

Sonia Jordão

E agora, Venceslau?

– como deixar de ser um líder explosivo –



Belo Horizonte
2007

E agora, Venceslau?

– como deixar de ser um líder explosivo –

Copyright © SONIA JORDÃO

Capa e ilustrações
RONALDO LAZZAROTTI

Revisão
TÂNIA DIAS JORDÃO

J82e JORDÃO, Sonia.

E agora Venceslau ? : como deixar de ser um líder explosivo /
Sônia Jordão . — Belo Horizonte : Tecer Liderança ; Contagem :
Santa Clara Editora , 2007 .
96 p. il.

1.Administração de empresas. 2.Liderança. 3.Gerência. I.Título.

CDU 658
658.012.4

Bibliotecário responsável: Rinaldo de Moura Faria

Todos os direitos reservados.

CONTATOS:

e-mail: tecer@soniajordao.com.br

site: www.soniajordao.com.br

A REPRODUÇÃO DESTA OBRA PODE SER FEITA,
DESDE QUE CITADA A FONTE.

IMPRESSO NO BRASIL
PRINTED IN BRAZIL

*A meu pai, Nemes Jordão.
Com muito amor.*

*Agradeço a meus amigos e amigas
por existirem em minha vida. É maravilhoso
poder partilhar minhas emoções
com cada um de vocês.*

Só se aprende o novo quando as
certezas velhas caem.

Rubem Alves

SUMÁRIO

Prefácio	9
O acontecimento	11
Perdendo o controle	25
Descobrimo o problema	37
E agora, Venceslau?	55
Valeu a pena?	77
Linha direta com a autora	95

PREFÁCIO

Este livro começou a ser escrito nas primeiras experiências de vida da autora. Vem amadurecendo através de sua existência. Só agora é que foi transcrito para o papel. É um livro já vivido.

Ao ler este livro, encontrei uma história envolvente, que nos remete ao dia-a-dia da nossa vida pessoal e profissional. Quantas situações como essa não vêm ocorrendo, ultimamente, bem perto da gente?... Se você quer crescer, progredir, vencer, então encontrou um bom caminho a trilhar.

Gostaria de destacar, inicialmente, um aspecto da nossa vida que é fortemente focado no livro – somos cercados de mudanças a todo o momento. São situações que vêm das outras pessoas, do nosso ambiente de convivência, nos levando a toda hora a escolhas e decisões fora daquilo de pretendíamos. Como não temos o poder de controle de tudo, temos que mudar-nos, pouco ou muito, mas somos obrigados a mudar. Muitas vezes é doloroso enfrentar isso. É o caso do nosso amigo e protagonista Venceslau.

A autora, ao idealizar seu personagem, depurou sua experiência de vida profissional trazendo um leque de situações, rico de ensinamentos, nos levando a uma aprendizagem gradativa e agradável. Ela nos mostra um quadro quase real de uma pessoa explosiva em suas atitudes, assim como as conseqüências disso. É muito interessante você vivenciar fatos, sentimentos e pensamentos através da leitura deste livro.

Todos esperamos e queremos um final feliz. Para tal, depois de muitos problemas é preciso haver mudanças para atingirmos nossos objetivos. Primeiro nos pensamentos, depois nas atitudes. E isso acontece neste livro. Após uma sucessão de mudanças pessoais, a paz e o equilíbrio voltam a reinar. Isso é real, é concreto. É a nossa vida quando decidimos enfrentá-la como precisa ser.

Tudo que neste livro é apresentado, de fato, está muito próximo de nós. Embarque nessa história, com a mente e o coração, e boa viagem. Você vai gostar.

Márcio Pereira Primo.

Administrador, Economista e Contador.
Diretor executivo de uma indústria de médio porte.

O ACONTECIMENTO

– Venceslau, você está demitido!

– Mas, como?! – perguntei admirado.

Augusto, presidente da empresa, me explicou:

– Os resultados não andam conforme precisamos.

No futebol os técnicos são demitidos muito mais rapidamente que nas indústrias quando não atingem as metas, e a Telucar não pode esperar mais. Já se passou mais de um ano sem você conseguir atingir as metas traçadas.

E continuou:

– Quando o contratei como diretor comercial, minha expectativa era de que as vendas aumentassem. No início, até parecia que isso ia acontecer, mas, com o passar do tempo, os resultados alcançados estão cada dia mais



distantes das metas, e precisamos de resultados positivos. Nossa equipe tem hoje mais de 900 funcionários, com isso existem mais de 3000 pessoas que dependem da empresa. Gosto de você, Venceslau. Sei que é um profissional comprometido, que veste a camisa da empresa. Sei também que é trabalhador, além de confiável e responsável, mas infelizmente tudo isso não é suficiente, o mercado não permite que as empresas vacilem. A concorrência está aí e novas estratégias precisam ser preparadas se quisermos sobreviver. Estou sentido, mas não vejo alternativa a não ser colocar outra pessoa em seu lugar.

Fui para casa bem abatido. Procurava refletir sobre os acontecimentos. Entrei intempestivamente como há muito não fazia.

– Conceição! Conceição!

– O que aconteceu, meu querido?

– Estou muito aborrecido. Você não é capaz de imaginar o que me aconteceu. – Sentei-me, afundando a cabeça entre as mãos e já me sentindo todo dolorido, de tanta tensão. Conceição aguardava em silêncio, ansiosa. Enfim, pude dizer quase num fio de voz:

– Augusto me demitiu!

– Mas, por quê?

– Por causa dos resultados da empresa. Mais um mês sem atingir as metas!

O sangue já fervilhava em meu rosto, podia sentir a alteração em meu semblante.



– Calma, Venceslau. Em breve você conseguirá um novo emprego. Quem sabe até melhor que esse, com menos estresse. Fique tranqüilo, afinal aqui em casa você não é sozinho para arcar com as despesas. A escolinha não dá grandes lucros, mas com o que ganho podemos sobreviver. É só evitarmos gastos supérfluos até você conseguir outro emprego. E ainda tem o nosso fundo de reserva...

– Sorte sua que escolheu ser pedagoga. Com crianças não precisa pensar em resultados.

– Que idéia, Venceslau! Já pensou se não cuidarmos bem das crianças, não nos preocuparmos com a qualidade de nossos profissionais, com o atendimento às crianças e aos seus pais? A Ciranda

Feliz é uma escola pequena, mas também é uma empresa. E precisa ser bem gerenciada, senão fecha igual a muitas que vemos por aí. E olha que nossos principais clientes nem sabem o que querem, porque às vezes nem sabem falar.

– Desculpe, Conceição, estou um pouco nervoso. Não quis desmerecer seu trabalho. É que é muito difícil ser demitido. Trabalhar com afinco e não conseguir os resultados que esperam da gente já é duro, mas quando nos dispensam é terrível. Quando o Augusto conversou comigo, parecia que o chão faltava sob meus pés. Fiquei até sem fala.

– Agora é pensar positivamente. Lembrar-se dos seus empregos anteriores, em que era reconhecido.

– É verdade, fui um profissional de sucesso. Foi um bom tempo naquelas duas grandes empresas. Inclusive uma multinacional! E eu consegui excelentes resultados. Você se lembra da minha empolgação? Mas agora, Conceição, essa é a segunda empresa da qual eu fui demitido após trabalhar pouco tempo, e mais uma vez porque não consegui bons resultados. Qual será o problema? Na empresa anterior trabalhei dez meses e estava na Telucar há apenas um ano e três meses.

– Infelizmente não tenho condições de descobrir isso por você. Acredito que só você consiga entender o que aconteceu de fato. Vale a pena, querido, refletir

sobre isso. Quantas pessoas aproveitam uma pedra no meio do caminho para construírem um degrau...

– Sinto que meus pensamentos estão fervilhando. Vou tentar descansar um pouco e depois pensar o que posso fazer. Ter você ao meu lado já é um grande consolo.

Queria, de fato, descansar, sentir-me menos pesado com tudo aquilo, mas não conseguia deixar de me perguntar o que estava acontecendo. Por que as atitudes que sempre deram certo, agora não funcionavam mais? Por que não conseguia fazer com que aqueles garotos fizessem o que eu mandava? Por que não alcancei as metas planejadas?

Procurei não me sentir um fracassado. Tinha lido que pessoas que se mostram assim têm mais dificuldade em arranjar emprego, e a mim ainda restavam boas coisas a mostrar em minha trajetória profissional.

Disse a mim mesmo:

– Cara, pra frente é que se anda! Não, você não terá dificuldades para conseguir outro emprego. Então... Você sabe que bons profissionais não ficam



desempregados, não é? Vamos lá! Com você não será diferente!

Estava consciente de meu valor. Durante toda minha vida procurei desenvolver-me profissionalmente. Formei-me em engenharia civil, seguindo a indicação de meu avô, mas com o tempo descobri que gostava mesmo era da área comercial. Aí procurei me especializar e fiz o curso de pós-graduação em *Marketing*. Quando assumi a gerência pela primeira vez, senti que precisava de mais bagagem e busquei uma das melhores escolas do país para me especializar em Gestão Empresarial. Falo fluentemente inglês e espanhol, além de já ter morado mais de um ano no exterior. Também, tenho bons conhecimentos na área de informática. – Tudo isso passava pela minha mente, de forma acelerada.

Continuei analisando a situação. – Tenho um grande diferencial no mercado: tanto pela experiência quanto pelo bom conhecimento teórico. Gosto da área de vendas e de lidar com pessoas. Tenho muito prazer quando trabalho em uma dessas coisas. Gosto também de fechar negócios, independentemente do tamanho. Na época em que fiz faculdade e até mesmo quando cursei meu primeiro curso de pós-graduação, consegui ganhar um bom dinheiro com vendas. Trabalhei com vários produtos, incluindo cotas de clubes, anúncios em lista telefônica, jóias e até enciclopédias. Durante um período, participei de

sistemas de *marketing* de redes e tive dificuldades para ingressar pessoas na minha rede, mas não tive dificuldade nenhuma em vender os produtos.

Finalmente fui trabalhar como engenheiro de vendas e comecei a usar meus conhecimentos teóricos. Aí senti que estava unindo o útil ao agradável. Até que fui promovido a gerente, e então passei a cuidar de grandes negócios e a ser um suporte para a equipe de vendas, tanto na área comercial quanto na área técnica.

Lembrei-me de que meu pai era um grande vendedor e parecia que eu havia herdado dele esse gosto por vendas. Quando era criança vivia ajudando meu pai. Nem me lembrava quando tinha começado, só sabia que gostava muito do que fazia. Quando vinha da escola, na pequena cidade do interior onde vivíamos, ia logo para o armazém de meu pai. Preferia fazer isso a ir brincar com meus amiguinhos. Ainda nem conseguia alcançar o balcão e subia em um banquinho para atender as pessoas.

Foi então que veio à minha mente o fato de ter visto, há um tempo atrás, o cofre do armazém da época em que era criança. Lembrava-me desse cofre como algo enorme, e no primeiro momento nem acreditei que era o mesmo. Agora entendia que o cofre não era tão grande nada, eu é que devia ser muito pequeno na época.

Como passado e presente se mesclam de forma tão inusitada dentro da gente... Lembrar-me da infância conseguiu me apaziguar um pouco. E então, internamente, trabalhei a necessidade de ficar tranqüilo até conseguir novo emprego. Mesmo que demorasse alguns meses.

Sabia que na maioria das vezes em que dispuitei alguma vaga, meu currículo era o melhor, inclusive porque demonstrava boa experiência profissional e, ainda, os bons resultados nas duas grandes empresas onde trabalhara durante mais de doze anos. Quando não conseguia algum emprego, descobria que era porque meu currículo era considerado tão bom que a empresa achava que eu não iria ficar por muito tempo, ou então não estavam em condições de pagar o que eu merecia.

Estava claro, porém, que esse segundo resultado negativo certamente abalaria minha boa *performance*, refletiria numa próxima seleção. Precisava criar uma estratégia eficiente para conseguir nova colocação.

Assim, preparei-me para procurar um novo emprego. Atualizei meu currículo seguindo as recomendações que ouvira de um consultor na área: “ao fazer um currículo é importante pensar em quem vai lê-lo. É preciso que quem o ler fique com a vontade de saber mais sobre você e lhe dê a chance de continuar no processo de seleção. É bom também mostrar os resultados positivos alcançados”. Depois



disso, fiz uma lista com nomes de pessoas de minha rede de relacionamentos que poderiam me indicar em alguma empresa. Cadastrei meu currículo em alguns *sites* e comecei a pesquisar as ofertas que apareciam.

Poucos dias depois, um amigo indicou-me para uma empresa – a DJP Máxima. Claro que, antes de ir para a entrevista, procurei entrar no *site* da empresa, assim iria para a entrevista me sentindo mais preparado. Foi então que fiquei sabendo que era uma indústria com pouco mais de 100 funcionários e mais de 15 anos no mercado. Além disso, ficava num bairro não muito distante de minha atual residência, o que facilitaria o meu deslocamento. Procurei também saber como tinha surgido a vaga e descobri que o

cargo que estava disponível era antes ocupado pelo dono da empresa, que havia falecido, o Sr. Jamil Peixoto. Fiquei sabendo que ele cuidava das vendas, das compras e ainda que era o responsável pela indústria. Ele havia sofrido um infarto fulminante há pouco tempo, em função do grande estresse da vida executiva. Sabia que essas informações seriam importantes no contato com a pessoa que me entrevistaria.

Sua esposa, Dirce, já cuidava da parte administrativa e financeira antes da tragédia, mas não gostava da área comercial e nem teria tempo para cuidar de tudo com competência.

A entrevista transcorreu tranqüilamente. Dirce questionou-me sobre meus trabalhos anteriores, minhas habilidades e minha facilidade em lidar com clientes. Perguntou-me também sobre o fato de gostar ou não de lidar com pessoas. A conversa foi longa, mas bastante produtiva. Aproveitei para demonstrar minha experiência e – claro! – minha vontade de trabalhar e ajudar a DJP Máxima a se manter no mercado e, se possível, crescer. Dirce pareceu-me ter ficado convencida de que eu era a pessoa certa para o cargo, mesmo assim pediu-me um tempo para me dar uma resposta. Provavelmente iria conversar com mais alguns candidatos. Depois da conversa, solicitou que eu fosse a um psicólogo, que fazia testes psicotécnicos para a empresa.

Quinze dias se passaram desde que fora demitido da Telucar. Enfim, Dirce me ligou informando que eu estava contratado. Solicitou que eu começasse no início da semana seguinte, já que coincidiria também com o início do mês.

Como eu tinha sido indicado por um amigo em comum, entrei com carta branca na empresa e rapidamente demonstrei minha competência trazendo novos e importantes clientes, além de aumentar as vendas para aqueles clientes já existentes. Dirce confiava plenamente em mim, que a cada dia procurava retribuir com muito trabalho e dedicação. Eu não queria ficar pouco tempo nesse emprego também. O tempo passava e os resultados de meu trabalho iam além do esperado. Estava conseguindo resultados positivos, novamente. Eu me mostrava muito motivado e isso se refletia em minhas atuações.

Quando acertei com Dirce as condições de trabalho, decidimos que meus rendimentos seriam relacionados com meus resultados. Isso era comum na área comercial, portanto não me surpreendia. Foram propostas comissões sobre os lucros, e não sobre as vendas. Isso para mim era novidade, mas aceitei de bom grado. Com isso eu não mais me preocuparia somente com as vendas, trabalharia também objetivando menores custos.

Aproveitei a oportunidade para colocar em prática o que tinha aprendido em meu último curso de pós-

graduação: Gestão Empresarial. Isso me deixava muito contente porque trazia a possibilidade de provar para os outros, e para mim mesmo, que não ter conseguido bons resultados nas duas últimas empresas onde havia trabalhado não era motivo suficiente para eu me desanimar. Eu sou persistente, e não mediria esforços para demonstrar minha competência. Iria aproveitar a chance porque, se não desse certo dessa vez, minha carreira correria sérios riscos. Porém, continuava com aquela dúvida, que tanto me incomodava: – por que fracasei nas duas últimas empresas onde trabalhei?

Acostumado a desafios pessoais e profissionais, eu possuía uma vontade muito grande de aprender, e essa era uma oportunidade de ouro. Depois de



trabalhar em grandes empresas, onde geralmente os profissionais cuidam somente de uma área de atuação, agora estava assumindo uma empresa de médio porte, onde existia a possibilidade de cuidar de mais de uma atividade, o que me proporcionaria um crescimento maior, principalmente porque tenho muita vontade de aprender. Eu estava feliz com meu trabalho. Agora gerenciava as áreas de compras, vendas e *marketing*, além de colaborar no gerenciamento das áreas industriais e de assistência técnica.

PERDENDO O CONTROLE

Fiquei sabendo que, mais uma vez, haviam errado naquele serviço. Alfredo, da Siderúrgica Cartevali, meu amigo há quase 10 anos, ligou reclamando de um fornecimento. Eu já tinha explicado com detalhes aos funcionários como fazer a tarefa. À medida que ia relembrando do acontecimento fui ficando nervoso e pensando em como recuperar aquele prejuízo e, principalmente, em como não perder o cliente. Os produtos seriam devolvidos para serem consertados. As despesas de transporte correriam por conta da Máxima e, ainda, precisaríamos arcar com horas extras do pessoal para tentar minimizar o problema e devolver os equipamentos rapidamente após a revisão.

Aquele acontecimento era tudo o que eu não queria. Depois que comecei a trabalhar na DJP Máxima, eu consegui aumentar significativamente as vendas para a Cartevali. Como já conhecia bem o Alfredo e o Custódio, gerentes da Cartevali, tinha destes a total confiança. Eles sabiam que eu cuidaria de seus interesses, que não iria simplesmente deixar

qualquer problema que surgisse se agravar. Sabiam que eu defendia os interesses da Máxima junto a eles, para que não tivéssemos prejuízo, mas que também conseguia defender os interesses deles junto a Máxima. Conheciam meu jogo de cintura. Já tínhamos negociado diversas vezes, quando eu trabalhara em outras empresas.

A Siderúrgica Cartevali havia se tornado nosso principal cliente. Porém, os concorrentes não iriam ficar parados. Aliás, o próprio Custódio havia me contado que um desses concorrentes tinha mudado recentemente sua estratégia de atendimento para tentar reverter o quadro a favor deles novamente. Por isso, também, era importante manter um atendimento diferenciado e especial. Agora acontecia aquela reclamação, e o pior: era procedente!

26

Enquanto eu refletia sobre tudo isso, fui vendo o risco que estávamos correndo. Esse não tinha sido o primeiro erro acontecido com a Cartevali e eu sabia que teria muito trabalho para minimizar as conseqüências. Tinha consciência de que o problema se agravaria se não resolvesse essa reclamação com presteza. Então, resolvi ir até a fábrica para informar o que havia ocorrido e preparar o pessoal para que corrigissem o problema.

Chamei algumas pessoas da equipe de produção para discutirmos a melhor solução e, à medida que explicava o que aconteceu, ia ficando cada vez mais

nervoso. Não conseguia entender como haviam cometido o mesmo erro pela segunda vez, e justamente com a Cartevali. Sem conseguir dominar meus sentimentos, quando menos se esperava gritei com o Gustavo, que eu acreditava ter cometido o erro. Depois de dizer o que acreditava ser importante, acalmei-me um pouco e voltei para minha sala.

Mais tarde, Frederico, supervisor da fábrica, foi até meu escritório. Parecia que primeiro queria ver se eu estava mais calmo, pois sabia que o problema tinha mexido comigo. Quando sentiu minha tranquilidade começou a dizer:

– Preciso conversar com você, Venceslau.

– Pois não, pode falar. – Frederico era bem ponderado, e eu iria ouvi-lo com toda a atenção. Porém, o que ouvi não foi nada agradável.

– Você cometeu um grande engano, Venceslau! Gustavo não errou. No dia que o problema aconteceu ele nem sequer estava aqui. Estava realizando um trabalho externo de assistência técnica.



– Não foi ele???

– Não. E o pior de tudo é que agora ele resolveu sair da Máxima. Você sabe que ele é um de nossos melhores funcionários e uma peça-chave no processo de produção. Será difícil encontrar outro profissional com sua competência e precisamos fazer de tudo para não perdê-lo.

– Disso, eu não tenho dúvidas.

– Quando conversou comigo ele alegou que já estava cansado de suas explosões, Venceslau. O pior é que, além de nos fazer muita falta, se ele for trabalhar na concorrência também nos incomodará bastante. A saída dele nos trará uma série de contratemos. Isso sem dizer que achar um novo funcionário para sua função nos dará um grande trabalho, além de ser representativo o custo de contratação de um novo profissional para o cargo. Tudo isso sem contar a possibilidade de se contratar erradamente e, ainda, do tempo de treinamento com o novo funcionário. Você sabe... Talvez Gustavo possa reconsiderar sua decisão de deixar a empresa, se você reconhecer que errou nesse caso.

Eu me sentia cada vez mais desconcertado com as observações de Frederico, tão pertinentes. Sem se preocupar com o que eu estivesse sentindo, ele prosseguiu:

– Já tentei conversar e minimizar o problema, mas Gustavo parece irreduzível. Ele disse que sabe que você tem um bom coração e em muitos momentos parece boa gente, mas quando explode fala coisas que ofendem profundamente as pessoas. Quer saber o que mais ele me disse? Que fica pensando como pode alguém ser assim. Que ele tem até a impressão de que são duas pessoas diferentes: uma bem agradável e outra extremamente desagradável. Só que ele não quer mais agüentar esse seu lado desagradável, Venceslau. Disse que está decidido, e que essa foi a última vez que você o tratou assim. Essa foi a gota d'água. Minha esperança é que você consiga reverter essa decisão

Eu já sabia que Gustavo era uma pessoa responsável e dedicada, além de muito inteligente. Certa vez, eu o escutei dizendo que havia aprendido a fazer de cada erro um aprendizado, já que seu pai sempre o motivava a tentar novamente, e que o lema de seu pai era: “todos cometem erros, o que não se pode é cometer o mesmo erro duas vezes”. Assim, sem medo de errar ia aprendendo as formas de acertar. Ele dizia também que, além de fazer tudo da melhor forma possível, sempre procurava achar uma maneira melhor, mais econômica ou mais rápida de fazer as atividades. Isso o tornava o mais criativo da equipe. Sempre que precisávamos pensar em alguma

inovação, Gustavo era chamado. Diziam que parecia que ele tinha uma luzinha acesa dentro dele, já que, virava e mexia surgia com uma nova e brilhante idéia.

Enquanto pensava isso tudo, escutei Frederico dizendo:

– Gustavo me afirmou que não está gostando mais do trabalho como antes. Aliás, desde que você começou na empresa as coisas mudaram bastante para ele, segundo diz. Toda vez que ele comete algum erro você chama sua atenção na frente de seus colegas e de uma forma que nem lhe permite se justificar. O pior de tudo é que o medo de errar já começou a fazer parte de sua rotina e com isso ele deixa também de tentar fazer coisas novas.

– Mas eu sempre tento valorizar suas idéias...

– Desculpe, Venceslau, mas não é o que ele sente. Aliás, em função do modo como é tratado por você está evitando tomar novas atitudes, tentar inovar. Tudo porque, se cometer qualquer erro, acabará vendo uma explosão sua, e não está a fim disso. E sabe o que mais, Venceslau? Gustavo disse que, cada repreensão que recebe de você o deixa arrasado. E ele acredita que dessa vez foi demais e quer dar um basta na situação. Afirmou que a Máxima era uma empresa muito agradável de trabalhar antigamente. Agora, já não desperta nele aquele prazer que tinha de vir para o trabalho.

Depois de ouvir Frederico, conclui, evidentemente, que eu estava errado. Procurei, então, por Gustavo e pedi desculpas. Usei vários argumentos, mas ele estava decidido, não ficaria mais na empresa.

O pedido de demissão de Gustavo repercutiu em toda a Máxima. Isso fez com que Dirce refletisse sobre o meu comportamento. No fim do dia ela me chamou para conversar.

– Venceslau, não é a primeira vez que eu observo como você trata as pessoas e isso tem me deixado bastante triste. Não era assim que Jamil e eu agíamos normalmente e eu não gosto de sua forma de tratar as pessoas quando erram.



Nossos colaboradores precisam ser tratados com respeito, e quando você os trata dessa maneira não está agindo de acordo com nossos valores. Acredito que é possível conseguir resultados positivos sem impor nada, sem mandar as pessoas fazerem. Antes de você não se ouviam gritos na empresa, e vender muito, mesmo com boa lucratividade, não é suficiente para você permanecer na Máxima. Aqui o clima que reina é de harmonia e eu não tolerarei outra explosão sua.

Eu fiquei sem saber o que responder. Vendo minha atitude ela disse:

– Você sabe que aqui na Máxima temos o programa de Participação nos Lucros e Resultados para toda a equipe de colaboradores, não é? Acreditamos que com o PLR as pessoas são incentivadas a produzir mais e melhor. É isso que almejamos. E outra coisa, Jamil possuía o hábito de pedir ao invés de mandar os outros fazerem. E sempre conseguiu o que queria simplesmente pedindo. Pense nisso também!

Como já é sexta-feira, sugiro que você use o fim de semana para refletir sobre o que aconteceu e pense em formas de se controlar.

Os acontecimentos pegaram-me de surpresa, já que nem por um momento imaginei que isso fosse acontecer. O pior de tudo é que eu nem soube o que responder, mesmo sendo um homem



da área comercial, acostumado a argumentar e defender meus pontos de vista.

Saí da conversa com Dirce, simplesmente arrasado. Não podia perder aquele emprego. Claro que Conceição, como sempre, me apoiaria, mas, e meus dois filhos? O que iria dizer a eles se fosse demitido mais uma vez? Seria a terceira demissão seguida. Que exemplos daria a meus filhos com mais esse fracasso? Será que preci-

saria passar por mais essa lição? Ou será que era a vida me dando mais uma oportunidade para eu aprender?

À noite, em casa, minha esposa tentou em vão descobrir o que me atormentava:

– O que aconteceu, Venceslau? Por que está assim pensativo? Posso ajudá-lo?

– Infelizmente, não. Acredito que, mais uma vez, eu tenha de resolver esse problema sozinho. Preciso, primeiro, digerir tudo o que aconteceu, para, depois, conseguir falar sobre o assunto. Aconteceu um episódio muito ruim na Máxima, e eu ainda não sei qual a melhor atitude a tomar. Fui, inclusive, chamado a atenção pela Dirce. Quero descobrir o que fazer!

Naquele momento eu precisava era me isolar. Queria pensar no acontecimento em si, tentar entender como agir. Como Conceição me entendia bem, sabia que eu iria ficar assim até encontrar uma resposta para meus questionamentos. Além de não me perturbar, escutei que dizia para os nossos filhos:

– Diego e Rafael, por que vocês não vão passar o fim-de-semana na praia, na casa de sua tia Mariana? Quer que eu ligue para ver se ela vai estar em casa?

– Que é isso, mãe? Vai perguntar pra macaco se quer banana? É claro que queremos.

Pensei, então: que mulher maravilhosa eu tenho! Além de não me perturbar ainda tira os rapazes de casa para que eu tenha mais sossego. Vou descobrir qual é o problema. Será que o acontecido tem algo a ver com minhas duas últimas demissões?

Aquele foi um dos piores fins-de-semana que eu já passei. Isolei-me tentando entender o problema. Possuía um bom raciocínio lógico, como é comum aos engenheiros, mas não

conseguia ver nenhuma lógica no fato. Era difícil aceitar o que estava acontecendo. Uma enorme angústia foi tomando conta de mim. Passei o fim-de-semana todo refletindo e não cheguei a conclusão nenhuma.

Na segunda-feira fui trabalhar, mas já não era mais o mesmo. O medo passou a ser minha companhia constante. Já não era aquele líder ativo e dono de mim mesmo, estava com medo de gritar com alguém e ser demitido. De uma hora para outra me tornei cabisbaixo e com a aparência de um derrotado. Assim permaneci no trabalho e em casa. Em alguns momentos me dava uma vontade enorme de chorar, mas não queria parecer fraco. Aprendi que homem não chora, que isso é coisa de pessoas fracas, só que sentia que precisava fazer isso. O pior é que não conseguia...

Na terça-feira, procurei Dirce e conversei com ela. Sabia que ela era uma pessoa extremamente compreensiva e esperava que me entendesse.

– Dirce, quero que saiba que estou disposto a mudar. Farei o possível para não gritar com mais ninguém aqui na Máxima. Preciso de seu crédito de confiança porque não quero sair da empresa agora. Ainda não sei como, mas farei de tudo para me controlar. Você não irá se decepcionar comigo. Tenho passado por diversas mudanças e sei que

elas são uma constante em nossas vidas. Irei descobrir a melhor forma de resolver esse problema.

– Tudo bem, Venceslau, eu confio em você! Também quero que você permaneça entre nós, só que suas atitudes não condizem com nossos valores. Precisava mostrar-lhe isso.



DESCOBRINDO O PROBLEMA



Na quinta-feira seguinte ao episódio acontecido entre mim e Gustavo, resolvi procurar ajuda externa. Sabia que ter amigos é um dos bens mais

preciosos que alguém pode possuir, e eu, sozinho, não estava encontrando a solução para meu problema. Já havia se passado quase uma semana sem que nem ao menos eu compreendesse totalmente o que precisava fazer. O pior é que se eu ficasse nervoso de novo estaria demitido. Não poderia correr esse risco, precisava entender melhor a situação. Também não poderia continuar com aquele medo terrível.

Esperava que o acontecimento fosse só mais uma pedra na minha trajetória rumo ao sucesso profissional. Uma das minhas filosofias de vida é

que “quando se busca o cume da montanha, não se dá importância às pedras do caminho”. O detalhe é que essa pedra não era pequena e não dava para chutar ou simplesmente retirar dali. Acreditava que era normal encontrar obstáculos, porém, nesse caso, cheguei à conclusão de que não era algo simples de resolver. Senti que em função do tipo da pedra também não dava simplesmente para contornar ou escalar. Por isso, resolvi buscar o apoio de amigos para ajudar-me a tirar essa pedra do meu caminho. Ou, quem sabe?, como dizia Conceição, transformá-la em um imenso degrau...

Depois de pensar em quem poderia me ajudar, liguei para Henrique, meu amigo desde antes da faculdade e que agora tinha se tornado empresário. Fiquei feliz quando soube do sucesso que ele estava tendo em seu empreendimento e contei rapidamente o que havia acontecido na Máxima e nas outras duas empresas em que trabalhei antes. Depois de discutirmos um pouco o assunto, programamos passar o fim-de-semana juntos. Decidimos ir para o sítio do Henrique, que ficava nos arredores de uma cidade próxima. Como a segunda-feira seguinte seria feriado, teríamos três dias para descansar e discutir o problema.

Henrique gostou imensamente da possibilidade de nos encontrarmos. Falou-me que também andava precisando discutir algumas coisas

com alguém de sua confiança. Ser empresário era muito bom, mas a solidão no momento de tomar decisões era uma constante e estar comigo seria uma oportunidade ótima para compartilhar algumas idéias.

Liguei também para Conceição, contei a conversa com Henrique e pedi que ela combinasse a viagem com Júlia, esposa de Henrique. Sabia que elas iriam gostar da idéia, já que também eram amigas desde antes de nos casarmos. Já fazia um bom tempo que não se encontravam em função de morarmos em cidades diferentes e do corre-corre da vida. Seria ótimo um fim-de-semana juntos.

Todos nós sabíamos que seriam momentos especiais. Conhecíamos-nos há muitos anos e o respeito e companheirismo eram uma constante em nossos relacionamentos. Entre nós não existiam meias-palavras e nos conhecíamos o suficiente para saber que qualquer coisa que fosse dita seria de coração e visando ajudar o outro. E isso era tudo o que eu precisava no momento.

Conforme havíamos previsto, Conceição e Júlia adoraram a idéia. Cuidaram de tudo para que aquele final de semana fosse especial. Conceição contou para a amiga que eu andava com problemas profissionais e que acreditava que meu comportamento como líder era o responsável por isso. Porém, ela não sabia o que fazer para me

ajudar. Esperava que juntos encontrássemos uma saída para o que andava acontecendo. Ela sentia que eu estava ameaçado de ser demitido, pela terceira vez consecutiva. Combinaram ir para o sítio sem levar nossos filhos, já adolescentes, para ficarmos mais à vontade.

Henrique me contou que, quando chegou à sua casa, foi logo dizendo para Júlia:

– Precisaremos ajudar o Venceslau. O que será que ele anda fazendo de errado? Pelo que conheço dele, o problema não está na sua competência...

– Eu não tenho a menor idéia do que possa ser, Henrique. Tomara que no final de semana consigamos entender.

Na sexta-feira, no início da noite, chegamos ao sítio. A conversa transcorreu tranqüilamente entre mim e Henrique na varanda, e entre as duas amigas na sala. Henrique partilhou comigo alguns problemas que tinha em sua empresa e eu o ajudei com idéias que ele considerou ótimas. Prometeu implantar todas elas e esperava que surtisses bons resultados.

Já era bem tarde, quando Henrique sugeriu que no dia seguinte fizéssemos uma mesa redonda, como fazíamos no tempo de estudantes. Era uma época ótima aquela em que brincávamos com o “jogo da verdade”. Só que agora seria diferente, íamos discutir o meu problema. Quatro cabeças

buscando uma solução. E como Júlia era psicóloga, e trabalhava na área de recursos humanos em uma grande empresa, provavelmente sua experiência ajudaria na busca de uma melhor solução.

Sentamo-nos, e os pensamentos nos levaram de volta aos tempos de estudantes universitários, quando a semana era para estudar e trabalhar. Lembramo-nos que na sexta-feira à noite, após colocarmos a cerveja para gelar e prepararmos a carne para o churrasco do sábado, ficávamos horas jogando baralho, *war* ou *jockey* até quase amanhecer. Eram bons tempos, quando cinco jovens casais se encontravam pelo menos uma vez ao mês, na cidade do interior onde morávamos.

Com o nascimento de nossos filhos e, ainda, o fato de termos nos mudado para cidades diferentes, já fazia muitos anos que não passávamos um final de semana juntos, só os amigos, sem as crianças. Agora, com os filhos já adolescentes, tivemos condições de nos reunirmos daquela forma.

Nós quatro estávamos excitados com a oportunidade de estarmos novamente juntos e podermos discutir alguma coisa. Tínhamos um problema e queríamos resolvê-lo. Parecia até que o problema era de outra pessoa e não meu. Sentimos que éramos jovens como no tempo de estudantes. Resolvemos que, após o almoço do sábado, tiraríamos uma soneca, e assim que

acordássemos começaria a discussão para ver se chegávamos a um resultado satisfatório. Todos nós confiávamos que sim.

Durante a manhã daquele sábado voltamos no tempo. Veio à lembrança de todos nós a história do casamento de Henrique e Júlia que aconteceu antes mesmo de se formarem. Rimos muito quando nos lembramos que alguns amigos e eu roubamos a noiva e o noivo e os levamos em direções diferentes. Só se encontraram algumas horas mais tarde em uma churrascaria onde comemoramos seu casamento. Como não teria festa, impedimos que eles viajassem no dia do casamento para a lua-de-mel. Outras lembranças vieram à tona e isso fez com que o grupo ficasse ainda mais unido e serviu para selar a amizade que existia entre nós.

Conforme havíamos combinado, no fim da tarde nos reunimos na sala, após tirarmos um gostoso cochilo. Era inverno e a temperatura era bastante amena. Henrique e eu, durante a manhã, preparamos a lareira para acendermos quando a noite chegasse. Havíamos visto a previsão do tempo que mostrava a chegada de uma frente fria naquela tarde, na região, e como estávamos em uma área montanhosa, sabíamos que o frio seria intenso. Certamente, a lareira acesa faria o ambiente ficar ainda mais aconchegante.

Sentamo-nos confortavelmente com o objetivo de pensarmos no meu problema. Apesar de estarmos em casa, Henrique sugeriu que usássemos alguma técnica para solução de problemas. Pensamos em algumas, e quando Júlia sugeriu uma sessão de *brainstorming*. Henrique e eu concordamos, de imediato, que seria o mais indicado para a situação. Foi então que Conceição perguntou:

– Como é isso? Como funciona?

– É uma “ferramenta da qualidade” e, serve para entender algum problema ou para gerar idéias. A palavra *brainstorming* quer dizer tempestade de idéias. Todos os participantes falam o que pensam, uns pegam carona no que os outros dizem e, assim, se consegue um grande número de idéias. Depois se analisa o que foi dito. Na maioria das vezes se consegue chegar à causa fundamental dos problemas usando essa técnica.

– Essa eu não conhecia, Júlia. Interessante!

– Conceição, você pode anotar para nós? Assim, depois, Venceslau poderá ler e analisar melhor. Estando escrito, não se esquecerá.

– Claro. Assim aprendo mais ainda.

– Mas suas idéias também são importantes, não deixe de dá-las. Afinal, ninguém aqui me conhece como você, meu amor. Falei entusiasmado com a situação.

– Tudo bem, Venceslau. Mas, imagino que você vai ter de tomar cuidado para não querer se justificar, cada vez que alguém falar alguma coisa.

– É isso aí, Conceição. Isso será fundamental para o sucesso deste *brainstorming*.

– E qual será a questão a ser discutida?

– O que acham de: quais atitudes no comportamento de Venceslau podem estar lhe prejudicando como líder?

– Boa idéia. Concordei.

– Vamos fazer o possível para descobrir quais as causas, para conseguirmos chegar à melhor solução.

– Precisamos encarar a situação de forma aberta e sincera.

– Como sei que aqui todos gostam de mim, eu prometo que não ficarei zangado com nenhum comentário. Podem dizer o que quiserem.

– Seria o cúmulo se você ficasse chateado com a gente, Venceslau. Afinal, você é quem precisa de nós neste momento – Conceição falou, sorrindo.

Assim selamos um pacto de fazermos o possível para entendermos o porquê de minhas últimas demissões.

Não foi uma sessão de *brainstorming* comum, do tipo que estávamos acostumados a fazer, porque, sendo um problema pessoal, acabou tomando outras dimensões. Para começar, contei o que aconteceu na semana anterior, na Máxima, e os problemas nas



outras empresas, das quais fui demitido. Depois disso, procuramos nos lembrar de situações que poderiam ter sido problemáticas, durante nosso período de relacionamento. As lembranças foram uma constante durante todo o tempo. Os resultados foram acima de qualquer expectativa. Relacionamos várias atitudes e situações e, depois, todos nós concordamos que o problema era meu temperamento: eu era muito explosivo. Outra causa provável era o fato de eu ainda liderar na base do “comando e controle”.

Como não poderia deixar de ser, tentei justificar minhas atitudes.

– Não se esqueçam que, sempre que estouro com alguém sem motivos, eu peço desculpas.

Conceição aproveitou a oportunidade e desabafou:

– Venceslau, você já fez isso muitas vezes comigo e pedir desculpas minimiza o problema, mas não resolve. Posso até desculpar porque gosto de você, mas esquecer é diferente. Vou me lembrar de sua atitude ainda por muito tempo. Outro detalhe é que muitas vezes parece que você nem percebe que trata os outros agressivamente. Por muitas vezes foram nossos filhos que ajudaram para que eu o aceitasse, assim como é.

– É. Estou me lembrando. Uma vez seu irmão estava me ajudando a colocar uma cortina e, fez um buraco enorme na parede. Então, eu briguei com ele e você até me chamou de ignorante.

– É claro! – ela comentou desarmando-me: – Ele estava lá para ajudar, e você simplesmente viu o erro dele e não mediu palavras. Foi logo descarregando sua fúria. Você não aceita os erros dos outros, Venceslau!

Estava começando a entender o que vinha acontecendo, e isso começou a mexer comigo.

Foi então que Henrique comentou sobre o fato de que atualmente a liderança na base do “comando e controle” não conseguia obter o mesmo resultado de há alguns anos atrás. Ele explicou que as empresas adotaram esse tipo de liderança porque funcionava muito bem nas forças

armadas. Durante um bom tempo deu certo também nas empresas, mas à medida que entravam no mercado de trabalho esses jovens que foram criados sem autoritarismo, era preciso buscar novos estilos de liderança. Inclusive comentou sobre o sucesso da liderança servidora, que havia sido o estilo usado por Jesus Cristo e que atualmente estava sendo estudada por vários líderes.

Júlia então se lembrou de um texto e contou para todos nós. Ela desconhecia o autor, mas imaginava que me faria refletir em relação a minhas atitudes. O texto se chamava “A cerca” e era mais ou menos assim:

“Era uma vez um menininho que possuía um mau temperamento. Seu pai lhe deu um saco cheio de pregos e lhe disse que cada vez que perdesse a calma, ele batesse um prego na cerca dos fundos da casa.



No primeiro dia, o menino tinha pregado 37 pregos na cerca. Porém, gradativamente o número foi diminuindo. O garotinho descobriu que era mais fácil controlar seu gênio do que pregar pregos na cerca. Finalmente chegou o dia que o menino não perdeu a calma nem uma vez. Ele então falou a seu pai sobre isto que lhe sugeriu que ele agora tirasse da cerca um prego para cada dia que ele fosse capaz de controlar seu gênio e não perder a calma.

Um bom tempo se passou e o menininho estava finalmente pronto para dizer a seu pai que tinha retirado todos os pregos da cerca. O pai, então, o pegou pela mão e foram até a cerca. E lhe disse:

– Você fez muito bem, meu filho, mas, veja só os buracos que restaram na cerca. A cerca nunca mais será a mesma! Quando você fala algumas coisas com raiva, elas deixam cicatrizes nas pessoas como estes buracos aqui. Você pode esfaquear alguém e retirar a faca em seguida. Não importa quantas vezes você peça desculpas, a ferida ainda estará lá. Um ferimento verbal é a mesma coisa que um ferimento físico.”

Quando Júlia terminou de contar o caso, percebeu o quanto havia mexido comigo. Eu já tinha recebido essa historinha pela internet, e lido, mas não havia percebido sua profundidade anteriormente. Eu nunca parei para pensar no assunto, muito menos achava que meu pedido de

desculpas poderia não ser suficiente para apagar a mágoa que havia causado. O pior de tudo foi perceber que muitas vezes eu nem pedi desculpas por minha atitude, porque achava que não precisava, em função do outro ter realmente cometido algum erro. Naquele momento entendi que, nem mil erros de outra pessoa justificavam um erro meu.

Sabia que estava com pessoas que gostavam de mim e que não estavam ali para acusar-me de nada, mas minha consciência estava pesada e eu fiquei sem saber o que fazer depois daquelas constatações. Henrique sugeriu que mudássemos de assunto, já que havíamos chegado à causa principal do problema. Todos nós concordamos. Se sentíssemos necessidade, voltaríamos ao tema no dia seguinte pensando no que fazer. O mais importante é que todos nós acreditávamos que tínhamos detectado qual era o problema.

O frio estava começando a incomodar e Henrique foi acender a lareira e abrir um vinho. Júlia e Conceição foram para a cozinha preparar algo para comermos. Sem que ninguém precisasse falar nada, todos tiveram atitudes semelhantes. Resolveram deixar que eu absorvesse minha descoberta: Era explosivo e independentemente de ter ou não razão em relação ao erro do outro, não poderia tratar ninguém daquela forma. O que

mais me preocupou foi constatar que minhas atitudes já estavam tão enraizadas que eu as tomava de forma automática. Eu já havia absorvido esse meu comportamento de tal forma que na maioria das vezes agia sem notar. Naquele sábado, eu estava tomando consciência de coisas que nunca tinha imaginado a respeito de meu comportamento.

Não conseguia nem me levantar das almofadas. Fui me encolhendo cada vez mais. Meus pensamentos fervilhavam. Parecia que um filme estava passando diante de mim. Lembrei-me de várias situações em que havia sido explosivo, tanto em meu trabalho quanto em família, e pensava na história da cerca e naqueles tais “buracos” que poderia ter deixado nas pessoas. Naquele momento esqueci-me de todas as virtudes que possuía. Não conseguia me lembrar dos sucessos alcançados, nem dos inúmeros elogios que já havia recebido. Por algum tempo me senti a pior das criaturas e cai em prantos. Chorei, nem sei por quanto tempo. Os três deixaram que isso acontecesse. Entendiam o que estava acontecendo comigo e respeitavam. Fiquei assim até adormecer, ali na sala mesmo, deitado nas almofadas.

Tentando entender minhas atitudes, comecei a perceber que acabava explodindo quando acontecia algum problema mais sério, ou quando me encontrava sob grande pressão. Eu não aceitava os erros de nenhum membro da equipe, principalmente

quando isso pudesse prejudicar outras pessoas ou a empresa. Não importava se os acertos daquela pessoa haviam sido muitos até o momento. Quando ficava nervoso, eu só focava o erro. Trabalhar em vendas fez com que eu houvesse adquirido o dom de argumentar com as pessoas, de defender meus pontos de vista. À medida que refletia, fui descobrindo que na hora de chamar a atenção de alguém conseguia tantas razões, que geralmente deixava o interlocutor arrasado.

No domingo e segunda, nem a presença de pessoas tão queridas conseguia me fazer ficar alegre, nem por um momento sequer. E logo eu, que sou uma pessoa tão positiva, otimista, entusiasmada com a vida e bem-humorada. Agora era o momento de chegar a minhas próprias conclusões e resolver o que fazer. Seria uma decisão pessoal, já que quem teria de mudar o comportamento seria eu, e meus amigos não estariam juntos no meu dia-a-dia para lembrar-me da importância do autocontrole.

Mesmo ainda me sentindo muito mal, procurei Júlia para conversar. Pensava que sua formação e experiência poderiam me ajudar.

– Mudar a sua personalidade é algo raríssimo, mas o seu comportamento é possível mudar. Basta que você queira, Venceslau! A primeira providência a ser tomada é você tomar consciência da necessidade de mudança em suas atitudes, enxergar

que está agindo de forma errônea. Parece que isso já está acontecendo... Não é, meu amigo? Depois, buscar em seu interior os motivos para querer mudar e aí iniciar vigiando seus pensamentos. Isso porque, quando pensar diferente, conseguirá falar outras coisas e agir de outras formas, o que acabará tornando esse novo comportamento um hábito. Você não conseguirá resultados diferentes se continuar a agir da mesma forma que vem agindo até agora.

– Claro, Júlia.

– Sugiro que procure um bom profissional para tentar se conhecer melhor e descobrir o que precisa ser feito. Acredito que uma psicoterapia possa ajudar você a descobrir suas principais características mais rapidamente que se o fizer sozinho. Conhecendo seus pontos fortes, você poderá potencializá-los e, ainda, encontrar em sua equipe pessoas que tenham características opostas às suas como pontos fortes, para que possam complementar aqueles que sejam seus pontos fracos. Isso levará a equipe que estiver liderando a conseguir melhores resultados. Afinal, esse é o seu grande desafio: conseguir bons resultados em curto prazo!

– Será que vou conseguir, Júlia?

– Fique tranquilo, Venceslau, porque muitos homens bem-sucedidos na vida sofreram derrotas temporárias e as superaram, além de terem se tornado mental e espiritualmente mais fortes. Você terá mais

dores de estômago se tiver que corrigir os resultados de uma explosão, do que se engolir palavras cruéis que deixou de dizer. E ainda, em um momento de fúria, sua pressão poderá subir e acabará tendo algum problema grave com sua saúde.

Júlia lembrou-me do que ela havia lido em *Arte de Liderar* sobre a importância de se elogiar em público e se fazer críticas em particular. Ela explicou:

– Quando você explode com alguém, outras pessoas presenciam e vêem que você está chamando a atenção daquele que cometeu algum erro e isso acaba por deixar a pessoa repreendida com a autoestima baixa. Ninguém gosta que de ter seus erros mostrados na frente de outras pessoas. A consequência disso pode ser a diminuição da motivação. Como você pode querer obter bons resultados com uma equipe desmotivada? Talvez isso justifique os resultados negativos que provocaram sua última demissão. Além de controlar suas explosões, você precisará buscar aprender técnicas de passar *feedback* para as pessoas.

– Quanta coisa para mudar, minha amiga...

– Pois é, querido, no mundo de hoje está cada vez mais para baixo aquela figura autoritária a quem se deve obedecer sem questionar, seja na vida profissional ou até mesmo na política, na religião ou na vida familiar. As pessoas precisam entender os porquês para, assim, melhorar.

Observe como vem criando seus filhos e pense na forma como foi criado. Provavelmente verá que os jovens de hoje não são educados para aceitar líderes autoritários. Os jovens não vão para o mercado de trabalho para ficar ali até se aposentarem, como antigamente. A quantidade de informações que têm à disposição faz com que busquem novas oportunidades quando não se sentirem satisfeitos. Tudo isso torna a liderança cada vez mais difícil e desafiadora.

– Vamos lanchar, gente?

– Ah, Conceição... Sinto como se não pudesse mais reagir diante de nada. Acho que tenho que aprender a ficar calado.

– Ainda está tudo muito forte para você, meu querido. Mas, não é nada disso. Nem gritar, nem calar. Tudo nos extremos é prejudicial. O importante é saber como falar.

E AGORA, VENCESLAU?

Após aquele fim-de-semana eu estava decidido: não iria perder meu emprego, principalmente após ter tomado consciência dos motivos que poderiam me levar a perdê-lo. Durante anos eu busquei ser um profissional melhor e agora entendi que, para isso, precisava, primeiro, me tornar uma pessoa melhor. Sabia que não seria nada fácil, mas eu faria o possível para que esse fosse só mais um desafio a ser vencido. Aprendi que não era possível fazer as mesmas coisas e conseguir resultados diferentes, por isso buscava novos métodos de controle. A mudança precisava começar por mim mesmo e é isso que iria acontecer. Lembrei-me de uma frase de Aristóteles “Somos o que repetidamente fazemos. A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito”. Então eu iria fazer o possível para adquirir um novo hábito – ter um novo comportamento e, principalmente, não gritar com as pessoas.

Enquanto refletia sobre o acontecido no final de semana, lembrei-me de uma pergunta que um amigo me fez há alguns anos atrás e que me incomodou, mas que, na época, não dei a devida importância:

– Venceslau, como você consegue se controlar e não explodir com seus clientes, mesmo quando eles o provocam tanto, e não consegue se controlar com as pessoas de quem você mais gosta?

Agora essa pergunta não saía da minha cabeça. E como doía! Estava dando a meus clientes mais importância que a minha família? Portanto, precisava mudar meu comportamento junto à minha família toda. Quantas vezes eu tinha explodido com meus filhos? Nem me lembrava. Quantas vezes eu tinha tratado Conceição com grosseria? Várias.

A partir de agora eu faria o possível para tratar minha esposa e filhos, meus irmãos e todos da minha família, os colaboradores da empresa onde trabalhava e outras pessoas com as quais convivia, assim como eu tratava meus clientes. Não iria explodir com mais ninguém! Sabia que à medida que fosse praticando, o autocontrole ficaria mais fácil. Estava consciente das dificuldades que iria enfrentar, mas precisava me superar e melhorar meu comportamento.

Recomecei a semana de trabalho me sentindo renovado. Não havia recuperado ainda minha alegria habitual, mas o tempo me ajudaria. Sabia que esse

é, normalmente, um bom aliado. Faria tudo que fosse possível para ser uma nova e melhor pessoa.

Comecei a estudar como resolver meu problema. Li alguns artigos sobre o assunto e procurei conversar com outras pessoas que eu achava que poderiam me ajudar. Perguntei também a alguns amigos se conheciam um bom terapeuta para trabalhar clinicamente meu problema. Precisava entender porque ficava nervoso a ponto de explodir daquela forma. Minha primeira reação foi a de continuar auto-suficiente como até então, mas não teria mais oportunidade para errar. Então, a ajuda de um profissional parecia a melhor solução. Sabia que o mercado é implacável com quem erra mais de uma vez.

No primeiro dia de terapia, escutei que o primeiro passo era saber que há deficiências a serem superadas. Hélio, o terapeuta, me disse:

– Se você não reconhece o problema, como vai reconhecer a cura? Esse conhecimento é a base de tudo. Você deve estar continuamente se analisando e sendo ajudado, por outras pessoas, a se analisar. Muitos profissionais não mudam porque não sabem que precisam mudar. O questionamento é a chave para a melhoria contínua. É preciso aprender a se questionar: Se estou vendo isso dessa forma, porque não vejo de outra? Mudar o foco, como o artista que olha a mesma paisagem sob diversos ângulos.



Aprender a fazer as perguntas certas para si mesmo e para os outros. O processo pelo qual você passou com seus amigos foi a base, agora será mais fácil.

– É; já me haviam dito que só muda quem sente necessidade de mudar...

– Pois é, mas a incapacidade de observar nossos verdadeiros sentimentos nos deixa à mercê deles. As pessoas mais seguras acerca de seus próprios sentimentos são os melhores pilotos de suas vidas. Quando uma pessoa está nervosa, ela olha sem ver e escuta sem ouvir. Serenamente controlada, seu cérebro funciona melhor.

Saí da terapia com uma vontade maior ainda de mudar minhas atitudes. Entendi que o importante naquele momento era procurar recomeçar. Também precisava perdoar-me pelos

fracassos e erros que cometera até então, procurar aprender com eles e programar minhas próximas ações. Tinha consciência de que não poderia me iludir, achando que seria possível fazer tudo num dia só.

Pesquisando para tentar entender melhor o que acontecia comigo, descobri que ter um QI elevado, uma boa inteligência lógica matemática, era fundamental para aprender coisas novas e ainda para conseguir um bom emprego, mas o que me levaria a atingir bons resultados e a ser promovido era desenvolver minha inteligência emocional. Então, descobri que precisava aprender a controlar e gerenciar minhas emoções e ainda gerenciar as emoções dos outros. Tentar sair de mim mesmo de tempos em tempos para conseguir enxergar em que estava errando. Tomei, então, consciência de que minhas atitudes seriam responsáveis pela minha permanência ou não no emprego.

Em minha nova fase de crescimento mudei minhas leituras. Passei a dedicar-me mais aos estudos de liderança na busca de entender melhor as pessoas. Queria entender os outros e também a mim mesmo.

Em outra sessão de terapia fiquei sabendo que, em um ramo da psicologia, classificam as pessoas em função de seu temperamento e, aquele que

predominava em mim, tinha o nome de colérico. Hélio explicou-me que nosso temperamento é o que nos faz agir de uma forma ou de outra, na maioria das situações. Disse também que, normalmente, todos nós temos características de quatro elementos: colérico, sanguíneo, fleumático e melancólico, mas há a tendência de um deles predominar na personalidade. Que todos os temperamentos têm pontos positivos e negativos, assim como tudo na vida.

Quando ouvi o termo colérico, fiquei assustado. Lembrava cólera, raiva. Tinha a impressão que isso era algo muito feio. Para mim, pessoas coléricas eram as que matavam outras, por não se controlarem.

Naquela noite, na primeira oportunidade que tive, entrei na internet e fui pesquisar sobre o tema. Então, descobri que cada pessoa, em função do seu temperamento, reage de uma forma quando enfrenta uma situação qualquer. Vi um exemplo que me fez entender um pouco melhor: era a explicação de como reagíamos quando víamos o caminho bloqueado por uma pedra. As pessoas chamadas “coléricas” se lançam contra a pedra para esmurrá-la. Enquanto que no caso dos “sanguíneos”, eles imediatamente pulam o obstáculo, como se ele não existisse. Já os “fleumáticos” param, sentam e ficam analisando a decisão a tomar, para contornar o obstáculo. E,

por fim, os chamados “melancólicos” não se contêm, apenas choram e lamentam a situação.

Na busca de entender a mim mesmo, descobri que as pessoas de temperamento colérico se destacam por ser aquelas de emoções fortes. Na sua maioria, são explosivas, impacientes, agressivas, orgulhosas, auto-suficientes e autoritárias. Olhando o lado positivo do temperamento descobri que, geralmente, também são ousadas, dinâmicas, autoconfiantes, práticas, decididas, otimistas e, ainda, na maioria das vezes, não se amedrontam diante das adversidades. Elas consideram os problemas como desafios e, quando não têm o que fazer, inventam. Boa parte dos revolucionários e dos grandes empreendedores tem esse temperamento. Possuem paixão pelo desconhecido, gostam de estar em ação e normalmente não se cansam facilmente. E, em muitos casos, tornam-se grandes líderes. Assim, depois de entender um pouco do tal temperamento colérico, me senti melhor vendo que não são só características negativas.

Como cada temperamento possui aspectos positivos e negativos, não existe um que possa ser considerado superior ou inferior em relação aos demais. O que existe é um temperamento bom de acordo com uma determinada situação ou circunstância. Pensei, então:

– Ainda bem que, no decorrer de nossa vida, podemos buscar alcançar uma harmonia, visando o crescimento do nosso equilíbrio pessoal. Preciso buscar ser um pouco mais dócil na forma de lidar com as pessoas. Como em minha personalidade existem várias características positivas, irei fazer o máximo para potencializá-las, enquanto me esforço para que minhas emoções não mandem em mim. Sou eu quem tem que “comandar” minhas emoções, por mais fortes que sejam. Afinal sou racional... Não posso descartar esse dom de Deus. Assim, conseguirei alcançar o equilíbrio.

Em um domingo, quando lia o jornal, achei interessante uma reportagem que dizia que alguns atletas são altamente treinados, mas, às vezes, fracassam devido a algum problema emocional como autoritarismo, ambição exagerada e conflitos com colegas de trabalho. A reportagem falava de um jogador de futebol que, mesmo sendo um goleador, não foi para a copa do mundo em função de suas atitudes, seu comportamento, suas brigas com os colegas. Refleti sobre o assunto e concluí que esse era um problema até bem comum, mas nem por isso menos preocupante.

Em minhas pesquisas verifiquei que muitos indivíduos inteligentes não sabem trabalhar suas emoções. Descobri que não estava sozinho, mas isso não seria desculpa para minhas ações. Não queria



ser “mais um”, queria ser “alguém”. Então, precisava agir diferentemente das outras pessoas. O erro dos outros não poderia ser desculpa para mim mesmo. Quando sentisse muita raiva, iria tentar primeiro pensar porque o outro disse algo ou agiu assim, refletir sobre o acontecimento e fazer o possível para não me deixar dominar pela raiva.

Buscando fatos que poderiam ajudar a me conhecer, lembrei-me de uma reunião de condomínio que participei, na qual um dos condôminos estava extremamente nervoso. Ele brigou de tal forma com o síndico que conseguiu obter a antipatia dos participantes, incluindo a minha, ao invés de conseguir que entendessem seu problema. Consegui me enxergar naquela situação e ver que a explosão do condômino com o síndico

obteve um resultado contrário ao que ele precisava. Refleti um pouco mais e voltei a várias situações nas quais eu explodi. Tentei também me lembrar das vezes que tinha visto alguém agindo daquela forma. Conclui que o resultado é diferente do que se espera e agora eu enxergava que, na maioria das vezes, eu era o responsável pelo resultado ruim, já que havia causado em meu liderado não o que pretendia, mas um sentimento diferente, às vezes até de raiva.

Numa conversa de boteco, num fim de tarde, Frederico, de quem cada dia me aproximava mais, comentou:

– Venceslau, você já pensou que talvez suas atitudes sejam porque tenha o “sangue quente”, por ser descendente de italianos?

Este comentário foi fundamental em meu processo na busca do autoconhecimento. Identifiquei que na minha família outras pessoas, incluindo meu pai, a quem eu admirava muito, são também explosivas. Claro! Foi isso que fez com que eu crescesse acreditando que esse comportamento era normal! Conhecia muitas pessoas que eram também temperamentais assim como eu. Porém, agora sabia que eu estava errado, e não iria permanecer desse jeito. Existem muito mais pessoas que não possuem esse temperamento colérico. Mesmo entre meus oito irmãos não éramos todos iguais.

E, a partir de agora, eu queria passar a fazer parte do grupo dos não-explosivos.

Como possuía uma visão otimista da vida, não iria ficar me justificando. Antes, iria procurar encontrar formas de vencer a mim mesmo. Eu queria ser um vencedor na vida, não poderia ficar procurando desculpas para justificar meus atos.

Comecei a discutir a situação com várias pessoas de meu relacionamento, principalmente com Conceição, que se mostrava cada dia mais feliz com minha mudança. Descobri que, para vencer a mim mesmo, a primeira atitude era começar a seguir o conselho de Sócrates, retomado por Peter Druker, duas “feras do pensamento”: “Conheça a ti mesmo”. Sabia que só assim conseguiria descobrir quais eram minhas características e, com isso, saber quais eram minhas principais virtudes e defeitos. O quê poderia ser usado como pontos fortes e o quê precisava ser trabalhado, para não se tornar pontos fracos. Iria trabalhar não somente minhas explosões, mas também outras características para ser um líder melhor e chegar ao sucesso neste novo cenário do mercado de trabalho.

Entendi também que os jovens atuais não estavam habituados com atitudes como as que eu tivera com Gustavo. A maioria deles tem pais que conversam com eles, que respondem a seus porquês e não os obrigam a fazer alguma coisa.

Antes, procuram mostrar as razões pelas quais precisa ser realizada alguma atividade. Agora compreendia porque aqueles jovens não faziam o que eu mandava – eles não estavam acostumados a ser “mandados”, queriam entender o que deveria ser feito e não simplesmente fazer porque alguém determinava.

Compreendi que as gerações anteriores não davam explicações aos próprios filhos, não respondia à maioria das suas perguntas. Simplesmente diziam: façam porque eu estou mandando! E os filhos precisavam obedecer aos pais para evitar ser castigados. Não se explicava quase nada, mas se castigava por quase tudo. Isso fez com que, quando pais, buscassem uma nova forma de criar seus filhos. Então, passaram a explicar os porquês de cada não que diziam.

Provavelmente, isso contribui para que os jovens que hoje entram no mercado de trabalho, não queiram trabalhar com líderes autoritários, do tipo “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Os jovens dessa nova geração não aceitam, absolutamente, se enquadrar na forma que lhes é imposta. Eles querem ser participativos, se sentir úteis e responsáveis. E, principalmente, não se subordinam a quem os agride verbalmente. Dizem que nem seus pais os tratam assim. O fato é que não estão dispostos a aceitar isso das chefias em

seus locais de trabalho, o que, certamente, denota um crescimento da nossa sociedade.

Procurei me lembrar dos membros de minhas equipes que pediram demissão ao longo de minha carreira de líder e entristeci-me com o fato de não ter compreendido isso antes. Eu descobri que nas empresas em que fora demitido, havia perdido alguns excelentes profissionais. E agora sabia que não consegui mantê-los em minha equipe em função de meu temperamento. Talvez não tivesse sido o motivo principal da demissão de cada um, mas com certeza foi um ponto forte na hora deles decidirem sair.

Era difícil aceitar que o modo de liderar na base do “comando e controle” não funcionava mais nas empresas. Aliás, por muitas vezes até funcionava. O que descobri foi que as pessoas que fazem suas atividades após terem sido mandadas não são aquelas com maior produtividade. Através dessa forma de liderar, se consegue bons resultados imediatos. Entretanto, quando se pensa em médio e longo prazo, isso levava os liderados a buscar outros empregos, por se sentirem intimidados e não motivados. A exceção fica para os casos em que os membros da equipe não têm alternativas, em função do seu pouco desenvolvimento profissional. Esses, por medo de perderem o emprego, até aceitam serem subjugados.

Passei a investir uma boa parte de meus rendimentos em livros, e muito de meu tempo disponível passava na internet “devorando” tudo que podia sobre mudança de comportamento. Tudo o que aprendia procurava colocar em prática. Isso porque acreditava que poderia ser um líder melhor e isso é o que importava naquele momento. Estava consciente de que minha mudança faria com que eu me tornasse uma pessoa melhor e provavelmente mais feliz.

Vários textos que li me impressionaram e me fizeram refletir. Sentia que não era o único a passar por uma grande transformação no comportamento. Prometi para mim mesmo que iria procurar algumas pessoas com idade mais avançada para compreender um pouco mais sobre a essência do ser humano. Eu que sempre desenvolvi habilidades na área lógica, agora estudava e tentava compreender as pessoas. Aquele assunto despertava meu interesse cada dia mais.

Em uma de minhas incursões à internet, descobri que mau humor mata. Que aumenta significativamente os riscos de um ataque cardíaco. Fiquei sabendo que pesquisadores da Universidade da Carolina do Norte, nos EUA, descobriram que as pessoas que se irritam intensamente, e com frequência, têm três vezes mais probabilidades de sofrer um infarto do que aquelas que encaram as adversidades com mais serenidade. Achei

interessante saber que isso ocorre porque, a cada episódio de raiva, o organismo libera uma carga extra de adrenalina no sangue. A concentração desse hormônio no corpo aumenta o número de batimentos cardíacos e, ainda, estreita os vasos sanguíneos, o que eleva a pressão arterial.

– Preciso me cuidar. Esse é mais um motivo para aprender a me controlar; para mudar meu comportamento. Não quero morrer ainda. Estou muito novo para isso e gosto muito de viver.

Descobri também sobre a importância de se dividir as angústias com outras pessoas em vez de guardá-las até explodir. Estava provado que “pavio curto” faz mal ao coração, por isso também era preciso usar de toda sabedoria para dominar meu estado emocional.

Foi numa dessas buscas para me conhecer e dominar meu temperamento, que li uma velha história japonesa bastante interessante:

“Certa vez, um guerreiro samurai desafiou um mestre zen a explicar o conceito de céu e de inferno. Mas o monge respondeu-lhe com desprezo:

– Não passas de um rústico... Não vou desperdiçar meu tempo com gente da tua laia! Considerando-se atacado na própria honra, o samurai teve um acesso de fúria e, sacando a espada da bainha, berrou:

– Eu poderia te matar por tua impertinência.



– Isso – respondeu calmamente o monge – é o inferno.

70

Espantado por reconhecer como verdadeiro o que o mestre dizia acerca da cólera que o dominara, o samurai acalmou-se, embainhou a espada e fez uma mesura, agradecendo ao monge pela revelação.

– Isso – disse o monge – é o céu.

A súbita consciência do samurai sobre o seu estado de agitação ilustra a crucial diferença entre alguém se sentir preso a um sentimento e tomar consciência de que está sendo arrebatado por ele. Rapidamente era possível mudar de um estado de cólera a um estado de tranqüilidade.”

À medida que o tempo passava, mesmo entendendo que isso era muito importante na minha vida, descobria que não era nada fácil me controlar. Por várias vezes me vi tratando alguém de maneira áspera. Não era o que queria, mas em situações de grande pressão, agia impulsivamente.

Era muito difícil vencer um hábito de tantos anos, assim, rapidamente. Tomar consciência de que era explosivo foi fundamental, mas não suficiente. Analisando minha vida, percebi que era assim desde a infância. Lembrei-me de que Conceição ficava chateada comigo sempre que eu explodia com alguém e que inclusive havia me alertado sobre a possibilidade de ter algum problema naqueles momentos. Ela dizia:

– Algumas vezes você fica vermelhinho, vai acabar tendo um infarto. Tome cuidado.

Agora, por várias vezes me isolava quando ficava com vontade de brigar com alguém. Se eu sentia que estava começando a ficar nervoso, saía do local para tentar me acalmar, principalmente em família. Assim fui conseguindo não explodir, até que chegou o dia do casamento de minha irmã e eu fui embora da festa deixando a família sem entender nada do que estava acontecendo. No dia seguinte, Conceição conversou comigo e juntos chegamos à conclusão de que se afastar não era a melhor solução. Eu precisava arrumar outra forma de me controlar. Eu não

explodia, mas meu isolamento também não era a melhor alternativa. Demonstrava, às vezes, falta de educação. Ela me contou que, quando fui embora do casamento de minha irmã, meus pais ficaram bem chateados porque as fotos da família não ficaram como queriam, com todos os irmãos juntos. Eu não estava presente nas fotos.

Algumas vezes, ficava com a impressão de que as outras pessoas não me entendiam. Eu falava que não gostava de alguma coisa e mesmo assim elas faziam aquilo, parecia que era só para me irritar. Resolvi levar esse problema para discutir com Hélio e aí entendi que as pessoas, às vezes, nem se lembravam de que eu não gostava disso ou daquilo. Simplesmente queriam algo por razões próprias. Entendi que precisaria me controlar independentemente de qual situação fosse e de quem estivesse por perto.

O tempo foi passando e, certo dia, após fecharmos um grande pedido, Frederico, Dirce e eu fomos tomar uma cervejinha após o horário de trabalho, para comemorarmos. Como havíamos nos tornado grandes amigos, conversávamos de forma descontraída, quando o assunto passou a ser a minha mudança. Dirce aproveitou para desabafar:

– Sabe, Venceslau, um dos momentos mais difíceis por que já passei como empresária foi aquele em que chamei sua atenção sobre suas reações.

Foi terrível ter de ameaçar dispensar uma pessoa que eu sabia que faria uma falta imensa na DJP Máxima.

– Pois é, Dirce, se isso não tivesse acontecido, se você não tivesse me ameaçado, talvez ainda estivesse agindo como sempre e, provavelmente, não estaríamos aqui comemorando. Talvez até já tivesse saído da empresa em função de resultados ruins.

Concluí, como se estivesse falando para mim mesmo:

– É sempre útil aprender com nossos próprios erros. É uma pena que precisemos vivenciar coisas tão desagradáveis para aprender. O que aconteceu foi o pontapé inicial de uma grande mudança em meu comportamento. Está sendo muito difícil, mas espero nunca mais repetir outra situação como aquela que gerou a repreensão pela qual passei.

– E como você está conseguindo se controlar?

– De várias formas, Fred. Entre elas, aprendi a fazer uma pequena prece que tem me ajudado muito. Ela é assim: “Conceda-me, Senhor, a serenidade para aceitar aquilo que não posso mudar, a coragem para mudar o que precisa ser mudado e a sabedoria para distinguir uma coisa da outra”. Essa prece ajuda-me a ser mais sereno e, conseqüentemente, menos explosivo.

– Realmente, uma bela oração. Não acha, Frederico?

– Certamente. E profunda.

– Pois é, meus amigos. Ela realmente faz-me bem. E, aproveitando que estamos juntos, vou lhes pedir uma coisa: Gostaria que me ajudassem e entendessem que, se em algum momento eu tiver uma recaída, será sem querer. Estou me esforçando para evitar isso. Como durante muitos anos tem sido assim, é muito difícil criar este novo hábito, tratar as pessoas sem agressividade. O pior é que a maioria das vezes que acontece de eu ficar explosivo é em momentos quando não tenho nem tempo para pensar. Isso torna minha vigilância ainda mais necessária.

Quando escutou a palavra vigilância, Frederico comentou:

– Ah, agora estou entendendo o porquê daquela palavra, que você colocou debaixo do vidro de sua mesa.

– A palavra “vigie”, escrita diversas vezes, em letras bem grandes e coloridas? Foi idéia da Conceição e serve para ajudar a não me esquecer de vigiar meu comportamento. Para que eu me lembre como devo agir, procurei escrever também o comportamento que precisa ser melhorado.

– Na verdade, eu achava muito estranho ver palavras opostas, tais como: arrogância e humildade, agressividade e mansidão, rigidez e flexibilidade.

– Você se esqueceu, Fred, das palavras: explodir e controlar, falar e ouvir, franqueza e tom de voz baixo, e, ainda, de perfeccionismo e somos humanos.

– É você quem vê as palavras todos os dias, Venceslau. Por isso não me lembrei de todas.

– É verdade. Essa vigilância tem me ajudado muito. Hoje eu ainda me vejo algumas vezes tratando as pessoas de forma agressiva, mas nunca mais gritei com alguém como fazia antigamente. Nem no trabalho, nem em casa. Tenho a esperança de que, até completar 50 anos de idade, tenha aprendido a me controlar totalmente.

– Mas precisa de tanto tempo?

– Durante 42 anos agi de uma forma, agora estou me dando mais 8 anos para tentar mudar completamente.

Dirce, que já estava com mais de 50 anos, concluiu:

– Conte comigo, admiro muito sua coragem em admitir que não é fácil e que ainda terá uma longa caminhada pela frente. Mas, acredite, valerá a pena. Eu também já passei por grandes mudanças no meu comportamento.

VALEU A PENA?

Depois de um bom tempo sem nos vermos, marcamos um novo encontro no sítio de Henrique e Júlia. Nossos filhos já não queriam mais sair com a gente, e acharam ótimo poder ficar sozinhos em casa. Assim que chegamos, Henrique e eu fomos logo acender a churrasqueira. O fim-de-semana prometia ser ótimo. Quando estávamos reunidos Júlia comentou:

– Henrique chegou todo contente, depois de conversar com você na semana passada, Venceslau.

– Claro! Depois que fiquei sabendo que ele continua na Máxima, que está conseguindo se controlar e ainda que agora é um estudioso de liderança? Você queria que eu ficasse como? Quanto tempo faz, desde que começou o seu processo de mudanças, Venceslau?

– Acho que já tem uns quatro anos, ou mais... O que eu sei é que esse processo não tem mais volta.

– Eu achei ótima a idéia de nos reunirmos novamente. Rever Conceição e, ainda, aprender com você sobre mudança de comportamento. Estou curiosa para saber de tudo, Venceslau. Não nos prive de nenhum detalhe que julgar importante.

– Agora, além de aprender com meus erros, quero aprender também com os de outras pessoas.

– Vocês não imaginam como Venceslau está mudado, e nosso casamento parece que se renovou, está muito melhor. Nossos filhos também andam bem mais tranquilos. O comportamento de Venceslau reflete em toda família.

– Fico muito feliz por ouvir isso, Conceição. Henrique e eu também estamos em uma fase ótima, agora que nossos filhos estão na faculdade. Como requerem menos nossa atenção, podemos nos dar mais um ao outro.

– E com menos problemas na empresa, tenho condições de dar mais atenção aos problemas domésticos. Júlia e eu estamos conseguindo sair mais vezes e nos curtir mais. Aquele final de semana não foi importante só para você, Venceslau. Minha empresa hoje está muito mais sólida e com melhor lucratividade. Implantei todas as sugestões que você me deu.

– Que bom, Henrique!

– Mas, e você? Estava falando de sua aprendizagem...

– Pois é. Vocês nem imaginam a quantidade de coisas que descobri. A primeira delas foi que existem várias pessoas que agem assim como eu agia. Sabem o que dizem dessas pessoas? Que são grosseiras e sem educação. Elas chegam a ser consideradas profissionais incapazes de respeitar o próximo, porque tratam os outros mal. Às vezes são até donos de empresas. Eu tenho certeza que não agia sempre assim, mas mesmo sendo de vez em quando que explodia, já era suficiente para deixar uma marca negativa e ter o “rótulo” de grosso. Mas estou mudando isso. Não sou garrafa de cerveja, nem latinha de atum. Não quero rótulos. Muito menos um rótulo negativo. Gente se modifica, se transforma. Cresce...

– Que bom, Venceslau. Tenho certeza que valerá a pena!

– Claro que sim, Henrique. Aliás, já está valendo. E como!

– É como já dizia Fernando Pessoa: “tudo vale a pena se a alma não é pequena”.

– Pois é, minha querida. Mas, vocês não têm idéia do que me aconteceu nesse tempo. À medida que fui me conhecendo, entendia que, assim como muitas outras pessoas, eu agia como se estivesse no controle da situação, mas estava era camuflando uma dificuldade de lidar com meus desajustes pessoais. Percebi que não passava dos limites apenas com

meus subordinados. Até superiores hierárquicos já foram alvos de minhas grosserias. E o pior é que, na maioria das vezes, não percebia que havia passado dos limites. Esse era um comportamento que acreditava ser normal, era a forma que aprendera como certa. Eu me comportava assim porque não sabia fazer de outra maneira, nem percebia o mal que fazia aos outros. Meus familiares também sofriam com isso, principalmente Conceição e nossos filhos, não é, querida?

Em alguns momentos, mesmo não levantando a voz, colocava os outros para baixo com minhas atitudes. Descobri que até o jeito como jogava um relatório na mesa de um colaborador era uma forma de mostrar grosseria. Aprendi também que a pressão constante por resultados e a carga exagerada de trabalho, tão comuns no mundo corporativo, eram responsáveis por muitas de minhas explosões. Só que isso poderia até justificar uma explosão num dia mais difícil, mas virar rotina já era um grave problema.

– Fico muito feliz com o que estou ouvindo, principalmente porque gosto muito de você. Algumas vezes Henrique e eu conversávamos sobre seu temperamento e ficávamos na torcida para que você conseguisse se controlar. Afinal, existem pontos positivos em ser assim como você é. Suas explosões também o levam a acelerar muitos

processos, a conseguir que as pessoas ajam mais rapidamente em muitas situações.

– Você está certa, Júlia. Mas, mesmo que os problemas gerados pelo temperamento difícil sejam menores do que os aspectos positivos de uma pessoa, a carreira dela pode correr sérios riscos. Descobri que, muitas vezes, o comportamento pode pesar mais que o desempenho na hora de se demitir alguém.

– É, meu amigo, você cresceu muito em pouco tempo! Estou orgulhoso de você. De verdade!

– Há muito a modificar em mim ainda, Henrique. Agora, por exemplo, estou aprendendo a canalizar minha agressividade para o bem. Entendi também que, em alguns casos, as tais grosserias, além de comprometerem a carreira e as relações pessoais, podem até parar em algum tribunal, já que uma manifestação de desrespeito pode virar um caso de assédio moral, desde que se torne repetitiva e evidencie a intenção de constranger e humilhar.

– Sério?!

– É. E o interessante é perceber que, na maioria das vezes, eu falava sem pensar e magoava os outros. Imagine que você amasse uma folha de papel, assim como uma bolinha... depois, se quiser desamassar, ela vai continuar com muitas dobras. Assim acontece com as pessoas. Pode ser que guardem a mágoa para sempre. Estou aprendendo a ser mais compreensivo e mais paciente. A impressão que

deixamos nas pessoas é impossível de apagar. E quando magoamos alguém com nossas ações ou com nossas palavras, pode não ser possível consertar o erro. Pode ser tarde demais...

– Gente! Olhem o que encontrei.

– Que bom que você trouxe o *war*, Júlia! “Guerra” agora, só no jogo. Chega de agressividade...

Júlia encontrou o jogo em seus guardados, e o trouxe para que nos lembrássemos dos tempos de nossa juventude. Todos nós gostamos da idéia. Estava uma noite agradável, a cerveja estava na temperatura ideal e a carne do churrasco muito gostosa. Assim ficamos até altas horas da madrugada. O assunto passou a ser referente aos nossos encontros de quando ainda éramos solteiros. Sentimos saudades do tempo de estudantes na faculdade. Apesar de bem menos dinheiro, as preocupações também eram menores e existiam mais alegrias.

No sábado, após o tradicional cochilo da tarde, nos sentamos na varanda e minhas mudanças voltaram a ser o assunto. Júlia e Henrique queriam saber tudo o que havia acontecido comigo.

Contei para meus amigos que tivera um encontro com um ex-colega da pós-graduação, o Marcílio, e que a experiência dele foi um marco para conseguir mudar ainda mais minhas atitudes. Depois de

entender o que ele estava fazendo, eu adotei um comportamento parecido com o seu e estava obtendo ótimos resultados. Marcílio me contou que descobriu que seu maior problema para conseguir que as outras pessoas fizessem o que ele queria era em função de seu ego, de seu orgulho. Era difícil para ele deixar que os outros pensassem que tomavam as decisões, quando ele sabia que era o autor da idéia. E, muitas vezes, as pessoas precisavam primeiramente amadurecer a idéia, para então adotá-la. Só que assim, sem perceber, vinham com sugestões que ele já havia dado. Quando conseguiu entender que o mais importante era influenciar os outros a fazerem o que ele queria, sem se preocupar em saber de quem era a idéia, foi possível deixar seu orgulho de lado. Aí ficou bem mais fácil conseguir os resultados que queria.

Na prática funcionava assim: Ele fazia o planejamento do que queria obter e, a partir daí, aceitava até deixar que outros pensassem que estavam mandando nele.

Ele comentou que na empresa onde trabalhava existia um gerente, um tal de Gilberto, ao qual precisava se reportar antes de tomar qualquer atitude. Muitas vezes precisava “pedir” para fazer coisas que não teria o menor sentido pedir autorização, mas Gilberto precisava achar que era ele quem tomava as decisões. Então, Marcílio preparava as ações e

ia a esse gerente e perguntava se podia fazer. No começo era muito difícil, mas depois parecia quase uma brincadeira. Gilberto achava que “deixava” ele fazer algo, mas ele simplesmente estava fazendo o que queria, sem ter a interferência de Gilberto. No final, praticamente tudo o que queria fazer ele conseguia. E, quando a tarefa era executada a tempo e com bons resultados, naturalmente a direção geral reconhecia seu mérito. Porém, Gilberto se sentia orgulhoso, porque Marcílio conseguiu obter bons resultados, mas ele achava que havia “permitido” que Marcílio fizesse.

Marcílio contou-me que uma vez escutou de um membro de sua equipe: – Você não vai fazer nada? Vai deixar esse gerente ficar pensando que está mandando em você? Você não precisa disso, tem acesso direto à diretoria. Foi um momento difícil. Como fazer um membro da sua equipe, entender que o mais importante era cumprir suas metas, ver a equipe sair vitoriosa? Isso era o que o deixava feliz. Ele acabou se reunindo com toda a equipe em um barzinho, num fim de tarde, para discutir o problema. Como ele conhecia bem a todos, conseguiu mostrar que, para ele, o reconhecimento da equipe era o que importava. Procurou mostrar para a equipe que cada um ali poderia contar com ele para montar as estratégias que fossem necessárias para atingir seus objetivos.

Ele também me contou que estava praticando a liderança servidora junto a sua equipe, que procurava ajudar a todos os membros naquelas dificuldades que possuíam e, os resultados eram ótimos. Cada dia mais, as pessoas o procuravam para sanar qualquer dificuldade e, juntos, sempre achavam as melhores soluções.

Quanto a mim, estava começando a estudar esse tema e a praticar esse estilo de liderança junto a minha equipe, em alguns casos. Não era nada fácil, mas os resultados eram bastante interessantes.

Mostrei, enfim, para os amigos, um texto que preparei e que procuro ler sempre que possível. Coloquei o texto debaixo do vidro de minha mesa, no trabalho, e ainda afixei no guarda-roupa em minha casa. Isso me ajuda a não me esquecer de como era meu comportamento anteriormente. Assim me mantenho em vigília e ainda adquiro novas forças para continuar na busca de ser uma pessoa melhor.

Expliquei-lhes que entendi que mudar a mim mesmo não é nada fácil, que isso requer disciplina. Mas eu estava disposto a não voltar a ser explosivo como antes. Como eu acreditava muito no poder da minha mente, sabia que ler o texto me ajudaria a fixar aquilo e ainda fazer do que estava escrito um hábito:

“O problema está dentro de mim, na minha forma de agir. E, ninguém será capaz de me mudar a não ser eu mesmo. Acredito que a vitória mais bela que obterei será vencer a mim mesmo, libertando-me de um hábito ruim. Sei que aquele que conquista a si mesmo pode se tornar invencível. E como é preciso subir degrau por degrau para chegar ao alto da escada, também cuidarei de um dia de cada vez.

A solução dos meus problemas começou no momento em que tomei consciência deles. Na hora do desespero tentarei contar até três, até mil se for necessário. Vou respirar fundo e manter o foco no que for mais importante.

Como a raiva é um ladrão que pode roubar bons momentos, farei o possível para não me irritar. Meu crescimento requer a substituição de velhos hábitos por novos e é o que farei. Retornarei sempre que necessário, não me importando quão longe eu tiver andado no caminho errado. Se eu encarar cada momento ruim que passar daqui para frente como um aprendizado, ele valerá a pena. Aprenderei com cada falha que cometer e, ainda, tentarei descobrir o modo de fazer a coisa certa. Como posso não ter tempo de passar a limpo, é melhor que não faça da minha vida um rascunho. Chega de perder tempo lamentando erros passados!

Sei também que tem coisas que nunca voltam atrás e, por isso, preciso ter mais cuidado com o que digo, porque uma palavra pronunciada é como o tempo perdido: não tem volta. E, como os únicos demônios deste mundo são aqueles que estão em nossos próprios corações e mentes, é aí que travarei todas as minhas batalhas, para evitar que me irrite com coisas sem importância.

Como sou obrigado a colher o que plantar, vou escolher bem o que vou semear. Por isso, farei com que a minha conduta seja irrepreensível, isso também servirá como exemplo para meus filhos e meus liderados. Lembrar-me-ei do que disse Chico Xavier: ‘Você não pode voltar atrás e fazer um novo começo, mas você pode começar agora e fazer um novo fim’. Assim, conquistarei a mim mesmo melhorando meu comportamento, dia após dia.”

Quando terminei de ler, vi que Júlia estava emocionada. Depois de se refazer um pouco ela comentou:

– Que coisa linda, Venceslau. Agradeço que tenha me mostrado. Posso ficar com essa cópia? É que gostaria de encaminhar para um gerente lá na empresa. Quem sabe ele também melhora. Aliás, Venceslau, você se lembra de alguma situação em que precisou se controlar e que tenha conseguido?

É claro que me lembrava de vários casos. Pensei em um que fosse mais relevante e contei:

– Há pouco mais de um ano foi contratada, na Máxima, a Srta. Tâmara para implantar a norma ISO 9001, um sistema de gestão da qualidade. No mês passado, a Máxima conseguiu a certificação na norma e, na festa de confraternização, a Tâmara estava conversando com o Frederico e comentou sobre o fato de nunca ter me visto brigar com algum colaborador, mesmo em situações críticas. Então, o Frederico me chamou e repetiu o que ela disse. Tâmara não acreditou quando Frederico falou que eu não era assim antes e que inclusive a Máxima perdeu um excelente funcionário por causa de meu jeito explosivo. Depois me fez elogios pela minha mudança de comportamento e disse que me admirava muito por eu estar conseguindo me controlar.

Vocês não têm idéia do quanto esse momento foi importante para mim. Nem dá descrever o que eu senti. Acreditem em uma coisa: esse é um processo sem volta. Pode ser até que em algum momento eu trate alguém com alguma rispidez, mas isso está acontecendo cada vez com menor frequência e eu faço questão de pedir desculpas imediatamente. Sei que não resolve o problema, mas pelo menos minimiza minha culpa e diminui a raiva das outras pessoas.

Eu acredito que estou me transformando numa pessoa melhor e sei que isso reflete tanto em casa quanto no meu trabalho. Agora eu pratico o *Kaizen*, uma filosofia oriental em que se busca melhorar um pouquinho todo dia. Assim, dando um passo por vez eu chegarei ao final da minha caminhada. Estou aprendendo a viver um dia de cada vez. Assim os anos serão mais fáceis de serem vividos.

Outra coisa – na verdade, excelente! – que quero contar a vocês é o fato de ter sido procurado por uma pessoa, que se disse um caça-talents, no mês passado. Ela me fez um convite para assumir a direção de uma grande empresa em São Paulo. É que sabia dos resultados que eu estava conseguindo na Máxima e inclusive que a empresa havia acabado de construir um novo galpão e contratar mais alguns colaboradores.

Conceição e eu conversamos e discernimos os prós e contras da proposta: a qualidade de vida, a escolinha da Conceição e a faculdade dos nossos filhos foram os pontos positivos que me levavam a querer ficar na Máxima, e a parte financeira era o ponto forte para sair. A oferta era quase irrecusável. Então, eu resolvi conversar com a Dirce.

Preferi contar-lhe toda a verdade, incluindo os porquês de querer continuar lá. O ótimo ambiente de trabalho, que estávamos construindo, também pesava bastante. Após ouvir tudo, ela me pediu um

tempo para pensar e ver se era possível melhorar alguma coisa na parte financeira, porque não queria me perder. Como eu havia pedido uma semana para dar a resposta ao tal *headhunter*, não seria problema algum esperar.

Dois dias depois, Dirce chamou-me ao seu escritório:

– Venceslau, a empresa hoje depende muito de você e eu o admiro muito como profissional, e mais ainda após ver a grande mudança pela qual você passou. Estudei o que posso fazer. Como a empresa está com um faturamento bem maior em função, principalmente, de seu trabalho, a partir de hoje, se permanecer conosco, mudarei o percentual de seus ganhos e ainda assumirá o cargo de diretor geral da Máxima.

Como podem ver meus amigos, agora eu sou um novo homem. O que ganho na Máxima não é o mesmo que ganharia em São Paulo, mas olhando o todo valeu a pena ficar. Hoje sou uma pessoa que acredita que a melhoria contínua é o maior desafio do ser humano, por isso não vou parar de me vigiar e descobrir a cada dia como ser mais feliz. Claro que tendo amigos assim como vocês e com a Conceição permanecendo ao meu lado, tudo isso fica muito mais fácil!

Anoitecia. Mas mesmo em meio às trevas agora eu só podia ver o brilho das estrelas. Silêncio e esperança caminhavam juntos naquelas montanhas. E Conceição com aquele seu cheiro gostoso...



Leia, da mesma autora:

A Arte de Liderar – Vivenciando mudanças num mundo globalizado. Um verdadeiro manual sobre liderança!

Resenha publicada no jornal “Diário do Comércio” em 08 de julho de 2006, sobre *A Arte de Liderar*:

“Diariamente, muitas empresas enfrentam o problema de perderem o foco de atuação quando o líder ‘desaparece’. O líder é tão importante que muitas são as organizações que o valorizam com a mesma intensidade que a seu próprio patrimônio, uma vez que seus diretores sabem que, sem ele, o patrimônio também pode ‘sumir’ e com a mesma rapidez.

Foi justamente por presenciar esse cenário comum nas organizações que a consultora Sonia Jordão, conferencista e especializada em liderança empresarial, escreveu o livro *A Arte de Liderar*, abordando justamente a influência do líder.

‘Com freqüência, observava dois grandes problemas nas empresas em relação aos líderes: essas pessoas precisam conhecer a si mesmas e aos

membros da sua equipe, revela'. A autora teve a preocupação de redigir numa linearidade tal que o leitor possa consultar qualquer dos seus tópicos isoladamente.

Dessa forma, os capítulos são independentes o suficiente para que o tema analisado em cada um seja esgotado ao final do texto. 'Desde o início, o objetivo foi tornar o livro fonte para pesquisas, facilitando o acesso a informações, com rapidez e precisão'."

Brevíssimos comentários de quem já leu *A Arte de Liderar*:

- Como ser um líder que atinge resultados e motiva os colaboradores? Para Sonia Jordão, ele deve, antes de mais nada, gostar de lidar com pessoas. (Jornalista Miriam Novaes – Revista Vencer, Nov. 2003).
- O livro *A Arte de Liderar* contribui de forma excepcional para o crescimento daqueles que ocupam ou almejam ocupar posições de gestores em seus negócios. (Eng. Gilberto Chiarelli).

- Recomendo sua leitura para profissionais de todas as áreas, estudantes e quaisquer pessoas que queiram ser melhores, tornando-se artistas da liderança. (Prof. Júlio Miranda).
- Belíssimo livro de Liderança. Garanto que sua contribuição é enorme, uma bela síntese e temas super atuais. (Prof. Paulo Villamarim).
- Em especial considero de grandiosa contribuição os itens: Funções da liderança e Como se desenvolver como líder. (Dra. Selma França S. Costa).
- A engenheira escreve com competência sobre liderança e conseguiu organizar material didático de qualidade em conteúdo provocador. (Jornalista Jefferson da Fonseca – Jornal Estado de Minas, outubro de 2006).

CONTATOS:

e-mail: tecer@soniajordao.com.br

site: www.soniajordao.com.br

Linha direta com a autora

Querido(a) leitor(a):

A sua opinião é muito importante!

Agradeço de coração àqueles que enviarem suas contribuições: sejam elas críticas, comentários ou sugestões de melhorias. Através delas poderei ajudar mais pessoas a crescerem nesta arte que é a liderança e ainda melhorar meu trabalho.

Visite o site: www.soniajordao.com.br, nele você poderá encontrar muitas das frases de minha coleção, artigos de outros autores e meus, modelos de documentos para organizações, links interessantes e muito mais. Esse site é a ferramenta usada para ajudar os profissionais a serem melhores.

Se gostar do site, me ajude a divulgar. Se não gostar, me conte o por quê. Aproveite!

95

Missão Pessoal:

Fazer a minha parte para que o Brasil seja um país cada vez melhor. Para tanto, ajudar a capacitar os profissionais de forma a agirem com mais ética e motivação, tornando as organizações melhores; assim, poderão gerar novos empregos e manter os atuais.

Sonia Jordão

Endereço: Rua dos Bandolins, 215/505 – Cj Califórnia I

30850-470 – Belo Horizonte – MG

Tel: 0xx31-3417 1915

E-mail: tecer@soniajordao.com.br

Site: www.soniajordao.com.br

CONTATOS

Tel: 0xx31-3417 1915

E-mail: tecer@soniajordao.com.br

Site: www.soniajordao.com.br

SANTA CLARA

Editora Produção de Livros Ltda.

R. Simão Antônio, 1.088 - B. Cincão

Contagem - MG - Cep 32371-610 - Telefax: (31) 3391-0644

lithera@lithera.com.br