



Prefácio de
Stephen R. Covey
Autor de *O 8º Hábito*

2ª edição
revista pelo autor

Paulo V. Kretly

DEIXE UM LEGADO

Histórias de pessoas que romperam padrões negativos,
tornaram-se figuras de transição e mudaram gerações



DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [Le Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

Sobre nós:

O [Le Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [LeLivros.org](#) ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados [neste link](#).

"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível."





Prefácio de
Stephen R. Covey
Autor de *O 8º Hábito*

2ª edição
revista pelo autor

Paulo V. Kretly

DEIXE UM LEGADO

Histórias de pessoas que romperam padrões negativos,
tornaram-se figuras de transição e mudaram gerações



www.elsevier.com.br

Conhecimento sem Fronteiras.

Obrigado por adquirir o e-book

Deixe um legado

Os ebooks da Editora Campus/Elsevier não vêm acompanhados de CDs, DVDs ou anexos que possam estar indicados nas imagens da capa e interior do livro. Sua compra refere-se exclusivamente ao conteúdo do livro em formato eletrônico.

Cadastre-se em www.elsevier.com.br para conhecer nosso catálogo completo, ter acesso a serviços exclusivos no site e receber informações sobre nossos lançamentos e promoções.

Paulo V. Kretly

DEIXE UM LEGADO

2ª edição revista pelo autor



Franklin Covey.



ELSEVIER
CAMPUS

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/02/1998.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Ilustrações: Marjorie

Copidesque: Fernanda Gomes de Amorim

Revisão: Edna Cavalcanti e Roberta Borges

Editoração Eletrônica: Estúdio Castellani

Elsevier Editora Ltda.

Conhecimento sem Fronteiras

Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar

20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8º andar

04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente

0800-0265340

sac@elsevier.com.br



ISBN 978-85-352-3310-0

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

K92d	Kretly, Paulo V.
2.ed.	Deixe um legado [recurso eletrônico] : histórias de pessoas que romperam padrões negativos, tornaram-se figuras de transição e mudaram gerações / Paulo Kretly. – 2.ed. rev. e ampliada. – Rio de Janeiro : Elsevier, São Paulo : FranklinCovey, 2011. recurso digital Formato: PDF Requisitos do sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Publicado anteriormente sob o título: Figura de transição o poder de mudar gerações Inclui bibliografia e índice ISBN 978-85-352-3310-0 (recurso eletrônico) 1. Sucesso - Aspectos psicológicos. 2. Sucesso nos negócios. 3. Mudança (Psicologia). 4. Mudança social. 5. Livros eletrônicos. I. Franklin Covey (Firma). II. Título.
11-2651.	CDD: 158.1 CDU: 159.94

Dedico este livro ao meu eterno amor,
Adriana, e aos meus quatro filhos:

Junior

Aline

Luiz Henrique (in memoriam)

Danilo

Com a certeza de que, um dia, viveremos todos juntos em família.

Agradecimentos

TIVE A IDEIA DE ESCREVER ESTE LIVRO DESDE O PRIMEIRO momento em que travei contato com o conceito tão poderoso da "Figura de Transição". Percebi que, em minha vida, havia algumas pessoas que me influenciavam a ponto de criar em mim o desejo de ser uma pessoa melhor e de contribuir com a sociedade. Certamente, essas pessoas têm o poder de influenciar para melhor o local de trabalho, a família e seus associados por meio de seus exemplos e coragem.

Há cerca de três anos, comecei a explorar mais esse assunto e observar mais as pessoas presentes em minha vida pessoal e profissional. Fiquei surpreso ao ver o legado deixado por muitas pessoas notáveis e dignas do meu círculo de relacionamento. Além dessas pessoas, estudei personagens, alguns muito conhecidos, outros nem tanto, que também me inspiraram e que menciono nesta obra.

Agradeço às Figuras de Transição que estão ao meu lado há muitos anos. Poderia citar uma extensa lista, mas mencionarei apenas algumas pessoas. Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus pais, João e Otília, por terem me dado visão e me ensinado princípios que levarei por toda eternidade. Agradeço também aos meus seis irmãos: Marilena, Heloísa, Luiz Carlos, Eliana, João Marcos e Graciema. Tenho ótimas lembranças de nossa infância, de nossas viagens para a praia e dos domingos na igreja, sempre no DKV Vemag do papai! Como era bom!

Ao meu querido amigo Harry Klein, pela ótima convivência de dois anos que tivemos no Nordeste do Brasil prestando um serviço voluntário. Quantos conselhos inspiradores ouvi dele! Aos meus queridos companheiros que atuaram junto comigo neste trabalho. Gostaria de agradecer também aos meus amigos das cidades em que morei: Campinas, Recife, Maceió, João Pessoa, Fortaleza, Bauru, São Paulo e Sandy (Estados Unidos). Tenho um amor enorme por todos eles.

Agradeço à minha adorável esposa Adriana, sempre tão dedicada e sábia, que me ajuda a prosseguir com meus objetivos. Aos meus queridos filhos Junior, Aline e Danilo, que têm sido uma alegria constante na minha vida e me ensinado a ser uma pessoa melhor. Também agradeço ao meu filho Luiz Henrique, que já não está entre nós, mas cuja lembrança me dá a certeza de que um dia eu o verei novamente.

Aos meus parceiros dedicados da FranklinCovey e ao meu editor, que acreditaram neste projeto, juntamente com Elisabeth, que me auxiliou em extensas pesquisas para esta obra. Ao Dr. Stephen R. Covey e a Hyrum Smith, que, por meio de suas obras e confiança demonstrada, impulsionaram-me a completar este trabalho.

E, por fim, agradeço a Deus, nosso Pai, por seu grande plano de felicidade para todos os seus filhos.

Prefácio

CONHECI PAULO KRETLY NO ANO DE 2000, QUANDO participávamos de um evento da FranklinCovey em Sundance (Utah, Estados Unidos). Desde então, estive no Brasil mais seis vezes. Durante uma de minhas visitas, ele me informou sobre uma pesquisa que estava fazendo sobre os termos Legado e Figura de Transição e, a partir daí, eu o encorajei a desenvolver o assunto em um livro.

Os temas Figura de Transição e Legado são muito poderosos. Neste livro, Paulo V. Kretly cobre o assunto em profundidade. Uma Figura de Transição é aquela que desenvolve um crescente poder interior e liberdade de escolha. Ela interrompe a transmissão de tendências insalubres, nocivas e prejudiciais de uma geração para outra (seus filhos e netos). Essa pessoa torna-se um exemplo positivo ao transmitir hábitos eficazes que fortalecem e auxiliam o desenvolvimento dos demais de maneira positiva. Na vida profissional é aquele indivíduo que é capaz de interromper padrões negativos de seu departamento e os substitui com comportamentos proativos, úteis e eficazes.

Em meu livro O 8º hábito, conto que tive o privilégio de receber o prêmio da National Fatherhood Initiative (instituição sem fins lucrativos que, entre outras atividades, premia indivíduos, empresas e organizações que promovem e incentivam a paternidade responsável). Fiquei profundamente comovido com o que um dos premiados disse ao receber o prêmio. Inicialmente, ele comentou que esse prêmio era para ele a maior honra que havia recebido. Enquanto as demais premiações eram evidências de uma carreira bem-sucedida, o National Fatherhood Award era um indicador ainda maior de "sucesso". Ele disse - e eu o estou parafraseando: "Nunca conheci meu pai; meu pai nunca conheceu o pai dele; mas meu filho conhece seu pai." Essa declaração representa verdadeiramente uma das mais nobres e valiosas conquistas na vida. Ela indica a real grandeza e o sucesso dessa pessoa, mas, acima de tudo, mostra que seu papel como Figura de Transição causará, geração após geração, um profundo impacto positivo cujo alcance é impossível medir.

Você também pode ser uma Figura de Transição na empresa na qual trabalha. Por exemplo, você pode ter um chefe absolutamente terrível. Suas condições de trabalho podem ser não apenas desagradáveis, mas também injustas. Contudo, ao exercer com sabedoria sua liberdade de escolha, você pode mudar essas circunstâncias e influenciar seu chefe profunda e positivamente ou, pelo menos, proteger-se da obsessão e não se deixar afetar emocionalmente pelas "fraquezas" alheias.

Acredito que todos nós podemos encontrar maneiras de nos tornarmos Figuras de Transição. Ser proativo; sempre agir de dentro para fora ou, em outras palavras, primeiro internalizar os princípios e depois tentar influenciar os outros; e viver de modo a transmitir um bom exemplo: essas são as características específicas que encontramos nas Figuras de Transição.

Esse processo de transição, incluindo a aquisição de riqueza e de novos hábitos, é transmitido aos leitores por meio de inúmeros exemplos significativos de pessoas de diferentes partes do mundo. Além disso, o autor usa com eficácia experiências pessoais que ilustram as verdadeiras características das Figuras de Transição e os motivos pelos quais devemos ser uma delas. Acredito que o propósito da obra

de Paulo Kretly é mostrar ao leitor que é possível, por meio de um esforço consciente, fazer a diferença em seu ambiente de trabalho, em sua família e em sua comunidade. Recomendo a leitura deste livro e espero que todos que o lerem sintam-se inspirados a se tornar uma Figura de Transição e deixar um grande Legado!

Stephen R. Covey

Autor dos best-sellers

Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes

e O 8º hábito, entre outros.

Sumário

INTRODUÇÃO Deixar um Legado	1
CAPÍTULO 1 Pessoas que Fazem a Diferença	5
CAPÍTULO 2 Visão e Princípios	17
CAPÍTULO 3 Alinhando Valores e Atitudes	33
CAPÍTULO 4 Perseverança em Meio à Mudança	53
CAPÍTULO 5 Priorize, Planeje, Organize-se, Prospere	69
CAPÍTULO 6 Construindo Pontes entre as Pessoas	89
CAPÍTULO 7 Torne-se uma Força Empreendedora em sua Vida e na dos Outros	103
CAPÍTULO 8 A Importância do Aprendizado Constante	123
CAPÍTULO 9 Reconhecendo as Verdadeiras Figuras de Transição	137
CAPÍTULO 10 Conclusão: O Caminho se Faz ao Caminhar	153
Notas	169
Bibliografia	173
O Autor	175
Índice Remissivo	177
Índice de Resumos Biográficos	179

INTRODUÇÃO

Deixar um Legado

HÁ VÁRIOS ANOS, EM UMA VIAGEM QUE FIZ, COMENTEI COM a pessoa que me entregava os bilhetes da passagem a grande perda que tivemos com o falecimento do Comandante Rolim, fundador e presidente da maior companhia aérea da América Latina. A atendente também expressou seus sentimentos, mas com muita firmeza e confiança, declarou: "Nossa empresa já tem um novo presidente e o legado deixado pelo Comandante Rolim já faz parte de todos nós."

Isso me fez pensar muito durante o voo. O que significa deixar um legado para aquela funcionária? Pensando nisso, vieram à minha mente os conceitos que ouvi de Stephen Covey sobre as necessidades de cada indivíduo. Nós, como seres humanos, temos quatro necessidades: viver, amar, aprender e deixar um legado.

Viver - A primeira delas, viver, refere-se à parte física do indivíduo, isto é, todos nós temos que nos alimentar, ter um lugar para morar, nos vestir, nos exercitar, cuidar de nossa saúde, ter um trabalho etc. Recursos físicos e econômicos são fundamentais para a sobrevivência, normalmente refletidos na necessidade de segurança, controle, conforto e no desejo de ser tratado com justiça. Essa necessidade básica nos leva a dedicar a maior parte de nosso tempo a supri-la, porém temos outras três que também são essenciais para completarmos nossas vidas.

Amar - Esta se refere ao fato de que todos nós temos constante necessidade de nos relacionar e de estarmos emocional e socialmente ativos. Estar com os amigos, com a família e com pessoas que respeitamos nos dá confiança e a sensação de amar e ser amado. Temos que cultivar isso constantemente em nossas vidas e buscar relacionamentos que nos engrandecem, pois sem dúvida esse é o maior investimento que podemos fazer. As pessoas precisam ter senso de valor pessoal e de respeito próprio. Líderes que reconhecem a necessidade de relacionamentos tratam todos os envolvidos de maneira a construir um senso de interdependência e cultivam o respeito.

Aprender - É a terceira a ser citada aqui, porém não menos importante. Constantemente, querendo ou não, recebemos informações externas e, ao processá-las, precisamos fazer as escolhas retendo o que é bom e nos abstendo do que não interessa. Essa necessidade se relaciona com nosso intelecto, a importância contínua de nos reciclar, de ler bons livros, trabalhar nossa mente, ocupá-la com coisas que nos trazem benefícios duradouros. Também temos que desenvolver a habilidade e, por que não dizer, humildade, de desaprender algumas coisas que têm nos causado problemas e dificuldades em nossas vidas. Stephen Covey disse: "As pessoas que são realmente eficazes têm a humildade e a reverência de reconhecer sua própria limitação perceptiva e de apreciar os ricos recursos disponíveis por meio de interações com os corações e mentes de outros seres humanos." Com a necessidade de conhecimento e entendimento, os indivíduos exploram novos assuntos e procuram primeiro compreender. Líderes que reconhecem essa necessidade intelectual oferecem produtos, serviços e oportunidades para todos os envolvidos usarem seus talentos.

Deixar um Legado - Esta quarta necessidade é justamente a importância de se deixar um legado. Não estou me referindo a uma herança material ou a propriedades. Deixar um legado significa muito mais do que isso. Quando a atendente se referiu ao Comandante Rolim ter deixado um legado na empresa, ela se referia a seus ensinamentos, suas estratégias, sua visão. Deixar um legado está intimamente ligado à missão, à parte espiritual que todos nós temos e devemos cultivar, incluindo as empresas. As pessoas precisam sentir que fazem diferença. Fazendo trabalho voluntário, servindo aos outros, contribuindo, aprendendo, compartilhando novas ideias, instruindo indivíduos etc. "É mais importante dar-se completamente a um indivíduo do que trabalhar diligentemente pela salvação das massas", disse Dag Hammarskjöld.

Para preencher essa necessidade, os líderes devem assegurar que os produtos e serviços fornecem oportunidades para que todos os envolvidos deixem um legado que mais lhes importe.

Uma vida longa, saudável e feliz é o resultado de contribuições, de projetos significativos que sejam pessoalmente animadores e que contribuam e abençoem a vida dos outros.

HANS SEYE

Quero lembrar que todo ser humano necessita desses quatro "salários" ou necessidades. Quando pais, mães, governos e empresas prestarem mais atenção a isso, teremos pessoas muito mais satisfeitas; conseqüentemente, mais produtivas e felizes.

E você, como será lembrado?

CAPÍTULO 1

Pessoas que Fazem a Diferença



Sou apenas uma pessoa, mas, ainda assim, sou uma pessoa.
Não posso fazer tudo, mas, ainda assim, posso fazer alguma coisa.
Não me recusarei a fazer o que eu posso fazer.

HELEN KELLER

PARA DEIXAR UM LEGADO, VOCÊ PRECISA COMEÇAR MUDANDO sua realidade para melhor. Se as mudanças seguirem um processo de transição, elas serão duradouras o suficiente para permanecer por várias gerações. E você também se beneficiará delas enquanto constrói o seu legado. Transformar um ciclo vicioso em um ciclo "virtuoso", ou seja, romper hábitos e padrões negativos e substituí-los por um sistema mais produtivo e eficaz requer determinação, persistência e disposição para assumir um compromisso com você mesmo: o compromisso de se tornar uma Figura de Transição. Somente uma Figura de Transição é capaz de deixar um legado positivo e duradouro. E é disso que trataremos a seguir.

Em todos os períodos históricos, em todas as nações, em todos os cantos do mundo, em todas as

áreas de atuação, sempre existiram pessoas que, quando confrontadas com sistemas, crenças, tradições e hábitos injustos, preconceituosos, prejudiciais e estagnantes, decidem não se conformar. Impelidas por uma poderosa convicção e pela força dos princípios que norteiam suas vidas, elas não se detêm diante de pensamentos do tipo: "As coisas sempre foram assim", ou "O que eu posso fazer sozinha?", ou ainda, "Fui criada dessa maneira". Como o passarinho da fábula que, ao ver os animais rindo de seus esforços para apagar o incêndio na floresta com uma gota-d'água contida em seu bico, limitou-se a lhes dizer: "Estou apenas fazendo minha parte", essas pessoas se dispõem a enfrentar qualquer desafio ou oposição para fazer a parte que lhes cabe. Por mais remotas que pareçam ser as chances de vitória, elas persistem. Por maiores que sejam os obstáculos, elas continuam confiantes. Por mais intensa que seja a pressão, elas não se rendem. E por suas ações e atitudes, elas triunfam, mudando para melhor suas vidas e as de muitos outros. Sua influência positiva pode, em muitos casos, ir além de seu círculo familiar, estendendo-se para a empresa, para a comunidade, para o país, para o mundo e até mesmo para gerações futuras. E assim que elas deixam um legado. E por isso recebem o nome de Figuras de Transição. Você, com certeza, conhece uma, ou mais de uma. Aquele membro da família que lhe serviu de orientador e guia, aquele professor que lhe ensinou uma lição inesquecível, aquele funcionário que o comoveu com seu empenho, aquele chefe que lhe mostrou o valor de um serviço benfeito, aquele amigo que o fez encontrar forças num momento difícil, aquele líder religioso que lhe disse palavras transformadoras, e mesmo pessoas que você não conhece pessoalmente, mas que, de alguma modo, o inspiraram - da história de um herói anônimo lida no jornal à biografia de uma grande personalidade -, todos, enfim, que pela força de seu exemplo ajudaram a mudar para melhor sua maneira de ver o mundo foram Figuras de Transição em sua vida.

A proposta deste livro é analisar e discutir quem são essas figuras, quais as suas características, de que maneira e por que elas agem, bem como os processos que as levaram a chegar aonde chegaram. Tudo isso para mostrar que, sim, é possível mudar para melhor, e que isso não requer superpoderes nem habilidades sobre-humanas. E que, se elas conseguiram, você também pode conseguir. Você também pode ser uma Figura de Transição em sua vida, em sua família, em sua empresa, em sua comunidade ou em seu país. Como? Para começar, daremos uma olhada nas seguintes histórias:

Alabama (EUA), meados do século XIX. Quando uma menina que ainda não completara dois anos foi atingida por uma violenta febre, ninguém acreditou que fosse sobreviver. Porém, ela sobreviveu, mas tornou-se cega e surda em consequência da doença, ninguém acreditou que a menina tivesse algum futuro. Ninguém, exceto Anne Sullivan. Órfã, quase cega e criada em um orfanato, Anne demonstrou inabalável determinação para superar as condições adversas que a cercavam e conseguiu formar-se professora em uma escola para cegos. A menina, que viria a ser sua primeira e única aluna, chamava-se Helen Keller. Com a ajuda de Anne, Helen não apenas aprendeu a se comunicar: ela escreveu vários livros, realizou inúmeras palestras e conferências e, até hoje, serve de inspiração e exemplo para milhões de portadores de deficiência visual e auditiva em todo o mundo. A respeito de suas inúmeras atividades, Helen dizia: "Sou apenas uma pessoa, mas, ainda assim, sou uma pessoa. Não posso fazer tudo, mas, ainda assim, posso fazer alguma coisa. Não me recusarei a fazer o que eu posso fazer."

São Paulo (Brasil), 1962. Um bebê é posto dentro de uma caixa de sapatos e abandonado na porta de uma casa de correção para menores onde cresce com dificuldades. Na adolescência trabalha como doméstica,

mas rouba objetos de valor dos seus patrões e passa a morar nas ruas, raspa a cabeça e se veste como homem para não ser agredida por mendigos. Tornando-se adulta, integra um bando de delinquentes e mergulha nas drogas. Suas passagens pela polícia só não eram mais numerosas porque conseguia escapar valendo-se daquilo que transformaria seu destino: a corrida. Um dia viu um trecho do filme "Carruagens de Fogo" em um dos muitos televisores de uma loja de eletrodomésticos e nunca mais foi a mesma: sua vida ganhava um sentido. Naquele mesmo instante decidiu em voz alta que iria correr como os atletas do filme. Os amigos que a ouviram caíram na gargalhada. Acreditando em si, começou a treinar sozinha e finalmente, dois anos depois, Ana Luiza Garcêz conseguiu concluir a Maratona de São Paulo. Ela treinava no mesmo parque onde à noite dormia sob as marquises, e lá mesmo foi descoberta pelo Secretário de Esportes da cidade de São Paulo. Ele a abrigou, alimentou, forneceu-lhe tratamento médico e apresentou-a para técnicos de atletismo. Esses não lhe deram crédito, diziam que era preciso muita disciplina, dedicação e principalmente uma saúde de ferro, que ela só conseguiria se abandonasse as drogas. Ela cumpriu todos esses requisitos e foi aceita pelo conhecido técnico Wanderley de Oliveira. Ana Luiza deu a primeira medalha que ganhou ao amigo que disse que ela só conseguiria correr da polícia. Em 2004, com 42 anos, bateu os recordes brasileiros dos 800 e 1.500 metros, foi vitoriosa em meias maratonas dentro e fora do país e se consolidou como atleta. Hoje, Ana Luiza goza de grande reconhecimento dentro e fora das pistas, e luta para que jovens, principalmente os carentes e em situação de risco, possam encontrar no esporte um objetivo e uma forma de consolidarem seus sonhos e princípios. Assim como ela o fez.



Amador Aguiarjá chegou a dormir no banco de uma praça. Mas sua persistência e proatividade o levaram a criar o maior banco privado da América Latina.

Interior de São Paulo (Brasil), primeira metade do século XX. Um adolescente semianalfabeto, que abandonara a dura vida de lavrador para tentar a sorte na cidade, dormia num banco de praça quando foi

acordado por um mendigo que lhe pediu dinheiro. "Espantei-me ao ver que havia gente em situação pior do que a minha", diria ele mais tarde. Disposto a encontrar trabalho, o jovem, embora faminto, disse a um dono de restaurante que lhe ofereceu uma refeição: "Primeiro me dê trabalho, depois eu pago minha comida." Após passar por alguns empregos desse tipo, o jovem foi admitido como contínuo de um banco. Como a asma não lhe deixava dormir, passava as noites estudando. E foi assim que, em pouquíssimo tempo, Amador Aguiar foi promovido a gerente. Anos depois, quando tornou-se sócio e fundador do que viria a se tornar o Banco Brasileiro de Descontos, ou Bradesco, mudou radicalmente o sistema bancário da época. O Bradesco foi o primeiro banco brasileiro a aceitar os pequenos correntistas - e o primeiro a ensiná-los a preencher cheques -, o primeiro a receber pagamentos de água e luz e o primeiro a instalar computadores em larga escala. Ainda nos anos 1950, pouco tempo depois de sua fundação, a instituição bancária de Aguiar já era o maior banco privado da América Latina, posição que ocupou por muitos anos.

Nova York (EUA), década de 1930. Bill Wilson já não esperava mais nada da vida. Sem emprego, sem residência fixa e sem esperanças, ele estava amarrado à cama do hospital em que fora internado pela quarta vez para tratar-se do alcoolismo quando viu um raio de luz branca entrar pela janela. A visão, que para Wilson tinha um significado espiritual, ajudou-o a manter-se sóbrio por alguns meses. Uma noite, porém, durante uma viagem de negócios, Wilson viu-se no lobby de um hotel, cercado de pessoas com seus drinques nas mãos. Foi ao lutar contra o desejo de voltar a beber que lhe ocorreu uma ideia: ele precisava conversar com um alcoólico, alguém que o entendesse e que partilhasse do mesmo problema. Imediatamente, pôs-se a andar pela cidade, até que encontrou um médico que era o mais conhecido alcoólico do lugar. Ficaram conversando por várias horas e, naquela noite, nenhum dos dois bebeu. Foi assim que Wilson descobriu os princípios básicos que dariam origem à Associação dos Alcoólicos Anônimos, um dos mais efetivos programas de tratamento do alcoolismo. Wilson dedicou sua vida a esse trabalho sem fins lucrativos, e sua iniciativa ajudou, e continua ajudando, milhões de pessoas em todo o mundo. Seu programa influenciou a criação de vários outros grupos similares, que tratam desde distúrbios alimentares até o uso de drogas.

Interior da África do Sul, década de 1990. Ao contratar um jovem gerente para assumir uma de suas filiais no interior, a diretoria de uma cadeia de lojas de roupas não fazia ideia das mudanças que estariam por vir - na verdade, sequer imaginava que essas mudanças fossem possíveis. Em vez de contentar-se em gerenciar a loja como seus antecessores haviam feito, o jovem tratou de conhecer melhor a cidade e seus habitantes. Logo percebeu que grande quantidade de pessoas que aguardavam horas na fila para pegar seus ônibus - e que poderiam ser seus clientes em potencial - não iam até a loja porque isso as faria andar 17 minutos e perder seu lugar na fila. O gerente levou à matriz a sugestão de abrir uma nova filial junto à rodoviária, mas lhe foi dito que "os clientes deveriam ir até a loja, e não o contrário". Ele não desistiu, e seu empenho foi tamanho que a matriz acabou concordando. A nova loja foi um sucesso, e a lucratividade da empresa naquela cidade aumentou 50%. A cadeia de lojas, que era vista por seus próprios diretores como "um negócio em declínio", voltou a florescer e, depois da iniciativa do jovem gerente, outras dezenas de pontos de venda de grande potencial foram detectados.

Rio de Janeiro (Brasil), meados dos anos 1990. O futuro não parecia reservar a Heloísa Helena de Assis, conhecida pelo apelido de Zica, muito mais do que uma vida de pobreza e privações. Ela nasceu em uma

família humilde e numerosa, com nada menos do que 13 irmãos. Desde cedo começou a trabalhar como babá, faxineira e empregada doméstica - empregos que mal lhe garantiam o mínimo necessário para sobreviver. Mais tarde, Zica passou a trabalhar em um salão de beleza e percebeu que, naquela época, não existiam bons produtos para tratar de cabelos crespos como os dela - e de boa parte das mulheres brasileiras. O que havia era muito caro e estava fora do alcance das pessoas de baixa renda.

Zica decidiu que ela mesma criaria esses produtos. O fato de nunca ter estudado química não a impediu de tentar. Valendo-se de sua criatividade e vontade de aprender, ela pesquisou e estudou durante anos até que conseguiu desenvolver seus produtos, que mais tarde foram industrializados. O sucesso foi tão grande que Zica acabou abrindo seu próprio salão de beleza. Hoje ela possui cinco salões, com mais de 400 funcionários que atendem cerca de 23 mil clientes por mês. Com sua determinação, Zica mostrou que é possível superar dificuldades aparentemente insuperáveis e virar o jogo a seu favor.

0 QUE ESSAS PESSOAS, SEPARADAS PELO TEMPO E PELA GEOGRAFIA, TÊM EM COMUM?

Todas elas foram, ou são, Figuras de Transição, ou seja, pessoas que interromperam a transmissão de modelos, percepções, padrões ou pressupostos negativos, substituindo-os por outros, mais produtivos, eficazes e benéficos. Esses modelos, percepções, padrões ou pressupostos constituem a definição de paradigma - ou, em outras palavras, a maneira como compreendemos e interpretamos o mundo. A Figura de Transição, portanto, rompe paradigmas negativos e institui paradigmas positivos. Foi o que fez Anne Sullivan, ao se rebelar contra o destino reservado a uma órfã cega e tomar-se professora, e também Helen Keller, que tampouco se resignou ao papel destinado a uma portadora de deficiências e mudou o modo como as pessoas com necessidades diferenciadas eram vistas. Ana Luiza Garcêz quebrou mais de um paradigma ao deixar a vida nas ruas e largar as drogas e ao tornar-se uma grande atleta que hoje serve de exemplo de perseverança e superação para as novas gerações. Amador Aguiar mudou o paradigma de que bancos só existiam para servir à elite. Bill Wilson ofereceu alternativa mais eficaz e digna ao tratamento do alcoolismo. O jovem gerente transformou a mentalidade arcaica e derrotista que predominava em sua empresa, desviando-a de prejuízos iminentes. E Zica mostrou que nem a pobreza nem as condições precárias de subsistência são suficientes para impedir o progresso de uma pessoa realmente determinada.

Outra característica das Figuras de Transição é que elas não se deixam subjugar pelo espelho social, ou seja, recusam-se a formar uma imagem de si próprias com base no modo como os outros as veem. Se Helen Keller se deixasse levar pelo espelho social, veria a si mesma como os outros a viam: uma menina frágil e indefesa, prisioneira de suas limitações. Já para Bill Wilson, o espelho social refletia a imagem de um alcoólatra irrecuperável, do qual ninguém esperava coisa alguma. O que teria sido dele e dos milhões de pessoas que ele viria a ajudar se não tivesse parado de julgar a si mesmo a partir das expectativas, percepções e opiniões alheias? E o que teria acontecido com Zica se ela tivesse se conformado a levar uma vida que, de acordo com o espelho social, é tudo o que se espera de uma pessoa de origem humilde?

A variedade de exemplos - que vão muito além dos cinco já mencionados - ressalta outra característica da Figura de Transição. Ela não se restringe a uma área específica de atuação, nem é

atributo exclusivo de pessoas com formação acadêmica, com abundância de recursos ou dotadas de poderes políticos ou altas posições hierárquicas. Uma anônima dona de casa que, por meio de seu exemplo, muda para melhor a vida de seus filhos é uma Figura de Transição. O funcionário que introduz um sistema capaz de aumentar a produtividade de seu departamento também o é, tanto quanto o diretor que altera radicalmente os rumos de sua empresa, livrando-a da falência. De personalidade internacionalmente respeitada a desconhecido líder comunitário, de modesto funcionário a megaempresário, enfim, qualquer um que institua mudanças positivas, que substitua tradições familiares ou comunitárias nocivas ou culturas empresariais paralisantes ou ineficazes por um sistema mais útil e compensador, é uma Figura de Transição.

Ao ouvir as histórias dessas figuras, há quem pense que elas possuem um "dom", um privilégio restrito a alguns poucos "eleitos". Essa, porém, é uma visão simplista e equivocada, uma desculpa que frequentemente mascara a omissão. Quando dizemos que alguém fez isso ou aquilo porque "nasceu com um dom", nós, que "não nascemos com esse dom", automaticamente nos omitimos de fazer o que quer que seja. Riscamos a palavra decisão de nosso dicionário, esquecemos que não fazer algo também é uma questão de escolha e, em vez de assumirmos responsabilidades, jogamos a culpa por nossa omissão no destino, na sorte, na natureza ou em Deus, que não nos deu "esse dom". Muitas vezes, ao vermos um colega de trabalho tentando modificar uma cultura empresarial obsoleta, podemos até admirar secretamente seus esforços, mas pensamos: "Não posso me arriscar como ele, tenho muito a perder." E quando o vemos ser bem-sucedido em seus esforços, dizemos: "Ele teve sorte", ignorando o fato de que o colega tinha tanto a perder quanto nós e que, se obteve êxito, foi porque decidiu correr o risco de mudar.

Toda mudança envolve riscos, mas, às vezes, acomodar-se e deixar as coisas como estão envolve um risco ainda maior. O que teria acontecido com Anne Sullivan se tivesse se conformado com sua vida miserável no orfanato? E com Helen Keller, se não tivesse tentado superar suas limitações? E se Ana Luiza Garcêz tivesse acreditado que seu destino era correr da polícia? E se Amador Aguiar pensasse que sua sina era dormir em bancos de praça? E se Bill Wilson achasse que era inútil lutar contra o alcoolismo? E se o gerente sul-africano decidisse que era melhor deixar as coisas como estavam e se limitar a receber seu salário? E se Zica achasse que criar produtos de beleza estava além das possibilidades de uma pessoa como ela?

Analisando suas histórias, vemos que todos são, ou foram, pessoas comuns, seres humanos como qualquer um de nós. Com certeza, eles tiveram temores e fraquezas, momentos de dúvida e de desânimo. Porém, quando precisaram escolher entre sucumbir a uma situação adversa ou prosseguir, escolheram ir em frente. Quando tiveram de optar entre acomodar-se ou mudar, optaram pela mudança. Por mais difíceis que fossem as condições em que se encontravam, eles jamais abriram mão do direito de escolher. Como diz o intrigante título de um dos livros escritos por Hyrum Smith, Pain is Inevitable, Misery is Optional (dor é inevitável, miséria é opcional), ou seja, embora existam situações nas quais a angústia e o sofrimento sejam inevitáveis, ainda assim nos restam as opções de tentar superar nossas aflições ou permitir que elas se transformem em constante tormento.

Você pode não ter escolhido cair, mas com certeza pode escolher entre levantar-se ou permanecer no chão.

Pessoalmente, tenho tido, ao longo de minha vida, contato com várias pessoas que foram Figuras de Transição, desde meu pai e minha mãe, cuja história contarei mais tarde, até colegas de trabalho, chefes e líderes religiosos, que influenciaram minhas decisões e me fizeram perceber que tenho o direito de escolher quem quero ser. Não há erro maior do que achar que só pode escolher quem está em "condições" de escolher - e essa é a primeira lição que precisamos aprender se quisermos nos tornar uma Figura de Transição. Imagine uma pessoa retida em um campo de extermínio nazista. Privada da liberdade, exposta a todo tipo de indignidades, submetida a horrores inimagináveis, teria essa pessoa "condições" de escolher o que quer que fosse? Muitos responderiam que não. Mas não é essa a opinião do psiquiatra austríaco Viktor Frankl. Com a autoridade de quem sobreviveu ao Holocausto, Frankl disse:

Tudo pode ser tirado de uma pessoa, exceto a última das liberdades humanas - a de escolher a própria atitude num dado conjunto de circunstâncias, e a de escolher o próprio caminho.

E assim que pensa - e que age - uma Figura de Transição.

Autoavaliação

1. Tenho exercitado ultimamente o meu poder de escolha? Ou será que tenho esquecido que possuo esse poder?

.....
.....

2. Em algum momento de minha vida já agi como uma Figura de Transição?

.....
.....

3. Em algum momento de minha vida poderia ter sido uma Figura de Transição e não fui?

.....
.....

4. Que pessoas foram Figuras de Transição em minha vida, nos âmbitos pessoal, profissional e educacional?

.....
.....

Visão e Princípios



A injustiça em qualquer lugar é uma ameaça à justiça em todos os lugares. Estamos presos em uma inescapável rede de reciprocidade, atados por um único laço do destino. Qualquer coisa que afete diretamente uma pessoa afeta indiretamente todas.

MARTIN LUTHER KING

UMA CARACTERÍSTICA ESSENCIAL DAS FIGURAS DE TRANSIÇÃO é que todas, sem exceção, seguem princípios. Afinal, não existe legado positivo que não seja calcado em princípios. No mundo de hoje, poucas palavras são tão mal-empregadas ou mal-interpretadas quanto essa. Muitos associam princípios a uma moralidade rançosa e antiquada. Outros acham que os princípios são artigo de luxo e que não têm lugar na sociedade competitiva em que vivemos. Outros, ainda, confundem princípios com valores pessoais, e os veem como uma espécie de guarda-chuva que abriga e justifica todo tipo de comportamento e atitude. E há, também, os que se julgam guardiões daquilo que consideram ser princípios e se sentem no direito de oprimir e constranger os que não pensam e agem como eles. Todas essas posturas expressam uma visão equivocada dos princípios. Para começar:

Os princípios são sempre éticos, impessoais e objetivos. São comuns a diferentes culturas, povos, eras e religiões. E não se prestam a qualquer interpretação dúbia ou parcial, nem a negociações ou conchavos: eles são o que são.

Os princípios regem nossa existência, queiramos ou não, pois mesmo quem age em desacordo com eles sofre as consequências. É comum confundirmos valores com princípios; todavia, são coisas muito diferentes. Os valores são pessoais, subjetivos e contestáveis, e podem, ou não, estar alinhados aos princípios. Não são necessariamente éticos, dependendo do caráter e da personalidade de quem os adota. Gandhi era um homem cujos valores pessoais - como a não violência, a igualdade e a liberdade - estavam alinhados aos princípios. Hitler, por outro lado, tinha valores pessoais - por exemplo, a supremacia da raça ariana, a dominação pela força, a aniquilação de qualquer oposição -, mas não possuía princípios. No entanto, isso não o impediu de sofrer as consequências de ter ignorado os princípios. O legado que ele deixou foi um dos mais nefastos da história. Enquanto Gandhi permanece até hoje como exemplo e inspiração para a humanidade, Hitler entrou para o rol das figuras mais odiadas da humanidade.

Você pode dizer: "Mas conheço pessoas que nunca seguiram princípio algum e, mesmo assim, enriqueceram e morreram ricas." Ocorre, porém, que a riqueza material não é a única medida do sucesso. Que tipo de exemplo essas pessoas deixaram para seus familiares, para seus compatriotas e para o mundo? Qual foi o seu legado? Não são poucos os casos de pessoas ricas, porém inescrupulosas, que são lembradas não por suas fortunas, mas pelo mal que causaram a seus semelhantes, por sua ganância sem limites, por sua falta de ética. E, em muitos casos, o legado que deixaram para seus descendentes foi desastroso. Junto com os milhões que herdaram, seus filhos, netos e bisnetos também receberam a nefasta herança de uma família desestruturada, que não raro se traduz em casamentos desfeitos, longas brigas judiciais, envolvimento com drogas e bebidas, suicídios e escândalos de todo tipo. Depois, a imprensa sensacionalista se apressa em atribuir essa série de infortúnios à "maldição" dessa ou daquela família de milionários, sem perceber que a verdadeira explicação é bem menos fantasiosa: eles herdaram dinheiro, mas não herdaram valores baseados em princípios.

Nem sempre é fácil ater-se aos princípios. Na verdade, em nosso dia a dia, somos constantemente convidados a negligenciá-los - seja por comodismo, seja pela ilusória tentação de obtermos vantagem imediata, seja pela equivocada ideia de que "os outros estão fazendo isso e se dando bem". E assim, aqui e ali, atitudes questionáveis, mas "aparentemente insignificantes", vão se acumulando: não devolver o troco quando se recebe a mais, ultrapassar o sinal vermelho quando ninguém está vendo, uma ou outra pequena mentira para deixar o currículo mais vistoso, sonegar algum imposto achando que não será apanhado... E, gradualmente, quase sem perceber, passa-se a atitudes não tão "insignificantes": assumir os créditos por um serviço que não fez, fechar os olhos ante uma injustiça para "não se envolver em problemas", deixar que outros levem a culpa por nossos erros, permitir que nossa dignidade, ou a de outros, seja ferida em nome da boa convivência com o chefe, da manutenção do emprego, do status, do poder, da fama... Tudo isso nos coloca na mesma posição do sapo que, ao ser jogado na água quente, salta para fora de imediato. Porém, se a água estiver à temperatura ambiente e for lenta e progressivamente aquecida, ele irá acostumar-se a ponto de se deixar cozinhar. É exatamente nessa situação que nos encontramos quando fazemos concessões - por mais insignificantes que possam parecer,

são capazes de comprometer, pouco a pouco, nossa integridade.

Algumas Figuras de Transição jamais fizeram esse tipo de concessão. Outras fizeram, mas perceberam a tempo e pularam da água fervendo antes que fossem cozinhadas, mudando o rumo de suas vidas e influenciando positivamente os demais. E o que veremos a seguir.

Jamaica, início do século XX. Marcus Mosiah Garvey viaja pelos países das Américas Central e do Sul como fiscal de uma importadora de bananas. E descobre que as condições dos trabalhadores negros eram as piores possíveis em todo lugar, além do enorme desemprego e pobreza que os assolava. Sua Jamaica era ainda uma colônia inglesa, e mesmo tendo a maior parte da população negra, essa era tratada com desumanidade. Ainda muito jovem quando trabalhou na gráfica do seu padrinho, aos 14 anos, viu-se separado da melhor amiga, uma vizinha, branca, que teria ido estudar na Inglaterra. Para nutrir os laços de carinho que haviam construído desde a primeira infância, ele passa a escrever para ela, e logo que os pais desta tomam conhecimento das cartas o proíbem de escrevê-las com um argumento simples: não deviam se misturar, já que ela era branca e ele era um nigger - termo pejorativo para se referir a afrodescendentes em países de língua inglesa. Marcus tinha apenas uma irmã, eram os únicos sobreviventes dos 11 filhos de uma família negra jamaicana. Em 1913 vai visitá-la na Inglaterra e lá tem grande contato com a cultura negra das colônias africanas da coroa inglesa. Isso o faz ver o povo negro como um só, que se encontra espalhado por todo o mundo. E para lutar pela melhoria de vida desse povo, funda, em 1914, a UNIA - Associação Universal para o Progresso Negro que tinha os seguintes objetivos:

A promoção da consciência e unidade dos povos negros, da dignidade e do amor.

O desenvolvimento da África, livrando-a do domínio colonial.

Lutar contra o preconceito e estabelecer instituições de ensino onde se ensinasse a cultura e história africanas.

Promover o desenvolvimento comercial e industrial pelo mundo.

Auxiliar os despossuídos em todo o mundo.

Em 1920 a UNIA já contava com 1.100 filiais em 40 países. Garvey foi perseguido e não podia pisar em nenhum país da África, viveu muito tempo nos Estados Unidos como conferencista e faleceu em 1940, momento em que é intitulado o primeiro Herói Nacional da Jamaica. Marcus Garvey contribuiu para que os povos negros pudessem se orgulhar e se ver como dignos. Suas ideias fizeram com que muitos trabalhadores melhorassem suas condições de trabalho e que fossem feitas leis contra o abuso e subjugação do homem pelo homem, instaurando um novo patamar das relações humanas que depois seriam chamados de direitos humanos.

Ex-União Soviética (atual Rússia), início da década de 1960. Em plena Guerra Fria, no auge da corrida armamentista entre Estados Unidos e União Soviética, um dos mais brilhantes e condecorados cientistas soviéticos deparou-se com um dilema moral. Conhecido como "pai" da bomba de hidrogênio, Andrei Sakharov ficou seriamente preocupado ao saber que seu governo iria realizar testes atmosféricos com bombas que ele ajudara a criar. Até então, Sakharov acreditara que, por mais paradoxal que pudesse parecer, as armas atômicas ajudavam a manter a paz mundial, pois o fato de as duas superpotências da

época possuírem arsenais capazes de destruir o mundo as impediria de entrar em uma guerra na qual ambas seriam aniquiladas. Aquele teste, porém, o fez mudar de opinião. Ele sabia que o preço dessa demonstração de poder por parte de seu governo seria pago com muitas vidas humanas, que pereceriam sob os efeitos da radiação. Contudo, se ele se insurgisse contra o regime totalitário vigente na União Soviética, perderia seu emprego, seu prestígio, sua liberdade e talvez até sua vida. Ainda assim, Sakharov decidiu fazer o que achava certo. E foi dessa maneira que o principal cientista soviético tomou-se um dissidente, erguendo a voz contra a corrida armamentista e contra os testes que colocavam em risco os seres humanos e o meio ambiente. Em represália, o governo soviético o impediu de trabalhar e o exilou em uma cidade remota. Ainda assim, não conseguiu calar sua voz. Como físico, Sakharov sabia que as leis da física são imutáveis e aplicam-se a tudo que existe na natureza. Do mesmo modo, ele via os princípios que regem a existência humana como eternos, invioláveis e universais. Seus persistentes esforços em prol do desarmamento levaram os Estados Unidos e a União Soviética a assinarem um tratado que baniu testes nucleares no espaço, na atmosfera e no mar. Em 1975, ele ganhou o Prêmio Nobel da Paz. Seu legado permanece até hoje: a noção de que ciência e consciência não podem andar separadas.

Sul do Brasil, década de 1980. Alarmada com os altos índices de mortalidade infantil que assolavam diversas regiões brasileiras, Zilda Arns achou que era hora de fazer alguma coisa a respeito. Como médica pediatra e sanitarista, Zilda sabia que certas medidas preventivas e alguns cuidados básicos com a higiene e a nutrição poderiam reduzir bastante esses números. E foi assim que, em parceria com a Igreja Católica, fundou a Pastoral da Criança, uma organização não governamental e sem fins lucrativos que tem entre seus objetivos o treinamento de voluntários para atuar como agentes de saúde, levando a comunidades carentes informações que podem significar a diferença entre a vida e a morte. Em pouco tempo, o trabalho de Zilda começou a render frutos. Se, no Brasil, a média de mortalidade infantil é de 34,6 óbitos a cada mil crianças nascidas vivas (segundo dados da Unicef), nas áreas atendidas pela Pastoral da Criança esse número caiu para menos de 13 mortes para cada mil crianças. Coordenando cerca de 155 mil voluntários, que atuam em mais de 30 mil comunidades carentes em todos os estados brasileiros, Zilda ampliou ainda mais as atividades da Pastoral, que passou a incluir também a alfabetização e o combate à violência doméstica. O trabalho da Pastoral expandiu-se para além das fronteiras do Brasil e hoje atinge diversos países da América do Sul, África e Ásia. Como as ações de Zilda têm como premissa básica os princípios da valorização da vida e o respeito à identidade cultural de cada comunidade na qual a Pastoral está presente, as diferenças religiosas nunca foram um obstáculo à sua atuação - prova disso é que, em alguns países africanos cuja maioria da população é muçulmana, o trabalho da Pastoral conta com amplo respaldo de líderes islâmicos locais. "Quando se inicia algo que vai ao encontro de uma necessidade, a perspectiva de sucesso é maior. E isso não tem fronteiras", resume Zilda.



Os programas de saúde infantil instituídos por Zilda Arns e a Pastoral da Criança, fundada por ela, superaram barreiras culturais e sociais, beneficiando crianças na América do Sul e na África.

África do Sul, década de 1990. À primeira vista, a trajetória profissional daquele executivo parecia ser um invejável modelo de sucesso e superação de desafios. Ele havia começado sua carreira ocupando um cargo de baixo escalão na empresa e, no decorrer dos anos, foi galgando todas as posições até atingir o posto de diretor. Sua vida financeira progrediu e ele passou a desfrutar de todas as regalias acessíveis a um homem de sua posição. Mas nem tudo ia bem. Sem que soubesse exatamente o motivo, o executivo começou a se sentir cada vez mais insatisfeito. Gradualmente, foi percebendo que a origem dessa insatisfação estava no sistema altamente competitivo e eticamente questionável no qual ele estava imerso, e que era regido pela lei do "ganha-perde": para que eu ganhe, alguém tem de perder. As relações humanas e profissionais eram baseadas no utilitarismo e na manipulação. Aprofundando suas reflexões, o executivo deu-se conta de que aquele ambiente empresarial refletia um aspecto nocivo das tradições culturais de seu país, no qual, por muito tempo, a segregação racial foi utilizada para que uma minoria se beneficiasse, em detrimento de uma grande maioria. Por fim, o executivo notou também que essas noções de liderança equivocadas e prejudiciais não eram usadas apenas em sua empresa: ele as estava levando para casa e agindo da mesma maneira com seus familiares. A gota-d'água foi a descoberta de que seus superiores haviam grampeado seu telefone. Depois de ter contribuído para propagar atitudes antiéticas, ele agora se via alvo de uma delas. Esse momento marcou o início de uma guinada em sua vida pessoal e profissional. O executivo saiu da empresa, deixando para trás seu alto salário e sua invejável posição, e recomeçou do zero, tornando-se consultor empresarial. Ele, que estava acostumado a impor suas vontades e ser obedecido e temido, passou a adotar uma postura radicalmente diferente, aprendendo a dar sugestões em vez de ordens, e a ouvir em vez de apenas falar. Com isso, não se tornou apenas um

profissional de sucesso, mas uma pessoa de sucesso, empenhada em usar sua experiência para modificar práticas empresariais nocivas e mostrar que a verdadeira eficiência pode, e deve, estar lado a lado com a ética.

São Paulo (Brasil), meados da década de 1990 e início do século XXI. Em determinada empresa de comunicação, o ambiente de trabalho era particularmente tenso. Diariamente, boatos propagavam-se com rapidez, o que gerava um clima de instabilidade e desconfiança. Informações relativas a cortes, mudanças e reestruturações, verdadeiras ou não, vazavam constantemente e, como a chefia não se manifestava para esclarecer ou tranquilizar os funcionários, a incerteza contaminava todos, desmotivando e reduzindo a produtividade, pois boa parte do tempo e da energia dos funcionários era desviada pelos boatos e seus subprodutos: as fofocas, as especulações e a ansiedade gerada por tudo isso. Uma funcionária, porém, parecia manter-se imune a esse ambiente pernicioso e realizava suas tarefas diárias como se nada estivesse acontecendo. Apesar de ocupar um cargo que ocasionalmente a colocava em contato direto com a diretoria, ninguém jamais a ouviu transmitir qualquer boato que fosse ou especular a respeito de qualquer possível mudança. Embora fosse praxe um funcionário aproximar-se do outro perguntando: "Você soube da última?", a única pergunta que se ouvia dela era: "Em que posso ajudar?" Contrariando hábitos comuns naquela empresa, ela nunca fazia comentários negativos ou sarcásticos relativos à atuação ou à personalidade de seus colegas e chefes, e quando encontrava algum erro que precisava ser corrigido, conversava apenas com o responsável, sempre de maneira discreta e ponderada, jamais discutindo desnecessariamente o assunto com pessoas sem nenhuma relação com o problema. Com o passar do tempo, ela tomou-se uma espécie de porto seguro em meio a um ambiente altamente volátil, conquistando a confiança de chefes, colegas e subalternos. Sua atitude exerceu serena influência sobre os demais. E somente com a força de seu exemplo, ela levou muitos funcionários a se questionarem, fazendo-os perceber que, em vez de apenas deixarem-se levar pela correnteza ou agirem de modo a aumentar ainda mais o turbilhão, uma simples mudança de postura poderia contribuir para reduzir o stress e a ansiedade diante de uma situação de incerteza e instabilidade.

São Paulo (Brasil), década de 1990. O maestro Flávio Pimenta já havia tomado sua decisão. Ele estava de malas prontas para trocar o Brasil pelos Estados Unidos. Pimenta não conseguia encontrar nenhum bom motivo para permanecer no país. No exterior, porém, as perspectivas para sua carreira na música pareciam ser bem mais animadoras. A poucos dias de sua viagem, ele olhou pela janela de sua confortável casa localizada no bairro paulistano do Morumbi - local onde luxuosas mansões convivem com precárias favelas onde vive a parte mais desfavorecida da população. Lá fora, um bando de garotos brincava em poças d'água formadas pela chuva. Alguma coisa aconteceu enquanto ele se pôs a observar aqueles garotos, forçados a se contentar com tão pouco. Que destino os aguardava? O que eles poderiam esperar do futuro? Quanto talento e potencial não seriam desperdiçados pela falta de perspectivas? Em um impulso, o maestro convidou os garotos para visitarem o seu estúdio. Ele os deixou brincar livremente com seus instrumentos musicais e se deu conta de que a música parecia exercer efeito poderoso e benéfico sobre eles. Ali estava uma coisa que valia a pena ser explorada. Os encontros musicais na casa de Pimenta se repetiram, e o maestro abandonou de vez seus planos de mudar-se para o exterior. Em vez disso, passou a se dedicar à educação musical daqueles garotos. O resultado desses encontros mudou a vida de Pimenta e das mais de 4 mil crianças e adolescentes carentes que hoje fazem parte da Meninos do Morumbi, associação sem fins lucrativos criada pelo maestro para ajudar a

desenvolver o potencial e a autoestima desses menores que vivem à margem da sociedade. A associação tornou-se uma instituição internacionalmente conhecida e respeitada, e as milhares de crianças que a frequentam continuam encontrando, na música e na arte, uma alternativa às drogas e à delinquência juvenil.

O MOMENTO DECISIVO E A AÇÃO PERSISTENTE

Essas histórias nos mostram que algumas pessoas se tomaram Figuras de Transição por causa da escolha que fizeram em um momento decisivo de suas vidas. Para Marcus Mosiah Garvey, o momento decisivo foi saber que os povos negros eram discriminados, e mesmo sendo perseguido não mediu esforços para confrontar-se com poderosos e governantes preconceituosos, para que os povos negros vivessem melhor. O físico Andrei Sakharov enfrentou seu momento decisivo ao se dar conta de que não poderia controlar os efeitos devastadores das armas que ele próprio criara, e resolveu que não mais seria um agente da destruição nas mãos de um governo totalitário. Para o executivo sul-africano, o momento da decisão chegou ao descobrir que os patrões haviam grampeado seu telefone, e sua resposta foi abrir mão do cargo, do salário e do status para viver de acordo com seus princípios.

Por esses exemplos, vemos que, para viver de acordo com os princípios, é necessário ter muita determinação e força interior para não sucumbir às pressões e simplesmente desistir. Mosiah Garvey nunca pôde pisar na África, Sakharov foi exilado e o executivo teve de abandonar o emprego. Ocorre que, para essas pessoas, a alternativa oposta representava um mal ainda maior. Mosiah Garvey, mesmo correndo perigo e tendo sido ameaçado muitas vezes, preferiu seguir seus princípios a se proteger. Para Sakharov, contrariar sua consciência era pior do que o exílio, e para o executivo, status algum compensava a perda de sua integridade. Contudo, esses são exemplos de pessoas colocadas diante de situações dramáticas. É importante ressaltar que não é obrigatório ser um mártir para se tomar uma Figura de Transição. Na verdade, a grande lição que aprendemos com os mártires é que, se eles sacrificaram até mesmo suas vidas em nome daquilo em que acreditavam, por que nós não podemos sacrificar nosso comodismo, nossos pequenos hábitos nocivos, nossas atitudes improdutivas e tantas outras mesquinhas cotidianas?

Na vida do maestro Flávio Pimenta, não foi preciso ocorrer nenhum evento dramático para que ele se deparasse com seu momento decisivo. A simples observação de garotos das favelas brincando na rua bastou para deflagrar nele um processo de mudança. Nas histórias de Zilda Ams e da funcionária da empresa de comunicação, não encontramos nenhum fator deflagrador, nenhum evento que as tenha confrontado com um dilema, nenhum grande acontecimento dramático. As mudanças positivas que elas provocaram - a funcionária, no âmbito de sua empresa, e Zilda Ams, no âmbito nacional e internacional - foram frutos de ações persistentes, alimentadas por uma visão de mundo firmemente calcada em princípios.

Isso me faz pensar na história de minha mãe, que foi uma grande Figura de Transição em minha vida. Dona Otília nasceu de uma família humilde, proprietária de um modesto armazém. Desde criança, ela e as irmãs ajudavam os pais no negócio e, à noite, toda a família dormia no chão do armazém. Muitas vezes, na hora de fechar as contas dos fregueses, anotadas mensalmente em um caderno, os pais lhe

diziam para que aumentasse os valores a título de juros, já que fulano ou beltrano estavam demorando para pagar ou eram do tipo que davam trabalho, bebendo até tarde e impedindo que a família pudesse fechar o bar e ir descansar. Mesmo contra a vontade, minha mãe era obrigada a obedecer aos pais. Mas sempre encontrava uma forma de compensação. Quando algum humilde freguês vinha comprar 100g de mortadela, por exemplo, sem que os pais soubessem, ela lhes vendia 200g e cobrava apenas a metade. "Sabia que ele tinha muitos filhos, e 100g não davam para nada", contou-me mais tarde Dona Otília.

Anos depois, ao trabalhar em uma agência dos Correios, ela percebeu que os demais funcionários tinham o costume de mentir ao dizer que estavam sem troco. Faziam isso o tempo todo, até mesmo com os clientes mais humildes, que chegavam contando as poucas moedas que possuíam. Ao fim da semana, esses funcionários gabavam-se das compras feitas com o dinheiro alheio, como se isso fosse sinal de esperteza e motivo de orgulho. A atitude deles provocava profundo mal-estar em minha mãe. E nos 20 anos em que trabalhou no Correio, chegava a levar moedas de casa para não deixar que nenhum cliente atendido por ela fosse embora sem o troco que lhe era devido.

Um dia, quando eu tinha 7 anos e acabara de ser alfabetizado, resolvi, por brincadeira, escrever um livro junto com meu amigo Roberto. "A vida" era o originalíssimo título que bolamos para nossa primeira experiência literária. Mas logo admitimos que, do alto de nossos 7 anos, nada sabíamos sobre o assunto a ser abordado. Decidimos, então, consultar nossas mães, aquelas que, para nós, deveriam ter resposta para tudo. Procuramos primeiro Dona Hilda, a mãe de Roberto, e ficamos espantados diante de sua arrasadora resposta. "A vida é uma desgraça", disparou ela, prontamente. "A vida é cozinhar, lavar, limpar...", prosseguiu Dona Hilda, entoando uma interminável ladainha de tragédias. Depois de preencher uma página de meu caderno com sua visão pessimista e limitada da vida, senti-me tão desmotivado que decidi dar o livro por encerrado - suas palavras eram tão amargas que conseguiram arrefecer até mesmo o entusiasmo natural da infância. Mas Roberto insistiu para que continuássemos e, assim, fomos procurar minha mãe. Encontramos Dona Otília esfregando roupas no tanque. Ela e Dona Hilda possuíam mais ou menos a mesma idade e o mesmo padrão socioeconômico, com a diferença que Dona Hilda teve apenas um filho, enquanto minha mãe teve sete. Ao ouvir nossa pergunta, Dona Otília interrompeu seus afazeres e abriu um amplo sorriso. Ainda me lembro do brilho em seus olhos quando disse: "A vida é uma maravilha, uma dádiva de Deus. Existem problemas, mas as alegrias são maiores." E se pôs a enumerar os prazeres e as alegrias da vida, fazendo-nos encher três páginas do caderno com sua visão positiva e encorajadora.

Isso foi há 35 anos. Embora o livro de minha infância nunca tenha sido completado no papel, creio que, de certa forma, ele foi escrito em minha própria vida. Nas escolhas que fiz, nos valores que assumi, ainda ecoam as palavras e o exemplo de Dona Otília. Hoje, Dona Hilda mora na mesma casinha onde sempre viveu, uma construção modesta que não oculta os traços de abandono e decadência que o tempo lhe deu. Dona Hilda sobrevive à custa de uma minguada aposentadoria ao lado do filho desempregado, e é possível que encontre uma amarga satisfação ao pensar: "Não disse? A vida é mesmo uma desgraça."

Dona Otília também mora na mesma casa. Sua residência, porém, sofreu várias reformas e ampliações, exibindo uma aparência bem cuidada e um ar de aconchego. Todos os seus 7 filhos foram bem encaminhados e hoje ela tem 26 netos e 9 bisnetos. Aos 82 anos, com certeza encontra uma reconfortante satisfação ao pensar: "Não disse? A vida é mesmo uma maravilha."

Considero minha mãe uma Figura de Transição porque ela sempre teve uma visão progressista e ética mesmo em ambientes desfavoráveis, rompeu com uma tradição familiar nociva e estagnante, não foi conivente com os hábitos desonestos de seus colegas de trabalho e conseguiu transmitir esses valores a seus filhos, netos e bisnetos. Ou seja, foi uma pessoa que realmente mudou gerações e deixou um legado. Sua história mostra que não são apenas os acontecimentos dramáticos que colocam à prova a firmeza com que seguimos os princípios. Somos testados a cada dia, a cada hora, até mesmo quando uma criança nos pergunta: "O que é a vida?" Nossas respostas definem a pessoa que queremos ser.

Autoavaliação

Conforme você viu neste capítulo, os princípios são sempre éticos, impessoais e objetivos. São éticos porque não visam interesses escusos nem finalidades ilícitas. São impessoais e objetivos porque, assim como as leis da Física, afetam todos da mesma maneira, independentemente de raça, credo, religião, cultura ou nacionalidade - e independentemente de a pessoa seguir ou não os princípios. Até mesmo quem não os segue está sujeito às suas consequências.

Observe o seguinte enunciado:

A maneira como você se relaciona com seus filhos afetará diretamente o desenvolvimento deles, bem como a maneira como eles se relacionarão com você.

Essa frase é um exemplo de princípio. Ele estabelece um fato, facilmente comprovado por qualquer pessoa que tenha filhos ou que tenha sido (ou que ainda seja) um filho. O ser humano que você é hoje é algo diretamente relacionado à criação que recebeu de seus pais. E o tipo de relacionamento que você mantém com eles também está ligado ao tipo de relacionamento que eles mantiveram com você, desde o seu nascimento. O mesmo ocorre com seus próprios filhos. Se você adota valores associados a esse princípio - como, por exemplo, o amor e a proteção à família - melhores e mais sólidos serão seus relacionamentos familiares. Se não adotar nenhum valor associado a esse princípio, nem assim escapará de suas consequências, que podem se traduzir em relacionamentos familiares difíceis e desgastantes.

Veja este outro exemplo:

Um problema resolvido de maneira antiética resulta em novos problemas.

Trata-se de um princípio associado a valores como a prosperidade, o enriquecimento honesto, o justo reconhecimento por seu trabalho, a boa liderança, a busca de resultados sólidos e satisfatórios, a eficácia na solução de problemas e conflitos, entre muitos outros. Como sempre ocorre, a aplicação desse princípio se dá de forma objetiva e impessoal. Um exemplo clássico é o da pessoa que tem um problema financeiro e tenta resolvê-lo de maneira antiética, por meio da fraude ou de alguma operação desonesta. O problema pode até ser momentaneamente resolvido, no entanto novos problemas se seguirão: essa pessoa terá de conviver com o temor de ser descoberta e corre o risco de perder o emprego, o negócio, a reputação, a liberdade... Enfim, seus valores não estavam de acordo com esse princípio, mas de maneira

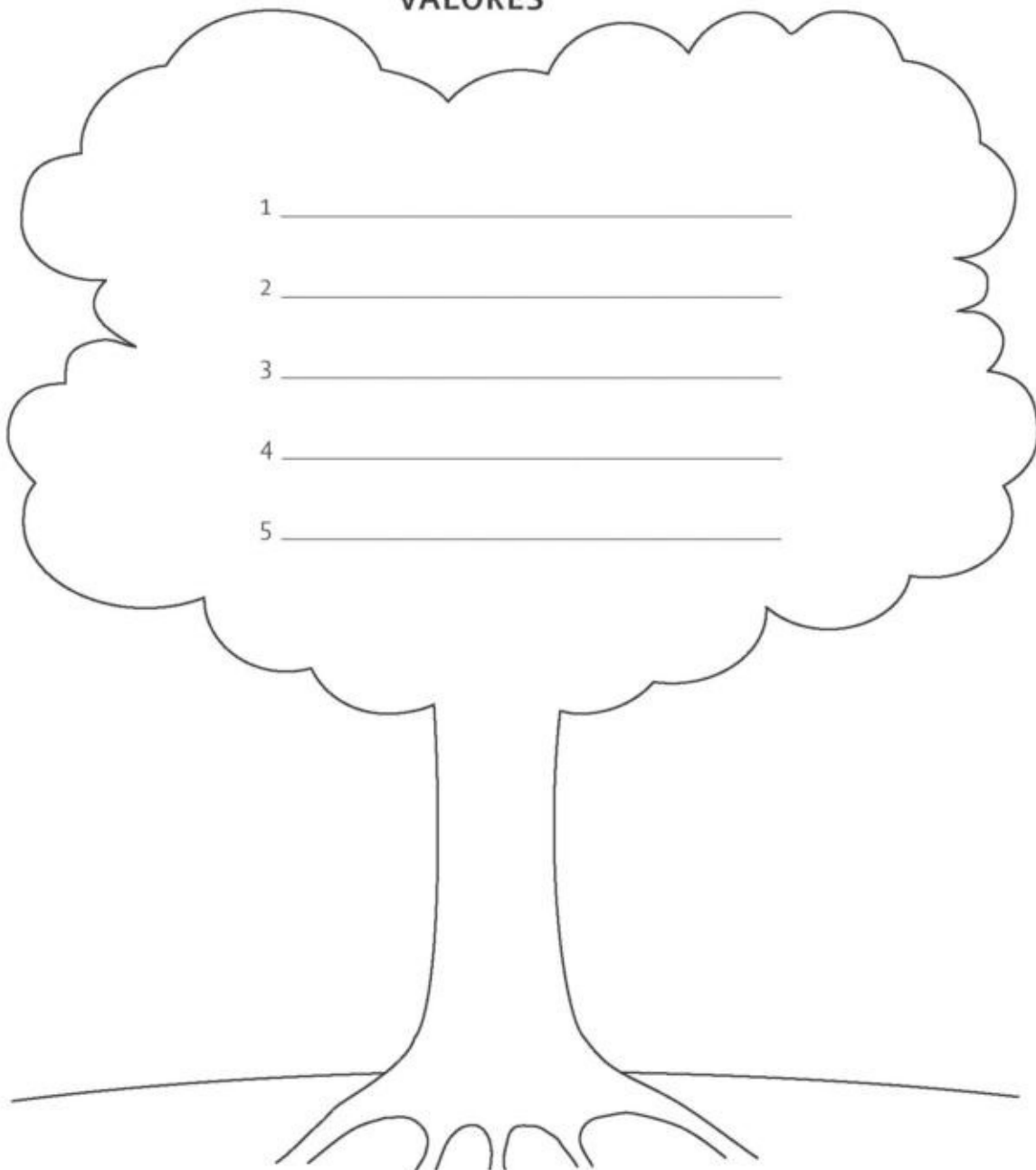
alguma ela ficou imune às suas consequências.

Os valores são pessoais, subjetivos e contestáveis, e podem ou não estar alinhados aos princípios. A diferença é que, quanto mais seus valores estiverem alinhados aos princípios, mais chances você terá de que suas conquistas pessoais e profissionais sejam sólidas, duradouras e promovam transições positivas em sua vida e na vida dos que o cercam. Ou seja, mais chances você terá de deixar um legado positivo.

O exercício a seguir o ajudará a avaliar até que ponto seus valores estão alinhados aos princípios. É um bom momento para você refletir sobre os valores que norteiam sua vida e traçar as raízes que lhes dão origem - ou seja, verificar se eles estão fundamentados em princípios e, se estiverem, descobrir quais são. A seguir, você encontrará uma lista com os exemplos de princípios e de valores a eles associados. Você poderá se guiar por estes ou, então, descobrir outros exemplos - incluindo os que já foram citados anteriormente. Depois disso, escreva seus valores na parte de cima do diagrama da árvore que acompanha este exercício e, na parte de baixo, escreva na numeração correspondente os valores que os embasam (determinados valores podem estar associados a mais de um princípio).

PRINCÍPIOS	VALORES ASSOCIADOS
Sendo o ser humano parte da natureza, o crescimento é sempre resultante de etapas de amadurecimento.	Paciência, perseverança, crescimento contínuo.
Sou livre para escolher e sou responsável pelos resultados de minhas escolhas.	Responsabilidade, coragem, integridade.
A criação mental precede a criação física.	Criatividade, foco, capacidade de concentração.
A eficácia requer a integridade de agir de acordo com suas prioridades.	Integridade, coerência, honestidade, discernimento, assertividade.
Relacionamentos eficazes e duradouros requerem respeito e benefícios mútuos.	Amizade, amor, respeito, espírito de equipe, cooperação, lealdade, equidade.
Para se comunicar comigo, de modo eficaz, você precisa, primeiro, me compreender.	Empatia, compreensão, foco no cliente, ser um bom ouvinte, interessar-se sinceramente pelos outros, estar aberto a diferentes pontos de vista.
O todo é maior do que a soma das partes.	Sinergia, cooperação, criatividade, espírito de equipe, saber atuar em conjunto, ter visão do todo.
Para manter e aumentar nossa eficácia, devemos renovar constantemente nosso corpo, coração, mente e espírito.	Equilíbrio, saúde, crescimento contínuo, bom-senso, respeito a si mesmo.

VALORES



- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

- 1 _____
- _____
- 2 _____
- _____
- 3 _____
- _____
- 4 _____
- _____
- 5 _____
- _____

P
R
I
N
C
Í
P
I
O
S

CAPÍTULO 3

Alinhando Valores e Atitudes



Seja a mudança que você quer ver no mundo.

GANDHI

EXISTE UMA FRASE QUE NÃO SE APLICA ÀS FIGURAS DE TRANSIÇÃO. É aquela velha máxima que diz: "Faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço." Para elas, a coisa funciona exatamente ao contrário: as Figuras de Transição não inspiram mudanças pelo que dizem, mas pelo que fazem. Ou, melhor ainda, pelo que são. Não quero dizer com isso que elas sejam necessariamente um modelo de virtude "absoluta", ou que sejam de algum modo imunes às contradições e imperfeições inerentes a todo ser humano. Como qualquer um de nós, a Figura de Transição tem seus pontos fortes e seus pontos fracos, seus temores, dúvidas e incertezas; suas falhas e seus defeitos. A Figura de Transição também erra, mas procura ver em seus erros uma oportunidade para se autoavaliar e aprender. Ela não se paralisa diante da própria imperfeição, muito pelo contrário: a consciência de suas fraquezas a estimula a tentar lidar com elas da melhor maneira possível. É importante ressaltar que, quando falo em lidar com as fraquezas da melhor maneira possível, não estou, de modo algum, referindo-me a uma insana busca por uma perfeição ilusória e inalcançável. Trata-se, simplesmente, de reconhecer que não somos perfeitos, mas que isso não

é desculpa para não tentarmos nos aperfeiçoar.

A Figura de Transição não é um exemplo porque é perfeita. É um exemplo porque não permite que os deslizes aos quais todos estamos sujeitos se transformem em um padrão, nem deixa que as exceções se transformem em regra. Quando um piloto de avião aciona o piloto automático, ele precisa permanecer o tempo todo atento aos instrumentos de voo. Mesmo que a aeronave esteja sendo conduzida de forma automática, há uma série de elementos que podem, pouco a pouco, desviá-la de seu rumo, como, por exemplo, ventanias, nuvens carregadas e outros fatores. Ciente disso, o piloto observa e faz os ajustes necessários para corrigir a rota e se certificar de que o avião chegará em segurança ao destino certo. É exatamente isso que a Figura de Transição faz em relação às suas próprias ações e atitudes. Mesmo que cometa eventuais deslizes, como qualquer ser humano, não é por esses deslizes que ela é lembrada e reconhecida, nem são eles que caracterizam seu legado.

Ao encarar os erros como desvios de rota a serem corrigidos, a Figura de Transição consegue alinhar seus sentimentos, pensamentos, valores, discurso e atitudes em um todo coeso. Ela é uma pessoa coerente, não porque nunca tenha tido momentos de incoerência, mas porque não permite que a incoerência se transforme na norma. É assim que ela se torna um exemplo.

Uma Figura de Transição está sempre atuando de dentro para fora, isto é: aplica os princípios a si mesma antes de pedir que os outros vivam de acordo com eles. O único motivo pelo qual inspira mudanças é porque ela própria já se transformou nessas mudanças. Ou, como diz Gandhi, ela se toma "a própria mudança que deseja ver no mundo". Ao ler essas linhas, você pode pensar que estou falando de algo muito grandioso, fora do alcance dos mortais comuns. Mas não é nada disso. Quando falo em fazer de sua vida um exemplo, refiro-me a agir de modo coerente com as coisas nas quais você acredita, e transformar isso em prática constante, corrigindo a rota sempre que você perceber que houve algum desvio.

Não existe melhor motivação do que o exemplo. Os grandes comandantes da história, como Alexandre, o Grande; Júlio César e outros, não obtiveram o total apoio de seus soldados somente mediante ameaças ou recompensas, nem venceram batalhas que pareciam impossíveis de ser vencidas apenas por suas estratégias geniais. Sem o comprometimento total e irrestrito de seus exércitos, nenhuma estratégia genial surtiria efeito. E esse comprometimento só foi obtido porque os soldados realmente acreditavam que seus líderes personificavam os ideais de bravura e coragem que pregavam. César e Alexandre costumavam ir para a linha de frente com seus homens, compartilhando com eles não apenas os triunfos, mas também as vicissitudes e dificuldades. Ficou célebre uma passagem da história de Alexandre na qual, durante a travessia de uma região árida e inóspita, seu exército se viu sem água. Os soldados, então, espremeram de seus odres as últimas gotas de água, colocaram o líquido dentro de um capacete e o ofertaram a seu general. Na frente de todos, Alexandre pegou o capacete e despejou o seu conteúdo no chão. A mensagem era clara: "Seu destino é o meu destino", foi o que o gesto simbolizou. Se antes Alexandre já era admirado pelos soldados, depois disso os laços que uniam o líder a seus homens se tornaram ainda mais poderosos.

O mesmo ocorre no ambiente familiar. Qualquer pessoa que tenha filhos - e que tenha um mínimo de bom-senso - sabe que é impossível educá-los adequadamente seguindo a prática de "dizer uma coisa e fazer outra". E sabe que, cedo ou tarde, os filhos lhe dirão: "Mas por que você me manda não fazer isso se você mesmo faz?" Vem daí a frase: "Ser um exemplo não é a melhor maneira de ensinar. É a única."

No trabalho, a história se repete. É impossível ser um bom líder sem ser também um exemplo para seus funcionários e colaboradores. Assim como os grandes generais que entraram para a história, o verdadeiro líder é aquele que motiva pela força de seu exemplo. Se um funcionário for motivado apenas pela perspectiva de promoção ou pelo medo da demissão, essa motivação será sempre parcial. Se, por outro lado, for motivado não só por suas expectativas pessoais, mas também pela admiração e lealdade que o chefe lhe inspira, então, com certeza, irá muito mais longe. A importância dessa coerência entre valores, pensamentos e atitudes pode ser quantificada.

A empresa de consultoria e treinamento FranklinCovey fez uma pesquisa com 54 mil executivos, pedindo-lhes que escolhessem, dentre dezenas de alternativas, as que, na opinião deles, representavam as características fundamentais de um líder. Entre as mais citadas estão a integridade que o líder deve possuir e o modelo que ele deve ser perante os demais.

Durante minhas palestras, costumo fazer o seguinte exercício: erguendo os braços, peço aos participantes que comecem a bater palmas quando eu disser três. Ocorre que eu começo a bater palmas logo no início da contagem e, imediatamente, todos me seguem, batendo palmas no momento em que eu digo "um". Peço a todos que repitam, frisando bem que devem bater palmas quando eu disser três. Mas como eu começo a bater palmas a partir do um, a audiência novamente segue meu exemplo. Depois de repetir o exercício diversas vezes, alguns participantes começam a se perguntar o que está acontecendo. E só depois que o exercício é feito pelo menos meia dúzia de vezes as pessoas percebem que devem bater palmas somente quando eu disser "três", e não antes. Uso essa prática para ilustrar a importância do exemplo. Embora eu tenha dito, com toda a clareza, o que deveria ser feito - bater palmas a partir do "três" -, ninguém o fez. Em vez de fazer o que eu disse, todos fizeram o que eu fiz - bater palmas a partir do "um". As minhas ações falam sempre mais alto do que minhas palavras. Imagine agora o que acontece quando alguém em posição de chefia diz para seus subordinados agirem de determinada maneira, quando ele próprio age de outra. E depois esse chefe não entende por que seus funcionários batem palmas a partir do "um", quando ele lhes diz para bater no "três"...

Contudo, cabe destacar que, por mais importante que seja servirmos de exemplo para os outros, é essencial que sejamos um exemplo também, e principalmente, para nós mesmos. Ser um exemplo para si mesmo equivale a ser uma pessoa coerente. Viver em desacordo com os valores nos quais acreditamos é extremamente nocivo à nossa integridade e ao nosso bem-estar mental, emocional, psicológico e até físico, constituindo o caminho mais rápido para afundarmos no stress, na desmotivação, na perda de identidade e nas crises existenciais. Esse é o preço a pagar por quem negocia sua ética em troca de ascensão profissional mais rápida, ainda que sem bases sólidas, de um negócio mais vantajoso, ainda que desonesto, de um atalho para a fama, ainda que efêmera. Esses tipos de barganha nada têm a ver com oportunidades. Na verdade, mais correto seria se as víssemos como ciladas. Assim, fazer de sua vida um exemplo não é algo que se deva buscar apenas pelo efeito externo que isso possa produzir. A coerência é, principalmente, uma poderosa ferramenta de organização interna, que nos ajuda a conquistar nossas metas

e nossos objetivos de modo mais seguro e eficaz. Quem pensa e sente de um jeito e age de outro, dispersa suas energias e tem dificuldades em identificar seus objetivos e concentrar-se neles, pois suas energias são constantemente drenadas pelo perpétuo conflito interior gerado por essa desconexão com seus próprios valores. E mesmo quando uma pessoa nessa situação atinge determinados objetivos materiais, continua insatisfeita, sentindo-se na clássica situação do Fausto, de Goethe: por "vender sua alma" em troca do sucesso, vê-se forçada a conviver com o desgaste e com a angústia de quem abriu mão de parte essencial de si mesma, traindo seus próprios ideais.

Muitos que estão lendo este livro podem estar pensando: "É fácil falar assim quando você não tem o padrão que eu tenho, ou o emprego que eu tenho, ou os sócios que eu tenho..." Mas as coisas não são exatamente dessa maneira. Sempre vamos nos defrontar com dilemas, grandes ou pequenos, que colocam nossa coerência à prova. Ater-se aos princípios pode parecer, no momento, a escolha mais difícil, mas é a única que garante nossa paz de espírito, nossa integridade e um sucesso mais sólido e duradouro. Eu mesmo já passei por muitas situações como essas. Um dos valores que mais prezo é a atenção para com minha vida familiar. Ao longo de minha trajetória profissional, já me deparei com diversas situações em que as circunstâncias me pressionavam a deixar esse valor de lado. Houve um período em que trabalhei em uma empresa onde o chefe, movido por sua própria desorganização e também por sua insegurança, forçava os funcionários a trabalhar muito além do horário necessário. A situação chegou ao ponto culminante em uma véspera de Natal, quando nos foi pedido que comparecêsemos para trabalhar até o meio-dia. Fiquei até o horário combinado e, ao me preparar para sair, fui informado de que os planos haviam mudado e que deveria permanecer na empresa até o final do dia. Ocorre que eu havia combinado com minha esposa e meus filhos que viajaríamos para passar o Natal na casa de parentes, e estavam todos à minha espera. Após ter tentado negociar o problema com meu chefe e não obter resultado algum, decidi ficar com o que era mais importante para mim, isto é, cumprir meu compromisso familiar. Assim, saí do trabalho no horário inicialmente acertado, mesmo sabendo que isso poderia significar minha demissão. E foi o que aconteceu logo depois. Mas eu agi de acordo com minha consciência e preservei um valor que era, e é fundamental para mim: a família. Em pouco tempo, encontrei outro trabalho e a vida seguiu seu rumo. Continuei a crescer profissionalmente, sem que para isso tivesse de negligenciar minha mulher e meus filhos. Se tivesse aberto mão de meus valores para continuar naquele emprego, com certeza hoje eu seria uma pessoa frustrada, com uma vida familiar problemática e desorganizada.

É uma crença comum acharmos que temos de fazer sacrifícios para atingir nossos objetivos. Mas é um erro pensarmos que isso inclui o sacrifício de nossos valores, a ponto de nos transformarmos em seres angustiados e incoerentes, cujas atitudes renegam nossas mais profundas convicções. As Figuras de Transição estão aí para nos mostrar que é possível resolver esse dilema.

Uri Avnery é um escritor judeu comprometido com a paz no Oriente Médio. Com quase 90 anos, escreve para periódicos do mundo todo, denunciando os abusos e obstáculos colocados pelos países envolvidos no conflito, especialmente Israel, terra que ele viu nascer ainda jovem, após ter emigrado com a família para a Palestina em 1933, fugindo do regime nazista. Em 1993, Avnery fundou a organização Gush Shalom (Bloco da Paz), hoje considerada uma das mais sérias entidades pacifistas de Israel, com muita influência na vida política da região e uma das poucas reconhecidas inclusive pelos líderes árabes.

As opiniões e ações de Avnery são parte importante da luta pela paz, mas nem sempre foi assim. Na juventude, vivendo em Tel-Aviv com a família, antes de concluir os estudos ingressa em uma temida organização paramilitar, a Irgun, que realizava atentados em resposta ao terrorismo contra judeus na região. Durante o nascimento do Estado de Israel, deparando-se com a morte de inocentes dos dois lados do conflito, deixa de ver no terrorismo uma ferramenta para o bem-estar do povo israelense. Com 24 anos, funda o grupo Eretz Yisrael Hatze'ira (Terra Jovem de Israel), com pensamento conservador, onde a única arma era um jornal chamado Ma'avak (Luta). Mais tarde, chega a declarar-se possível financiador de uma guerra preventiva contra o Egito. Vai a combate e é gravemente ferido por duas vezes. Após a derrota de Israel na Guerra de Suez, em 1956, toma conhecimento de que os povos judeus e árabes seriam de uma mesma origem, os povos sem, semíticos, o que o leva a defender uma federação de Israel e os países vizinhos, Palestina, Jordânia, Iraque e Irã. Essa descoberta muda o destino de Avnery, e Israel ganha um grande pacifista. Nos fim dos anos 1950 integra a Chapa Progressista pela Paz, sendo eleito parlamentar.

Uri Avnery passou pelos extremos atos de terrorismo, pela guerra contra os povos árabes, olhou muito tempo para o mundo como se só o bem de Israel importasse. Aprendeu com seus erros, e aprendeu que a paz ou seria para todos, ou nunca seria a verdadeira paz.

Tóquio (Japão), década de 1940. Reiko Kitahara era filha de um professor universitário e fora criada com todo o conforto em uma família de classe média. Após a Segunda Guerra Mundial, porém, Reiko, ainda adolescente, angustiou-se ao ver o sofrimento daqueles que haviam perdido tudo com o conflito. Em uma área de Tóquio devastada pelos constantes bombardeios, havia se formado uma favela conhecida como "Cidade das Formigas", cujos habitantes sobreviviam como catadores de lixo. Reiko decidiu viver entre eles e dar aulas às crianças que eram pobres demais para ir à escola. Em um local tão carente, Reiko logo percebeu que teria de fazer muito mais do que dar aulas. Assim, ela também passou a cuidar dos idosos e dos enfermos. A cada dia, todos que a viam eram saudados com um largo sorriso, e a única coisa que dela ouviam eram palavras gentis e animadoras, capazes de levar alento até mesmo aos mais desesperançados. Alguns anos depois, as duras condições em que vivia e o trabalho exaustivo a levaram a contrair tuberculose. Ainda assim, Reiko se recusou a abandonar a favela, pois temia que sua partida fosse um exemplo desencorajador para aqueles que ficavam doentes e não podiam partir. Morando em um barraco precário, exposta ao frio e sem cuidados adequados, sua saúde deteriorou-se rapidamente, até levá-la à morte. Quando seu corpo foi removido, encontraram sob ele um caderno que Reiko costumava ler com frequência. Curiosos para saber quais palavras poderiam ter inspirado uma jovem como aquela, as pessoas com as quais convivera abriram o caderno. Surpresas, depararam-se com uma única frase: "Você por acaso não se esqueceu de sorrir neste exato momento?"



Com seu exemplo e seu esforço, a jovem Reiko Kitahara ajudou inúmeras pessoas que tentavam reconstruir suas vidas no Japão devastado pela guerra.

Rio Grande do Sul (Brasil), década de 1970. No espaço de algumas horas, José Eugênio Farina viu seus sonhos se transformarem literalmente em cinzas. Acostumado a trabalhar desde os 12 anos, Farina havia se tomado, à custa de muito suor, sócio de seus tios em uma pequena loja. Mais tarde, reuniu todas as suas economias e as investiu na compra de uma fábrica de instrumentos musicais. Contudo, poucas semanas depois de ter realizado o negócio, a fábrica sofreu um incêndio e foi inteiramente consumida pelas chamas. Para tornar a situação ainda pior, Farina descobriu que a empresa não tinha seguro. Em vez de ceder ao desespero, ele resolveu fazer o que sempre fizera: trabalhar. Em um galpão cedido pela prefeitura e com máquinas adquiridas às pressas, tratou de reabrir a fábrica, só que dessa vez passaria a construir móveis em vez de instrumentos. E com a ajuda de seus funcionários, Farina realmente conseguiu erguer o negócio das cinzas. Sua fábrica, a Todeschini, que antes ocupava um galpão de 450m², hoje está instalada em uma área de 54.000m². A prosperidade, porém, não o deixou esquecer a ajuda que recebeu dos funcionários durante os tempos difíceis. Farina retribuiu esforçando-se para criar as melhores condições de trabalho possíveis - o que levou a Todeschini a ser eleita recentemente a melhor empresa para se trabalhar no Brasil. O empresário acredita que uma boa empresa é aquela na qual os líderes se colocam no lugar de colaborador - e esse é um conceito que ele expressa na prática. Aos 80 anos, Farina continua sendo um exemplo para os que com ele trabalham.

São Paulo (Brasil), década de 1980. Quando um jovem recém-formado em Economia começou a

trabalhar na pequena empresa fundada por seu pai, não fazia ideia de que estava prestes a aprender uma lição que o acompanharia pelo resto da vida. Até então, acostumara-se a ver o pai como uma pessoa afável, que tratava os filhos de maneira carinhosa, porém firme. Entretanto, ao ingressar na empresa, surpreendeu-se ao saber que começaria a trabalhar em posição subalterna, até que adquirisse a necessária experiência. Ele deveria se submeter às mesmas normas que os demais funcionários e nenhum privilégio lhe foi concedido por ser filho do dono. No entanto, depois do choque inicial, o jovem começou a perceber que o pai não estava adotando postura diferente da que assumia em casa, com seus familiares. Seus valores e princípios eram os mesmos, fosse no trabalho, fosse na vida pessoal. Se os filhos eram tratados com gentileza e respeito, mas estimulados a assumir responsabilidades e a ter iniciativa própria, assim também eram tratados seus funcionários. Se havia casos em que demissões eram inevitáveis, também existiam situações nas quais seus princípios o levaram a ir além do que era esperado de um chefe. O jovem descobriu, por exemplo, que o pai, sem nada que o obrigasse a isso, custeava os estudos do filho de um antigo funcionário que falecera subitamente, sem jamais ter comentado o assunto em casa. Com o tempo, e por seu próprio mérito, o rapaz foi galgando posições na empresa, até tornar-se braço direito do pai. E quando chegou a hora de substituí-lo no comando, continuou adotando os mesmos valores que aprendera com aquele que tinha sido seu modelo como pai e patrão.

Kampala (Uganda), década de 1990. No auge da carreira, quando começou a jogar pela seleção de seu país, o jogador de futebol ugandense Stone Kyambade foi empurrado por trás em uma jogada desleal e desnecessária. O incidente lhe rompeu os ligamentos do joelho e marcou o fim de sua carreira esportiva. Marcou também o fim da esperança de ser contratado por algum time europeu e ganhar reconhecimento internacional, dinheiro e prestígio, o que lhe garantiria uma chance de escapar da pobreza por meio do futebol. Porém, contrariando os costumes tribais da sociedade em que vivia, Stone não buscou vingança. Ao contrário, perdoou o jogador que o machucou propositadamente e, driblando sentimentos como amargura, desânimo e ressentimento, voltou aos gramados - dessa vez como treinador voluntário de garotos problemáticos, que vivem em condições miseráveis, sem trabalho, sem escola e sem perspectivas. Mais do que aprender futebol, o que os rapazes recebem é uma verdadeira aula de vida. "Tento lhes dar um senso de direção, mostrar-lhes um modo de pensar que poderá ajudá-los no futuro", diz Stone, ao explicar que a base do time é o amor e o perdão. "Não lhes damos dinheiro, não lhes damos coisas. É o amor que faz tudo. Mantemos os garotos aqui com o amor que damos a eles." Tudo isso não passaria de belas palavras, não fosse o fato de que Stone realmente vive o que prega. Seja em casa, em família ou na comunidade, ele é sempre fiel aos valores que expõe aos meninos durante os treinos. E, dessa maneira, o poder de seu exemplo se propaga: influenciados por Stone, os garotos influenciam suas famílias, que influenciam a aldeia, que influencia outras aldeias. "Sua vida está em suas mãos", diz ele. "O que você tem em sua mente é o que forma seu futuro, é o que forma você."

São Paulo (Brasil), década de 1990. A primeira grande tragédia na vida de Viviane Senna da Silva Lalli ocorreu em 1994, quando seu irmão, o campeão brasileiro de Fórmula 1, Ayrton Senna, morreu em um chocante acidente que aconteceu durante uma competição na Itália. Pouco tempo depois Viviane perdeu o marido, que faleceu devido a um acidente com a motocicleta que pilotava. Sofrendo com a dor dessas terríveis perdas, Viviane tomou uma atitude corajosa. Antes de morrer, o irmão lhe confiara seu desejo de fazer alguma coisa pelas crianças carentes do Brasil. Viviane decidiu transformar esse sonho em realidade e, em 21 de março de 1995, ela criou o Instituto Ayrton Senna, cujo objetivo era direcionar

para projetos sociais os fundos arrecadados por meio de contratos de utilização da marca Senna e da imagem do piloto. Viviane, que nunca havia trabalhado com administração de negócios, revelou-se verdadeira empreendedora. Sob seu comando, as verbas do Instituto multiplicaram-se rapidamente e sua atuação expandiu-se por todo o país, beneficiando milhares de crianças. "Não dou donativos, faço investimentos sociais", diz Viviane. E acrescenta: "Nossos programas têm metas claras para o futuro. Nós queremos mudar este país."

GERANDO INFLUÊNCIA POSITIVA

Você já parou para pensar quantas pessoas pode estar influenciando?

Você já parou para pensar que espécie de influência pode estar gerando?

Reflita um pouco sobre essas duas perguntas.

Estejamos ou não conscientes disso, o fato é que estamos sempre exercendo algum tipo de influência sobre alguém: filhos, cônjuges, parentes, amigos, colegas de trabalho, funcionários, colaboradores... Naturalmente, o grau de influência é variável. Seria mais confortável para Avnery ter sido uma pessoa conformada com o que o Oriente Médio sofre, mas graças ao pacifismo que decidiu levar a diante, a paz tem cada vez mais adeptos. O empresário José Eugênio Farina influenciou dezenas, talvez centenas de funcionários. O instituto criado e gerido por Viviane Senna está influenciando positivamente a vida de milhares de crianças e de suas famílias. Contudo, é um equívoco pensar que apenas os que atingem posições de destaque são capazes de influenciar os demais. Tudo que fazemos e dizemos exerce determinado efeito sobre os outros, e a recíproca é verdadeira: o que os outros fazem e dizem também nos afeta. O problema é que, de maneira geral, somos muito mais conscientes da forma como os outros nos afetam do que da maneira como afetamos os demais.

Ser um exemplo significa ter consciência de que toda pessoa é, em maior ou menor grau, geradora de influência, e que só é possível inspirar ou desencadear mudanças para melhor se essa influência for positiva. Também significa entender que somos responsáveis pela influência que exercemos sobre os demais. Com seu exemplo positivo, o ugandense Stone influenciou algumas dezenas de jovens, que, por sua vez, influenciaram suas famílias, que influenciaram a comunidade, que influenciou a aldeia e assim por diante, gerando um efeito dominó cujo alcance mal podemos conceber. Não seria de surpreender, portanto, se os índices de criminalidade daquela aldeia tivessem diminuído, se as pessoas passassem a ter uma convivência mais fraterna e se, no fim, a tradição tribal de vingança e belicosidade começasse a ser rompida. Da mesma maneira, o empresário que serviu de modelo para seu filho transmitiu sua influência a uma nova geração, mostrando quão poderoso o exemplo pode ser: enquanto o homem morre, o exemplo por ele deixado continua vivo.

A história de Reiko Kitahara ressalta a importância de transmitir um exemplo positivo também por meio de pequenos gestos tão simples quanto um sorriso. É bem pouco provável que ela tivesse conseguido criar laços profundos com os sofridos moradores da Cidade das Formigas se houvesse agido com prepotência, arrogância ou mau humor. E isso é um detalhe que muitas vezes nos passa

despercebido. No ambiente corporativo, sempre existem pessoas que se queixam de não serem valorizadas, de não terem o reconhecimento merecido. Essas pessoas podem ter uma eficiência a toda prova, mas não se dão conta de que isso apenas não basta. Se elas não têm paciência para ouvir os colegas, distribuem cumprimentos automáticos e perderam o hábito de sorrir, a resistência que encontram nos outros nada mais é do que uma manifestação da influência que elas próprias estão exercendo por meio de seu exemplo. Em geral, pessoas assim costumam culpar os outros por isso, e adotam postura defensiva cujo lema é: "eu não sou puxa-saco" ou "eu não sou falsa como fulano", esquecendo-se de que a genuína gentileza e a empatia nada têm a ver com falsidade ou lisonjas. Em vez disso, seria muito mais proveitoso parar e pensar: "Que tipo de exemplo eu estou sendo para provocar reações como essas?"

O melhor termômetro para avaliar o exemplo que você está passando aos outros é a maneira como eles reagem a você. E as reações aos exemplos positivos são inequívocas: elas se traduzem em apoio, cooperação e respeito.

A DÁDIVA DA SUPERAÇÃO

Observando as histórias das seis Figuras de Transição narradas neste capítulo, percebemos que todas elas tiveram de lidar com situações de perda e de dificuldades que poderiam tê-las marcado negativamente para o resto da vida. Uri Avnery viu amigos e inocentes morrerem pelas mãos da intolerância. Reiko Kitahara viveu os horrores da guerra. José Eugênio Farina perdeu tudo em um incêndio. O jovem herdeiro de uma empresa familiar foi obrigado pelo próprio pai a trabalhar em uma posição subalterna. O africano Stone perdeu a chance de se transformar em jogador de sucesso internacional. E Viviane Senna teve de lidar com a perda do irmão e do marido. No entanto, o que mais chama a atenção é o fato de que nenhuma dessas pessoas se deixou paralisar pela amargura e pelo ressentimento. Em vez de passarem o tempo culpando o destino, a vida, o "inimigo" ou as outras pessoas pela situação em que se encontravam, elas decidiram ir em frente. Até mesmo nos casos em que houve um responsável direto por seus infortúnios - como ocorreu com Stone, que sofreu uma lesão irreversível devido a uma jogada proposital e desleal de outro jogador - as Figuras de Transição mostram-se capazes de influenciar os demais e de mudar a realidade que as cerca porque são sensatas o suficiente para não se deixarem corroer pelo ódio, pela autopiedade e pelo desejo de vingança.

Suas histórias nos mostram o valor do perdão e a importância de não se transformar em um repositório de mágoas e ressentimentos. É assim que se adquire a capacidade de superação. Essa capacidade é uma dádiva que está ao alcance de qualquer um que se disponha a dar o primeiro passo. Que passo é esse? Não permitir que o rancor se acumule e, dessa maneira, encontrar forças para se concentrar no que realmente importa. É claro que certas perdas jamais serão esquecidas, e algumas dores podem nos acompanhar para sempre. No entanto, superar não significa esquecer. Significa apenas que você encontrou meios mais úteis e positivos de lidar com sua dor, em vez de se deixar envenenar por ela. A cicatriz continua lá, mas por ter sido devidamente tratada ela não irá infeccionar e se transformar em uma gangrena capaz de contaminar todo o organismo.

Muita gente diz: "Como é que vou perdoar fulano depois de tudo o que ele me fez? Ele não merece o meu perdão." Contudo, é preciso lembrar que o primeiro a ser beneficiado com o perdão é você próprio.

O ressentimento e o desejo de vingança são sentimentos paralisantes, que o congelam em um momento de sofrimento em vez de deixá-lo livre para prosseguir. No final das contas, você, seus amigos e seus familiares podem ser mais prejudicados por toda essa amargura do que aquela pessoa a quem você considera culpada por seus infortúnios.

Certa vez assisti a um documentário de televisão sobre um novo programa que estava sendo implantado em algumas penitenciárias americanas. Com o objetivo de ajudar os familiares das vítimas a lidar com suas perdas, o programa estimulava encontros entre presidiários e parentes de suas vítimas. Em determinado momento, uma senhora cujo filho fora assassinado viu-se frente a frente com o assassino de seu filho. Ela então lhe disse: "Estou aqui para poder trabalhar em meu próprio processo de cura." É claro que esse é um exemplo extremo, que pode até ser inimaginável para muitas pessoas. Contudo, aquela senhora percebeu que se o ódio continuasse dominando seu coração, provavelmente não restaria espaço para mais nada.

Acredito que foi essa a conclusão a qual chegaram duas senhoras que conheci quando visitei o memorial erguido em homenagem às vítimas do ataque japonês à base naval americana de Pearl Harbor, no Havaí, ocorrido durante a Segunda Guerra Mundial. Fui ao Havaí para participar de um treinamento e, quando as atividades se encerraram, fiquei com um dia livre e decidi visitar algum ponto marcante do local. Como dispunha de pouco tempo, perguntei a uma mulher que se hospedara no mesmo hotel que eu, e que conhecia bem aquele estado americano, qual lugar ela visitaria se dispusesse de apenas um dia para passear pelo Havaí. Depois de pensar um pouco, ela me disse que visitaria o memorial às vítimas de Pearl Harbor. E foi isso que fiz. O guia do memorial era um veterano que sobreviveu ao ataque. Ele nos mostrou vídeos e nos contou histórias carregadas de emoção. Depois, fui conduzido a uma espécie de plataforma no mar, erguida entre os destroços de dois navios que haviam sido afundados durante o ataque e que foram mantidos lá como lembrança daqueles terríveis acontecimentos. Na plataforma, fiquei comovido ao ver duas senhoras idosas, uma americana e a outra japonesa, abraçando-se emocionadas, com lágrimas nos olhos. Perguntei ao guia o que estava acontecendo e ele me respondeu que cenas como aquela eram comuns no memorial. As duas senhoras pertenciam a uma geração que fora diretamente afetada pela guerra. Possivelmente tinham perdido parentes e conhecidos no ataque. As duas não se conheciam, mas partilhavam a mesma dor. O abraço representava o perdão mútuo, a cura de uma ferida que permanecera aberta durante décadas. "É uma experiência tão poderosa que todos os que passam por ela têm suas vidas transformadas", disse-me o guia.

Mais tarde, tive a oportunidade de experimentar o poder libertador do perdão em minha própria vida. Houve ocasião em que me senti terrivelmente prejudicado por uma pessoa. Parei de falar com ela, cortamos relações, mas as lembranças do que acontecera continuavam me atormentando. Muitas vezes, em conversas com parentes ou amigos, eu revivia a história toda e remoía a culpa que atribuía àquela pessoa. Depois, soube que ela também contava a história aos outros. Em sua versão, porém, eu é que era o vilão. Isso me fez sentir ainda mais irritado e mais propenso a ficar remoendo os acontecimentos. Por incrível que pareça, essa situação se prolongou por 15 anos!

Até que, há cinco anos, para minha surpresa, recebi, nas proximidades do Natal, um e-mail de congratulações dessa pessoa. Parecia um e-mail padrão, sem nenhuma mensagem pessoal, e cheguei a pensar que se tratava de um engano. A pessoa deveria ter enviado o e-mail para diversos nomes que

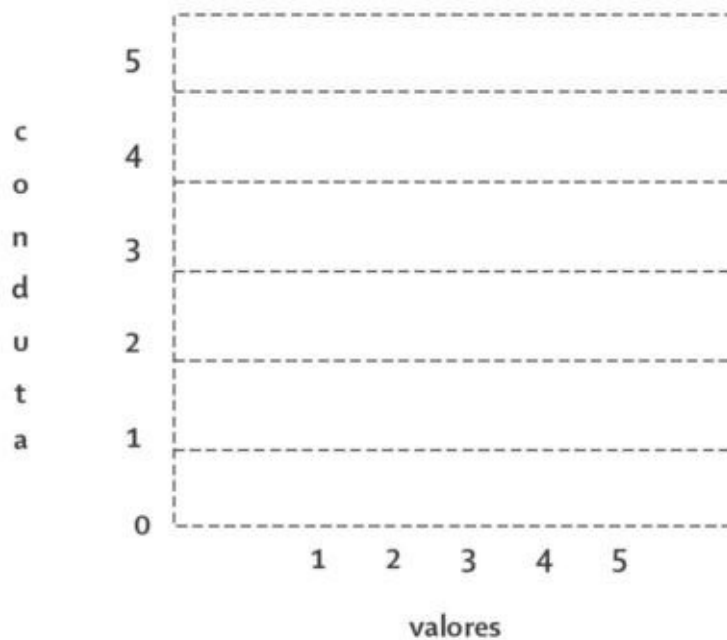
constavam em sua lista de endereços, e talvez não tivessem percebido que meu nome ainda estava lá. Porém, depois de pensar melhor, achei que, sendo ou não um engano, aquilo não havia acontecido por acaso. Era uma chance de deixar o ressentimento para trás e parar de me consumir por causa disso. Na mesma hora, respondi ao e-mail com uma longa mensagem na qual eu mencionava meu desejo de reconciliação e me desculpava por qualquer mal que pudesse ter causado. A resposta foi imediata. A pessoa também se desculpou e propôs que esquecêssemos as velhas desavenças. É difícil descrever o alívio que senti. Foi como se um peso tivesse sido removido de meu peito. Só então percebi o quanto aquele ressentimento havia ocupado espaço indevido em minha vida, deixando-me amargurado e inquieto. Recentemente, quando fui assistir a um espetáculo teatral, encontrei-me por acaso com a pessoa em questão. Não houve nenhum constrangimento ou mal-estar, ao contrário: olhamos um para o outro sem a menor mágoa. A lição aprendida me acompanha até hoje. E prometi a mim mesmo que nunca mais permitiria que a mágoa contaminasse minha vida.

Ouvi uma história que ilustra muito bem essa situação. Tempos atrás, em uma fazenda na qual havia uma serraria, um garoto - o filho do proprietário - brincava com as ferramentas do pai. Ele pegou uma cunha, que é um instrumento pontiagudo usado para fender materiais sólidos e resistentes, e a introduziu no tronco ainda em formação de uma jovem nogueira. Talvez o garoto quisesse fazer uma experiência, ou talvez quisesse testar a própria força. Por um motivo ou por outro, ele acabou indo embora sem concluir o que começara. Pretendia voltar depois e remover a cunha da árvore, mas acabou se esquecendo do assunto e nunca mais voltou. O tempo passou, o garoto cresceu e a árvore também. De alguma maneira, a nogueira parecia ter absorvido a cunha, ocultando-a em seu interior. E tornou-se uma árvore grande e majestosa. O garoto virou adulto, o adulto envelheceu, a serraria foi desativada e as pessoas sequer se lembravam de que um dia existira uma serraria naquela fazenda. Certa noite, houve uma terrível tempestade. No dia seguinte, o homem, que já era um senhor de cabelos brancos, saiu para ver os estragos. Para sua surpresa, notou que a nogueira havia se partido ao meio, enquanto outras árvores, menores e menos resistentes, tinham sobrevivido à tormenta. Ao se aproximar da nogueira, ele viu que havia uma cunha em meio ao tronco fendido. E então se lembrou da ferramenta que, há muitos e muitos anos, ele próprio tinha colocado lá.

O ódio e o ressentimento são como a cunha introduzida no tronco de uma jovem árvore. A árvore pode crescer e aparentar força, vigor e saúde, mas está doente por dentro. A cunha a está fragilizando e apodrecendo pouco a pouco. E quando chegar o momento de enfrentar a tempestade, toda a sua fragilidade será irremediavelmente exposta. Perdoar e não nutrir rancores é a única forma de remover a cunha que está minando nossas forças e nossa energia.

Autoavaliação

Sua conduta expressa seus valores?



Esse gráfico o ajudará a refletir sobre o exemplo que você está transmitindo. Os números da barra horizontal representam as perguntas; os da barra vertical indicam os níveis das respostas. Você deverá responder a cada pergunta em uma escala de zero a cinco, e, a seguir, representá-la com um traço vertical que começa sobre o número da resposta (barra horizontal) e sobe até o número que você deu à pergunta (barra vertical). Por exemplo, se para a pergunta 1 você respondeu 5, então seu traço vertical no gráfico subirá em linha reta do 1 (horizontal) até o 5 (vertical). Se a resposta for zero, não marque nada. Quanto mais linhas de seu gráfico subirem até o 5, mais sua conduta estará em harmonia com seus valores.

Os níveis de respostas representam:

- 0 - Não ou nunca
- 1 - Quase nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Às vezes
- 4 - Com frequência
- 5 - Quase sempre ou sempre

1. Você sabe, com clareza, quais são os seus valores?

R.: 0 1 2 3 4 5

2. Você se recusa a fazer coisas que contrariam suas convicções?

R.: 0 1 2 3 4 5

3. Seu discurso expressa seus valores?

R.: 0 1 2 3 4 5

4. Você próprio faz o que diz para os outros fazerem?

R.: 0 1 2 3 4 5

5. Você percebe quando está sendo contraditório e tenta refletir a respeito?

R.: 0 1 2 3 4 5

CAPÍTULO 4

Perseverança em Meio à Mudança



Ao buscar o que é aparentemente impossível,
você muitas vezes faz o impossível.

JACK WELCH

GOSTARIA DE COMEÇAR ESTE CAPÍTULO PEDINDO QUE VOCÊ pare alguns instantes e faça, mentalmente, uma lista dos cinco fatores que, em sua opinião, são fundamentais para o sucesso.

Pronto?

É possível que em sua lista sejam citados itens como força de vontade, talento, honestidade, lealdade, capacidade intelectual, boa formação, espírito inovador, ousadia, integridade... E todos eles, com certeza, são importantes. Porém, se em sua lista não constar a palavra perseverança, é pouco provável que funcione.

De nada adianta ser inteligente, talentoso, inovador etc. e desistir diante da primeira, da segunda ou da terceira dificuldade que surgir no caminho. Também é de pouca - ou nenhuma - valia ser honesto, íntegro, leal etc. apenas nos momentos em que isso parece ser mais conveniente, como se os princípios fossem mera questão de conveniência. Ao ler a biografia de qualquer pessoa bem-sucedida - e de qualquer Figura de Transição -, você verá que, entre as características que a definem, a perseverança está sempre presente. E mais: é essa característica que a faz prosseguir quando a maioria já desistiu, que a leva a vencer onde outros fracassaram e a tornar possível o que para muitos é impossível. O ex-presidente americano Calvin Coolidge (1923-1929) expressou isso muito bem, ao dizer:

Nada neste mundo pode substituir a perseverança. O talento não a substituirá; nada é mais comum do que talentosos fracassados. A genialidade não a substituirá; gênios não reconhecidos são quase lugar-comum.

A educação também não a substituirá; o mundo está cheio de pessoas educadas, mas sem rumo. Só a perseverança e a determinação são onipotentes.

A perseverança exige constância. No entanto, a constância, por si só, não é perseverança. Uma pessoa pode ser constante por puro hábito, pelo apego à rotina, mais do que pelo empenho consciente em buscar e persistir nas estratégias que a levarão a alcançar os objetivos que traçou para si. Sem a perseverança, a constância, apenas, tem efeito semelhante ao da Lei da Inércia. Segundo essa lei da Física, descrita por Isaac Newton, um corpo em movimento pode continuar se movendo indefinidamente caso não haja qualquer atrito ou interferência, se nenhuma força externa agir sobre ele. Da mesma maneira, alguém que é constante, mas não perseverante, corre o risco de estar realizando somente um movimento inercial, cujo objetivo não é necessariamente levá-lo a alguma parte, mas mantê-lo onde ele já está. E o paradoxo exposto por Lewis Carroll em sua clássica obra Alice através do espelho, a continuação de Alice no país das maravilhas. Após correrem a toda velocidade, Alice e a Rainha Vermelha pararam para descansar sob uma árvore, quando, então, ocorre o seguinte diálogo:

Alice olhou em volta de si, muito surpreendida. - Ora essa, acho que ficamos sob essa árvore o tempo todo! Está tudo igualzinho!

- Claro que está - disse a Rainha. - O que você esperava?

- Em nossa terra - explicou Alice, ainda arfando um pouco - geralmente se chega noutra lugar quando se corre muito depressa e durante muito tempo, como fizemos agora.

- Que terra mais vagarosa! - comentou a Rainha. - Pois bem, aqui, veja, tem de se correr o mais depressa que se puder quando se quer ficar no mesmo [lugar. Se você quiser ir a um lugar diferente, tem de correr pelo menos duas vezes mais rápido do que agora.*](#)

Sob o ponto de vista profissional, os riscos de uma situação como essa foram expostos com precisão por Andrew Carnegie, um paupérrimo imigrante escocês que, em fins do século XIX, tornou-se um dos mais ricos e poderosos industriais dos Estados Unidos. Em uma palestra proferida para os alunos do Curry Commercial College, de Pittsburgh (Estados Unidos), Carnegie disse: "Não há nada de errado com

o cumprimento fiel e consciencioso da tarefa que lhe foi atribuída, mas geralmente o resultado final nesses casos é que você desempenha suas atuais obrigações tão bem que seria melhor continuar a desempenhá-las. (...) O homem em ascensão precisa fazer algo excepcional e além do âmbito de seu departamento. ELE DEVE CHAMAR A ATENÇÃO." Ou, como a Rainha disse a Alice, "correr duas vezes mais rápido" para chegar a um lugar diferente.

Outro aspecto do movimento inercial é que ele depende da ausência de atritos ou forças externas. Assim, quando os que se valem da constância desassociada da perseverança deparam-se com alguma força exterior que os tire de sua rota, podem ficar totalmente perdidos e sem rumo, à mercê das circunstâncias. Falta-lhes a tenacidade, bem como o esforço consciente dos perseverantes, para lidar com os obstáculos, buscar novas soluções e corrigir a rota. Esse elemento ativo e consciente que caracteriza a verdadeira perseverança pode ser resumido da seguinte forma:

$$\text{Perseverança} = \text{Constância} + \text{Proatividade}$$

Não se deve, entretanto, confundir perseverança com obsessão. Há momentos em que é necessário reavaliar objetivos e métodos, escolhas e caminhos, e isso nada tem a ver com inconstância: é, na verdade, um sinal de maturidade e crescimento. Se a perseverança é fundamental, perseverar no erro é mergulhar na obsessão. A palavra obcecar tem sua origem no latim obcaecare, que significa, literalmente, tornar-se cego. E o que para o perseverante é um objetivo, para o obcecado é um objeto de obsessão, capaz de despertar sentimentos extremos e atitudes desequilibradas que em nada se comparam à constância proativa da perseverança. Observe as comparações a seguir:

PERSEVERANTE	OBCECADO
Reconhece o erro	Insiste no erro
Sabe lidar com a dúvida	Não admite dúvidas
Age de maneira coerente e equilibrada	Reage de forma prepotente e desequilibrada
Ouve opiniões e pondera	Ignora opiniões ou as adota cegamente
Tem convicção	Age com teimosia
Direciona e potencializa esforços	Esforços são dispersos e/ou mal direcionados
Obtém resultados e evolui	Coleciona frustrações e se imobiliza
Mantém a visão	Perde ou deturpa a visão

Você tem a sensação de que seu empenho é inútil? De que sua persistência não o está levando a lugar algum? De que exaure suas energias na tentativa de defender suas posições ou opiniões? De que o mundo está contra você? Nesse caso, releia com atenção as diferenças entre perseverança e obsessão e procure refletir para qual dessas duas vertentes você está canalizando seus esforços. Como veremos nos

exemplos a seguir, as Figuras de Transição muitas vezes se viram no limiar entre a obsessão e a perseverança, mas triunfaram porque souberam perceber as diferenças entre ambas.

Moçambique, 1945. Nascida no vilarejo de Incadine, Graça não chega a conhecer seu pai. Antes de morrer, ele disse à mãe dela que a criança que trazia no ventre deveria ir à escola. Aos sete anos, Graça entrou para a primeira série. Era das poucas meninas na escola, e, dentre os estudantes, a única que tinha coragem de se reportar aos professores, que eram missionários estrangeiros. Assim ganhou uma bolsa para estudar na capital, Maputo. Aos domingos, frequentava a igreja e achava injusto que apenas os meninos pudessem liderar o grupo de jovens da paróquia. "Ela decidiu protestar e, de pé, no meio da igreja, exigiu que as meninas também tivessem os mesmos direitos. Ninguém jamais se atreveria a fazer algo semelhante", conta o amigo Manuel Fifteen. Moçambique era ainda uma colônia portuguesa, e quase todos os africanos eram pobres, o que Graça também achava uma injustiça. Por isso, começou a lutar pela liberdade do país. Uma ordem de prisão contra ela foi expedida pelo governo português, e Graça foi obrigada a se refugiar na Tanzânia. De volta a Moçambique, clandestinamente, conhece Samora Machel, com quem se casa, e passa a ser Graça Machel, integrante da Frelimo, movimento que libertaria seu país do domínio de Portugal. Com Moçambique independente, se torna ministra da Educação, período em que executa uma grande inclusão de estudantes nas escolas públicas, aumentando em 80% o número de alunos nas escolas. Nas áreas rurais, a maioria das meninas tem de trabalhar e são obrigadas a se casar quando ainda são muito jovens. Graça Machel conseguiu fazer com que 45% dos estudantes fossem meninas, e usou o teatro e aconselhamento familiar para que os pais permitissem que seus filhos e filhas frequentassem escola. Alguns anos depois, Graça começou a trabalhar na ONU, informando ao mundo a situação das crianças vítimas de guerra. Com isso, procurou dar vida digna às crianças-soldado e àquelas que foram feridas em explosões de minas. Pelo seu empenho, atualmente, quase todas as minas já foram desativadas. "Conheço bem a vida dessas crianças. Eu também fui uma menina pobre", diz Graça Machel Mandela, que, em 1990, ao lado Nelson Mandela - então seu marido -, esteve presente na luta pelo fim do apartheid na África do Sul, que elegeria o primeiro presidente negro da história desse país. Graça se vale de seu enorme prestígio e influência para estender seu anseio por liberdade, paz e igualdade para uma perspectiva global.

Anos 1970, a China tinha um parque industrial defasado e não era autossuficiente em muitas áreas produtivas. Os métodos administrativos tradicionais não eram condizentes com as transformações do mercado interno e nem davam conta das novas exigências do mercado internacional. Cao Dewang começa a atuar como empreendedor em 1983 a pedido de um diretor da Fuqing Gao Shan Special Glass Factory, uma fábrica de vidros que se vê arrasada e prestes a abrir falência, onde Dewang trabalhava desde 1976. Ele não teria outra saída para a crise a não ser inovar. Foi pioneiro nas práticas de gestão que introduziu na China, apostou no mercado de capitais anônimos e contratou executivos profissionais e diretores independentes para o conselho administrativo. Não teve apoio imediato para as suas ações, e nem por isso as abandonou. Isso garantiu a Dewang o prêmio de empreendedor do ano 2009 da Ernst & Young, com candidatos de 43 países. Greg Ericksen, vice-presidente global para mercados em crescimento da Ernst & Young, fala entusiasmado sobre o empreendedor: "Dewang nasceu e cresceu em uma família pobre em uma área rural da China, é um verdadeiro conto de ascensão pessoal que trouxe benefícios para milhares de pessoas. Ele é um grande exemplo de uma nova geração de empreendedores de mercados emergentes que estão se destacando no cenário global."

Em 1987, Cao funda a Fuyao Group, que 20 anos depois passa a ter escritórios nos principais centros econômicos do mundo e fábricas em mais de 10 cidades chinesas, com o faturamento anual de 600 milhões de euros. Fabricante de vidros automotivos, a Fuyao Group emprega 10 mil trabalhadores, e impulsionou o setor automotivo como um todo na China. Com a ideia de governança corporativa, Dewang criou laços mais eficazes com todos os setores da empresa e a desburocratizou.

Sua atuação empreendedora anda em paralelo com as iniciativas filantrópicas. Ele, pessoalmente, doou mais de 15 milhões de euros para os esforços humanitários para ajudar as vítimas do terremoto de Sichuan, em 2008. Este ano anunciou que doará quase 60% de sua participação na Fuyao, com valor superior a 300 milhões de euros, para uma fundação dedicada à caridade. Trata-se de uma das maiores doações beneficentes já realizadas por um empreendedor na China continental.

Rio de Janeiro (Brasil), década de 1970. Não faltou perseverança na trajetória de Edson de Godoy Bueno. Nascido em uma família modesta, o menino que passou boa parte de sua infância trabalhando como engraxate, nunca foi muito afeito aos estudos, daí o espanto de sua família quando anunciou que queria ser médico. Mas Edson dedicouse de tal maneira aos estudos que conseguiu realizar o sonho. Depois de formado, teve de enfrentar outro teste de persistência. A clínica na qual trabalhava, a Casa São José, na Baixada Fluminense, passava por sérias dificuldades e há seis meses Edson e os demais funcionários não recebiam salário algum. Foi então que ele propôs associar-se à clínica, usando como capital os salários atrasados. Não foram poucos os que lhe disseram que ele estava fazendo um péssimo negócio, pois a clínica estava à beira da falência. Mas os que lhe deram esse conselho não conheciam a força de sua persistência. Depois de alguns anos de trabalho árduo, Edson conseguiu recuperar a clínica de tal forma que obteve dinheiro suficiente para comprar um segundo hospital. Mais trabalho duro e mais hospitais se seguiram, até que, em 1978, o médico, que fora engraxate na infância, fundou a Amil, a maior empresa de planos de saúde do Brasil. Mesmo em tempos de inflação elevada, a Amil destacou-se por seu constante e significativo crescimento. Em 2003, a empresa fechou o ano registrando um faturamento de R\$2,5 bilhões, coroando a trajetória de sucesso de um persistente médico que, a partir de um hospital falido, construiu um negócio bilionário.

Amazônia (Brasil), século XXI. O trabalho da professora Maria do Socorro D'Avila Oliveira inclui uma inusitada viagem, que já se tornou hábito, e muita persistência. Durante duas horas, ela vai de carro de Rio Branco, capital do Acre, para a cidade de Xapuri, situada no mesmo estado. De lá, viaja dois dias de barco até o coração da floresta amazônica, de onde prossegue, a pé, por mais oito horas. Tudo isso para chegar a um remoto vilarejo com pouquíssimos habitantes. Sua bagagem é composta por duas malas cheias de livros, e a missão da professora é algo que poucos se dispõem a fazer. Maria do Socorro coordena a biblioteca ambulante do Centro dos Trabalhadores da Amazônia, e parte de suas funções consiste em levar livros para populações que vivem praticamente isoladas em áreas distantes e que não têm acesso à maioria dos serviços básicos, quanto mais a uma biblioteca. Os livros ficam à disposição da comunidade por dois meses. Depois, Maria do Socorro retorna com outros volumes e substitui o que já foi lido por novos títulos. O trabalho da professora pode ser comparado ao de uma formiga, incessantemente carregando minúsculas folhas para alimentar o formigueiro. Ela não se importa de repetir sua extenuante jornada para levar livros a um lugarejo de apenas 40 habitantes, nem considera isso um empenho inútil. Sua persistência é recompensada ao ver que a leitura começa a formar um novo

hábito entre essas pessoas, e que pais, filhos e vizinhos se reúnem para ler e comentar os livros que chegam até eles após tanto esforço.

São Paulo (Brasil), século XXI. Aos 21 anos, a estudante de jornalismo Esmeralda do Carmo Ortiz lançou um livro no qual conta sua vida. Uma conquista e tanto, considerando-se as incríveis dificuldades que Esmeralda teve de superar. Dos 8 aos 18 anos, ela viveu nas ruas do centro de São Paulo. Depois de abandonar a família para fugir da violência doméstica, teve uma existência típica de um menor abandonado em uma grande cidade: roubou, usou drogas, tornou-se dependente de crack e foi internada diversas vezes na Febem. Ainda assim, apegava-se com persistência à esperança de que, um dia, as coisas poderiam melhorar. "Nos piores momentos, Deus sempre esteve comigo. Sempre senti Deus ao meu lado até agora", diz Esmeralda. "Foi uma força maior que me orientou para que pudesse pedir ajuda para conseguir viver. Acredito muito em Deus e, em tudo que faço, coloco Deus em primeiro lugar. Você tem que confiar em um poder maior, estar bem espiritualmente para aprender a tomar decisões completas. Estando bem espiritualmente, você consegue alcançar sucesso." Sua fé não foi em vão. As coisas começaram a mudar para Esmeralda no dia em que um integrante de uma organização não governamental que trabalha com menores carentes a encontrou e lhe ofereceu uma oportunidade de recomeçar. Esmeralda agarrou a oportunidade com unhas e dentes e valeu-se de toda sua persistência para livrar-se da dependência química e superar os traumas do passado. Hoje, Esmeralda estuda em uma universidade, paga seu próprio aluguel e trabalha em uma organização que ajuda os mais necessitados. Por meio de seu livro e das palestras que faz, essa ex-menina de rua tenta levar uma mensagem de esperança àqueles que passam pelos mesmos problemas que ela passou.



Esmeralda viveu dez anos nas ruas. Hoje, é autora de um livro no qual conta sua história e seu trabalho consiste em ajudar pessoas que passam pelos mesmos problemas.

Brasil, década de 1950. Sob o comando de Abraham Kasinski, que desde os 10 anos já trabalhava com o pai e os irmãos, a loja da família tornou-se a maior importadora de autopeças do Brasil. Contudo, Kasinski queria mais. A dependência de produtos importados o incomodava. Seu sonho era produzir autopeças nacionais. Impulsionado por essa visão, ele fundou a Cofap - Companhia Fabricadora de Peças. Havia um grande problema, porém. Os mecânicos, que eram os grandes consumidores desses produtos, estavam habituados às peças importadas e tinham sérias desconfianças quanto à qualidade de seus equivalentes brasileiros. Para fazer sua empresa prosperar, Kasinski teria que conquistar a confiança dos mecânicos e convencê-los de que seus produtos eram tão bons quanto os estrangeiros, ou seja, ele teria que mudar um hábito arraigado, substituindo-o por outro. A missão exigiu muita persistência e determinação. Kasinski teve de viajar por todo o país, visitando diferentes oficinas mecânicas e apresentando-lhes seus produtos. O esforço rendeu frutos e, no começo dos anos 1990, a Cofap já era a maior indústria do setor na América Latina. Com faturamento anual de R\$1 bilhão, a empresa chegou a empregar 18 mil pessoas. Depois de presidir a empresa durante quatro décadas, Kasinski vendeu suas ações em 1997. Aos 92 anos, mostrou que ainda mantinha a mesma persistência dos tempos de juventude: em vez de aposentar-se, fundou uma bem-sucedida fábrica de motocicletas e veículos de três rodas.

TRANSIÇÃO E MUDANÇA

A perseverança é mais do que uma qualidade: é um princípio. A firmeza e a constância nos propósitos e nas ações fizeram Graça Machel prosseguir em sua luta contra o machismo e um regime opressor e sair-se vitoriosa, mesmo após precisar se tomar uma clandestina em seu próprio país. Foi a perseverança que levou Cao Dewang a modificar, com sucesso, uma cultura empresarial fadada ao declínio e fez Esmeralda abandonar o vício e mudar de vida. Também levou um menino engraxate com pouca inclinação para os estudos a se tomar médico e construir um negócio bem-sucedido a partir de um hospital falido. E a persistência que impede a professora Maria do Socorro de desistir de sua árdua e solitária missão cultural em plena selva amazônica. E também foi graças à persistência que Kasinski conseguiu mudar hábitos e fazer com que os clientes confiassem em seus produtos.

Aqui vemos outro aspecto fundamental das Figuras de Transição: elas perseveram porque sabem que a transformação que almejam é um processo cuja consolidação requer tempo, paciência e empenho contínuo. É possível provocar mudanças radicais em um curto espaço de tempo, e a história nos oferece uma vasta coleção de exemplos dessas situações: de governos derrubados por meio de revoluções sangrentas a empresas reviradas ao avesso devido a alterações implantadas de maneira súbita e autoritária. Existe, contudo, grande diferença entre transição e mudança, como veremos na página a seguir.

TRANSIÇÃO

MUDANÇA

É um processo

É parte de um processo

Leva ao resultado esperado –
ou melhorNem sempre leva ao resultado
esperadoÉ conduzida por uma Figura de
TransiçãoPode ser imposta por quem está no
comando

Gera uma nova consciência

Pode não ser assimilada

Produz efeitos benéficos e duradouros

Seus efeitos podem ser efêmeros ou
negativosMedidas drásticas são criteriosas e
passageirasMedidas drásticas podem se tornar a
regra

Exige tempo e perseverança

Coerção pode ser usada para se ganhar
tempo

É orientada por princípios

Nem sempre é orientada por princípios

Direciona corretamente esforços
e recursosÉ comum o desperdício de esforços
e recursosA visão acaba sendo compartilhada
por todos

Nem todos compartilham a visão

Produz melhorias que geram
motivaçãoMelhorias nem sempre são
percebidasO líder tem atitudes e discurso
coerentesO comando pode demonstrar
incoerênciaA liderança é respeitada e inspira
confiançaA chefia pode ser vista com
desconfiançaPassa por avaliações para não
perder o rumoPassa por avaliações quando já perdeu o
rumo

A transição é um processo no qual um sistema é substituído por outro. E, como todo processo, tem seu tempo de maturação para que as transformações possam ser absorvidas e incorporadas por todos. Nesse contexto, a mudança passa a ser vista como um aspecto da transição, como meio, e não como fim. O objetivo da transição não é simplesmente mudar, mas garantir que as mudanças conduzam à ruptura de hábitos, tradições, mentalidades ou estruturas prejudiciais, obsoletos ou improdutivos, implantando, no lugar disso, um sistema mais benéfico e produtivo. Porém, a consolidação desse novo sistema é gradual - ela só se realiza à medida que as pessoas envolvidas forem assimilando conscientemente o processo de transição.

A transição propriamente dita não é violenta, embora, em alguns casos, possa envolver algumas mudanças inicialmente percebidas como tal. Quando Cao Dewang deu início ao processo de transformação que levaria à consolidação da Fuyao Group, teve de recorrer a medidas drásticas, como demissões e exclusão de cargos onerosos para a companhia, o que, naturalmente, fez com que os

funcionários se sentissem ameaçados e inseguros. Mas Dewang não desempenhou apenas o papel de presidente de empresa; ele foi também uma Figura de Transição e, como tal, soube que a China burocrática não poderia cumprir as exigências do mercado global, e daí propôs inovações de gestão. Ele estava ciente de que os resultados que buscava só seriam atingidos quando essa visão fosse assimilada, e perseverou até que suas ideias fossem não apenas compreendidas, mas adotadas com entusiasmo. Assim, em vez de se sentirem à deriva, arrastados por mudanças que não entendiam, os funcionários passaram a se sentir agentes de um processo de transformação. Graças à habilidade com que Dewang conduziu todo o processo, o temor inicial deu lugar à motivação e à cooperação - elementos essenciais para que a transição atingisse seus objetivos. Não só Dewang se tomou uma referência de gestão para o mundo corporativo, como a Fuyao Group tem um faturamento exemplar para seu porte. A mudança, por outro lado, pode estar inserida em um processo de transição - ou não.

Embora toda transição leve a mudanças, nem toda mudança leva à transição.

Ao contrário da transição, a mudança muitas vezes pode ser vista como um fim em si mesmo, como uma forma mais rápida de "queimar etapas" e modificar determinada realidade. Pode ser arbitrária em vez de participativa, e arrastar as pessoas em vez de gerar uma nova consciência. O resultado disso é que as transformações desejadas não são alcançadas - ou são alcançadas, mas não são assimiladas e, com isso, não se consolidam. Como toda Figura de Transição sabe, a assimilação requer perseverança, e qualquer mudança que desconsidere esse aspecto fatalmente provocará resultados efêmeros e inconsistentes - quando não desastrosos. Muitos de nós já passamos por experiências assim nas vidas pessoal e profissional. Já vimos aquele parente ou amigo, que está sempre em dificuldades anunciar, de maneira entusiástica, que "agora as coisas vão mudar". Mas seu entusiasmo é tão intenso quanto passageiro, e a "grande guinada" vira apenas uma intenção frustrada pela ausência da perseverança e do planejamento. Também já vimos aquele novo chefe que chega prometendo "mudanças drásticas" e começa a colocar a empresa de cabeça para baixo, sem que ninguém entenda exatamente aonde ele quer chegar. Por fim, o caos, que ele chama de "fase de transição", acaba se perpetuando, e o chefe é demitido, deixando atrás de si uma situação pior do que aquela que encontrou ao chegar e funcionários cada vez mais desmotivados e céticos quanto à possibilidade de uma mudança real e para melhor.

Talvez a melhor metáfora para a perseverança seja a de um jardineiro cultivando o bambu chinês. Essa espécie de planta pode levar quatro longos anos para se desenvolver. Durante esse período, quem passar pelos canteiros verá apenas pequeninos brotos que parecem nunca crescer. O jardineiro, porém, dia após dia, molha a terra e remove as ervas daninhas. Ele se empenha, persiste e confia. No quarto ano, sua perseverança é recompensada: o broto, enfim, se desenvolve e, em pouco tempo, atinge a altura de 24m - suas amplas raízes subterrâneas, que cresceram de maneira lenta e gradual, porém firme e persistente, lhe dão a sustentação necessária para um desenvolvimento constante e acelerado.

Autoavaliação

Mudança ou transição?

Muitas vezes, buscamos mudanças, sem perceber que as transformações mais profundas e duradouras que desejamos em nossas vidas só podem ser realizadas pelo processo bem mais amplo e longo da transição. Em que ponto você se encontra? O teste a seguir poderá ajudá-lo a descobrir.

Cada vez que você responder "sim" a uma pergunta do bloco 1 (Mudança), marque x no quadrado correspondente. Se responder "não", deixe o quadrado correspondente em branco. Depois, repita o procedimento no bloco 2 (Transição) e compare os resultados: a grade que contiver mais marcas é a que está sendo predominante em sua vida. Se houver empate, é sinal de que você pode estar no meio do caminho entre a mudança e a transição - depende de você saber qual delas irá predominar.

1. Mudança

a	b	c	d	e

- a) Você costuma tomar decisões precipitadas? (S) (N)
- b) A impaciência influi em suas atitudes? (S) (N)
- c) Você inicia coisas e depois as abandona bruscamente? (S) (N)
- d) Você sente que as mudanças que busca, muitas vezes, não surtem o efeito desejado? (S) (N)
- e) Você se sente desgastado tentando mudar as pessoas e as circunstâncias? (S) (N)

2. Transição

--	--	--	--	--

a

b

c

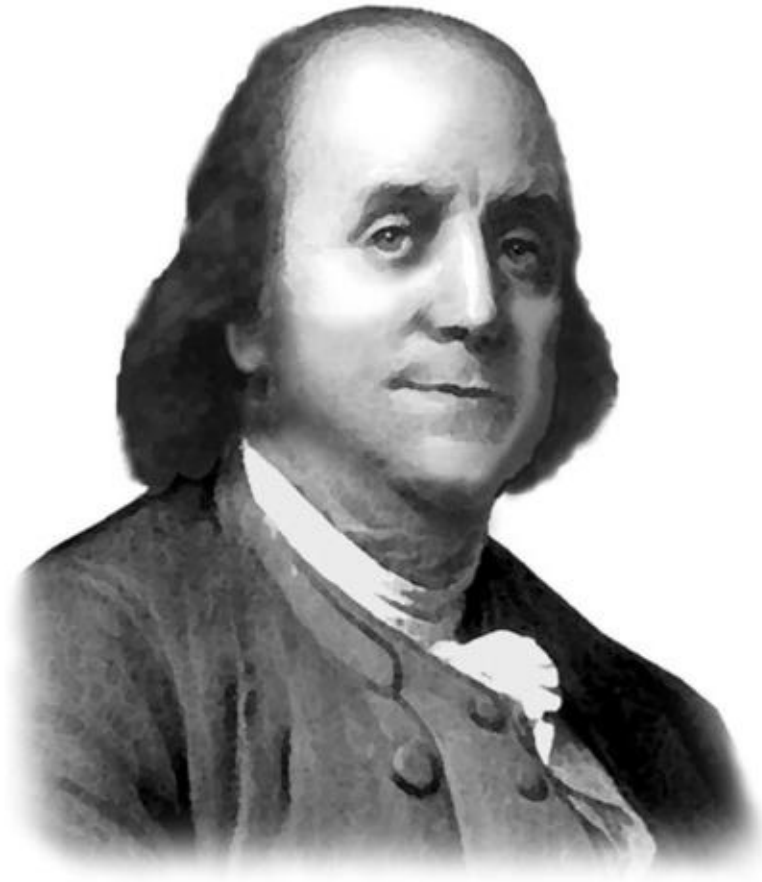
d

e

- a) Você se considera uma pessoa paciente? (S) (N)
- b) Você costuma dar atenção ao planejamento? (S) (N)
- c) Você acredita que vale a pena perseguir um objetivo que só pode ser alcançado a longo prazo? (S) (N)
- d) As mudanças costumam produzir efeitos duradouros em sua vida? (S) (N)
- e) Você costuma reavaliar seus objetivos? (S) (N)

CAPÍTULO 5

Priorize, Planeje, Organize-se, Prospere



Falhar ao se preparar é preparar-se para falhar.

BENJAMIN FRANKLIN

A CAPACIDADE DE SE ORGANIZAR, TANTO NO ASPECTO PESSOAL quanto no profissional, está entre as características típicas de uma Figura de Transição. Algumas pessoas acham que só consegue se organizar quem é "metódico por natureza". Outras se limitam a admirar os que parecem realizar, com sucesso, uma série de atividades ao mesmo tempo, e se perguntam, perplexas: "Mas como é que eles conseguem?" Ambas as posturas partem de premissas equivocadas. Não é preciso ser "metódico por natureza" para ser organizado - a organização é um hábito que pode ser adquirido e cultivado. E também é impossível fazer mais de uma coisa "ao mesmo tempo". Algumas pessoas transmitem essa impressão porque conseguem identificar prioridades e administrar seu tempo de maneira eficaz, de modo a encaixar nele tudo o que precisam fazer. A identificação de prioridades é o ponto de partida de qualquer planejamento eficaz, e o planejamento eficaz é a base da organização. Hoje em dia, porém, palavras

como prioridade, planejamento e organização costumam ser empregadas de modo tão superficial e genérico que seu verdadeiro sentido acaba se tomando cada vez mais vago e nebuloso. Assim, quando alguém - seja a esposa, o marido, o parceiro comercial, o chefe - nos diz: "você precisa escolher suas prioridades", ou "planejar melhor", ou ainda "organizar-se mais", muitas vezes ficamos com a sensação de que há algo importante a ser feito, embora não saibamos exatamente o que, nem como. Nesses momentos, com frequência cedemos à tentação de transferir a responsabilidade para elementos externos. Culpamos o excesso de atribuições ou a falta de colaboração, como se isso nos eximisse de controlar nosso bem mais precioso: o tempo.

Voltemos, então, àquelas três palavras já gastas pelo uso e desviadas de seu real significado.

Prioridade. Os dicionários definem essa palavra como eleger o que vem em primeiro lugar. Contudo, para poder decidir isso, precisamos antes saber o que é mais importante para nós, o que nem sempre é fácil: podemos priorizar o que é urgente, o que parece ser exigido ou esperado de nós ou mesmo o que é mais importante para os outros. E, o que é pior, não raro acreditamos que essas são, de fato, as "nossas" prioridades. A consequência disso costuma ser uma sensação de desânimo, desmotivação e insatisfação, que mina os esforços e compromete os resultados. Não há solução fácil. Somente uma autoavaliação profunda e honesta - e por vezes incômoda ou até dolorosa - poderá indicar se realmente sabemos, e se realmente fazemos, o que é mais importante para nós. Mas vale a pena. Enfrentar essa questão é o caminho para uma vida de grandes realizações. Durante essa avaliação, podemos detectar diferentes prioridades para diferentes aspectos de nossas vidas e perceber que essas prioridades nem sempre são compatíveis. Você pode priorizar a manutenção de seu emprego atual e a fidelidade a seus valores e, então, dar-se conta de que a manutenção de seu emprego atual está impossibilitando a fidelidade a seus valores. Nesses casos, é necessário decidir o que é mais importante, qual das duas é a verdadeira prioridade, pois não há nada mais inútil e frustrante do que tentar conciliar prioridades irreconciliáveis. Admitir isso é sinal de maturidade. Veja bem, não estou dizendo com isso que não seja possível obter sucesso profissional sem prejudicar sua vida familiar ou abrir mão de seus valores. Basta olhar em volta para encontrarmos uma série de pessoas bem-sucedidas nos mais variados aspectos de suas vidas. Pode ocorrer, porém, que determinado emprego não permita essa conciliação - isso já aconteceu comigo, conforme relatei no Capítulo 3. Quando tive de escolher entre o emprego e a família, a escolha recaiu sobre minha prioridade: a família. No entanto, isso não me impediu de encontrar um novo trabalho que não me colocasse outra vez perante esse dilema. E, livre do peso de tentar conciliar coisas irreconciliáveis, tive energia e paz de espírito suficientes para ascender profissionalmente sem afetar meu papel de pai e de marido.

Planejamento. Planejar é programar, passo a passo, as estratégias e etapas necessárias para se alcançar determinado objetivo. E a preparação de um plano de ação. Como disse Benjamin Franklin: "Falhar ao se preparar é preparar-se para falhar." Muitos acham que o planejamento é uma atividade tediosa, que reprime a criatividade. Essa, contudo, é uma noção equivocada do que é o planejamento e de sua importância. Leonardo da Vinci, um dos maiores gênios da humanidade e homem dotado de indiscutível criatividade, planejava cuidadosamente suas obras, nos mínimos detalhes. Sua preparação era tão esmerada que ele chegava a dissecar cadáveres - o que era proibido na época - para estudar anatomia. Ao pintar um retrato, ele contratava músicos e artistas circenses para distrair a pessoa que estava

posando, a fim de evitar que ela adquirisse uma expressão cansada ou entediada. Ou seja, o sorriso da Mona Lisa não é fruto do acaso, mas de uma elaborada preparação e de cuidadoso planejamento. E se até um gênio como Leonardo da Vinci entendia a importância do planejamento, que desculpa nos resta para não planejarmos? Planejamento e criatividade não são excludentes; são interdependentes. O planejamento permite que a criatividade se manifeste de forma concreta e criatividade é fundamental na elaboração de um planejamento eficaz. Somente pensando de modo criativo podemos perceber os diferentes aspectos que envolvem determinada situação, detectar as verdadeiras prioridades e estabelecer os métodos e procedimentos necessários para que as metas sejam atingidas. A falta de tempo não é desculpa para não planejarmos. Na verdade, quanto mais pressa tivermos, mais necessário se torna o planejamento cuidadoso de nosso tempo e de nossas ações, a fim de evitar que descuidos fatais ponham tudo a perder.

E como a história do motorista que tem tanta pressa para chegar a seu destino que acaba se esquecendo de abastecer o tanque do carro. Certa vez, quando ministrava uma palestra sobre planejamento e produtividade pessoal, um dos participantes comentou que, em sua opinião, o planejamento tolhe a criatividade e a liberdade, roubando da vida um certo sabor de aventura. Ele citou como exemplo uma viagem que fizera ao Peru, ressaltando que exatamente por não tê-la planejado é que sua jornada foi tão especial e inesquecível. Pedi-lhe, então, que me contasse como foi a viagem: "Decidi ampliar minhas férias de 20 para 30 dias, pois, como eu ia viajar de ônibus e de carona, seria melhor contar com essa margem de 10 dias, já que não poderia controlar os horários. Eu e meu companheiro de viagem pesquisamos previamente estradas, hospedagens e atrações turísticas. Pegávamos um ônibus até determinada cidade e, a partir dali, prosseguíamos de carona." Ouvindo seu relato, percebi que o que ele considerava uma aventura ao sabor do acaso era, na verdade, uma viagem minuciosamente planejada - ainda que mantivesse um caráter mais informal e descontraído. Longe de ser um empecilho à sua liberdade, o planejamento fora, na verdade, a garantia de que ele poderia desfrutar de sua viagem de maneira mais segura e tranquila. É claro que planejamento exige disciplina. Mas, conforme Renato Russo, da banda Legião Urbana, na canção "Há Tempos", "disciplina é liberdade". Quem não se disciplina o suficiente para elaborar e seguir seus planejamentos acaba tornando-se refém dos contratempos, escravo do relógio e da frustração de não atingir suas metas e, o que é pior, não raro é incluído, mesmo sem perceber, no planejamento de outras pessoas e na perseguição de objetivos que não são seus.

Organização. Não existe eficiência sem organização. E não existe organização sem prioridades e planejamento. Qualquer executivo que assume posição de chefia em um departamento ou em uma empresa desorganizada sabe que sua primeira tarefa é "colocar a casa em ordem". O oposto da ordem é o caos, e nada prospera no caos, a não ser a própria desordem. As pessoas bem-sucedidas são aquelas que sabem utilizar seu tempo para perseguir, da maneira mais eficaz possível, os objetivos que traçaram para si. Ao fazerem isso, elas estão agindo de modo organizado. Podemos resumir o assunto da seguinte maneira:

Organizar = Priorizar + Planejar

A tabela a seguir o ajudará a analisar até que ponto certos padrões, perspectivas, atitudes e comportamentos que você adota o estão ajudando a se organizar ou, ao contrário, estão contribuindo para

manter ou aumentar a desorganização. Marque um X no espaço ao lado da resposta que escolher para as diferentes situações apresentadas. As respostas da coluna A indicam tendência organizadora. As da coluna B, tendência desorganizadora. Se você tiver mais respostas na coluna A, é uma pessoa organizada ou, pelo menos, já sabe como se organizar. Se tiver mais respostas na coluna B, esta é uma boa oportunidade para refletir sobre a origem da desorganização em sua vida.

SITUAÇÕES	A TENDÊNCIA ORGANIZADORA	B TENDÊNCIA DESORGANIZADORA
Mantenho minha rotina por que ela é...	Eficiente	Cômoda
Quando não consigo fazer tudo o que tenho de fazer, culpo...	Minha falta de planejamento	Minha falta de tempo
Quanto mais pressa tenho...	Mais me preocupo com o planejamento	Menos atenção dou ao planejamento
O tempo é para mim...	Um aliado	Um inimigo
O que mais absorve meu tempo são...	As minhas prioridades	As emergências e os contratempos
Costumo planejar meu tempo livre?	Sempre ou quase sempre	Nunca ou quase nunca
Minhas atividades em família são feitas...	Em dias e/ou horários predeterminados	Quando sobra tempo ("encaixes")
O tempo que reservo para mim mesmo...	Permite que eu me dedique a meus hobbies e interesses	Nunca reservo tempo para mim mesmo
Os imprevistos...	São absorvidos por meu planejamento	Tornam minha rotina ainda mais caótica
Meu orçamento...	É calculado de acordo com o que ganho	Extrapola o que ganho

O objetivo dessa avaliação é mostrar que, se a organização é um hábito, a desorganização também é. Ao analisarmos nossas tendências desorganizadoras, percebemos com clareza quais hábitos devem ser cultivados e quais devem ser modificados se realmente quisermos nos organizar. E percebemos também que a organização verdadeiramente eficaz requer equilíbrio. Por exemplo, por mais que seus compromissos profissionais e familiares sejam prioritários, se você jamais reservar um tempo livre para se dedicar a seus hobbies e interesses pessoais, corre o sério risco de ficar tão estressado que todos os outros compromissos poderão ser prejudicados - o que mostra que um foco de desorganização consegue comprometer todas as outras coisas que você está tentando organizar.

Culpar a falta de tempo pela impossibilidade de cumprir compromissos também é uma tendência desorganizadora. Uma hora tem 60 minutos, e não há como esticá-la, por mais que você queira. Em vez disso, é muito mais útil e proveitoso reavaliar a forma como você está planejando - ou não - suas atividades, de maneira que esses 60 minutos sejam aproveitados de modo mais eficaz. O mesmo vale para seu tempo livre e aquele destinado à família. Não planejá-lo é a melhor forma de desperdiçá-lo. Quem já teve férias arruinadas por não ter feito reservas de voos e de hotéis com antecedência sabe muito bem do que estou falando.

Também é indício de tendência desorganizadora considerar as atividades familiares "encaixes", coisas às quais você se dedica quando e se sobrar algum tempo. Isso faz com que sua família sinta que você a está colocando em segundo plano, o que de fato está. Conheço pessoas que dizem: "Trabalho para poder dar a meus familiares uma vida melhor, portanto eles deveriam entender minha falta de tempo." Mas as coisas não funcionam assim. Nosso papel na família não se restringe ao de provedor material; somos também provedores emocionais. Por mais que as necessidades materiais sejam urgentes, elas não podem ser motivo para que nos descuidemos das necessidades emocionais. Outro aspecto importante é não confundirmos nossas necessidades com as da família. Talvez você esteja valorizando o aspecto material mais do que seus familiares o valorizam. É possível que seu filho não faça tanta questão assim de estudar na escola mais cara e exclusiva da cidade, se o preço disso é quase não ver seu pai e sua mãe. O investimento material, por si só, não é garantia alguma de que seus filhos terão um futuro brilhante pela frente, mesmo porque é ilusão achar que podemos investir no futuro negligenciando o presente. Quem pensa assim está apenas tentando justificar sua falta de planejamento ou sua maneira bem confusa de estabelecer prioridades ou, até mesmo, suas próprias dificuldades emocionais para lidar com o assunto. É muito mais importante estar presente em um momento crucial da vida de seu filho do que presenteá-lo com um par de tênis absurdamente caro. E se seu filho não parece pensar da mesma forma, é o caso de se perguntar que tipos de valores estão sendo transmitidos a ele, pois são os valores, e não os bens materiais, que aumentarão suas chances de se tornar uma pessoa mais feliz e realizada no futuro.

Convém acrescentar que, quando falo de planejamento e de organização, há certos extremos que devem ser evitados - e certos mitos que devem ser derrubados. Um desses mitos é o da "desordem produtiva". Há pessoas que se orgulham de dizer que detestam organização e que conseguem ser eficientes sem ela. Mas não se deixe iludir: ou elas "camuflam" sua organização em nome de uma imagem ou de um estilo que desejam projetar, ou vivem na corda bamba, esforçando-se mais do que seria necessário para equilibrar prazos e tarefas, nem sempre conseguindo.

Outro mito é o do planejamento perfeito. O planejamento perfeito simplesmente não existe. A vida é plena de surpresas, fatos inesperados, contratempos, imprevistos, e não há planejamento no mundo que consiga prever todas essas variáveis. Então, por que nos organizamos? Porque é a melhor maneira de lidarmos com essas variáveis. Você terá mais condições de lidar com o que não consegue controlar se já tiver sob controle o que pode controlar. Retomando a metáfora do motorista, quando ele parte para uma viagem de carro, é claro que está sujeito a uma série de imprevistos que estão além de seu controle. Mas suas chances de chegar com sucesso a seu destino serão maiores se ele não acrescentar aos possíveis imprevistos problemas que poderiam ser evitados, como os que resultam da falta de manutenção do carro ou de dirigir de maneira imprudente.

Você pode não ter o controle de tudo o que acontece no caminho, mas, ainda assim, pode escolher o melhor caminho.

Gostaria de falar, também, de mais uma expressão que apresenta sinais de desgaste devido ao uso inadequado. Trata-se do tempo qualitativo. Inúmeras vezes, ouvimos frases como "o que importa não é a quantidade de tempo que você passa com sua família, mas a qualidade". No mundo agitado em que vivemos, com todos correndo contra o relógio, isso até já se tomou uma espécie de mantra. Sim, é verdade que a qualidade é essencial, mas isso não tem nada a ver com sentar-se em frente à televisão enquanto as crianças brincam por conta própria, ou ler o jornal enquanto a esposa conversa sozinha. A qualidade do tempo não é medida por sua presença física, mas por seu grau de interesse, participação e envolvimento. Certa vez, ao perguntarem à esposa de um homem muito famoso e ocupado como ela lidava com os constantes compromissos e atribuições do marido, ela respondeu: "Prefiro 10% de um homem 100% a 100% de um homem 10%." Ora, mesmo que o marido fosse "o homem mais perfeito do mundo", ela jamais se contentaria com os 10% se ele passasse o pouco tempo de que dispunham para ficar a sós atendendo telefonemas de negócios ou lendo um livro.

Por fim, é preciso lembrar que todo planejamento que fazemos - desde o planejamento das atividades diárias até as metas de longo prazo - é parte de algo maior, que é o planejamento da própria vida. Que tipo de vida queremos ter em nossa idade madura? Alguns jovens - e até alguns não tão jovens - acham que isso é algo distante, que pode ser deixado para depois. Assim, vão negligenciando certos aspectos do planejamento que podem parecer tediosos ou secundários. E dizem: "Por que vou me preocupar com minha aposentadoria se ainda sou jovem? Por que vou pensar em seguros e planos de saúde se nunca fico doente?" Porém, quem só faz o que gosta durante parte da vida pode acabar fazendo o que não gosta durante o resto da vida. Colhemos o que plantamos, e não há como mudar essa simples verdade. Infelizmente, muitos só percebem isso quando não podem mais contar com a saúde e a juventude.

Vamos ver, a seguir, como algumas Figuras de Transição fizeram para lidar com o tempo, com o planejamento e a organização.

Goiás (Brasil), 1993. Lázaro Antônio da Costa trabalha no Banco do Brasil e mora com sua esposa e dois filhos em Goiás, sua terra natal. Lá decide ir à universidade e para tanto solicita transferência ao banco para residir em São Paulo, pedido que o banco não lhe nega pelos bons serviços que prestava. Tão logo se muda com a família para a metrópole, o preço do aluguel, as parcelas do curso de Direito que pretendia fazer e, ainda mais, seu terceiro filho que estava por vir o fazem ver que seus rendimentos eram insuficientes, o que não o faz desistir da nova vida, mas sim redimensionar suas atividades. Lázaro consegue outro trabalho, o tempo para estudar fica muito reduzido, mas ele frequenta todas as aulas sem jamais faltar a uma e presta muita atenção a tudo aquilo que dizem seus professores. No ano em que entrou na universidade, 1985, Lázaro tinha 29 anos, sua única ausência aconteceu na data do nascimento do terceiro filho. Em 1989, um ano após a formatura de Lázaro, um dos seus irmãos viaja para Palmas (TO) e toma conhecimento de que nos dias de sua estada haveria um concurso para o cargo de juiz estadual, então inscreve a si mesmo e também a Lázaro e, sem o avisar de nada, o convida para fazerem juntos a viagem. Apenas quando chegam ao destino Lázaro é informado do concurso, e só é reprovado na última prova - a de sentença cível. Quando volta para São Paulo, encantado com a possibilidade de se

tornar juiz, Lázaro passa a estudar para concursos do mesmo feitio, agora para juiz federal, que era seu verdadeiro interesse. Frequenta cursos jurídicos para dar auxílio à sua formação e se inscreve em todos os concursos que pode. Um concurso demanda considerável gasto financeiro e de tempo; ia do trabalho às rodoviárias, passava noites inteiras viajando, fazia as provas e de lá voltava ainda de mala, e sem descanso ou banho, para o trabalho. Lázaro passava sua vida entre provas, dois trabalhos, família, e todo o preparo a que se dedicava para se tornar o juiz que gostaria de ser. Para sintetizar esses tempos, diz: "A cada reprovação a tentação do desânimo estava dando seus últimos suspiros e eu mais me aproximava de prosperar, nunca passou pela minha cabeça desistir". A sentença, fase que mais o preocupava, treinava nas noites que não precisava viajar, para não dormir tomava banho em água fria e muitas vezes nem enxugava seu corpo para se manter mais tempo acordado. Foram 33 inscrições para o cargo de juiz do Trabalho, das quais 7 perdidas por ter havido datas coincidentes ou por falta de condições de comparecer às provas. Após 4 anos, em 1993, graças às horas acordado, às noites viajando de ônibus, à sua família e aos amigos que nunca o deixaram desamparado, à sua criteriosa organização e perseverança, ele conseguiu ser aprovado. "E então me tornei juiz aos 37 anos, tudo isso por grande firmeza de propósitos e determinação, que devem ser pontos altos em nossas vidas." Lázaro Antônio da Costa se aposentou pela 232 Região (MT) em 2005, e hoje, aos 54 anos, voltou à sua Goiás natal, e foi aprovado em concurso para tabelião de Tocantins. Espera ser chamado.

Brasil, final do século XX. Aos 46 anos, participante de 21 pódios em 21 torneios frente à seleção masculina de vôlei do Brasil como técnico, Bernardo Rocha de Rezende, o Bernardinho, é considerado um dos mais conceituados líderes da atualidade. Fundamentado em disciplina, trabalho e obstinação, das 21 competições citadas, Bemardinho venceu 17. Em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e acirrado, acabou se tornando um ícone de liderança e vitalidade contemporânea e é solicitado pelo mundo corporativo para falar do aprendizado que tirou dos esportes. Quando jogador cumpria a função de levantador, que impõe ao atleta a identificação de oportunidades para o melhor serviço dos atacantes, fundamentado no posicionamento e movimentação dos adversários. Quando estava no banco de reservas não se amargurava como muitos jogadores o fazem, mas acompanhava toda a evolução do vôlei ao lado dos principais técnicos do mundo e pôde estudar e absorver conceitos e fundamentos práticos indispensáveis. Após a conquista de um título na Europa, em Paris, ele ficou muito pouco tempo no jantar de comemoração e não consumiu álcool. Deixou o restaurante cedo para ir assistir aos vídeos das equipes que enfrentaria no campeonato seguinte, que teria início em duas semanas. Segundo suas próprias palavras, "a vitória é um vilão dissimulado. Você comemora e depois deve por os pés no chão para melhorar ainda mais. A derrota machuca, mas serve como lição, fonte de questionamento e contínuo crescimento". Assim incorpora a essência de um líder que move sua equipe pelo exemplo e, acima de tudo, pela transparência.

Maryland (Estados Unidos), século XXI. Provindo de um ambiente desprivilegiado em sua infância, o Dr. Benjamin S. Carson subiu da condição de simplório até sua prestigiosa e atual posição. Com 14 anos ele se irritava com facilidade e, certa vez, tentou esfaquear um amigo, por sorte a fivela do cinto do rapaz o salvou de morte certa, partindo a lâmina. Esse incidente o levou a refletir sobre sua vida, e mudou completamente sua condição. "Recordo-me do tempo em que eu era bem jovem, assentado sobre os desgastados degraus de madeira de nossa casa em Boston, cercado de ervas daninhas, sujeira e vidros quebrados, convivendo com os sem-teto e as gangues. Lembro-me da sensação de desesperança que

sentia. Rapaz, foi um longo caminho de lá até aqui!", disse Carson. Hoje realiza mais de 400 cirurgias por ano, pensa em reduzir esse número para cerca de 350. Gostaria de aumentar as oportunidades de realizar palestras públicas, das quais gosta muito. Nelas fala frequentemente sobre a clareza que cada um deve ter ao saber que é o próprio responsável por aquilo que acontece consigo. Com educadores, destaca a influência que um professor motivado e bem ajustado pode exercer. Aos grupos civis e políticos, fala sobre liderança e responsabilidade e os efeitos deletérios da burocracia. É muito procurado pelos seus serviços, poderia se tomar seletivo, apenas tratar de pacientes que pudessem pagar, mas nunca fez isso. É diretor da Divisão de Neurocirurgia Pediátrica do Hospital Johns Hopkins, em Baltimore, Maryland, e professor de neurocirurgia, cirurgia plástica, oncologia e pediatria. É ainda autor de mais de 90 publicações na área de neurocirurgia. Recebeu 27 títulos honorários de doutorado e inúmeros prêmios cívicos e governamentais. Foi reconhecido pela CNN como um dos 20 mais destacados médicos e cientistas. Hoje se empenha em contribuir para o progresso de jovens estudantes, não apenas do ponto de vista acadêmico, mas também em termos de qualidade humana. Por meio de um programa pessoal de bolsas de estudos cerca de US\$400 mil já foram distribuídos. Tem trabalhado para instituir a Fundação Beneficente de Doações, que tornaria possível praticar a medicina de modo mais acessível para aqueles que não têm seguro ou que têm seguro insuficiente e sofrem de doenças complexas. Esse fundo permitiria ao médico tratá-los sem qualquer preocupação sobre sua condição financeira.

Florianópolis (Brasil), século XXI. Max Gonçalves é natural do Rio de Janeiro, mas desde os anos 1980 mora em Florianópolis, Santa Catarina. Os anos 1980 também marcaram a carreira desse empreendedor por outro motivo. Max foi entusiasta de uma grande iniciativa no Brasil, a Fenasoft, grande feira do segmento de tecnologia que ainda naquela década chegou a ter mais de 1 milhão de visitantes por edição. Max foi visionário por querer reunir num mesmo espaço todas as grandes do setor, e foi a Fenasoft que mais valorizou a possibilidade de a informática se tornar um bem doméstico, acessível para todos os segmentos da sociedade.

Max Gonçalves foi eleito em 2005 e 2006 um dos 100 nomes mais influentes no setor de tecnologia do mundo, circula com desenvoltura na comunidade de informática, para a qual faz conferências no país e no exterior. Além da Fenasoft, presta consultoria em tecnologia e negócios, e consegue um feito muito raro no mundo corporativo: concilia a vida de executivo com uma invejável produção acadêmica, escreve livros e artigos sobre o advento da informática e os seus impactos no mundo corporativo, produção essa que rendeu a ele os títulos de doutor honoris causa das Universidades de Lisboa e Salamanca. Quando indagado sobre qual o perfil de um executivo ideal, Max responde: "O fundamento de toda a sabedoria dos grandes executivos está aí: respeitam as pessoas como elas são, não tentam que elas façam nada contra a natureza de cada um e procuram, sim, respeitar a individualidade das pessoas e tentar desenvolvê-las de acordo com esta identidade. Grandes executivos investem não no potencial de todos, mas sim nas aptidões específicas de cada um. Quanto mais você adequar uma pessoa às suas próprias características, melhores resultados você vai obter. Não force a natureza, tente entendê-la."

Rio de Janeiro (Brasil), fim da década de 1990. Ouvi de um amigo a interessante história de sua vizinha, Dona Rosa. Quando jovem, fora criada com todos os mimos e privilégios de uma menina de classe média alta. Nunca trabalhou nem se preocupou em cursar uma faculdade. Depois de se casar, continuou mantendo o mesmo estilo de vida, enquanto cozinheiras, faxineiras e babás encarregavam-se de todo o

serviço doméstico. A situação, porém, mudou drasticamente quando o marido, um gerente de vendas, perdeu o emprego e, apesar de seus esforços, não conseguiu nenhum outro trabalho além de alguns bicos ocasionais. Dona Rosa percebeu que teria de dispensar suas empregadas domésticas e assumir, junto com o marido e os filhos adolescentes, os cuidados com o lar. No início, os filhos protestaram, mas, ao verem que a mãe não se intimidava diante dos novos desafios, acabaram seguindo seu exemplo. Contudo, os cortes de despesas não bastaram para resolver os problemas financeiros da família. Dona Rosa, então, decidiu que iria trabalhar para ajudar o marido. Sua decisão foi acolhida com ceticismo. O que uma pessoa com quase 50 anos, que nunca trabalhou na vida, poderia fazer? Dona Rosa encontrou a resposta quando, certa manhã, viu em um programa feminino uma artesã ensinar as telespectadoras a confeccionar bijuterias. Certa de que seria uma boa oportunidade para iniciar seu próprio negócio, comprou o material necessário e, imediatamente, pôs-se a fabricar as peças. Inicialmente, ela as vendia para amigas e vizinhas, mas, após algum tempo, começou a receber pedidos de pessoas indicadas por suas clientes e até de algumas lojas. Prestes a virar uma pequena empresária, Dona Rosa percebeu que deveria se organizar se quisesse progredir. Para atender aos novos pedidos, teria de investir mais dinheiro na compra de material e, para isso, seria necessário fazer novos cortes em seu orçamento doméstico, até que o negócio pudesse se manter sozinho. Ela também precisaria de ajuda para confeccionar as peças e, como ainda não tinha condições de contratar ajudantes, convocou os filhos para a tarefa. Novamente, a reação deles não foi favorável, mas, como da vez anterior, seguiram o exemplo da mãe. Depois de um período de trabalho duro, Dona Rosa e a família conseguiram montar uma loja e contratar funcionários para produzir as peças. A loja prosperou e se manteve mesmo quando o país atravessou grave crise econômica. Dona Rosa aprendeu a equilibrar seu orçamento doméstico, modificando padrões de desperdício comuns em sua família e inculcando nos filhos uma atitude mais responsável em relação ao dinheiro. E usou os mesmos critérios para administrar seu pequeno negócio, que acabou se tornando a principal fonte de renda de toda a família.



Dona Rosa organizou-se, planejou e conseguiu unir a família em torno de um objetivo comum, eliminando o hábito do desperdício e inculcando nos filhos uma visão mais responsável em relação ao dinheiro.

Brasil, século XXI. O homem que levou uma das principais empresas de alimentação do Brasil a ingressar em uma nova era começou a trabalhar aos 12 anos, ajudando o pai a administrar a produção de leite de sua fazenda. A esse aprendizado prático, Ivan Zurita somou, mais tarde, o conhecimento adquirido na faculdade de Economia. Recémformado, prestou concurso e começou a trabalhar como estagiário na multinacional suíça Nestlé, onde galgou diversas posições até chegar ao cargo de diretor. "Há pessoas que mudam muito de emprego. Eu também mudei, mas dentro da mesma empresa", disse Zurita. Na verdade, ele não apenas mudou dentro da empresa como também mudou a empresa. Desde que assumiu a presidência, em 2001, deu início a um processo de modernização que rejuvenesceu a empresa e aumentou sua visibilidade entre os consumidores. Por meio de planejamento cuidadoso, Zurita alterou desde a forma de remuneração dos funcionários até o modo de administrar a empresa, que passou a enfatizar a busca de resultados. Hoje, Zurita comanda um negócio de R\$11,5 bilhões. Sob sua autoridade estão 26 fábricas e uma frota de 3.600 caminhões. A filial brasileira é a segunda operação mundial da Nestlé em volume, a segunda em rentabilidade depois do México e disputa com o Reino Unido o posto de quarto faturamento mundial.

AGENDA- UM HÁBITO QUE PODE FACILITAR SUA VIDA

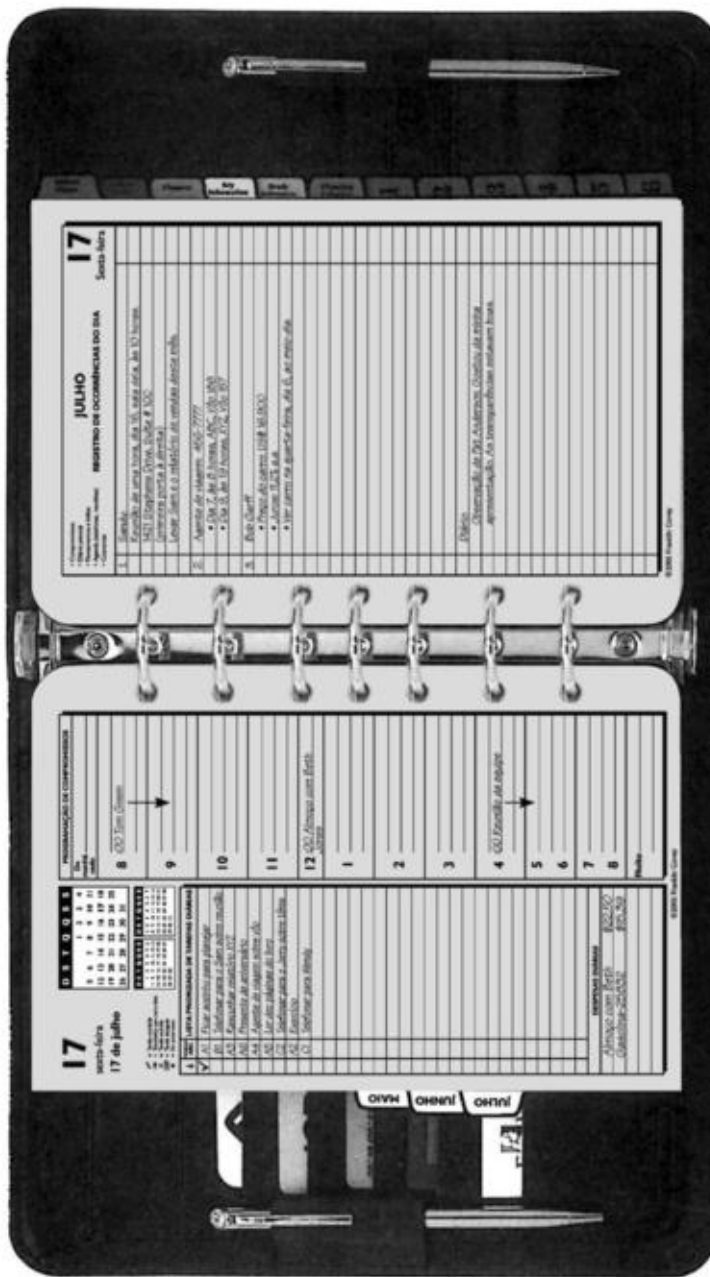
Conforme vimos nas histórias que acabamos de ler, a tríade prioridadeplanejamento-organização é o melhor antídoto contra o stress. E é também a "receita" mais precisa para se alcançar a prosperidade e a paz de espírito. Hoje em dia, acredita-se que o trabalho é sinônimo de stress, que o sucesso profissional exige o sacrifício da vida familiar e do lazer, e que múltiplas atividades implicam uma vida frenética e um ritmo caótico. Ao responderem a uma pesquisa da Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte, cujo objetivo era descobrir "o que mais lhes tirava o sono", a maioria dos 350 executivos entrevistados disse que sua principal causa de insônia era o equilíbrio entre o tempo e a energia destinados à profissão e à família. Contudo, não consta que Lázaro Antonio da Costa tenha sucumbido ao stress para atingir os seus objetivos e se tornar juiz. Nem Dona Rosa teve de sacrificar irremediavelmente sua vida familiar ao abrir um negócio - apesar de alguns ajustes terem sido necessários, ela conseguiu conduzir a transição com equilíbrio, e envolver a família, em vez de afastá-la ou preteri-la.

As demais Figuras de Transição incluídas neste capítulo são exemplos de como usar o planejamento como ferramenta para o sucesso. Bernardinho não fez questão de comemorar a vitória em um campeonato, mas sim continuar estudando os próximos adversários para continuar triunfando. Carson consegue conciliar todas as suas dedicações com grande eficácia e isso jamais seria possível sem planejamento, posto que só o número de cirurgias que faz por ano já ultrapassa o que cinco médicos comuns costumam fazer. Max Gonçalves conseguiu colocar a informática na agenda dos brasileiros quando pouquíssimas pessoas acreditavam nesse segmento. E Ivan Zurita planejou e executou o crescimento sustentado da empresa que dirige.

O planejamento, contudo, não é algo exclusivo aos dirigentes de grandes corporações. Qualquer um que queira aproveitar ao máximo o seu tempo, evitar o desperdício de energia e concentrar e dirigir esforços para atingir seus objetivos pode - e deve - recorrer a essa ferramenta. E uma forma simples e eficaz de começar a planejar melhor o seu dia é manter o hábito de usar uma agenda.

A melhor metodologia de planejamento e produtividade pessoal que conheço é a da empresa de consultoria Franklin Covey. E, dentro dessa metodologia, a agenda é um item essencial. Eu a utilizo há mais de 13 anos e posso afirmar que essa simples medida me ajudou a me organizar e a equilibrar melhor minha vida pessoal e profissional. Com a agenda, você pode acompanhar e avaliar sua produção diária e perceber por onde seu tempo está escoando. A agenda também o auxiliará a evitar o inimigo número 1 da organização e da produtividade: a procrastinação. A palavra pode parecer fora de moda, mas seu sentido é mais atual do que nunca. Procrastinar significa adiar, deixar para depois ou "empurrar com a barriga". Ao ler constantemente os compromissos e as metas estabelecidos para cada dia, fica bem mais difícil dizer "isto aqui eu faço amanhã", pois, conforme a agenda lhe mostrará, o dia de amanhã já tem seus compromissos, e depois de amanhã também. Ao seguir esse planejamento, você estará evitando que as coisas importantes se transformem em coisas urgentes.

Uma agenda eficiente deve conter, portanto, sua lista de prioridades, seus compromissos diários, os contatos que você mais usa e um espaço para anotações pessoais. Veja, a seguir, um modelo de agenda usado como ferramenta de planejamento.



O FranklinPlanner®, aqui reproduzido, é usado por mais de seis milhões de pessoas em todo o mundo.

Autoavaliação

Você aproveita bem o seu tempo ou tem a sensação de que o está desperdiçando?

Suas prioridades ocupam a maior parte de seu tempo ou você sente que coisas pouco importantes não o deixam cuidar das coisas realmente importantes?

No site da empresa de consultoria FranklinCovey Brasil, há um link para um teste que lhe permitirá avaliar, com precisão, como você está usando o seu tempo e o que isso revela a seu respeito. O teste é gratuito e pode ser acessado em: www.frankincovey.com.br/avaliacao/foco.

Construindo Pontes entre as Pessoas



Comunique tudo o que puder a seus parceiros.

Quanto mais souberem, mais compreenderão.

Quanto mais compreenderem, mais se importarão.

SAM WALTON

CONFORME VIMOS ANTERIORMENTE, UMA FIGURA DE TRANSIÇÃO inspira e influencia outras pessoas, principalmente por meio de seu exemplo de vida. Mas se o exemplo, ou melhor, se o bom exemplo é um dos pilares de sustentação da ponte que possibilita o acesso às outras pessoas, a comunicação eficaz é a garantia de que essa ponte será, de fato, atravessada.

A comunicação não é apenas o domínio de uma boa oratória: a habilidade verbal sem responsabilidade em relação ao conteúdo da mensagem e seus possíveis efeitos sobre os ouvintes é pura manipulação. Pode funcionar por algum tempo, mas, cedo ou tarde, fará com que as pessoas se sintam ludibriadas e o manipulador perca sua credibilidade, seja ele um pai falando com o filho, um chefe com seus funcionários ou um presidente com a nação.

A comunicação não é apenas a maneira como você se expressa; é também a maneira como você abre espaço para os outros se expressarem. Qualquer um que já tenha tentado conversar com aquele tipo de pessoa que fala o tempo todo, ignorando ou desvalorizando a opinião de seus interlocutores, sabe o quão desagradável e infrutífera essa experiência costuma ser. Quem age assim pode até pensar que está se comunicando, mas, com certeza, não está. A comunicação eficaz pressupõe interação entre as pessoas, uma troca ou partilha de opiniões, informações e até mesmo sentimentos e emoções. E desse modo que surge a empatia. E é a empatia que irá estreitar os laços, fortalecer os relacionamentos e promover a cooperação - aspectos que constituem, em última análise, os verdadeiros objetivos da comunicação.

Para que esses objetivos sejam atingidos, há alguns critérios que devemos considerar:

Não faça contatos, faça amigos. Não se iluda: as pessoas sabem muito bem quando você as considera simples contatos a serem mantidos e usados em caso de necessidade e quando você as vê como amigas. Muitas vezes, o aspecto utilitário desses relacionamentos é tão ostensivo que chega a eliminar qualquer traço de cortesia ou civilidade, para não falar no interesse genuíno e na preocupação com o bem-estar do outro. E o caso desses e-mails padronizados, que solicitam ao destinatário o preenchimento de uma espécie de "atualização de cadastro" para confirmação de endereço e telefone, e que agora são trocados até mesmo entre "amigos" - como se telefonemas, visitas e perguntas do tipo "Como vai, como está sua família?" fossem apenas uma supérflua perda de tempo. Eu, por outro lado, sempre me preocupei em cultivar amizades pelo simples prazer e pela satisfação que isso me traz. Certa vez, durante uma viagem ao Panamá, procurei na lista telefônica o endereço de um panamenho que fora meu vizinho tempos atrás, quando ambos morávamos no interior de São Paulo, e com quem não falava há vários anos. Não havia qualquer motivo para fazer isso, a não ser o fato de que eu desejava sinceramente revê-lo. Tivemos um encontro muito agradável, que, com certeza, contribuiu para tornar minha viagem de negócios a seu país mais prazerosa. E embora essa não tivesse sido uma de minhas preocupações, o fato é que, se por acaso eu voltar ao Panamá algum dia e me encontrar em algum tipo de dificuldade, sei que tenho lá um amigo com o qual posso contar - assim como ele pode contar comigo sempre que vier ao Brasil.

Para saber como falar é preciso antes saber como ouvir. Deixar alguém falar enquanto secretamente contamos os segundos que faltam para a conversa chegar ao fim não é saber ouvir. Ocupar a mente com outros assuntos ou planejar as respostas que daremos a seguir enquanto alguém está falando também não é saber ouvir. Quem age assim não consegue entabular um diálogo sincero nem uma conversa útil e gratificante. Essa pessoa pode até pensar que "fez sucesso", que impressionou os demais com sua demonstração de conhecimento ou erudição, com sua sagacidade e seu domínio das palavras, quando, na verdade, seus interlocutores estão pensando coisas do tipo: "como fulano é chato" ou "fulano não ouviu uma palavra do que eu disse". Só é um bom ouvinte quem sabe doar - não "conhecimento" ou "sabedoria", mas tempo e atenção. Para tanto, é necessário deixar de lado as preocupações, o desejo de exibir inteligência, as opiniões preconcebidas, a tentação de julgar precipitadamente e, em vez disso, apenas ouvir. Por mais que você acredite que tenha algo a dizer ou a ensinar a alguém, nunca conseguirá fazer com que suas palavras atinjam esse propósito se não houver empatia entre você e seu interlocutor. E, muitas vezes, ao deixar o outro falar, você pode acabar percebendo que não há nada a "ensinar" ou "aconselhar": a própria pessoa tem condições de encontrar em si mesma as respostas que procura. Como diz Mary Kay Ash, fundadora da Mary Kay Cosmetics: "Muitos dos problemas que ouço não requerem

que eu ofereça soluções. Soluciono a maioria apenas ouvindo e deixando que a parte afligida fale. Se eu ficar ouvindo por tempo suficiente, a pessoa acaba encontrando uma solução adequada."

Em vez de criticar, valorize. Poucas coisas são tão eficazes quanto as críticas para minar um relacionamento. Não estou querendo dizer, com isso, que devemos distribuir elogios de forma inconsequente, tampouco apelar para a lisonja ou para a bajulação. É claro que há momentos em que é preciso discutir procedimentos, atitudes e comportamentos que não estão gerando os resultados desejados, seja em família, seja do ponto de vista profissional. Mas essa discussão dificilmente trará algum benefício se fizer com que a outra pessoa se sinta agredida, ofendida, diminuída ou desvalorizada. Se o seu interlocutor se sentir sob ataque, sua reação mais provável será revidar, transformando a discussão em um campo de batalha, ou então fechar-se em atitude defensiva. Em ambos os casos, o problema gerador da discussão continuará existindo, com o agravante de se ter perdido o canal de comunicação com o outro. Aqui, o ponto crucial é saber discutir sem jamais ferir a autoestima da pessoa com a qual você está discutindo. Isso só é possível se você se dispuser a entender em vez de atacar, a perguntar em vez de acusar, a permitir que o outro exponha seus motivos e intenções e, principalmente, se o deixar perceber que ele é capaz de encontrar uma solução digna para o problema. Essa demonstração de confiança fará com que a pessoa se sinta valorizada em vez de se sentir humilhada ou acuada, abrindo caminho para que o conflito seja resolvido de modo eficaz. Conforme disse Goethe: "Trate um homem como ele é e ele será para sempre como é. Trate um homem como ele pode e deve ser e ele se tornará o que pode e deve ser."

Suas palavras são a medida de seu equilíbrio. Meça-as bem. As palavras podem ter efeito demolidor, não apenas para quem as ouve, mas também para quem as pronuncia. Palavras destemperadas e ofensivas, ditas sob o calor do momento, fazem com que a pessoa que as proferiu seja vista como explosiva ou mesmo desequilibrada. Podem até provocar uma efêmera sensação de alívio, mas a um preço alto demais: destroem relacionamentos, agravam problemas em vez de resolvê-los e prejudicam, às vezes de maneira irreversível, a imagem que uma pessoa transmite aos demais. Stephen R. Covey, cofundador da empresa de consultoria FranklinCovey, certa vez escreveu: "A derradeira liberdade é o direito e o poder de decidir de que modo alguém ou algo externo irá nos afetar." E exatamente isso que as pessoas que se deixam levar por explosões de cólera não percebem. Elas podem pensar que estão "dando o troco" ou que estão "colocando fulano ou beltrano em seu devido lugar". Na verdade, porém, estão apenas expondo seu descontrole, mostrando quão facilmente permitem que suas reações sejam determinadas por circunstâncias externas, ou mesmo por aspectos de si mesmas que elas não percebem ou não querem perceber. Quantas vezes gritamos com nossos filhos porque não podemos gritar com nossos chefes? Ou gritamos com nossos funcionários porque não podemos gritar com nossos clientes? E preciso refletir sobre isso, pois, do contrário, você corre o risco de ser traído por suas próprias palavras.

Falar de maneira equilibrada revela que você é uma pessoa equilibrada. E o oposto também é verdadeiro. Muitas pessoas costumam afirmar, com orgulho, "eu digo a verdade na cara, seja de quem for" ou "eu sou sincera, doa a quem doer". Ocorre que a sinceridade não pode estar desassociada da sensibilidade de saber como e quando falar. Sem essa sensibilidade, a alardeada "sinceridade" não passa de grosseria ou falta de educação. Quanto mais dura for a "verdade" a ser dita a alguém, mais se fazem

necessários o tato, a gentileza e o bom-senso.

As Figuras de Transição nos mostram que é possível levar o diálogo a um patamar mais elevado e que a comunicação não é uma maneira de manipular, mas de aproximar as pessoas. Elas nos fazem ver o poder transformador das palavras e o modo como a genuína cooperação nasce da atenção sincera que dedicamos às pessoas. E o que observamos nas seguintes histórias:

Arkansas (Estados Unidos), primeiras décadas do século XX. John Johnson era neto de escravos e passou a infância na pobreza. Isso, contudo, não impediu sua incrível ascensão. Talvez um de seus principais talentos fosse uma poderosa capacidade de comunicação, que o levou a superar inúmeras barreiras. Ao trabalhar como vendedor de seguros, destacou-se de tal modo que acabou se tornando sócio da companhia. Depois, acabou fundando um império na área da comunicação - uma das revistas que ele publica tem mais de 30 milhões de leitores. Com tudo isso, Johnson tornou-se o maior empresário afro-americano de todos os tempos. Qualquer pessoa que deseje desenvolver ou aprimorar a habilidade de comunicação e de vendas deve prestar atenção nos conselhos de Johnson:

"Você não precisa abrir mão de sua integridade para vender. Basta encontrar e enfatizar as coisas que os unem em vez de as coisas que os separam."

"Capte a atenção do cliente nos primeiros dois ou três segundos com um fato ou afirmação emocional que diga respeito ao lugar onde ele mora ou tem seus negócios."

"Encontre o ponto vulnerável. Vender é encontrar o ponto vulnerável e apertar o botão do sim."

"Encontre e cultive pontos em comum. Você está lá para enfatizar valores, esperanças e aspirações que o unem ao seu cliente."

Índia, século XXI. Ela Bhatt mora em uma casa simples, com poucos móveis, em Gujarat, na mesma região em que viveu Gandhi, e acredita na justiça social, mas principalmente na influência pacifista desse grande líder indiano. Nos anos 1970, estava à frente do mais forte e antigo sindicato indiano, onde teve contato com trabalhadoras descontentes e que gostariam de começar outra vida, mais independente. Bhatt então decidiu ajudá-las a se estruturar, teve a ideia de criar um banco que emprestasse dinheiro só para mulheres de baixa renda. Com juros baixos, esses empréstimos serviriam principalmente para que essas mulheres abrissem ou melhorassem seus próprios negócios, construíssem suas casas e saíssem das garras de agiotas. Fundou o Banco Sewa 1974, Self Employed Women's Association, (Associação de Mulheres Empregadas de Si Mesmas) - Sewa também quer dizer service (trabalho) no idioma hindi. Foi chamada por economistas de romântica, utopista, e os indianos não aceitaram inicialmente que suas esposas tivessem independência financeira, contudo, para melhorar de vida, agora sabem que todos devem trabalhar em conjunto. Trinta e cinco anos mais tarde, mais de 1,5 milhão de mulheres já foram beneficiadas e o índice de inadimplência é menor do que o de qualquer agência de crédito da Índia. O dinheiro para os empréstimos é proveniente das próprias mulheres, que organizadas em cooperativas de catadoras de lixo até produtoras rurais tomaram e já quitaram seus empréstimos, e usam agora o banco para guardar suas economias. Quando indagada do porquê de ter escolhido como beneficiárias do Sewa apenas mulheres, Ela responde: "Elas têm uma compreensão melhor que a dos homens de que o mais humilde dos trabalhos não deixa de ser um meio de sair da miséria. Na realidade, a caridade não é mais

que a face escondida do desprezo. Os pobres têm necessidade de autonomia e dignidade, não de compaixão."

Amsterdã (Holanda), década de 1940. A crescente perseguição aos judeus na Holanda sob o domínio nazista fez com que Otto e Edith Frank tomassem uma decisão radical: juntamente com suas duas filhas, as adolescentes Anne e Margot, e uma família amiga, eles passariam a viver na clandestinidade, confinados em aposentos secretos anexos a um escritório. Ocultos no diminuto anexo, sem poder sair ou fazer qualquer tipo de ruído e dependendo de ajuda externa para sobreviver, eles permaneceram lá por dois anos, até que alguém os traiu, delatando-os aos alemães. O registro desse duro período de confinamento está contido no diário de Anne Frank, posteriormente publicado por seu pai, Otto, o único membro da família que sobreviveu aos campos de extermínio nazistas. Mais do que um sucesso literário, o livro tomou-se um símbolo a nos mostrar como o espírito humano pode sobreviver em meio às maiores atrocidades. A adolescente, que dos 13 aos 14 anos viveu em condições tão difíceis e que acabaria morrendo de tifo no campo de extermínio de Bergen-Belsen, continuou, até o fim, acreditando na solidariedade e na bondade humanas. "Eu quero ser útil ou dar prazer às pessoas à minha volta que ainda não me conhecem de verdade", escreveu Anne nas páginas de seu diário. Como qualquer pessoa em circunstâncias semelhantes, Anne também manifestou sua irritação, sua insegurança e seus temores. Porém, conforme demonstra seu diário, ela nunca se afastou de princípios como compaixão e esperança. Muitos podem estranhar o fato de essa menina ter conseguido manter-se fiel a seus princípios mesmo vivendo em condições tão extremas. Mas exatamente nessas condições é que os princípios se fazem mais necessários: são a única maneira de colocar ordem no caos e seguir em frente, apesar das adversidades. Somente uma pessoa de princípios conseguiria passar por tudo o que Anne passou e ainda ser capaz de escrever uma frase como esta: "Apesar de tudo, ainda acredito que as pessoas são verdadeiramente boas no fundo de seus corações." Sua história é um exemplo de como o poder da comunicação pode superar todas as barreiras, as perseguições, os preconceitos e até mesmo a morte. Graças às suas palavras, Anne mantém-se viva décadas depois de ter perecido em Bergen-Belsen.



Escondida em um sótão durante dois anos, Anne Frank, que depois morreria em um campo de extermínio nazista, conseguiu, por meio de seu diário, transmitir uma comovente mensagem ao mundo.

Início do século XXI, Belo Horizonte (Brasil). Marcello Ladeira começou a carreira como office boy, em 2001, já analista de sistemas e empresário, fundou a Siteware, empresa especializada no desenvolvimento de sistemas de gestão de qualidade. Mesmo oferecendo preços competitivos e soluções atraentes, o que deixou a empresa em boa posição no mercado em que acabara de se inserir, a Siteware teve problemas. Ainda com uma equipe pequena, era evidente a falta de interação entre os funcionários; a comunicação interna era insuficiente. A maioria deles não se conhecia, vinham de experiências profissionais distintas e isso gerou fissuras no trabalho em equipe, "as pessoas não conversavam e desenvolviam seu trabalho da maneira como achavam que deveriam", o resultado foi um clima de incerteza e desmotivação. "Isso causou perda na produtividade", afirmou Ladeira. Surgiu a sugestão de que os gerentes fizessem um MBA em Gestão de Competitividade e, a partir desse curso, a Siteware implementou um sistema de gestão de pessoas centrado na comunicação e na confiança de grupo. Relacionando-se de maneira eficaz, rapidamente todos estavam com mais clareza das suas funções e motivados, "o ganho de conhecimento, sem dúvida, fez com que contornássemos o problema; para chegar até aqui todos tiveram voz, são parte fundamental do processo", conclui. De 2005 até 2010 a Siteware dobrou seu quadro e desfruta de uma equipe coesa e altamente capacitada.

São Paulo (Brasil), década de 1990. Há quase 10 anos trabalhando em uma empresa de consultoria e

análise de crédito, o economista Marcelo Durães deparou-se com o maior desafio de sua carreira ao ser convocado para chefiar a implantação de um novo programa de qualidade. A missão era particularmente espinhosa do ponto de vista dos relacionamentos humanos. Afinal, parte do trabalho de Marcelo consistia em analisar procedimentos de diferentes departamentos e implantar mudanças que os tornassem mais eficazes e produtivos. Os funcionários, porém, estavam acostumados a seguir suas próprias rotinas e receberam mal a ideia de que alguém de outro departamento viria lhes dizer como poderiam ser mais competentes em suas atividades. Assim, mesmo antes de Marcelo começar a atuar em sua nova função, instalou-se um clima de animosidade por toda a empresa. Marcelo, então, viu-se diante de um dilema: se agisse de maneira autoritária, não obteria a participação dos demais. Por outro lado, se demonstrasse insegurança, ele e o programa de qualidade acabariam sendo ignorados. A saída encontrada por Marcelo logrou êxito em contornar esses dois extremos. Em vez de apresentar o programa como uma decisão vinda de cima ou como fato consumado, ele disse a seus colegas que agora todos teriam a oportunidade de implantar as melhorias que "eles" viam como necessárias. A seguir, Marcelo solicitou aos funcionários que dessem sugestões para aumentar a eficiência de seus departamentos. Muitas dessas sugestões se alinhavam com as propostas do programa de qualidade, ou cobriam aspectos que o programa ainda não havia detectado. A medida seguinte foi dar "codinomes" às etapas do programa. Dessa forma, a "etapa x" passou a ser chamada de "sugestão de fulano" ou "plano de contenção de custos de sicrano", e assim por diante. Naturalmente, todas as sugestões e ideias foram analisadas, reformuladas e direcionadas por Marcelo e sua equipe, mas de maneira tão hábil e sutil que mesmo os funcionários, cujas sugestões praticamente não foram aproveitadas, sentiram-se parte integrante do processo. Logo o mal-estar inicial foi desfeito, e o programa foi implantado com a plena adesão de todos. E, em vez de mencionarem o "programa de qualidade da empresa", os funcionários passaram a se referir ao "nosso programa de qualidade". A iniciativa foi um sucesso, permitindo à empresa um aumento de produtividade superior a 20%.

Nordeste do Brasil, início do século XXI. Há mais de 20 anos eu não tinha contato com Auri Nogueira, um velho amigo que vive em Fortaleza. Assim, quando razões profissionais me levaram a essa cidade, achei que era uma boa oportunidade para revê-lo. Auri mostrou-se muito atencioso e fez questão de ir me buscar no aeroporto. Durante o trajeto para o hotel, ele me contou, muito modestamente, que era proprietário de uma "pequena" empresa de 150 funcionários, deixou-me seu cartão e pediu que eu lhe telefonasse mais tarde, para que pudéssemos almoçar juntos. Confesso que fiquei intrigado com o cartão que recebi de Auri. Dizia apenas "SPC Organizações" e, logo abaixo, havia um número de telefone. Liguei e ouvi uma mensagem gravada, que me deixou ainda mais curioso. "SPC e você, juntos para sempre", era o que dizia a gravação. Quando, enfim, Auri veio me buscar, não pude deixar de expressar minha curiosidade. Perguntei-lhe logo de imediato: "O que significa essa mensagem gravada? Afinal, que tipo de negócio você tem?" Auri contou-me que ele havia fundado uma funerária, na qual, a princípio, ele e a esposa faziam todo o serviço. Logo depois, Auri teve a ideia de ampliar sua clientela vendendo uma espécie de seguro-funeral. Por meio de módicas quantias mensais, os clientes poderiam pagar antecipadamente, e por um preço acessível, os serviços dos quais, um dia, iriam precisar. Para meu espanto, Auri contou-me que sua empresa contava com 40 mil clientes. Perguntei-lhe qual era seu segredo para ter chegado a esse número respeitável. Meu amigo, então, revelou-me que o elevado número de óbitos entre seus clientes era algo que o preocupava. Por esse motivo, criou uma fundação que oferecia, além do seguro-funeral, uma série de outros serviços aos segurados - todos já incluídos nas

mensalidades. Funcionava assim: quando os motoboys a seu serviço faziam visitas de cobrança, eles também se encarregavam de inquirir se o cliente tinha algum outro problema. Se a pessoa precisasse, por exemplo, de uma prótese dentária, o motoboy a lembraria de que esse serviço também estava coberto pelo seguro. Se o problema fosse a obesidade, o cliente era informado de que o seguro lhe dava direito a se tratar em um spa. O segurado contava, ainda, com tratamentos odontológicos e geriátricos. Graças a essa visão profundamente humana de seu negócio, Auri conseguiu formar uma enorme carteira de clientes, além de contribuir para melhorar a qualidade de vida de sua clientela, oferecendo serviços que, de outra forma, seriam inacessíveis a pessoas dessa faixa socioeconômica. Recentemente, voltei a ter notícias de Auri. Suas atividades o tornaram tão popular que, ao decidir candidatar-se a vereador, foi eleito para o cargo com a segunda maior votação da cidade.

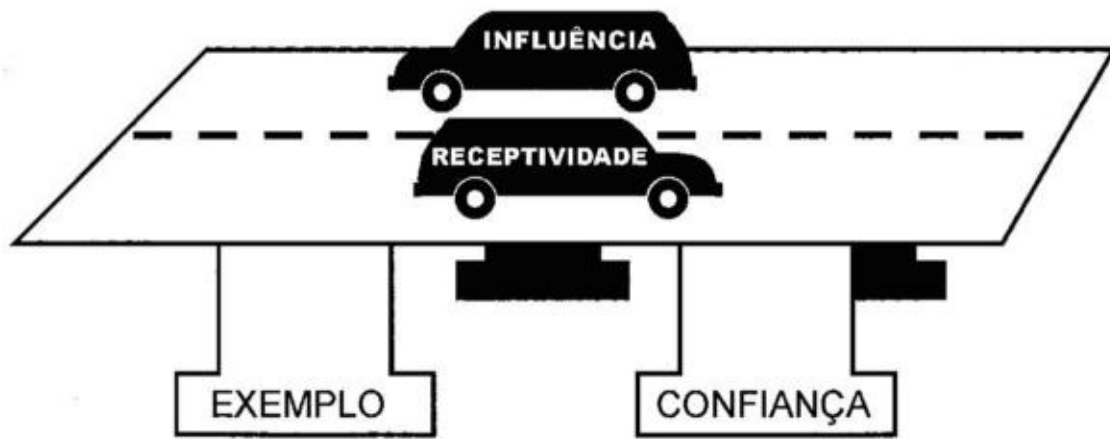
CULTIVANDO RELACIONAMENTOS

Ao analisar as histórias dessas Figuras de Transição e suas características, concluo que cada um de nós tem o poder e a capacidade de se relacionar bem com os outros. Embora diferentes, os exemplos de John Johnson, Ela Bhatt, Anne Frank, Marcello Ladeira, Auri e Durães têm um aspecto em comum: todos dedicam especial atenção aos relacionamentos e à comunicação. Os relacionamentos constituem uma das grandes necessidades dos seres humanos. Suprir essa necessidade, porém, é algo que requer grande esforço pessoal para manter acesa a chama das relações. Assim como uma planta precisa de cuidados contínuos e especiais para germinar, desenvolver-se e dar frutos, os relacionamentos também necessitam ser nutridos e cultivados. Podemos vê-los como uma ponte, cujas bases são o exemplo positivo que você transmite e a confiança que inspira. Sobre essas bases, ergue-se a estrutura da ponte propriamente dita, uma via de mão dupla que permite o acesso de um ponto a outro, de uma pessoa a outra. Essa via é composta pela receptividade que o exemplo e a confiança geram, e a influência que pode ser exercida a partir do momento em que existe a receptividade.

Vejamos um exemplo típico de como isso funciona na prática. Imagine um pai tentando conversar com um filho adolescente a respeito de seu comportamento. O pai acha que o filho está falando de maneira muito agressiva com sua família e gostaria que ele fosse mais educado. O filho, porém, vê com frequência os pais trocando palavras ríspidas um com o outro. E reage ao sermão do pai de modo ainda mais agressivo. Ora, o pai está tentando exercer determinada influência sobre o filho sem que haja receptividade. E a receptividade não existe porque o pai está dando um mau exemplo ao filho e, ainda por cima, pedindo-lhe para fazer algo que ele próprio não faz. Essa mensagem dupla do "faça o que eu digo, não faça o que eu faço" deixa o garoto desconfiado e inseguro. Logo, o que o pai pretende é algo impossível. Ele quer usar a estrutura da ponte (a receptividade/influência) sem ter construído as bases (exemplo positivo/ confiança).

Isso também se aplica ao mundo corporativo. Quem já tentou implementar uma tarefa sem contar com o pleno comprometimento de sua equipe sabe muito bem como um ambiente não cooperativo pode solapar qualquer projeto. Ora, a verdadeira cooperação só pode existir quando o binômio exemplo/confiança tiver gerado, entre os membros da equipe, a receptividade necessária para que eles se unam em tomo de um mesmo propósito. Um chefe que apenas dá ordens não consegue esse tipo de

comprometimento. Apenas um líder que influencia os demais de modo positivo é capaz de consegui-lo.



Autoavaliação

Você é um bom ouvinte?

Antes de responder à pergunta acima, pense:

- As pessoas se queixam que você não as entende?
- Você tende a dominar conversas das quais participa?
- Você tem a sensação de que sabe o que os outros vão falar e antecipa-se a eles para apressar a conversa?
- Você consegue manter uma conversação agradável com alguém que não partilha de seus gostos, interesses e opiniões?
- Você costuma ouvir com frequência frases do tipo: "Mas eu já lhe disse isso antes"?

Se a maioria de suas respostas for sim, talvez esteja na hora de reavaliar sua disposição para ouvir - afinal, a disposição é o primeiro requisito para ser um bom ouvinte. O segundo requisito é controlar a impaciência e começar a se interessar verdadeiramente pelo que o outro tem a dizer. Pode não ser fácil para quem não mantém esse hábito, mas não é impossível. Ao longo de nossas vidas, encontramos pessoas que nos ensinaram a falar, a ler e a escrever. Mas nem todos tiveram a bênção de ter alguém que lhes ensinasse a ouvir. A boa notícia é que nunca é tarde para aprender. E você pode começar treinando para ser um bom ouvinte. Como? Quando estiver conversando com alguém, seja em casa, no trabalho, no ambiente social ou até em um encontro casual com um estranho, experimente deixar o outro falar sem julgar, condenar, criticar, opinar, sem impor suas próprias histórias, seus casos e suas experiências. Em vez disso, limite-se a dizer frases como: "É mesmo? E o que aconteceu então?" ou "Imagino como você deve ter se sentido", e permita que, enquanto a conversa durar, o outro seja o centro de sua atenção. É isso que se chama ouvir de maneira empática. É claro que nem sempre podemos ter esse tipo de conversa - às vezes, é realmente necessário expressar o seu ponto de vista. O problema é fazer isso o tempo todo, sem permitir que o outro também se expresse. Experimente treinar-se para ouvir de maneira empática, pratique esse hábito constantemente e observe as mudanças positivas que isso trará aos seus relacionamentos.

CAPÍTULO 7

Torne-se uma Força Empreendedora em sua Vida e na dos Outros



Habitue-se a ouvir a voz do seu coração.
É através dela que Deus fala conosco e nos dá a força
de que necessitamos para seguir em frente.

IRMÃ DULCE

NÃO É POSSÍVEL SER UMA FIGURA DE TRANSIÇÃO SEM CULTIVAR o espírito empreendedor, ou seja, sem buscar em si mesmo iniciativas criativas para solucionar problemas, atingir objetivos e transformar aspirações em projetos, projetos em realidade e a realidade em algo melhor. É dessa maneira que uma Figura de Transição se transforma em uma força criativa e empreendedora em sua própria vida - e também na vida de outras pessoas.

Talvez você esteja lendo estas linhas em um momento no qual o desânimo predomine, no qual você se sinta desmotivado por uma rotina repetitiva e mecânica que parece sugar toda a sua capacidade criativa. E, então, você me pergunta: "Como ser criativo nessas condições?" Antes de tudo, é necessário lembrar que a criatividade é algo inerente ao ser humano. Basta pensar em todas as dificuldades que o homem enfrentou desde o início de sua evolução. Sem a capacidade de criar, de inventar, de inovar, a raça humana já teria sido extinta da face da Terra há muito tempo. Você pode continuar me perguntando: "Muito bem, então eu tenho essa capacidade. Mas como resgatá-la? Como impedir que continue sendo sufocada?" A melhor resposta que posso lhe dar é: cultivando valores baseados em princípios e mantendo-se fiel a eles. Muitos podem se espantar com essa resposta e pensar que uma coisa não tem nada a ver com a outra. Mas tem.

Quem vive de acordo com seus valores possui suficiente paz de espírito e autoconfiança para preservar o seu "santuário interior", aquele espaço sagrado onde podemos ser nós mesmos, onde podemos realimentar nossas convicções e nossa autoestima. É nesse espaço que nossa voz interior nos fala, e é nele que temos acesso à nossa criatividade. As pessoas que preservam seus valores a qualquer custo encontram em si mesmas tudo o que necessitam para lidar com as dificuldades, com a monotonia, com as obrigações, com os dissabores, contratempos e revezes. E claro que, às vezes, elas também se sentem desanimadas ou cansadas. Mas a diferença é que essas pessoas não se deixam corroer por isso. Elas sabem que tudo é passageiro, que é possível encontrar soluções - e realmente encontram, pois jamais perdem o contato com a fonte interna de sua criatividade.

Por outro lado, os que abrem mão de seus valores podem nem estar se dando conta disso, mas o fato é que, junto com os valores, também estão abrindo mão de sua identidade, do acesso a seu "santuário interior" e do acesso à sua própria fonte de criatividade, motivo pelo qual acabam com a sensação de que não existem soluções, de que estão em um "beco sem saída", de que não há outra alternativa a não ser deixar tudo como está - por pior que esteja. Portanto, antes de perguntar como resgatar a criatividade, é preciso perguntar como resgatar os valores.

A "TEMPESTADE CEREBRAL"

Conforme vimos, a reflexão sobre os valores é o ponto de partida para resgatar a criatividade. Mas o trabalho não termina aí. Na verdade, está apenas começando. A maneira como estamos acostumados a pensar também pode ser um entrave à criatividade. O pensamento ocidental começou a ser moldado há milhares de anos, tendo como uma de suas principais fontes de influência o filósofo grego Aristóteles. Sua base é a lógica científica, binária e linear. É claro que esse método tem suas vantagens, porém, quando é usado de forma esquematizada e automática, tornando-se "a única maneira" de encararmos problemas e buscarmos soluções, a criatividade acaba sendo limitada, ou mesmo excluída do processo, pois podemos ser levados a ver o problema de uma única maneira e a nos concentrarmos em uma única solução - a que parece ser mais "lógica", a que já foi "testada e aprovada" no passado, a que faz "mais sentido" a nossos habituais padrões mentais. De maneira geral, isso é o chamado pensamento convergente: tudo converge para uma única alternativa.

Nas últimas décadas, pensadores que se dedicaram a estudar o processo criativo têm proposto

diversos métodos para que se possa enxergar além da lógica padrão e de suas limitações e encontrar respostas criativas. E o caso, por exemplo, do pensamento divergente, que é o oposto do convergente: em vez de se concentrar em uma alternativa aparentemente óbvia, uma gama de alternativas diferentes - inclusive algumas supostamente absurdas - são trazidas à tona. Logo, percebeu-se que o ideal é não se apegar a uma forma de pensamento em detrimento de outra, mas, sim, combinar as duas. Ou seja, usar o pensamento divergente para levantar o maior número possível de possibilidades e o convergente para analisar, descartar, combinar e selecionar essas possibilidades, até chegar à melhor alternativa.

Foi mais ou menos isso que o publicitário norte-americano Alex Osborne concluiu quando, em 1941, cunhou o termo *brainstorming*. Juntamente com o psicólogo Sidney Parnes, Osborne investigava o modo como funcionava a criatividade humana. Para estimular as pessoas a fugirem das respostas convencionais, eles passaram a realizar reuniões nas quais os participantes eram incentivados a expressar livremente suas ideias e soluções. Nenhuma ideia deveria ser criticada, pois as críticas só serviriam para inibir seu autor, fazendo-o retornar automaticamente às fórmulas convencionais. Todos poderiam expor o que quer que lhes passasse pela cabeça, por mais absurdo que pudesse parecer. Assim, liberta da camisa de força das convenções e da lógica habitual, a criatividade poderia emergir. Porém, o *brainstorming* é apenas um elemento do processo desenvolvido por Osborne e Parnes. Seu uso isolado e sem mais critérios acaba fazendo com que muita gente associe o *brainstorming* "àquelas reuniões malucas e intermináveis, nas quais as pessoas acabam contando a história de um filme a que assistiram ou discutindo futebol". No entanto, se for usado conforme concebido por seus autores, o *brainstorming* pode se transformar em uma ferramenta eficaz na busca de soluções criativas. Para tanto, é preciso, primeiro, identificar o objetivo a ser atingido. Depois, coletam-se informações objetivas sobre os desafios que envolvem esse objetivo. A próxima etapa consiste em examinar as várias partes que compõem o problema, a fim de isolar a parte principal. Quando tudo isso tiver sido feito, é hora de realizar o *brainstorming* com o intuito de gerar tantas ideias concernentes ao problema quantas forem possíveis. Após o *brainstorming*, são desenvolvidos critérios para avaliar as soluções surgidas e escolher a que for mais apropriada - que pode ser até mesmo uma combinação de várias soluções apresentadas. Por fim, a última etapa consiste em criar um plano de ação para implementar a solução escolhida. Como se pode perceber, o verdadeiro *brainstorming* é muito mais do que mera reunião em que qualquer um fala qualquer coisa.

ESTIMULANDO O PENSAMENTO CRIATIVO

Para um líder que faça jus a esse título e para uma empresa que deseje crescer e prosperar, estimular a criatividade de seus funcionários e colaboradores não é uma possibilidade, é um dever. Conforme disse Edward de Bono, especialista de renome internacional em pensamento criativo e autor de dezenas de livros sobre o assunto:

Nada é mais importante do que o pensamento humano. A qualidade de nosso futuro depende diretamente da qualidade de nosso pensamento. Pessoas com diferentes culturas, idades e capacidades podem ser ensinadas a pensar. Não é uma questão de inteligência ou de conhecimento. Pensar é uma habilidade

específica que pode ser aprendida.

Ao afirmar que "pensar é uma habilidade que pode ser aprendida", o trecho nos induz a outro aspecto digno de reflexão: também cabe a nós a responsabilidade de incentivar o pensamento criativo daqueles que nos cercam. É função dos pais estarem atentos às manifestações de criatividade dos filhos, estimulando-os e propiciando-lhes condições favoráveis para que essas manifestações floresçam e facilitem o desenvolvimento de talentos.

Uma amiga contou-me uma história que trata exatamente disso. Anos atrás, ela era vizinha de um casal idoso cujo filho morava no exterior. O casal sempre dizia que o filho era um escultor de renome, que ganhara vários prêmios internacionais. Minha amiga ouvia esses relatos com desconfiança. Parecia-lhe que havia uma dose de exagero na conversa de seus vizinhos. Um dia, porém, o casal lhe mostrou uma bela e sofisticada brochura que continha informações sobre as obras e a carreira de seu filho. Surpresa, minha amiga folheou a brochura e descobriu que o casal não havia exagerado nem um pouco. O filho era realmente um escultor de fama internacional, com obras expostas nos principais museus do mundo e até mesmo em praças públicas de cidades americanas e europeias. "É curioso", comentou minha amiga, "pois vocês sempre moraram em uma fazenda e seu filho foi criado em uma área rural. Há artistas na família? Como é que ele foi se interessar pela escultura?" O casal disse que não havia artistas na família, todos vinham de uma longa linhagem de gente do campo. Ela jamais se esqueceu das palavras de sua vizinha. "Desde pequeno, meu filho gostava de fazer coisas com barro", explicou a senhora. "Eu não sabia direito o que era aquilo, mas sentia que se tratava de algum talento que ele estava manifestando. Sempre elogiei o que ele fazia e colocava suas peças em lugares de destaque na casa. Os vizinhos e parentes comentavam: 'Por que você fica espalhando essas bugigangas esquisitas pelas estantes? Por que deixa esse menino brincar com barro o tempo todo? Mande-o fazer alguma coisa mais útil.' Mas nunca dei ouvidos. Ao contrário: tratei de comprar livros e revistas sobre escultura, e comecei a ler com ele. Mais tarde, quando ele revolveu estudar artes plásticas, essa me pareceu a escolha óbvia. Algumas pessoas me disseram: 'Isso não dá dinheiro. Como é que ele vai ganhar a vida?' Jamais me preocupei com isso. Sempre achei que, se seguisse sua vocação, ele encontraria um jeito de fazer disso um meio de vida. Outros diziam: 'Ele é seu único filho. Quem vai cuidar da fazenda quando vocês ficarem velhos?' Acontece que nunca passou por minha cabeça, nem pela de meu marido, a ideia de nosso filho se tornar um fazendeiro ou qualquer outra coisa contra sua vontade. Seria mais lógico contratarmos um administrador, ou até mesmo vendermos a fazenda, do que forçá-lo a levar uma vida miserável, fazendo algo que detestava. Pois veja só como são as coisas: hoje, algumas das esculturas que nosso filho criou têm um valor de mercado superior ao dos sítios daqueles mesmos vizinhos que diziam: 'Ele nunca vai chegar a lugar algum com isso!'"

Essa história encerra uma importante lição. Se você realmente deseja o melhor para o futuro de seu filho, então ajude-o a descobrir e seguir sua verdadeira vocação, o seu caminho de vida. Na verdade, coloco isso entre as três missões fundamentais dos pais (as outras duas são: prover as necessidades materiais e emocionais das crianças e ser para elas um exemplo positivo).

Do mesmo modo, no ambiente profissional, é função do líder estimular a criatividade de seus funcionários e colaboradores. E esse estímulo deve transparecer inclusive na maneira de conversar com

os membros de sua equipe. Se alguém lhe trazer uma ideia e você se limitar a dizer que isso não funciona, estará jogando um balde de água fria em seu interlocutor. Por outro lado, o fato de você achar que não funciona não significa que o autor da ideia não seja capaz de encontrar soluções para fazê-la funcionar, caso se sinta encorajado o suficiente. Experimente dizer algo como: "Você já pensou em como poderia solucionar tais e tais aspectos referentes à sua ideia?" Ou então: "De que maneira você poderia colocar isso em prática?" Se a ideia for de fato inviável, o próprio autor acabará percebendo isso por si próprio, sem se sentir humilhado ou rejeitado. E não se sentirá constrangido em voltar a procurá-lo com novos propósitos, ou com novas soluções para viabilizar a ideia anterior. Lembre-se: o primeiro requisito para se ter uma equipe criativa é não subestimar a criatividade de ninguém. Reflita sobre o modo como você está lidando com as ideias e sugestões de seus colaboradores. Se você se identificar com as respostas da primeira coluna da tabela a seguir, experimente passar para as respostas da segunda coluna e observe. Os resultados irão surpreendê-lo.

EM VEZ DE DIZER...**DIGA**

Não vejo como poderia aproveitar a sua ideia.

Como você acha que sua ideia poderia ser aproveitada?

Não gosto de sua ideia e vou lhe dizer por quê.

Existem tais e tais aspectos a serem considerados. Você poderia trabalhar mais sua ideia para incluí-los?

Sua sugestão é inviável.

De que modo sua sugestão poderia ser colocada em prática?

Alguém chegou na sua frente. Já existem pessoas trabalhando nesse projeto.

Há outra área que ainda não foi coberta. Acredito que você possa desenvolver um projeto igualmente bom para preencher essa lacuna.

Sua proposta é muito vaga e incompleta.

Isso pode ser a semente de algo muito interessante. Desenvolva mais sua proposta e não hesite em me procurar.

Sua solução é pouco convencional e envolve muitos riscos.

Sua solução é muito original. Vamos pensar juntos em seus possíveis desdobramentos.

Sua proposta é complicada e os custos de implantação serão altos.

Sua proposta é complexa. Você já fez um levantamento de custos?

Isso já foi feito antes e não deu certo.

Já foram feitas experiências semelhantes, mas surgiram alguns problemas. Analise-os para ver como seu projeto poderia superá-los.

Isso não é prioridade.

De que modo sua iniciativa poderia se encaixar em nossas prioridades?

Isso não funciona.

Você poderia me explicar melhor como seu projeto lidaria com tais e tais desafios?

As respostas da segunda coluna contribuem para gerar um clima de confiança, no qual os funcionários se sentem estimulados a pensar e a propor novas ideias. Naturalmente, cancelar projetos e recusar propostas, às vezes até mesmo contra a sua vontade, em função de determinações superiores, são atitudes que fazem parte das atribuições de um líder. Mas o bom líder lida com isso de maneira a provocar o menor dano possível na autoestima e no entusiasmo de seus funcionários. E mais: se ele for um líder realmente excepcional, saberá converter o problema em desafio, e o desafio em motivação capaz de estimular a criatividade de sua equipe.

Se você for um funcionário, continue cultivando seu espírito empreendedor a cada momento, mesmo

ao executar as tarefas mais rotineiras. Se você é uma pessoa preocupada com o bem-estar de seus semelhantes, transforme essa preocupação em ação e descubra como agir concretamente para melhorar sua comunidade. Basta olhar ao redor e você encontrará uma maneira de contribuir. Todos os anos, eu e milhares de pessoas em todo o Brasil participamos do projeto "Mãos que Ajudam". Trata-se de um programa que recruta voluntários para, dentre outras iniciativas, reformar escolas públicas em diversas cidades brasileiras. Os voluntários se encarregam de pedir doações e, depois, eles próprios doam um dia de trabalho, ao longo do qual pintam, consertam e reformam instalações escolares em más condições. Em um período de 5 anos, aproximadamente 500 escolas já foram reformadas. Assim como essa, existem centenas de iniciativas à espera de voluntários.

Empreendedor não é apenas aquele que cria seu próprio negócio, mas também quem contribui para o crescimento da empresa na qual trabalha e para a melhoria de sua e de outras comunidades. Afinal, a Figura de Transição é, como diz o título deste capítulo, uma força empreendedora em sua vida e na dos demais. Veja como isso ocorre nos exemplos a seguir.

Estados Unidos, primeiras décadas do século XX. Um funcionário da Johnson&Johnson chamado Earl Dickson estava preocupado com sua esposa. Ela costumava cortar-se com frequência ao picar as carnes e os legumes quando preparava as refeições da família, e era sempre ele quem lhe fazia curativos com gaze e esparadrapo. Disposto a facilitar a vida da esposa, caso ocorresse algum incidente em sua ausência, Dickson decidiu criar um curativo de fácil aplicação, que ela mesma pudesse colocar sozinha sobre o ferimento. O curativo também deveria ser resistente à água e cômodo o suficiente para não atrapalhá-la em seus afazeres domésticos. Depois de testar vários materiais, Dickson resolveu usar uma tira de crinolina recoberta por um pedaço de fita adesiva. No meio do curativo, ele inseriu um pedacinho de gaze. A esposa elogiou sua invenção, que era muito mais prática e confortável do que os antigos curativos. Dickson, então, pensou: Por que não apresentá-la aos executivos de sua empresa? A ideia foi aprovada e, em pouco tempo, começou a ser comercializada com o nome de Band-Aid. A invenção de Dickson é, até hoje, um dos itens mais rentáveis comercializados pela Johnson&Johnson. E o criativo funcionário recebeu sua recompensa, ganhando diversas promoções ao longo de sua carreira. Ao se aposentar, em 1957, ele era vice-presidente da empresa.



Exemplo de intraempreendedor: a partir de um curativo que criou para ajudara esposa, Earl Dikson inventou o Band-Aid e ajudou sua empresa a prosperar.

Salvador (Brasil), década de 1930. A pobreza e a miséria que via nas ruas eram a principal preocupação de Maria Rita Lopes Pontes, uma freira do Convento das Irmãs Missionárias da Imaculada Conceição, que se tornou conhecida em todo o país como irmã Dulce, nome que adotou ao entrar para a vida religiosa. Driblando todo o tipo de dificuldades, ela conseguiu alugar um galpão para abrigar doentes que não tinham onde morar e que não eram aceitos pelos hospitais. Quando o dono do galpão os despejou por falta de pagamento, irmã Dulce não permitiu que eles voltassem para as ruas. Em vez disso, reformou o galinheiro de seu convento e os transferiu para lá. Em um trabalho exaustivo e interminável, ela saía todos os dias batendo de porta em porta, atrás de doações para seus doentes. Graças a seu empenho, conseguiu arrecadar verbas para construir um albergue, um hospital, um orfanato e uma escola profissionalizante. "Quando nenhum hospital quiser aceitar algum paciente, nós o aceitaremos. Esta é a última porta e eu não posso fechá-la", dizia irmã Dulce. Ela morreu em 1992, em consequência de problemas respiratórios. Mas as obras que deixou permanecem até hoje, bem como o seu exemplo. Irmã Dulce provou que falta de dinheiro ou de recursos não é desculpa para deixarmos de ajudar os nossos semelhantes. Quando o desejo de auxiliar o próximo é profundo e sincero, a criatividade, aliada à fé e à persistência, pode produzir verdadeiros milagres.

Brasil, Século XXI. Rita Almeida tinha mais de 20 anos de experiência em grandes agências de publicidade quando decidiu enfrentar o desafio de abrir a sua agência. Tem no currículo o lançamento de produtos e campanhas publicitárias que viraram slogan no cotidiano dos brasileiros. A CO.R Inovação

nasceu em parceria com a Talent, apostando em equipes jovens e multidisciplinares que tivessem paixão e curiosidade pelo novo. Na organização da agência todos podem dar sugestões e propor modificações em projetos. "Conseguimos estabelecer um clima de criação coletiva onde todos têm voz, e estudamos todas as ideias antes de negá-las a priori", diz Rita. O sucesso foi imediato, em dois anos teve como clientes grandes corporações como Oi, NET, Semp Toshiba, Nokia, Nextel, Nestlé, MasterCard. A Pepsi Twist, o Gatorade e o Fox, da Volkswagen, foram ideias milionárias de Rita Almeida. Seu empenho e sua certeza de que uma equipe que se escuta e se entende pode ir muito mais longe e conseguir frutos muito mais valiosos, garantiram a Rita o mais importante prêmio de publicidade do Brasil, o APP, no quesito Profissional de Planejamento do Ano. "Nossos clientes têm aumentado em número e também tem aumentado a parcela que eles investem em publicidade, isso é um sinal de que a confiança deles nas nossas iniciativas é muito grande", conclui Rita.

São Paulo, século XXI. Elson da Silva saiu do interior da Bahia com destino a São Paulo com 13 anos. Ao lado do primo, veio para a cidade grande em busca de uma vida melhor. "Lá na Bahia eu estudava e trabalhava na lavoura. A vida era difícil. Pensava que em São Paulo teria mais chance de conquistar alguma coisa", relembra. Em São Paulo, a construção civil foi o que lhe garantiu o primeiro sustento. Passou por algumas obras depois foi trabalhar em supermercado. Teve muitas dificuldades financeiras, até que um dia viu, numa placa escrita à mão em frente a um estabelecimento, que havia uma vaga para ajudante de cozinha chinesa. Elson mal sabia cozinhar, mas resolveu entrar, disse que poderia aprender observando, era muito atencioso, e foi dessa maneira que se manteve no novo trabalho. "Comecei lavando louça e fui crescendo na empresa, aprendi a fazer os 112 pratos do cardápio."

Ali começava uma trajetória vitoriosa. Da cozinha Chinesa, Elson foi para um restaurante japonês, e começou tudo de novo, aprenderia cada prato, e com isso se daria conta de que já sabia muito dessas duas culinárias e que poderia alçar voos mais altos. Foram 14 anos entre cargos de funcionário, chefe, e sócio de pequenos restaurantes, para que pudesse acumular a experiência de que precisava e seguir a carreira solo. Em 2004 abriu a primeira unidade do seu restaurante, Koban, no bairro de Moema, na capital paulista. Hoje, comanda uma equipe de 100 funcionários com três unidades em São Paulo e serve cerca de 21 mil refeições por mês. O negócio é um sucesso e alcançou crescimento de 35% em 2008. "Estou indo ao Japão para conhecer melhor as novidades, quero investir no segmento light, na próxima unidade não vai ter nada com manteiga, óleo ou fritura", disse Elson.

São Paulo (Brasil), década de 1990. Os funcionários de uma empresa do ramo eletroeletrônico foram quase unânimes em sua opinião a respeito de um jovem engenheiro recém-contratado: praticamente todo mundo achava que ele não duraria muito tempo no cargo. Há menos de um mês na empresa, o novato fez o que para os outros equivalia a "colocar a mão em um vespeiro". Em vez de deixar que a companhia contratasse um serviço terceirizado para trocar todos os seus computadores por outros mais modernos, conforme estava planejado, o jovem se ofereceu para executar o trabalho com o auxílio de sua equipe. Até mesmo seus superiores se surpreenderam com o pedido, afinal, naquela empresa prevalecia, entre os funcionários, o cômodo hábito de "fingirem-se de mortos para não se meterem em encrencas", e há muito tempo ninguém se oferecia para fazer alguma coisa que não tivesse sido solicitada - muito menos uma tarefa daquele porte. No entanto, alheio a tudo isso, o engenheiro prosseguiu com a missão à qual se propusera, saindo-se tão bem que, graças à sua iniciativa, a companhia economizou uma vultosa quantia

que teria gasto caso o serviço tivesse ficado a cargo de uma empresa terceirizada. Não satisfeito com isso, o engenheiro começou a trabalhar na implementação de novos softwares para aumentar a produtividade e reduzir os custos. Seu desempenho foi tão notável que ele acabou sendo promovido, passando a trabalhar na matriz da companhia situada no exterior. Mas sua passagem pela filial brasileira deixou marcas: a criatividade e a iniciativa dos funcionários passaram a ser mais incentivadas e valorizadas.

São Paulo (Brasil), século XXI. Fábio Sidney Antonio era um modesto vendedor de automóveis que tinha entre os seus clientes um executivo do segmento de tecnologia. Com as conversas que tinham entre uma visita e outra, Fábio contou a história de sua infância difícil e do começo da carreira como office-boy e representante de uma distribuidora de purificadores de água e também das boas indicações que dava aos seus clientes hoje em dia na venda de carros, sugerindo a eles sempre o que seria ideal para as expectativas que tinham. Com o passar do tempo, a concessionária passou a não ir tão bem, e Fábio foi agraciado com um convite para trabalhar com esse executivo. Não entendia nada de tecnologia da informação, mas seu tino para as vendas foi o que definiu seu futuro como empresário. Com a função de vender equipamentos que facilitassem a intercomunicabilidade das empresas, Fábio não teve escolha, trancou-se no estoque da empresa e passou a estudar cada característica dos itens que fornecia. Em pouco tempo tornou-se o diretor comercial da empresa. A experiência o levou a criar a FDM Consultoria, que em pouquíssimo tempo de existência atua com sede em 2 estados, comporta 60 colaboradores e fatura R\$9 milhões por ano.

CULTIVANDO O ESPÍRITO EMPREENDEDOR

Com a história de Fábio podemos ver que criar formas adequadas de lidar com clientes pode trazer ótimos frutos, assim como Rita quando cria equipes com alto nível de entrosamento. Assim, na história de Fábio Sidney bem como na história de Rita Almeida ou Elson da Silva, encontramos as três características fundamentais do espírito empreendedor:

1. Encontrar uma solução original para um problema ou melhorar de modo inovador algo que já existe.
2. Perceber as oportunidades surgidas a partir dessa solução ou melhoria e explorá-las.
3. Potencializar o crescimento que poderá advir dessas oportunidades por meio do planejamento e da organização.

Irmã Dulce também foi uma empreendedora-no caso, uma empreendedora social-, pois conseguiu erguer abrigos e hospitais do nada. Ela teve a iniciativa de ir atrás de doadores e investiu seu tempo e seus esforços para amenizar o sofrimento dos necessitados.

Em Earl Dickson e no jovem engenheiro, o espírito empreendedor é evidente. Todos tiveram iniciativa e criatividade suficientes para criar melhorias em suas empresas, sendo que, no caso de Dickson essas melhorias extrapolaram o âmbito empresarial, contribuindo para o progresso humano. Os

dois são intraempreendedores, ou seja, em vez de partirem para negócios próprios, eles foram empreendedores dentro das empresas nas quais trabalhavam, ajudando-as a crescer e crescendo junto com elas.

Porém, é importante ressaltar que o intraempreendedor não é apenas aquele que inventa um produto revolucionário, capaz de gerar lucro assombroso. Cada vez que um funcionário age de maneira conscienciosa, seja evitando usar o telefone da empresa como se fosse o de sua casa, seja não desperdiçando o tempo pelo qual é pago para trabalhar, ele é um intraempreendedor. O mesmo acontece cada vez que alguém usa a criatividade para tornar seu trabalho mais eficiente, toma iniciativas em vez de se acomodar, assume responsabilidades em vez de fugir delas.

E comum que algumas pessoas culpem a empresa ou o chefe por sua falta de iniciativa, ou por deixarem seu espírito empreendedor "engavetado", acumulando poeira. De fato, às vezes nos deparamos com circunstâncias realmente adversas ao espírito empreendedor, ou porque a empresa não dá chances de crescimento, ou porque o chefe tolhe as iniciativas de seus funcionários. Porém, se todos os seus esforços para modificar a situação não derem em nada, o verdadeiro empreendedor irá procurar outro lugar no qual possa continuar a crescer e a progredir, em vez de se acomodar e permitir que sua criatividade e seus valores sejam relegados a segundo plano.

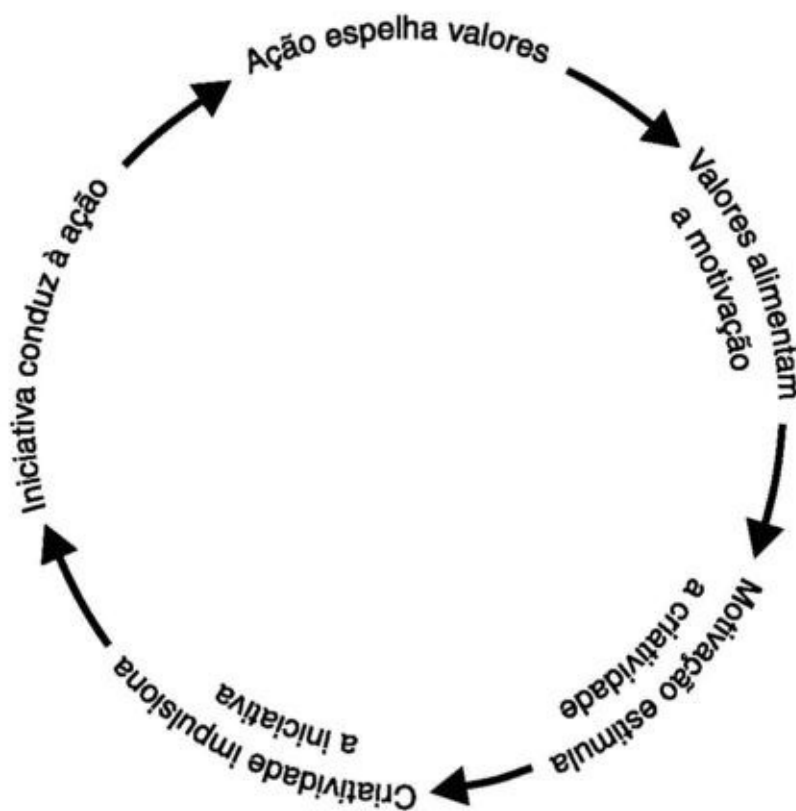
Um amigo me contou uma história que ilustra muito bem essa situação. Ele trabalhava em uma empresa na qual os funcionários em geral se sentiam altamente desmotivados. O fato de acharem que ganhavam menos do que deviam e que estavam sendo subvalorizados contribuía para aumentar a insatisfação. Um dia, o proprietário da empresa anunciou que faria uma grande reforma nos escritórios e convocou um representante dos funcionários para dar sugestões e acompanhar as mudanças. Uma grande soma foi gasta, e escrivaninhas, cadeiras, luminárias, aparelhos de ventilação, computadores e até o piso foram substituídos. O espaço físico ficou muito mais confortável, moderno e funcional. Logo após a conclusão da reforma, meu amigo estava passando por um corredor quando notou, perto da porta que dava acesso à sala do proprietário, uma pequena queimadura circular no novo piso emborrachado. Embora houvesse uma sala exclusiva para fumantes e fosse terminantemente proibido fumar fora dela, ele pensou que talvez algum apressado tivesse acendido o cigarro no caminho e, acidentalmente, deixado cair. Dias depois, quando voltou a passar pelo mesmo lugar, notou que agora existiam muitas marcas de cigarro, e que boa parte do piso naquele trecho do corredor havia sido arruinada. Isso, com certeza, não era um acidente. Alguém deveria estar se aproveitando das horas solitárias dos plantões noite adentro para danificar deliberadamente o piso, em um lugar onde o proprietário não poderia deixar de ver. Meu amigo comentou o fato com alguns colegas. Contudo, os comentários que ouviu deixaram-no perplexo. Um deles disse: "Benfeito! Será que o Dr. Fulano pensa que pode nos comprar com uma reforma?" Outro acrescentou: "Que se dane! Por que ele não nos dá aumento, em vez de apenas investir em seu patrimônio?" E houve um que chegou a afirmar: "Se eu soubesse quem fez isso, iria cumprimentá-lo."

Para grande espanto de meu amigo, a reação de todos os funcionários parecia ser a mesma. Em vez de criticarem o sabotador, consideravam-no um herói, comprazendo-se com o prejuízo que ele estava causando à empresa. Naturalmente, sempre que estavam na presença de um superior, os funcionários faziam questão de se mostrar indignados com o que então chamavam de "ato de vandalismo". "O que ninguém parecia enxergar é que era tudo uma questão de princípios", disse o meu amigo. "Como podiam

fazer no local de trabalho o que não fariam em suas próprias casas?" Ele acabou percebendo que boa parte dos funcionários agia como sabotadores. Embora os salários realmente estivessem defasados e existissem sérios problemas de comunicação com a chefia, essa situação estava sendo usada como justificativa para todo tipo de comportamento contraproducente. Acomodados ou inseguros demais para tentar mudar as coisas - ou até mudar de emprego -, os funcionários lidavam com sua insatisfação "vingando-se do dono" por meio de uma série de atitudes mesquinhas. Manter o ambiente de trabalho propositadamente desorganizado, furtar material de escritório, forjar reembolso de despesas, usar telefones, fax e copiadoras para fins particulares e prolongar o horário de almoço e as pausas para o café eram práticas comuns. E mais: quem não agia assim era visto como "otário" ou "puxa-saco do chefe".

Isso tornou-se mais desestimulante para meu amigo do que a suposta origem do problema: os baixos salários. "Comecei a detestar a ideia de ter de acordar de manhã e ir trabalhar naquele lugar", desabafou ele. "Não eram apenas meus valores que estavam sendo corroídos, mas também minha criatividade, meu entusiasmo e tudo o que eu tinha de melhor. O mal que isso me causava era maior do que a insegurança de deixar o emprego e procurar outro." E foi o que ele fez. Depois de algum tempo, conseguiu encontrar um trabalho no qual não sentia que seus valores estavam sendo agredidos, e onde havia condições para progredir e se desenvolver.

Essa história ilustra muito bem a relação entre valores baseados em princípios, motivação, criatividade e iniciativa: é a dinâmica entre esses fatores que constitui o espírito empreendedor. Resumindo, podemos dizer que:



A ausência de valores baseados em princípios não apenas embota a criatividade como também pode transformá-la em força destrutiva. Em vez de usar a criatividade para o progresso pessoal, da empresa e

da comunidade, pessoas que caíram nesse limbo da ausência de princípios usam-na como os ex-colegas de meu amigo a usaram: para encontrar maneiras mais eficientes de furtar material de escritório sem ser pego, para se vingar do chefe, para prejudicar os demais e, nesse processo, prejudicar a si mesmo. Esse é, com certeza, o caminho oposto ao que é seguido por alguém verdadeiramente empreendedor.

O empreendedor não é parcimonioso ao usar sua criatividade. Ele sabe que, quanto mais usá-la, mais ela aumentará. É como a parábola bíblica na qual um homem, antes de viajar, chama seus servos e encarrega-os de cuidar de seus bens. A um, ele confia cinco moedas; a outro, duas; e ao último, uma. O que recebeu cinco imediatamente sai para negociar e obtém mais cinco. O mesmo ocorre com o que recebeu duas, que também consegue duplicar o valor que lhe foi entregue. O servo que só recebeu uma moeda, porém, acha que é mais seguro enterrá-la do que se arriscar a perdê-la. Em seu retorno, o homem chama os servos para lhe prestarem contas. Os dois primeiros são elogiados. O terceiro, contudo, é criticado por sua falta de iniciativa e forçado a dar sua moeda ao que tem dez.

Do mesmo modo, no ambiente de trabalho é comum vermos pessoas que se limitam a fazer o mínimo necessário. Iniciativa, criatividade e qualquer coisa que as faça sair da zona de conforto são atitudes cuidadosamente evitadas. Alguns até se justificam, dizendo: "Não sou pago para pensar" ou "Isso está além das minhas atribuições". E, assim como o servo que enterrou sua única moeda, acabam perdendo seu emprego ou suas chances de promoção para funcionários que não hesitam em multiplicar as moedas que lhes foram confiadas.

Autoavaliação

Você estimula o seu potencial criativo?

Vários hábitos e atitudes contribuem para estimular nosso potencial criativo, enquanto outros dificultam cada vez mais o acesso a esse potencial. Para avaliar em qual categoria seus hábitos e atitudes se encontram, responda às questões a seguir marcando um x nos quadrados correspondentes. Se a maioria de suas respostas estiver na coluna 1, você realmente sabe como estimular sua criatividade. Se a maioria estiver na coluna 2 ou dispersa entre todas as colunas, você ainda está no meio do caminho. E se estiver na coluna 3, ou dividida entre a 2 e a 3, significa que você está agindo de modo a tolher sua própria criatividade e que, portanto, depende apenas de você inverter a situação.

	1	2	3
Atitudes e comportamentos	Sempre ou quase sempre	Às vezes	Nunca ou quase nunca
Respeitar meus valores			
Buscar o equilíbrio entre firmeza e flexibilidade			
Ser tolerante comigo mesmo e com os outros			
Criar ou buscar estímulos, principalmente em ambientes não estimulantes			
Avaliar novas ideias sem prejudicar			
Ouvir minha intuição			
Refletir sobre opiniões que divergem das minhas			
Incentivar as iniciativas das pessoas que me cercam			
Parar para pensar			
Respeitar minhas necessidades, inclusive as de descanso e lazer			
Dedicar-me a atividades ou hobbies que estimulam minha imaginação			
Ler ou pesquisar determinados assuntos apenas por curiosidade			
Buscar soluções não convencionais quando os desafios assim o exigem			
Demonstrar interesse por outros setores ou áreas de atuação além dos meus			
Adaptar-me a mudanças ou mesmo antecipar-me a elas			
Total			

CAPÍTULO 8

A Importância do Aprendizado Constante



Nada na vida é para ser temido, mas apenas para ser entendido.
Agora é tempo de entendermos mais, para que possamos temer menos.

MARIE CURIE

EM QUE ALTURA DA VIDA PODEMOS DIZER QUE NADA MAIS temos a aprender? Se a pergunta for feita a uma Figura de Transição, a resposta será uma só: um enfático e categórico "nunca". As oportunidades de aprendizado nos são oferecidas a cada momento, o tempo todo. Aprendemos com nossos pais e com nossos filhos, com nossos superiores e com nossos subalternos, com um grande erudito e com um mendigo que cruza nosso caminho, com um acontecimento feliz e com um infortúnio, com uma realização e com uma frustração, com uma derrota e com uma conquista. Aprendemos toda vez que nos damos ao trabalho de pensar sobre o que determinado momento nos trouxe, o que nos ensinou que ainda não sabíamos, o que nos mostrou a respeito dos outros e de nós mesmos, e que antes ignorávamos. E esse

processo é tão longo quanto a vida.

O aprendizado requer disposição e esforço. O caminho mais curto e certo para a estagnação é perder a disposição de aprender, seja pela arrogância de achar que já se sabe tudo, seja pela enganosa convicção de que é tarde demais para adquirir um novo conhecimento. A acomodação é outra inimiga do aprendizado, pois paralisa o segundo requisito necessário para que ele ocorra: o esforço. E preciso se esforçar para manter a mente aberta ao novo, para não se deixar limitar pelos preconceitos e opiniões preconcebidas. E também é preciso esforço para ampliar as oportunidades de aprendizado, reservando tempo para as leituras, para as conversas e atividades instrutivas, para se atualizar e aprofundar seu conhecimento. Não estou me referindo apenas ao conhecimento necessário à sua profissão, mas a todos os aspectos de sua vida, por exemplo, conhecer mais a fundo sua esposa ou seu marido - acreditar que já sabemos tudo sobre nosso parceiro é um erro fatal em qualquer relacionamento. Outro equívoco é negligenciar o autoconhecimento: uma série de frustrações, angústias e conflitos advém do fato de ignorarmos nossas verdadeiras necessidades e motivações. Conhecê-las também é um aprendizado constante, talvez o mais árduo de todos.

Uma frase atribuída a Confúcio diz:

O verdadeiro conhecimento consiste em sabermos a extensão de nossa ignorância.

Sócrates chegou à mesma conclusão. Certa vez, alguém perguntou ao oráculo de Delfos se o filósofo grego era de fato o mais sábio entre todos os sábios, e a resposta havia sido afirmativa. Ao saber disso, Sócrates decidiu comprovar a afirmação e se pôs a conversar com pessoas que eram tidas como grandes sábias. "Todas me pareceram tão cheias de si", contou Sócrates, "tão seguras de suas verdades e certezas que, se sou de fato mais sábio do que elas, é pela simples razão de que sei que não sei aquilo que elas acham que sabem".

Como nos sugere o filósofo com toda a sua perspicácia e sabedoria, a admissão de que ainda temos muito a aprender é o primeiro passo para transformarmos nossa vida em um constante aprendizado. A consciência desse fato enriquece nossas vidas, ampara nossas escolhas e direciona nossas ações. A importância de aprender sempre é tamanha que Stephen R. Covey, autor do best-seller Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes e O 8º hábito, a coloca entre as quatro necessidades básicas do ser humano - as outras três são viver, amar e deixar um legado. Essas quatro necessidades são interdependentes, de maneira que, se negligenciarmos uma delas, todas as demais serão afetadas. O aprendizado, porém, está presente em todas: aprendemos a viver, a amar, a deixar um legado e, até mesmo, aprendemos a aprender. Podemos comprovar isso na prática pelo exemplo deixado pelas Figuras de Transição a seguir.

Nova York (Estados Unidos), anos 1990. William C. Steere, Jr. foi presidente e diretor-geral da Pfizer durante toda a década de 1990. Apesar de ter se graduado em Biologia Marinha, entrou na companhia como representante comercial, o cargo oferecia segurança e benefícios para que pudesse cuidar da esposa e do filho. Durante a universidade quis ser um grande pesquisador, sonho que deu a ele um cuidado especial à pesquisa e ao aprendizado permanente, e que garantiu à Pfizer um grande gestor. Além de representante, desempenhou uma dúzia de funções diferentes na empresa, que o tornariam o mais

importante presidente da companhia. Depois de assumir a direção geral, em 1991, rapidamente percebeu que priorizar o investimento da Pfizer em pesquisa lhe daria uma vantagem imbatível. O orçamento para investigação e desenvolvimento foi superior a US\$368 milhões em 1998. "Aprendemos mais sobre alguns males à saúde nos últimos 5 anos do que em 100", diz Michael Morin, pesquisador. No início daquela década, as vendas de medicamentos representavam apenas metade dos US\$1,1 bilhões das vendas; números que em 1999 chegaram a 90% da receita de US\$2,7 bilhões. Steere mais do que triplicou o investimento em pesquisa, e o retorno foi quase imediato. Os lucros também triplicaram, as vendas duplicaram e o preço das ações da Pfizer multiplicou-se por oito. O setor de investigação e desenvolvimento levara uma fatia de 18% das vendas farmacêuticas da empresa. A principal concorrente, Merck, gasta apenas 10%. "Apostamos que deveríamos aumentar nosso lucro lançando medicamentos importantes para a saúde das pessoas, e esses, fruto de um árduo trabalho de aprendizagem", conclui Steere.

Varsóvia (Polônia), meados do século XIX, início do século XX. Maria Sklodowska literalmente arriscou sua vida em nome do conhecimento. E o fez mais de uma vez. Filha de professores, Maria desejava ardentemente frequentar a universidade, o que era proibido na Polônia, então ocupada pelos russos. Desafiando a proibição, estudou em uma universidade clandestina, cujos professores e alunos reuniam-se cada noite em um local diferente para fugir da perseguição da polícia do czar. Depois, ao trabalhar como governanta dos filhos de um proprietário de uma usina de açúcar, Maria voltou a enfrentar o perigo para poder aprender e ensinar. As escondidas, dava aulas para as crianças camponesas, o que era proibido pelas autoridades russas. Também às escondidas, estudava Química, sua grande paixão, violando outra proibição imposta pelos ocupantes de seu país, que não queriam que os poloneses tivessem acesso à ciência. Aos 24 anos, Maria já havia juntado dinheiro suficiente para custear seus estudos em Paris, pagar um pequeno quarto e prover a alimentação mínima necessária à sua sobrevivência. Menos preparada que os demais alunos, compensou sua deficiência com esforço e trabalho redobrados e, em apenas três anos, formou-se em Matemática e Física. Sua dissertação de mestrado lhe garantiu uma bolsa para pesquisar as propriedades magnéticas dos metais. A procura de um laboratório para desenvolver suas pesquisas, conheceu Pierre Curie, chefe do laboratório da Escola Municipal de Física Industrial de Paris. Após adotar a versão francesa de seu nome e se casar com Pierre, a jovem polonesa passou a ser conhecida como Marie Curie, a mulher que revolucionou a ciência da época ao descobrir a radioatividade. Em 1903, ela foi a primeira mulher na França a receber um título de doutorado. No mesmo ano, Marie e o marido, que era seu parceiro nas pesquisas, ganharam o Prêmio Nobel de Física - sendo que Marie foi a primeira mulher na história a recebê-lo. Em 1911, outro Nobel se seguiu, dessa vez pela descoberta de dois novos elementos, o rádio e o polônio, e, com ele, outro título: o de primeira pessoa a receber duas vezes o Nobel. Pouco depois, com a eclosão da Primeira Guerra Mundial, Marie, que se preocupava com o uso prático de suas pesquisas em benefício da humanidade, criou máquinas móveis de raios X para o tratamento dos soldados feridos no front, ajudando a salvar inúmeras vidas. Em 1934, Marie, com a saúde debilitada devido à exposição à radiação, morreu em consequência de uma doença causada pela radioatividade. Embora sempre soubesse que suas pesquisas envolviam riscos, isso jamais a deteve. A esse respeito, dizia: "Nada na vida é para ser temido, mas apenas para ser entendido. Agora é tempo de entendermos mais, para que possamos temer menos."

Rio de Janeiro (Brasil), década de 1920. Roberto Marinho era um inexperiente jovem de 21 anos quando a repentina morte de seu pai o deixou no comando do jornal que ele mal acabara de fundar. Sua reação, porém, foi um exemplo de sensatez que nem sempre é vista em pessoas nessa posição: ele entregou a chefia do jornal a um experiente jornalista e decidiu aprender tudo o que pudesse antes de assumir o controle do empreendimento. Nos cinco anos que se seguiram, Marinho arregaçou as mangas e tratou de aprender. Trabalhou duro, esforçando-se para compreender como funcionava, na prática, cada aspecto da produção e da comercialização de um jornal. Aos 26 anos, quando o jornalista que ele colocara na chefia morreu, Marinho estava pronto para transformar O Globo em um dos maiores e mais influentes jornais do país. Mais tarde, quando decidiu fundar uma rede de televisão, Marinho mostrou que a idade não é empecilho para o aprendizado. Com mais de 60 anos, ele se dispôs a aprender tudo que fosse necessário para se lançar nesse novo investimento. E conseguiu. A Rede Globo é, hoje, a maior emissora de televisão do Brasil e uma das maiores do mundo. Os negócios de Roberto Marinho também incluem emissoras de TV por assinatura, emissoras de rádio, uma editora e uma gravadora. Paralelamente a isso, ele criou uma fundação, responsável, dentre outras coisas, por um bem-sucedido programa de ensino a distância, o "Telecurso", que já beneficiou milhões de pessoas.

Estados Unidos, década de 1960. Willard F. Rockwell Jr. tinha grandes planos quando assumiu a presidência da empresa fundada por seu pai. Ao perceber as oportunidades que poderiam advir dos investimentos que o governo americano estava fazendo na exploração espacial, ele decidiu que sua fábrica de eixos para caminhões seria parte disso. E foi o que acabou ocorrendo: após uma bem-sucedida fusão com a North American Aviation, sua empresa, a Rockwell-Standard, passou a fabricar equipamentos aeroespaciais para o programa Apollo, da Nasa. Contudo, não foi apenas sua visão que levou seu empreendimento ao sucesso. Uma importante característica do estilo de liderança de Rockwell era a ênfase que ele dava ao que considerava um de seus principais compromissos: investir no desenvolvimento de seus funcionários. Para o presidente da RockwellStandard, esse desenvolvimento não deveria voltar-se somente ao aperfeiçoamento de habilidades específicas para funções específicas. Segundo ele, o desenvolvimento deveria ser global, conforme resumiu no axioma: "Desenvolva tanto o homem quanto o gerente." Ao chamar a atenção para os riscos de se aperfeiçoar apenas em uma área, em detrimento das demais, e das limitações resultantes disso, Rockwell alertou: "Um gerente precisa planejar seu desenvolvimento cultural tão cuidadosamente quanto planeja sua agenda e suas metas de lucro." Lembrando que "o conhecimento enriquece o conhecimento", Rockwell elaborou duas perguntas que são o ponto de partida para uma honesta reflexão sobre como cada indivíduo conduz seu processo de desenvolvimento pessoal.

Você tem tempo suficiente para uma autoanálise profunda, incursões mentais de autorrenovação não relacionadas a seu trabalho?

[O ambiente em minha empresa conduz ao enriquecimento cultural, à autorrenovação, ao engrandecimento do homem, bem como do gerente?*](#)

Para Rockwell, por mais importante que fosse o conhecimento especializado, ele jamais deveria tomar-se um entrave ao crescimento do indivíduo como um todo. E citava a frase que o dirigente de uma grande companhia certa vez lhe dissera: "Considero um sinal de perigo quando o gerente está ocupado

demais para pensar além de seus problemas rotineiros."

Guarujá, litoral paulista (Brasil), década de 1980. Alcino Neto tinha 16 anos quando, após sofrer um grave acidente de motocicleta, teve uma de suas pernas amputadas. Surfista desde os 8 anos, Alcino decidiu tentar o que para muitos parecia ser impossível. Se as pessoas podiam aprender a surfar sobre duas pernas, por que ele não poderia aprender a surfar sobre uma? Por dois anos, o rapaz se dedicou com afinco às sessões de fisioterapia e natação. Depois, tratou de aprender como manter o equilíbrio sobre as ondas nessa nova condição física. Seus esforços produziram resultados surpreendentes. Alcino não apenas é capaz de surfar, como também viaja pelo mundo para praticar o esporte, apresentando-se em diversos campeonatos. Conhecido sob a alcunha de Pirata, por causa da perna mecânica, ele abriu uma escola de surfe, realiza oficinas para ensinar crianças carentes e portadores de deficiências a se equilibrarem nas ondas e participa de seminários e congressos nos quais usa sua experiência para incentivar pessoas que passaram por problemas semelhantes. Por meio de sua escola, Alcino tenta difundir valores cívicos, filantrópicos e ecológicos, além de incentivar as crianças a ter mais responsabilidade em relação aos estudos. "Tudo começou com as minhas primeiras viagens pelo mundo, onde pessoas ficavam assustadas ao me ver surfando com uma perna", escreveu Alcino em seu site. "Para eles, era uma grande novidade, até mesmo um estímulo para alguns que pensavam que não poderiam voltar ao surfe após algum tipo de acidente. Então, com esse interesse em difundir para todos, decidi integrar o surfe na minha vida e mostrar a todos que a vida é maravilhosa se você tem dentro de si harmonia com a natureza e força de vontade." Um surfista profissional que testemunhou sua habilidade sobre a prancha comentou: "Ele faz com uma perna o que muitos não sonham fazer com duas." Ao falar da persistência que o levou a superar barreiras aparentemente intransponíveis, Alcino costuma dizer: "O impossível está na mente dos acomodados."



Alcino Neto, o "Pirata"; não só aprendeu como surfar com apenas uma perna, mas também ensina

portadores de necessidades especiais a fazerem o mesmo.

Brasil, início do século XXI. Quando Rolim Rodolfo Amaro, mais conhecido como comandante Rolim, morreu devido a um acidente de helicóptero ocorrido em 2001, sua empresa, a TAM (Táxi Aéreo Marília) já havia chegado à marca dos 13 milhões de passageiros transportados. Foi uma conquista brilhante para alguém que, na infância, vivia em uma casa de sapê sem luz nem banheiro. Ainda na adolescência, Rolim sonhava em pilotar aviões. Contudo, para alguém em sua situação financeira, esse parecia ser um sonho impossível. As aulas eram caras e ele não tinha a menor condição de pagá-las. Entretanto, sua sede de aprender foi maior do que essas limitações. Rolim ofereceu-se para trabalhar em troca das aulas. Nenhum trabalho o intimidava. Ele fez faxina em aviões e dormiu no chão dos hangares. Por fim, obteve o brevê e conseguiu um emprego na TAM.

Um convite para voar na Amazônia o fez deixar o emprego e se transferir com a família para a região. Depois de muito trabalho árduo, conseguiu comprar o primeiro avião e, dois anos depois, era dono de uma frota de 15 aeronaves. Mais tarde, Rolim associou-se à TAM e assumiu o comando da companhia, transformando-a em uma das mais bem-sucedidas empresas aéreas da América Latina.

APRENDER E ENSINAR

Duas faces de uma mesma moeda

As pessoas que mais aprendem são as que mais ensinam. Até mesmo a forma como elas buscam o aprendizado é um ensinamento para nós. Quem culpa a falta de tempo por não fazer aquele curso tão importante para a sua ascensão profissional talvez não saiba que a Steere fez com que a Pfizer passasse a ser uma das principais empresas do ramo farmacêutico depois que passou a investir mais do que as concorrentes em aprendizado e pesquisa. Os que afirmam não ter "condições adequadas" para aprender provavelmente ignoram o fato de que Marie Curie arriscou a liberdade e a vida para poder estudar, e que o comandante Rolim pagou suas aulas de voo limpando aviões. Os que dizem que "é tarde demais para aprender" possivelmente desconhecem a história de Roberto Marinho. Quem está sempre declarando "nunca vou conseguir aprender isso" talvez começasse a pensar diferente se ouvisse a história de Alcino Neto. E os profissionais preocupados apenas com o conhecimento necessário aos aspectos técnicos de suas carreiras teriam muito a ganhar se pensassem a respeito da máxima de Willard Rockwell: "Desenvolva tanto o homem quanto o gerente."

Muitos dirão: "Mas como posso me comparar a Steere ou a Marie Curie?", e a esses vou logo avisando que não se trata de comparar, mas de refletir. O fato de existirem pessoas que ampliaram seus limites muito além do que se poderia esperar nos leva a pensar em quão pouco estamos expandindo os nossos. Uma Figura de Transição está sempre aprendendo e está sempre ensinando, e é exatamente por estar sempre aprendendo que ela nos ensina: seu exemplo nos mostra que vivemos para aprender e que aprendemos para viver. E como diz a poetisa goiana Cora Coralina:

Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.

É curioso notar que, no início da frase, ela não diz "ensina o que sabe", mas sim "transfere". Existe um motivo para isso. Há uma sutil diferença entre os dois verbos. Quem pensa em termos de "ensinar o que sabe" pode estar se colocando na posição de um professor na sala de aula, sem o ser, e, ainda por cima, pode estar se colocando na posição de um mau professor, que se envaidece ao exhibir, de maneira arrogante, o conhecimento que acumulou. Seu objetivo não é utilizar esse conhecimento para servir ou ajudar, nem para estimular os outros a pensar de modo independente. Sua finalidade é, simplesmente, ser objeto de admiração.

Por outro lado, quem transfere o que sabe não está preocupado em "dar lições", mas em partilhar. Pessoas assim não fazem questão de ser admiradas: fazem questão de ser úteis. Ao transferir o que sabem, elas não estão impondo suas crenças, seus métodos e seus valores aos demais. Estão apenas lançando uma semente. O que acontecerá com essa semente, se irá germinar ou não e os frutos que dará, tudo isso depende daquele que a recebe. Os que transferem o que sabem, reconhecem e respeitam esse direito, pois entendem que nenhum conhecimento pode ser verdadeiramente assimilado e colocado em prática sem antes ser digerido, elaborado e reelaborado por aquele que o recebe. Na prática, essa é a diferença entre um chefe de família que obriga os filhos a pensar como ele e um pai que respeita e orienta a forma de pensar dos filhos. É a diferença entre um chefe que obtém resultados medíocres ao impor seus conceitos de modo autoritário e um líder que se compraz ao ver suas ideias florescerem e se desenvolverem ao serem assimiladas por seus funcionários.

A segunda parte da frase de Cora Coralina é "aprende o que ensina". Isso pode parecer contraditório, mas não é. Ao nos colocarmos na posição de ensinar alguma coisa, precisamos estar atentos a tudo que ainda podemos aprender com aquilo que achávamos que já sabíamos. Posso citar como exemplo minha própria experiência como palestrante. Por mais que eu conheça o assunto sobre o qual irei falar, por mais que já tenha proferido a mesma palestra dezenas de vezes, nunca deixo de aprender algo novo em cada palestra que faço. A interação com o público, a troca de opiniões, as perguntas e as observações que surgem sempre acrescentam algo mais, sempre somam algo novo àquilo que eu achava que já sabia.

E sempre me mostram que nunca paramos de aprender, mesmo - ou, principalmente - quando ensinamos.

Vivenciei uma experiência com minha filha Aline que costumo contar no início de minhas palestras. Quando ela tinha apenas 3 anos, morávamos em uma casa de esquina na cidade de Bauru. Era uma rua meio perigosa devido à posição da casa. Cada vez que nosso portão era deixado aberto por algum descuido, minha filha saía correndo e atravessava a rua para chegar à casa de uma amiga que morava na calçada em frente. Preocupados com a situação, eu e minha esposa decidimos ensinar à pequena como atravessar a rua com segurança. Assim, da próxima vez que, aproveitando-se de algum descuido, ela tentasse escapular, pelo menos saberia como lidar com os perigos da rua. "Primeiro, você para na calçada", disse a ela. "Depois, olha para cima e para baixo, e só então atravessa", expliquei. Como a rua era uma ladeira, eu achei que tinha deixado bem claro que os carros poderiam estar subindo ou descendo e que, portanto, era necessário olhar em ambas as direções (para cima e para baixo). Minha esposa também, por várias vezes, ensinava-a a atravessar a rua: "Filha, você tem que olhar para cima e depois olhar para baixo e, se estiver livre, você atravessa..." Dias depois das lições, minha filha aproveitou-se do fato de que o portão havia sido acidentalmente deixado aberto e saiu correndo. Fomos atrás dela, mas

não conseguimos alcançá-la a tempo. Com o coração apertado, eu a vi parar junto ao meio-fio, olhar para o céu, olhar para o chão e atravessar a toda velocidade. Parece que não havia aprendido nada. Por sorte, nada aconteceu, mas, passado o susto, minha esposa e eu concluímos que nossa filha havia feito exatamente o que lhe ensinamos: olhou para cima (para o céu) e para baixo (para o chão). Ela entendeu a mensagem de acordo com seu conhecimento e sua forma de ver o mundo. Nós, por outro lado, a ensinamos da maneira que nos parecia ser a mais óbvia, sem pararmos para pensar de que modo ela poderia compreender.

Nesse exato momento, quantos chefes, gerentes e funcionários mais velhos não estão fazendo o mesmo? Quantos por aí não estão culpando seus colaboradores por "não fazerem o que lhes foi ensinado", sem parar para pensar que o problema talvez esteja na maneira como o ensinamento é transmitido? Perceber essa sutil diferença é uma das principais características de uma Figura de Transição.

Autoavaliação

Para refletir:

1. Você costuma compartilhar o que sabe ou guarda seu conhecimento a sete chaves, com receio de que os outros possam usá-lo e se beneficiar disso?
2. Você está sempre em busca de novas oportunidades de aprendizado ou acha que não tem tempo para essas coisas?
3. Qual é a importância que você dá ao aprendizado em sua escala de valores?

CAPÍTULO 9

Reconhecendo as Verdadeiras Figuras de Transição



O importante é servir, servir aos mais fracos e aos mais frágeis, levar conceitos de justiça social para os negócios. Mas colocá-los em prática é a chave.

Eles não podem ser apenas retórica.

ANITA RODDICK

ATÉ AQUI, FALAMOS SOBRE O QUE É UMA FIGURA DE TRANSIÇÃO. Agora, falaremos sobre o que ela não é. Essa distinção é importante, pois existem vários tipos que, às vezes, parecem ser uma Figura de Transição, mas que, com certeza, não são. No início, eles podem até criar certa ilusão, fazendo com que muitos os tomem por verdadeiras Figuras de Transição. Nesse caso, vale o antigo ditado segundo o qual "reconhecemos a árvore pelos frutos que ela dá". Os frutos das ações de uma Figura de

Transição são sempre positivos; as mudanças que provoca são sempre para melhor e os resultados dessa mudança sempre beneficiam todos, e nunca visam exclusivamente a seu próprio proveito. Vejamos, a seguir, os tipos mais comuns de "falsas Figuras de Transição".

O salvador da pátria. Esse é um personagem muito comum no meio político. É aquela pessoa que, aparentando muita seriedade e convicção, promete mundos e fundos. É mestre em manipular os temores e os anseios dos outros para atingir seus objetivos, que, na maioria das vezes, se resumem a aumentar seu próprio poder pessoal. Para isso, o salvador da pátria não se acanha em dizer tudo o que acha que as pessoas querem ouvir, mesmo que para isso tenha de fazer promessas que depois não poderá cumprir. Ele tem carisma e sabe usá-lo muito bem para conquistar aliados e eleitores, mas seu discurso é centralizador e simplista. Pode parecer sedutor para muitos, mas é altamente enganador. Sua técnica consiste em eleger um inimigo, o "grande vilão" da história, que pode ser o governo anterior, algum oponente político ou até mesmo determinados grupos étnicos ou econômicos - quem já não ouviu aquele discurso de que a "culpa" é dos imigrantes, dos banqueiros, dos especuladores e das multinacionais? Com habilidade, ele canaliza todo o descontentamento da população para esse "inimigo", que passa a ser o "culpado" por todos os problemas do país, e mais alguns. Naturalmente, o salvador da pátria se apresenta como o oposto do "grande vilão", como o "único" capaz de combatê-lo, de fazer o país recuperar sua "antiga glória" ou de restaurar o "orgulho nacional". Depois de chegar ao poder, porém, a ilusão se desfaz e ele se mostra incapaz de cumprir suas promessas grandiosas - o que não o impede de continuar encontrando vilões para culpar. Com frequência, governos assim acabam conduzindo a desastres econômicos, escândalos, denúncias de corrupção e, não raro, abrem caminho para guerras e ditaduras. No mundo empresarial, também encontramos vários salvadores da pátria, e seu modo de agir não difere muito. Eles elegem seus vilões - o chefe anterior, o "sistema" anterior, a conjuntura do país, a crise financeira, a "falta de empenho" dos funcionários - e anunciam, com estardalhaço, seu papel de "salvador". Desnecessário dizer que esses tipos não são verdadeiros líderes, tampouco conseguem implantar e levar adiante um processo de transição.

A Figura de Transição, por sua vez, age de maneira completamente diferente. Ela jamais assume o papel de messias ou de salvador porque sabe que mudar algo para melhor depende do esforço de todos. Ela se recusa a adotar o expediente de eleger vilões porque sabe que isso não leva a lugar algum: por trás de cada situação problemática, há sempre uma complexa rede de fatores interagindo, e usar um ou outro fator como bode expiatório não resolverá o problema - na verdade, pode até piorá-lo. A Figura de Transição não faz promessas que não pode cumprir nem doura a pílula para seduzir os demais. Em resumo, sua preocupação é conscientizar, e não manipular.

O rebelde sem causa. A principal característica desse tipo é sua imaturidade. Ele não mede palavras ao criticar tudo e todos, e está sempre falando da necessidade de mudar. Aos que discordam dele, costuma reservar expressões como "conformistas", "alienados", "acomodados" ou "reacionários" etc. Às vezes, o rebelde sem causa adota essa postura apenas porque gosta de transmitir uma imagem de rebeldia. Outras vezes, ele realmente acredita que tem uma causa, mas o que ele chama de causa são sempre coisas amplas, vagas e desassociadas de um plano de ação concreto. O rebelde sem causa age como um incendiário, provocando e acirrando os ânimos e, o que é ainda pior, acreditando que isso é uma maneira de "conscientizar as pessoas", de "fazê-las pensar" ou de "forçá-las a agir". Certa vez, uma amiga me

contou uma história que exemplifica bem esse tipo de personagem. Quando estava na faculdade, minha amiga se inscreveu como voluntária em um programa cujo objetivo era ajudar a mostrar aos moradores de comunidades carentes como eles poderiam utilizar-se de recursos de comunicação para criar uma rede de apoio mútuo dentro da própria comunidade. Funcionava assim: durante determinado período, os voluntários ensinavam à comunidade como editar um jornal mural ou como montar uma espécie de "estação de rádio", usando equipamentos de som dos próprios moradores locais. A ideia era utilizar esses recursos para divulgar campanhas de vacinação e informações sobre saúde, higiene, nutrição e cidadania. Os moradores aprendiam a obter essas informações e a divulgá-las para toda a comunidade. Nas reuniões comunitárias, era comum surgirem várias queixas em relação aos serviços públicos. Nesses casos, porém, os moradores eram orientados a pesquisar qual órgão público poderia resolver determinado problema e a preparar a documentação necessária para fazer uma solicitação ao órgão em questão. Quando os voluntários encerravam suas atividades na comunidade, havia sempre um espírito de solidariedade no ar, e os moradores faziam uma grande festa de despedida. Minha amiga adorava participar do programa, até que um dia... certos tipos estranhos entraram em cena. Em vez de se concentrarem nos objetivos propostos, esses novos voluntários se ocupavam em fazer discursos irados, criticando governo, políticos e autoridades e convocando os moradores a "saírem da alienação". Em pouco tempo, instalou-se um clima de caos. Moradores "acusados" de votar nesse ou naquele político eram considerados "culpados" pelos problemas da comunidade. Repentinamente, uma pessoa outrora pacata erguia o dedo para seu vizinho de longa data e esbravejava: "Não temos água encanada porque gente como você vota em fulano ou beltrano." De uma hora para a outra, surgiram inimizades ferozes, ódios mortais e bate-bocas intermináveis. O programa de comunicação foi totalmente esquecido porque "não ajudava a resolver os verdadeiros problemas" e, além disso, ninguém mais queria trabalhar ao lado do vizinho "alienado" ou "reacionário". Como resultado, pouco tempo depois o programa acabou sendo definitivamente cancelado.

E óbvio que os "rebeldes" não agiram como Figuras de Transição. Nossas escolhas políticas certamente contribuem para moldar a sociedade em que vivemos, porém despertar para essa responsabilidade é parte de um processo de amadurecimento. Não é algo que pode ser imposto à força, de modo instantâneo, por meio de discursos exacerbados ou de gestos violentos. Uma Figura de Transição sabe que não é provocando a revolta que se desperta a consciência. Se o programa de comunicação nas comunidades carentes não tivesse sido desviado de seus propósitos, com certeza teria contribuído de maneira muito mais efetiva para o despertar dessa consciência do que os discursos raivosos e vazios dos rebeldes sem causa.

O iconoclasta. O sentido literal dessa palavra é destruidor de ícones ou de imagens. No sentido figurado, refere-se a uma pessoa para a qual não há culto, tradição ou crença dignos de respeito. Como falsa Figura de Transição, o iconoclasta é um tipo ainda mais extremado de rebelde sem causa. Seu passatempo principal é atacar furiosamente tudo o que encontra pela frente - na maioria das vezes, apenas da boca para fora. Para ele, todos os chefes são incompetentes e todas as empresas exploram os funcionários - naturalmente, ele nunca reconhece o fato de que é seu trabalho nessas empresas que garante sua sobrevivência. Mesmo sendo casado, ele sempre dirá que o casamento é uma prisão. Se o assunto for religião, ele com certeza encontrará coisas negativas para falar e, se a política estiver em pauta, será impossível ouvi-lo dizer qualquer coisa positiva a respeito. O tipo iconoclasta adora ridicularizar

demonstrações de afeto ou de solidariedade, classificando-as como "sinais de hipocrisia". Não contente em ser sempre "do contra", não respeita nem os limites da civilidade. Ele não se constrange em investir contra as crenças e opiniões alheias, e suas armas mais frequentes são a zombaria e o escárnio. Pode-se desconfiar que uma pessoa assim tenha sérias dificuldades emocionais e que sua agressividade demolidora seja, na verdade, uma forma de defesa. Mas o problema é que o iconoclasta, não raro, é uma pessoa carismática e sedutora - pelo menos até que o seu jogo seja descoberto. Ele sabe manipular as palavras e, às vezes, até consegue criar em torno de si uma aura ilusória de liberdade e sofisticação e, com isso, atrair seguidores. Porém, embora tenha argumentos para tudo, o iconoclasta não tem soluções para nada. Faltam-lhe a visão, a motivação, o equilíbrio e o respeito para com o próximo, que são características típicas de uma Figura de Transição.

O marqueteiro. O exemplo típico é o fariseu do qual nos fala o Evangelho; aquele que alardeia com espalhafato suas "boas ações". Tudo o que o marqueteiro faz tem um único propósito: a autopromoção. E, para isso, ele não mede esforços. Se o marqueteiro se engajar em alguma causa filantrópica, fará questão de tirar o máximo proveito disso. Se assumir um cargo de chefia, ficará com o crédito de todos os acertos e culpará os outros pelos erros. Se estiver à frente de mudanças, sua principal preocupação será fazer com que estas beneficiem seus interesses pessoais. Faz parte do jogo do marqueteiro adotar um ar de falsa modéstia e até de abnegação. Na surdina, porém, fará de tudo para receber as glórias e honrarias que acredita merecer, mesmo que para isso tenha de prejudicar os outros. A grande diferença entre um tipo assim e uma Figura de Transição é que, para a Figura de Transição, o reconhecimento e a admiração pública não são objetivos a serem alcançados: são coisas que podem surgir como consequência de um trabalho benfeito, de um dever cumprido, de uma missão concluída de maneira eficaz. A Figura de Transição não tenta ganhar o respeito e a admiração de seus semelhantes por meio de estratégias de marketing pessoal ou de jogadas promocionais. Ela os conquista por meio de seu exemplo.

O mitômano. Os dicionários classificam a mitomania como uma tendência mórbida para a mentira, para a mistificação. No contexto das falsas Figuras de Transição, o mitômano é aquele personagem que vive uma grande mistificação: a de que ele é mais inteligente do que todo mundo, mais esperto do que todo mundo e, portanto, a única pessoa capaz de cumprir a grandiosa missão da qual acredita ter sido imbuído. Toda essa arrogância o deixa autoritário e obcecado. Seus objetivos nunca podem ser questionados, tampouco seus métodos. Quem os questiona é taxado de "ignorante" - afinal, não é qualquer um que entende sua "inteligência superior". Para o mitômano, os fins justificam os meios, e ele não hesitará em usar as pessoas como peças de um jogo de xadrez particular, cuja finalidade só ele compreende. O mitômano se considera acima das leis, acima dos códigos de conduta ética e acima dos princípios. Ele tenta convencer os demais de que seus delírios de grandeza e até mesmo suas mentiras são, na verdade, uma causa que beneficiará todos e quem ousar se opor é porque "não está vestindo a camisa da empresa", não sabe "jogar em equipe" ou, então, é um "derrotista" ou "conspirador". Não é difícil imaginar onde isso irá parar. A história nos mostra inúmeros exemplos de pessoas assim que assumiram o controle de países e nações e acabaram implantando um reinado de terror ou de corrupção. No mundo empresarial, quando um mitômano está no comando, o resultado é a instalação de um clima de medo e insegurança, no qual os funcionários estão mais preocupados em salvar seus pescoços a qualquer custo do que em trabalhar e produzir de modo eficiente e criativo. Esse quadro representa o oposto da maneira de agir de uma Figura de Transição. Para ela, os princípios são invioláveis, e qualquer objetivo que implique a

violação dos princípios não passa de uma farsa. Mesmo quando está em posição de comando, a Figura de Transição não se julga superior a ninguém. Ela sabe que é a confiança, e não o medo, que produz a verdadeira cooperação.

Vejamos, a seguir, como agem as verdadeiras Figuras de Transição.

Haia (Holanda), fim do século XX. Enquanto foi secretário-geral das Nações Unidas (1997-2001), Kofi Annan não cumpriu simplesmente tarefas, mas, sim, tomou cada ação para a construção de um mundo melhor como prioridade pessoal. Na ONU desde os anos 1960, Annan desempenhou com êxito missões que eram tidas como improváveis, como a crise política causada pelos países do Oriente Médio que se negavam a cumprir as resoluções do Conselho de Segurança das Nações Unidas, colocando em perigo a si e aos países do entorno no fim da década de 1980. Mais tarde, na nova explosão de violência de setembro de 2001, incentivou israelitas e palestinos a resolverem as suas diferenças por meio de negociações pacíficas. As operações de manutenção da paz das Nações Unidas conheceram uma expansão sem precedentes no período, que em 1995 atingiram um recorde com cerca de 77 países. Nos conflitos internacionais, a sua postura sempre foi a mesma: a busca do diálogo.

Economista por formação, foi o primeiro a estender para toda a África um programa de desenvolvimento sustentável. O relatório, intitulado "As Causas dos Conflitos e a Promoção de uma Paz Duradoura e de um Desenvolvimento Sustentável na África", inscreveu-se no quadro dos esforços feitos por Kofi Annan para reforçar o compromisso da comunidade internacional com a África, reconhecidamente uma das regiões mais desfavorecidas do mundo. Essa região seria beneficiada também com um Fundo Mundial para a Aids, que tinha como principal finalidade a prevenção e o combate da epidemia.

Colocar a globalização em prol dos cidadãos do mundo foi uma ideia pioneira desse africano, cidadão de Gana. Propôs um "Pacto Global" que envolvesse empresários e sindicatos, além da sociedade civil, tendo em vista permitir que todas as pessoas do mundo partilhassem dos benefícios da globalização e enraizar os valores e práticas que são fundamentais para satisfazer as necessidades socioeconômicas de todos. Em 2001, graças à sua trajetória de ações pelo bem-estar internacional e luta contra a pobreza, as epidemias, a degradação do meio ambiente e principalmente o combate à violência, Annan e as Nações Unidas em conjunto ganharam o Prêmio Nobel da Paz.

Europa, década de 1940. Samuel Klein perdeu parte de sua família no campo de extermínio de Treblinka. Ele próprio estava sendo transferido para o temível Auschwitz quando conseguiu escapar por milagre, embrenhando-se em uma plantação de trigo durante a marcha forçada. Depois, ao imigrar para o Brasil, seu recomeço foi dos mais modestos. Comprou uma charrete e se pôs a vender produtos de porta em porta. Com muita persistência e determinação conseguiu juntar dinheiro para abrir uma loja. Esse sobrevivente do Holocausto, que virou mascote no Brasil, não parou mais de crescer. Hoje, é conhecido como "o rei do varejo", e não é sem motivo. Suas lojas, as Casas Bahia, possuem mais de 300 filiais. Samuel inovou ao apostar no segmento popular e criar um sistema de crediário que tomava os móveis e eletrodomésticos mais acessíveis às populações de baixa renda, permitindo que milhões de famílias tivessem condições de fazer melhorias em seus lares ao adquirir produtos que, antes, estavam fora de seu alcance.

São Paulo (Brasil), década de 1960. Com a morte do médico Antônio Prudente, sua viúva, Carmen, decidiu assumir a tarefa que ele deixara: cuidar da manutenção do Hospital do Câncer, obra fundada pelo Dr. Antônio Prudente e que é o maior centro de tratamento da doença no Brasil. Sem se deixar intimidar pelos obstáculos, Carmen recrutou um exército de voluntários e colocou mãos à obra. Durante parte do tempo, ela batia à porta dos empresários pedindo doações para o hospital. Na outra parte do tempo, visitava os doentes, brincando com as crianças em tratamento e levando palavras de consolo e esperança aos pacientes do hospital. Graças à sua inesgotável energia e a seu empenho, Carmen transformou a Rede Feminina, criada com um punhado de amigas, em uma instituição que arrecada todo tipo de doações para os pacientes sem recursos: desde dinheiro até roupas e alimentos. Com os fundos reunidos pela rede, foi construído o primeiro prédio do Hospital do Câncer. Conhecida e admirada por seu trabalho, Carmen é um exemplo de como uma cidadã comum pode se tornar uma Figura de Transição e mobilizar a sociedade em torno de uma causa que beneficie um incontável número de pessoas.

Acre (Brasil), anos 1950. Maria Osmarina Marina Vaz de Lima nasceu no seringal Bagaço, a 70km de Rio Branco, capital do Acre. Filha de família de migrantes nordestinos, é uma dos oito filhos que sobreviveram de um total de onze. Trabalhou cortando seringa, na caça, na pesca e agricultura ainda na adolescência. Aos 15 anos ficou órfã de mãe e passou a cuidar da casa. As condições insalubres da sua morada a fizeram contrair hepatite, e com 16 anos foi forçada a se mudar para a capital para tratar da saúde. Lá, sonhava em ser freira, e foi acolhida por comunidades eclesiais de base. Trabalhou como empregada doméstica para não precisar voltar para a casa e, junto com o tratamento contra a hepatite, começou a estudar. Dos 16 aos 20 anos passou por todo o percurso escolar - da alfabetização até a entrada na universidade, onde cursou História. A igreja e a universidade apresentam à Marina as demandas sociais e as questões políticas de um Brasil, naquele momento, ditatorial. Marina então desistiu de ser freira e, em contrapartida, iniciou uma carreira política sem paralelos. Conectada às comunidades locais, conhecedora dos problemas e das riquezas da Floresta Amazônica, ciente das modificações pelas quais passava o país, se filiou ao Partido dos Trabalhadores e se tornou vereadora com votação recorde em 1988. Em 1990 vai à Assembleia Legislativa do Acre, e em 1994 é eleita a mais jovem senadora da história da República brasileira. Em 2002 é reeleita ao senado com uma votação ainda maior, e passa também a compor o governo federal como ministra do Meio Ambiente. A trajetória de Marina Silva, sua política de amparo às populações amazônicas, centrada no desenvolvimento sustentável, de preservação da floresta, e de garantia da permanência cultural aos povos indígenas e tradicionais da região, lhe renderam prêmios como o 2007 Champions of the Earth, o maior prêmio concedido pelas Nações Unidas na área ambiental; a medalha Duque de Edimburgo, em reconhecimento à sua trajetória e luta em defesa da Amazônia brasileira, que recebeu das mãos do príncipe Philip da Inglaterra; e foi escolhida pelo jornal britânico The Guardian, em 2007, uma das 50 pessoas em condições de ajudar a salvar o planeta.

África do Sul, 1931. Desmond Tutu nasce no dia 7 de outubro em Transvaal, lugar onde passa a infância. Durante a década de 1950 uma série de leis de separação racial passaram a vigorar nesse país, como a de proibição de casamentos entre brancos e negros ou as de educação e trabalho, que deixavam claro que as escolas deveriam oferecer uma educação menos completa aos negros e, assim que chegassem ao mercado de trabalho, também deveriam ganhar menos e ter direitos trabalhistas menores. Em 1975, Tutu é o primeiro negro a ser nomeado deão da catedral de Santa Maria, em Johannesburgo. Chegando a bispo,

dirige a diocese de Lesoto de 1976 a 1978, ano em que se torna secretário-geral do Conselho das Igrejas da África do Sul.

Após uma intensa negociação entre frentes contra o apartheid e o presidente Frederik de Klerk, em 1989, foi autorizada pelo governo a realização da primeira manifestação popular pela causa racial desde a decretação do estado de emergência. Organizada pelo arcebispo Desmond Tutu, a passeata foi convocada depois que a polícia sulafricana matou 23 pessoas durante um protesto no dia das eleições gerais, realizadas uma semana antes, quando a maioria negra foi proibida de votar e o partido eleito era abertamente racista. Mais de 20 mil sul-africanos ocuparam as ruas centrais da capital do país denunciando os crimes contra os negros. Começava ali uma série de protestos, que ganharia, gradativamente, mais adesões e repercussão. O regime segundo o qual os brancos detinham o poder e os demais eram obrigados a viver separadamente estava com seus dias contados. Em 2 de fevereiro de 1990, na abertura do Parlamento, De Klerk declarou que o apartheid havia fracassado. "Avisamos ao senhor De Klerk: `Nós já vencemos. Se o senhor sabe o que é bom para o senhor, junte-se a nós na luta por uma nova África'", disse Desmond Tutu naquele momento. Sua firme posição antiapartheid lhe vale, em 1984, o Prêmio Nobel da Paz, e recebe o título de doutor honoris causa de importantes universidades dos Estados Unidos, do Reino Unido e da Alemanha. Em 1996 preside a Comissão de Reconciliação e Verdade, destinada a promover a integração racial na África do Sul após a extinção do regime segregacionista. Sem nunca usar sua liderança para a sua vaidade ou benefícios próprios, Desmond Tutu foi testemunha e vítima do apartheid e, por meio de sua fé e sobretudo de seus princípios, conseguiu agremiar seu povo e a comunidade internacional por uma África melhor.

Brasil, século XXI. Dadá Moreira, 38 anos, sempre dedicou boa parte do seu tempo livre aos esportes. E já faz oito anos que ele deixou de ser um esportista comum. Aos 30 começou a sentir que sua condição física não era mais a mesma. Foi perdendo o equilíbrio, e a coordenação motora e a fala ficaram prejudicadas. Também não poderia mais exercer sua profissão de fotógrafo, do mesmo modo. Dadá descobriu que tinha uma doença genética degenerativa. Ficou anos acreditando que sua vida havia acabado até que decidiu sair da prostração. Voltaria aos esportes, mas agora não mais o futebol ou o ciclismo de antes, e decidiu fazer rafting. Já cadeirante, achou que talvez não seria possível concluir o desafio que ele mesmo havia lançado. Não seria fácil, mas não desistiu. Passou a procurar instrutores de rafting e pensar com eles como deveriam ser os novos mecanismos que lhe garantiriam a prática de forma segura. E descobriu que para atender portadores de necessidades especiais os esportes radicais apenas precisam de pequenas adaptações. Quando conseguiu ir para as corredeiras com sucesso, Dadá lançou o mesmo desafio a outros portadores de deficiência, convidou-os para o rafting. "Cada tipo de problema exige um ajuste diferente. Mexe-se pouco nos instrumentos. É mais a ajuda humana que se faz necessária", explica. Conforme o rafting ganhava novos praticantes, com as adaptações necessárias, Dadá não parou. Os esportes radicais fizeram tão bem a ele que, do rafting, partiu para o paraquedismo e, em seguida, escalada. Tornou-se um grande divulgador do turismo de aventura para deficientes físicos no Brasil. Em parceria com outros esportistas, montou a ONG Aventura Especial, que dá dicas sobre lugares adaptados para receber pessoas que precisam de atenção diferenciada. Depois de se tornar adepto do turismo de aventura, além de ter trazido para os esportes pessoas que já não se viam praticando qualquer atividade física, Dadá Moreira teve uma grande melhora: "Meu problema não tem cura, mas hoje tenho mais equilíbrio e falo com mais facilidade."

O FILHO PRÓDIGO E O EQUILÍBRIO INTERIOR

Depois de ler as seis histórias anteriores, é fácil perceber que as Figuras de Transição nada têm a ver com salvadores da pátria, rebeldes sem causa, iconoclastas, marqueteiros e mitômanos. Embora esses tipos possam tentar se passar por Figuras de Transição - e, às vezes, até consigam iludir algumas pessoas por algum tempo -, o fato é que elas são tão diferentes quanto a água e o vinho. E o principal motivo disso é que uma Figura de Transição está sempre preocupada em não descansar sobre os louros da vitória, não se embriagar com seu próprio poder e autoridade e não se esquecer de quem ela é e de onde veio. Ela não faz isso porque possui algum tipo de poder sobre-humano. Na verdade, é o oposto. Por ter consciência de que é apenas humana, está sempre atenta às suas ações e reações diante das pressões cotidianas, e não hesita em reconhecer seus erros e corrigir a rota toda vez que for necessário.

No livro *Siga sua vocação que o dinheiro vem*, a educadora e psicóloga Marsha Sinetar usa uma metáfora muito interessante para falar desse mecanismo interno de "correção de rota". Ela nos convida a "abraçarmos nosso eu interior", incorporando, em nós mesmos, os três personagens centrais da parábola do Filho Pródigo. Para quem não se lembra, essa parábola conta a história de um homem que tinha dois filhos. Um deles decidiu pegar a parte da herança que lhe cabia e sair pelo mundo. O outro resolveu ficar e ajudar o pai. O filho que deixou o lar levou, por algum tempo, uma vida de prazeres e dissipação, até que gastou tudo e começou a passar dificuldades. Por fim, retornou à casa paterna e foi recebido com festa pelo pai. Sua recepção calorosa provocou a indignação do irmão, que não entendia por que uma pessoa que cometeu tantos erros era merecedora de tal recepção. O pai tratou de tranquilizar o filho, assegurando-lhe que um dia ele herdaria todos os seus bens, mas explicou-lhe que seu coração de pai estava feliz porque o outro filho havia reconhecido os erros e retornado. Segundo Marsha, somos o filho pródigo toda vez que erramos e reconhecemos o erro. Somos o irmão indignado quando não nos permitimos ignorar as consequências de nossos erros. E somos o pai compreensivo quando damos a nós mesmos uma segunda chance. Ampliando ainda mais o alcance dessa bonita metáfora, gostaria de acrescentar que devemos ser os três personagens da parábola nas devidas proporções. Se o filho pródigo predominar, corremos o risco de cair em autopiedade estéril. Se o irmão for a figura principal, podemos nos tornar excessivamente críticos em relação a nós mesmos, punindo-nos constantemente e nunca chegando a lugar algum. Se o pai prevalecer, existe o perigo de nos tornarmos complacentes demais, a ponto de não enxergar nossas próprias falhas. Por outro lado, quando os três personagens estão em equilíbrio, conseguimos rever nossos desacertos, e admitir que erramos, analisar criticamente nossa conduta e conceder-nos o direito de recomeçar.

É exatamente esse mecanismo equilibrado que falta às falsas Figuras de Transição. Ou são complacentes demais com elas mesmas, ou são críticas demais para com os outros ou, o que é mais comum, são ambas as coisas ao mesmo tempo. Contudo, ninguém disse que esse desequilíbrio não pode ser corrigido. Existem muitas pessoas que, no passado, movidas pela imaturidade e pela falta de orientação adequada, acabaram desenvolvendo características de falsas Figuras de Transição, mas o tempo e a experiência lhes mostraram a necessidade de mudar. Ao enfrentarem o desafio de mudar, deram o primeiro passo no caminho para se tornar verdadeiras Figuras de Transição.

Autoavaliação

Com qual dos três personagens do filho pródigo você mais se identifica?

Será que você está sendo muito crítico ou muito complacente consigo mesmo?

Anote aqui suas conclusões.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

CAPÍTULO 10

Conclusão: O Caminho se Faz ao Caminhar



Você não pode pedir a seus colaboradores que façam algo que você não faria.

DAVID NEELEMAN

Somos nós que fazemos nosso caminho ou nossa estrada já nos foi preparada, antes mesmo de nascermos? Podemos moldar nosso destino ou nossa sina já está irrevogavelmente traçada?

RESPONDER A ESSAS PERGUNTAS EQUIVALE A REFLETIR SOBRE até que ponto somos responsáveis por nossos atos e escolhas, bem como por suas consequências. Sem dúvida, é muito sedutora a tentação de diluir toda essa responsabilidade e invocar causas e motivações genéticas, biológicas, sociais, psicológicas, econômicas, geográficas e muitas outras. Nesse caso, busca-se o apoio de uma linha de pensamento chamada determinismo. De acordo com o determinismo, nossas ações são

determinadas por fatores alheios à nossa vontade. Do ponto de vista genético, o determinismo diz que temos uma predisposição para sermos como somos, para fazermos o que fazemos. Por isso, algumas pessoas dizem: "Isso é de família. Eu sou assim, meus avós eram assim, meus bisavós também..." O determinismo também pode ser psíquico. Nesse caso, somos vistos como pessoas irremediavelmente moldadas pelos pais e pelas experiências vividas na primeira infância, e isso determinará nossas vidas até o dia em que morreremos. Já o determinismo ambiental nos transforma em produto das influências que nos cercam: as condições econômicas e sociais, o trabalho, o chefe, o marido, a esposa... É o caso de pessoas que afirmam: "Como posso fazer algo diferente com o chefe que tenho?" ou "De onde vim, as coisas são assim" ou ainda, "Não consigo ir para a frente porque minha mulher nunca estimula meus projetos". Da mesma maneira, pode-se recorrer a explicações econômicas, históricas, geográficas etc.

Ora, é claro que todos esses fatores são importantes. Eles nos influenciam - e muito; porém, ao contrário do que pregam os defensores do determinismo, eles não precisam ser determinantes em nossas vidas. A própria ciência moderna vê o determinismo como uma linha de pensamento limitada, e mesmo ultrapassada. A ele se opõe o Princípio da Incerteza, e uma das interpretações desse princípio é a que aponta o papel da consciência humana na determinação da realidade.

Entre o estímulo que recebemos e a resposta que oferecemos a ele, existe um espaço no qual podemos nos valer da consciência para escolher a resposta que daremos. Acreditar que essa resposta seja automática e imutável é duvidar da própria capacidade humana de crescer e progredir. Não somos ratos de laboratório, que sempre reagem do mesmo modo ao passarem por determinado ponto de suas gaiolas e levarem um choque elétrico. Podemos decidir não passar por aquele ponto onde levaremos o choque. Podemos saber que, se existem fatores predeterminados que influenciam nossas reações, cabe a nós adotar comportamentos e condutas que minimizem, ou até eliminem, essa influência.

Entre as inúmeras histórias que conheço de pessoas que adotaram esse tipo de postura, há uma em particular que contribui para desmistificar o determinismo. O marido de uma amiga minha descende de uma família na qual o alcoolismo se faz presente há várias gerações. Para piorar a situação, ele pertence a uma cultura na qual o abuso do álcool é visto de maneira bastante complacente, chegando a ser incentivado - no meio em que ele foi criado, o ato de beber exageradamente é tido como "sinal de masculinidade". Assim, ele começou a beber quando ainda era muito jovem. Todo aquele excesso parecia ser normal. Seus amigos, colegas e parentes faziam o mesmo, e não fazer é que parecia ser anormal, ou seja, existiam fatores genéticos, psíquicos e ambientais que o induziam ao alcoolismo. Após algum tempo, porém, ele começou a sentir uma grande angústia. Para onde quer que olhasse, via os efeitos nocivos do álcool: vidas destruídas, lares desfeitos, carreiras interrompidas, crianças entregues à própria sorte, enquanto os pais estavam nos bares... Quando ele se tornou pai pela primeira vez, decidiu que alguma coisa precisava ser feita. Procurou um médico e ouviu dele a seguinte resposta: "Sim, é verdade que você tem uma predisposição ao alcoolismo. Mas isso não quer dizer, de forma alguma, que você esteja condenado a se tornar alcoólico. Quer dizer apenas que você deve evitar a todo custo qualquer tipo de comportamento que ajude a transformar a predisposição em disposição e a disposição em vício." Ele saiu do consultório como se um peso enorme tivesse sido removido de seus ombros, pois, naquele momento, compreendeu que a escolha estava em suas mãos. Removeu todas as garrafas de bebidas alcoólicas de sua casa e parou de beber até mesmo em ocasiões sociais. Sua esposa, que bebia uma vez ou outra, seguiu seu exemplo e nunca mais voltou a beber. Com muita força de vontade, ele

resistiu a todas as pressões de seu meio social e, assim, tornou-se a primeira pessoa em várias gerações de sua família a não desenvolver esse destrutivo hábito e o único abstêmio em seu antigo círculo de amizades. Seus novos valores foram transmitidos também a seus filhos, que chegaram à idade adulta sem ter qualquer problema com o álcool.

A história que você acabou de ler nos mostra que, em vez de agir como se nossa vida estivesse determinada, temos a opção de assumir o controle e de sermos, nós mesmos, os programadores de nossas vidas. Essa é, em resumo, a grande lição que as Figuras de Transição nos ensinam: a de que nós também podemos ser Figuras de Transição e mudar para melhor o mundo à nossa volta. Neste livro, você encontrou 50 histórias de Figuras de Transição. Mas existem muitas mais. Basta olhar ao redor e você verá pessoas substituindo crenças, costumes, mentalidades e sistemas ineficazes ou nocivos por outros mais úteis e benéficos. Essas pessoas podem ter uma história familiar conflituosa, um trabalho exaustivo, uma situação econômica difícil ou a vida cheia de adversidades. Mas isso não as impede de escolher a resposta que darão aos estímulos que recebem. E o exercício dessa escolha que as torna Figuras de Transição. E como isso é feito? Mediante a adoção de atitudes, valores e comportamentos como os que veremos a seguir.

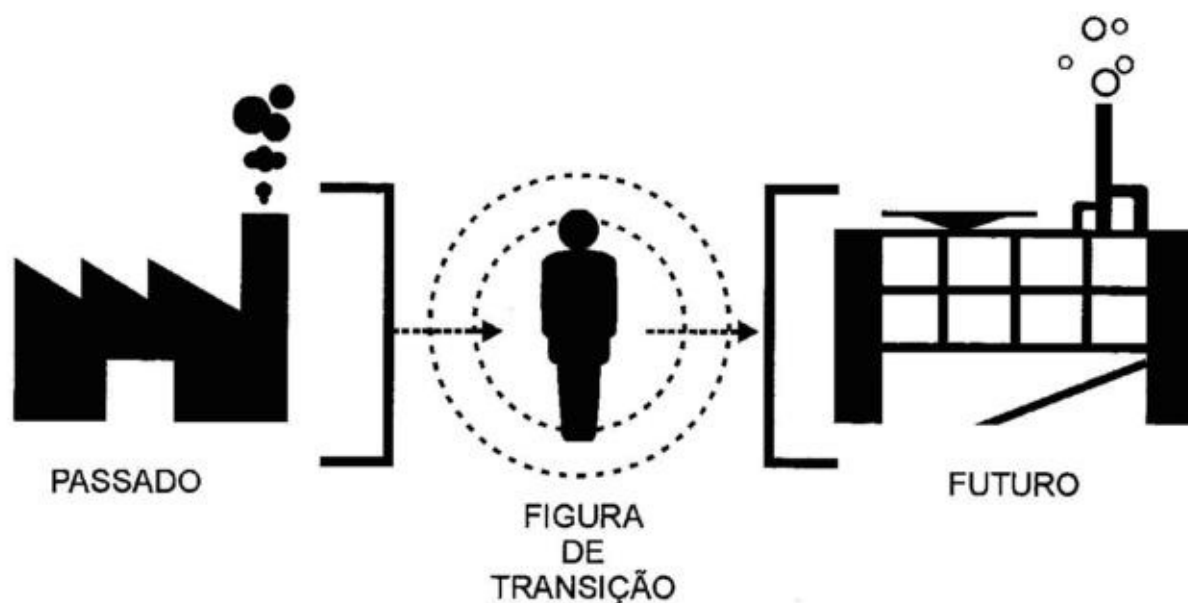
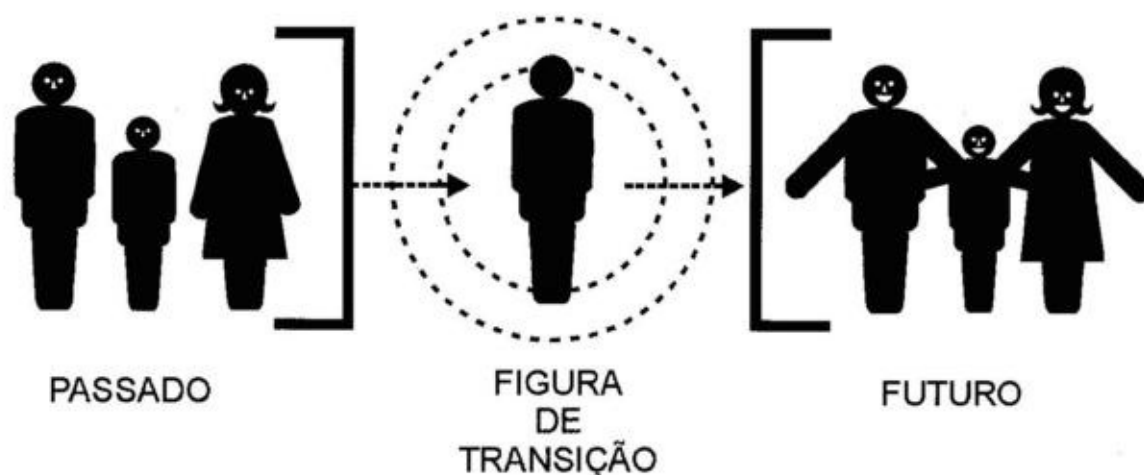
CARACTERÍSTICAS DA FIGURA DE TRANSIÇÃO

- Substitui hábitos, procedimentos e sistemas nocivos ou estagnantes por outros mais úteis, eficazes e benéficos.
- Conduz um processo de transição que resulta em mudanças positivas e duradouras, assimiladas pelos demais.
- É proativa: recusa-se a cair no comodismo ou na inação.
- Sempre se mantém fiel a valores baseados em princípios.
- Serve de exemplo positivo e, por isso, conquista a confiança e exerce influência sobre os outros.
- Quando comete erros, procura aprender com eles e corrigir sua rota.
- É perseverante sem ser obcecada.
- Sabe ouvir e valorizar os que a cercam.
- Provoca respostas positivas e estimula a cooperação dos demais.
- Tem consciência de que é um agente de transformação, e não um "salvador".
- Tem visão, criatividade e iniciativa, mas também sabe priorizar, planejar e se organizar para que isso tudo dê frutos.
- Não deixa que seus sucessos lhe subam à cabeça, nem que seus fracassos a impeçam de prosseguir.

- Transfere conhecimentos e está sempre aberta ao aprendizado.

- Não reage automaticamente, mas escolhe as respostas que dará aos estímulos que recebe.

Observe nos relatos a seguir como essas características se manifestam nas Figuras de Transição.



Seja no trabalho ou na vida familiar, os frutos das mudanças conduzidas pela Figura de Transição são sempre positivos, pois sua principal característica é substituir hábitos, mentalidades ou sistemas nocivos e prejudiciais por outros mais benéficos e progressistas.

São Paulo (Brasil), década de 1930. A vida de Dorina Nowill mudou bruscamente aos 16 anos. Foi nessa época que, após repentina hemorragia, ela perdeu a visão. "Jamais senti revolta por isso. Também não me conformei, passivamente. Eu me adaptei e venci", contou mais tarde. Contudo, Dorina fez muito mais do que se adaptar à cegueira: ela ajudou inúmeras outras pessoas na mesma situação a se adaptarem. Poucos anos depois de ter ficado cega, Dorina criou o primeiro curso de especialização em ensino para portadores de deficiência visual da América Latina. Depois, propôs uma lei, que foi aprovada, garantindo a matrícula de cegos em qualquer escola. A cegueira não a impediu de se dedicar ao que mais

gostava de fazer: tecer tapetes, tocar órgão e fazer dezenas de viagens ao redor do mundo. Em meio a essas atividades, porém, ela continuou se empenhando em melhorar a qualidade de vida dos cegos. Foi Dorina quem implantou a imprensa Braille no país. Também foi ela a criadora da Fundação para o Livro do Cego no Brasil. A instituição, que hoje leva o nome de sua fundadora, produz 100 mil volumes por ano e fornece livros para 700 organizações. Um de seus amigos, o escritor gaúcho Érico Veríssimo, um dia lhe disse: "Criaturas como você - com seu espírito e sua coragem - constituem um enorme crédito para a raça humana."

Rio de Janeiro (Brasil), década de 1940. Não era nada fácil a vida de pessoas com problemas mentais nos hospitais públicos da então capital brasileira - tampouco em outros lugares. Basta dizer que, naquela época, tratamentos como a lobotomia e o eletrochoque ainda eram práticas comuns. Mas a situação começou a mudar quando a alagoana Nise da Silveira, médica especializada em Neurologia, começou a trabalhar no Centro Psiquiátrico Pedro II, no Rio. Enfrentando os diretores do hospital, bem como a mentalidade e os costumes predominantes naquele período, ela se recusou a utilizar eletrochoques, psicotrópicos e camisas de força. Em vez disso, distribuiu tintas, pincéis e argila para os doentes, incentivando-os a se expressarem por meio da arte. Com isso, eles passaram a ter vida útil dentro da instituição, em vez de serem tratados como incapacitados. Sua iniciativa pioneira chamou a atenção do célebre psiquiatra suíço Carl Gustav Jung, com quem passou a se corresponder. As telas e peças produzidas pelos doentes, mais de 300 mil, foram elementos importantes na recuperação de muitos deles, e hoje compõem o acervo do Museu do Inconsciente, um centro de referência para psiquiatras, terapeutas e psicólogos do mundo todo. Outra inovação de Nise foi o uso de animais domésticos, como cães e gatos, no processo terapêutico - um meio de lidar com as necessidades afetivas dos doentes. Rejeitando expressões como loucos ou pacientes, Nise costumava dizer: "Eles são pessoas como as outras. Chamamos todos pelo nome." Em 1990, uma fratura na perna a deixou permanentemente em cadeira de rodas. Ainda assim, prosseguiu com seu trabalho até o fim. Um dia antes de sua morte, aos 94 anos, Nise reuniu-se com os membros de um grupo de estudos de psicanálise e psiquiatria mantido por ela.



Nise da Silveira mudou a forma como os doentes mentais eram tratados, substituindo eletrochoques por atividades artísticas e pelo afeto aos animais.

Belo Horizonte (Brasil), década de 1970. No momento em que decidiu montar uma empresa de aluguel de carros, Salim Mattar lembrou-se de um episódio ocorrido em sua infância. Certa vez, havia pedido ao pai que lhe comprasse uma bicicleta. A resposta do pai foi lhe entregar dois sacos e um canivete e ensinar-lhe como colher as melhores laranjas. Depois, o pai o levou aos portões de um estádio de futebol e o fez descascar as frutas, que ia vendendo aos torcedores que chegavam para assistir à partida. No fim do dia, o pai deu a Salim sua parte nas vendas - já deduzidas do custo dos sacos e do canivete. "Aprendi como comprar a bicicleta e o que mais quisesse na vida", recorda-se Salim. E de fato aprendeu. Tempos depois, ele abriu mão de um emprego confortável em uma mineradora para fundar a Localiza, empresa especializada no aluguel de veículos e que hoje é uma das maiores do Brasil. Nascida em meio à crise do petróleo que abalou o mundo em meados dos anos 70, a empresa conduzida por Salim logo se diferenciou das demais ao investir na diversificação da frota, funcionar 24 horas por dia, todos os dias do ano, e espalhar franquias por todo o país. Em cada uma dessas iniciativas, Salim demonstrou seu espírito empreendedor e sua visão, que o levaram a contrariar uma série de hábitos e crenças vigentes. Ele sempre optou por investir quando outros empresários decidiam suspender investimentos, arriscar quando outros resolviam não correr riscos, expandir-se quando outros viam o crescimento com cautela, e assim por diante. Outra característica do empresário é o tratamento que ele dispensa a seus funcionários - a ponto de afirmar que a valorização profissional é sua arma mais poderosa. E essas palavras se traduzem em ação: parte do lucro da empresa costuma ser distribuída aos funcionários diretos da Localiza.

Recife (Brasil), década de 1980. Conheci David Neeleman ainda na juventude, quando ambos trabalhávamos como voluntários em comunidades carentes da capital pernambucana. Neeleman era filho

de americanos, nascido em São Paulo e criado nos Estados Unidos. O aspecto mais marcante de sua personalidade era o incrível dinamismo e a energia que irradiava. Era o tipo de pessoa que, uma vez que conhecemos, jamais esquecemos. Assim, foi com muito interesse que acompanhei sua meteórica carreira de executivo e empreendedor. De volta aos Estados Unidos, ainda na casa dos 20 anos, Neeleman começou a trabalhar com June Morris, que dirigia uma agência de viagens em Salt Lake City. Ele a ajudou a criar uma empresa aérea chamada Morris Air, que foi a primeira a introduzir o serviço de venda de passagens on-line. Não contente com a inovação, Neeleman foi ainda mais longe ao vender a empresa e fundar outra, a Open Skies, especializada em comercializar a nova tecnologia de venda de tíquetes on-line. Contudo, o empreendedorismo de Neeleman o levaria a voos ainda mais altos. No ano 2000, entrou em funcionamento a JetBlue Airways, companhia aérea fundada por ele que, mesmo em uma época particularmente difícil para esse segmento, registrou três anos consecutivos de lucros. Com faturamento anual de US\$1 bilhão, a JetBlue apresenta os menores custos de seu setor, é líder em percentual de assentos ocupados e ostenta o segundo lugar no quesito chegadas pontuais. A espantosa eficiência da empresa se deve, principalmente, à criatividade e ao exemplo de seu fundador, que se traduzem nos mais diferentes aspectos do negócio. Por exemplo, a JetBlue não tem uma equipe de limpeza. São os pilotos e a tripulação que se encarregam de limpar as aeronaves após cada voo. E mais: sempre que está a bordo, após uma de suas constantes viagens, Neeleman, em pessoa, junta-se à tripulação para realizar essa tarefa, sendo visto com frequência empunhando aspiradores de pó e limpando chão e poltronas. O que o leva a fazer isso? Ele mesmo responde: "Você não pode pedir a seus colaboradores que façam algo que você não faria." Outro detalhe marcante é que, apesar da condição de passageiro especial, Neeleman jamais se vale dessa prerrogativa para furar filas ou solicitar qualquer tipo de vantagem. Atitudes como essas fazem com que o fundador da JetBlue seja respeitado pelos clientes e admirado pelos funcionários. "Por ele eu entraria em um prédio em chamas", resumiu Tom Krizek, piloto da empresa, em reportagem publicada pela revista Fast Company e reproduzida na revista HSM Management. Nas entrevistas que dá à imprensa internacional, Neeleman costuma dizer: "Eu só sou presidente de uma companhia como a JetBlue porque vivi no Brasil, entre as pessoas simples." Não são poucos os que se surpreendem ao ouvir um empresário do porte de Neeleman falar dessa maneira. Mas essa é sua maneira de valorizar a grande lição que, segundo ele, as comunidades carentes do Recife lhe ensinaram: o segredo para lidar com pessoas é não se sentir superior a ninguém.

São Paulo (Brasil), década de 1990. Maria de Lourdes Egydio Villela, mais conhecida pelo apelido de Milú, nasceu em berço de ouro. Maior acionista individual do Banco Itaú, uma das maiores instituições financeiras do Brasil, ela poderia fazer o que muitas outras pessoas de sua posição fazem: aproveitar a vida, divertir-se e desfrutar de sua condição privilegiada. Porém, depois que seus filhos se tornaram adultos, Milú sentiu a necessidade de romper com esse estereótipo e se dedicar a algo que fosse mais útil, para ela mesma e para seus semelhantes. Depois de fazer vários cursos de Economia, Administração e Finanças, Milú foi eleita presidente do MAM, o Museu de Arte Moderna, de São Paulo. Era rotina, entre museus e institutos culturais, ter como presidente uma figura de destaque na sociedade, que atuasse como uma espécie de relações públicas dessas instituições. Acontece que Milú não estava disposta a se conformar com um papel meramente decorativo. Ao perceber que o museu enfrentava sérias dificuldades, que iam desde problemas estruturais do prédio que lhe servia de sede até falta de verbas e risco de deterioração do acervo, Milú decidiu agir. Imediatamente, foi para Nova York aprender como administrar um museu. Ao retornar, reuniu voluntários e passou a realizar campanhas para arrecadar fundos. Seu

empenho rendeu frutos: o MAM se recuperou, cresceu e se tornou, outra vez, uma instituição ativa e prestigiada. Ao se dar conta do sucesso do projeto de voluntariado que havia introduzido no MAM, Milú resolveu expandir a ideia. Começou, então, a trabalhar com o recrutamento e a capacitação de voluntários para atuarem nos mais diferentes setores, o que acabou dando origem ao Instituto Brasileiro do Voluntariado. As inúmeras iniciativas de Milú contribuíram para despertar a consciência social dos brasileiros, multiplicando o número de pessoas envolvidas em trabalhos voluntários.

Brasil, início do século XXI. A pequena farmácia de manipulação fundada por Miguel Krigsner teve um crescimento espantoso. Ela foi a gênese do que viria a ser O Boticário, empresa que não apenas desenvolve e fabrica produtos de beleza como também os distribui por meio de uma grande rede de franqueados. São cerca de 2.400 lojas, o que faz de O Boticário a maior rede de franquia do mundo nesse mercado. O pioneirismo de Krigsner pode ser notado em várias áreas: dos investimentos que faz na gestão de pessoal à preocupação socioambiental. Essa preocupação levou-o a criar a Fundação O Boticário de Proteção à Natureza, que promove uma série de ações voltadas para a preservação do meio ambiente. Krigsner conseguiu um feito raro: aplicar no dia a dia de sua empresa os valores que norteiam sua vida profissional, expressando em iniciativas concretas toda uma filosofia de vida e de trabalho baseada em princípios. É um grande exemplo para os que pensam que negócios e princípios nem sempre podem andar juntos. Alguns desses valores são:

Pensar antes de agir

Planejar, avaliando riscos e impactos, para que os meios e recursos empregados para atingir os objetivos resultem em decisões conscientes e coerentes.

Estimular o aprendizado e o conhecimento organizacional

Promover o conhecimento desenvolvido e assimilado pela interação e pela soma de competências individuais, convivência, discussão e análise crítica de erros e acertos, valorizando a memória organizacional.

Empreender e ousar

Ter práticas arrojadas e criativas que transcendam limites, ampliem horizontes, possibilitando a exploração de novas ideias, a experimentação e o inédito, em um compromisso com o todo.

Respeitar a diversidade

Respeitar as diferenças, promover a integração e estimular o desenvolvimento individual, combinando objetivos pessoais e organizacionais.

Dialogar para integrar e priorizar

Promover o entendimento das visões e necessidades diferentes dos vários segmentos de negócios, áreas ou profissionais da organização, por meio do diálogo e de uma atuação assertiva que integre

tecnologia, processos e pessoas.

Reconhecer e celebrar

Estimular um ambiente saudável, que favoreça o aprendizado e a criatividade, por meio da celebração e do reconhecimento de atitudes e conquistas individuais e coletivas.

ACEITANDO O DESAFIO

Cada uma das pessoas cujas histórias você acabou de ler possui as características de uma Figura de Transição expostas ao longo dos capítulos anteriores. Todas foram, ou são, proativas, persistentes e fiéis a seus valores. Todas buscam aprender, exercer sua criatividade, construir pontes entre as pessoas, transmitir exemplos positivos, organizar seu tempo da melhor maneira possível, ser empreendedoras e, no final, ter a consciência de que suas vidas não transcorreram em vão.

Meu objetivo, ao escrever este livro, é fazer cada leitor perceber que está em suas mãos a decisão de se tornar uma Figura de Transição. Na verdade, você se depara com essa decisão a cada dia, a cada hora, a cada minuto. Sempre que tem de escolher entre fazer o que é mais fácil ou fazer o que é certo, entre agir ou procrastinar, entre persistir ou desistir, entre lutar por seus valores ou esquecê-los, entre ajudar ou dar as costas, você está decidindo se será uma Figura de Transição ou não. E é essa decisão que fará a diferença em sua vida e na vida das pessoas que o cercam.

Houve um período de minha vida em que morei em Bauru, no interior de São Paulo. Como a cidade possui clima propício e condições favoráveis para os voos de planador, acabou atraindo grande número de praticantes do esporte. Assim, nas tardes de sábado, eu costumava ir com meus filhos, Junior, Aline e Danilo, assistir a esse espetáculo. Aviões motorizados rebocavam os planadores até que eles atingissem a altitude ideal. Depois, os cabos eram soltos e os planadores voavam livres, movidos pelo vento. Era interessante observar o tempo que os pilotos conseguiam se manter no ar. Mal o cabo era solto e alguns já estavam se preparando para descer - faltavam-lhes a habilidade e a experiência necessárias para voos mais longos. Outros, porém, planavam durante horas. Eles sabiam como tirar proveito das massas de ar quente que os impulsionavam para o alto e só desciam quando queriam. Isso me levou a pensar que o mesmo acontece conosco. Durante muitos anos de nossas vidas, somos "rebocados" por pais, amigos, professores, chefes e até subordinados. Porém, há momentos em que "o cabo é solto" e nos vemos forçados a voar sozinhos. É nessa hora que temos de mostrar nossa capacidade de aproveitar as "massas de ar quente" do conhecimento, da organização pessoal, dos valores que incorporamos ao longo de nossas vidas e, sobretudo, dos princípios, para que possamos nos manter no alto, conduzindo nossa vida em vez de sermos conduzidos por ela. Assim, nós nos tornaremos uma Figura de Transição.

Nessa jornada, não existem atalhos nem fórmulas mágicas. Conforme disse Aristóteles, "nós adquirimos virtudes quando primeiro as colocamos em ação. Tornamo-nos justos ao praticar ações justas, equilibrados ao exercitar o equilíbrio e corajosos ao realizar atos de coragem", e isso é um processo que pode durar toda uma vida. Mas o esforço vale a pena. Ao encarar o desafio de se tornar uma Figura de Transição, você ganha, em troca, a liberdade de traçar seu próprio destino e o poder de

mudar gerações, por meio do legado que você deixará.

Você não deixará pegadas na areia do tempo se ficar sentado sobre seu traseiro. E quem quer deixar apenas marcas de traseiro na areia do tempo?

SEAN COVEY

Os 7 hábitos dos adolescentes altamente eficazes

Autoavaliação

O que posso fazer para me tornar uma Figura de Transição? Quais são as pequenas coisas de meu cotidiano que posso começar a modificar para atingir esse objetivo?

.....

.....

.....

.....

.....

Qual é o legado que eu quero deixar? Como devo agir para poder deixar esse legado?

.....

.....

.....

.....

.....

Sua opinião é importante. Envie seus comentários sobre este livro para o seguinte endereço eletrônico:

paulo.kretly@gmail.com

Notas

FONTES DOS RESUMOS BIOGRÁFICOS

Abraham Kasinski:

Revista Empreenda - edição de 2006

Alcino Neto:

www.piratasurf.com.br

Amador Aguiar:

www.terra.com.br/istoe/biblioteca/brasileiro/empreendedor/emp2.htm

Benjamin Franklin:

www.ushistory.org/franklin/inventor/inventor.html

Carmen Prudente:

www.terra.com.br/istoegente/100mulheres/ciencias/carmen.htm

David Neeleman:

www.businessweek.com/magazine/content/03_39/b3851620.htm

Dorina Nowill:

www.fundacaodorina.org.br

Edson de Godoy Bueno: newsletter "Carreira & Sucesso", Grupo Catho

Esmeralda do Carmo Ortiz:

http://www2.uol.com.br/aprendiz/n_noticias/noticias_educacao/id111200.htm#chu

http://www.educacional.com.br/entrevistas/interativa/entint_0001.asp

<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Dadosdsetor/Acoes%20>

[Sociais_2002.asp](http://www.febraban.org.br/Sociais_2002.asp)

Executivo 1: vídeo da FranklinCovey

Flávio Pimenta:

Revista Empreenda - edição de 2006

Funcionário 1: vídeo da FranklinCovey

Helen Keller: vídeo da FranklinCovey

Heloísa Helena de Assis (Zica):

http://www.sebrae-sc.com.br/novos_destaquos/opportunidade/mostrar_materia.asp?cd_noticia=8416

Irmã Dulce:

www.irmadulce.org.br

Ivan Zurita:

[http://www.terra.com.br/istoedinheiro/43 I/empreendedor/ivan-zurita.htm](http://www.terra.com.br/istoedinheiro/43_I/empreendedor/ivan-zurita.htm)

John Johnson:

Krass, Peter. Os gênios dos negócios (Campus/Elsevier)

José Eugênio Farina:

<http://carreiras.empregos.com.br>

Maria do Socorro D'Avila Oliveira:

<http://www1.folha.uol.com.br/folha/sinapse/ult1063u931.shtml>

Marie Curie:

www.nobelprize.org/physics/laureates/1903/Marie-curie-bio.html

Miguel Kringsner:

<http://internet.boticario.com.br/portal/site/institucional/menuitem.7cd747ed4delba131fb6041b3a108aOc/?jsessionid=G2bJgLbZlrQmR7FyN3W2LsmYlxGjGfPLNkBvTdmCWzMzBj62PhkW!-1265467313!-1737429679?home=sim&menu=OQueNosMove>

Milú Villela; Salim Mattar; Brito, Francisco; Wever, Luiz: Empreendedores brasileiros, vol. 1 e II

(Campus/Elsevier)

Nise da Silveira:

www.museuimagensdoinconsciente.org.br/Silveira.htm

Reiko Kitahara: Rôshi, Shundo Aoyama. Para uma pessoa bonita - contos de uma mestra zen (Editora Palas Athena)

Roberto Marinho:

www.biblio.com.br/Templates/biografias/robertomarinho.htm

Rolim Rodolfo Amaro:

<http://www.tam.com.br/b2c/jsp/default.jhtml?adPagina=517&adArtigo=6100>

Samuel Klein:

Bellino, Ricardo. Sopa de Pedra - Dez Ingredientes para Você Criar Sua Receita de Sucesso (Campus/Elsevier)

Stone Kyambade: vídeo da FranklinCovey

Zilda Arns:

www.e-biografias.net

Viviane Senna:

http://premioclaudia.abril.com.br/1997_vivianes.shtml

Obs.: Informações de pessoas mencionadas no livro que não constam na relação acima foram obtidas mediante entrevistas e contatos pessoais do autor.

Bibliografia

- BARBOSA, Christian. A tríade do tempo - A evolução da produtividade pessoal. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BRITTO, Francisco; Wever, Luiz. Empreendedores brasileiros. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, 2004, vv. 1 e II.
- CARROLL, Lewis. Aventuras de Alice no país das maravilhas e Através do espelho e o que Alice encontrou lá. São Paulo: Summus, 1980.
- COVEY, Stephen R. Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes. São Paulo: Nova Cultural, 2004.
- Os 7 hábitos das famílias altamente eficazes. São Paulo: Nova Cultural, 2002.
- The 7 Habits of Highly Effective People - Personal Workbook. New York: Simon & Schuster, 2003.
- How To Succeed With People. Salt Lake City: Deseret Book Company, 1971.
- 6 Events - The Restoration Model for Solving Life's Problems. Salt Lake City: Deseret Book Company, 2004.
- COVEY, Stephen R.; Merrill, A. Roger; Merrill, Rebecca R. First Things First. New York: Simon & Schuster, 1994.
- KRASS, Peter. Os gênios dos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- LEE, Blaine. The Power Principle - Influence With Honor. New York: Simon & Schuster, 1997.
- MERRILL, A. Roger; Merrill, Rebecca A. Questões fundamentais da vida. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- RÔSHI, Shundo Aoyama. Para uma pessoa bonita - contos de uma mestra zen. São Paulo: Palas Athena, 2002.
- SINETAR, Marsha. Siga sua vocação que o dinheiro vem. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- SLATER, Robert. Guia prático do estilo Jack Welch e Jack Welch, O executivo do século. São Paulo: Negócios Editora, 2000, 2001.
- SMITH, Hyrum W. What Matters Most. New York: Simon & Schuster, 2000.

O Autor

PAULO V. KRETLY é mestre em Administração de Empresas e graduado em Pedagogia. Possui especialização em Administração e Marketing pela Fundação Getulio Vargas, e MBA nos Estados Unidos, com especialização em Marketing pela Hawthorne University Salt Lake City Utah.

Atuou como gerente-geral e diretor de Marketing em várias empresas multinacionais, como: Novell Inc./WordPerfect Corp., IBM, nas quais adquiriu experiência na área.

Atualmente, atua como presidente da FranklinCovey Brasil, sendo responsável por toda a operação da empresa no país.

Reconhecido palestrante, especialista em liderança, gestão e produtividade pessoal e interpessoal, é especialista em gerenciamento de tempo e vem cativando milhares de pessoas e organizações que o procuram com o desejo de manter suas vidas pessoal e profissional equilibradas.

Kretly é casado, pai de quatro filhos e mora em São Paulo. Durante 25 anos, vem prestando serviços voluntários contínuos em várias regiões do Brasil e nos Estados Unidos.

Índice Remissivo

Ação persistente, 26-29

Agenda, 83-85

Aprender, 131-134

Atitude, 33-51

Brainstorming, 106

Comunicação, 90, 92, 94, 97, 118,
140-141

Confiança, 92, 97, 100-101, 110, 143,
157

Consciência, 38, 64-65, 141, 155

Constância, 55-57

Correção (de rota), 149

Credibilidade, 90

Criatividade, 72, 104-120

Desorganização, 38, 73, 74, 75

Determinação, 26, 55, 144

Determinismo, 154, 155

Disciplina, 73

Empreendedor, 103-121

Ensinar, 92, 126, 129, 131-134

Escolhas, 56, 141, 154

Exemplo, 44, 100, 109, 157

Falsas Figuras de Transição, 142,
150

Família, 38-39, 43-44, 75, 84
Filho Pródigo (parábola do), 148-150

Gerações, 29, 155, 156

Hábitos, 29, 45, 60

Iconoclasta, 141-142

Ignorância, 125

Inércia, 55

Influência, 44-45

Intraempreendedor, 112, 116

Liberdade, 19, 73, 93

Líder, 36, 107, 109, 110

Marqueteiro, 142

Mitômano, 142-143

Moedas (Parábola dos Talentos),
119

Mudança, 34-35, 54-68

Obsessão, 56-57

Organização, 70, 73-77, 83-84

Ouvir (saber como), 91-92

Pensamento convergente, 106

Pensamento divergente, 106

Perseverança, 55-68

Planejamento, 72-73

Ponte, 89-102

Princípios, 17-32

Prioridades, 70-71

Proatividade, 56

Processo, 65, 139

Rebelde (sem causa), 139-141

Receptividade, 100

Relacionamentos, 100-101

Salvador da Pátria, 138-139

Sucesso, 19, 23, 38, 54, 84

Trabalho, 81-82

Transição, 63-68

Valores, 18-19, 33-51, 104-105, 117, 119

Visão, 17-32

Voz interior, 105

Índice de Resumos

Biográficos

Abraham Kasinski, 62, 169

Alcino Neto, 129, 169

Amador Aguiar, 8, 169

Ana Luiza Garcêz, 8

Andrei Sakharov, 21, 169

Anne Frank, 95-96, 100, 169

Auri Nogueira, 98

Benjamin Franklin, 69, 72 169

Benjamin S. Carson, 79-80

Bernardo Rocha de Rezende, 79

Bill Wilson, 10, 12, 13, 169

Cao Dewang, 59

Carmen Prudente, 145, 169

Dadá Moreira, 147

David Neeleman, 153, 161, 170

Desmond Tutu, 146

Dona Rosa, 81-82, 84

Dorina Nowill, 158, 170

Earl Dickson, 111, 116

Edson de Godoy Bueno, 59, 170

Ela Bhatt, 94-95

Elson da Silva, 113-114

Esmeralda do Carmo Ortiz, 61, 170

Executivo 1, 170

Fábio Sidney Antonio, 115
Flávio Pimenta, 25, 27, 170
Funcionário 1, 170

Gandhi, 19, 33, 35, 94, 169
Graça Machel, 57-58

Helen Keller, 5, 7, 11, 12, 13, 170
Heloísa Helena de Assis (Zica), 11, 12,
13, 170

Irmã Dulce, 112, 113, 116, 170
Ivan Zurita, 83, 84, 170

John Johnson, 100, 170
José Eugênio Farina, 41-42, 44-45, 170
Kofi Annan, 143

Lázaro Antônio da Costa, 77

Marcello Ladeira, 97
Marcelo Durães, 97
Marcus Mosiah Garvey, 20
Maria do Socorro D'Avila Oliveira, 60,
63, 170
Maria Osmarina Marina Vaz de Lima,
145-146
Maria Skłodowska, 126-127

Marie Curie, 123, 131, 170

Mary Kay Ash, 92

Max Gonçalves, 80-81

Miguel Kringsner, 163, 170

Milú Villela, 162, 163, 171

Nelson Mandela, 58, 169

Nise da Silveira, 159, 160, 171

Reiko Kitahara, 40, 45, 171

Rita Almeida, 113

Roberto Marinho, 127, 128, 131, 171

Rolim Rodolfo Amaro, 130-131, 171

Salim Mattar, 160, 161, 171
Samuel Klein, 144, 145, 171
Stephen R. Covey, 93
Stone Kyambade, 42-46, 171

Viviane Senna, 43, 44, 45, 171

Willard F. Rockwell, 128, 132,
169

William C. Steere, Jr, 126

Zilda Arns, 22, 27, 171

SOBRE A FRANKLINCOVEY

DECLARAÇÃO DE MISSÃO

Promover a grandeza das pessoas e organizações em todo o mundo.

VISÃO

Impactar profundamente o modo como bilhões de pessoas no mundo todo vivem, trabalham e alcançam seus grandes propósitos.

CRENÇAS FUNDAMENTAIS

Acreditamos que

1. As Pessoas são naturalmente capazes, ambicionam crescimento e têm o poder de escolha.
2. Princípios são eternos e universais; são a base para a eficácia duradoura.
3. Liderança é uma escolha, construída de dentro para fora, tendo como base o caráter. Grandes líderes liberam nas pessoas o talento coletivo e a paixão rumo à meta certa.
4. Hábitos e Eficácia vêm somente com o uso comprometido dos processos e ferramentas adequadas.
5. Sustentar o desempenho superior requer Equilíbrio P/PC^o - foco no alcance dos resultados e no aprimoramento das habilidades.

VALORES

1. Compromisso com os Princípios. Nós somos apaixonados por nosso conteúdo e nos esforçamos por ser um modelo dos princípios e práticas que ensinamos.
2. Impacto Duradouro com os Clientes. Nós somos comprometidos em entregar aquilo que prometemos para nossos clientes. Nosso sucesso só é possível se eles também tiverem sucesso.
3. Respeito pelo Ser Humano. Nós valorizamos todos os indivíduos e tratamos cada pessoa com quem trabalhamos como verdadeiros parceiros.
4. Crescimento Sustentável. Nós encaramos a rentabilidade e o crescimento como se fossem o coração de nossa organização; são eles que nos dão liberdade para cumprir nossa missão e visão.

A FranklinCovey (NYSE:FC) é líder global no treinamento em eficácia, em ferramentas de produtividade e serviços de avaliação para organizações, equipes e pessoas. Entre nossos clientes estão 90% das 100 maiores empresas da Fortune, mais de 75% das 500 maiores da Fortune, milhares de pequenas e médias empresas, bem como numerosos órgãos governamentais e instituições de ensino. Organizações e pessoas têm acesso aos produtos e serviços da FranklinCovey mediante treinamento corporativo, facilitadores licenciados, coaching um a um, seminários públicos, catálogos e mais de 140 lojas de varejos.

A FranklinCovey conta com 2 mil associados que oferecem serviços profissionais, produtos e materiais em 28 idiomas, em 39 escritórios e em 95 países.

PROGRAMAS E SERVIÇOS

xQ Survey and Debrief (to help leaders assess their organization's Execution Quotient')

The 7 Habits of Highly Effective People workshop

The 4 Disciplines of Execution work session

FOCUS: Achieving Your Highest Priorities workshop

The 4 Roles of Leadership workshop

The FranklinCovey Planning System

SOBRE A FRANKLINCOVEY BRASIL

A FRANKLINCOVEY BRASIL é uma sólida organização voltada para a melhoria da eficácia corporativa e pessoal. Suas soluções baseiam-se no desenvolvimento da alta produtividade, gerenciamento de tempo, projetos e excelência nos relacionamentos interpessoais. Desde 2000, a FranklinCovey Brasil já aplicou treinamentos em cerca de 130 das maiores empresas do país, utilizando uma metodologia baseada em princípios, que transformam estas organizações de dentro para fora, tornando-as altamente eficazes.

Programas

Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes - versão Clássica, para Gestores e Colaboradores

Os 7 Hábitos dos Adolescentes Altamente Eficazes

Liderança: Grandes Líderes, Grandes Equipes, Grandes Resultados

Foco - Atingindo suas Maiores Prioridades

Gerenciamento de Projetos

xQ - Quociente de Execução

As 4 Disciplinas da Execução

Benchmark 360°

Habilidade de Apresentação

Habilidade para Reuniões

Habilidades de Escrita

Construindo Confiança

Como Trabalhar com Sinergia

Produtos

Franklin Planner Starter kit

Franklin Planner Software

Franklin Planner Software For Ms Outlook

Refis Diários e Semanais para o Franklin Planner

Capas em Couro com e sem Zíper

Capas Sintéticas com e sem Zíper

Folhas em Branco e Folhas Pautadas

Furadores de Papel Modelos de Mesa e Portátil

Arquivos Fichários

Linha Masculina e Feminina de Bolsas e Pastas para Notebook

Livros (português)

Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes

Os 7 Hábitos das Famílias Altamente Eficazes

Os 7 Hábitos dos Adolescentes Altamente Eficazes

O 8º Hábito

Vivendo os 7 Hábitos

Liderança Baseada em Princípios

Primeiro o Mais Importante

O que Mais Importa

O Gladiador Moderno

O Princípio do Poder

Os 7 Hábitos Compactos (7 livretos)

Princípios Essenciais das Pessoas Altamente Eficazes

O Programa FranklinCovey para a execução eficaz

Figura de Transição

Questões Fundamentais da Vida

Seus Clientes Precisam ter Sucesso. E Agora?

Livros (inglês)

The 7 Habits of Highly Effective People

The 7 Habits of Highly Effective Families

Living the 7 Habits

The 10 Natural Laws of Successful Time and Life Management

What Matter Most

The Modern Gladiator

First Think First

Life Matters

Principie Centered Leadership

To Do, Doing, Done

Let's Get Real or Let's Not Play

Business Think

The 8t' Habit

Vídeos (português)

VCD - Deixe um Legado

VCD - O Valor do Tempo

VCD - Águas Turbulentas

DVD - Palestra com Dr. Covey "Liderança não é uma Posição e, sim, uma Escolha"

DVD - O Poder de Viver seus Valores - Hyrum Smith

Áudios (inglês)

Beyond the 7 Habits (4 CD ser)

First Thing First (3 CD ser)

Life Matters (4 CD ser)

Mastering the 7 Habits (12 CD ser)

Principie Centered Leadership (3 CD ser)

The 7 Habits of Highly Effective People (3 CD ser)

Outras soluções focalizadas

Consultoria Organizacional

Certificação FranklinCovey

Soluções Formatadas para empresas

Soluções Eletrônicas e Aprendizado on-line

Simpósio Internacional sobre Liderança e Produtividade

Soluções Organizacionais

Personal Coaching

Palestras Especiais

FRANKLINCOVEY BRASIL LTDA.

Rua Flórida, 1568

São Paulo – SP – Brasil – 04565-001

Telefone: 11 5105-4400

E-mail: info@franklincovey.com.br

Site: www.franklincovey.com.br



FranklinCovey

Ganhe **10% de desconto** sobre os preços de nossos renomados seminários, apresentando este cupom.

Para mais informações:

Ligue

11-5105-4400

OU

Site www.franklincovey.com.br

OU

e-mail: info@franklincovey.com.br

Enquanto milhões de pessoas leem nossos best-sellers todo ano, milhares delas e também milhares de empresas se tornam mais eficazes, participando de nossos seminários, como o impactante:

OS 7 HÁBITOS

DAS PESSOAS ALTAMENTE EFICAZES

Transforme três dias em 7 hábitos para toda a vida

Os 7 hábitos®, baseado no best-seller de Stephen Covey, é uma experiência inspiradora de três dias que cria uma atitude positiva de mudança. Nesse workshop, você mudará sua maneira de abordar seu trabalho e relacionamentos e verá os problemas como oportunidades.

Validade de um ano a partir da apresentação da nota fiscal da compra do livro.

Ganhe **10% de desconto** sobre os preços de nossos renomados seminários, apresentando este cupom.



Enquanto milhões de pessoas leem nossos best-sellers todo ano, milhares delas e também milhares de empresas se tornam mais eficazes, participando de nossos seminários, como o impactante:

***Liderança: grandes líderes,
grandes equipes, grandes resultados***

Líderes fazem a diferença em grandes organizações

Workshop desenvolvido com base na comprovada experiência da FranklinCovey em liderança e inspirado nos maiores ensinamentos de renomados especialistas no tema, como Stephen M. R. Covey, Stephen Covey, Jack Welch, Ram Charan, Fred Reichheld e Clayton Christensen.

Para mais informações:

Ligue

11-5105-4400

OU

Site www.franklincovey.com.br

OU

e-mail info@franklincovey.com.br

Validade de um ano a partir da apresentação da nota fiscal da compra do livro.





Ganhe **10% de desconto** sobre os preços de nossos renomados seminários, apresentando este cupom.

Enquanto milhões de pessoas leem nossos best-sellers todo ano, milhares delas e também milhares de empresas se tornam mais eficazes, participando de nossos seminários, como o impactante:

FOCO

ATINGENDO SUAS MAIORES PRIORIDADES

Nós temos algo que pertence a você: seu tempo

O Foco® é um workshop de gerenciamento de tempo para todo o dia e não apenas para as exigências de um dia de trabalho. Ele o ajudará a focar seu tempo, energia e recursos nas coisas que são mais importantes, tomando-o mais produtivo, equilibrado e sem stress. Este seminário já foi aplicado em mais de seis milhões de participantes.



FranklinCovey

Para mais informações:
Ligue

11-5105-4400

OU

Site www.franklincovey.com.br

OU

e-mail info@franklincovey.com.br

Validade de um ano a partir da apresentação da nota fiscal da compra do livro.

* Carroli, Lewis - Aventuras de Alice no País das Maravilhas e Através do Espelho e o que Alice Encontrou Lá (Summus Editorial, 1980).

* Krass, Peter - Os Gênios dos Negócios (Campus/Elsevier, 2004).