ÍNDICE

Apresentação 17

O que podemos aprender com os gansos selvagens 19
O importante é começar 21
O poder das palavras 22
Não dês cabo do teu dia com coisas tão pequenas 23
Cuidado: não abortar grandes ideias 24
Mudar hábitos exige sacrifícios 25
Não limites o crescimento dos teus funcionários 27
O exemplo vem de cima 28
Não culpes os outros 29
Aproveita ao máximo o potencial dos funcionários 30
Encara os problemas com otimismo 32
Age com sabedoria, e não só por compaixão 33
Tem cuidado com o modo como dizes a verdade 34
O dinheiro é a mais pobre das ambições 35
Ressalta os aspetos positivos das pessoas 36
O que leva um funcionário a mentir 37
Se tiveres de decidir, sê rápido e evita o sofrimento 38
Pessoas inertes 39
O momento certo 40
Reage às atitudes negativas 41
Constrói pontes, não barreiras 42
Nunca tomes decisões precipitadas 44
Evita palavras ásperas 45
Não dês ouvidos aos pessimistas 46
Fala, mas com conteúdo 47
És tu quem constrói a tua empresa 48
Se queres que as coisas funcionem, acompanha tudo de perto 49
Recompensa os comportamentos corretos 50
Tenta perceber o que o outro te diz 52
A glória e a derrota são passageiras 53
Para quem trabalhas? 54

Se não estás feliz no trabalho, parte para outro 55
Não tenhas medo de arriscar 56
Para qualquer problema, há sempre uma saída 57
A integração dos setores fortalece a empresa 58
Para refazer o mundo, refaz primeiro o Homem 59
Valoriza as coisas simples 60
Antes de criticares, olha para os teus próprios defeitos e limitações 61
Quem cria o ambiente de trabalho és tu 62
Torna-te maior no trabalho 64
A melhor forma de ensinar é através do exemplo 65
Vales pelo que és, não pelo que tens 66
Os novos desafios renovam-nos o ânimo 67
Assume novas responsabilidades apenas quando estiveres preparado 68
Procura sempre renovar-te profissionalmente 69
Não se pode agradar a todos 70
A família em primeiro lugar 72
Como evitar mexericos e intrigas no trabalho 74
Antes de te queixares, certifica-te de que não és tu a causa do problema 75
Não te incomodes com o mau humor dos outros 76
Procura o equilíbrio na vida 77
Não te baseies apenas na tua experiência passada 79
Resolve os problemas de vez 80
O melhor momento para ser feliz 81
Quando desejares uma coisa, concentra-te apenas nela 82
Aceita o brilho dos outros 83
É com o exemplo que se promovem mudanças 84
Aceita ajuda, não te afogues nos problemas 85
Não deixes a empresa ao sabor da sorte 86
Estimula a troca de ideias entre funcionários 87
Acaba com as queixas e valoriza o que tens 88
Aprende a ouvir o coração das pessoas 89
Adota sempre uma atitude de vencedor 90
Sente orgulho do teu trabalho 91
As pessoas têm valores diferentes dos teus 92
A inveja só traz infelicidade 93

Coisas que nos roubam energia 94
Dá uma oportunidade aos teus funcionários para que se desenvolvam 95
A tua paz interior depende exclusivamente de ti 96
Constrói um ambiente harmonioso com tolerância e perdão 97
Ajuda os outros a vencer 98
Eleva o pensamento 99
Uma forma de pensar diferente 100
Aldeões chineses 101
Como um programa de Qualidade Total muda o comportamento das pessoas 102
As soluções para os problemas estão ao nosso alcance 103
Sorte: o encontro da competência com a oportunidade 104
Quanto vale o conhecimento? E a compreensão? 105
Aceita os defeitos dos outros e os outros aceitarão os teus 106
Não te deixes levar pela arrogância 107
A catástrofe, às vezes, está apenas na tua cabeça 108
O excesso de ajuda é prejudicial 109
Conhece melhor os teus funcionários 110
Nomes diferentes para jovens condenados 111
Aproveita o lado bom das pessoas 112
Usar a cooperação e a criatividade de uma equipa 113
A importância das metas claras 114
Não deixes que fatores externos atrapalhem o teu ideal 115
Coisas que «sempre se fizeram assim» 116
Não sejas o gestor que ameaça e provoca medo 117
Torna a empresa mais leve 118
Trata o outro como gostarias de ser tratado 119
Às vezes é preciso medidas mais drásticas 120
Informa-te mais e evita conclusões precipitadas 121
És tu quem tem a capacidade de mudar 122
O nosso rosto reflete as nossas intenções 123
Descobre a verdadeira natureza das pessoas 124
Se cada um fizer a sua parte, os problemas resolver-se-ão mais depressa 125
O pessimista traz sempre consigo a infelicidade 126
As três maiores interrogações da vida 127

Às vezes as empresas tomam medidas impensadas para reduzir custos 128
Sobre a inveja e a traição 129
Dá sentido ao trabalho das pessoas 130
Usa com inteligência o pouco conhecimento que tens 131
Se queres mudar o teu setor, a tua empresa, o teu mundo, começa por mudar o teu pensamento 133
Inventar é uma coisa, concretizar é outra 134
Quando a responsabilidade é dividida, ninguém responde por nada 135
Sem iniciativa, os problemas não se resolvem 136
Qualquer obstáculo contém uma oportunidade 137
Não transfiras problemas para os outros 138
Para realizar mudanças, é preciso acreditar e agir 139
Não desistas ante as dificuldades 140
Às vezes precisamos de um pequeno empurrão 141
Proíbe a proibição 142
Encontra algo que possas elogiar 143
Não é preciso usar a força para liderar 144
Evita conclusões precipitadas 145
Trabalhar em equipa é respeitar as diferenças 147
A qualidade das pequenas tarefas leva à Qualidade Total 148
Não te apoies no passado 151
Usa o ambiente a teu favor 153
As coisas não acontecem conforme esperamos 154
Confia 155
As pessoas são boas e honestas 156
A negociação: o caso dos 35 camelos 158
Vender requer técnica e imaginação 160
Fixa a atenção nas coisas boas 162
Cuidado com o mais e o menos 163
O papel do consultor 164
Para quê comparar? 165
Aprende a dizer «não» 167
Sustém os teus ímpetos 168
Segue em frente! Deixa que as coisas se acomodem 169
O que vês é o que refletes 170

O trabalho em equipa renova as energias 171
As razões do trabalho 172
Transforma em força a tua fraqueza 173
Nunca desistas das tuas ideias 174
A honestidade é um valor muito pessoal 175
O turbante e a vaidade do rei 176
Cuidado com o leão surdo 177
Torna o ambiente mais leve e menos carregado de mágoas 178
Não te esqueças do principal 179
Desenvolve relações mais sólidas e mais confiantes 180
Apaga da memória as pequenas quezílias 181
Abre os olhos para a verdade 182
O problema de um é problema de todos 183
A decisão está nas tuas mãos 184
O que preferes: cantar ou blasfemar? 185
Sê respeitado por seres diferente 186
Conhece a razão daquilo que fazes 187
Sapos fervidos 188
Sê digno de confiança: revela também os teus defeitos 189
Em alguns casos, é inteligente passar por tolo 190
Arrisca uma resposta, mesmo que te pareça óbvia 191
Expulsa da tua vida o outro que te ensinaram a ser 192
Constrói os teus castelos 193
O verdadeiro significado da paz 194
O mal que desejamos aos outros 195
Encara o erro como uma experiência positiva 196
Dá oportunidades 197
Compromete-te com aquilo que dizes 198
Não multipliques os problemas 199
Não te queixes, muda o caminho 200
Faz por merecer 201
O segredo da felicidade 202
Passa pelos obstáculos de maneira mais eficiente e suave 203
Quantas mais ideias tiveres para trabalhar, mais provavelmente chegarás à melhor solução 204
Evita fazer observações negativas 205

O bom consultor não é aquele que dá as respostas certas, mas aquele que faz as perguntas certas 206
Devemos ser pacientes com os mais novos 208
Não desperdices energia valiosa 209
Renova a cada dia as tuas relações pessoais 210
Vê além dos papéis que as pessoas representam 211
Não transformes um pequeno problema num enorme desastre 212
Deixa que os teus funcionários usem a inteligência 213
O bom é inimigo do ótimo 214
As pessoas vivem melhor quando têm objetivos de vida claros 215
A rotina atrasa o teu desenvolvimento 216
A qualidade depende da participação de todos 217
Faz acontecer! 218
Tipos de chefes que andam por aí 219
O poder que ofusca 220
O que fazer para motivar pessoas 221
Se queres que algo melhore, concentra o foco 222
Atenção aos pequenos detalhes 223
Mantém-te aberto ao novo 224
Não desprezes a experiência dos mais velhos 225
Aprende a agir e a pensar por ti mesmo 226
O equilíbrio entre o trabalho e o descanso 227
Comporta-te conforme o ambiente 228
Não imagines regras inexistentes 229
Aprende a respeitar e a valorizar as diferenças 230
Constrói o teu caminho sem te preocupares com o louvor ou com o desprezo dos outros 231
Os hábitos e os costumes ultrapassados impedem a mudança 232
Verifica os processos de trabalho. Podem ser eles os culpados! 233
Sê determinado quando fizeres mudanças necessárias 234
O caminho que se deve seguir 235
És tu o comandante do barco? 236
A autoestima dos funcionários traz bons resultados às empresas 237
O que é a qualidade? 238
Faz com que as coisas aconteçam! 240
Julga apenas quando necessário 241
Nenhum jardim é perfeito 242

Faz a tua parte: ensina 243
A mudança de comportamento exige paciência e determinação 244
Treinar e educar para a busca de soluções 246
Elimina a alienação, a frustração e o descontentamento 247
O respeito é bom e faz bem à autoestima de todos nós 248
Valorização das pessoas no ambiente de trabalho 249
Lições de vida 250
Trata as pessoas com respeito e dignidade 251
Aprende a cultivar a tua criatividade 252
Pratica a administração participativa 253
Estabelece metas para as pessoas 254
Livra-te do peso desnecessário 255
Elimina o desperdício 256
Corrida de bicicleta 257
O conhecimento é um processo lento e gradual 258
Experimenta o novo 259
Encara as críticas como alimento para o teu crescimento 260
O camelo não suportou o peso da pena 261
Olha para as mudanças e concretiza-as 262
O grau de dificuldade motiva-nos a atingir o objetivo 263
Teoria da profecia autorrealizadora 264
Tens melhores resultados com pessoas motivadas e felizes 265
Pede desculpas apenas quando fores sincero 266
Melhora as tuas capacicades e não te preocupes com as dos outros 267
Delega também o poder de escolha nos teus subordinados 268
Acredita na mudança 269
Cria tempo para o planeamento 270
Mergulha fundo 271
A dor faz parte das conquistas 272
Vê com o olhar do outro 273
Flores ou um prato de arroz? 274
Descobre o que te fez escorregar 275
É da minha natureza 276
Se cada um fizer a sua parte... 277
Dá liberdade para a criação e para a ousadia 278
Aprender com os tombos da vida 279

Aprender a lidar com os obstáculos 280
O valor da humildade 281
Põe-te no lugar do outro 282
Aprender a lidar com a adversidade 283
Pede uma folha em branco 284
Uma grande verdade 285
Qual é a parte mais importante do corpo humano? 286
Não te esqueças de ser feliz! 288
Os dois lobos 289
Sê livre para estabelecer os limites dos teus sonhos 290
A cura para os coices dos burros 291
As consequências do mau tratamento 292
O verdadeiro tesouro 293
O tamanho da tolerância 294

Referências bibliográficas 295
Índice temático 301

APRESENTAÇÃO

Esta é a história de um casal que tomava o pequeno-almoço no dia em que cumpria as bodas de ouro. A mulher barrou a côdea do pão com manteiga e passou-a ao marido, ficando com o miolo para si.

Pensou ela: «Tive sempre vontade de comer a melhor parte do pão, mas gosto muito do meu marido e, ao longo destes cinquenta anos, dei-lhe sempre o miolo. Mas hoje quis satisfazer o meu desejo. É justo que eu coma o miolo do pão pelo menos uma vez na vida.»

Para sua imediata surpresa, o rosto do marido abriu-se num largo sorriso, até que lhe disse:

— Obrigado por esta prenda, meu amor. Durante cinquenta anos, tive sempre vontade de comer a côdea do pão, mas, como sempre gostaste tanto dela, nunca ousei pedir-ta!

Esta história, cujo autor se desconhece, ilustra, no meu entender, o maior problema que se pode encontrar nas empresas: a falta de comunicação entre os setores. Problemas que podiam ser rapidamente resolvidos, muitas vezes, agravam-se, a ponto de causar ruturas nas relações pessoais. Quando o caldo entorna e se analisam as causas, o que se constata é a completa falta de comunicação no que toca às reais necessidades e expetativas a ser atendidas de parte a parte.

É por isso que constantemente defendo que as três coisas mais importantes para a melhoria da qualidade e da produtividade numa empresa são: em primeiro lugar, a comunicação; em segundo lugar, a comunicação; e, em terceiro lugar, a comunicação.

A arte da comunicação está em fazer as pessoas compreenderem plenamente o significado das mensagens. Há anos que trabalho como *coach* e ajudo as pessoas a compreender melhor a complexidade das relações no mundo moderno e a tornarem-se bem-sucedidas naquilo que fazem.

O processo de *coaching* ajuda o indivíduo a alterar comportamentos que lhe impeçam o progresso. Isto dá-se, basicamente,

através da reflexão. O uso de parábolas, de fábulas, de lendas, de histórias reais, curtas e interessantes, foi uma fórmula que adotei para ajudar as pessoas a refletir sobre temas como a motivação, o trabalho em equipa, a liderança, a superação, as mudanças, entre tantos outros, presentes nas relações interpessoais. Uma história prende a atenção e traz sempre uma mensagem positiva que convida à reflexão.

As fontes e a origem das histórias são as mais diversas, das contribuições que recebi dos ouvintes das estações de rádio das quais fui e sou colaborador (atualmente na Rádio Bandeirantes AM 840 e FM 90,9, em São Paulo), às pequenas adaptações de textos de livros, de artigos de revistas, de anotações em palestras, *sites* da Internet, etc. Procurei relacionar na bibliografia deste trabalho todas as obras que me serviram como fonte de leitura e inspiração ao longo de todos estes anos.

Gostaria de acrescentar ainda uma última consideração, sobre o modo como exploramos o sentido das histórias presentes neste livro: são múltiplos os ensinamentos que podemos extrair de cada citação. O leitor não deve considerar como única a perspetiva do ensinamento comentado. Com reflexão e criatividade, muitas outras lições podem ser extraídas de uma única história.

Bom proveito!

Alexandre Rangel

O QUE PODEMOS APRENDER COM OS GANSOS SELVAGENS

Podemos aprender muito com os gansos selvagens. Quando um ganso bate as asas, por exemplo, e voa numa formação em V, cria um vácuo que permite à ave seguinte passar, e o bando consegue um desempenho 71% melhor do que se cada uma das aves voasse sozinha.

Sempre que um ganso sai da formação, sente a súbita resistência do ar, porque está a tentar voar sozinho. Rapidamente, volta à formação, aproveitando o vácuo da ave que segue imediatamente à sua frente.

Quando o ganso que lidera o bando se cansa, vai para a parte de trás da formação, e, imediatamente, há outro que assume o seu lugar e passa a voar na posição da ponta.

Durante a formação, os gansos que seguem atrás grasnam para encorajar os da frente a aumentar a velocidade.

Se um deles adoece, dois dos gansos abandonam a formação e acompanham o companheiro doente, para o ajudar e proteger. Ficam com ele até que esteja apto a voltar a voar ou até que venha a morrer. Só depois disso voltam ao procedimento normal numa outra formação ou seguem atrás de um outro bando.

A lição dos gansos é esta:

- As pessoas que partilham uma direção comum e um sentido de comunidade podem atingir mais facilmente os objetivos.
- Para atingir os nossos objetivos, é necessário seguir ao lado daqueles que se dirigem para onde queremos ir, e dar e aceitar ajuda.
- É preciso que haja um revezamento na liderança e nas tarefas pesadas. As pessoas, tal como os gansos, dependem umas das outras.

- Temos de assegurar que o nosso grasnido seja encorajador para a nossa equipa e que a ajude a melhorar o seu desempenho.
- É preciso estar ao lado dos colegas também nos momentos difíceis.

O IMPORTANTE É COMEÇAR

É curioso observar o modo como a vida numa empresa muda quando passa a trabalhar sintonizada com os conceitos de qualidade, implantando uma gestão mais participativa, valorizando ideias e sugestões feitas pelos funcionários e definindo responsabilidades de forma mais clara para todos. Mas tal não é coisa que aconteça da noite para o dia. É preciso perceber que, embora esse seja o caminho certo, os resultados não são imediatos. O essencial é que se dê o primeiro passo e que se continue a promover a melhoria contínua.

Repara nestas verdades: a mais longa caminhada só é possível passo a passo... O mais belo livro do mundo foi escrito letra a letra... Os milénios sucedem-se segundo a segundo... As mais violentas cascatas vêm das mais pequenas nascentes... Não fossem as gotas, não haveria chuva... A mais bela construção não teria acontecido se não fosse o primeiro tijolo...

O processo da mudança não é fácil nem é rápido, mas tentar vale sempre a pena!

Vamos, não percas a oportunidade. Transforma gradualmente a tua empresa, introduzindo pouco a pouco conceitos de qualidade.

O PODER DAS PALAVRAS

No ambiente profissional, o bom humor incentiva o aumento da produtividade. Um sorriso nos lábios demonstra o modo de encarar a vida, facilita a comunicação e melhora as relações no trabalho e na vida social. Custa menos sorrir do que ficar de cara fechada, não concordas? O gesto não requer esforço nem prática. É simples e económico. Assim, sorri, nem que seja por economia.

O humor, bom ou mau, contagia. Para ter uma ideia do quão contagioso é, uma amiga contou-me que um casal de vizinhos seus está permanentemente de mau humor. Sempre que ela dá com eles no elevador, estão de trombas. Até o cão! Ou seja, o mau humor contagia o próprio fiel amigo.

Há um ensinamento que diz:

Atira uma pedra à água: ela desaparece num instante, mas deixa dezenas de ondas que giram em círculos, círculos e círculos.

Sê ríspido com uma palavra: esta desaparece num instante, mas deixa dezenas de ondas que giram em círculos, círculos e círculos.

Diz uma palavra amável: esta desaparece num instante, mas deixa dezenas de ondas que giram em círculos, círculos e círculos.

Com o humor, dá-se a mesma coisa. Contagia e é fundamental para a melhoria da qualidade do ambiente de trabalho.

NÃO DÊS CABO DO TEU DIA COM COISAS TÃO PEQUENAS

É muito difícil lidar com pessoas que nunca estão de bem com a vida. Portanto, não deixes que as coisas mais insignificantes te tirem o bom humor. Coisas pequenas, com as quais não vale a pena incomodarmo-nos.

No outro dia, li que no Colorado, nos Estados Unidos, há aquilo a que chamam ruínas de uma árvore gigantesca. Os biólogos dizem que a imensa árvore ficou em pé durante quatrocentos anos. Ao longo da vida, foi atingida inúmeras vezes por raios e temporais, repetidamente. A árvore resistiu a todas as adversidades. Até que, um dia, um exército de insetos a atacou e a deitou abaixo.

Um gigante da floresta que durante séculos sobreviveu a raios e a temporais acabou por cair ante insetos minúsculos, daqueles tão pequenos que um homem os pode esmagar entre os dedos. Caramba! Resistir tanto a raios e a trovoadas e acabar por ser deitada abaixo por minúsculos insetos.

Tem muito cuidado com as coisas pequenas, pois podem acabar por destruir o teu dia e também o humor daqueles com os quais convives, prejudicando, e muito, a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

CUIDADO:
NÃO ABORTAR GRANDES IDEIAS

Numa faculdade de medicina, certo professor propôs aos alunos a seguinte situação:

— Baseados nas circunstâncias que vou enumerar, que conselho dariam a esta mulher, grávida do quinto filho? O marido sofre de sífilis, e ela, de tuberculose. O primeiro filho nasceu cego e o segundo morreu. O terceiro nasceu surdo. O quarto é tuberculoso. Ela está a pensar seriamente em abortar a quinta gravidez. Que caminho a aconselhariam a tomar?

Com base nestes factos, a maioria dos alunos concordou que o aborto seria a melhor saída. O professor disse então aos alunos:

— Os que disseram sim à ideia do aborto, saibam que acabaram de matar o grande compositor Ludwig van Beethoven.

Numa empresa, os grandes projetos, as ideias excelentes, às vezes, são «abortados» mal as pessoas envolvidas se veem diante de situações difíceis. Para que seja bem-feito, tudo leva tempo e exige perseverança, tenacidade e entusiasmo.

MUDAR HÁBITOS EXIGE SACRIFÍCIOS

Certa vez, um profeta e o seu discípulo, em viagem, pediram pousada numa das casas que encontraram ao longo do caminho.

À hora do jantar, foi-lhes servido, como refeição, apenas um copo de leite. Era a única coisa que o dono da casa tinha para lhes dar, embora todos os que ali moravam fossem pessoas saudáveis, tanto os pais como os filhos. A terra era boa, tinha bastante área para cultivo, mas a família nada cultivava. Em toda aquela terra, possuíam apenas uma vaca leiteira, de onde vinha o leite que sustentava toda a família.

De manhã, o profeta e o discípulo levantaram-se, agradeceram a hospitalidade e continuaram viagem. Mais à frente, algo afastada da casa, a vaca pastava à beira de um precipício.

O profeta ordenou então ao discípulo:

— Vai até ali e empurra a vaca.

O discípulo, inicialmente, mostrou-se relutante, mas, como obedecia ao mestre, fez o que o profeta mandara e empurrou a vaca pelo precipício. A vaca morreu na queda, o que deixou o discípulo bastante consternado.

Alguns anos volvidos, o profeta e o discípulo voltaram àquela região, e mais uma vez pediram guarida naquela mesma casa. Observaram, imediatamente, que qualquer coisa tinha mudado naquela família. Já se viam plantações ao redor da casa, havia animais a pastar por ali e não havia ninguém parado, porque cada um se ocupava com uma qualquer tarefa.

À hora do jantar, foi-lhes servida uma refeição excelente, preparada com os alimentos colhidos da própria terra, o que foi motivo de orgulho para todos.

De manhã, o profeta e o discípulo despediram-se da família e continuaram viagem.

O profeta disse então ao discípulo:

— Se não tivéssemos empurrado a vaca pelo precipício, esta família jamais se teria desenvolvido, trabalhando e cultivando a terra que é sua.

Esta parábola mostra-nos que devemos expandir as nossas habilidades até às coisas novas. Só assim a empresa progredirá. Mas ensina-nos também esta máxima: mudar hábitos e comportamentos, às vezes, requer sacrifícios e cortes drásticos com os padrões de trabalho que incorporámos.

NÃO LIMITES O CRESCIMENTO DOS TEUS FUNCIONÁRIOS

Um casal levou o filho de quatro anos ao médico. A criança quase não falava, embora percebesse tudo o que lhe era dito. Os pais pensavam que aqueles fossem sintomas de um qualquer problema de saúde.

Depois de uma série de testes e exames, o médico concluiu que o menino tinha uma inteligência acima da média. Durante os testes, o clínico observou que, sempre que fazia uma pergunta à criança, um dos pais respondia imediatamente por ela. O médico aconselhou ambos a nada dizerem à criança, e que não falassem por ela, ao longo de algumas semanas. Quando voltaram ao médico, dias depois, o menino já falava fluentemente.

Na empresa, o gestor que é «paizão» não deixa os funcionários desenvolverem-se através dos seus próprios erros e acertos. As pessoas aprendem mais a praticar e a errar do que a seguir as «decisões corretas» dos outros.

O EXEMPLO VEM DE CIMA

Conta a história que havia três sapos numa lagoa quando esta começou a borbulhar, de tão quente. Um dos sapos resolveu sair dali. Teoricamente, os dois sapos restantes teriam morrido, mas não foi o que aconteceu. Morreram os três escaldados, pois o que resolveu sair apenas «resolveu» sair. Em vez de agir, deixou-se ali ficar, parado, na lagoa.

Tomar uma decisão de nada adianta se a coisa não passar daí. Qualquer resolução exige uma ação para que se torne efetiva.

O primeiro passo para o início de um processo de mudança é o do compromisso do dirigente. É necessário que este assuma a responsabilidade de mudar a empresa implantando uma nova filosofia de trabalho, demonstrando o seu compromisso através de ações efetivas. E é por isso que tem de estar convicto e verdadeiramente preparado para enfrentar as resistências que ocorrerão ao longo do processo de mudança.

Para mudar, é preciso mais do que resolver mudar; é preciso agir!

NÃO CULPES OS OUTROS

Uma empresa estava a dar prejuízo e os funcionários sentiam-se extremamente desmotivados. Era preciso fazer algo para reverter o caos. Ninguém, porém, queria assumir fosse o que fosse. Pelo contrário, o pessoal só se queixava de que as coisas estavam mal e que não havia perspetivas de progressos.

Um dia, quando os funcionários chegaram ao trabalho, encontraram na portaria um cartaz no qual estava escrito: «A pessoa que impedia o teu crescimento na empresa morreu ontem. Foste convidado para o velório no campo de jogos.» Todos ficaram curiosos para saber quem fora a pessoa que impedira o crescimento de todos na empresa. E foram lá ver. Conforme os funcionários se aproximavam do caixão, a excitação aumentava:

— Quem é que andava a atrapalhar o meu progresso na carreira? Ainda bem que se finou...

Um a um, agitados, os funcionários aproximavam-se do caixão, olhavam lá para dentro e engoliam em seco, caindo depois no mais absoluto silêncio, como se tivessem sido atingidos no fundo da alma. Na portinhola do caixão fora afixado um espelho.

A mensagem atingiu a todos: só há uma pessoa capaz de limitar o seu crescimento e o da empresa, e essa pessoa és tu.

APROVEITA AO MÁXIMO O POTENCIAL DOS FUNCIONÁRIOS

Na Índia, um carregador de água levava aos ombros dois grandes potes pendurados nas extremidades de uma vara.

Um dos potes tinha uma racha, e o outro era perfeito e chegava sempre cheio de água ao fim da longa jornada entre o poço e a casa do patrão do carregador. O pote rachado, à chegada, apenas vinha meio cheio. E assim se passaram as coisas durante dois anos. Todos os dias, o carregador entregava um pote e meio de água na casa do patrão.

Obviamente, o pote perfeito estava orgulhoso das suas realizações. Mas o pote rachado envergonhava-se da sua imperfeição e sentia-se miserável por ser capaz de realizar apenas metade do que lhe era designado fazer.

Após perceber que, durante dois anos, nada mais fora do que uma falha amarga, o pote disse ao homem, um dia, à beira do poço:

— Estou envergonhado, quero pedir-te desculpas.

— Porquê? — perguntou o homem. — Porque é que estás envergonhado?

— Ao longo destes dois anos, só fui capaz de entregar metade da minha carga, porque a minha racha faz com que boa parte da água vaze pelo caminho até à casa do teu senhor. Por causa do meu defeito, mesmo tendo tu todo este trabalho, não ganhas o salário completo pelos teus esforços — disse o pote.

O homem ficou triste ante a situação do velho pote e, com compaixão, disse-lhe:

— Quando retomarmos o percurso até à casa do meu senhor, quero que repares nas flores ao longo do caminho.

De facto, à medida que subiam a montanha, o velho pote rachado viu flores selvagens à beira da estrada, o que lhe deu um grande ânimo.

Quando chegaram ao fim do percurso, porém, o pote ainda se sentia mal por ter entornado água, e, uma vez mais, desculpou-se ao homem pela sua falha.

E o homem disse ao pote:

— Notaste como havia flores no teu lado do caminho? Notaste que, dia a dia, enquanto voltávamos do poço, eras tu quem as regava? Durante dois anos, pude colher essas flores para ornamentar a mesa do meu senhor. Se não fosses como és, ele jamais teria tal beleza para dar graça à sua casa.

Esta história mostra-nos que cada um de nós tem os seus próprios e únicos defeitos. Se os reconhecermos, podemos usá-los a nosso favor. Procura aproveitar todo o potencial dos teus funcionários... Mesmo os daqueles que te parecem mais limitados.

ENCARA OS PROBLEMAS COM OTIMISMO

Uma empresa desenvolveu um projeto de exportação de sapatos para a Índia. Enviou dois dos seus vendedores a pontos diferentes daquele país, para que fizessem um levantamento do potencial do mercado. O primeiro vendedor enviou o seguinte *fax* para a administração da empresa: «Cancelem o projeto de exportação de sapatos para a Índia. Aqui ninguém usa sapatos.»

Sem ter conhecimento daquele *fax*, o segundo vendedor enviou o seu: «Tripliquem o projeto de exportação de sapatos para a Índia. Aqui ainda ninguém usa sapatos.»

Interessante: a mesma situação é interpretada como um absoluto obstáculo por um dos vendedores e como uma fantástica oportunidade pelo outro. Isso mostra como tudo na vida pode ser visto com enfoques e maneiras diferentes. Quando analisares um problema na empresa, procura observá-lo de todos os ângulos possíveis. Assim, deixarás de ver problemas e passarás a ver oportunidades.

AGE COM SABEDORIA, E NÃO SÓ POR COMPAIXÃO

Certa vez, um camponês encontrou uma cobra moribunda na sua horta. Ao ver que o animal sofria, encheu-se de compaixão. Apanhou a cobra e levou-a para casa. Deu-lhe leite morno, envolveu-a num cobertor macio e, com carinho, pô-la a seu lado na cama quando se deitou. De manhã, o camponês foi encontrado morto.

Porque foi ele morto? Porque só agiu movido pela compaixão, e não também pela sabedoria. Se apanhares uma cobra, o mais certo é que te morda. Quando encontrares um meio de salvar a cobra sem que tenhas de a agarrar com as mãos, terás conseguido equilibrar sabedoria e compaixão, e ambos sereis felizes. A sabedoria e a compaixão devem andar lado a lado. Ter uma sem a outra é como andar com um só pé. Podes conseguir saltar algumas vezes, mas acabarás por cair. Se te equilibrares nas duas, andarás muito bem, vagarosa e elegantemente, passo a passo.

Quantas vezes, só porque sentimos compaixão pelas pessoas, deixamos que a qualidade delas caia, condescendemos com os seus erros, toleramos a sua incompetência... No fim, vira-se tudo contra ti e contra a tua empresa. Como diretor ou gestor, guia-te pela sabedoria, e não apenas pela compaixão.

TEM CUIDADO COM O MODO COMO DIZES A VERDADE

Um rei sonhou que havia perdido todos os dentes. Mal acordou, mandou chamar um adivinho, para que lhe interpretasse o sonho.

— É uma desgraça, meu senhor! — exclamou o adivinho. — Cada dente caído representa a perda de um parente de Vossa Majestade.

Enfurecido, o rei chamou os guardas e ordenou que aplicassem cem chicotadas ao homem. Mandou depois que trouxessem outro adivinho à sua presença e contou-lhe o sonho. O novo adivinho disse ao rei:

— Grande felicidade vos está reservada, Alteza. O sonho significa que havereis de sobreviver a todos os vossos parentes.

Imediatamente, a fisionomia do rei iluminou-se num sorriso, e ele mandou dar cem moedas de ouro ao adivinho. Quando o homem saiu do palácio, um dos cortesãos disse-lhe, com admiração:

— Não é possível! A interpretação que fizese foi a mesma que foi feita pelo teu colega. Não entendo porque é que ao primeiro ele pagou com cem chicotadas, e a ti, com cem moedas de ouro.

— Lembra-te, meu amigo — disse o adivinho —, tudo depende da maneira de dizer...

Que a verdade deve ser dita em qualquer situação, não restam dúvidas. Mas a forma como é comunicada é que tem provocado, em alguns casos, grandes problemas, seja na empresa, seja na nossa vida particular.

O DINHEIRO É A MAIS POBRE DAS AMBIÇÕES

Um casal estava perdido numa praia. Há dias sem se alimentar e quase mortos de fome, avistaram uma velha garrafa semienterrada na areia. Curioso, o homem desenterrou-a, limpou-a e tirou-lhe a rolha. De imediato, ambos viram surgir um génio, que, como recompensa pela sua libertação, se dispôs a satisfazer três desejos ao casal. O homem, faminto, não pensou duas vezes. Pediu um prato de salsichas, no que foi logo atendido. A mulher ficou possessa:

— Como é que pudeste desperdiçar um desejo com salsichas, quando podíamos ter pedido um saco de ouro e comer o que quiséssemos para o resto da vida?

E tanto falou que o pobre homem desejou que as salsichas se pregassem à cara dela, no que foi logo atendido. E não perdeu tempo, o terceiro desejo foi usado para desprender as salsichas da cara da mulher. O génio, à gargalhada, desapareceu para sempre. E ali ficou o casal, com fome e sem esperança.

Não há nada de mal em ser-se ambicioso na vida, muito menos em ter «grandes» ambições. Só te aconselho uma coisa: não te esqueças de que a mais pobre das ambições é querer ganhar muito dinheiro, porque o dinheiro, por si só, não é um objetivo. O dinheiro é apenas um meio para alcançar a ambição verdadeira.

RESSALTA OS ASPETOS POSITIVOS DAS PESSOAS

Conta-se por aí que, numa carpintaria, houve certa vez uma estranha reunião. Foi uma cimeira entre ferramentas, para acerto de diferenças. O martelo exerceu a presidência, mas os participantes fizeram-lhe notar que teria de se demitir. A causa? Fazia demasiado barulho e, além disso, passava o tempo todo a bater.

O martelo assumiu a sua culpa, mas pediu que também se expulsasse o parafuso, alegando que este dava muitas voltas para conseguir fosse o que fosse. O parafuso concordou, mas, por sua vez, pediu a expulsão da lixa. Disse que esta era muito áspera ao tratar dos demais atritos. A lixa acatou a decisão, mas na condição de que se expulsasse a fita métrica, que media constantemente os outros de acordo com a sua própria medida, como se fosse ela a detentora da perfeição.

Nesse momento, o carpinteiro entrou, juntou o material e começou a trabalhar. Usou o martelo, a lixa, o metro e o parafuso. Por fim, uma rústica madeira converteu-se num fino móvel. Quando as ferramentas voltaram a ficar a sós, a assembleia retomou a discussão. Foi então que o serrote pediu a palavra e disse:

— Meus senhores, ficou demonstrado que temos defeitos, mas o carpinteiro trabalha com as nossas qualidades, com os nossos pontos fortes. Assim, proponho um acordo: deixemo-nos de ressaltar os nossos pontos fracos e passemos a valorizar os nossos pontos fortes.

Quando uma pessoa procura defeitos na outra, acaba sempre por encontrar algo que criticar, e dessa forma o ambiente tende a tornar-se tenso e negativo. Porém, quando uns procuram com sinceridade os pontos fortes dos outros, as melhores qualidades aparecem.

O QUE LEVA UM FUNCIONÁRIO A MENTIR

Esta é a história de um funcionário que teve a prestação de contas rejeitada pelo chefe.

Ao regressar de uma viagem, o funcionário fez a sua prestação de contas e nela incluiu o valor de oito euros, referente a um guarda-chuva que havia perdido durante a viagem. Achou por bem que houvesse lugar ao reembolso, já que o havia perdido quando estava ao serviço da empresa.

O gestor, ao rever a prestação de contas, resolveu não aprovar o valor de oito euros, pois nas normas da empresa não estava previsto aquele tipo de reembolso. Disse ao funcionário que refizesse a prestação de contas e que tratasse de encontrar o guarda-chuva. O funcionário corrigiu a prestação de contas e voltou a apresentá-la para aprovação. O gestor, ante a nova prestação de contas sem os oito euros, olhou para o funcionário e disse:

— Quer então dizer que o senhor encontrou o seu guarda-chuva?

E o funcionário respondeu:

— Não, ele agora está perdido dentro da prestação de contas!

Esta história mostra que, muitas vezes, a atitude de um gestor ou de um supervisor é a de quem faz as relações no trabalho serem falsas e pouco transparentes. Claro que há regras, normas e procedimentos, mas é preciso ter bom senso e discernimento quando se aplicam.

SE TIVERES DE DECIDIR, SÊ RÁPIDO E EVITA O SOFRIMENTO

Certa vez, a mãe de um rapazinho de dez anos obrigou o filho a participar nas aulas de educação física. Um dos exercícios era saltar de uma ponte para a água. O miúdo estava apavorado. Punha-se no fim da fila e sofria a cada salto dado pelos colegas que tinha à sua frente, porque dali a pouco seria a sua vez de saltar.

Um dia, percebendo o medo do aluno, o professor obrigou-o a ser o primeiro a dar o salto. O rapaz sentiu o mesmo medo, mas acabou tão depressa que, depois disso, passou a ter coragem.

Às vezes assistimos a cenas semelhantes nas empresas: gestores que têm tarefas a cumprir ou decisões difíceis a tomar, e que, por medo de agir, adiam sempre as obrigações.

É uma lição que temos de aprender: muitas vezes, temos de dar tempo ao tempo. Outras vezes, devemos arregaçar as mangas e enfrentar rapidamente as situações. Nada é pior do que adiar.