ALEXANDRE RANGEL

O QUE PODEMOS APRENDER COM OS GANSOS 2



MAIS 7 LIÇÕES DE COOPERAÇÃO, LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO PARA VOCÊ E SUA EQUIPE.

alexandre rangel

o que podemos aprender com os gansos 2

2ª edição
editora original

copyright © 2004 alexandre rangel
supervisão editorial
marcelo duarte
assistente editorial
tatiana fulas
projeto gráfico
cia. editorial
diagramação
kiki millan
capa
marcos nunes
preparação de texto
shirley souza
revisão
alessandra miranda de sá
daniela bessa puccini
dados internacionais de catalogação na publicação (cip)
(câmara brasileira do livro, sp, brasil)
rangel, alexandre, 1950-
o que podemos aprender com os gansos 2 /
alexandre rangel. - 1. ed. - são paulo: editora original, 2004.
1. liderança 2. mudança organizacional
3. paradigmas (ciências sociais) 4. qualidade de vida no trabalho 5.
qualidade total - gerenciamento 1. titulo.
04-3296 cdd-658.4013
Índices para catálogo sistemático:

1. humanização do trabalho: administração de empresas 658.4013
2. qualidade de vida no trabalho: administração de empresas 658.4013

2004
todos os direitos reservados à
editora original ltda.
rua lisboa, 502 - 05413-000 - são paulo
tel.: (11) 3088-8444 - fax: (11) 3063-4998
edoriginal@pandabooks.com.br
<mailto:edoriginal@pandabooks.com.br>
www.pandabooks.com.br

para regina, minha mulher.
amor, esse é para você!

introdução

quando selecionei a primeira coletânea de histórias contadas no programa momento da qualidade, que apresento na rádio bandeirantes am, em são paulo, dei ao livro o título o que podemos aprender com os gansos. na ocasião, eu quis ressaltar uma das histórias, que trata da questão da liderança, do trabalho em equipe e da solidariedade humana, seja no trabalho ou na vida pessoal.

para mim é essencial o lado humano da qualidade e as relações interpessoais nas empresas. não existirá qualidade se não houver harmonia e bem-estar físico e mental.

um líder, seja ele um gerente ou um supervisor, às vezes não imagina o poder que tem de mexer com o comportamento e com a saúde dos seus subordinados. tanto pode promover um ambiente agradável, que estimule a criatividade e o trabalho em harmonia, como pode ser o causador de um ambiente hostil, um palco de infelicidades.

nesta introdução do volume 2 do livro, eu gostaria de ressaltar a questão dos paradigmas.
7

um líder precisa não só aceitar as mudanças, mas ser o primeiro a estimular as pessoas a promovê-las. efetivar mudanças significa quebrar paradigmas.

existem muitas histórias exemplificando situações em que certos paradigmas foram quebrados, mas a mais antiga delas está narrada na bíblia e versa sobre a aventura do primeiro casal humano no paraíso e o papel da serpente na mudança de rumo de suas vidas e, por tabela, no destino da humanidade.

segundo essa história, um homem e uma mulher estão no jardim do Éden, gozando todas as delícias que possamos imaginar. só existe uma única proibição: eles não podem comer o fruto da "árvore do conhecimento do bem e do mal".

até então, o homem e a mulher viviam numa situação paradisíaca e possuíam dons sobrenaturais. para se manter nesse estado, podiam comer da "árvore da vida", mas não da "árvore do conhecimento do bem e do mal".

eis que surge a serpente, induz a mulher a provar do fruto proibido e a dá-lo como alimento ao seu companheiro. a mulher, tentada pela serpente, não resistiu e provou do fruto da "árvore do conhecimento". assim também o fez seu companheiro, por ela induzido.
8

do ponto de vista religioso, o casal cometeu um sério pecado quando provaram tal fruto. tanto assim que foram expulsos do paraíso.

uma outra interpretação para essa história poderia ser a da ousadia, a da queda de um paradigma. se eles não houvessem

transgredido a ordem, teriam permanecido onde estavam, sem conhecer o bem e o mal. todas as coisas que foram criadas teriam continuado do mesmo jeito que estavam depois de haverem sido criadas... e não teriam tido filhos; portanto, teriam permanecido num estado de inocência, não sentindo alegria por não conhecerem a miséria, não fazendo o bem por não conhecerem o mal.

a quebra de paradigmas pode nos levar a caminhos nunca antes imaginados para ampliar nossos conhecimentos e, conseqüentemente, o nosso crescimento.

na empresa é necessário que alguém ouse questionar a forma de se fazer as coisas em busca de novos modelos de trabalho, novos procedimentos e políticas mais adequadas.

somente quando conseguimos quebrar paradigmas, enxergamos novos caminhos e novas formas de solução.

mas será que é tão simples assim quebrar paradigmas?

para você ter uma idéia da força de um paradigma, faça o seguinte exercício*:

observe a seqüência de números a seguir. some em voz alta:

9

1000
40
1000
30
1000
20
1000
10

se o resultado do que você somou deu "cinco mil", você fez como 95% das pessoas. agora, se você somar novamente, com atenção, verá que acertou até o resultado ser "4.090". a partir

deste momento, um paradigma se instalou em seu cérebro - o paradigma do "mil".

pela rotina que se instalou em sua mente, depois de "quatro mil" você já nem raciocinou mais e assumiu que o próximo resultado deveria ser "cinco mil" e não "4.100", que é o correto.

este exercício mostra como é grande a força de um paradigma.

É preciso, portanto, que paremos um pouco para refletir sobre o que estamos fazendo e como estamos fazendo.

quando caímos na rotina, deixamos de enxergar as oportunidades e convivemos com o que julgamos ser a nossa verdade, mas podemos estar limitados em nossos pensamentos como no exercício que acabamos de demonstrar.

nas empresas em que dou consultoria, eu recomendo que os funcionários se reúnam pelo menos uma vez por semana, durante uma hora, para refletir sobre os processos de trabalho e tentar enxergar novas formas de executar as tarefas, visando ao aperfeiçoamento contínuo da qualidade.

e vem dando muito certo!

espero que esta nova coletânea de histórias seja um rico complemento para as suas atividades profissionais e para a sua vida pessoal.

bom proveito.

alexandre rangel

(*) extraído do livro future edge - discovering the new paradigms of success, de joel a. barker, william morrow and company, inc. new york.

créditos

as histórias aqui compiladas não são de minha autoria. são contribuições recebidas das mais diversas origens: ouvintes da

rádio (na grande maioria), amigos e colegas de trabalho.

infelizmente elas não vêm com a identificação das fontes de onde foram extraídas, de forma que fico impossibilitado de citá-las.

ao lê-las para os ouvintes da rádio, eu procurei, em muitas delas, fazer uma analogia com a realidade nas empresas.

utilizando esse recurso, observo que as pessoas assimilam melhor os pensamentos e os ensinamentos que passo no programa sobre qualidade de vida e humanização no trabalho.

sumário

as razões do trabalho 23
transforme em força a sua fraqueza 25
você nunca deve desistir de suas idéias 27
a honestidade é um valor muito pessoal 29
o turbante e a vaidade do rei 31
cuidado com o leão surdo 32
torne o ambiente mais leve e menos carregado de mágoas 34
não se esqueça do principal 36
desenvolva relações mais sólidas e mais confiantes 38
apague da memória os pequenos desentendimentos 40
abra os olhos para a verdade 42
o problema de um é problema de todos 43
a decisão está em suas mãos 45
o que você prefere: cantar ou blasfemar? 47
seja respeitado por ser diferente 49
conheça a razão daquilo que faz 50

sapos fervidos 52
seja digno de confiança: revele também os seus defeitos 54
em algumas situações é inteligente se passar por tolo 56

arrisque uma resposta, mesmo que ela pareça óbvia 58
expulse de sua vida o outro que o ensinaram a ser 60
construa seus castelos 62
o verdadeiro significado da paz 63
o mal que desejamos aos outros 65
encare o erro como uma experiência positiva 67
dê oportunidades 68
comprometa-se com aquilo que fala 69
não multiplique os problemas 70
não reclame, mude o caminho 71
faça por merecer 72
o segredo da felicidade 74
passe pelos obstáculos de maneira mais eficiente e suave 75
quanto mais idéias você tiver para trabalhar, mais provavelmente chegará à melhor solução 77
evite fazer observações negativas 79
16

o bom consultor não é aquele que dá respostas certas, mas aquele que faz perguntas certas 80
devemos ser pacientes com os mais novos 82
não desperdice energias preciosas 83
renove a cada dia suas relações pessoais 85
veja além dos papéis que as pessoas representam 87
não transforme um pequeno problema em um desastre 89
permita que seus funcionários usem a inteligência 91
o bom é inimigo do ótimo 93
as pessoas vivem melhor quando têm objetivos de vida claros 95
a rotina atrasa o seu desenvolvimento 97
a qualidade depende da participação de todos 99
faça acontecer! 100
tipos de chefes que estão por aí 102

o poder que ofusca 103
o que fazer para motivar pessoas 105
se quiser que algo melhore, concentre o foco 106
atenção aos pequenos detalhes 108
fique aberto ao novo 110
17

nunca despreze a experiência dos mais velhos 111
aprenda a pensar e a agir por você mesmo 113
o equilíbrio entre o trabalho e o descanso 115
comporte-se conforme o ambiente 117
não imagine regras inexistentes 118
aprenda a respeitar e a valorizar as diferenças 119
construa o seu caminho sem se preocupar com o louvor ou o desprezo dos outros 120
hábitos e costumes ultrapassados impedem a mudança 122
verifique os processos de trabalho. eles podem ser os culpados! 124
seja determinado ao realizar as mudanças necessárias 126
o caminho que se deve seguir 128
você é o comandante do barco? 130
a auto-estima dos funcionários traz bons resultados às empresas 132
o que é qualidade? 134
faça com que as coisas aconteçam! 136
julgue apenas quando necessário 137
nenhum jardim é perfeito 138
faça a sua parte: ensine 139
18

mudança de comportamento exige paciência e determinação 141
treinar e educar para a busca de soluções 143
elimine a alienação, a frustração e o descontentamento 145

respeito é bom e faz bem à auto-estima de todos nós 147
valorização das pessoas no ambiente de trabalho 149
lições de vida 150
trate as pessoas com respeito e dignidade 151
aprenda a cultivar a sua criatividade 153
pratique a administração participativa 154
estabeleça metas para as pessoas 155
livre-se do peso desnecessário 156
elimine o desperdício 157
corrida de bicicleta 159
o aprendizado é um processo lento e gradual 160
experimente o novo 162
encare as críticas como alimento para o seu crescimento 164
o camelo não suportou o peso da pena 166
enxergue as mudanças e as realize 167
o grau de dificuldade nos motiva a atingir o objetivo 168
19

teoria da profecia auto-realizadora 169
tenha melhores resultados com pessoas motivadas e felizes 170
só peça desculpas quando estiver sendo sincero 172
melhore a sua capacidade e despreocupe-se com a dos outros 174
delegue também o poder de escolha a seus subordinados 176
tenha fé nas mudanças 178
disponha de tempo para o planejamento 180
mergulhe fundo 182
o sofrimento faz parte das conquistas 183
veja com o olhar do outro 185
flores ou um prato de arroz? 186
descubra o que fez você escorregar 187
faz parte da minha natureza 189
se cada um fizer a sua parte 190
dê liberdade para criar e ousar 191

aprendendo com os tombos da vida 193
saiba lidar com os obstáculos 195
o valor da humildade 196
coloque-se no lugar do outro 197
20

saiba lidar com as adversidades 199
peça uma folha em branco 201
uma grande verdade 202
qual é a parte mais importante do corpo humano? 204
não se esqueça de ser feliz! 206
os dois lobos 207
esteja livre para estabelecer os limites de seus sonhos 208
estratégias de vendas 209
as conseqüências do mau tratamento 211
o verdadeiro tesouro 212
o tamanho da tolerância 213
bibliografia 215
sobre o autor 225
Índice remissivo 227
21

as razões do trabalho

certa ocasião, um mestre estava caminhando com seu aluno quando uma raposa passou correndo atrás de um coelho. o mestre apontou para os animais que corriam e disse ao aluno:

- segundo uma fábula antiga, o coelho escapa da raposa e sobrevive.

- não acho - respondeu o aluno. - a raposa é muito mais rápida e logo alcançará o coelho.

- mas o coelho vai enganá-la - insistiu o mestre.

- por que o senhor tem tanta certeza? - perguntou o aluno.

- porque a raposa corre pela sua refeição e o coelho corre pela

sua vida - respondeu o mestre.

essa fábula retrata muito bem o que acontece nas empresas em termos de comprometimento das pessoas. muitos funcionários agem como a raposa, correndo atrás do salário, como se este fosse o único objetivo a alcançar. outros funcionários, porém, têm objetivos mais nobres e enxergam algo maior no trabalho. sabem que têm algo a construir. não se cansam facilmente e, mesmo diante de situações adversas, usam a criatividade para

superar e vencer os obstáculos. procure ter na sua equipe, na sua empresa, funcionários efetivamente comprometidos com o seu projeto, e não pessoas que apenas trocam trabalho por remuneração.

transforme em força a sua fraqueza

um garoto de dez anos de idade decidiu praticar judô, apesar de ter perdido seu braço esquerdo em um terrível acidente de carro. o menino ia muito bem. mas, sem entender o porquê, após três meses de treinamento, o mestre tinha lhe ensinado somente um movimento. o garoto então disse:

- mestre, não devo aprender mais movimentos?

o mestre respondeu ao menino, calmamente e com convicção:

- este é realmente o único movimento que você sabe, mas também é o único movimento que você precisará saber.

meses mais tarde, o mestre inscreveu o menino em seu primeiro torneio. o menino ganhou facilmente seus primeiros dois combates e foi para a luta final do torneio. seu oponente era bem maior, mais forte e mais experiente. o garoto, usando os ensinamentos do mestre, entrou para a luta e, quando teve oportunidade, usou seu movimento para prender o adversário. foi assim que o menino ganhou a luta e o torneio. era o campeão. mais tarde, em casa, o

menino e o mestre reviram cada movimento em cada luta. então, o menino criou coragem para perguntar o que estava realmente em sua mente:

- mestre, como eu consegui ganhar o torneio somente com um movimento?

- você ganhou por duas razões - respondeu o mestre. - em primeiro lugar, você dominou um dos golpes mais difíceis do judô. e, em segundo lugar, a única defesa conhecida para esse movimento é o seu oponente agarrar seu braço esquerdo.

a maior fraqueza do menino tinha-se transformado em sua maior força... assim, também nós podemos usar nossa fraqueza para que ela se transforme em nossa força. o que realmente importa é o poder da determinação.

<u>você nunca deve desistir de suas idéia</u>

conta a lenda que um príncipe ia ser coroado imperador, mas, de acordo com a lei, ele deveria se casar. sabendo disso, o rapaz lançou uma disputa entre todas as moças do reino. anunciou o seguinte desafio para um grupo de jovens que havia se apresentado:

- darei, para cada uma de vocês, uma semente. aquela que, dentro de seis meses, trouxer a mais bela flor será minha esposa.

o tempo passou e uma das jovens, a mais humilde delas, apesar de não ter tanta habilidade nas artes da jardinagem, cuidava da sua sementinha com muita paciência e ternura, pois sabia que, se a beleza da flor surgisse na mesma extensão de seu amor, ela não precisaria ficar preocupada com o resultado.

passaram-se três meses e nada germinou. passaram-se os seis meses e ela nada havia cultivado. a flor não brotou. porém, consciente do seu esforço e dedicação, compareceu ao palácio na

data e hora combinadas. lá estava a jovem, com seu vaso de flores vazio, junto a todas as outras pretendentes, cada qual com uma flor mais bela que a outra.
27

o príncipe observou cada uma das pretendentes com muito cuidado e atenção e anunciou que a jovem que trazia o vaso vazio era a escolhida. era ela sua futura esposa. ninguém compreendeu por que ele havia escolhido justamente aquela que nada havia cultivado! então, calmamente, ele esclareceu:

- esta foi a única que cultivou a flor que a fez digna de se tornar uma imperatriz, a flor da honestidade, pois todas as sementes que entreguei eram estéreis.

você nunca deve desistir de suas idéias. acredite nelas e trabalhe.
28

a honestidade é um valor muito pessoal

havia um mestre vivendo junto a um grande número de discípulos. eles sobreviviam de esmolas e doações. sempre estavam reclamando das condições precárias do templo. um dia, o mestre deu a seguinte orientação:

vocês devem ir para a cidade e roubar bens que poderão ser vendidos para a arrecadação de dinheiro. dessa forma, nós seremos capazes de fazer uma boa reforma em nosso templo. peço que cometam o roubo somente quando ninguém estiver olhando. eu não quero que ninguém seja pego.

os discípulos ficaram espantados por esse tipo de sugestão vir do sábio mestre. mas, desde que todos tinham o maior respeito por ele, não fizeram nenhum protesto. todos, com exceção de um, foram para a cidade.

o sábio mestre se aproximou do rapaz que não quis ir e perguntou-lhe:

- por que você ficou para trás?

o garoto respondeu:

- eu não posso seguir as suas instruções para roubar onde ninguém esteja

me vendo. não importa aonde eu vá, eu sempre estarei olhando para mim mesmo. meus próprios olhos irão me ver roubando.

o sábio mestre abraçou o garoto com um sorriso de alegria e disse:

- eu estava somente testando a integridade dos meus estudantes e você é o único que passou no teste!

após muitos anos, o garoto tornou-se um grande mestre.

no dia-a-dia da empresa, somos colocados diante de situações que são verdadeiras provas de nossas crenças morais. vencer cada prova vai depender exclusivamente de você.

o turbante e a vaidade do rei

a história conta que um sábio apareceu na corte com um magnífico turbante, pedindo dinheiro para caridade.

o sultão, ao ver o homem com o turbante, falou:

- você veio me pedir dinheiro, mas está usando um ornamento muito caro na cabeça. quanto custou essa peça extraordinária?

- quinhentas moedas de ouro - respondeu o sábio.

o discípulo falou baixinho para o sábio:

- É mentira. nenhum turbante custa essa fortuna.

o sábio insistiu:

- não vim aqui só para pedir, vim também para negociar. paguei tanto dinheiro pelo turbante porque sabia que, em todo o mundo, apenas um sultão seria capaz de comprá-lo por seiscentas moedas, para que eu pudesse dar o lucro aos pobres.

o sultão, lisonjeado, pagou o que o sábio pedia. na saída, o sábio

comente com o discípulo:
- você pode conhecer muito bem o valor de um turbante, mas eu conheço até onde a vaidade pode levar um homem.
31

cuidado com o leão surdo

certa vez, um caçador recebeu de um feiticeiro uma flauta mágica que, ao ser tocada, enfeitiçaria os animais, fazendo-os dançar. desse modo, o caçador teria facilitada a sua ação. entusiasmado com o instrumento, o caçador organizou uma caçada e convidou dois outros amigos caçadores.

logo no primeiro dia, o grupo se deparou com um feroz tigre. de imediato, o caçador pôs-se a tocar a flauta e, milagrosamente, o tigre, que já estava próximo de um de seus amigos, começou a dançar. foi fuzilado à queima-roupa. horas depois, a caravana foi atacada por um leopardo, que saltava de uma árvore. ao som da flauta, contudo, o animal transformou-se: de agressivo, ficou manso e dançou. os caçadores não hesitaram: mataram-no com vários tiros.

ao final do dia, o grupo encontrou pela frente um leão faminto. a flauta soou, mas o leão não dançou. ao contrário, atacou um dos amigos e em seguida matou o outro. o tocador de flauta, desesperadamente, fazia soar as notas musicais, mas sem resultado algum. o leão não dançava. e, enquanto tocava e tocava, o caçador foi devorado. isso aconteceu porque ele não percebeu que o leão faminto era surdo e, portanto, não escutava o som mágico da flauta.
32

não devemos confiar cegamente nos métodos que sempre deram certo, pois um dia podem não dar.

tenha sempre um plano de contingência, prepare alternativas para as situações imprevistas, analise as possibilidades de erro.

previna-se: esteja atento às mudanças e não espere as dificuldades para agir. cuidado com o leão surdo.
33

torne o ambiente mais leve e menos carregado de mágoas

dois monges estavam atravessando um rio quando encontraram uma mulher muito bonita, que também desejava atravessá-lo, mas estava com muito medo. um deles, então, resolveu carregá-la até a outra margem. o outro monge ficou indignado com seu amigo. afinal, ele havia quebrado uma regra, a de que um monge nunca deveria tocar numa mulher. mas ele não disse nada. apenas engoliu sua raiva.

quilômetros se passaram até que chegaram ao mosteiro. o monge enraivecido se voltou para o primeiro e finalmente disse:

- olhe, terei de falar ao mestre sobre o seu comportamento proibido.

- do que você está falando? - perguntou o primeiro.

- ora, do seu comportamento. você esqueceu que tocou naquela mulher e a carregou nos braços?

o primeiro monge então riu e calmamente replicou:

- sim, eu a carreguei. mas a deixei lá na outra margem do rio, quilômetros atrás. você, ao contrário, a está carregando até aqui.
34

o significado que damos às coisas nem sempre é o mesmo para as outras pessoas. você pode estar carregando consigo uma carga de infelicidade sem necessidade. comunique-se mais na empresa e torne o ambiente mais leve e menos carregado de mágoas, muitas vezes causadas por coisas tão pequenas e irrelevantes.
35

não se esqueça do principal

certo dia uma mulher pobre, com uma criança no colo, passou diante de uma caverna e escutou uma voz misteriosa que lá dentro lhe dizia:

- entre e apanhe tudo o que você desejar, mas não se esqueça do principal. lembre-se de uma coisa: depois que você sair, a porta se fechará para sempre. portanto, aproveite a oportunidade, mas não se esqueça do principal...

a mulher entrou na caverna e encontrou muitas riquezas. fascinada pelo ouro e pelas jóias, pôs a criança no chão e começou a juntar, ansiosamente, tudo o que podia no seu avental. a voz misteriosa falou novamente:

- você, agora, só tem oito minutos.

esgotados os oito minutos, a mulher, carregada de ouro e pedras preciosas, correu para fora da caverna e a porta se fechou... lembrou-se, então, que a criança tinha ficado lá dentro e a porta estava fechada para sempre!

a riqueza durou pouco, mas o desespero da mulher foi eterno.

o mesmo acontece, por vezes, conosco. temos mais ou menos oitenta anos para viver neste mundo e uma voz sempre nos adverte: "não se esqueça do principal!" e o principal são os filhos, a família, as amizades e o amor!!!

mas a ganância, a riqueza, os prazeres materiais nos fascinam tanto que o principal vai ficando sempre de lado... seja dedicado ao trabalho, mas não se esqueça do principal.

desenvolva relações mais sólidas e mais confiantes

havia um médico cujo hobby era plantar árvores no quintal de sua casa. um dia houve um vendaval muito forte e as árvores da rua e dos vizinhos caíram todas, pois não resistiram à força do vento. as únicas árvores que permaneceram em pé foram as da casa do

médico. ele, então, contou para os vizinhos a razão das suas árvores serem tão resistentes: ele jamais regava as mudas que plantava e, por isso, elas demoravam muito a crescer.

a sua teoria era que, se regasse as plantas, as raízes se acomodariam na superfície e ficariam sempre esperando pela água mais fácil, vinda de cima. como ele não as regava, as árvores demoravam mais para crescer, mas suas raízes iam para o fundo da terra em busca da água. assim, segundo ele, as árvores teriam raízes profundas e seriam mais resistentes.

disse ainda que, freqüentemente, dava uma palmadinha nas suas árvores, com um jornal enrolado, e fazia isso para que se mantivessem sempre acordadas e atentas.

precisamos agir da mesma forma na empresa, criando sistemas de trabalho mais estruturados e plantando relações pessoais mais sólidas e mais confiantes. só assim a empresa poderá suportar e sobreviver às adversidades externas, vindas da concorrência ou mesmo da conjuntura econômica.

apague da memória os pequenos desentendimentos

diz uma lenda árabe que dois amigos viajavam pelo deserto e, em um determinado ponto da viagem, discutiram. um deles, ofendido, sem nada dizer, escreveu na areia: hoje, meu melhor amigo me bateu no rosto. seguiram viagem e chegaram a um oásis, onde resolveram tomar um banho. o que havia sido esbofeteado começou a se afogar e foi salvo pelo amigo. ao recuperar-se, pegou um estilete e escreveu numa pedra: hoje, meu melhor amigo salvou-me a vida. intrigado, o amigo perguntou:

- por que, depois que bati em seu rosto, você escreveu na areia e, agora, escreveu na pedra?

sorrindo, o outro amigo respondeu:

- quando um grande amigo nos ofende, devemos escrever na areia, onde o vento do esquecimento e do perdão se encarregam de apagar; porém, quando nos faz algo grandioso, devemos gravar na pedra da memória do coração, onde vento nenhum do mundo poderá apagar.
40

deixe que o vento apague da sua memória as coisas pequenas, como desentendimentos corriqueiros, que todo dia estamos sujeitos a ter no trabalho. guarde na lembrança as coisas boas, que normalmente as pessoas fazem e que poucas vezes são lembradas.
41

abra os olhos para a verdade

um homem vinha caminhando pela floresta quando viu uma raposa que perdera as pernas e ficou curioso para ver como ela faria para sobreviver.

notou, então, um tigre se aproximando com um animal abatido na boca. o tigre saciou a sua fome e deixou o resto da presa para a raposa se alimentar. no dia seguinte, deus alimentou a raposa usando o mesmo tigre.

o homem maravilhou-se da grandiosidade de deus e disse a si mesmo:

- também eu irei me recolher num canto, com plena confiança em deus, e ele há de prover tudo de que eu precisar.

assim fez, mas durante muitos dias nada aconteceu. estava já quase às portas da morte quando ouviu uma voz:

- Ó, tu que estás no caminho do erro, abra os olhos para a verdade! segue o exemplo do tigre e pára de imitar a raposa aleijada.

eu não consigo entender certas pessoas que simplesmente se acomodam na empresa e querem que as coisas caiam do céu para

elas. em vez de se espelharem nos exemplos das pessoas que trabalham e são produtivas, elas se alinham com as pessoas que querem que as coisas melhorem, mas que não fazem nada para isso acontecer. vivem acomodadas, reclamando de tudo, esperando simplesmente que as coisas se resolvam, mas são incapazes de mover uma palha para isso.

o problema de um é problema de todos

certa vez, um rato olhou pelo buraco da parede e ficou aterrorizado quando viu o fazendeiro armando uma ratoeira. o rato saiu correndo para comunicar aos outros animais. quando avisou a galinha, ela disse:

- mas isso não é problema meu, não me incomoda nem um pouco.

o rato foi avisar o porco, mas ele também disse que nada podia fazer, pois não era problema seu. o rato foi, então, avisar a vaca sobre o perigo da ratoeira, mas ela pouco lhe deu atenção. também não era problema dela. naquela noite, a dona da casa foi à cozinha para ver se algum rato havia ficado preso na ratoeira, mas como estava escuro ela não viu uma cobra venenosa, que a picou. a mulher adoeceu e, no dia seguinte, amanheceu com febre. resolveram matar a galinha porque o doente se recupera com uma boa canja. no fim de semana, muitos amigos foram visitar a mulher doente e, para servir-lhes o almoço, o fazendeiro resolveu matar o porco. a mulher não melhorou, vindo a falecer. tanta gente compareceu ao enterro que o fazendeiro foi obrigado a matar a vaca para poder alimentar os amigos.

quando na sua empresa você for solicitado a ajudar em alguma tarefa, que aparentemente não seja de sua conta, lembre-se: um problema na empresa sempre atinge a todos.

a decisão está em suas mão

havia um viúvo que morava com suas duas filhas curiosas e inteligentes. as meninas sempre faziam muitas perguntas. algumas, ele sabia responder, outras não. como pretendia oferecer a elas a melhor educação, mandou as meninas passarem as férias com um sábio que morava no alto de uma colina o sábio sempre respondia todas as perguntas sem hesitar. impacientes com o sábio, as meninas resolveram inventar uma pergunta que ele não saberia responder. então, uma delas apareceu com uma linda borboleta azul que usaria para pregar uma peça no sábio.

- o que você vai fazer? - perguntou a irmã.

- vou esconder a borboleta em minhas mãos e perguntar se ela está viva ou morta. se ele disser que ela está morta, vou abrir minhas mãos e deixá-la voar. se ele disser que ela está viva, vou apertá-la e esmagá-la. e, assim, qualquer resposta que o sábio nos der estará errada!

as duas meninas foram, então, ao encontro do sábio, que estava meditando.

- tenho aqui uma borboleta azul. diga-me, sábio, ela está viva ou morta?

calmamente o sábio sorriu e respondeu:

- depende de você. ela está em suas mãos!

nós somos responsáveis pelos nossos atos, seja em nossa vida profissional ou pessoal. as decisões estão nas nossas mãos, como a borboleta. cabe a nós escolher o que fazer com a nossa vida.

o que você prefere cantar ou blasfemar?

um homem caminhava por um vale quando encontrou um velho

pastor. dividiu com ele seu alimento e ficaram um longo tempo conversando sobre a vida. em um dado momento, o tema começou a girar em torno das conseqüências dos nossos atos. o pastor começou a cantar. como estavam num desfiladeiro de montanhas, a música ecoava suavemente e enchia vale. de repente, o pastor interrompeu a música e começou a blasfemar contra tudo e todos. os gritos do pastor também refletiram nas montanhas e voltaram até onde os dois se encontravam.

- a vida é este vale, as montanhas são as pessoas que vivem ao seu redor e a voz do homem é o seu destino - disse o pastor. - somos livres para cantar ou blasfemar, mas tudo aquilo que fizermos será levado ao outro e nos será devolvido da mesma forma.

se você acha que o seu ambiente de trabalho poderia ser melhor, reflita sobre o que você faz para que ele melhore. se você age de forma cooperativa, promovendo a harmonia, você perceberá um ambiente amistoso e leve,

gostoso de se trabalhar. mas se, ao contrário, você só critica, pragueja e blasfema, o ambiente também será conseqüência dos seus atos.

pense nisso e construa um local de trabalho agradável, sendo você mesmo uma pessoa agradável. como foi dito na história: somos livres para cantar ou blasfemar, mas tudo aquilo que fizermos, será levado ao outro e nos será devolvido da mesma forma.

seja respeitado por ser diferente

um carpinteiro e seus auxiliares viajavam em busca de material para construções. viram uma árvore gigantesca: cinco homens de mãos dadas não conseguiam abraçá-la e seu topo era tão alto que quase tocava as nuvens.

- não vamos perder nosso tempo com esta árvore - disse o mestre carpinteiro. - para cortá-la, demoraremos muito. se quisermos fazer um barco, ele afundará, de tão pesado que é o seu tronco. se resolvermos usá-la para a estrutura de um teto, as paredes terão de ser exageradamente resistentes.

o grupo seguiu adiante. um dos aprendizes comentou:

- É uma árvore tão grande e não serve para nada!

- você está enganado - disse o mestre carpinteiro. - ela seguiu seu destino a sua maneira. se fosse igual às outras, nós já a teríamos cortado. mas, porque teve coragem de ser diferente, permanecerá viva e forte por muito tempo.

devemos ter algo de grandioso que sempre possa nos diferenciar: um conhecimento mais profundo, uma habilidade específica, algo que as pessoas respeitem e que não possam demolir. pense que você é bom e em que pode se diferenciar dos outros, e invista nisso.

conheça a razão daquilo que faz

um grupo de cientistas colocou cinco macacos em uma jaula, em cujo centro puseram uma escada e, sobre ela, um cacho de bananas.

quando um macaco subia a escada para apanhar as bananas, os cientistas lançavam um jato de água fria nos que estavam no chão. depois de certo tempo, quando um macaco ia subir a escada, os outros enchiam-no de pancadas. passado mais algum tempo, nenhum macaco subia mais a escada, apesar da tentação das bananas.

então, os cientistas substituíram um dos cinco macacos. a primeira coisa que ele fez foi subir a escada, dela sendo rapidamente retirado pelos outros, que o surraram. depois de algumas surras, o novo integrante do grupo não subia mais a escada. um segundo foi substituído e o mesmo ocorreu, tendo o

primeiro substituto participado, com entusiasmo, da surra ao novato. um terceiro foi trocado e repetiu-se o fato. um quarto e, finalmente, o último dos veteranos foi substituído. os cientistas ficaram, então, com um grupo de cinco macacos, que, mesmo nunca tendo tomado um banho frio, continuavam batendo naquele que tentasse chegar às bananas.
50

se fosse possível perguntar a algum deles por que batiam em quem tentasse subir a escada, com certeza a resposta seria: "não sei, as coisas sempre foram assim por aqui...".
de vez em quando é bom questionar por que fazemos determinadas coisas dentro da empresa.
51

sapos fervidos

estudos biológicos mostraram que um sapo colocado num recipiente, com a mesma água de sua lagoa, fica estático durante todo o tempo em que aquecemos a água, mesmo que ela ferva. o sapo não reage ao gradual aumento de temperatura (mudanças de ambiente) e morre quando a água ferve. inchado e feliz.

por outro lado, outro sapo que seja jogado nesse recipiente com a água já fervendo salta imediatamente para fora. meio chamuscado, porém vivo!

Às vezes, somos sapos fervidos. não percebemos as mudanças. achamos que está tudo muito bom, ou que aquilo que está mal vai passar, é só questão de tempo. estamos prestes a morrer, mas ficamos boiando, estáveis e apáticos, na água que se aquece a cada minuto. acabamos morrendo, inchadinhos e felizes, sem perceber as mudanças à nossa volta.

sapos fervidos não notam que, além de ser eficientes (fazer certo as coisas), precisam ser eficazes (fazer as coisas certas). e para que isso aconteça, há a necessidade de um contínuo

crescimento, com espaço para o diálogo, para a comunicação clara, para dividir e planejar, para uma relação adulta.
52

o desafio ainda maior está na humildade em atuar respeitando o pensamento do próximo. há sapos fervidos que ainda acreditam que o fundamental é a obediência, e não a competência: "manda quem pode, e obedece quem tem juízo". e nisso tudo, onde está a vida de verdade? É melhor sair meio chamuscado de uma situação, mas vivos e prontos para agir.
53

seja digno de confiança: revele também os seus defeitos

um mestre zen tinha centenas de discípulos. todos rezavam na hora certa, exceto um, que vivia bêbado. o mestre foi envelhecendo. alguns dos alunos mais virtuosos começaram a discutir quem seria o novo líder do grupo, aquele que receberia os importantes segredos da tradição.

na véspera de sua morte, porém, o mestre chamou o discípulo bêbado e lhe transmitiu os segredos ocultos. uma verdadeira revolta tomou conta dos outros.

- que vergonha! - gritavam pelas ruas. - nos sacrificamos por um mestre errado, que não sabe ver nossas qualidades. escutando a confusão do lado de fora, o mestre, agonizante, comentou:

- eu precisava passar estes segredos para um homem que eu conhecesse bem. todos os meus alunos eram muito virtuosos e mostravam apenas suas qualidades. isso é perigoso; a virtude muitas vezes serve para esconder a vaidade, o orgulho e a intolerância. por isso escolhi o único discípulo que eu
54

conhecia realmente bem, já que podia ver seu defeito: a

bebedeira.

Às vezes, as pessoas que mostram seus defeitos são mais merecedoras de confiança do que aquelas que só apresentam suas qualidades.

em algumas situações é inteligente se passar por tolo

a nossa vida, no dia-a-dia, é praticamente constituída de negociações. a cada momento estamos diante de uma relação interpessoal, negociando com alguém. este alguém pode ser um colega de trabalho, um cliente, um fornecedor, a esposa, os filhos. Às vezes, temos de nos passar por tolos para conseguir algo que desejamos.

tem uma história que ilustra bem essa questão: um homem tido como muito inteligente havia se transformado numa espécie de atração da feira principal da cidade.

quando se dirigia até as pessoas para pedir esmolas, elas costumavam lhe mostrar uma moeda grande e uma pequena. o homem sempre escolhia a pequena. um dia um senhor generoso, cansado de ver as pessoas rirem do velho homem, explicou-lhe:

- sempre que lhe oferecerem duas moedas, escolha a maior. assim terá mais dinheiro e não será considerado idiota pelos outros.

- o senhor deve ter razão - respondeu o homem. - mas se eu sempre escolher a moeda maior, as pessoas vão deixar de me oferecer dinheiro para provar que sou mais idiota que elas. e, dessa maneira, não poderei mais ganhar meu sustento.

não há nada de errado em se passar por tolo, se na verdade o que você está fazendo é algo inteligente.

arrisque uma resposta, mesmo que ela pareça óbvia

certa manhã, um sábio, fingindo-se de louco, colocou um ovo embrulhado em um lenço, foi para o meio da praça de sua cidade e chamou aqueles que estavam ali.

- hoje teremos um importante concurso! - disse. - para quem descobrir o que está embrulhado neste lenço, eu dou de presente o ovo que está dentro!

as pessoas se olharam, intrigadas, e responderam:

- como podemos saber? ninguém aqui é capaz de fazer adivinhações!

o sábio insistiu:

- o que está neste lenço tem um centro que é amarelo como uma gema, cercado de um líquido da cor da clara, que por sua vez está contido dentro de uma casca que quebra facilmente. É um símbolo de fertilidade e nos lembra os pássaros, que voam para seus ninhos. então, quem pode me dizer o que está escondido?

todos os habitantes pensavam que o sábio tinha em suas mãos um ovo,

mas a resposta era tão óbvia que ninguém resolveu passar vergonha diante dos outros. e se não fosse um ovo, mas algo muito importante, produto da sua fértil imaginação? o sábio perguntou mais duas vezes e ninguém se arriscou a dizer o que pensava. então, ele abriu o lenço e mostrou a todos o ovo.

- todos vocês sabiam a resposta - afirmou. - e ninguém ousou traduzi-la em palavras!

É assim a vida daqueles que não têm coragem de arriscar: as soluções nos são dadas generosamente por deus, mas as pessoas sempre procuram explicações mais complicadas e terminam não fazendo nada.

expulse de sua vida o outro que o ensinaram a ser...

um sujeito estava em um bar com o seu grupo quando entrou um velho amigo, que vivia tentando acertar na vida, sem resultado. "vou ter de dar uns trocados para ele", pensou o sujeito.

acontece que, naquela noite, o tal amigo estava rico e veio exatamente para pagar todas as dívidas que havia contraído no decorrer dos anos. além de reembolsar os empréstimos que lhe foram feitos, ele mandou servir uma rodada de bebida para todos. quando lhe indagaram a razão de tanto êxito, respondeu que até dias atrás estava vivendo o "outro".

- o que é o "outro"? - perguntaram.

- o "outro" é aquele que me ensinaram a ser, mas que não sou eu. o "outro" acredita que a obrigação do homem é passar a vida inteira pensando em como ter segurança para não morrer de fome quando ficar velho. tanto faz planos, que só descobre que está vivo quando seus dias estão quase terminando.

- e você, quem é?

- eu sou o que qualquer um de nós é, se assim desejar: uma pessoa que se deslumbra diante do mistério da vida. só que o "outro", com medo de decepcionar-se, não me deixava agir.

- mas existe sofrimento - dizem as pessoas no bar.

- ninguém escapa do sofrimento. por isso, é melhor perder alguns combates na luta por seus sonhos, que ser derrotado sem sequer saber por que você está lutando. quando descobri isso, acordei decidido a ser o que realmente sempre desejei. o "outro" ficou ali, no meu quarto, me olhando. no começo, não aceitou sua condição e vivia insistindo para voltar a possuir minha alma. mas eu não o deixei mais entrar, embora tenha procurado me assustar algumas vezes, me alertando para os riscos de não pensar no futuro. a partir do momento em que expulsei o "outro" da minha vida, a energia divina operou seus milagres.

61

construa seus castelos

num pequeno reinado, o monarca era escolhido pelo povo e reinava por sete anos. mandava a tradição que, após seu governo, o rei fosse exilado em uma ilha não explorada, onde viviam animais ferozes. durante séculos, os monarcas passaram por essa fatalidade. ser levado para a ilha após os sete anos de reinado e lá morrer devorado pelos animais selvagens. certa vez, um rei, que fora muito bom para seu povo, concluiu o seu tempo de regência. no seu último dia de reinado, o povo, muito triste, foi até o local onde um barqueiro, que era o "carrasco", iria encontrar o rei para levá-lo à famosa ilha.

a multidão era grande e todos choravam enquanto o rei acenava e sorria. o barqueiro ficou muito intrigado com aquele comportamento do monarca, pois todos os outros reis que foram para lá iam tristes e chorosos, porque já sabiam qual seria o fim que os esperava. então, o rei explicou ao barqueiro:

- você se engana, pois eu não vou morrer, estou indo para minhas férias merecidas! durante o meu reinado, mandei meus súditos para a ilha, para que lá construíssem um castelo e matassem todos os animais ferozes. a ilha, agora, é um tranqüilo local para se descansar.

a nossa vida, pessoal ou profissional, é feita de fases. use o exemplo do rei e construa seus castelos antes das mudanças de fases.

62

o verdadeiro significado da paz

certa vez, um rei tinha de decidir entre duas pinturas: qual delas mais representava a paz perfeita?

a primeira era um lago muito tranqüilo. esse lago era um espelho

perfeito onde se refletiam as plácidas montanhas que o rodeavam. sobre elas encontrava-se um céu muito azul com tênues nuvens brancas. todos os que olharam para essa pintura pensaram que ela refletia a paz perfeita.

a segunda pintura também tinha montanhas. mas eram escabrosas e estavam despidas de vegetação. sobre elas, havia um céu tempestuoso do qual se precipitava um forte aguaceiro com faíscas e trovões. montanha abaixo, descia uma espumosa torrente de água. tudo isso não era nada pacífico. mas, quando o rei observou mais atentamente, reparou que atrás da cascata havia um pequeno galho saindo de uma fenda na rocha. nesse galho encontrava-se um ninho. ali, no meio do ruído da violenta camada de água, estava um passarinho placidamente sentado no seu ninho. paz perfeita. o rei escolheu a segunda pintura e explicou:

- paz não significa estar num lugar sem ruídos, sem problemas, sem trabalho árduo ou sem dor. paz significa que, apesar de se estar no meio de tudo isso, permanecemos calmos no nosso coração. este é o verdadeiro significado da paz.

o mal que desejamos aos outros

um menino entrou em casa dizendo ao pai que estava com muita raiva de um colega da escola. ficou xingando o amigo e desejando tudo de ruim para ele. o pai escutou tudo calado e levou o garoto até o fundo do quintal, onde havia um saco cheio de carvão.

- filho, faz de conta que aquela camisa branquinha que está secando no varal é o seu colega, e cada pedaço de carvão é um mau pensamento seu, endereçado a ele. quero que você jogue todo o carvão do saco na camisa, até o último pedaço. depois eu volto para ver como ficou.

o menino começou a jogar o carvão na camisa. o varal com a

camisa estava longe do menino e poucos pedaços acertavam o alvo. uma hora passou e o menino terminou a tarefa. o pai, que espiava tudo de longe, aproximou do filho e perguntou:

- filho, como você está se sentindo agora?

- estou cansado, mas estou alegre porque acertei muitos pedaços de carvão na camisa.

- venha comigo até o meu quarto, quero lhe mostrar uma coisa.

o filho acompanhou o pai até o quarto e foi colocado na frente de um grande espelho, onde pôde ver seu corpo todo. que susto! só conseguia enxergar seus dentes e seus olhinhos. o pai, então, lhe disse:

- filho, você viu que a camisa quase não se sujou; mas, olhe só para você. o mal que desejamos aos outros é como o que lhe aconteceu.

por mais que possamos atrapalhar a vida de alguém com nossos pensamentos, a borra, os resíduos e a fuligem ficam sempre em nós mesmos.

encare o erro como uma experiência positiva

a maioria das pessoas encara o erro como uma experiência desagradável. o erro incomoda tanto que as pessoas adotam comportamentos agressivos com os outros, e até com elas mesmas. isso ocorre porque aprendemos, desde crianças, que erros são uma coisa ruim e devem ser evitados a qualquer custo. e aprendemos, também, que uma forma de não errar é evitar tudo que não seja seguro e previsível.

diante disso, as pessoas consomem boa parte da vida tentando evitar erros. isso, no mundo dos negócios, é muito prejudicial. as pessoas ficam ansiosas quando tentam coisas novas. se, na primeira vez que errarem, forem repreendidas, com certeza não

irão mais se arriscar. vão preferir fazer aquilo que sabem e que, com certeza, executam sem errar... ou seja, a rotina. isso é prejudicial para a empresa, que ficará dependendo apenas das tentativas de mudanças vindas do gerente ou da diretoria. se achar que as pessoas na sua empresa não estão tendo iniciativa e não fazem nada mais além da rotina, mude isso! incentive a prática da melhoria por meio da criatividade e da aceitação de erros.
67

dê oportunidades

pode ser que você olhe para os seus funcionários e ache que eles não sejam capazes de realizar tarefas que exijam maiores responsabilidades.

e sabe que você pode estar certo?

provavelmente, essas pessoas nunca tiveram a oportunidade de colocar em prática suas idéias e ver como é emocionante poder transformar seus pensamentos em realizações concretas. talvez, nunca tenham tido a chance de tomar decisões, nem recebido atenção quando apresentaram suas sugestões e desanimaram, perderam a motivação.

lembre-se de que, na maioria das vezes, essas pessoas vieram de um outro emprego e carregam consigo as experiências de empresas anteriores. estimule-as a darem idéias e tomarem decisões. demonstre que você confia nelas e acredita em sua capacidade de realização.

no começo, é normal elas não falarem, com medo de se expor, mas aos poucos vão se soltando e falando. você vai ver! É surpreendente a safra de talentos que surge quando as pessoas recebem algum estímulo no tocante a dar idéias, tomar decisões e assumir riscos.
68

comprometa-se com aquilo que fala

você já deve ter ouvido, muitas vezes, alguém dizer: "nesse aí não se pode confiar". "não acredite no que ele fala." pode ser que essas idéias refiram-se a um vendedor, a um fornecedor ou a uma pessoa da empresa.

pessoas que prometem coisas e não cumprem...

não há nada mais desanimador do que uma pessoa que fala, mas nunca faz. É essencial, na vida profissional, que você se comprometa com aquilo que diz que vai fazer. precisamos acreditar que as pessoas dizem a verdade quando vamos escutá-las, interagir com elas, confiar nelas. no ambiente profissional, principalmente, isso é fundamental. para termos credibilidade precisamos manter ao máximo os nossos compromissos, e quando não for possível mantê-los, avisar, explicar e se desculpar. mas sempre com a verdade por mais desagradável que seja, para que a relação possa estar baseada na confiança. lembre-se: a credibilidade é como o casco de um navio. se houver furos, grandes ou pequenos, a curto ou médio prazo, o navio afundará.

não multiplique os problemas

tem um ditado que diz: "quando um rei não entende o problema e consulta os seus príncipes, o problema se multiplica pelo número de príncipes."

É muito comum se ver, nas empresas, gerentes e supervisores afastados dos seus subordinados, não conhecendo como as operações se processam. o distanciamento e a falta de comunicação fazem com que as pessoas trabalhem sem orientação adequada e isso se traduz em ineficiência em todas as áreas. quando solicitados pela chefia, para dar idéias e resolver as questões, os funcionários saem em busca de soluções sem o conhecimento necessário do que precisam resolver.

e, assim, em vez de trazer soluções, os funcionários trazem mais problemas para a gerência solucionar. maior aproximação da chefia com seus subordinados permitirá que ela possa descrever, com mais propriedade, o que precisa ser melhorado e, assim, de forma clara e ordenada, orientar os funcionários na busca das soluções.

guarde bem o ditado: "quando um rei não entende o problema e consulta os seus príncipes, o problema se multiplica pelo número de príncipes". conheça melhor os problemas dos setores de sua empresa.

não reclame, mude o caminho

certo dia, um bezerro precisou atravessar uma floresta para voltar a seu pasto. sendo um animal irracional, abriu uma trilha cheia de curvas, subindo e descendo colinas. no dia seguinte, um cão que passava por ali usou essa mesma trilha para atravessar a floresta. depois, foi a vez de um carneiro, líder de um rebanho, que fez seus companheiros seguirem pela trilha torta.

mais tarde, os homens começaram a usar esse caminho; viravam à direita, à esquerda, fazendo quase um ziguezague, reclamando e praguejando até com certa razão... mas não faziam nada para mudar a trilha.

muitos anos se passaram e a estradinha tornou-se a rua principal de um vilarejo e, posteriormente, a avenida principal de uma cidade. e por ela passam diariamente milhares de pessoas, seguindo a mesma trilha torta feita pelo bezerro centenas de anos atrás.

nós temos a tendência de seguir como cegos pelas trilhas de bezerros, criadas em nossas mentes, e fazemos muito pouco para mudar. ora, as rotinas de trabalho na empresa são como trilhas a serem seguidas. se você verificar que o caminho traçado é incoerente, faça algo para mudar e construa uma trilha mais curta

e racional. todos ganham quando o trabalho é feito com mais agilidade e em menos tempo.
71

faça por merecer

um dia, um funcionário foi até a sala do patrão para dizer que se sentia injustiçado. sabia que um colega, com menos tempo de casa, estava ganhando mais do que ele. o patrão fingiu que não ouviu a reclamação e disse:

- foi bom você ter vindo aqui... tenho um problema para resolver. quero oferecer uma sobremesa no almoço e pensei em servir abacaxi. verifique, lá na barraca de frutas, se eles têm abacaxi.

o funcionário em cinco minutos estava de volta com a missão cumprida, confirmando que na barraca havia abacaxi.

- e quanto custa?

- ah, isso eu não perguntei!

o patrão pegou o telefone e mandou chamar o tal colega do funcionário. quando ele entrou na sala, o patrão disse:

- eu quero oferecer ao nosso pessoal uma sobremesa. vá até a barraca de frutas e verifique se eles têm abacaxi.

em oito minutos, o rapaz estava de volta.

- e então? - perguntou o patrão.
72

eles têm abacaxi, sim. têm em quantidade suficiente. e, se o senhor quiser, eles têm laranja e banana.

- e o preço? - indagou o patrão.

- bom, o abacaxi é vendido a nove reais o quilo, a banana, a três reais e a laranja, a quarenta reais o cento, já descascadas. deixei reservado o abacaxi. caso o senhor resolva, é só confirmar que eles entregam.

o patrão agradeceu e dispensou o rapaz. voltou-se para o funcionário que estava sentado na cadeira ao lado e perguntou:

- você falou alguma coisa quando entrou na minha sala hoje... o que era mesmo?
- não era nada, pode esquecer - disse o funcionário.
essa história é um bom exemplo: antes de pensarmos em injustiças no trabalho, precisamos verificar se realmente estamos fazendo por merecer.

o segredo da felicidade

existe uma história antiga, muito interessante, sobre os deuses e a felicidade. conta essa história que os deuses tinham muito medo de que o ser humano fosse perfeito. pois, se assim fosse, não precisaria mais deles. resolveram se reunir para decidir o que fazer. o mais sábio dos deuses disse:

- vamos dar ao homem tudo o que pudermos, menos o segredo da felicidade.

- mas, se os humanos são tão inteligentes, vão acabar descobrindo esse segredo também! - disseram os outros deuses em coro.

- não, isso não vai acontecer - disse o sábio. - vamos esconder a felicidade num lugar onde eles nunca vão achar: dentro deles mesmos.

a felicidade está dentro de cada um. É preciso que você saiba como encontrá-la. É um erro ficar procurando por ela à sua volta. a atitude é fundamental nessas horas. se você não está fazendo o que gosta de fazer, acordar todos os dias pela manhã vai se tornar cada vez mais difícil e isso é um grande problema num mundo cada vez mais competitivo. você precisa amar o que faz, senão, já acorda em desvantagem.

tem um ditado oriental que diz: "se você quer saber como foi seu passado, olhe para quem você é hoje. se quer saber como vai ser seu futuro, olhe para o que está fazendo hoje".

passe pelos obstáculos de maneira mais eficiente e suave

em vez de você ficar se debatendo para resolver os problemas que acontecem durante um dia de trabalho, encare cada questão como um quebra-molas. um quebra-molas é aquela pequena lombada numa estrada, feita para chamar a sua atenção e reduzir a velocidade. dependendo de como nos aproximamos e lidamos com a lombada, podemos ter uma experiência desagradável, desconfortável e até mesmo danosa. ou você pode fazer simplesmente uma desaceleração temporária e passar suavemente pela lombada... e mais nada.

agora, se você pisar no acelerador e se agarrar ao volante, vai atingir o quebra-molas com uma trombada. seu carro e até você podem se machucar. os problemas podem ser encarados sob um ponto de vista semelhante: podemos ficar irritados com eles, reclamar com outras pessoas e aumentar a questão. se você pensa nos problemas como um quebra-molas, eles passam a ser muito diferentes. ao perceber a questão, você desacelera, amortece o choque, fazendo com que o problema seja menos significativo. então, calmamente, você toma a decisão que tenha maior probabilidade de fazer

com que você passe pelo obstáculo de uma maneira mais eficiente e suave. pense bem, não há lógica em entrar em pânico e tratar cada problema como se fosse um grande desastre.

use a metáfora do quebra-molas para enfrentar os problemas no seu dia-a-dia.

quanto mais idéias você tiver para trabalhar, mais provavelmente chegará à melhor solução

ouvir as sugestões que os funcionários têm para a solução de um determinado problema é como reunir um grupo de pessoas para fazer uma escultura.

cada qual tem um punhado de argila e coloca sobre a mesa da reunião. essas porções de barro são amontoadas sobre um arcabouço e, daí em diante, a escultura passa a ser torneada, retocada, modificada, expandida e alterada, até o grupo concordar quanto à sua forma final. É muito importante encorajar os funcionários a darem idéias para se poder introduzir melhorias nos processos. incentivando a prática de fazer reuniões para ouvir as sugestões dos empregados, aos poucos você vai criando um clima de desinibição, que ajuda a encorajar as pessoas a produzirem pensamentos criativos. mas cuidado para não inibir a produção de idéias, decidindo apressadamente, de forma impulsiva e equivocada.

77

quanto mais sugestões você tiver para trabalhar, mais provavelmente chegará à melhor solução. É tão simples como quando você vai comprar um casaco ou uma blusa. você não costuma ficar com o primeiro que vê. examina toda uma série deles, depois avalia e decide. essa é a maneira natural de agir ao fazer compras. e é também a maneira que deveríamos adotar para selecionar uma idéia.

78

evite fazer observações negativa

há pessoas que, quando apresentamos um projeto, uma nova proposta de trabalho, sempre encontram algum defeito e impedem que a idéia como um todo seja implantada.

construir uma estrada de ferro é uma complexa proeza de engenharia que exige imaginação, muito conhecimento, inteligência e talento. entretanto, uma única pessoa pode descarrilar um trem,

bastando retirar um só trilho do lugar. retirar um trilho não constitui um ato particularmente brilhante, mas seu resultado é imediato e devastador.

uma pessoa que pensa de forma negativa pode descarrilar uma proposta inteira, concentrando-se apenas numa pequena fração dela. mostrando que uma única parte do conjunto é absurda, ela insinua que a totalidade também não é válida. destruindo apenas uma parcela, a pessoa pode destruir o todo e ter a sensação de vitória sem precisar gastar o tempo e o esforço necessários para criar algo.

evite fazer observações negativas. se você tem agido assim está na hora de mudar. quando você colabora e incentiva as idéias dos outros, você ajuda a canalizar energias numa direção construtiva, onde todos só têm a ganhar.

o bom consultor não é aquele que dá respostas certas, mas aquele que faz perguntas certas

certa vez, um pastor estava tomando conta de suas ovelhas à beira da estrada. então chegou um homem bem apresentado e perguntou ao pastor:

- se eu adivinhar quantas ovelhas você tem aí, você me dá uma?

o pastor olhou para o homem, olhou para aquele monte de ovelhas pastando ao sol e disse:

- está certo, se o senhor adivinhar quantas ovelhas existem no meu rebanho eu dou uma para o senhor.

o homem foi até o carro, ligou seu laptop, entrou num site da nasa, gerou um banco de dados, uns cinqüenta gráficos em excel cheios de matrizes e determinantes, mais uma planilha de 150 páginas. virou para o pastor e disse:

- o senhor tem 1.343 ovelhas aí no pasto.

o pastor respondeu:

- o senhor acertou em cheio, pode pegar a sua ovelha.

o homem foi lá, pegou a ovelha e a colocou na traseira da sua caminhonete. então o pastor disse:

- se eu adivinhar a sua profissão o senhor me devolve a minha ovelha?

o homem respondeu:

- claro que devolvo.

o pastor disse prontamente:

- o senhor é consultor, não é?

- como o senhor adivinhou? - perguntou o sujeito.

- foi fácil - disse o pastor. - primeiro, porque o senhor veio aqui sem eu o ter chamado; segundo, porque me cobrou uma ovelha para me dizer o que eu já sabia; e, terceiro, porque não entende nada do meu negócio, pois acabou pegando o meu cachorro, no lugar da ovelha.

essa história nos mostra, de forma bem-humorada, que um bom consultor não é aquele que dá respostas certas, mas aquele que faz perguntas certas.

devemos ser pacientes com os mais novos

quando plantamos uma flor, suponhamos uma rosa, ela fica dormindo muito tempo sob a terra e ninguém fica criticando, dizendo: "você não tem raízes profundas" ou "falta entusiasmo na sua relação com o campo". ao contrário, nós a tratamos com paciência, água e adubo. quando a semente se transforma em muda, não passa pela cabeça de ninguém condená-la como frágil, imatura, incapaz de nos brindar imediatamente com as flores que estamos esperando. ficamos, sim, maravilhados com o processo do nascimento das folhas, seguido dos botões e, no dia em que as flores aparecem, nosso coração se enche de alegria. entretanto,

uma flor é uma flor desde o momento em que nasce até seu período de esplendor, e termina murchando e morrendo. a cada estágio que atravessa - semente, broto, botão, flor - expressa o melhor de si.

os funcionários, principalmente os mais novos, quando entram na empresa se assemelham a mudas de plantas. temos de ser pacientes com eles. eles estão em constante mutação e passam por vários estágios: vamos aprender a reconhecê-los, antes de criticar a lentidão de suas mudanças.

não desperdice energias preciosas

para muitas pessoas, basicamente só existem duas velocidades: rápido e mais rápido. parece que, na maior parte do tempo, estamos correndo para cima e para baixo, nos movendo muito rápido, fazendo três ou quatro coisas de uma só vez. muitas vezes só estamos prestando atenção parcialmente no que fazemos ou nas pessoas que trabalham conosco. sempre continuamos cheios de coisas para fazer. quando estamos correndo, fica difícil determinar o que é realmente mais importante, porque estamos preocupados em deixar tudo pronto e, assim, nem paramos para pensar no que é realmente prioritário. desperdiçamos energias preciosas e a tendência é cometermos erros. e é fácil ficarmos estressados, tensos e nos irritarmos por qualquer besteira que aconteça.

se você está nesse ritmo, veja se consegue fazer um esforço consciente para desacelerar, tanto os seus pensamentos como as suas ações. se conseguir, você vai ter uma agradável surpresa. vai descobrir que, apesar do ritmo mais lento, você vai ficar mais relaxado e muito mais eficiente. o motivo de isso acontecer é que você recupera a sua compostura e passa a ser capaz de ver

o quadro das situações com mais clareza e mais amplidão. tente fazer as coisas com mais calma. você vai ser capaz de antever e solucionar problemas, em vez de envolver-se em tantos deles.
84

renove a cada dia suas relações pessoais

nem sempre a empatia é um assunto levado a sério nas relações pessoais e profissionais. no entanto, é um fator crucial para o sucesso. empatia é você se colocar no lugar do outro; você se sentir na pele do outro. ela auxilia você a se tornar um negociador melhor, estabelecendo relacionamentos de confiança e mais duradouros. ajuda a ser uma pessoa mais sábia, mais honesta e mais íntegra.

muitas pessoas não se preocupam em estabelecer empatia e se tornam até desagradáveis quando estão negociando alguma coisa. agem apressadamente, oferecendo algo de que o outro não necessita, e o tiro sai pela culatra. É preciso lembrar que empatia não é algo que você estabeleça uma vez e, a partir daí, dure para sempre. pelo contrário, é necessário fortalecer o contato com as pessoas continuamente, verificando sempre se você está em sincronia com os outros. a melhor maneira de estabelecer empatia com alguém é partir do princípio de que você não o fez ainda.
85

em outras palavras: não fique tranqüilo achando que simplesmente porque você conhece alguém, ou porque já fez negócio com essa pessoa anteriormente, a ligação está madura. renove a cada dia as suas relações com seus clientes. e, atenção: esteja mais interessado em ouvir do que em falar.
86

veja além dos papéis que as pessoas representam

todos nós temos a tendência de ver as pessoas em seu trabalho de acordo com os papéis que representam, em vez de lembrarmos do indivíduo que está por trás do papel. um padeiro tem sua vida própria, as histórias e os dramas pessoais com que precisa lidar. a aeromoça está cansada e não vê a hora de chegar em casa. o frentista que coloca gasolina em nosso carro tem uma família, inseguranças e problemas próprios também. a executiva da grande empresa provavelmente discute com o marido e tem várias questões pessoais assim para resolver. sua secretária tem amigos e filhos assim como você. seja a sua equipe ou o seu chefe, todos são iguais: estamos juntos nessa empreitada!

quando você vê as pessoas como seres humanos e seus papéis ocupam um segundo lugar, elas percebem isso e notam a profundidade da relação. em outras palavras, elas vêem você sob um prisma diferente, muitas vezes passam a tratá-lo melhor, a ouvi-lo, a prestar-lhe favores que outros não recebem.

quando você consegue ver além dos papéis que as pessoas desempenham,

também se abre para relacionamentos mais ricos, fortalecedores e genuínos.

cada pessoa com que você entra em contato tem sentimentos como tristeza, alegria, medos e todo o resto.

saber e lembrar disso pode transformar sua vida de maneira simples, mas poderosa.

não transforme um pequeno problema em um desastre

um gerente, certa vez, tomou para si os créditos por algo que ele não tinha feito. como resultado, o funcionário, que por direito merecia os créditos, ficou magoado e zangado, como era de se esperar. outras pessoas se envolveram na questão e muita energia

foi desperdiçada. demorou para o gerente cair em si e ver que ele estava errado. quando isso aconteceu, ele não teve dúvidas em ligar para a pessoa e pedir desculpas pelo ocorrido. o funcionário aceitou com gratidão o pedido de desculpas. afinal, tudo que ele queria era o reconhecimento do seu trabalho e esse pedido de desculpas do gerente.

sempre haverá ocasiões em que você cometerá erros, será exagerado nas suas colocações, provavelmente ofenderá alguém, se meterá onde não é chamado e assim por diante. ainda estou por conhecer quem esteja isento desses fatos tão humanos da vida. a questão mais importante, portanto, não é se você já deu alguma mancada, mas sim quão rapidamente pôde corrigir a mancada que deu.

se não tomarmos cuidado, podemos transformar um pequeno problema num grande desastre. isso acontece se adotarmos uma postura rígida e inflexível e nos recusarmos a nos desculpar.

quanto mais cedo você corrigir o seu erro, menos estressante será a sua vida profissional.

permita que seus funcionários usem a inteligência

um gerente, amigo meu, contou-me um fato pitoresco que aconteceu com ele quando era ainda estagiário.

ele fazia estágio numa grande empresa, no departamento de contabilidade. estava aprendendo a fazer a contabilização das despesas e seu chefe lhe entregou uma nota fiscal de compra de água e disse que era para lançar na conta gêneros alimentícios. ele assim o fez... no outro dia, o chefe entregou uma nota de compra de gelo e disse para ele lançar na conta gastos gerais. ele estranhou e perguntou ao chefe por que a compra de água era lançada na conta de gêneros alimentícios e a de gelo, na conta de

gastos gerais. e o chefe lhe disse:
- sabe por que estou aqui há trinta anos? porque nunca fiz esta pergunta para ninguém. portanto, não pergunte mais e lance a despesa como estou dizendo!
hoje, ele lembra o fato de forma divertida e até como se fosse uma anedota. contudo, a rigor, a cena reflete um comportamento antigo e ultrapassado, mas que infelizmente ainda existe em muitas empresas.
91

há muitas pessoas que simplesmente dão ordens para que sejam cumpridas e não aceitam que discordem delas. o mundo mudou e as pessoas não aceitam mais esse tipo de postura. se você está na função de gerente ou diretor, permita que seus subordinados usem a inteligência e questionem as suas orientações. na maioria das vezes, você vai estar certo, mas em muitas ocasiões vai ver que eles estão com a razão.
92

o bom é inimigo do ótimo

na maioria das empresas sempre há mais trabalho a ser feito do que tempo para realizá-lo. se você olhar à sua volta, vai notar que todo mundo está no mesmo barco. as coisas são assim. o trabalho é projetado para passar na sua mesa um pouco mais rápido do que você é capaz de completá-lo. se você observar com mais atenção, vai notar que é um fato que ocorre com todos e não apenas com você.

se você trabalhasse duas vezes mais rápido, nada mudaria no sentido de deixar tudo pronto. À medida que você trabalhar mais rápido e com mais eficiência, vai perceber que uma quantidade maior de trabalho chegará às sua mãos. e é assim mesmo. para você crescer e ser vitorioso junto com a empresa, você sempre vai ter de trabalhar mais rápido e com mais qualidade. se fizer

devagar, vai estar fadado à acomodação. mas você não deve se angustiar com o fato de ter sempre trabalho e cada vez mais trabalho. talvez você precise ser menos perfeccionista. pessoas que são perfeccionistas sofrem quando a qualidade do trabalho que faz não está boa o suficiente, de acordo com o seu ponto de vista.
93

lembre-se de que o bom é inimigo do ótimo. seja exigente com o seu trabalho e com a qualidade final, mas não faça disso um tormento. não perca o sono porque o trabalho não vai estar como você quer, porque na maioria dos casos não vai estar mesmo e você tem de aceitar isso e dar andamento aos outros serviços.

trabalhe rápido e objetivamente e lembre-se de que o bom é inimigo do ótimo.
94

as pessoas vivem melhor quando tem objetivos de vida claros

outro dia fui solicitado para fazer um exercício que achei muito interessante. É o seguinte:

durante dois minutos escreva em um papel os seus objetivos de vida. depois de escrevê-los, você tem mais dois minutos para revisar os objetivos que escreveu. bom, agora que você já revisou, pense nos seus próximos três anos de vida. o que pretende fazer de importante? você tem mais dois minutos para concluir essa tarefa. assim que concluir, você vai imaginar que só tem seis meses de vida. o que você faria de importante nesse tempo?

faça esse exercício e verifique se o que você escreveu como seus objetivos de vida são realmente acontecimentos importantes. será que são coisas pelas quais vale a pena tanto sacrifício? eu tive muita surpresa quando fiz o exercício. e para ser franco até me

reposicionei em relação a coisas que achava importantes, mas que, após uma reflexão maior, percebi não serem tão importantes assim. estavam longes de ser um objetivo de vida.
95

Às vezes, exercícios simples como esse ajudam a gente a dar uma parada no tempo alucinante em que vivemos, e a colocar as coisas que são efetivamente importantes nos seus devidos lugares. coisas simples como família, amor e amigos.
96

a rotina atrasa o seu desenvolvimento

um lenhador era famoso pela sua força e habilidade para cortar árvores. ele entrou para uma empresa e no início se destacava dos demais lenhadores. o tempo foi passando e, gradativamente, o lenhador foi reduzindo a quantidade de árvores que derrubava. um dia, se nivelou aos demais e, logo depois, encontrava-se entre os lenhadores que menos produziam...

o capataz, que, apesar da sua rudeza, era um homem vivido, chamou o lenhador e o questionou sobre o que estava ocorrendo.

- não sei - respondeu o lenhador. - nunca me esforcei tanto e, apesar disso, minha produção está decaindo.

quando o capataz olhou para o machado do lenhador, viu que estava cheio de dentes e sem o fio de corte, e perguntou ao lenhador:

- por que você não afiou o machado?

surpreso, ele respondeu que estava trabalhando muito e, por isso, não tinha tido tempo de afiar a sua ferramenta de trabalho. o capataz ordenou que o lenhador amolasse o machado imediatamente. quando retornou à floresta, com o machado amolado, percebeu que tinha voltado à forma antiga, conseguia derrubar as árvores com uma só machadada.
97

muitos de nós, preocupados em executar nosso trabalho, ou, pior ainda, julgando que já sabemos tudo o que é preciso, deixamos de "amolar o nosso machado", ou seja, deixamos de atualizar nossos conhecimentos. a experiência não é a repetição monótona do mesmo trabalho, e sim a busca incessante de novas soluções, tendo coragem de correr os riscos que possam surgir. É preciso empenhar tempo para afiar o nosso machado.
98

a qualidade depende da participação de todos

havia um pequeno vilarejo que se dedicava à produção de vinho. uma vez por ano, acontecia uma grande festa para comemorar o sucesso da colheita. a tradição exigia que, nessa festa, cada morador do vilarejo trouxesse uma garrafa do seu melhor vinho, para colocar dentro de um grande barril, que ficava na praça central.

um dos moradores pensou: "por que deverei levar uma garrafa do meu mais puro vinho? levarei água, pois no meio de tanto vinho o meu não fará falta". assim pensou e assim fez. conforme o costume, em determinado momento, todos se reuniram na praça, cada um com sua caneca para provar aquele vinho, cuja fama se estendia muito além das fronteiras do país. contudo, ao abrir a torneira, um absoluto silêncio tomou conta da multidão. do barril saiu apenas água! "a ausência da minha parte não fará falta", foi o pensamento de cada um dos produtores.

muitas vezes somos conduzidos a pensar: "existem tantas pessoas nesta empresa! se eu não fizer a minha parte, isso não terá a mínima importância...". e com esse tipo de pensamento que a empresa não cresce e todos "bebem água em vez de vinho".

faça acontecer!

quase não existe diferença visível entre o atleta vencedor e o

que chega por último. ambos possuem o mesmo número de músculos para trabalhar. ambos jogam com as mesmas regras e usam equipamentos semelhantes. porém, o vencedor é o que tem a determinação de vencer. o vencedor é aquele que faz o que é preciso, treina dia após dia, esforça-se um pouco mais a cada treino, é capaz de visualizar sua passagem pela linha final à frente dos demais. fazendo uma analogia com a área de vendas, tanto o melhor vendedor pago quanto aquele que raramente realiza uma venda possuem os mesmos talentos e recursos. a diferença está no que eles fazem com o que têm. pense também nos escritores, tanto o escritor que mais vende quanto o que nunca publicou nada possuem o mesmo dicionário cheio de palavras para trabalhar.

a diferença está no que eles fazem com o que têm. você já possui a matéria-prima para o sucesso e a realização. você tem o necessário para atingir a grandiosidade em tudo que quiser. você traz dentro de si o potencial para conquistas extraordinárias. ninguém é mais nem menos equipado para o

sucesso do que você. mas é você quem deve fazê-lo acontecer, quem precisa
assumir o compromisso e realizar o que for necessário para atingir a grandiosidade de que é capaz.
você tem o que é preciso. faça acontecer!

será que seu chefe se parece com algum deles? vamos ver...

tem o chefe abelha, que sempre faz cera e se levanta só para ferrar os outros. depois, há o chefe caranguejo, que só faz o serviço andar para trás. o chefe chiclete é aquele que não desgruda! o chefe disco quebrado não se toca nunca e o chefe disco velho só chia. tem também o chefe doril: surgiu problema? sumiu... chefe fósforo esquenta a cabeça por pouco. chefe james bond vive espionando as pessoas no trabalho. o chefe jóquei sempre cai do cavalo. o chefe limão está continuamente azedo. e o

chefe lombardi? só fala por trás! o chefe morcego só aparece no fim do expediente. o chefe orelha é aquele que só fica na escuta... chefe papai-noel. só enche o saco de todos. o pior é o chefe peixe: na hora do aumento, nada! o chefe prego, coitado, só leva na cabeça. e, por último, o mais comum todos, o chefe sorvete: se derrete todo quando vê o diretor.

ser-á que o seu chefe tem algum desses comportamentos? se tiver, n perca a calma e mantenha o bom humor.

um jovem muito rico foi ter com um sábio e lhe pediu um conselho para orientar sua vida. o velho experiente conduziu o rapaz até uma janela e lhe perguntou:

- o que você vê através dos vidros?

- vejo homens que vão e vêm e um cego pedindo esmolas na rua.

então, o sábio mostrou um grande espelho e novamente falou: - olhe agora o espelho e me diga o que você vê.

vejo a mim mesmo - disse o rapaz.

e o sábio explicou:

-- repare que a janela e o espelho são ambos feitos da mesma matéria-prima, que é o vidro. no entanto, no espelho há uma fina camada de prata colada sob o vidro e isso faz com que, ao olhar para ele, você veja apenas a sua pessoa.

em certas ocasiões, algo semelhante ocorre nas empresas. quando está na condição de simples funcionário, o indivíduo se porta como o vidro simples: enxerga os problemas dos outros e até sente compaixão por eles. mas quando está coberto pela prata, rico de poder, por exercer um cargo de chefia,

esse mesmo indivíduo só enxerga a si mesmo. essa é uma armadilha fácil de se cair. para evitá-la, procure sempre se lembrar desses dois tipos de vidro. cuidado para que o revestimento de prata, ou seja, o poder do cargo, não o impeça de conhecer melhor os seus funcionários e de ver com transparência a realidade da sua

empresa ou do seu setor.

o que fazer para motivar pessoas
alguns aspectos que sempre são mencionados pelos funcionários quando sà.o pesquisados sobre motivação no trabalho:
reconhecer e valorizar suas realizações.
confiar e delegar responsabilidades adequadamente.
definir as metas com clareza.
desenvolver estilo de gerência flexível.
envolver as pessoas nas definições dos processos produtivos.
saber dar e receber feedback.
ser receptivo a sugestões.
conhecer o potencial e as limitações de cada um.
ser tolerante e paciente com as limitações das pessoas.
procurar desenvolver continuamente a equipe.
estabelecer um relacionamento aberto e franco.
usar uma linguagem adaptada ao nível das pessoas e das ocasiões.
preocupar-se sinceramente com as pessoas.
se pelo menos uma dessas práticas for adotada por um gerente, com certeza os seus funcionários ficarão mais motivados e mais comprometidos com o trabalho. elej
105

se quiser que
algo melhore, concentre o foco
um estudante de artes marciais aproximou-se de seu mestre e disse:
- eu gostaria muito de ser um grande lutador de karatê, mas penso que deveria também me dedicar ao judô, de modo a conhecer muitos estilos de luta. só assim poderei ser o melhor entre todos os atletas.
e o mestre respondeu:
- se um homem vai para o campo e começa a correr atrás de duas

raposas ao mesmo tempo, vai chegar um momento em que cada uma correrá para um lado e ele ficará indeciso sobre qual deve continuar perseguindo. enquanto decide, ambas já estarão longe e ele terá perdido seu tempo e sua energia.

certos gerentes sentem uma dificuldade enorme quando têm de priorizar os projetos a serem trabalhados. lembro-me de um caso em que a diretoria da empresa terminou a reunião com uma lista de dezessete itens a serem melhorados. para mim não foi surpresa constatar, um mês depois, que nenhum dos itens listados havia sido objeto de qualquer ação especifica por parte da
[06

própria diretoria. durante meses, os problemas só se acumularam até que se resolveu tratar apenas um assunto de cada vez. aí os resultados apareceram.

quando a nossa atenção fica muito dividida, não nos concentramos nc que é realmente importante e terminamos gastando tempo e energia de forma ineficiente. se quisermos que algo melhore, devemos concentrar o nosso toco em poucas coisas - duas ou três mais importantes - até conseguir o resultado desejado.

atenção aos pequenos detalhes

depois de dez anos de estudos, um discípulo achava que já podia ser elevado à categoria de mestre. resolveu visitar o seu professor. ao entrar na casa do mestre, este lhe perguntou:

- você deixou seu guarda-chuva e seus sapatos do lado de fora?

evidentemente - respondeu o rapaz. - É o que manda a boa educação e o nosso costume. eu agiria dessa maneira em qualquer outro lugar.

- então me diga, você colocou o guarda-chuva do lado direito ou do lado esquerdo dos seus sapatos?

- não tenho a menor idéia - respondeu o rapaz.

e o professor falou com toda segurança:

- para ser mestre você precisa ter a consciência total do que faz. a falta de atenção aos pequenos detalhes pode destruir por completo a vida de um homem. um pai que sai correndo de casa nunca pode esquecer um punhal ao alcance de seu filho pequeno. um guerreiro que não olha todos os dias a sua espada, terminará encontrando-a enferrujada quando mais precisar dela. um jovem que esquece de dar flores a sua namorada, acaba por perdê-la. Às vezes, na empresa, fazemos as coisas há tanto tempo e tão mecanica

mente que nem percebemos a forma como as executamos. um funcionário que, por se achar competente, não coloca a sua atenção no que faz acaba cometendo erros e causando prejuízos para a empresa e para os clientes. não confie tanto na sua memória e na sua experiência.

nunca despreze
a experiência dos mais velhos

no circo, os treinadores de elefantes adotam o seguinte procedimento para que os animais não se rebelem: o bebê-elefante é amarrado, com uma corda muito grossa, a uma estaca firmemente cravada no chão. ele tenta soltar-se várias vezes, mas não tem forças suficientes para tal. depois de um ano, a estaca e a corda ainda são resistentes o bastante para manter o pequeno elefante preso. ele continua tentando se soltar, sem conseguir. então, o animal passa a pensar que a corda sempre será mais forte que ele e desiste de suas iniciativas. quando chega a idade adulta, o elefante ainda se lembra de que, por muito tempo, gastou energia à toa tentando sair do seu cativeiro. a essa altura, o treinador pode amarrá-lo com um pequeno fio, a um cabo de vassoura, que ele não mais tentará buscar a liberdade.

a atitude de certos funcionários assemelha-se a essa história do bebê-elefante. em função de experiências malsucedidas no passado, passam a entender que todas as iniciativas para se tentar algo novo estarão também fadadas ao fracasso. se você está numa empresa e ela está tentando algo novo, liberte-se das experiências passadas e fique aberto ao novo. não haja como o elefante, que não raciocina e vive em função de um condicionamento adquirido. procure hoje mesmo integrar-se ao processo de mudança.

um velho caçador de raposas, o melhor da região, resolveu se aposentar. sabendo disso, um jovem rapaz pediu para que o velho caçador ensinasse a ele as suas técnicas de caça. em troca dos ensinamentos o rapaz pagaria o preço correspondente em moedas de ouro. o velho concordou. assinaram um contrato e o velho ensinou para o jovem todas as técnicas e todos os segredos da caça à raposa.

com o que recebeu, o velho comprou uma bela casa e não mais precisou se preocupar com dinheiro para sobreviver. tempos depois, resolveu voltar para a aldeia para rever os amigos. lá chegando, cruzou na rua com o jovem que resolvera, meses antes, pagar uma fortuna pelos seus segredos e pela sua técnica de caçar raposas.

- e então? - perguntou ao jovem. - como foi a temporada de caça?
- não consegui pegar uma só raposa - respondeu o rapaz.

o velho ficou surpreso e confuso:

- mas você seguiu meus conselhos?

com os olhos baixos o rapaz falou:

bem, na verdade não segui. achei que seus métodos eram ultrapassados e terminei descobrindo, por mim mesmo, uma maneira melhor de caçar raposas.

o espírito empreendedor e a criatividade são atributos

essenciais para o progresso individual. mas, por mais brilhante que esteja sendo a sua carreira na empresa, nunca despreze a experiência dos mais velhos.

aprenda a pensar e a agir por você mesmo

se você está procurando crescer, observe os outros, mas jamais procure agir exatamente como eles. cada pessoa tem um caminho diferente nesta vida. não nos transformamos em mestres porque sabemos repetir o que os mestres fazem, mas porque aprendemos a pensar por nós mesmos. descubra sua própria luz ou passará o lesto da vida sendo um pálido reflexo da luz alheia.

esse princípio de vida é fundamental para o seu crescimento profissional dentro de uma empresa. até que ponto você deve pedir ajuda ao seu gerente ou diretor? até que ponto o seu comportamento não está fazendo com que você seja apenas uma sombra no seu ambiente de trabalho e, quem sabe, também na vida familiar?

assumir a responsabilidade pelo que faz e sentir-se seguro para tomar as próprias decisões é um processo de aprendizado, que deve ser praticado. e importante que você siga o exemplo das pessoas a quem respeita, confia e admira, mas vai chegar o momento em que você terá de ser você mesmo

e tornar suas próprias decisões. só assim você poderá crescer e descobrir a sua capacidade! você não vai se transformar em gerente porque copia o que o seu gerente faz. É preciso que você aprenda a pensar e a agir por você mesmo.

o equilíbrio entre o trabalho e o descanso

um arqueiro caminhava pelas redondezas de um mosteiro, quando

viu alguns monges no jardim bebendo e se divertindo. não se contendo, o arqueiro falou para os monges:

- como vocês são cínicos! dizem que a disciplina é importante e ficam bebendo às escondidas!

ouvindo isso o monge mais velho perguntou ao arqueiro:

- se você disparar cem flechas seguidas, o que acontecerá com o seu arco?

- meu arco se quebrará - respondeu o arqueiro.

e o monge completou:

- se alguém se esforça além dos próprios limites, também quebra sua vontade; quem não equilibra trabalho com descanso, perde o entusiasmo, esgota sua energia e não chega muito longe. portanto, faz bem, também para nós, se divertir um pouco, além de trabalhar!

seja o mais humilde trabalhador ou o mais graduado gerente, todos têm

de buscar o equilíbrio entre o trabalho e o descanso, pois se não o fizer esgotará suas energias e não chegará muito longe. algumas pessoas chegam a passar três anos sem tirar férias. até mesmo os mais santos precisam contrabalançar trabalho e lazer.

comporte-se conforme o ambiente

um pastor caminhava com um monge, quando foram convidados para comer. o dono da casa, honrado pela presença dos padres, mandou servir o que havia de melhor. entretanto, o monge estava no período de jejum; assim que a comida chegou, pegou apenas uma ervilha e mastigou-a lentamente. comeu só essa ervilha durante todo o jantar. na saída, o pastor o chamou:

- irmão, quando for visitar alguém, não torne a sua santidade uma ofensa. da próxima vez que estiver em jejum, não aceite convites para jantar.

o monge entendeu o que o pastor quis dizer. a partir daí, sempre

que estava com outras pessoas, comportava-se como elas.

Às vezes, na empresa, ocorre algo semelhante com relação à participação do gerente nas reuniões. ele participa da reunião com o intuito de ouvir a palavra dos funcionários, mas a forma como se comporta faz com que os funcionários "não se aproximem" dele. ficam calados, inibidos e até com medo de expressar uma opinião sincera. se você realmente quiser ouvir as contribuições dos funcionários, quebre as barreiras que normalmente são levantadas devido à hierarquia e ao poder do seu cargo. mas não se iluda, a mudança terá de partir de você.

não imagine regras inexistentes

um homem andava à procura da justiça e foi até o palácio da lei. diante da porta do palácio, havia um soldado montando guarda. como o sentinela não lhe dirigiu nenhuma palavra, o homem resolveu esperar. esperou um dia, mas o guarda continuou mudo.

"se eu ficar por aqui, ele perceberá que eu quero entrar", pensou o homem. e ali permaneceu.

passaram-se dias, semanas e anos inteiros. o homem continuou diante da porta e o sentinela continuou montando guarda. os anos passaram, o homem envelheceu e já não conseguia mover-se. finalmente, quando notou que a morte se aproximava, reuniu suas últimas forças e perguntou ao guarda:

- eu vim até aqui em busca de justiça. por que você não me deixou entrar?

- eu não o deixei? - respondeu, surpreso, o sentinela. - você nunca me disse o que estava fazendo aí! a porta estava aberta, bastava empurrá-la. por que você não entrou?

em certas ocasiões criamos regras que não existem. são apenas suposições. comunique-se mais na empresa e questione as regras que, supostamente, existem em sua cabeça.

aprenda a respeitar e

a valorizar as diferenças

um mestre viajava com seus discípulos quando soube que, numa aldeia vivia um menino muito inteligente. o mestre foi até lá conversar com ele e brincando, perguntou:

- que tal se você me ajudasse a acabar com as desigualdades?

- por que acabar com as desigualdades? - disse o menino. - se acha tarmos as montanhas, os pássaros não terão mais abrigo. se acabarmos com profundidade dos rios e dos mares, todos os peixes morrerão. se o louco tive a mesma autoridade que o chefe da aldeia, ninguém se entenderá direitc o mundo é muito vasto, é melhor deixá-lo com suas diferenças.

os discípulos saíram dali impressionados com a sabedoria do menino. na empresas as pessoas não são iguais, portanto algumas têm mais limitaçõe que outras. precisamos reconhecer isso e respeitar as diferenças, tirando maior proveito possível das coisas boas que cada um tem.

construa o seu caminho sem
se preocupar com o louvor
ou o desprezo dos outros

muitas pessoas fazem de tudo para agradar o chefe, mas ele parece que não
dá importância, apesar de todos os esforços.

um aluno perguntou a um padre qual a melhor maneira de agradar a deus. o padre disse:

vá até o cemitério e insulte os mortos.

* aluno fez o que foi ordenado. no dia seguinte, ao se encontrar com o
aluno, o padre perguntou:

- você insultou os mortos? o que eles responderam?

* aluno disse que os mortos não responderam nada.

- então vá até lá e faça elogios para eles.

* rapaz obedeceu. naquela mesma tarde, voltou até o padre, que

de novo
quis saber se os mortos haviam respondido.
não - disse o aluno. - não responderam nada.

- então tome isso como lição: para agradar ao senhor, comporte-se da mesma maneira. não conte nem com o desprezo dos homens nem com seus louvores; dessa forma, você pode construir o seu próprio caminho.
  portanto, construa o seu próprio caminho na empresa e não se preocupe tanto em obter reconhecimento. faça por ter prazer em fazer, independente de receber ou não elogios.

hábitos e costumes
t apassados impedem a mudança
  em certa região, as árvores estavam morrendo e as frutas eram muito raras. um profeta chamou um representante do povo e disse:
-- cada pessoa só pode comer uma fruta por dia.
  o costume foi obedecido por gerações e a ecologia do local foi preservada. como as frutas restantes davam sementes, outras árvores surgiram. em breve, toda aquela região transformou-se num solo fértil, invejado pelas outras cidades. o povo, porém, continuava comendo uma fruta por dia, fiel à recomendação que um antigo profeta tinha passado aos seus ancestrais. além do mais, o povo do local não deixava que os habitantes das outras aldeias aproveitassem da farta colheita que acontecia todos os anos. o resultado era um só: as frutas apodreciam no chão.
um novo profeta surgiu e falou para o representante do povo:
    deixe que comam as frutas que queiram. e peça que dividam a fartura com seus vizinhos.

o representante chegou à cidade com a nova mensagem, mas terminou sendo apedrejado, já que o costume estava arraigado no

coração e na mente de cada um dos habitantes. com o tempo, os jovens da aldeia começaram a questionar aquele costume bárbaro. e, como a tradição dos mais velhos era intocável, eles resolveram afastar-se da religião. assim, podiam comer quantas frutas queriam e dar o restante para os que necessitavam de alimento. no antigo local, só ficaram as pessoas incapazes de enxergar que o mundo se transforma e que devemos nos transformar com ele.

fazendo a relação dessa história com o que se passa na empresa, percebemos que devemos estar menos atrelados a hábitos e rotinas já ultrapassados e mais abertos para ouvir as sugestões de mudanças vindas dos funcionários mais novos.

verifique os processos de trabalho.
eles podem ser os culpados!

um casal saiu de férias e, ao voltar, encontrou a casa arrombada. os ladrões tinham levado tudo que havia dentro. o marido acusou a mulher, dizendo que as trancas não tinham sido colocadas. ela afirmou que ele esquecera de fechar a porta com a chave. uma longa discussão começou, até que os vizinhos chamaram um padre para serenar os ânimos.

- a culpa é dela, que sempre foi desleixada - disse o marido. não, a culpa é dele, que não presta atenção no que faz - respondeu a mulher.

- um momento - disse o padre. - vivemos culpando uns aos outros por coisas que jamais fizemos e terminamos carregando um fardo que não é nosso. será que nunca ocorreu a vocês a idéia de que os ladrões são os verdadeiros culpados pelo roubo?

situação semelhante se passa na empresa. muitas vezes, o foco do problema não está no funcionário, mas sim no processo de trabalho que não está apropriado. ele sim, o processo inadequado, é o vilão da história. mas, como

seres humanos, a nossa tendência é sempre procurar culpados na

tentativa apressada de achar uma justificativa para o erro.
antes de atribuir culpa às pessoas, verifique o processo de trabalho passo a passo e você vai ver que muitas falhas acontecem em função da deficiência do processo, como falta de conferência, de controle, de acompanhamento, indefinições de responsabilidades e outras falhas que, essas sim, fazem com que ocorram problemas na execução do processo. antes de atribuir culpa às pessoas, corrija primeiro o processo de trabalho.

seja determinado ao realizar
as mudanças necessárias

até que ponto o seu desejo de fazer transformações na empresa é realmente forte e determinado? muitos processos de mudança fracassam devido á falta de determinação do gerente. tem uma parábola interessante que ilustra a intensidade do desejo que precisamos ter:
o mestre levou o discípulo para perto de um lago.
- hoje vou ensinar-lhe o que significa a verdadeira devoção, disse.
pediu ao discípulo que entrasse com ele no lago e, segurando a cabeça do rapaz, colocou-a debaixo d'água. o primeiro minuto passou. no meio do segundo minuto, o rapaz já se debatia com todas as forças para livrar-se da mão do mestre e poder voltar à superfície. no final do segundo minuto, o mestre soltou-o. c) rapaz, com o coração disparado, levantou-se, ofegante.
o senhor quis matar-me! - gritava.
o mestre esperou que ele se acalmasse e disse:
- não desejei matá-lo, porque, se desejasse, você não estaria mais aqui.

o caminho que se deve seguir
um sábio caminhava por um grande campo de trigo quando um menino

se aproximou:
-- o que devo fazer para saber que caminho devo seguir na vida? o sábio olhou para o menino e perguntou.
o que significa este anel no seu dedo direito?
É uma lembrança do meu avô. ele me deu este anel pouco antes de sua morte.
empreste-me o anel um pouco - disse o sábio.

objetivos. uma empresa não pode caminhar sem ter objetivos claros a serem alcançados. por isso, é muito importante fazer o planejamento estratégico da empresa. onde a empresa está agora e aonde quer chegar no final do ano, por exemplo? a despeito de todas as incertezas políticas e econômicas a empresa precisa ter suas diretrizes bem planejadas. lembre-se: você não consegue mudar a direção do vento, mas pode ajustar as velas do seu barco.

o menino obedeceu e o sábio atirou o anel no meio do campo de trigo. e agora? perguntou o menino. - terei de parar tudo o que estava fazendo para procurar o anel! ele é importante para mim!
-- quando você o encontrar - disse o sábio -, lembre-se: você mesmo respondeu à sua pergunta...
É assim que se distingue o verdadeiro caminho que se deve seguir: ele é mais importante que todo o resto.
quando não valorizamos os caminhos que queremos seguir, ficamos andando sem rumo e culpamos as circunstâncias de atrapalharem a busca dos nossos

é o comandante do barco?
um amigo meu tem um veleiro e de vez em quando me convida para navegar. eu fico observando a forma de ele conduzir o barco e como utiliza os instrumentos. ele usa todos os recursos: a posição do sol, das estrelas, a bússola e também o ops, que utiliza satélites para determinar a localização com mais precisão. todos

os recursos são importantes, mas por si só não garantem que o veleiro chegue ao destino que escolhemos. a primeira coisa que ele faz é traçar a carta de navegação e determinar um ponto de chegada. se no caminho ocorrerem tempestades, ventos fortes ou pane nos instrumentos, vai ser a capacidade e o conhecimento dele, como comandante do barco, que vão determinar o sucesso do passeio. os ventos podem ajudá-lo a sair da tempestade. e ele deverá saber proteger a si mesmo e ao veleiro e, ainda, saber como usar as manifestações da natureza a seu favor para poder manter a viagem.

fazendo uma analogia com a empresa, o gerente se assemelha muito ao comandante do barco. a primeira tarefa dele, como gerente, deve ser traçar os objetivos a serem alcançados. aí sim ele vai utilizar-se dos recursos disponíveis, humanos e materiais, para auxiliá-lo a chegar ao seu objetivo. porém,

quando surgirem as desordens no mercado, as turbulências internas, será a sua competência e a sua capacidade que irão determinar o sucesso da empresa. como o comandante do barco ele deve ser capaz de prever as possíveis emergências, esperar as mudanças nas condições do tempo e tirar proveito delas no momento certo.

131
a auto-estima dos funcionários
traz bons resultados às empresas

brar sempre que todos são especiais por mais simples que aparente ser a sua participação na tarefa.

infelizmente, não existe um cursinho onde se possa aprender a aumentar a auto-estima das pessoas. nesse aspecto, o gerente ou diretor terá de ser um autodidata.

as empresas estão sempre preocupadas com o desempenho pessoal dos funcionários, pois isso afeta diretamente a produtividade. chegam a contratar palestrantes e realizam programas com incentivos para aumentar a motivação dos funcionários. mas esquecem de uma coisa fundamental: trabalhar a auto-estima das pessoas. a auto-estima fortalece o indivíduo, dá energia e motivação; permite que a pessoa sinta prazer e satisfação com o que faz.

funcionários com elevada auto-estima lidam melhor com os problemas; são pessoas mais bem preparadas e dificilmente desistem antes de darem o melhor de si; são mais flexíveis, honestas e se comunicam bem. enfim, constroem um ambiente de trabalho muito melhor e, conseqüentemente, mais produtivo.

veja algumas medidas que ajudam a aumentar a auto-estima dos funcionários: fazê-lo participar mais do planejamento das atividades; aceitar idéias diferentes sem hostilidades; evitar a pergunta "de quem é a culpa?" e, em vez disso, perguntar o que precisa ser feito para não acontecer novamente; lem-

o que é qualidade?

dez definições de qualidade relacionadas a gestos e atitudes:

1. ao acordar, não permita que algo que saiu errado ontem seja o primeiro tema do dia. no máximo, comente seus planos no sentido de tornar seu trabalho cada vez mais produtivo. pensar positivo É qualidade.

2. ao entrar no prédio de sua empresa, cumprimente cada um que lhe dirigir o olhar, mesmo não sendo colega de sua área. ser educado e qualidade.

3. seja metódico ao abrir seu armário, ligar seu terminal de computador, disponibilizar os recursos ao redor. comece

relembrando as notícias de ontem. ser organizado É qualidade.

4. não se deixe envolver pela primeira informação de erro recebida de quem, talvez, não saiba de todos os detalhes. junte mais dados que lhe permitam obter um parecer correto sobre o assunto. ser prevenido e qualidade.

5. quando for abordado por alguém, pare o que está fazendo e dê atenção, pois quem veio lhe procurar deve estar precisando bastante de sua ajuda e confia em você. ele ficara feliz pelo auxílio que você possa lhe dar. ser atencioso e qualidade.

6.
não deixe de alimentar-se na hora do almoço. pode ser até um pequeno lan che, mas respeite suas necessidades humanas. aquela tarefa urgente pode aguar dar mais trinta minutos. se você adoecer, dezenas de tarefas terão de aguardar sua volta. respeitar a saÚde É qualidade.

7. dentro do possível, tente se agendar com suas tarefas comerciais e social para os próximos dez dias. não fique trocando datas a todo momento, principal mente se estiver muito próximo do evento. lembre-se de que você afetará o horá rio de várias outras pessoas. cumprir o combinado É qualidade.

8. ao comparecer aos encontros e reuniões leve tudo o que for preciso para ocasião, principalmente suas idéias. e divulgue-as sem receio. o máximo qui poderá ocorrer é alguém não aceitá-las. talvez, mais tarde, em dois ou três meses você tenha nova chance de mostrar que estava com a razão. saiba esperar. tei paciÊncia É qualidade.

9. não prometa o que está além do seu alcance só para impressionar quem 1 ouve. se você ficar devendo um dia, vai arranhar o conceito que levou anos par construir. falar a verdade É qualidade.

10. e, por fim, na saída do trabalho pense como vai ser bom chegar em casa rever a família ou os amigos, que lhe dão segurança para desenvolver suas tarefa com equilíbrio. amar a

famÍlia e os amigos e ser amado é a maioi qualidade

certa vez um homem aproximou-se de um sábio e falou:

sei exatamente qual o objetivo da vida. sei o que deus pede ao homem e conheço a melhor maneira de servi-lo. mas, mesmo assim, sou incapaz de fazer aquilo tudo que devia estar fazendo para servir ao senhor.

o sábio ficou um longo tempo em silêncio. finalmente disse:

- você sabe que existe uma cidade do outro lado do oceano, mas ainda não encontrou o navio, não colocou sua bagagem a bordo nem cruzou o mar. por que ficar comentando como a cidade é, ou como devemos caminhar por suas ruas? saber o objetivo da vida, ou conhecer a melhor maneira de servir ao senhor, não basta. coloque em prática o que você está pensando e o caminho se mostrará por si mesmo.

se você é dessas pessoas que só planejam, mas não realizam, pare de tanto planejar. você pode especular a respeito de seus planos e imaginar toda sorte de coisas maravilhosas. mas a ação é o que vai tornar todas essas coisas possíveis. arregace as mangas e comece a agir. assim você saberá o que é capaz de conquistar. e, sabendo disso, com absoluta certeza você fará com que as coisas aconteçam.

certa vez, um monge cometeu uma falta grave e chamaram o ermitão mais sábio para que pudesse julgá-lo. o ermitão se recusou, mas insistiram tanto que ele terminou por ir. chegou ao local carregando nas costas um balde furado, de onde escorria areia.

vim julgar meu próximo - disse o ermitão para o superior do convento. - meus pecados estão escorrendo detrás de mim, como a areia escorre deste balde. mas, como não olho para trás e não me

dou conta dos meus próprios pecados, fui chamado para julgar meu próximo!
os monges desistiram da punição na mesma hora.
se você tem de tomar decisões e fazer julgamentos com relação ao desempenho de pessoas em sua empresa, tenha sempre boa vontade para tentar chegar a um parecer correto. não se precipite. julgue o mínimo possível; atenha-se a julgar as coisas relevantes... e lembre-se: quem se preocupa em ficar avaliando os outros, em relação a coisas sem importância, torna-se uma pessoa insuportável.

[77

um homem passou o outono inteiro semeando e preparando seu jardim. quando as flores se abriram na primavera, ele notou algumas plantas nocivas, que não havia plantado. prontamente ele as arrancou, mas o pólen já estava espalhado e outras plantas da mesma espécie tomaram a crescer. ele procurou um veneno que atingisse apenas as plantas indesejadas, mas o técnico disse que qualquer veneno ia terminar matando as outras flores.
desesperado, pediu ajuda a um jardineiro.
- e igual ao casamento - comentou o jardineiro. - junto com as coisas boas, terminam sempre vindo algumas poucas inconveniências. que faço? - insistiu o homem.
- nada - disse o jardineiro. - mesmo sendo flores que você não planejou ter, fazem parte do jardim.
portanto, na empresa também é assim. junto com as coisas boas do funcionário, acabam sempre vindo algumas poucas inconveniências. temos de saber aceitá-las se queremos conviver bem com as pessoas.

certa vez um discípulo perguntou ao seu mestre:
- a simples presença de um mestre faz com que todo tipo de curioso se aproxime, para descobrir algo do que se beneficiar. isso não pode ser prejudicial e negativo? isso não pode desviar o mestre do seu caminho, ou fazer com que sofra porque não conseguiu ensinar o que queria?
o mestre respondeu:
- a visão de um abacateiro carregado de frutas desperta o apetite de todos os que passam por perto. se alguém deseja saciar sua fome além da sua capacidade, termina comendo mais abacates que o necessário e passa mal. entretanto, isso não causa nenhum tipo de indigestão ao dono do abacateiro. o caminho precisa estar aberto para todos. deus se encarrega de colocar os limites de cada um.

os gerentes mais eficazes sabem o quanto é importante ensinar as boas práticas aos seus funcionários e dar abertura para que eles se aproximem, para sanar as dúvidas e absorver mais conhecimentos. a posição mais sensata do gerente deve ser a de deixar que a aproximação aconteça e de dar liberdade para que os funcionários perguntem o que quiserem. com isso, eles vão

absorver experiências e se desenvolver profissionalmente. se, por acaso, entre os funcionários existir alguns que só querem se aproximar por interesse mesquinho, o futuro se encarregará de mostrar a competência deles.mudança de comportamento
exige paciência e determinação

um mestre ouviu falar de um ermitão que tinha faina de santo e morava numa montanha. resolveu ir encontrá-lo. quando o mestre chegou na morada do ermitão, este perguntou:
- de onde você vem?
e o mestre respondeu:
- venho de onde minhas costas apontam e vou para onde está

voltado meu rosto.
e acrescentou olhando para o ermitão:
- um sábio deveria saber disso.
mas o ermitão não se conteve e retrucou:
- É uma resposta tola e metida a filosófica.
e o mestre, querendo saber mais sobre a vida do ancião, perguntou:
- e o senhor, o que faz?
- eu medito há vinte anos sobre a perfeição da paciência e estou perto de ser considerado santo.

e o mestre, para irritar o ermitão, falou:
- as pessoas acham que você já se transformou no que desejava. você conseguiu enganar todo mundo!
furioso, o ermitão levantou-se e aos gritos falou:
- como ousa perturbar um homem que busca a santidade?
ainda falta muito para chegar a isso - disse o mestre. - se uma simples brincadeira o faz perder a paciência que tanto busca, estes vinte anos foram uma completa perda de tempo!
fazendo uma analogia dessa história com a vida na empresa, percebemos que mudar a postura profissional não é uma coisa tão simples. conheço situações de diretores que, de uma hora para outra, resolvem adotar a conhecida política de "portas abertas". com isso, pretendem ser mais acessíveis e pacientes para ouvir as colocações feitas pelos funcionários. não é o simples fato de a porta estar aberta ou fechada que vai fazer o diretor se tornar uma pessoa acessível e paciente. a mudança mais importante precisa acontecer com a pessoa, e não no ambiente.

treinar e educar
para a busca de soluções

o rabino vivia ensinando que as respostas estão dentro de nós mesmos. mas seus fiéis insistiam em consultá-lo sobre tudo que faziam. um dia, o rabino teve uma idéia: colocou um cartaz na porta de sua casa, e escreveu: respondo cada pergunta por cem moedas. um comerciante resolveu pagar. deu o dinheiro ao rabino, comentando:

- o senhor não acha caro cobrar tanto por uma pergunta?

- acho - disse o rabino. - e acabo de respondê-la. se quiser saber mais, pague outras cem moedas. ou procure a resposta em você mesmo, que é mais barato e mais eficaz.

a partir deste dia, nunca mais o perturbaram.

nas empresas, os gerentes deviam fazer como o rabino dessa história, para educar os seus funcionários a buscar a solução para os problemas, em vez de só levar perguntas e situações para os superiores resolverem. e uma questão de treinamento e de delegação de poderes de decisão. mas se não houver a iniciativa por parte do gerente, os funcionários vão sempre se achar incapazes

ia

urna pessoa com elevada auto-estima está mais bem preparada para lidar com os problemas que surgirem no trabalho, normalmente é mais flexível e também mais criativa.

a mensagem é clara para os gerentes e diretores: chegou a hora de eliminar as condições de trabalho que contribuam para a alienação, a frustração e o descontentamento dos funcionários.

respeito é bom e faz bem
à auto-estima de todos nós

certa vez, eu estava em uma reunião com gerentes de venda de uma empresa. uma delas estava radiante, pois tinha atingido a sua

cota de venda estipulada pela diretoria. como ela era nova na empresa eu perguntei por que ela tinha optado em deixar a empresa anterior e vir trabalhar nesta. a resposta foi que na outra empresa não a respeitavam como pessoa. apesar do seu esforço e dos bons resultados alcançados, nunca teve qualquer gesto de reconhecimento dos seus diretores.

- já aqui, é diferente - ela disse. - eu me sinto valorizada e a diretoria reconhece o meu trabalho. se formos bem, somos elogiados. se formos mal, somos incentivados a melhorar e obter melhores resultados no mês seguinte. por isso, estou feliz aqui e quero produzir mais, cada vez mais, pois será bom para mim e para a empresa.

depois do que ela me falou, fiquei pensando: todos queremos um pouco

lições de vida

a seguir, estão algumas lições de vida relatadas por uma executiva bem-sucedida:

"eu aprendi que eu não posso exigir a amizade de ninguém. posso apenas dar boas razões para que gostem de mim e ter paciência para que a vida faça o resto. também aprendi que não importa o quanto certas coisas são valiosas para mim: sempre haverá pessoas que não darão a mínima e jamais conseguirei convencê-las. a vida me ensinou que posso passar anos construindo uma verdade e destnií-la em apenas alguns segundos. outra lição de qualidade de vida é que posso usar meu charme por apenas quinze minutos; depois disso, preciso saber do que estou falando. eu posso fazer algo em um minuto e ter de responder por isso o resto da vida. e também compreendi que vai demorar muito para me transformar na pessoa que quero ser e, por isso, devo ter paciência. aprendi,

ainda, uma coisa importante: que perdoar exige muita prática e que nos momentos mais difíceis a ajuda veio justamente daquela pessoa que eu achava que ia tentar piorar minha vida; que eu posso ficar furiosa, tenho o direito de me irritar, mas não tenho o direito de ser cruel e de ser rude com as pessoas."

trate as pessoas
com respeito e dignidade

havia um rei da espanha que se orgulhava muito de seus ancestrais e que era conhecido por sua crueldade com os mais fracos. certa vez, ele caminhava com sua comitiva por uma estrada onde, anos antes, havia perdido seu pai em uma batalha. no caminho encontrou um homem idoso remexendo em uma enorme pilha de ossos.

- o que você está fazendo aí? - perguntou o rei.

- quando soube que o rei da espanha vinha por aqui, eu resolvi recolher os ossos de vosso falecido pai para entregar-vos. entretanto, por mais que procure, não consigo achá-los: eles são iguais aos ossos dos camponeses, dos pobres, dos mendigos e dos escravos.

a hierarquia e a linha de autoridade são aspectos essenciais para se conduzir uma empresa de forma eficaz. mas; a posição que ocupa não pode distanciar o líder dos seus funcionários a ponto de as pessoas o enxergarem
como um ser superior. todas as pessoas na empresa, não importa a posição em que estejam, devem ser tratadas igualmente, com respeito e dignidade. se você é um dirigente, lembre-se de que você e a sua atitude é que fazem tudo acontecer.

aprenda a cultivar a sua criatividade

muitas pessoas simplesmente se acham pouco criativas. É unia pena que elas se julguem dessa maneira. você é um ser humano e, por isso, você é criativo. e ponto final. o que você precisa é saber

cultivar a sua criatividade e permitir que as boas idéias surjam. desenvolver soluções inovadoras não tem de ser o resultado de sorte, como muitos pensam.

veja algumas dicas para você exercitar seu lado criativo: em primeiro lugar, pense positivamente - em vez de lamentar os problemas, encare-os como oportunidades; em segundo lugar, tente pensar diferente - em vez de fazer com que as informações se adaptem ao seu velho modo de pensar, passe a aplicar essas novas informações em novos usos.

verbalize as suas idéias: quando você coloca o que pensa para fora, dá espaço para que surjam outras.

procure sair da rotina quando quiser desenvolver idéias.

de todas as dicas, eu acho essa a mais importante: sair da rotina para poder pensar e ter soluções criativas para resolver os problemas. falo isso por experiência própria. reserve apenas uma hora por semana para sair da rotina e gerar idéias e você verá quantas melhorias serão introduzidas.

numa fábrica onde os funcionários se queixavam da velocidade da linha de montagem, resolveu-se permitir que eles mesmos decidissem qual deveria ser a velocidade de produção. embora eles variassem a velocidade durante o dia, de acordo com o estado de espírito predominante, a produtividade global foi tão grande como antes, só que com uma grande diferença: o moral dos funcionários estava muito mais alto. isso mostra que a participação ativa é muito importante em um trabalho de equipe.

o efeito positivo da participação ocorre também em várias outras situações. já ficou demonstrado que as pessoas que ouvem palestras de forma passiva não apresentam tantas mudanças como aquelas que discutiram o tópico de forma participativa. adote a prática da administração participativa, deixando os funcionários se envolverem mais com as decisões a serem tomadas. você vai perceber como o grau de comprometimento se elevará.

quando se quer convencer uma equipe a fazer alguma coisa, o melhor é deixar que seus membros participem da tomada de decisões. a participação é um reforço positivo muito poderoso.

É de se esperar que o aumento da produtividade da empresa esteja diretamente relacionado com o aumento da motivação dos funcionários. mas não há garantia de que isso seja verdade, ou seja, que a produtividade cresça, sempre que o moral dos funcionários se elevar.

sobre isso, foi feita uma pesquisa com quatro grupos de empregados de uma empresa. para aumentar a motivação eles passaram a participar das várias discussões sobre a política da empresa, os problemas dos empregados e os benefícios trabalhistas. mas em apenas dois dos grupos houve discussões sobre metas de produtividade. no final do estudo, todos os grupos exibiram moral mais alto, se mostraram mais motivados com o trabalho, mas apenas os dois grupos que haviam discutido expressamente as metas de produtividade acusaram aumento significativo nos resultados.

esse estudo mostrou que a participação dos funcionários é importante para aumentar a motivação, mas uma meta terá de ser estabelecida se quisermos garantir o aumento da produtividade.

o desperdício em urna empresa pode acontecer de muitas formas: seja em pequenas atividades redundantes que fazemos no decorrer do trabalho, seja no retrabalho causado pelos defeitos que são identificados nos produtos. para se evitar o desperdício, em urna fábrica ou num escritório, é necessário fazer urna revisão de todas as etapas do processo e modificá-lo onde necessário, de modo que as atividades que não adicionem valor ao

produto sejam eliminadas.

a idéia de eliminar o desperdício pode parecer um tanto trivial, mas na prática o que é aparentemente trivial não é levado tão a sério e o desperdício acaba acontecendo sob as nossas vistas. reduzir perdas em um processo de trabalho é como se livrar de um peso desnecessário quando se viaja em um balão a gás. de quanto mais peso nos livrarmos, mais leve será a nossa carga e mais alto voaremos.

assim também é na empresa. a medida que o desperdício cai, a produtividade sobe, pois a empresa fica mais leve e mais fácil de dirigir. aumente a produtividade por meto da eliminação das perdas, não importa se o trabalho é feito no chão de fábrica ou dentro do escritório.

nossa vida é composta por muitas atividades repetitivas, algumas importantes, mas outras nem tanto. diariamente esperamos em restaurantes, lemos correspondências inúteis e muitas outras coisas.

além das atividades diárias, há aquelas que nós fazemos de vez em quando, como ficar na fila no supermercado, ou em bancos, ou aguardar em salas de espera em outros lugares. e, justificadamente, descobrimos que gastamos grande parte do nosso tempo esperando e fazendo coisas improdutivas.

mas o tempo não é o único desperdiçado. dinheiro e outros recursos são desperdiçados da mesma maneira. com muita freqüência, podemos comprar alimentos que acabamos não comendo, assinar revistas que não lemos... e, no final, perguntamos: onde é que foi parar todo o dinheiro?

o processo de trabalho em uma fábrica ou escritório pode estar relacionado com o que praticamos em nossas vidas particulares. muitas atividades improdutivas são desempenhadas no local de trabalho e muitos dos recursos da empresa são gastos em atividades que não são produtivas e não geram resultados.

como acontece com as pequenas frustrações da vida, esses desperdícios na empresa também terminam sendo admitidos. o perigo de deixar isso acontecer é que, lentamente, o desperdício devora os lucros, nosso tempo e nosso desempenho.

corrida de bicicleta

a vida é como uma grande corrida de bicicleta, cuja meta é atingir nossa realização pessoal e profissional.

na largada, estamos juntos, compartilhando camaradagem e entusiasmo. mas, à medida que a corrida se desenvolve, a alegria inicial cede lugar aos verdadeiros desafios: o cansaço, a monotonia, as dúvidas sobre a própria capacidade. reparamos que alguns amigos desistiram do desafio, ainda estão correndo, mas apenas porque não podem parar no meio de uma estrada; eles são numerosos, pedalam ao lado do carro de apoio, conversam entre si e cumprem uma obrigação. terminamos por nos distanciar deles e, então, somos obrigados a enfrentar a solidão, as surpresas com as curvas desconhecidas, os problemas com a bicicleta.

ao cabo de algum tempo, começamos a nos perguntar se vale a pena tanto esforço. sim, vale a pena. É só não desistir.

as palavras que purificam são capazes de lavar a minha alma, mas nem sem-
pre permanecem na memória.

desenvolvimento profissional não acontece da noite para o dia. É um processo lento e gradual, no qual as pessoas vão assimilando aos poucos os novos
conhecimentos adquiridos.

um noviço estava na cozinha lavando as folhas de alface para o almoço quando um velho monge, conhecido por sua rigidez excessiva e que obedecia mais ao desejo de autoridade que à verdadeira busca espiritual, aproximou-se:

- você pode me dizer o que o superior do convento disse hoje no sermão?

-- não consigo me lembrar. sei apenas que gostei muito.

o monge ficou estupefato.

- justamente você, que tanto deseja servir a deus, é incapaz de prestar atenção às palavras e conselhos daqueles que conhecem melhor o caminho? È por isso que as gerações de hoje estão tão corrompidas; já não respeitam o que os mais velhos têm para ensinar.

- olha bem o que estou fazendo - respondeu o noviço. - estou lavando as folhas de alface, mas a água que as deixa limpas não fica presa nelas; termina sendo eliminada pelo cano da pia. da mesma maneira,

experimente o novo

a velocidade das mudanças nos últimos tempos tem sido assustadora; tanto na tecnologia, como nos hábitos e costumes das pessoas. acontece que nem sempre acompanhamos essas mudanças, pois não paramos para refletir sobre elas e sobre o quanto elas impactam na nossa vida pessoal ou profissional.

tem um ditado que diz: "quando você faz sempre o que sempre fez, sempre terá o que sempre teve". mudanças demandam mudanças. mudanças exigem de nós novas formas de pensar, novos aprendizados. mudar um padrão de comportamento não é uma coisa tão simples. você tem de largar hábitos antigos, já adquiridos, e passar a adotar novos comportamentos. e isso, às veres, dá um certo medo.

pense no trapezista e no trapézio. ele quer alcançar o segundo

trapézio, mas só pode fazer isso quando larga o primeiro. quando larga o primeiro, fica no ar durante um segundo. esse momento no espaço parece durar uma eternidade. definitivamente, o trapezista não consegue alcançar o segundo trapézio enquanto não larga o primeiro.

o aprendizado ocorre nesse momento em que você está solto no espaço. É preciso esquecer as antigas atitudes, as velhas formas de fazer as coisas, independentemente de elas serem confortáveis e familiares. a maioria de nós faz o que sempre fez devido à atração, à sedução do que nos é conheci-
do.
precisamos encorajar nossos funcionários a saltar para outro trapézio. É aí
que a oportunidade de mudança e aprendizado é maior. se você só está fazendo as mesmas coisas e obtendo os mesmos resultados, experimente algo diferente!

encare as críticas como
alimento para o seu crescimento

de forma objetiva, existem dois tipos de gerentes: aqueles que admitem que os funcionários discordem de suas idéias, que não se acham os donos da verdade; e aqueles que se julgam tão superiores a tudo que não admitem serem contrariados em suas opiniões. lamentavelmente, esse segundo tipo, que se acha dono da verdade, só tem a perder, pois não cresce, nem como pessoa, nem profissionalmente. sobre isso, há urna história muito educativa, que fala da postura de um rabino com relação a se aprender com as outras pessoas.

certo rabino era adorado por sua comunidade. todos ficavam encantados com o que dizia. menos um homem, que não perdia uma chance de contradizer as interpretações do rabino e apontar

falhas em seus ensinamentos. os outros ficavam revoltados com o tal homem, mas não podiam fazer nada. um dia, esse homem morreu. durante o enterro, a comunidade notou que o rabino estava profundamente triste.

- por que tanta tristeza? - comentou alguém. - ele vivia colocando defeito em tudo o que o senhor dizia!

- não lamento pela pessoa dele, que já está no céu - respondeu o rabino. - lamento por mim mesmo. enquanto todos me reverenciavam e procuravam não discordar de mim, ele era o único que me desafiava, e eu era obrigado a melhorar. agora que ele se foi, tenho medo de parar de crescer.

lima lenda do deserto conta a história de um homem que ia se mudar de um Üásis e começou a carregar seu camelo. colocou os tapetes, os utensílios de cozinha, os baús de roupas e o camelo agüentava tudo. quando ia saindo lembrou-se de uma linda pena azul com que seu pai o tinha presenteado. rest'iveu pegá-la e a colocou em cima do camelo. neste momento, o animal an.;')ti com o peso e morreu. "meu camelo não agüentou o peso de uma pena", de,,e ter pensado o homem.

as vezes julgamos da mesma maneira o nosso próximo, sem entender que a brincadeira pode ter sido a gota que transbordou a taça do sofrimento.

lgn

*

olho enxergou uma montanha e disse:

vejam que bela montanha temos no horizonte!

* ouvido tentou escutá-la, mas não conseguiu. a mão falou: - estou tentando tocá-la, mas não a encontro.

* nariz foi conclusivo:

- não existe montanha alguma, pois não sinto seu cheiro.

e todos chegaram à conclusão de que o olho estava enganado.

se você precisa promover mudanças na sua empresa, ou no setor em que trabalha, tome a decisão necessária confiando em sua visão. você é o agente de mudanças e é quem deve enxergá-las e tomar as decisões.
167

conta a história que, certa vez, um sábio passeava pelo mercado quando um homem se aproximou e falou-lhe:

- sei que és um grande mestre e queria o teu conselho. hoje de manhã, meu filho me pediu dinheiro para comprar uma vaca. devo ajudá-lo?

- esta não é uma situação de emergência. então, aguarde mais uma semana antes de atender seu filho.

mas tenho condições de ajudá-lo agora, que diferença fará esperar uma semana?

- uma diferença muito grande - respondeu o mestre. -.a minha experiência mostra que as pessoas só dão valor a algo quando têm a oportunidade de duvidar se irão ou não conseguir o que desejam.

quando estabelecemos objetivos para os funcionários, é importante que haja um certo grau de dificuldade para serem atingidos. caso contrário, eles não darão tanto valor aos resultados alcançados.

em muitos casos a atitude de um gerente é a principal responsável pela desmotivação da equipe e pela queda da auto-estima das pessoas. isso já foi objeto de pesquisa e ficou comprovado pela teoria da "profecia auto-realizadora".

funciona da seguinte forma: o gerente, sem mais nem menos, assume uma atitude preconceituosa com relação ao funcionário. por exemplo, acha que o indivíduo recém-admitido não será um bom funcionário. a partir daí o gerente começa a comunicar por meios de sinais não-verbais o seu preconceito. o funcionário capta o julgamento que o gerente tem sobre ele. influenciado pelo

julgamento, o funcionário tem seu autoconceito abalado e a sua auto-estima cai.

a partir daí a sua motivação para o trabalho também despenca e ele não realiza as tarefas direito. o comportamento apresentado pelo funcionário é, então, avaliado negativamente pelo gerente, que confirma a sua profecia inicial. fecha-se o círculo e a profecia se auto-realiza.

cuidado com os preconceitos e com os julgamentos precipitados sobre os potenciais defeitos dos funcionários. isso afeta a auto-estima das pessoas e a motivação para trabalhar.

tenha melhores resultados
com pessoas motivadas e felizes essa pesquisa mostrou como as pessoas precisam de atenção no trabalho e como isso faz aumentar a motivação e a produtividade.

se você é gerente ou diretor de empresa, invista mais tempo no lado humano da qualidade e colha melhores resultados com pessoas mais motivadas e felizes.

numa fábrica nos estados unidos, foram realizadas diversas pesquisas ligadas ao comportamento no trabalho. vários experimentos foram planejados para verificar o efeito que determinadas mudanças nas condições de trabalho teriam na produtividade dos funcionários.

em alguns desses experimentos testava-se a influência de modificações nas condições de iluminação de um setor de produção sobre o índice de produtividade de operárias, que aí realizavam suas funções. logo ficou evidente que o aspecto significativo não era o aumento ou a diminuição da intensidade da luz; a variável que interferia aumentando a produtividade era sim o fato de as operárias serem ou não objeto de atenção por parte

de diversas pessoas: sua chefia imediata, os donos da fábrica e inúmeros pesquisadores que estavam presentes durante o expediente. quaisquer mudanças que as atingissem e até ações que as operárias julgassem que eram mudanças tendiam a aumentar a produtividade do setor.

só peça desculpas
quando estiver sendo sincero
  um monge foi ofendido por um homem, que não acreditava em nada do que ele dizia. entretanto, a mulher do agressor era seguidora do monge e exigiu que seu marido fosse pedir desculpas ao sábio. contrariado, mas sem coragem de aborrecer a mulher, o homem foi até o templo e murmurou algumas palavras de arrependimento.
- eu não o perdôo - disse o monge. - volte ao trabalho.
a mulher ficou horrorizada:
- meu marido se humilhou e o senhor, que se diz sábio, não foi generoso! e o monge respondeu:
  - dentro de minha alma não existe nenhum rancor. mas, se ele não está arrependido, é melhor reconhecer que tem raiva de mim. se eu tivesse aceitado seu perdão, íamos estar criando uma falsa situação de harmonia e isso aumentaria ainda mais a raiva de seu marido.
É comum haver desentendimento entre colegas de trabalho e, por vezes,

devido ao stress, os envolvidos usam de grosserias para com o outro. a partir de então, o relacionamento se transforma, o clima não é mais o mesmo. porém, se desculpar sem sinceridade só causará mal-estar: quem sofreu a grosseria não se convencerá e quem a cometeu se sentirá insatisfeito em ter se desculpado apenas por educação e não por ter reconhecido o seu erro.
  portanto, se não houver arrependimento de fato, não adianta se

desculpar; é melhor ser honesto consigo mesmo e deixar para melhorar o relaciona-menu) de outra forma.

172173
um aluno perguntou ao mestre:
- quando devo colocar em prática as coisas que aprendi?
o sábio respondeu:
- ainda estou lhe ensinando. por que essa impaciência de colocar algo em prática? espere a hora certa.
no momento seguinte, outro aluno perguntou:
- quando devo colocar em prática as coisas que aprendi?
- imediatamente - respondeu o mestre.
- mestre, o senhor não age com justiça - reclamou o primeiro aluno. - meu colega sabe tanto quanto eu, e o senhor não o proibiu de agir.
- um bom pai conhece a essência de seus filhos - disse o mestre.
- ele freia aquele que é ousado demais e empurra o que não sabe andar com as próprias pernas.
quando acontecer de seu chefe dar mais responsabilidades para um cole-

174175
delegue também o poder de
escolha a seus subordinados
num dia desses, eu estava conversando com um gerente e ele dizia que tinha de tomar uma decisão com relação a dois de seus funcionários e sabia que deixaria um deles aborrecido. teria de escolher um dos dois para assumir um cargo novo de chefia e isso aborreceria aquele que não fosse o escolhido. comentei com ele que seria melhor deixar um deles feliz do que deixar os dois sem oportunidade e não deveria deduzir que o outro iria ficar contrariado. podia ser que não ficasse.

contei para ele que, na austrália, tem um lugar conhecido como montanhas azuis. lá existem três formações rochosas em forma de obelisco. conta a lenda que são três irmãs. segundo essa lenda, certa vez, um feiticeiro passeava com suas três irmãs quando se aproximou o mais famoso guerreiro daqueles tempos.

- quero casar-me com uma dessas belas moças - disse.

- se urna delas se casar, as outras duas vão se achar feias. estou procurando uma tribo onde os guerreiros possam ter três mulheres - respondeu o feiticeiro, afastando-se.

76e, durante anos, caminhou pelo continente australiano, sem conseguir
encontrar esta tribo.

- pelo menos uma de nós podia ter sido feliz - disse uma das irmãs, quan-
do já estavam velhas e cansadas de tanto andar.

- eu estava errado - respondeu o feiticeiro. - mas agora é tarde.

e transformou as três irmãs em blocos de pedra, para que, quem por ali passasse, pudesse entender que a felicidade de um não significa a tristeza de outros.

177

um caçador saiu para o seu dia de lazer e, ao adentrar a floresta, encontrou um forte lenhador que tentava derrubar uma árvore.

ele passou o dia todo caçando e, ao retomar para seu hotel, passou novamente pelo lenhador que ainda continuava a tentar derrubar a mesma árvore. o caçador percebeu que o machado utilizado pelo lenhador não estava afiado. disse então:

por que você não afia este machado?

e o lenhador respondeu:

- não posso. eu não tenho tempo.

a falta de tempo é um problema crônico de todo mundo. mas uma

coisa que faz com que o pouco tempo que a gente tem fique menor ainda é a falta .de planejamento. o planejamento das atividades do dia é fundamental para que possamos nos organizar e dar conta dos compromissos. se você é daquelas pessoas que se senta e começa a trabalhar, sem um mínimo de planejamento, tente fazer o seguinte: liste em uma folha de caderno todas as
18')

coisas que tem de fazer na semana. depois resuma o que pode fazer no dia. em seguida, priorize o que vai poder fazer no dia em função do tempo que levará cada tarefa e vá executando cada atividade durante o decorrer do dia. o que não conseguir realizar, passe para a lista do dia seguinte. você vai ver que, planejando assim, o seu tempo renderá muito mais. gosto de um pensamento que diz: "se eu tivesse oito horas para derrubar uma árvore, eu passaria seis horas afiando o machado".
181

mergulhe fundoo sofrimento faz parte das conquistas

um dia, passeando na praia, o pai perguntou para o filho:
- como está a água?
o garoto entrou com cuidado na água e respondeu:
- está muito fria.
ele pegou o garoto e o jogou com tudo dentro da água e voltou a perguntar: e agora, como está a água?
o filho respondeu:
- está ótima.
o pai então disse:
- de agora em diante mergulhe fundo naquilo que você quer realmente conhecer.

com certeza essa foi uma lição importante para o garoto.
se você quer se desenvolver na empresa, assumir novas responsabilidades, saia da superficialidade e mergulhe fundo para adquirir mais conhecimento do processo, da empresa em geral. participe de reuniões, se envolva em projetos, mergulhe ao máximo no que você puder... você vai ver como o trabalho será muito mais interessante.

era uma vez, um riacho de águas cristalinas, que serpenteava entre as montanhas. em certo ponto de seu percurso, o riacho notou que à sua frente havia um pântano imundo, por onde deveria passar. olhou, então, para deus e protestou:
- senhor, que castigo! eu sou um riacho tão límpido, tão formoso, e o senhor me obriga a atravessar um pântano sujo como esse! como faço agora?
deus respondeu:
- isso depende da sua maneira de encarar o pântano. se ficar com medo, você vai diminuir o ritmo de seu curso, dará voltas e, inevitavelmente, acabará misturando suas águas com as do pântano, o que o tornará igual a ele. mas, se você o enfrentar com velocidade, com força, com decisão, suas águas se espalharão sobre ele, a umidade as transformará em gotas que formarão nuvens, e o vento levará essas nuvens em direção ao oceano. aí você se transformará em oceano.
É preciso entrar para valer nos projetos da vida. se uma pessoa passar a

vida toda evitando sofrimento, também acabará evitando o prazer que a vida oferece. não procure o sofrimento, mas, se ele fizer parte da conquista, enfrente-o e supere-o.veja com o olhar do outro um pescador, ao chegar à margem de um rio, percebeu que alguém estava se afogando. jogou-se na água e salvou a pessoa.

quando chegou de volta à mesma margem, percebeu que outra pessoa também se afogava. jogou-se na água novamente e também salvou a pessoa.

chegou à mesma margem exausto c, ao olhar para o rio, viu outro homem pedindo socorro e se afogando como os dois primeiros.

um outro pescador, que estava chegando e que a tudo assistiu, caminhou mais acima na margem e viu que um homem estava jogando as pessoas no rio. ele prendeu o homem e resolveu o problema.

Às vezes quem está de fora do caso tem uma visão mais completa da situação e pode identificar melhor as causas dos problemas eliminando definitivamente o mal pela raiz. sempre que estiver tentando resolver uma questão, peça a opinião de alguém que não esteja envolvido e poderá enxergar a situação por um outro ângulo, podendo encontrar, assim, uma resposta melhor para o problema.

is185

salário baixo, da empresa que não tem um plano de carreira e que por isso eles não crescem profissionalmente... em vez de reclamarem, deviam refletir para identificar onde estão errando e, assim, corrigir os erros que estão impedindo o seu crescimento.

faz parte da minha natureza

um escorpião estava querendo atravessar um pequeno riacho. embora raso, a correnteza era muito forte para o escorpião. ele ficou um tempo considerável parado sem saber o que fazer. um cavalo que o observava entendeu o seu problema, chegou perto e falou:

- você quer atravessar o riacho?

respondeu o escorpião:

- sim, eu preciso atravessá-lo.

* cavalo, com pena, falou:
- suba nas minhas costas que eu o atravessarei.
* escorpião subiu nas costas do cavalo e, quando estava atravessando o riacho, viu aquele belo lombo, não resistiu e o picou. o cavalo protestou:
- eu o ajudo e você faz isso comigo?!
respondeu o escorpião:
- desculpe-me, mas está no sangue, faz parte da minha natureza. por mais que a gente faça o bem para as pessoas, sempre haverá aquelas que agirão segundo a sua natureza.

189

um senhor de idade avançada estava cuidando da planta com todo o carinho, quando um jovem aproximou-se dele e perguntou:
que planta é esta de que o senhor está cuidando?
- É uma jabuticabeira - respondeu o senhor.
e ela demora quanto tempo para dar frutos?
pelo menos uns quinze anos - informou o homem.
- e o senhor espera viver tanto tempo assim? - indagou, irônico, o rapaz.
não, não creio que viva mais tanto tempo, pois já estou no fim da minha jornada - disse o ancião.
então, que vantagem você leva com isso, meu velho?
-- nenhuma, exceto a vantagem de saber que ninguém colheria jabuticabas, se todos pensassem como você...

numa granja uma galinha se destacava dentre todas as outras por sua coragem, espírito de aventura e ousadia. não tinha limites e andava por onde queria, mas o dono não apreciava essas qualidades.
um dia fincou um bambu no meio do campo, arrumou um barbante e amarrou a galinha. de repente, o mundo tão amplo que a ave

tinha foi reduzido para onde o barbante lhe permitia chegar. de tanto andar nesse círculo, a grama que era verde foi desaparecendo e ficou somente a terra.

depois de um tempo o dono se compadeceu da ave, pois ela, que era tão inquieta e audaciosa, havia se tornado uma pacata figura. então, cortou o barbante que a prendia pelo pé e a deixou solta. agora estava livre, poderia ir aonde quisesse. mas, estranhamente, a galinha, mesmo solta, não ultrapassava o limite que ela própria havia feito. só ciscava e andava dentro do círculo que criara. olhava para o lado de fora, mas não tinha coragem suficiente para se "aventurar" e sair do seu espaço. preferiu ficar do lado conhecido. com o passar do tempo, envelheceu e ali morreu.

191

na empresa, as pressões do dia-a-dia fazem com que, aos poucos, nossos pés fiquem presos a um chão que se torna habitual pela rotina. sem vida e sem vigor. estabeleça regras para os seus funcionários, mas cuidado para não destituf-los da capacidade de criar e, principalmente, de ousar.

aprendendo com os tombos da vida

o parto da girafa é feito com ela em pé, de modo que a primeira coisa que acontece ao recém-nascido é uma queda de aproximadamente dois metros de altura.

ainda tonto, o animal novinho tenta firmar-se nas quatro patas, mas a mãe tem um comportamento estranho: ela dá um leve chute e a girafa-filhote cai de novo no chão. tenta levantar-se e é de novo derrubada. o processo se repete várias vezes, até que o recém-nascido, exausto, já não consegue ficar em pé. nesse momento, a mãe novamente o instiga com a pata, forçando-o a levantar-se. e já não o derruba mais. a partir daí, ele se levanta sozinho, com forças, e consegue ficar firme de pé.

a explicação é simples: para sobreviver aos animais predadores, a primeira
lição que a girafa deve aprender é levantar-se rápido para fugir dos inimigos.
portanto, a aparente crueldade da mãe-girafa tem a importante função de
treinar o filhote para que não seja devorado pelos outros animais selvagens.
esse aprendizado vai ser fundamental para a própria sobrevivência da espécie.
levando para o lado da empresa, um bom gerente não é aquele que ape-

nas dá o emprego para os seus funcionários, mas aquele que sabe ensinar os seus subordinados a se desenvolverem profissionalmente, nem que tenha de ser, aparentemente, um pouco rude.saiba lidar com os obstáculos

geralmente, nas empresas, encontro pessoas sempre se queixando de algo. uma hora é da conjuntura econômica, outra é do clima, outra é do dólar, ou seja, sempre tem algo que não está a nosso favor. isso é a pura verdade. entretanto, em certos momentos, lutar "contra o meio ambiente" é a pior coisa que se pode fazer.

você conhece a história das duas rãs que caíram dentro de uma jarra de leite? uma era grande e forte, mas impaciente e, confiando na sua forma física, lutou a noite inteira, debatendo-se para escapar. a outra rã era pequena e frágil. como sabia que não teria energia para lutar contra o seu destino, resolveu entregar-se. com suas patas, fez apenas os movimentos necessários para manter-se na superfície, sabendo que, cedo ou tarde, iria morrer. exausta com o esforço, a rã maior não agüentou mais e morreu afogada. a outra rã conseguiu boiar a noite inteira e, quando, na

manhã seguinte, resolveu entregar-se à morte, reparou que os movimentos de sua companheira haviam transformado o leite em manteiga. tudo o que teve de fazer foi pular para fora da jarra e assim conseguiu sobreviver.

existem momentos em que lutar contra o meio ambiente é a pior coisa que podemos fazer. tenha serenidade nas decisões e paciência para suportar as dificuldades.

195

o valor da humildadecoloque-se no lugar do outro

um garoto passeava com o avô por uma praça da cidade. em determinada altura eles viram um sapateiro sendo destratado por um cliente, pelo fato de um serviço não ter ficado tão bem-feito. o sapateiro escutou calmamente a reclamação, pediu desculpas e prometeu corrigir o erro.

continuaram passeando e pararam para tomar um café num restaurante. na mesa ao lado, o garçom pediu a um homem que movesse um pouco a cadeira, para abrir espaço. o homem irrompeu numa torrente de reclamações e negou-se a afastar a cadeira. vendo a cena o avô falou para o neto:

- nunca esqueça o que viu. o sapateiro aceitou uma reclamação, enquanto este homem ao nosso lado não quis mover-se. os homens úteis, que fazem algo útil, não se incomodam de serem tratados como inúteis. mas os inúteis sempre se julgam importantes e escondem toda a sua incompetência atrás da autoridade.

julgar as pessoas não é uma atividade das mais simples. É difícil fazer um julgamento quando sabemos que também temos nossos defeitos. há uma história do discípulo que perguntou para o mestre:

como devo me comportar quando estiver julgando meus companheiros?
e o mestre respondeu para o aluno:
- quando for julgar seus companheiros, procure olhá-los nos olhos e a si mesmo.
- mas isso não é uma atitude egoísta? - questionou o discípulo.
- não, não é uma atitude egoísta, pelo contrário. se ficarmos preocupados conosco, jamais veremos o que os outros têm de bom para oferecer. quem dera sempre conseguíssemos ver as coisas boas que estão à nossa volta! na verdade, quando olhamos o próximo, estamos apenas procurando defeitos. tentamos descobrir sua maldade porque desejamos que seja pior que nós. nunca o perdoamos quando nos fere porque achamos que jamais seríamos perdoados por ele. conseguimos feri-lo com palavras duras, afirmando que dizemos a verdade, quando estamos apenas tentando ocultá-la de nós mesmos.

fingimos que somos importantes, para que ninguém possa ver nossa fragilidade.
por isso, sempre que estiver julgando o seu irmão, tenha consciência de que é você quem está no tribunal.

saiba lidar com as adversidades
certa vez a filha de um cozinheiro estava se queixando de como as coisas estavam difíceis para ela. o pai levou a filha até a cozinha, encheu três panelas com água e colocou para ferver. numa panela ele colocou cenouras, em outra colocou ovos e, na última, pó de café. cerca de vinte minutos depois, ele apagou o fogo. pegou as cenouras e colocou numa tigela. retirou os ovos e colocou em outra tigela. então, pegou o café com uma concha e colocou numa xícara. ele pediu que a filha experimentasse as cenouras. ela obedeceu e notou que as cenouras estavam macias. depois, ele pediu que a filha pegasse um ovo e o quebrasse. ela obedeceu e, ao

retirar a casca, verificou que o ovo endurecera com a fervura. finalmente, ele pediu que ela tomasse um gole do café. ela provou do café e achou saboroso. e o cozinheiro explicou:

- cada um deles enfrentou a mesma adversidade: água fervendo. mas a forma como cada um reagiu foi diferente. a cenoura entrou forte, firme e inflexível. mas depois de ter sido submetida à água fervendo, ela amoleceu e se tornou frágil. os ovos eram frágeis. sua casca fina protegia o líquido interior. mas, depois de terem sido fervidos, seu conteúdo se tornou mais duro.

o pó de café, contudo, é incomparável. depois que foi colocado na água fervente, mudou a água.

na empresa sempre estamos passando por adversidades. como você responde quando está num ambiente adverso? você é uma cenoura, um ovo ou um pó de café?

peça uma folha em branco

certo dia, um professor estava aplicando uma prova e os alunos, em silêncio, tentavam responder às perguntas com certa ansiedade. faltavam uns quinze minutos para o encerramento quando um aluno levantou o braço e disse:

- professor, pode me dar uma folha em branco? ele se justificou:

- eu tentei responder às questões, rabisquei tudo, fiz uma confusão danada e queria começar outra vez.

apesar do pouco tempo que faltava, o professor deu a folha em branco ao aluno e ficou torcendo por ele. e o aluno refez a prova e recebeu a nota máxima.

quantas pessoas receberam uma folha em branco, que foi a vida que deus lhe deu até agora, e só têm feito rabiscos, tentativas frustradas e uma confusão danada?

se você está numa situação parecida, levante o braço e peça uma folha em branco para você mesmo e comece de novo. com certeza você se sairá muito melhor.

uma grande verdade

um conferencista falava sobre gerenciamento da tensão.
levantou um copo com água e perguntou à platéia:
- quanto vocês acham que pesa este copo d'água?
as respostas variaram, de vinte até quinhentos gramas!
o conferencista, então, comentou:

não importa o peso absoluto. depende de quanto tempo vou segurá-lo. se eu seguro por um minuto, tudo bem. se eu seguro durante urna hora, eu terei urna dor no meu braço. se eu seguro durante um dia inteiro, você terá de chamar uma ambulância para mim. e é exatamente o mesmo peso, mas quanto mais tempo eu passo segurando-o, mais pesado vai ficando.
e concluiu:

- se carregamos nossos pesos o tempo todo, mais cedo ou mais tarde, nós não seremos mais capazes de continuar. a carga vai se tornando crescente! mente mais pesada.

o que você tem de fazer é deixar o copo em algum lugar e descansar um pouco antes de segurá-lo novamente.
temos de deixar a carga de lado periodicamente, do jeito que puder!

qual é a parte mais
importante do corpo humano?

uma mãe perguntou ao filho qual era a parte mais importante do corpo humano. o filho respondeu que eram os ouvidos. ela disse: não. muitas pessoas são surdas e vivem muito bem.

algum tempo se passou até que a mãe perguntou outra vez. o menino respondeu, então, que eram os olhos. ela disse:

a resposta ainda não está correta porque há muitas pessoas que são cegas e vivem muito bem.

ao longo do tempo, a mãe perguntou várias vezes e o filho nunca acertou a resposta. no dia em que o avô do menino morreu, rodos

estavam chorando e muito tristes com a perda. nesse momento, a mãe olhou para o filho e perguntou:
- você já sabe qual é a parte do corpo mais importante, meu filho?
observando que o filho estava confuso por ela estar fazendo a pergunta naquele momento, ela disse:

- esta pergunta é fundamental. mostra como você viveu realmente a sua vida. hoje é o dia que você necessita aprender essa importante lição. e continuou:
- meu filho, a parte do corpo mais importante é o seu ombro. o filho ainda perguntou:
- porque eles sustentam minha cabeça?
ela respondeu:
- não, é porque pode apoiar a cabeça de um amigo ou de alguém que está ao seu lado, quando eles choram.
eu espero que você tenha bastante amor e amigos, e que você encontre sempre um ombro para chorar quando precisar.
as pessoas se esquecerão do que você disse... as pessoas se esquecerão de seus feitos... mas as pessoas nunca se esquecerão de como você as fez se sentirem.

2l14205

não se esqueça de ser feliz!os dois lobos

conta-se que, no século passado, um turista americano foi à cidade do cairo, no egito, com o objetivo de visitar um famoso sábio.
o turista ficou surpreso ao ver que o sábio morava num quartinho muito
simples e cheio de livros.

as únicas peças de mobília eram uma cama, uma mesa e um banco.
onde estão seus móveis? - perguntou o turista.
e o sábio, bem depressa, perguntou também:
- e onde estão os seus?...
- os meus?! - surpreendeu-se o turista. - mas eu estou aqui só de pas-
sagem!
- eu também... - concluiu o sábio.

a vida na terra é somente uma passagem... no entanto, alguns vivem como se fossem ficar aqui eternamente e esquecem de ser felizes.

certa vez um funcionário de uma empresa comentou comigo algo com relação ao ódio e falou uma coisa que achei interessante.
disse ele:

"É como se existissem dois lobos dentro de mim. um deles é bom e não magoa. ele vive em harmonia com todos ao seu redor e não se ofende quando não se teve intenção de ofender. ele só lutará quando for certo fazer isso, e da maneira correta. mas, o outro lobo, ah!, este é cheio de raiva. mesmo as pequeninas coisas o lançam a um ataque de ira! ele briga com todos, o tempo todo, sem qualquer motivo. ele não pode pensar porque sua raiva e seu ódio são muito grandes. É uma raiva inútil, pois ela não irá mudar coisa alguma!

algumas vezes é difícil conviver com esses dois lobos dentro de mim, pois ambos tentam dominar meu espírito. mas eu sempre sei qual deles vence: aquele que eu alimentar mais freqüentemente."

as divergências de pontos de vista e os desentendimentos dentro de uma empresa são coisas absolutamente normais. mas, passado o momento da discussão, o que não devemos fazer é alimentar rancores e sentimentos negativos pelas pessoas com as quais convivemos no trabalho.

esteja livre para estabelecer
os limites de seus sonhos

a carpa japonesa (koi) tem a capacidade natural de crescer de acordo com o tamanho do seu ambiente. assim, num pequeno tanque, ela geralmente não passa de cinco ou sete centímetros - mas pode atingir três vezes esse tamanho, se colocada num lago.

da mesma maneira, as pessoas têm a tendência de crescer de acordo com o ambiente que as cerca. só que, neste caso, não estamos falando de características físicas, mas de desenvolvimento emocional, espiritual e intelectual.

enquanto a carpa é obrigada, para seu próprio bem, a aceitar os limites do seu mundo, nós estamos livres para estabelecer as fronteiras de nossos sonhos. se formos um peixe maior do que o tanque em que nos colocaram, em vez de nos adaptarmos a ele, deveríamos buscar o oceano - mesmo que a adaptação inicial seja desconfortável e dolorosa.

acredite nas pessoas e na capacidade dos funcionários. estimule o crescimento intelectual deles. você vai ver que, como as carpas, eles vão crescer de forma espantosa. como funcionários e como pessoas.

estratégias de vendas

havia um vendedor ambulante que percorria as cidades oferecendo remédio contra coice de burro. ele se instalou numa pracinha e começou a gritar, com aquela habilidade própria dos charlatões, dizendo que tinha um remédio infalível para coice de burro.

aos poucos, os curiosos se juntaram. então, ele mostrou um pacotinho bem fechado, dizendo que cada um continha o remédio:
- cura quem levou o coice e previne contra coices futuros.

e dava o preço de um, dois, três pacotes, sempre com o desconto de praxe. mas o vendedor advertia para tomarem cuidado, pois o remédio tinha validade e, vencido, perderia o efeito.

muitos roceiros compraram o tal remédio. chegando às suas

casas, abriram curiosamente o embrulho e encontraram três metros de barbante e o conselho por escrito:

"para evitar coice de burro, basta ficar longe do animal numa distância correspondente ao comprimento deste barbante."

desapontados e ludibriados, foram atrás do vendedor para lhe aplicar uma boa surra. mas o espertalhão já havia sumido da praça.

já passou o tempo em que os vendedores ludibriavam os clientes para poder vender. agora, estamos na era do serviço e do atendimento total das necessidades dos clientes.

infelizmente alguns profissionais ainda agem como o vendedor que vendia remédio para coice de burro.

as conseqüências do mau tratamentc

um estudo divulgado recentemente mostra que um chefe injusto não si faz da vida do funcionário um inferno, como pode prejudicar até mesmo saúde do subordinado. uma equipe de pesquisadores da inglaterra compro vou que a convivência com chefes intratáveis pode provocar a elevação cl pressão arterial dos funcionários.

a pesquisa foi realizada com um grupo de 28 auxiliares de enfermagem cada uma delas respondeu a um questionário sobre a forma como era trata da por sua supervisora. a partir disso, os pesquisadores registraram, a ca& trinta minutos, a pressão arterial de todas as auxiliares ao longo de três dia de trabalho.

ficou comprovado que aquelas que afirmaram ser tratadas de forma injusta tiveram aumento na pressão arterial e apresentaram um risco de quase 40% de sofrer um derrame cerebral.

essa informação é importante para você que tem subordinados, pois pode avaliar o grau de influência que você exerce sobre eles. pense nisso. e reveja a sua forma de lidar com os funcionários.

- também no início do mundo, a injustiça era pequena. mas cada um que veio depois terminou acrescentando algo, sempre achando que não tinha muita importância, e veja aonde chegamos.

a mesma coisa acontece com a negligência no trabalho. começa com uma pequena dose de tolerância com uma pessoa. daí a pouco, outros também estarão trabalhando negligentemente, prejudicando a qualidade do produto e dando prejuízo para a empresa.

bibliografia

abreu, romeu carlos lopes de. ccq - círculos de controle da qualidad rio de janeiro, qualitymark, 1991.
albrecht, karl & bradford, lawrence j. serviços com qualidade. paulo, makron books, 1992.
almeida, sérgio. cliente, eu não vivo sem você. salvador, casa da quali dade, 1995.
armstrong, david. a gerência através de histórias. são paulo, campus 1994.
barbosa, lívia. o jeitinho brasileiro. rio de janeiro, campus, 1992.
bardwick, judith m. perigo na zona de conforto. rio de janeiro, pioneira 1991.
barreto, roberto menna. criatividade no trabalho e na vida. são paulo, summus, 1997.
belasco, james a. & stayer, ralph c. o vôo do búfalo. rio de janeirii campus, 1993.
bennett, william j. o livro das virtudes. são paulo, nova fronteira, 1991

o livro das virtudes ii. são paulo, nova fronteira, 1995.
bennis, warren & nanus, burt. líderes - estratégias para assumir a ver dadeira liderança. são paulo, harbra, 1988.
bergamini, cecília whitaker. motivação nas organizações. são paulo, atlas, 1997.
bertain, leonard. a grande virada. são paulo, imam, 1995.
bethel, sheila murray. qualidades que fazem de você um líder. são paulo, makron books, 1997.
bonder, nilson. a cabala da inveja. rio de janeiro, imago, 1992.
branden, nathaniel. auto-estima. são paulo, saraiva, 1992. brocka, bruce & brocka m., suzanne. gerenciamento da qualidade. são paulo, makron books, 1994.
brown, w. steven. treze erros fatais que os gerentes cometem. são paulo, maltese, 1989.
caravantes, geraldo r. & bjur, wesley e. magia & gestão. são paulo, makron books, 1997.
carlson, richard. não faça tempestade em copo d'água. rio de janeiro, rocco, 1997.
carlzon, jan. a hora da verdade. rio de janeiro, cop, 1994. castilho, Áurea. a dinâmica do trabalho de grupo. rio de janeiro, qualitymark, 1995.

castro, alfredo pires de. automotivação. são paulo, campus, 1995.
challita, mansour. os mais belos pensamentos de todos os tempos. rio janeiro, associação cultural internacional gibran, 1995.
. os mais belos pensamentos de todos os tempos. rio de janeiro, associação cultural internacional gibran, 1995. v. 3.
. os mais belos pensamentos de todos os tempos. rio de janeiro, associação cultural internacional gibran, 1995. v. 5.
chapmam, elwood n. relações humanas na pequena empresa. rio de janeiro, qualitymark, 1996.

chiavenato, idalberto. gerenciando pessoas. são paulo, makron boo] 1992.
cordes, liane. o lago da reflexão. são paulo, best seller, 1986.
cortada, james w. & quintella, heitor m. tqm - gerência di qualidade total. são paulo, makron books, 1995.
courtis, john. os 44 erros mais freqüentes da gerência. são paulo, nob 1991.
crosby, philip b. qualidade falando sério. são paulo, makron books, 199c cunha, nylse helena silva. brincar, pensar e conhecer. são paulo, malte 1997.
de pree, max. liderar é uma arte. são paulo, best seller, 1989.
deep, sam & sussman, lyle. torne-se um líder eficaz. rio de janeiro, campus, 1988.
deming, w. edwards. qualidade: a revolução da administração. são paulo, saraiva, 1990.
denton, d. keith. qualidade em serviços. são paulo, makron books, 1991. drucker, peter e o gerente eficaz. rio de janeiro, guanabara, 1967. equipe grifo. iniciando os conceitos da qualidade total. rio de janeiro,
pioneira, 1994.
. facilitadores da qualidade. rio de janeiro, pioneira, 1995.
feldman, christina & kornfield, jack. histórias da alma, histórias do coração. rio de janeiro, pioneira, 1994.
filiage, miguel Ângelo. a fantástica revolução de um gerente. são paulo, gente, 1998.
frank, milo o. como apresentar suas idéias em trinta segundos ou menos. rio de janeiro, record, 1986.
labor, andréa. o homem que descobriu a qualidade. rio de janeiro, qualitymark, 1994.
galvÀo, célio & mendonÇa, mauro. fazendo acontecer na qualidade total. rio de janeiro, qualitymark, 1996.
gaudÊncio, paulo. men at work. são paulo, memnon, 1995.

gomes, hélio. pensamento da qualidade. rio de janeiro, qualitymark, 198 green, alan. lima empresa descobre sua alma. são paulo, negócio edito: 1996.
griffith, joe. speaker's library of business. rio de janeiro, prentice-hall brasil, 1990.
guaspari, john. a empresa que parou no tempo. são paulo, makron bool 1992.
hirata, renato. criando seu futuro de sucesso. são paulo, gente, 1995. holanda, fátima. liderança para competitividade. rio de janeiro, qualitymark, 1996.
imai, masaaki. kaizen - a estratégia para o sucesso competitivo. são paul imam, 1988.
instituto tarika. histórias da tradição sufi. rio de janeiro, dervish 1993.
juran, j. m. a qualidade desde o projeto. rio de janeiro, pioneira, 1992. kent, graeme. fábulas de esopo. são paulo, loyola, 1995.
kluge, manfred. a sabedoria da antiguidade. rio de janeiro, ediouro/tecnoprint, 1984.
kondo, yoshio. motivação humana. são paulo, gente, 1991.
kouzes, james m. & posner, barry z. o desafio da liderança. são paul campus, 1991.

mann, nancy r. deming - as chaves da excelência. são paulo, makron books, 1992.
matos, francisco comes de. empresa feliz. são paulo, makron books, 1996. maucher, helmut. liderança em ação. são paulo, makron books, 1996. mc carthy, john j. por que os gerentes falham. são paulo, makron books,
1994.
michalko, michael. thinkertoys - manual de criatividade em negócios. são paulo, cultura editores associados, 1995.
mirshawka, victor. a implantação da qualidade e da produtividade pelo método do dr. deming. são paulo, mcgraw-hill, 1990.

. criando valor para o cliente. são paulo, makron books, 1993.

& olmedo, napoleão l. tpm à moda brasileira. são paulo, makron books, 1995.

& mirshawka jr., victor. qualidade da criatividade - a vez do brasil. são paulo, makron books, 1993.

moine, donald j. & herd, john. modernas técnicas de persuasão. são paulo, summus, 1988.

moller, claus. o lado humano da qualidade. rio de janeiro, pioneira, 1993. moreira, dirceu & d'ambrosio, oscar. síndrome da passividade. são paulo, makron books, 1994.

morris, m. j. iniciando uma pequena empresa com sucesso. são paulo, makron books, 1991.

moura, josé a. marcondes de. os frutos da qualidade. são paulo, makr books, 1994.

nasrudin, mullá. histórias de nasrudin. rio de janeiro, dervish, 1994. oech, roger von. um " toc" na cuca. são paulo, cultura editores associados, 1995.

. um chute na rotina. são paulo, cultura editores associados, 1994.

oliveira, josé roberto cerqueira. aspectos humanos dos cinco sensos. r de janeiro, qualitymark, 1997.

oliveira, milton de. energia emocional. são paulo, makron books, 199 osada, takashi. house keeping - 5s's. são paulo, imam, 1992.

peters, tom. prosperando no caos. são paulo, harbra, 1989.

. o seminário de tom peters - tempos loucos exigem org nizações malucas. são paulo, harbra, 1995.

rangel, alexandre. cliente interno. são paulo, marcos cobra, 1994.

ribeiro, lair. o sucesso não ocorre por acaso. rio de janeiro, rosa dos tempos, 1992.

comunicação global. rio de janeiro, rosa dos tempos, 1992.

robbins, anthony. poder sem limites. são paulo, best seller, 1987.
. desperte o gigante interior. rio de janeiro, record, 1993.
roberts, harry v. & sergesketter, bernard e qualidade é pessoal. rio de janeiro, pioneira, 1993.
schell, jim. guia para gerenciar pequenas empresas. rio de janeiro, campus,
1995.
sewell, card & brown, paul b. clientes para sempre. são paulo, harbra,
1990.
tahan, malba. lendas do povo de deus. rio de janeiro, record, 1992.
tapscott, don & caston, art. mudança de paradigma. são paulo, makron books, 1995.
towery, twyman l. a sabedoria dos lobos. são paulo, negócio editora, 1998. townsend, patrick l. & gebhardt, joan e. qualidade em ação. são
paulo, makron books, 1993.
tulku, tarthang. o caminho da habilidade. são paulo, cultrix, 1995.
vÁrios autores. a essência da auto-ajuda. são paulo, martin claret, 1997.
. a essência da magia. são paulo, martin claret, 1997. . a essência do poder. são paulo, martin claret, 1997.
a essência da sabedoria. são paulo, martin claret, 1998.

veriag, wilheim heyne. sabedoria asiática. rio de janeiro, ediouro/tecnoprint, 1984.
whiteley, richard c. a empresa totalmente voltada para o cliente. rio d, janeiro, campus, 1996.
williams, richard l. como implementar a qualidade total na sua empresa. r de janeiro, campus, 1995.
zangwill, willard i. sucesso com as pessoas. rio de janeiro, record, 198

zemke, ron schaaf, dick. a nova estratégia do marketing. são pauli harbra, 1991.
zenger, john h. desperte o líder que há em você. são paulo, futura, 1996.

sobre o autor

alexandre rangel é sócio-diretor da sociedade brasileira da qualidade (sbq) e membro da academia brasileira de arte, cultura e história (abach). e consultor organizacional especializado nos aspectos comportamentais que levam à motivação humana e trabalha como colaborador do grupo bandeirantes de rádio e televisão, onde apresenta, diariamente, o boletim momento da qualidade na rádio bandeirantes de são paulo (am 840khz) e de porto alegre (am 640khz). participa também do programa dia-a-dia na tv bandeirantes. foi colaborador na rádio cbn (sp) de 1997 a 1999 e na rádio eldorado (sp) entre 1994 e 1997.

obras do aui

o que podemos aprender com os gansos, original, 2002.
momento da qualidade, atlas, 1995.
cliente interno - o mexilhão, m. cobra, 1994.
serviços ao cliente - uma estratégia competitiva, m. cobra, 1993.

índice remissivo

ações - 83, 170
acomodadas - 42
acreditar - 69
acusar - 155
agendar - 134
ajuda - 77, 79, 85, 113
ambiente de trabalho - 47, 113, 132, 149
amigo(s) - 32, 34, 40, 43, 60, 65, 87, 91, 96, 111, 130, 135, 159,

205, 212 ânimos - 124
atitude(s) - 74, 110, 134, 145, 152, 163, 169, 197
auto-estima - 132, 146, 147, 169 cliente(s) - 56, 86, 109, 196, 210
compaixão - 103
competência - 53, 131, 140 comportamento(s) -34, 62, 67, 91, 102, 113, 141, 162, 169, 170, 193 comprometimento - 23, 154, 179
compromisso(s) - 69, 101, 180 comunicação - 52, 70
concorrência - 39
confiar - 33, 69, 105 conhecimento(s) - 49, 70, 79, 98, 130, 139, 161, 182, 212
coragem - 25, 49, 59, 97, 172, 191 costume(s) - 99, 108, 123, 162
crescimento - 52, 113, 164, 188, 208 criatividade - 23, 67, 112, 153 criticar - 82
decisão - 45, 76, 143, 167, 176, 183 defeito(s) - 54, 79, 156, 164, 169, 197 desafio(s) - 27, 53, 159
desculpas - 89, 172, 196
desempenho - 132, 137, 147, 157

desenvolvimento - 97, 160, 208 ditcrença(:,) - 100, 119, 154, 168, 186
dificuldade(s) -- 32, 106, 168, 195 dite ao -- 79, 128, 183
k.ncordlar - 77, 162
- 50, 82, 115, 159 - 115, 134
erto(.1 -- 32, 42, 67, 74, 83, 89, 108, 124, 134, 172, 187, 196
--- 36, 87, 95, 134, 212 teummenta, - 97
gerentu(s) -67, 70, 89, 91, 105, 106, 113, 115, 117, 126, 130, 139, 143, 145, 147, 164, 169, 170, 176, 193 humor 102
- 27, 67, 68, 69, 70, 77, 79, 132, 134, 153, 164
mcompet,/}ncia - 196
iniciativa(.)-- 67, 110, 143
1111usny±,) - 72, 213
limucicoc, -- 105, 119
medo(,) 34, 60, 68, 74, 87, 117,

145, 162, 183
melhoria(s) - 67, 77, 153
motivação - 68, 105, 132, 155, 169, 170
mudança(s) - 32, 52, 62, 67, 110, 117, 122, 126, 130, 141, 154, 162, 167, 170, 178, 186
objetivo(s) -- 23, 95, 128, 136, 168, 206
obsráculo(s) - 23, 75, 195 oportunidade(s) - 25, 36, 68, 153, 162, 168, 176
orgulho --- 54
paciência - 27, 82, 134, 141, 150, 195
pensamento(s) - 52, 65, 77, 83, 99, 180
perdão - 40, 172
potencial - 100, 105
problema(s) - 43, 63, 70, 72, 74, 75, 77, 83, 89, 102, 103, 106, 124, 132, 143, 145, 153, 155, 159, 169, 174, 180, 185, 189

procedimento - 110
processo(s) - 77, 82, 105, 110, 113, 124, 126, 156, 157, 160, 176, 182, 193 produtividade - 32, 145, 154, 155, 156, 170
qualidade - 93, 99, 134, 145, 150, 170, 213
raiva - 34, 65, 172, 207
relação - 52, 56, 69, 82, 87, 95, 117, 122, 137, 145, 164, 169, 176, 207 responsabilidade(s) - 68, 105, 113, 124, 145, 174, 182
resultado(s) - 27, 32, 60, 79, 89, 106, 122, 132, 147, 153, 155, 157, 162, 168, 170
sabedoria - 119
sacrifício - 95
salário - 23, 187
saúde - 134, 212
solução - 77, 143
sorte - 136, 153
sucesso - 85, 99, 100, 130

tarefa(s) - 43, 65, 68, 95, 130, 132,

134, 169, 182
tolerância - 213
valor - 29, 31, 156, 168, 196 valorizar - 105, 119, 212
verdade - 42, 52, 56, 69, 111, 134, 145, 147, 150, 155, 164, 195, 197, 202
229