

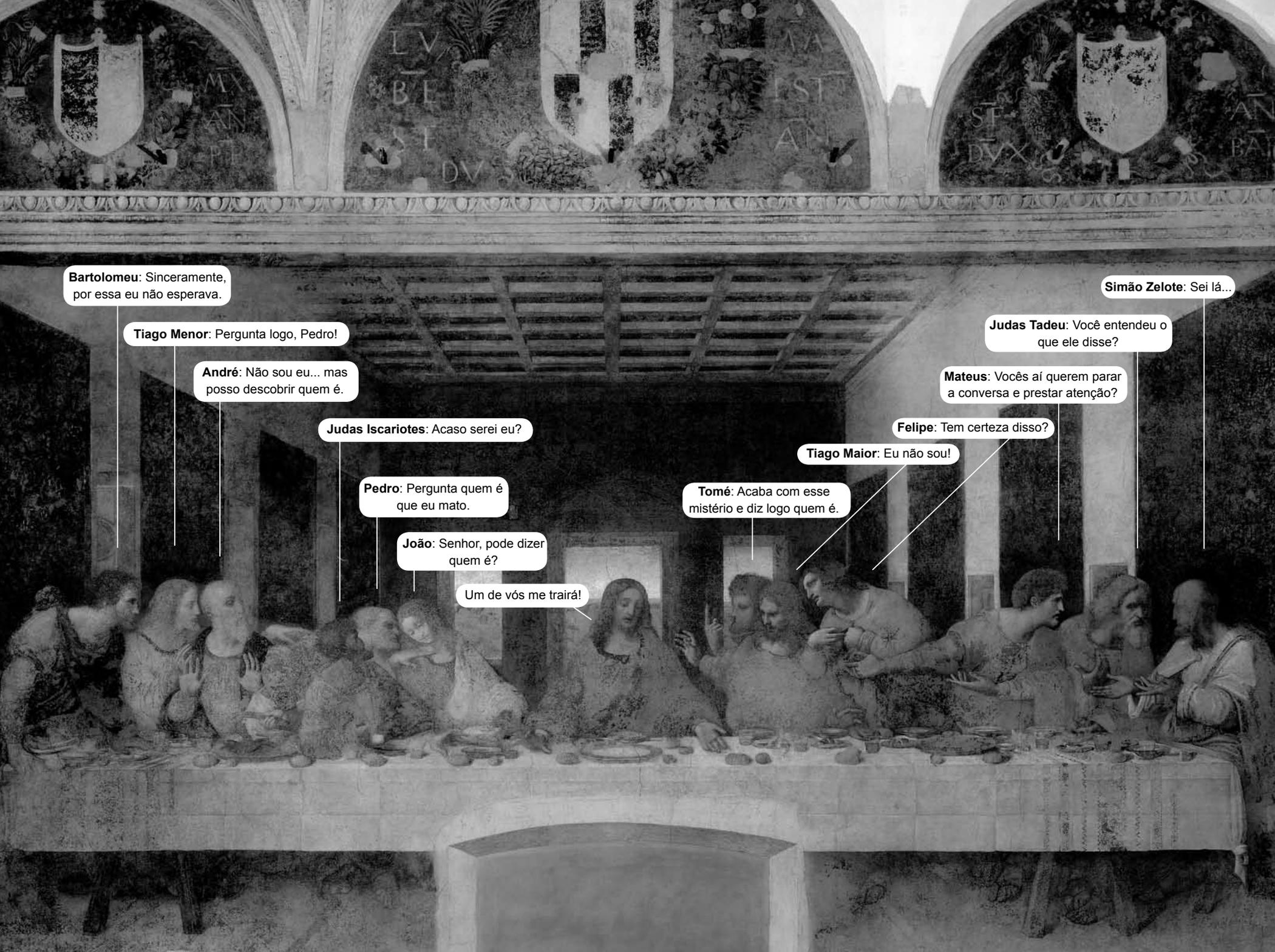
COMO LIDERAR
PESSOAS DIFÍCEIS
A arte de administrar conflitos

JOÃO CARLOS ALMEIDA

COMO LIDERAR
PESSOAS DIFÍCEIS
A arte de administrar conflitos



Editora Canção Nova



Bartolomeu: Sinceramente, por essa eu não esperava.

Tiago Menor: Pergunta logo, Pedro!

André: Não sou eu... mas posso descobrir quem é.

Judas Iscariotes: Acaso serei eu?

Pedro: Pergunta quem é que eu mato.

João: Senhor, pode dizer quem é?

Um de vós me trairá!

Tomé: Acaba com esse mistério e diz logo quem é.

Tiago Maior: Eu não sou!

Felipe: Tem certeza disso?

Mateus: Vocês aí querem parar a conversa e prestar atenção?

Judas Tadeu: Você entendeu o que ele disse?

Simão Zelote: Sei lá...

EDITORA: Cristiana Negrão
ASSISTENTE EDITORIAL: Jocelma Cruz
CAPA E DIAGRAMAÇÃO: Tiago Muelas Filú
PREPARAÇÃO: Maurício Leal
REVISÃO: Patricia Bernardo de Almeida

Capa: *Ultima Cena* - Leonardo da Vinci, 1494-1498 – Técnica mista com predominância da têmpera e óleo sobre duas camadas de preparação de gesso aplicadas sobre reboco (estruque). 460 × 880 cm. Refeitório de Santa Maria delle Grazie (Milão-Itália).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Almeida, João Carlos
Como liderar pessoas difíceis : a arte de
administrar conflitos / João Carlos Almeida. --
São Paulo, SP : Editora Canção Nova,
2010.

ISBN 978-85-7677-212-5

1. Conflito interpessoal 2. Psicologia aplicada
3. Relações interpessoais I. Título.

10-07671

CDD-158.2

Índices para catálogo sistemático:

1. Pessoas difíceis : Relações interpessoais :
Psicologia aplicada 158.2

EDITORA CANÇÃO NOVA
Rua São Bento, 43 - Centro
01011-000 São Paulo SP
Telefax [55] (11) 3106-9080
e-mail: editora@cancaonova.com
vendas@cancaonova.com
Home page: <http://editora.cancaonova.com>

Todos os direitos reservados.

ISBN: 978-85-7677-212-5

© EDITORA CANÇÃO NOVA, São Paulo, SP, Brasil, 2010

Dedico estas páginas a todos aqueles
que criaram algum tipo de dificuldade em minha vida.
Obrigado por me ajudarem a escrever este livro!

AVISO AOS NAVEGANTES

Não escrevi estas páginas porque seja especialista na arte de liderar pessoas difíceis.

Pelo contrário. Escrevo falando para mim mesmo, pois a cada dia tenho percebido o quanto é difícil colocar estas teorias em prática.

Percebi também que tenho sido difícil para algumas pessoas. Ao ler este livro imagino que elas saberão melhor como me ajudar a superar estas dificuldades.

Aviso aos navegantes: navegar é preciso!

PALCO DA VIDA¹

Você pode ter defeitos, viver ansioso
e ficar irritado algumas vezes,
mas não se esqueça de que sua vida
é a maior empresa do mundo.

E você pode evitar que ela vá à falência.

Há muitas pessoas que precisam de você,
que o admiram e torcem por você.

Gostaria que você sempre se lembrasse de que ser feliz
não é ter um céu sem tempestade, caminhos sem acidentes,
trabalhos sem fadigas, relacionamentos sem decepções.
Ser feliz é encontrar força no perdão, esperança nas batalhas,
segurança no palco do medo, amor nos desencontros.

Ser feliz não é apenas valorizar o sorriso,
mas refletir sobre a tristeza.

Não é apenas comemorar o sucesso,
mas aprender lições nos fracassos.

Não é apenas ter júbilo nos aplausos,
mas encontrar alegria no anonimato.
Ser feliz é reconhecer que vale a pena viver,
apesar de todos os desafios,
incompreensões e períodos de crise.
Ser feliz é deixar de ser vítima dos problemas
e se tornar um autor da própria história.
É atravessar desertos fora de si,
mas ser capaz de encontrar um oásis no recôndito da sua alma.
Ser feliz é não ter medo dos próprios sentimentos.
É saber falar de si mesmo. É ter coragem para ouvir um “não”.
É ter segurança para receber uma crítica, mesmo que injusta.
Ser feliz é deixar viver a criança livre, alegre e simples
que mora dentro de cada um de nós.
É ter maturidade para falar “eu errei”.
É ter ousadia para dizer “me perdoe”.
É ter sensibilidade para expressar “eu preciso de você”.
É ter capacidade de dizer “eu te amo”.
É ter a humildade da receptividade.
Desejo que a vida se torne um canteiro de oportunidades
para você ser feliz...

E quando você errar o caminho, recomece,
pois assim você descobrirá que ser feliz
não é ter uma vida perfeita,
mas usar as lágrimas para irrigar a tolerância.
Usar as perdas para refinar a paciência.
Usar as falhas para lapidar o prazer.
Usar os obstáculos para abrir as janelas da inteligência.
Jamais desista de si mesmo.
Jamais desista das pessoas que você ama.
Jamais desista de ser feliz, pois a vida é um espetáculo
imperdível, ainda que se apresentem
dezenas de fatores a demonstrar o contrário.

Pedras no caminho? Guardo todas...

Um dia vou construir um castelo!



PRECE DA SERENIDADE

Concedei-me, Senhor,
a serenidade necessária
para aceitar as coisas que não posso modificar,
coragem para modificar aquelas que posso
e sabedoria para distinguir umas das outras,
vivendo um dia de cada vez,
desfrutando um momento de cada vez,
aceitando as dificuldades
como um caminho para alcançar a paz,
considerando o mundo como ele é
e não como eu gostaria que ele fosse,
confiando em ti, meu Deus, para endireitar todas as coisas
para que eu possa ser moderadamente feliz nesta vida
e sumamente feliz contigo na eternidade.

REINHOLD NIEBUHR

Teólogo americano, 1892-1971

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	19
SABERES FUNDAMENTAIS	25
A ÚLTIMA CEIA Uma leitura de Leonardo da Vinci	51
CAPÍTULO UM Pedro, o impulsivo	61
CAPÍTULO DOIS André, o irmão do gerente	71
CAPÍTULO TRÊS Tiago Maior, o ambicioso	77
CAPÍTULO QUATRO Tiago Menor, o parente do “chefe”	83
CAPÍTULO CINCO João, o amigo do “chefe”	87

CAPÍTULO SEIS	
Mateus, o diferente	95
CAPÍTULO SETE	
Felipe, o desligado	101
CAPÍTULO OITO	
Tomé, o descrente	107
CAPÍTULO NOVE	
Bartolomeu, o irônico	113
CAPÍTULO DEZ	
Simão, o “zeloso”	119
CAPÍTULO ONZE	
Judas Tadeu, o contemporizador	123
CAPÍTULO DOZE	
Judas Iscariotes, o traidor	129
A SABEDORIA DOS DITADOS POPULARES	135
BIBLIOGRAFIA	161
NOTAS	165

APRESENTAÇÃO

Quando escrevi o livro *As Sete Virtudes do Líder Amoroso*, havia uma seção com o título “Como lidar com pessoas difíceis”. Confesso que não sabia bem o que dizer sobre o tema. Em minhas palestras normalmente evitava o assunto. Ser amoroso não significa que você será necessariamente amado. O que fazer, então, com aqueles que não amam seus líderes amorosos? Como reagir diante dos invejosos, rancorosos ou orgulhosos? O que fazer com o pessimista, o intimidador, o desagradável, o insistente, o sabe-tudo? Que atitudes o “amoroso” precisa cultivar para se tornar “amável”? Como diz o antigo ditado italiano:

“QUEM QUER FAZER-SE AMAR, AMÁVEL DEVE SE TORNAR”.

Diante deste desafio de ser amoroso e amável ao mesmo tempo, comecei a arriscar falar um pouco sobre o tema. Vasculhei livrarias e bibliotecas e descobri que mais gente já havia se debruçado sobre a questão. Incluí alguns destes livros na bibliografia que você encontra ao final destas páginas.

Comecei também a conversar com várias pessoas sobre este tema. Percebi que cada um tem as suas próprias técnicas para reagir diante das pessoas difíceis. Certa ocasião, perguntei à plateia, de supetão:

– Como liderar pessoas difíceis?

Um grande líder da região, sentado na primeira fileira, respondeu impulsivamente, quase sem pensar:

– Não é fácil!!!

De fato, se você quer ser um líder, saiba que terá muitos amigos, mas prepare-se para ter alguns inimigos. Nem Jesus escapou desta regra básica da liderança. E não pense que estou falando de fariseus, doutores da lei, soldados romanos, Herodes ou Pilatos. O grupo que ele escolheu como colaboradores mais próximos não era nada fácil. Sempre existe uma pedra no caminho dos grandes líderes dentro da própria casa. Grandes e bem-sucedidos empresários podem enfrentar dificuldades para liderar seus próprios filhos. Por isso, todos precisam refletir sobre “como liderar pessoas difíceis”.

Como disse o filósofo Kant, na vida existem pessoas que nos puxam para cima e outras que nos empurram para baixo. Poderíamos simplesmente evitar aqueles que nos criam dificuldades, mas será esta a melhor estratégia? Pergunto-me se isto é mesmo possível. Existem ocasiões em que não há como escapar, por exemplo, do irônico. Como conviver com estas pessoas de modo a que sua ironia não seja um obstáculo fatal?

Apresentei anteriormente a “Prece da Serenidade”, do teólogo americano Reinhold Niebuhr. É a oração preferida dos grupos de entajuda para recuperação de pessoas com todo tipo de vício ou atitude compulsiva. Você já deve tê-la ouvido e até rezado várias vezes. Encontrei a prece em sua versão integral. Normalmente conhecemos apenas a primeira parte. Sugiro que sempre que tomar este livro nas mãos comece a leitura por esta prece. Rezar diante das dificuldades ainda é a melhor estratégia para abrir os caminhos. Moisés que o diga! Foram necessárias muita fé, muita oração e muita confiança para atravessar o mar Vermelho a pé enxuto, deixando para trás os perseguidores. Esta é a questão que o líder precisa se colocar. Vamos atravessar o mar, custe o que custar. O inimigo ficará para trás. Mas lembre-se, nem tudo são flores na outra margem. Sempre haverá um deserto a ser enfrentado. Moisés levou quarenta anos para fazer daquele grupo de tribos nômades uma grande nação.

Inicialmente, vamos conversar sobre alguns saberes fundamentais para sobreviver nas dificuldades. Recolhi diversas dicas que podem nos auxiliar na hora em que nos depararmos com “aquela pessoa”. Uma delas aprendi com a experiência de diversas pessoas que me disseram: “Respire fundo”. Dá certo.

Em seguida, vamos conhecer um pouco melhor a famosa pintura de Leonardo da Vinci que ilustra a capa deste livro. *A Última Ceia*, pintada no refeitório da igreja de Santa Maria delle Grazie (Milão, Itália), está entre as mais belas e importantes pinturas de que se tem notícia. Não é apenas mais uma “Santa Ceia”. Esta retrata o momento de maior “dificuldade” de Jesus no relacionamento com os apóstolos. No meio da refeição ele revela: “[...] um de vós me trairá”². O pintor fez verdadeiros estudos psicológicos sobre o tipo de cada um dos apóstolos. Levou cerca de quatro anos para concluir sua obra. Na postura corporal dos doze é possível identificar vários “tipos”. Passados quinhentos anos, será que Leonardo ainda teria algo a nos dizer sobre o modo como Jesus liderou cada um dos apóstolos?

Para responder a esta pergunta, vamos fazer o contraponto da pintura com as páginas da Bíblia. Em uma sequência de doze capítulos, analisaremos o modo como Jesus de Nazaré administrou aquele grupo de doze pessoas bastante difíceis. Quando iniciei minha pesquisa, achava que

tinha apenas encontrado um ótimo tema. Aos poucos, fui percebendo na pedagogia do Mestre dos mestres, princípios de psicologia que servem de luz para todos os que têm diante de si o desafio de liderar pessoas difíceis. É claro que não fui o primeiro e nem serei o último a garimpar neste filão de ouro. Encontrei belíssimas reflexões sobre este tema nas Audiências de quarta-feira do papa Bento XVI, no ano de 2006. Foram muito úteis também a pesquisa e as descobertas do psiquiatra Augusto Cury em seu *best seller O Mestre Inesquecível*.

Ao final deste livro incluímos uma coleção de frases interessantes que encontramos ao longo de nossos estudos sobre o tema. A sabedoria dos ditados populares pode abrir os nossos olhos e a nossa mente com poucas palavras.

Liderar é conseguir a “coesão” de um grupo em torno de uma “visão” que motiva a “ação” de caminhar na direção da meta. Liderar é, portanto, a arte de gerar coesão. Mas, ao iniciarem suas tarefas, os líderes logo percebem que existem “forças de dispersão” que provocam os mais diferentes tipos de dificuldades. Os conflitos já começaram na primeira segunda-feira da história. Liderar, portanto, exige esmerar-se na arte de administrar os conflitos. Este é o tema deste livro.

SABERES FUNDAMENTAIS

Como administrar conflitos? Antes de verificarmos o modo como Jesus realizou esta proeza com seus apóstolos, gostaria de dar algumas dicas práticas que foram surgindo ao longo de minhas leituras e entrevistas com grandes líderes.

A ARTE DA GUERRA

O livro *A Arte da Guerra*³ foi escrito há mais de 2.500 anos pelo general chinês Sun Tzu. Este clássico, utilizado até hoje pelos exércitos em todo o mundo, está longe de ser apenas um manual que ensina táticas de guerrilha.

Seus saberes mostram como administrar a “nossa guerra de todos os dias”. De alguma maneira, todos somos soldados no campo de batalha. Precisamos entender “a arte da guerra”. Somente assim será possível evitar os conflitos antes mesmo que eles surjam. Neste sentido, não seria nada absurdo mudar o título do livro para *A Arte da Paz*.

Sabemos que uma das sete virtudes do líder amoroso é a *paciência*, que poderia ser definida como *ciência da paz*⁴. Deste modo, todo líder paciente é, na verdade, um grande guerreiro. O inverso também é verdade. Todo grande lutador é uma pessoa extremamente paciente. Isso aparece bem em algumas artes marciais nas quais para vencer é necessário observar à exaustão os movimentos do adversário e desarmá-lo antes mesmo que ataque. Pode parecer contraditório, mas estas são lutas de paz. A violência é reduzida ao mínimo exigido pela legítima defesa. É disto que trata *a arte da guerra*: legítima defesa.

O primeiro grande segredo é *observar* os movimentos do adversário. Foi assim que o pequeno Davi venceu o gigante Golias. Não devemos economizar tempo nesta tarefa. Faça todos os *cálculos* necessários. Pessoas são um poço de complexidade. Nem sempre aquilo que aparece na primeira impressão é a realidade mais profunda. Líderes amorosos são comunicativos, o que significa que são hábeis em formular perguntas, mais do que em arriscar precipitadamente uma resposta. Uma pergunta sempre é

um caminho de paz. Se você observar bem os movimentos do seu adversário, poderá “vencer sem mesmo ter que lutar”. Esta é a vitória dos grandes líderes.

Um segundo exercício é o *desapego* emocional diante da realidade observada. Os afetos costumam nos deixar cegos como a quem olha para o Sol. Isso não significa ser frio ou fugir dos relacionamentos. A luz solar é essencial, porém expor-se demais pode levar a perigosas queimaduras. Quando falamos em *desapego emocional* estamos falando de *ponderação*. Por razões afetivas podemos cair em debates inúteis ou em conflitos desnecessários. A imparcialidade é fundamental para que a nossa reação seja eficaz diante do perigo. Lembre-se que o seu objetivo não é destruir o adversário, mas apenas vencer a batalha. Vencer sem destruir é possível apenas para os líderes de verdade. Os vingativos não entendem esta lógica. Acabam entrando no círculo vicioso da violência. É ruim para todos! Os amorosos entendem a lógica do perdão e promovem o círculo virtuoso da paz. É bom para todos!

A terceira dica é a *flexibilidade*. Pessoas rígidas não são bons guerreiros. A agilidade é fundamental para que o soldado possa permanecer vivo até o final da batalha. Isto é muito semelhante à virtude da *resiliência*, que descrevemos como uma das habilidades do líder amoroso⁵. Ele é flexível como uma ponte. Por isso, suporta pesos maiores sem quebrar. Por falta de flexibilidade o Titanic afundou

ao chocar-se com um *iceberg*. Podemos ser grandes, mas isso não impedirá nossa derrota se formos rígidos demais em nossas ideias e emoções, em nossa visão e em nossos paradigmas. Ser flexível é, por exemplo, elogiar alguém que acabou de ser seu crítico. Não seria este o conselho de Jesus ao dizer: “amai os vossos inimigos [...] orai por aqueles que vos caluniam”⁶?!

Outra dica é exercitar a síntese entre *ternura* e *vigor*. Podemos ver isso estampado com genialidade na figura do apóstolo Pedro, na pintura de Leonardo da Vinci. Ele fala com ternura aos ouvidos de João e em uma das mãos segura uma faca, pronto para o ataque. Esta síntese somente é possível para as pessoas *benevolentes*, capazes de viver a virtude da *compaixão*. Os malvados acabam vítimas de sua própria raiva, de sua própria cobiça. O perdão é a virtude dos fortes. Significa a capacidade de não permitir que o mal do outro habite em você. Outra síntese muito próxima desta é entre *humildade* e *coragem*. Os covardes e orgulhosos são vítimas de sua presunção. O apóstolo Paulo exprimiu esta síntese quando disse “quando sou fraco, então é que sou forte”. Unir força e fraqueza é fundamental para chegar às grandes conquistas. Sua maior força pode estar justamente naquilo que você julga ser sua principal fraqueza.

A Arte da Guerra ensina ainda a esmerar-se em um aguçado senso de *previsão*. Após observar, somos capazes de *prever* qual será o próximo movimento do inimigo.

Somente assim poderemos surpreendê-lo, imobilizá-lo e vencer com facilidade. A batalha é vencida mais pela razão do que pela força.

Uma das principais lições de *A Arte da Guerra* é que devemos observar as pessoas em seu ambiente. Mudamos com a mudança de contexto. Uma coisa é combater no terreno do inimigo, outra coisa é atraí-lo para o seu terreno.

A Arte da Guerra fala também do valor dos *espões* para conhecer melhor o adversário. Esta tática pode não parecer muito leal, porém, sozinhos nem sempre somos capazes de conhecer as pessoas difíceis com quem convivemos. Sempre é bom perguntar como outros estão vendo as atitudes deste ou daquele. Pode ser que nossa visão seja tragicamente distorcida.

Finalmente, o general Sun Tzu ensina que para exercitar a *arte da guerra* é preciso *ponderação*. Aristóteles chamou isso de *equilíbrio* e Santo Tomás incluiu esta atitude na virtude cardeal da *temperança*. A raiz é a mesma. Exageros levam ao fracasso. Não será com longos e intermináveis discursos ou com potentes canhões que você vencerá os conflitos. A paz é alcançada por ponderados diálogos diplomáticos. Como disse o saudoso poeta do protesto, Geraldo Vandré, é preciso “acreditar nas flores vencendo os canhões”.

Aliás, isto me lembra o clássico *Tistu, o Menino do Dedo Verde*. Lembra? Ele tinha um dom fantástico. Onde seu

dedo tocava nasciam flores. Acha bom? O menino era traumatizado por causa disso. Até o dia em que, no meio de uma batalha, percebeu que tocando nos canhões saíam flores em vez de bombas. A partir deste fato, a cidade que fabricava canhões passou a cultivar flores e mudou até de nome: Miraflores. A história dá pano pra manga, mas no final descobrem: “Tistu era um anjo”.

O FIO DA MEADA

Como nos ensinou *A Arte da Guerra*, administrar conflitos exige a virtude da paciência. Isto me lembra aquele novelo de lã que minha saudosa avó Isaura pacientemente desenleava. Tudo depende de se achar o fio da meada. Sim! Os relacionamentos também têm um jeito certo de serem administrados. É preciso achar o “fio”. Caso contrário, viveremos eternamente num emaranhado de brigas e confusão. O pior é que acabamos nos acostumando com a bagunça nos relacionamentos. Já percebeu como nosso mundo ultramoderno está cheio de fios por todos os lados? Basta prestar atenção nos fios do computador. A vida está mais ou menos assim.

Portanto, este livro não é apenas para empresários. É para todos os que procuram encontrar o fio da meada na arte de liderar. Há pais com filhos difíceis e também filhos com pais complicados; qual professor não tem um aluno

difícil? Alguém, com muito bom humor, pediu-me que depois deste livro escrevesse outro: *Como Ser Liderado por Pessoas Difíceis*. É verdade, muitos padrões não são nada fáceis de lidar. Este livro, com certeza, poderá lhe dar algumas dicas práticas.

Falando em fio, lembro de uma técnica de pescadores conhecida como “dar linha”. Para pescar é preciso muita paciência. Primeiro coloque corretamente a isca no anzol. Depois jogue a linha na água e espere... espere... espere. Evite rumores. Quando finalmente fisgar o peixe — aí vem a técnica —, não puxe imediatamente. O segredo é “dar linha”. Se for precipitado, o peixe comerá a isca e não morderá o anzol. Quando você pacientemente “dá linha”, o peixe avança sobre a isca e acaba fisgado. Esta técnica pode parecer cruel e antiecológica, mas no relacionamento com as pessoas difíceis é exatamente isso que devemos fazer. Se você for precipitado, não “pescará” aquela pessoa para a coesão do grupo. Se quiser conquistar alguém, “dê linha”, ou seja, deixe-o à vontade para falar, brigar, se expressar... Escute sem rumores. Existe uma hora certa para você “puxar o anzol”.

Que hora é esta? Pergunte ao pescador! Certamente ele lhe dirá que existem muitas outras técnicas para uma boa pescaria. É preciso pescar no lugar certo. Nem sempre o “mar está pra peixe”. Pratique o “truque da ceva”, ou seja, durante algum tempo jogue comida naquele local

e o peixe se acostumará a comer lá. Na hora H será facilmente fisgado. Use a isca certa para o peixe certo. Pergunte-se qual é o gosto do peixe que você pretende pescar. Use o anzol certo. Um arpão não funciona para pescar uma tilápia, assim como com um pequeno anzol você não pescará um tubarão. Dizem que iscas vivas atraem mais. Peixe também tem hora para comer. Conheça estes horários e ritos do povo do rio... tão diferentes dos horários do povo do mar. Mantenha a linha sempre esticada. Lições de pescador... e pensar que a maioria do grupo escolhido por Jesus era composta por pescadores. Um dia o Mestre disse a eles: “De hoje em diante usem as técnicas da pescaria para pescar pessoas”⁷. Deu mais que certo! Como um carpinteiro pôde ensinar essas lições aos pescadores? Como os pescadores aceitaram lições de pescaria vindas de um carpinteiro do interior? É que Jesus, antes de ensinar, certamente aprendeu com eles.

O psiquiatra Augusto Cury analisou de mil maneiras a psicopedagogia de Jesus. Segundo ele, o Mestre dos mestres foi um “vendedor de sonhos”. Em outras palavras, foi alguém capaz de passar sua visão para os seus colaboradores. Quando Ele disse: “Segui-me e eu farei de vós pescadores de homens”, na verdade mudou radicalmente a visão deles. Soube vender seus sonhos. Soube encantar com uma missão e gerou coesão em torno dela. É claro que eles não entenderam de imediato. O próprio Pedro, como veremos, demorou um bocadinho para entender a vitória que

passa pela derrota da cruz. Parecia loucura. Mas a adesão ao sonho do Mestre falou mais alto. As dificuldades são superadas com mais facilidade quando conseguimos encantar os colaboradores com uma nova visão.

DICAS PRÁTICAS

Qual seria a melhor estratégia para vencer os conflitos de todos os dias? Bater de frente? Claro que não. Aqui vão algumas dicas práticas que recolhi na conversa com líderes que considero vencedores na arte de administrar conflitos:

- Perdoe: pense... O que Jesus faria no meu lugar?
- Conte até 10... E aproveite para respirar!
- Não dê a resposta apressadamente: uma pergunta vale ouro.
- Mude de assunto.
- Procure entender o ponto de vista do outro. Pergunte: E se eu fosse você?
- Saiba que cada conflito esconde uma lição. Aproveite para aprender.
- Para algumas pessoas a distância é a única solução.
- Lembre-se da linha de trem: PARE, OLHE, ESCUTE!
- Está com raiva? Vá pescar (ou vá rezar)!!!

- Elogie... Melhor cultivar trigo do que arrancar joio.
- Coração quente e cabeça fria... O contrário é tragédia na certa.
- Pergunte: Poderia ser pior?
- Lembre-se de que “o corpo fala”.
- Permita que o outro coloque a raiva para fora.
- Saiba distinguir o que vem da pessoa e o que é fruto da “personalidade corporativa”, ou seja, aquilo que recebemos de nossa cultura familiar ou social. Não podemos rejeitar uma pessoa, preconceituosamente, apenas porque ela tem o mesmo sotaque daquele com quem já tivemos experiências negativas.
- Após fazer tudo isso... Não deixe de dizer o que você pensa!
- Depois procure um lugar quieto e faça uma prece. Deus é especialista em tratar com pessoas difíceis... A começar por cada um de nós. Ele poderá lhe dar dicas mais precisas do que estas que acabou de ler.

A FÓRMULA DO FRACASSO

Quer montar uma péssima equipe de trabalho, um grupo de derrotados? Escolha apenas pessoas maleáveis

e fáceis de liderar. Quer montar uma equipe de sucesso? Escolha pessoas difíceis. Elas têm um potencial de liderança que está aplicado no campo errado. Jesus escolheu uma equipe de doze pessoas muito, mas muito difíceis. Com seu jeito amoroso e amável, o Mestre modificou o comportamento de cada um deles, dando início ao maior empreendimento de todos os tempos: o cristianismo. Procure seguir este exemplo e reconhecer o grande potencial que está escondido por trás das pessoas difíceis. Meus melhores alunos certamente não foram os mais calados e disciplinados. Não raro tive alunos difíceis, que hoje reconheço como grandes líderes.

Você pode transformar aquele fofoqueiro num ótimo relações-públicas. Deixe-o falar, mas ensine a falar a palavra certa, na hora certa, para a pessoa certa. Transforme o ambicioso em um gerente de sucesso. Deixe-o tomar as iniciativas, mas purifique suas motivações e seu egocentrismo. Você pode transformar o vaidoso, o rancoroso, o invejoso... Busque o potencial positivo deles e você terá uma equipe de sucesso, ou seja, uma equipe de líderes.

Sobre este potencial positivo dos “difíceis”, encontrei uma dessas simpáticas parábolas da Internet, que vale a pena reproduzir aqui. É a “Fábula do porco-espinho”: “Conta-se que durante a era glacial muitos animais morriam por causa do frio. Os porcos-espinhos, percebendo a situação, resolveram se juntar em grupos. Assim se agasalhavam e

se protegiam mutuamente, mas os espinhos de cada um feriam os companheiros mais próximos, justamente os que ofereciam mais calor. Por isso, decidiram se afastar uns dos outros e voltaram a morrer congelados. Precisavam fazer uma escolha: ou aceitavam os espinhos dos companheiros ou desapareceriam da Terra. Com sabedoria, decidiram voltar a ficar juntos. Aprenderam assim a conviver com as pequenas feridas que a relação com uma pessoa muito próxima podia causar, já que o mais importante era o calor do outro. E assim sobreviveram. Moral da história: o melhor relacionamento não é aquele que une pessoas perfeitas, mas aquele no qual cada um aprende a conviver com os defeitos do outro e admirar suas qualidades.”

Se estiver procurando formar uma equipe de liderados, prepare-se para a falência. Sua liderança se confirma quando gera outros líderes. Quando todos lhe obedecerem sem questionar, não se iluda pensando que construiu uma grande equipe. Você atingiu o grau máximo da mediocridade. Tenha pelo menos uma atitude honesta e peça demissão.

A REGRA DE OURO

O clássico *Como Fazer Amigos & Influenciar Pessoas*, de Dale Carnegie, vendeu nos últimos cinquenta anos 50 milhões de exemplares. Li-o pela primeira vez em minha adolescência. Na ocasião não lembro se cheguei ao final

do livro. Recentemente tive a curiosidade de reler para descobrir qual seria o “segredo” tão fantástico que leva milhões de pessoas a ler e comentar esta obra. Na medida em que avançava na leitura, ia percebendo que o autor não fez outra coisa senão pegar uma das mais famosas frases de Jesus e aplicar às diversas situações da vida humana. Trata-se da “regra de ouro”: “Faça aos outros o que gostaria que os outros fizessem a você”⁸. Na verdade, Jesus deu formato positivo ao velho ditado conhecido em muitas religiões da humanidade: “Não faça aos outros o que não gostaria que eles fizessem a você”.

No fundo, esta forma positiva do ditado é a explicitação prática daquilo que o próprio Mestre de Nazaré chamou de *amor*. Esta palavra desgastada pelo uso e pelo abuso pode significar tudo, ou seja, nada!!! Para alguns, o amor é apenas um sentimento vago, uma emoção, um afeto, uma caridade, filantropia etc. O amor pregado por Jesus como cerne da religião é uma atitude que toca cada gesto, cada decisão, cada palavra, cada pensamento. O amor nos configura. O discípulo amado vai resumir tudo isso em sua carta dizendo radicalmente que “Deus é amor”. A amorosidade é um jeito de ser no mundo. Quando Jesus disse: “aprendei de mim que sou manso e humilde de coração”⁹ estava querendo nos ensinar esta lição: a cordialidade!

Resumindo: amar é fazer aos outros o que gostaríamos que eles fizessem a nós. Esta é uma regra prática que

pode ser aplicada nas mais diversas situações, inclusive no modo de relacionar-se com pessoas difíceis. Os líderes amorosos sabem muito bem disso. Para tornar este assunto mais prático e compreensível, vamos dar um exemplo. Como seria um professor amoroso? Certamente não é aquele que pensa que está na sala de aula apenas para ensinar. Não está. Ele está ali principalmente para fazer o aluno aprender; e entre ensinar e fazer aprender existe uma distância como entre o céu e a terra. Quem apenas ensina tem o foco no conteúdo que conhece e que está preparado para transmitir aos seus *alunos*. Uma etimologia desta palavra indica a origem na expressão latina *a-lumen*, ou seja, aquele que não tem luz¹⁰. Ora, convenhamos, ninguém é um poço de trevas, um quadro sem nada escrito. Temos conhecimentos tácitos, experiências pré-adquiridas, informações não sistematizadas... Ter o foco no conteúdo é o mesmo que ter o foco principal em si mesmo. Por mais “sabido” que seja o professor, se os seus alunos passarem o semestre calados, aprenderão muito pouco; e ainda este pouco será rapidamente esquecido por falta de relevância vital.

O mestre amoroso é diferente. O foco dele está no discípulo. Ele reconhece a luz interior que está em cada um. Ele próprio se coloca diante do outro como um aprendiz. Ensina melhor quem sabe fazer perguntas. O filósofo Sócrates chamava este método de *maieutica*. É a aplicação pedagógica

da regra de ouro: *faça aos outros a pergunta que gostaria que os outros fizessem a você*. Chamam isso de construtivismo. Não é preciso grande arcabouço teórico para assumir esta postura pedagógica amorosa, construtivista, interrogante. Nossa didática está invertida. A pergunta vem só no final, na prova! Precisamos recuperar o primado da interrogação. Se fizéssemos mais perguntas, boa parte dos conflitos seria evitada. Como diz a velha canção, “haveria menos gente difícil e mais gente com coração”¹¹.

NÃO COMPRE PALMEIRAS ADULTAS

Andando por minha cidade natal, percebi que alguma coisa havia mudado na fachada daquele pequeno *shopping*. A recente construção estava com um ar de loja antiga, estabilizada e tradicional. Foi quando percebi um belo conjunto de palmeiras imperiais adultas. Havia anos que passava pelo local e nunca tinha percebido aquelas imponentes árvores. Alguém me informou que eles haviam comprado a peso de ouro cada uma das palmeiras já adultas.

Pode dar certo na fachada de uma empresa recente, mas na vida não é possível comprar a experiência e a tradição. As empresas costumam colocar em seus rótulos: “Desde 1877”. Quem vê esta apresentação sabe que o produto já está mais que experimentado, aprovado, consolidado.

Para liderar pessoas adultas você pode ler uma pilha de livros como este, mas o que vale mesmo é a sua experiência pessoal. Relacionamentos são como palmeiras pequenas que temos que cultivar todos os dias. Um dia ficarão adultas. Nossos relacionamentos também. Um dia nos orgulharemos daquela amizade que já dura trinta anos e foi construída comendo muito sal juntos. Isto fala mais do que palmeiras adultas na fachada de seu empreendimento. A cordialidade entre os membros de uma equipe é o melhor selo de qualidade total.

NÃO BASTA O AMOR... É PRECISO HUMOR!

Dizem que os fundamentalistas não conseguem sorrir. São sisudos e mal-amados. Mas o “Deus” que defendem de modo tão sério é, ao contrário, alguém que sabe brincar. Esta afirmação pode soar estranha para os que têm uma visão distorcida do humor. Ainda existe quem pense que brincadeira é coisa de criança. Em minha infância, ouvi muitos professores dizendo que “sala de aula não é lugar de brincadeira”. Será? Há até quem sustente que “com Deus não se brinca”.

O orientador de meu doutorado em educação na Universidade de São Paulo (USP), Jean Lauand, fez sua defesa de livre-docência exatamente sobre este tema: *Deus ludens* – O lúdico no pensamento de Tomás de Aquino e

na pedagogia medieval. Uma das máximas que Lauand encontrou no pensamento de Tomás é: *Ludus est necessarius ad conversationem humanae vita*, traduzindo, “O brincar é necessário para (levar uma) a vida humana”¹². É exatamente o contrário da caricatura medieval pintada por Umberto Eco em seu *best seller O nome da rosa*. O riso e a brincadeira eram parte integrante da pedagogia dos jogos praticada na época. Neste sentido, a presunçosa modernidade não teria ficado séria demais? Será que alguns avanços da ciência não nos fizeram “perder a graça”?

O Deus brincalhão revelado por Tomás e redescoberto por Lauand está estampado com todas as letras na Bíblia em um poético texto do livro dos Provérbios: “eu estava ao seu lado como mestre-de-obras; eu era seu encanto, dia após dia, brincando todo o tempo, na sua presença, brincando na superfície da terra e alegrando-me em estar com os filhos dos homens”¹³.

Diante de algumas pessoas difíceis, precisamos fazer algum esforço para não perder o bom humor. Alguns realmente nos “tiram do sério”. É então que entra em cena a sabedoria das frases de para-choques de caminhão: “Está com raiva? Vá pescar!”

Mas atenção! Manter o bom humor não significa revirar com palavras de fina ironia, sarcasmo ou cinismo. O bom humor é generoso, gentil, respeitoso. Certamente

you know people who make “jokes” with everyone and with everyone. They end up becoming difficult people. Good humor is intelligent, serene, subtle. It just takes thinking about the classics of Chaplin. It doesn't need words. A cinematic gesture is sufficient to color our face with that pleasant smile.

People who are well-humored change the environment where they live. Unfortunately, bad mood also has a great potential. Living with bad-humored people requires some fundamental skills. The main one is to be a duck and not a sponge...

O PATO E A ESPONJA

By chance, have you observed what happens with ducks when they take a dip in the lake? They simply don't get wet. Their feathers are covered with a layer of oil, making them waterproof. Right below their tail is located the uropygial gland, which produces an oily secretion that saves the duck from getting soaked with each dip. It removes the oil carefully with its beak and spreads it over its body. If you wash a duck with detergent, it will drown on the first dip. But the duck is not the only bird privileged with this protection. Practically half of the birds have this uropygial gland.

To lead difficult people is fundamental to develop a protection mechanism similar to that of the duck. In some way, it is necessary that we become *impermeáveis*. A big mistake is to let the difficult temperament of a person become a reference for you and for everyone around. If someone talks too much in their work environment, it won't take long for everyone to start communicating with them. It will be the victory of the error. It is necessary that we learn to become a little deaf, keeping a serene way of speaking. Impermeáveis. Silence will speak louder than screams and serenity will be the determining reference for that environment.

The problem is that, besides not being ducks, sometimes we behave like real sponges. We have the tragic capacity to absorb everything. If someone vomits in a public place, we immediately look for a bucket of water to clean the place. But why don't we do the same with people who vomit bad mood, jealousy and anger? Absorbing these feelings like a sponge is so disgusting and prejudicial when it comes to absorbing someone else's vomit.

If we thought about it this way, we wouldn't be so easily affected by *ressentimentos*. Did you pay attention to this word? I will repeat: “re-sentimento”. It's the same! It's feeling again what you already did wrong the first time. We receive an offense. It just hurts once. But we prefer to complain resentfully to someone, then to another and

mais outro. Ao final do dia já “re-sentimos” a mesma dor várias vezes. Jogue um balde de água nesta sujeira. O perdão é o melhor remédio. Seja pato... não seja esponja.

QUATRO AÇÕES ESTRATÉGICAS

Para chegar a esta *impermeabilidade* de que acabei de falar, existem, no mínimo, quatro ações estratégicas:

1. IDENTIFICAR: Conheça os principais “tipos difíceis” e como funciona a sua dinâmica perversa. É neste sentido que este livro pode ajudar você. Cada tipo difícil tem sua própria dinâmica de funcionamento. Um rancoroso funciona diferente de um invejoso. Há um mecanismo interno que dá coerência a este agir complicado. Identificando o “tipo” será mais fácil compreender o modo ideal de se relacionar com esta pessoa, para chegar à desejada harmonia. Reconheça também que “tipo” é você. Não imagine ser o santo dos santos. Use o *desconfiômetro* para um pouco de autocrítica. Um espelho sincero e falante como aquele da fábula seria de muita utilidade. Somos mais hábeis para ver os defeitos dos outros. Os líderes amorosos também já foram pessoas difíceis, mas conseguiram enxergar seus limites e polir suas próprias arestas. Para identificar um “tipo” é preciso não reagir diante da agressão. Deixe o “difícil” dar o primeiro passo. O peixe morre pela boca. Escute com atenção sem absorver o fel. Lembre-se de que

para identificar é preciso manter uma distância estratégica. Olhe para dentro de você mesmo e identifique qual sua reação. Escolha o tipo de comportamento ideal.

2. COMPREENDER: Pergunte agora para si mesmo: Qual seria a origem do comportamento difícil? Seria o foco na tarefa? Seria o foco na norma a ser cumprida? Seria o foco na busca de ser aceito socialmente? Seria o foco na necessidade de ser reconhecido? Seria um vício de comportamento? Seria um trauma pessoal? Ou seria pura maldade? O líder amoroso é compreensivo. Isto não significa aceitar os erros, mas apenas ser capaz de distinguir as pessoas de seus “pecados” e compreender as razões por que agem desta ou daquela maneira. É o exercício que Ariano Suassuna, de maneira genial, coloca no final do *Auto da Compadecida*. No julgamento de cada um dos personagens, a *Compadecida* mostra-se compreensiva. Ela consegue ver as razões por trás das ações. Para a mulher que traiu o seu marido, ela diz: “Eu entendo tudo isso mais do que você pensa. Sei o que as mulheres passam no mundo, se bem que não tenha do que me queixar, porque meu marido era o que se pode chamar de um santo”. Mais surpreendente é a maneira como o Filho da *Compadecida*, que preside o juízo final na trama de Suassuna, compreende as razões escondidas no coração de Severino Lampião: “Severino e o cangaceiro dele foram meros instrumentos de sua cólera. Enlouqueceram ambos, depois que a polícia matou a família deles, e não

eram responsáveis por seus atos. Podem ir para ali". E os dois saem para o Céu!

3. INFLUENCIAR: Lembre-se da regra de ouro para influenciar alguém: "faça ao outro o que gostaria que ele fizesse a você", traduzida de mil maneiras em *Como Fazer Amigos & Influenciar Pessoas*, de Dale Carnegie. O livro começa com uma frase intrigante: "Se quer tirar mel, não espante a colmeia". Traduzindo: se você quer influenciar as pessoas, em um primeiro momento não critique, não condene e não se queixe. Ao contrário, o primeiro contato deve ser permeado por elogios sinceros. Com isso, conseguimos um elemento fundamental para influenciar alguém: a empatia. Sem isso, todo o relacionamento posterior poderá ser um fracasso. É importante sorrir para as pessoas, interessar-se por suas histórias e dar-se tempo para ouvir o que elas têm a dizer. Chamar a pessoa pelo nome é de fundamental importância se você quer conquistar a amizade dela. Carnegie diz que "a melhor maneira de vencer uma discussão é evitá-la". É mais inteligente respeitar a opinião do outro, ainda que seja diametralmente oposta à sua. Ao expor seus argumentos, mostre-se simpático ao que o outro disse e cite reforçando a ideia dele. Jamais diga "não concordo com você" ou "na minha opinião você está errado". Seja amigável e terá amigos. Seja amável e influenciará as pessoas.

4. CONVERTER: Se você identificou o tipo, compreendeu suas razões, influenciou positivamente, agora só falta

modificar o comportamento desta pessoa de modo que o grupo coeso possa avançar em direção à meta. Na parte final de seu livro, Dale Carnegie mostra como os líderes podem modificar o comportamento das pessoas. Segundo ele, o primeiro passo é não bater de frente. Melhor elogiar o que a pessoa tem de bom e minimizar a importância daquilo que ela tem de "difícil". Antes de mostrar este "pequeno defeito", reconheça também que você tem suas dificuldades e permita que a pessoa o ajude. Jamais corrija as pessoas publicamente. O dano será irreparável para a equipe. Valorize os progressos no comportamento positivo da pessoa.

O SEGREDO DO MACACO VELHO

Entre todos estes "saberes fundamentais" existe um que está na raiz. Os líderes de sucesso são pessoas que sabem "abrir as mãos". Sim. Parece simplório, mas é apenas isso. Abra as mãos, os braços, os ouvidos, a mente e o coração e você será bem-sucedido.

Vamos explicar este "segredo" do sucesso com um exemplo. Você sabe como se pegam macacos na África? Amarra-se uma cumbuca em uma árvore. Nela são colocadas algumas frutinhas. O caçador fabrica a cumbuca de tal forma que a mão do macaco entre aberta, mas não saia fechada. Ao pegar as frutinhas a vítima não consegue abrir as mãos, simplesmente porque os macacos não possuem a

faculdade mental da reversibilidade, ou seja, pensar para trás: “Por que estou preso? Porque fechei a mão. E por que fechei a mão? Para pegar o alimento. Opa!!! Vou abrir as mãos e escaparei do caçador”. Tão óbvio. Basta abrir as mãos e seremos livres, vencedores. Mas agimos exatamente como o macaco novo. Fechamos as mãos em torno de nossas ideias, de nossos paradigmas, pensamentos e interesses. Acabamos prisioneiros de nós mesmos. Como diz a canção popular brasileira: “eu, caçador de mim”!

O segredo do sucesso está em abrir as mãos. Jesus revelou isso quando disse que quem quiser ganhar vai perder e quem aceitar perder vai ganhar. Os chineses já sabiam disso quando diziam que na porta da memória existe um soldado chamado desejo. Se você insistir em querer lembrar aquele nome, dificilmente lembrará. Mas se desistir de lembrar... cedo ou tarde recordará. É o que o psiquiatra Viktor Frankl chamou de *intenção paradoxal*. Queira o que não quer e você alcançará. É o que Santo Inácio de Loyola chamou de *indiferença*. Não é apatia. É liberdade interior. É motivação autêntica. No fundo, todos descobriram a mesma coisa. Os líderes de sucesso abrem a mão. E aí... vai continuar com a mão fechada?

DEIXE O REI SER REI

Uma última dica para liderar pessoas difíceis encontrei no filme *Anna e o Rei* (*Anna and the King*), produção de 1999,

direção de Andy Tennant, com Jodie Foster no papel de Anna Leonowens, uma viúva inglesa que, em 1862, vai trabalhar como professora dos filhos do rei Mongkut, em Bangkok, capital do Sião. O rei acaba se encantando com a formosura da professora, apesar de ela ter um temperamento forte e, às vezes, autoritário. Ambos mantêm um relacionamento comedido que evolui para uma amizade sincera e verdadeira.

No meio da trama, Tuptim, uma das concubinas do rei, apaixonou-se por um plebeu. Descoberta a traição, seria necessário aplicar a lei: pena de morte. O tribunal condena o casal. Somente o rei poderia aplicar o indulto real. Neste momento, Anna diz ao rei publicamente que ele deveria inocentar a moça, e apresenta vários motivos para isso. Praticamente Anna intima o rei a tomar esta atitude. Resultado: o rei ordena que se cumpra a execução. O casal é morto, conforme a determinação do tribunal.

Inconformada, Anna vai reclamar com o rei, que lhe diz: “Eu já havia decidido livrá-los da morte. Tinha autoridade para isso, até você me dizer o que fazer. A partir daquele momento, se eu livrasse o casal, estaria obedecendo a você e o reino ficaria sem rei. Anna: deixe o rei ser rei”.

Moral da história: não diga à pessoa difícil o que ela deve fazer. Não tire a autoridade dela. Fale de modo que ela própria decida. Deixe o rei ser rei.

ÚLTIMA DICA: PEÇA AJUDA

Os líderes geralmente têm um grande defeito: a autossuficiência. Achem que podem resolver tudo sozinhos. Achem que se pedirem ajuda sempre estarão incomodando. Não é verdade. Se você tem alguém difícil em sua equipe, seja qual for a dificuldade dele, experimente valorizá-lo pedindo ajuda. Você terá um aliado. Não foi assim que Jesus fez quando encontrou aquela mulher samaritana junto ao poço de Jacó? Ele pediu um copo d'água. O preconceito que separava samaritanos e judeus foi superado pelo pedido de ajuda. E a mulher se tornou uma aliada de Jesus.



A ÚLTIMA CEIA

Uma leitura de Leonardo da Vinci

Esta é uma das pinturas mais conhecidas do mundo. A *Última Ceia* foi pintada por Leonardo da Vinci nos anos 1494-1498, na parede do refeitório dos dominicanos da igreja Santa Maria delle Grazie, em Milão, na Itália, e mede 4,6 × 8,8 metros. Um minucioso trabalho de restauração começou em 1979 e foi concluído em 1999. O lugar encontra-se aberto para visitas e é conhecido como “Cenacolo Vinciano”. Mas é possível ver cada detalhe desta extraordinária pintura por meio da Internet. Em colaboração com o Ministério para os Bens e Atividades Culturais do governo italiano, esta e outras pinturas famosas foram fotografadas em alta definição. O resultado pode ser visto no site:

<http://www.haltadefinizione.com>