

Entrevista | MARIA JESÚS ÁLAVA REYES, psicóloga, consultora de empresas e autora de "A inutilidade do sofrimento"

"O vendedor tem de ser camaleão"

Lúisa Rego

lrego@economicasgpps.com

É a tranquilidade em pessoa e 100% de discernimento. Requistada para palestras, autora prestigiada, Maria Jesus Alava Reyes foi estrela na última convenção da Era Imobiliária: conseguiu mobilizar e estimular com exercícios colectivos centenas de vendedores, mesmo após o almoço.



O que diz aos vendedores?

Os vendedores têm uma profissão muito difícil. É a mais solicitada e uma das mais complicadas profissões, porque têm constantemente de lutar por colocar os seus produtos – através de uma decisão que custa muito às pessoas: compra de casa. É um trabalho muito duro mas, no final, podem estar bem e deixar de sofrer inutilmente. Na realidade, 95% das vezes o sofrimento é inútil, não é justificado. Se uma pessoa se conhece e está bem consigo, é bom que na profissão seja capaz de conhecer os outros. Vender alguma coisa depende da confiança que seja capaz de suscitar na outra pessoa. Pode-se encerrar a vida como algo muito duro e difícil ou torná-la agradável, vivendo-a da melhor maneira, desfrutando-a.

Para ser bom vendedor é preciso ter algo "inscrito no DNA"? Ou não?

Há muitos vendedores que o são quase por casualidade, nunca pensaram sê-lo. É verdade que há qualidades inatas que umas pessoas têm e outras não. Há quem se relacione, comunique e venda bem. E há pessoas que têm muito mais dificuldades na comunicação. A maioria das competências podem aprender-se. Treinar para ser bom vendedor pressupõe aprender a controlar as emoções e conseguir relacionar-se perfeitamente com os outros. Na psicologia ajuda-se a desenvolver em nós próprios qualidades que não tínhamos ou aspectos que estavam pouco potenciadas. Isso vê-se bem nos políticos – no início da carreira e no final.

Com os políticos há, nesse processo, muito trabalho de marketing...

Sim, nesse marketing há muito treino em psicologia – para que comuniquem, para que vendam a sua própria imagem. Treinamos os vendedores para que centrem a atenção no cliente, se ajustem a cada pessoa, consigam um fato à medida: e, de acordo com a forma de ser da pessoa, possam dar-lhe o produto de que ela necessita. As pessoas não querem que lhes vendam (algo), mas querem comprar – é diferente. É preciso fazer com que compreem e isso pressupõe gerar-lhes confiança suficiente para que se sintam bem com a compra.

Ou seja, o foco no cliente e não no trabalho de vender...

É fundamental. O vendedor realmente bom adapta-se e tem uma mensagem em função de cada cliente. Isso consegue-se observando a pessoa, relacionando-se bem com ela e a romper as resistências que possa ter - criando um clima de comodidade e de empatia. Será dessa forma que a outra pessoa vai comprar. Se se dirige o mesmo discurso igual a todos haverá a quem isso caia mal – por exemplo, ao ser muito simpático com uma pessoa que é séria e está a tomar uma decisão profunda como é a compra de uma casa, o vendedor fica a parecer um charlatão. É preciso adaptar-se ao modo de ser de cada pes-

soa. Bastam cinco minutos a observar a pessoa que se tem à frente, como tem de ser a comunicação com ela, como tirar melhor partido e transmitir motivação. Não vais vender se no final transmites ilusão, porque ilusão "vende" mas a motivação contagia.

O vendedor é, portanto, um camaleão?

Sim. Precisa de ser uma personalidade camaleónica para se adaptar às necessidades de cada cliente. Em psicologia sabemos que cada pessoa é única: se não sabes adaptar-te não vais ser um bom vendedor. Cada pessoa vai necessitar que a escutes, como se fosse o único cliente que tens na vida. No caso destes vendedores [de imobiliário] o cliente vai tomar uma decisão muito importante que por 30/40 anos lhe condiciona a vida. Precisa de se sentir confiante.

É a mesma coisa nos casamentos, ou tem tema que trabalha muito?

Parecido. Cada pessoa é diferente: as mulheres pensam, sentem e analisam as coisas de forma distinta. Há diferenças chave entre homens e mulheres.

Diferenças de sexo ou de género?

Ambas. São evidentemente diferenças de sexo – o homem é mais forte que a mulher – e diferenças de género, pelo papel que temos vindo a desempenhar tradicional-

mente ao longo de milhões de anos. Ou seja, o cérebro da mulher está configurado de uma maneira e o de homem de forma distinta. Uma mulher vendadora pode ser fantástica!

Em que sentido?

Somos muito mais observadoras, porque passámos muitos anos tomando conta de várias tarefas ao mesmo tempo. As mulheres têm atenção em vários detalhes. Quando se treina um vendedor ou uma vendadora parte-se de pontos diferentes. Uma mulher que vai comprar uma casa, observará muito, atenta não tanto ao que lhe digam mas ao real. Salvo raras excepções, o homem tende a ser mais confiante, tenta racionalizar. Uma mulher incide noutros aspectos: "A casa vai fazer-me feliz? Vai servir para as minhas crianças ou não? Este vendedor está a tentar passar o que lhe interessa ou o que me convém? Se o pressionar consigo baixar o preço da casa?" A mulher é muito prática na hora de comprar uma casa. Pensa logo se lhe vai dar mais trabalho, se a casa tem mais ou menos luz, no tipo de piso, etc. Vendedor homem ou mulher, cada um tem qualidades diferentes, tal como há que distinguir um comprador homem e um comprador mulher, que é mais exigente. ▶

Perfil

◉ A Maria Jesus Álava Reyes, em pequena, chamavam-lhe jornalista, porque já gostava de escrever. E pensou seguir Medicina ou Direito: "Se fosse médica, mesmo que curasse um braço partido, se a pessoa fosse infeliz continuaria a sê-lo". Descartou Direito quando percebeu servir para uns enganarem outros. Madrilenha, 53 anos, filha de basco e de galega analisou: "Se quero ajudar pessoas, então vou trabalhar com a essência delas, dar-lhes recursos para que saiam de situações difíceis. A psicologia devia ser ensinada desde criança, porque nos ajuda a viver. E nunca nos ensina(ra)m a viver." Perita em psicologia da empresa lidera hoje o seu próprio projecto (Alaves Reyes Consultores) com uma equipa de 20 psicólogos clínicos e economistas. Quase 30 anos de psicologia clínica permitem-lhe ajudar muita gente e extrair lições de vida nos livros de êxito, que escreve com prazer e engenho: "Nem as mulheres são tão complicadas, nem os homens tão simples", "A arte de arruinar a sua própria vida", "A inutilidade do sofrimento" [A Esfera dos Livros].

Para ser bom vendedor

▶ Observar muito, saber escutar (uma pessoa escutada sente-se compreendida);

▶ Nunca pôr-se a falar do seu produto sem ter escutado previamente o que a outra pessoa necessita;

▶ Ser sincero – muita gente sente-se enganada e vai revoltar-se se se sentir forçada a tomar uma decisão de compra, porque provavelmente vai arrependê-lo (normalmente, a compra de casa implica que a pessoa tenha pedido muito dinheiro ao banco)

▶ Um bom vendedor não deve manipular, mas sim estimular/motivar o cliente.

"O currículo não determina o êxito das pessoas nas empresas mais que 25%"

Com 30 anos de carreira em psicologia, Maria Jesús Alava Reyes continua a orientar pacientes no seu Gabinete Psicológico e faz trabalho na consultora que leva o seu apelido. Aqui, uma equipa integrada de psicólogos e economistas desenvolve processos de intervenção em empresas.

São homens ou mulheres quem procuram mais o consultório de psicologia? Os homens vão menos às consultas de psicologia: 75% são mulheres e 25% homens, isto a partir dos 30 a 35 anos. Muitas mulheres que tentam conciliar tudo, não chegam a nenhum sítio e têm uma sensação enorme de culpabilidade. Isto é tremendo. A mulher que vai à consulta diz que está triste, não a escutam, tem problemas de afetividade, de relações, de casamento; só depois vêm os problemas laborais. Já os homens apresentam-se com problemas de trabalho. Há uma diferença de prioridades, de sentimentos e de emoções.

Alguém que vai ao psicólogo está naturalmente em situação de crise?

Sente-se mal. Tenta-se analisar o que lhe ocorre, qual o seu meio, como podes ajudar. Primeiro há que ajudar a sair da situação. Depois dar-lhes recursos para que, em situações futuras, seja capaz de seguir em frente, para poder superar essas dificuldades. São tratamentos que duram três ou quatro meses, não mais. Uma vez por semana, ensinas e esperas que apliquem. O aspecto inovador é que o nosso método tenta ser muito prático, pragmático.

No trabalho com empresas, na Alava Reyes Consultores faz um trabalho algo diferente do habitual. Como actua? Quando trabalhamos na empresa, fazemo-lo numa dupla perspectiva. Ou com as pessoas – formação, coaching, etc. – ou com os procedimentos, ou seja, com o que diz respeito à gestão. Se uma empresa nos diz que quer que os seus trabalhadores mudem, tenham um espírito mais dinâmico, mais pró-activo, consigam mais quota de mercado – a gestão da mudança – nós trabalhamos as pessoas-chave. Fazemos uma prospeção em todos os níveis – operários, supervisores, directores, pessoal muito qualificado – e faseadamente olhamos para o funcionamento da empresa. Nós, psicólogos fazemos as dinâmicas, as entrevistas, observamos as pessoas. Analisamos.

E contam também economistas e engenheiros como consultores...

Eles olham para a gestão, para os procedimentos. Durante três semanas praticamente vão apontando a cada dois minutos o que se passa. No final fazemos análises em conjunto, para ver do ponto de vista da gestão o que falha e o que é preciso melhorar, e como é que com as pessoas que temos podemos levar a cabo essas melhorias. Uma vez feita a análise e o diagnóstico, estabelece-se a solução. Temos esquemas que pomos em prática e não abandonamos até que fique tudo a funcionar.

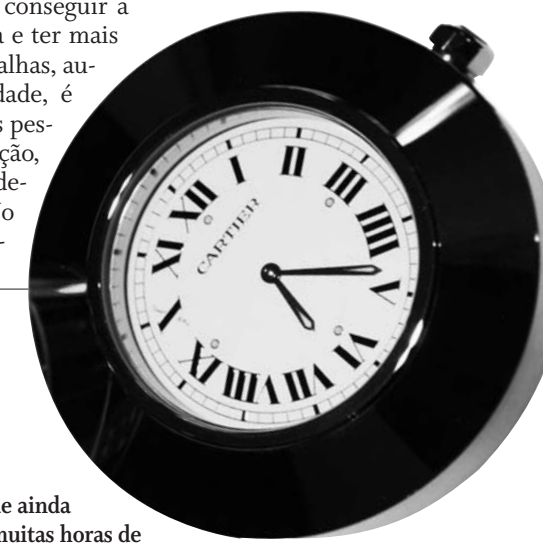
Uma intervenção em proximidade...

...Precisamente para conseguir a mudança na empresa e ter mais rendimento, menos falhas, aumento de produtividade, é necessário motivar as pessoas, dar-lhes formação, fazer coaching com determinados níveis. No dia-a-dia acompanha-

mos os trabalhadores ajudando a estabelecer novos procedimentos, vencendo a resistência que têm para mudar. Estamos com eles três ou quatro dias por semana, em programas que duram três ou quatro meses. Quando saímos da empresa, deixamos as pessoas com boa atitude e bom clima laboral. Fazemos medições, quantitativas e qualitativas, nos níveis de motivação, etc., antes e depois do processo de intervenção, aos seis, 12 meses e dois anos. Avaliamos os procedimentos, para ver o retorno da formação e do investimento que se fez. Em qualquer sector: hospitais, indústria, consultoria, banca, eléctricas, etc.

Envolvem várias competências?

Provavelmente somos a única empresa em Espanha a fazer este trabalho mix. Porque há análises de empresa e, por outro lado, intervenção de psicologia, formação, selecção. Juntamos os dois ângulos. Treinamos inclusive as pessoas que fazem a selecção para que não o façam pela cara dos candidato ou pelo currículo, mas pela inteligência emocional. O currículo não determina o êxito das pessoas nas empresas se não dez a 25%. O que tem peso é a inteligência emocional – o facto da pessoa além de ter conhecimentos técnicos, saber trabalhar em equipa, motivar, liderar, ter bom controlo emocional, ser capaz de estabelecer boa relação com as pessoas. E é preciso criar equilíbrio nas equipas. ▶



Dicas para trabalhar melhor no dia-a-dia

◉ "Há pessoas que rendem mais pela manhã, outras pelo meio-dia... A maioria leva quase meia hora a chegar ao momento óptimo de concentração. Recomendo que na primeira meia hora se faça algo importante, mas que sirva como treino. O que houver de verdadeiramente importante a desenvolver em cada dia deve fazer-se na hora seguinte, porque é quando o nosso potencial intelectual e poder de concentração são maiores. Hora e meia depois de se começar a trabalhar, o rendimento começa a decair. Quando se levam duas horas de trabalho há que fazer uma pausa, nem que seja de cinco minutos – convém levantar-se da secretária, refrescar a cara, "despertar" por cinco minutos e logo volta subir a concentração. Quando passaram umas quatro horas deve fazer-se um intervalo um pouco maior: 15' a 20', como se fossemos voltar à estaca zero e então retomarmos o trabalho. Depois de almoço, decresce bastante o ritmo de trabalho – até pela perspectiva de ter

de ainda muitas horas de trabalho pela frente.

Em cada instante, faz bem questionar assertivamente: o que tens de dizer, de maneira adequada, no momento oportuno, de forma que o outro fique bem e tu consigas o objectivo. Importa conseguir espaços nos quais não me interrompam, evitar os "ladrões de tempo" [telefonemas, visitas imprevistas, interrupções de colegas, a atitude de adiar o importante e fazer as pequenas coisas]. Muitas vezes, um NÃO dito aos outros é um SIM dito a ti mesmo, porque se se deixa enrolar, deixa as suas coisas por fazer. Finalmente, combinando temas, e mudando a rotina, obtem-se melhor rendimento. Se formos mudando o tipo de tarefas, descansamos mais: é como se fizessemos pausas e fossemos começando de novo."



"Trabalha-se horas de mais, produz-se pouco"

Com a integração e ascensão das mulheres nas empresas há novos problemas na conciliação entre trabalho e vida pessoal. Conseguiremos resolvê-los?

É muito difícil conciliar a vida profissional e a vida familiar e muitas mulheres têm de decidir se vão subindo profissionalmente com o sacrifício da sua família. Em Portugal e Espanha há mais mulheres nas universidades do que homens. Tiram melhores notas mas, nas empresas, só 10% da alta direcção são mulheres quando, em regra, temos 55% ou 60% de melhores qualificações. Continua a ser a mulher quem tem mais dificuldades para ir subindo, sobretudo porque é ela que se responsabiliza pela família. A mulher foi capaz de incorporar-se no mundo do trabalho e conseguir maior qualificação, mas fê-lo com sacrifícios seus – sem ficar com tempo para si, governando tudo na casa e dormindo pouco. Isto conseguiu-se mais por sacrifício da mulher e das crianças, do que por sinais da sociedade estar a avançar ou de que as empresas facilitem.

Será necessário mudar a legislação?

Por muitas leis que se façam não são suficientes. Às mulheres não se pode pedir uma redução de jornada porque, em determinadas idades, isso significa que há renúncia às possibilidades de desenvolvimento. Em Espanha, a jornada laboral é das mais altas da Europa o que torna tudo muito difícil. Se os alemães, no centro da Europa, às cinco/cinco e meia da tarde se vão embora e tudo funciona muito bem, porque não acontece o mesmo connosco? Porquê ficar até às oito?

A jornada laboral é demasiado longa?

Trabalha-se de mais e produz-se pouco. Estudos demonstram que em Espanha somos os mais produtivos antes de comer, só atrás dos gregos. Como consultores fizemos programas em empresas que tinham horários até às sete/oitto da tarde e, em função das suas necessidades, colocamos-lhes um horário das oito da manhã às quatro da tarde. Um dia da semana o trabalhador pode ficar até às seis e meia para atender os clientes, mas às sextas fica só até às duas e meia. Essas empresas aumentaram a produtividade e os resultados e as pessoas mais qualificadas fidelizaram-se – não sentem a necessidade de se mudar mesmo que lhes ofereçam mais dinheiro.

Há desperdício de tempo de trabalho?

Numa jornada das oito da manhã às sete da tarde há uma quantidade de tempo que se perde. Se o condensar, sobretudo pela manhã, as pessoas estão muito mais conscienciosas e rendem mais – embora alguns tenham os ritmos biológicos um pouco diferentes. Rendemos mais e melhor. Se houvesse uma boa gestão do tempo eu asseguraria que a maioria das empresas deste país podiam terminar às quatro ou às cinco da tarde, sem problemas.

O que se faz após essa hora, regra geral, não é produtivo?

Perde-se muito. Depois do almoço, como pensas que tens ainda muitas horas de trabalho, perde-se muitíssimo tempo. É preciso é que todos cheguem à hora combinada, que haja um descanso de 15' a 20' a meio da manhã, para que despertes – e se continue depois a trabalhar em equipa, fazendo uma boa gestão do tempo. Se ensinarmos as pessoas a deixar os "ladrões do tempo" que existem em todas as empresas, podemos sair todos mais cedo. Teríamos tempo para a vida pessoal e familiar. A psicologia humana é assim: quanto mais tempo tens, mais tempo perdes; quanto menos tempo tens, melhor o empregas.

Impõe-se então a redução dos horários?

Há que fazer sentir isso às empresas: um horário mais racional. O governo pode e deve fazê-lo, incluindo do ponto de vista fiscal que é o que as empresas entendem. Se os holandeses, alemães, etc. podem terminar a jornada às cinco, também o podemos fazer. ▶