 anos, servindo no Cru Campus, Josh McDowell Ministry, Desenvolvimento de Liderança de Operações Globais e Desenvolvimento de Liderança nos EUA.

Bob está focado no desenvolvimento da próxima geração de líderes da Cru. “Entre 15 e 20 anos, quase todos nossos atuais líderes não estarão mais em posição de liderança. Em seus lugares estarão líderes que estamos formando hoje. Se falharmos agora – Cru não falhará hoje ou amanhã – mas sim daqui a 15 ou 20 anos. A história está cheia de empresas e de organizações que tiveram muito sucesso, mas que hoje já não mais existem. Um estudo detalhado revela que, em muitos casos, não havia nessas empresas esforço ou intenção de desenvolver a próxima geração de líderes.”

O papel de Bob no Desenvolvimento de Liderança da Cru é recrutar líderes de destaque de diversas áreas como, Negócios, Educação, Governo, Saúde, para que treinem

Líderes Cru, a cada duas semanas, através de vídeo conferências.

Bob iniciou seu blog LeadingWithQuestions.com, juntamente com seu perfil no Twitter, LinkedIn e Facebook, para se conectar com seu público-alvo: líderes Cru emergentes na faixa de 20 a 30 anos. Hoje, seu blog fornece continuamente novas ferramentas (novas perguntas) para todos os Treinadores e Líderes Cru, e é acessado por vários líderes em mais de 190 países.

Bob e sua esposa Sherry, são pais orgulhosos de quatro filhos adultos, e avós vaidosos de seis netos maravilhosos – que gostam muito de fazer perguntas ao vovô Bob.

RECOMENDAÇÕES

“Aqui estão relatadas algumas perguntas usadas em circunstâncias do dia a dia que fizeram diferença na forma como os líderes abordaram determinadas situações ou problemas. Perguntas trazem reflexões. Bob Tiede demonstra que ao fazer perguntas os resultados sempre são favoráveis e positivos. Você é um líder? Eis aqui uma oportunidade de refletir sobre a arte de fazer perguntas!”

— **Norma Selene Silva Guimarães** | Secretária Executiva de Planejamento – Jaboatão dos Guararapes

“Se eu tivesse tido acesso às informações desse livro há alguns meses, muitas das minhas posturas e atitudes com certeza teriam sido diferentes. Todos que lidam com gestão de pessoas deveriam ler esse livro. Posso dizer sem exagero que estou em êxtase pela forma rica e didática com a qual o autor nos desafia a liderar nossas equipes. A partir de hoje faço questão de compartilhar esse material com minha equipe, pois através dessa leitura tenho uma nova visão sobre gestão de pessoas.”

— **Dr. Carlos Rodrigues** | Diretor Comercial da Universo Odonto, Mentor da Infinity Prime, Infinity Clinic e Select.

“Nesse livro, Bob Tiede compartilha suas perguntas favoritas e de forma fascinante nos leva à reflexão sobre como nossos relacionamentos podem ser aprimorados pela arte de fazer boas perguntas que proporcionam mais conhecimento e compreensão do outro. Dessa forma, sintam-se desafiados a viajar nessa leitura, desfrutar dessa aventura e responder: O que você achou? O que mais? O que mais? e o que mais?”

— **Roberta d’ Almeida** | Gestora Governamental do Estado de Pernambuco.

“Nesse livro Bob Tiede nos oferece curtas reflexões sobre a arte de liderar e como torná-la eficiente usando perguntas. É uma leitura fácil e prática que irá transformar muito a maneira como abordamos e interagimos com nossas equipes.”

— **Sinésios Amaim Júnior** | Diretor Comercial ESX Soluções em Tecnologia.

“O conteúdo desse pequeno livro instiga qualquer líder a mudar sua forma de agir, relacionar-se, fazer cobranças e perseguir resultados, e isso em qualquer esfera pessoal ou profissional. Perguntar revela curiosidade, interesse, sabedoria! Certamente por isso a ideia de liderar por perguntas ocupava a mente de Jesus! Ninguém teve mais interesse e intencionalidade em relação ao ser humano do que Ele. Uma excelente ferramenta para qualquer pessoa!”

— **Adilton Andrade** | Gerente de Vendas.

“O que achei deste livro? Esta é uma ótima pergunta para falar da minha satisfação em encontrar orientações tão simples e preciosas para quem tem a missão de liderar. Na minha profissão aprendi que as perguntas certas nos levam às melhores histórias e à profundidade dos fatos. Bob amplia e reforça esse conceito, demonstrando que bons líderes alcançam resultados melhores e mais consistentes quando dedicam o tempo necessário a perguntar e – sobretudo – a ouvir as respostas. Uma prática que deve ser vivida não apenas no ambiente profissional, mas em todas as relações. O que você está esperando para começar a ler?”

— **Fábio Peixoto** | Gestor e Jornalista – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

“Neste livro, Bob Tiede nos conduz por um caminho eficiente: a habilidade de fazer boas perguntas. Afinal, não basta perguntar, é preciso saber como perguntar para se extrair boas respostas. Ao ler esta pérola textual você será capacitado a alcançar um melhor desempenho na sua comunicação. Este livro é mais do que uma simples orientação sobre a importância das perguntas, é um manual que o ensinará a fazê-las da melhor maneira possível. Linguagem clara, objetiva e profunda. Recomendo com entusiasmo.

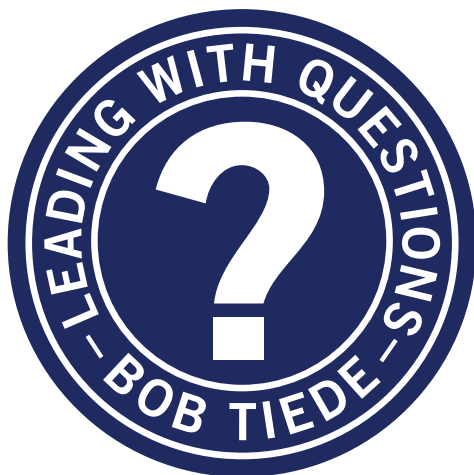
— **Rev. Diego Cardoso** | Pastor da Igreja Presbiteriana em Goiana/ PE, Capelão do Colégio Presbiteriano Agnes Erskine, formado em Radio/TV pelo Sindicato dos radiistas de Alagoas.

“Neste pequeno livreto você vai ter o prazer de descobrir a importância das perguntas no cotidiano da vida através dos exemplos e experiências relatadas. Cada situação descrita nos leva a refletir como as perguntas podem otimizar nossas relações. Inspire-se também e tenha uma jornada mais eficiente como um verdadeiro bom líder! ”

— **Vivianne Dornelas Câmara** | MBA Gestão Pública.

“Mais uma vez Bob Tiede nos presenteia com uma obra genial em sua composição, trazendo orientações cruciais que otimizam recursos para uma liderança de fato eficaz. Com uma abordagem leve e acessível, suas reflexões agregam muito em todo e qualquer tipo de relação, uma vez que potencializa os reais recursos de uma comunicação inteligente e que cumpre verdadeiramente com o seu papel estratégico e central. Indiscutivelmente é mais um generoso presente que recebemos de Bob!”

— **Viviane Consiglio** | Especialista em Desenvolvimento de Liderança, Times e Carreira



Se você também fala inglês nós lhe convidamos
a se inscrever (gratuitamente) no blog abaixo
para obter mais dicas e artigos.

leadingwithquestions.com

SOBRE BOB TIEDE



Bob Tiede está no staff da Cru há 49 anos e atualmente trabalha na equipe de Desenvolvimento de Liderança nos EUA.

Ajudar a desenvolver a próxima geração de líderes da Cru tem sido o seu foco. Seu trabalho inclui recrutar líderes de destaque de diversas áreas como Negócios, Educação, Governo, Saúde, Forças Armadas e de Organizações sem fins lucrativos para treinarem líderes da Cru.

Bob iniciou seu blog LeadingWithQuestions.com para melhor se conectar com seu público-alvo: líderes Cru emergentes na faixa de 20 a 30 anos.

Hoje, seu blog fornece continuamente novas ferramentas (novas perguntas) para todos os treinadores e líderes Cru, e é acessado por vários líderes em mais de 190 países.

Bob e sua esposa Sherry, são pais orgulhosos de quatro filhos adultos, e avós vaidosos de seis netos maravilhosos – que gostam muito de fazer perguntas ao vovô Bob.

Escaneie o QR Code para visitar blog ►



LeadingWithQuestions.com