

LUCIANO PIRES

ENSAIO SOBRE O CAGAÇO



CAFÉ
BRASIL
PREMIUM

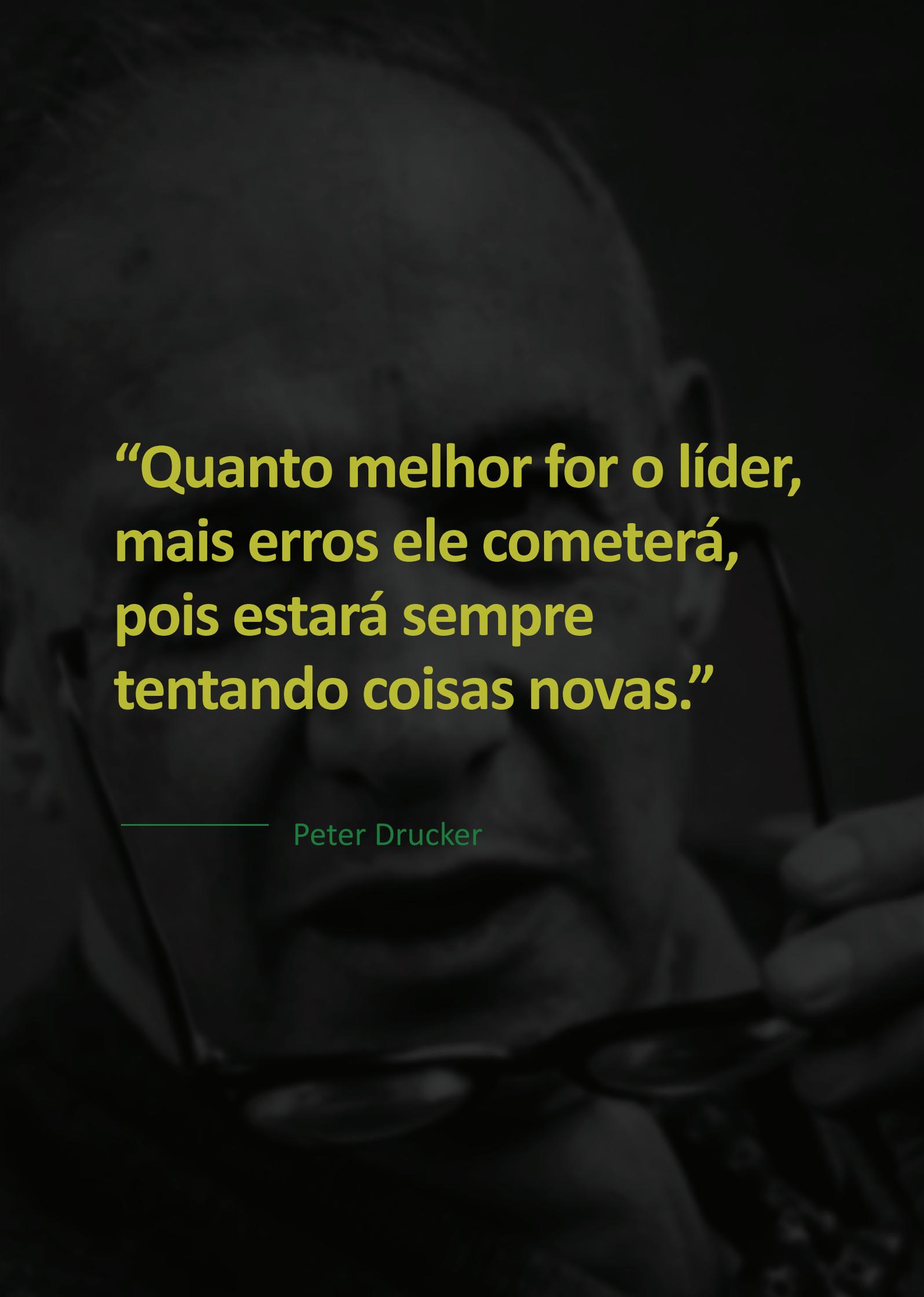


CONTEÚDO EXTRAFORTE

ENSAIO SOBRE O CAGAÇO

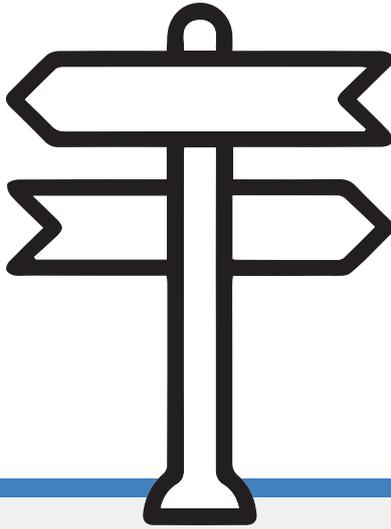
Escrito por Luciano Pires





**“Quanto melhor for o líder,
mais erros ele cometerá,
pois estará sempre
tentando coisas novas.”**

Peter Drucker



No universo profissional, assim como na vida pessoal, estamos sempre diante de momentos de tomada de decisão. E muitas vezes nos vemos com o estômago gelado, pesando o “...mas e se?”. E se der errado? E se? Pois é. É o medo tomando conta e a forma como reagimos a ele muitas vezes é o fator determinante para o sucesso.

Neste texto pretendo refletir sobre esse velho conhecido: o medo, e seu filho, o cagaço. Quem não os têm? Vamos nessa?

Medo e cagaço não serão a mesma coisa?

Não.

Não trarei aqui explicações científicas, apenas algumas reflexões baseadas em observações práticas de alguém que, por mais de 30 anos, vivenciou situações de medo e cagaço no ambiente pessoal e profissional. Falarei por experiência própria de quem sentiu, observou e até causou medo e cagaço.

Minhas credenciais? Bem, saí de Bauru com 18 anos de idade pra estudar na Capital sem nunca ter morado fora de casa. Medo. Formado, em vez de procurar emprego, decidi montar um negócio próprio. Medo. Casei sem ter salário fixo. Medo. Arrumei emprego numa multinacional e entrei para o universo corporativo em plena era da globalização. E cansei de me expor em apresentações e reuniões no Brasil e no mundo. Medo. Vendi tudo que tinha pra comprar minha casa, sem saber como pagaria. Medo. Fui pro Campo Base do Monte Everest. Medo. Fui pro Polo Norte. Medo. Fui pro Aconcágua. Medo. Saí de um emprego estável depois de 26 anos pra empreender. Medo. Virei palestrante profissional enfrentando todo tipo de plateia. Medo. Lancei livros. Medo, medo. Comecei a ter textos lidos em rádios e distribuídos pela internet, expondo minhas ideias. Medo... E assim vai.

Eu sei o que é ter medo. Mas não sou um cagão.

Vamos lá então?

Para começar, uma pequena definição sobre o que é medo:

Medo é uma sensação de ansiedade diante de um evento ou experiência imaginária.

Você provavelmente dirá que um tigre correndo em sua direção nada tem de imaginário, não é? Mas o medo não é do tigre, é das coisas que você imagina que ele fará com você. Antes da mordida vem o medo de tomar a mordida e ficar sem o braço. Já imaginou?

O medo é, portanto, uma reação psicológica que tem seus desdobramentos físicos. E ele sempre nasce, cresce e morre dentro de sua mente! Qualquer tentativa de lidar com o medo precisa levar isso em consideração: o medo mora na sua cabeça. É dentro dela que ele pode crescer e se desenvolver. Ou não.

O grande problema do medo é que ele nos convence que nossas possibilidades são menores do que na realidade são, que não somos bons, espertos ou hábeis o suficiente. Ele nos torna impotentes. E é por isso, pela sensação de que não somos capazes, que quando temos medo, evitamos riscos.

Essa história me lembra do Tico e do Teco. Olha só:

Nós evoluímos de criaturas primitivas até esta coisa maravilhosa que é o homem, capaz de dividir átomos e chegar até a lua. Mas mantemos em nossas mentes as raízes da estupidez primitiva, o legado de um tempo em que agíamos como animais irracionais, guiados pelo instinto de sobrevivência. Morando em nossa mente, de um lado temos o Tico, racional, consciente, que usa a lógica e é capaz de tomar decisões muito bem embasadas no conhecimento e sabedoria. De outro lado temos o Teco, que é praticamente um réptil. Um lagarto. Bruto, emocional, ilógico e impulsivo. O Teco tem alguns milhões de anos de idade e seus instintos nos guiam e motivam durante o dia a dia. Fome,

medo, amor, paixão. Os pensamentos do Teco são primitivos e não têm linguagem. E é o Teco quem toma as rédeas de suas decisões.

No final das contas, quem decide é ele...

Mas nós gostamos mesmo é do Tico. Dizemos que ele é nosso verdadeiro eu, a parte consciente de nossos cérebros. É ele que cuida da linguagem, da razão. Quando decidimos ir à academia, ler um livro ou fazer uma postagem no Facebook, é o Tico que decide. E o Teco obedece. Como uma criança, o Teco fará muitas coisas que o Tico mandar. Mas se o Teco decidir que quer mais é passar o dia deitado na rede assistindo A Fazenda, é isso que ele fará. E de nada adianta o Tico reclamar.

O grande desafio da humanidade tem sido encontrar formas de acalmar o Teco para que o Tico possa tomar as decisões. Quando fomos bem sucedidos nessa tarefa, evoluímos. Por isso criamos sistemas, que chamamos de civilização, que controlam o Teco. Fácil acesso à comida e abrigo, sistemas de leis e justiça. Educação obrigatória. Entretenimento... Tudo isso acalma o Teco e dá ao Tico paz para fazer coisas úteis, como descobrir a penicilina ou inventar o iPad.

O Teco é um bebê réptil que mora no seu cérebro e está com a direção na mão. Se você for inteligente com o Tico, o Teco fará quase tudo que você quiser... Mas não perca de vista que quem está no comando é ele, o Teco. O réptil.

Você toma as decisões racionais com o Tico e fica imaginando a razão de não conseguir levar adiante o que foi decidido. É que no fundo,

quem deveria realmente tomar a decisão, o Teco, não comprou a briga... E aí as coisas não vão acontecer.

O Teco gosta do que é urgente. O Tico gosta do que é importante.

O Teco gosta de agir por impulso. O Tico gosta de agir racionalmente.

O Teco, apesar de réptil, tem sangue quente. O Tico tem sangue frio.

O Teco parte pra porrada. O Tico argumenta.

O Teco leva tudo pro pessoal. O Tico trata como impessoal.

O Teco é centrado no oponente. O Tico é centrado no objeto.

O Teco adora o conflito. O Tico adora a competição.

O Teco aprende com a dor. O Tico aprende com o exemplo.

Mas no fundo, no fundo, quem decide é o Teco, sacou? Que mora na sua cabeça.

Mas por que é assim? Por que logo o Teco, o réptil irracional, é que toma o controle? Os estudiosos dizem que isso tem a ver com a forma como nosso cérebro prioriza o dispêndio de energia. Somos uma máquina que consome a energia que armazena, por isso antes de tomar qualquer atitude, nosso cérebro faz uma avaliação: será que a energia que vou gastar com essa atitude vale a pena? Se ele achar que não vale, não faz. E isso explica a razão de ser tão difícil a gente se

mobilizar para fazer algo que nos fará bem, mas cujos benefícios são intangíveis no curto prazo. O clássico caso da perda de peso, sempre ele, não é?

A gente sabe que se perder peso será bom, que a vida fica mais leve, que a saúde melhora, etc. Mas esses benefícios que o Tico está prometendo estão tão distantes... e aí o Teco olha o fantástico milkshake do Joaquin's aqui, bem na sua frente...

- Ah meu , dane-se o Tico!

É importante lembrar que diferentes emoções aumentam ou diminuem a eficiência do Tico, da razão. Uma delas é o medo. Outra é a raiva, por exemplo...

A raiva não é uma emoção ruim, na verdade em pequenas porções ela pode até ser bastante útil como motivadora para a ação. Mas quando a raiva toma conta, o Teco vira bicho... E passamos a agir de maneira irracional.

Dê uma olhada aí na última discussão que você teve com alguém no Facebook. Dá pra sacar certinho quando o Tico sai de cena e entra o Teco.

O profissionais de marketing conhecem muito bem esse jogo, e trabalham para conquistar o Teco usando armas infalíveis: a busca pelo prazer ou a proteção contra o medo. Quando quem manda é o Teco, você se torna presa das técnicas de manipulação que vão fazer com que você faça algo que normalmente não faria.

– Pô meu, mas porque é que eu comprei esta merda, hein?

Foi o Teco...

Se você é um animal internético, já percebeu como as ferramentas de manipulação do Teco estão presentes por todo lado. Elas têm até um nome: gatilhos mentais.

- Se você não comprar AGORA, será o único trouxa que perdeu a chance!

- O produto custa 20 mil reais, mas se você comprar AGORA, leva por trezentos reais!

Como é que o Teco pode resistir?

Por isso é tão importante dar ao Tico instrumentos para que convença o Teco a agir. Ou ao menos para fazer com que o Teco reconheça certas ameaças ou oportunidades.

Com o Teco você deve fazer de conta que está lidando com uma criança pequena. Ou então com seu cachorro. Você precisa convencê-los a fazer algo que você quer. Em alguns casos, se você usar a autoridade do Tico pode bastar. Por exemplo:

- É hora do banho! É hora de jantar!

Mas se a criança não estiver disposta a fazer o que você quer, ela nem mesmo vai ouvi-lo. Você tem então de usar outras ferramentas de

convencimento. Você tem que domar o Teco.

O Teco, como um bom réptil, não usa linguagem lógica, mas sentidos, instinto. Pode ser amansado, amedrontado, excitado, mas não vai obedecer aos argumentos da razão.

Uma vez, em Toronto, no Canadá, subi na torre CN, altíssima, que num lugar tem o chão de vidro. Você caminha sobre o vidro vendo a cidade uns 400 metros lá embaixo. Meu, aquilo é alto... E quem disse que eu consegui andar no vidro? Fiquei paralisado ali, com o Tico dizendo:

- Vai, meu! Tá todo mundo andando, não tem problema! Os caras não iam brincar com a segurança! Pode ir que eu garanto!

Mas o Teco berrava:

- Nem fodendo!

E eu não fui. Tá bem, fui um pouquinho, mas saí correndo, com o estômago saindo pela boca. Por mais que meu Tico tentasse convencer o Teco com argumentos racionais, o lagarto não quis saber.

O Teco gosta de conforto. Se você está com fome, cansado ou deprimido o Teco ficará rebelde. Coloque-se numa situação de desconforto e o Teco vai começar a gritar:

- Me tira daqui! me tira daqui!

É pra isso que ele serve: comer, dormir e se divertir...

E poucas coisas dão sensação de desconforto como o medo.

O Teco precisa de disciplina: elabore rotinas de reforço positivo e negativo. Premie-se pelos seus sucessos e puna-se pelos fracassos. Ensine o Teco que sua birra terá consequências, mas sua disposição em ajudar também. Mostre para o Teco que aquele medo irracional - sobre o qual falarei mais tarde - não trará as consequências que ele tanto teme. E pratique essas rotinas.

Ah, e assumir compromissos públicos ajuda, viu? Pressão social tem grande influência sobre o Teco. Ele odeia passar vergonha...

Use a emoção! A linguagem do cérebro reptílico do Teco é a emoção. Visualize prazeres e horrores associados às tarefas e escolhas que você tem que fazer. É isso que vai motivar o Teco, que vai ajudá-lo a vencer o medo. Não é assim que pais fazem com filhos?

- Se você não escovar os dentes eles vão cair! E você ficará banguelaaaaa!!

Force a saída da inércia. Conheci um executivo perto de seus sessenta anos que corria toda manhã. Perguntei a ele como fazia para tanta força de vontade e ele disse:

- Luciano, a primeira coisa que faço ao acordar é colocar o tênis. Depois disso, tudo fica mais fácil...

Colocar o tênis era a forma de quebrar a inércia.

Os instintos do Teco estão ali para evitar mudanças, para ficar na zona do conforto. Uma vez que você quebre a inércia, ele começa a trabalhar a seu favor. Não acontece com você? Você tem uma tarefa para executar e fica postergando... postergando... até que uma hora não dá mais e você começa a fazer. E depois que começa, vai até o fim! E de vez em quando até gosta, né?

O Teco precisa da quebra da inércia.

É por aí, é assim que a gente doma o Teco. E uma vez que você o conheça e saiba de suas reações, fica mais fácil controlá-lo. E controlando o Teco, você tem grandes chances de controlar o medo.

Bem, agora que você sabe do Tico e do Teco, esse lagarto selvagem, talvez você devesse começar a reparar neles, né? Quando é que cada um está no comando? E quais são os gatilhos que despertam seu Teco? E na hora daquela discussão com sua esposa ou seu marido, namorada ou namorado, filho ou pai, filha ou mãe, amigo ou vizinho, sogra, sogro, repare bem... Você está discutindo com uma pessoa ou com um lagarto?

Se for um lagarto, lembre-se, é nesse mundo que você vive: selvagem.

E é o selvagem que nos dá ou tira o medo.

Mas há outras formas de tratar do Tico e do Teco. Jonathan David Haidt é professor de liderança ética na Sterns School of Business da Universidade de Nova Iorque. Seus estudos tratam da psicologia da moralidade e foi ele o criador da “metáfora do jinete e do elefante”,

que diz o seguinte:

Dois sistemas independentes funcionam em nosso cérebro, ao mesmo tempo, influenciando um ao outro. De um lado está a parte racional e reflexiva, de outro a emocional e instintiva. Consciente e subconsciente. A primeira pensa e analisa a realidade, a segunda é movida por emoções, dor e prazer.

Quando os dois sistemas seguem em harmonia pelo mesmo caminho, em busca da mesma coisa, sem conflitos, é uma maravilha. Sabe aquele seu amigo que tem um trabalho que ama? Pois é... Mas quando cada sistema tem suas necessidades, a confusão começa. A metáfora de Haidt diz que o sistema racional é o ginete (o condutor do elefante), e o sistema emocional é o elefante. O elefante é monstruoso, forte, impulsivo. O ginete é o Tico, o elefante é o Teco.

O ginete é pequeno e fraco, mas muito esperto. Por sua inteligência, consegue controlar o grande elefante, dirigindo-o e comandando. Mas se o elefante decidir tomar alguma iniciativa por conta própria, não há ginete que segure.

Uma coisa muito legal que encontrei no trabalho de Haidt, foram os cinco fundamentos morais para o comportamento das pessoas, que ele aplicou à política, criando os cinco tipos de Moralizadores Políticos.

Veja em qual você se encaixa:

Moralizador 1: DANOS.

Sobre se a pessoa prevê ou alivia danos. Favorece virtudes como bondade, gentileza e compaixão, e desaprova vícios como crueldade e agressão.

Moralizador 2: JUSTIÇA.

Sobre justiça e reciprocidade. Sobre agir com justiça em relação aos outros e a reciprocidade nas trocas econômicas e sociais. Prefere o altruísmo e a cooperação e desaprova a ganância e a ingratidão.

Moralizador 3: GRUPO.

Sobre lealdade ao grupo. Sobre se sacrificar ou não por outros membros do grupo. Entende lealdade e patriotismo como virtudes, e deslealdade e divergência como vícios.

Moralizador 4: AUTORIDADE.

Sobre autoridade e respeito. Sobre o respeito às estruturas organizacionais, às instituições e seus líderes. Vê o respeito, o direito e a obediência como virtudes e considera a insubordinação e a insolência como vícios.

Moralizador 5: PUREZA.

Sobre pureza e santidade. Sobre práticas do corpo que causem repugnância e doenças físicas e práticas espirituais como a religiosidade, que ajudam a proteger a alma. Vê a castidade, piedade e espiritualidade como virtudes e a gula, inveja e a ira como vícios.

Bem, a Texas Tech University tem uma página na qual você pode fazer seu teste para saber a qual desses cinco tipos de moralizadores você se submete. Está em inglês: <http://bit.ly/1UfgC5C>

E aqui vou entrar um pouquinho na política, mas já já caio fora.

Conforme os testes que Haidt fez com seus estudantes, a turma progressista, da esquerda, está mais ligada nos moralizadores Dano e Justiça que Autoridade ou Pureza. Já os mais à direita, dão mais importância aos moralizadores Grupo e Autoridade do que a Dano e Justiça.

Tá bem, o teste foi feito com estudantes, a garotada cheia de hormônios e disposta a mudar o mundo nem que seja na porrada, e não com senhores como eu. Mas a experiência de fazer o teste é muito legal, pois mostra quais são nossos impulsionadores. E com um pouco de reflexão, você consegue definir direitinho como enquadrar seu Tico e seu Teco.

Vamos em frente?

Nem sempre é fácil admitir que temos medo. É comum ouvir a pessoa dizer:

- Estou apenas ansiosa, não estou com medo!

Bem, na verdade a ansiedade que ela afirma ter é resultado do medo de algo que o Teco dela acha que vai acontecer e trazer algum prejuízo.

Sacou? No fundo, no fundo, é sempre o medo.

Poucas coisas nos deixam tão desconfortáveis como o medo. E com razão, afinal são tantas coisas para ter medo: medo de dores, de doenças, de acidentes, de fracassos, de não aceitação, de perder oportunidades, de ser roubado, de sofrer violências.

Encontrei uma pesquisa que perguntou aos brasileiros do que eles mais sentem medo, e o resultado é muito interessante. Veja só, por ordem de importância:

Primeiro: falta de fé.

Segundo: a falta de confiança.

Terceiro: receio de errar.

Quarto: falta de segurança pessoal ou familiar.

Falta de fé em primeiro? É. Afinal, estamos no Brasil, o país que tem santo pra tudo, não é? Mas estou interessado mesmo é no ambiente profissional, onde o medo se transforma em cagaço com facilidade.

No dia a dia profissional são a falta de confiança e o receio de errar os pontos que merecem mais atenção.

Compreender a origem dos medos é o primeiro passo para quem quer saber como lidar com eles. Para começar, citarei aqui os cinco tipos de medos que alguns estudos dizem serem os básicos:

O medo da extinção:

medo de morrer. É o medo que você sente quando chega até a beirada de um prédio muito alto. Normalmente a gente diz que tem medo de cair, mas na verdade o medo não é da queda, é da consequência da queda: você deixará de existir.

O medo da mutilação:

o medo de danificar ou perder uma parte do corpo, um membro, um órgão. A ansiedade que sentimos diante da perspectiva de uma picada de cobra, aranha ou marimbondo, ou quando passamos a pé em frente ao cemitério de madrugada é isso: medo da mutilação. Vai que um zumbi sai lá de dentro e come sua orelha?

O medo de perder a autonomia:

medo de ficar imobilizado, paralisado, restrito, aprisionado ou controlado pelas circunstâncias. O medo que algumas pessoas sentem quando estão dentro do elevador é isso: claustrofobia é medo de perder a autonomia. Mas o mesmo medo pode surgir em relacionamentos ou interações entre pessoas. Como quando você recebeu a notícia de que mudaram o diretor de sua área... Medo de perder a autonomia.

O medo da separação:

medo do abandono, da rejeição, da perda do respeito, do valor.

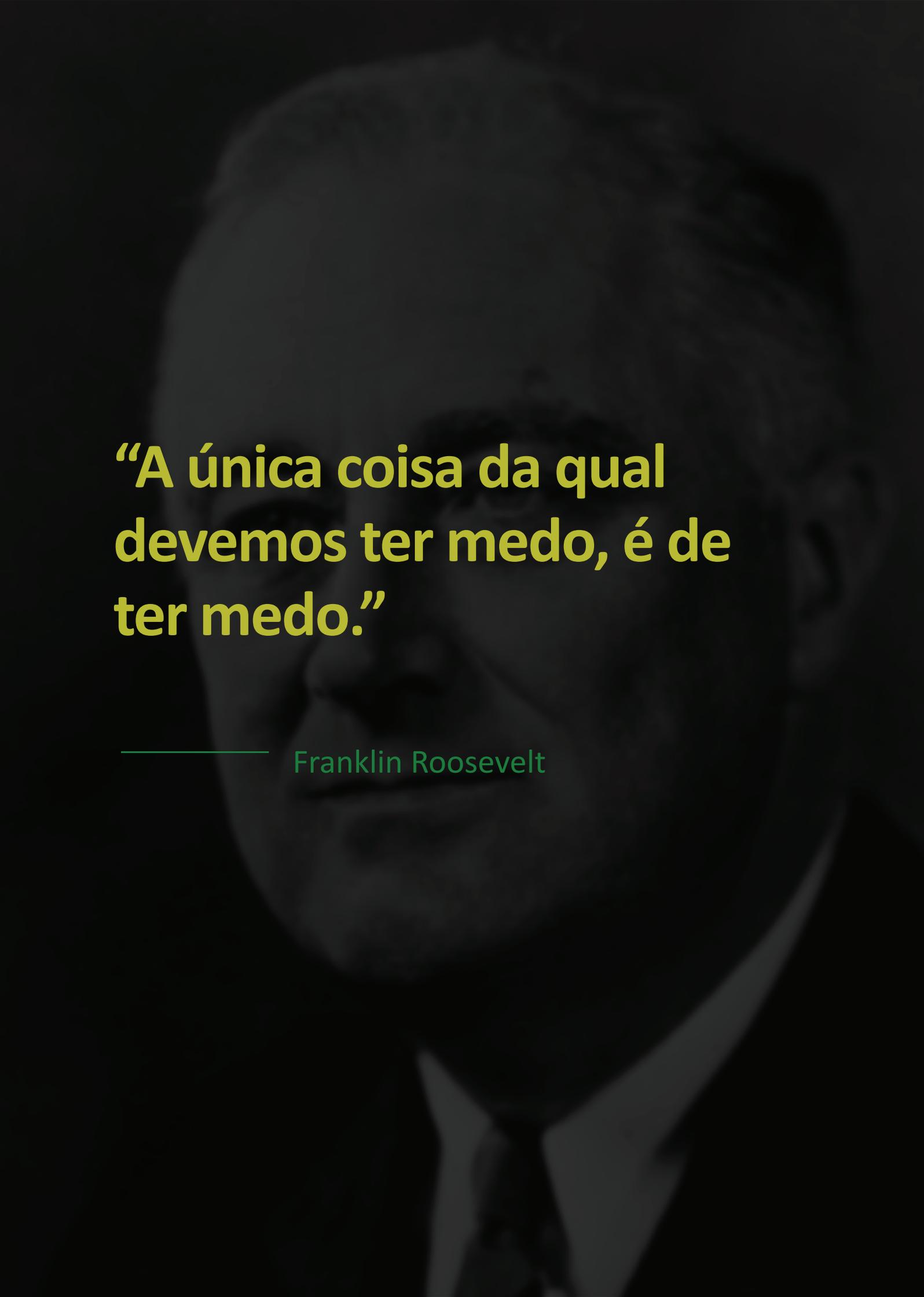
Lembra quando seus amigos davam um “gelo” em você? Que horror!

Ser segregado pelo grupo, ser ignorado! Ou quando você não gosta de algo que sua namorada ou seu namorado fez, mas engole seco? Se falar, ele ou ela podem ir embora...

O medo da morte do ego:

medo da humilhação, a vergonha ou qualquer outro mecanismo que ameace a integridade de seu eu. Sentir-se menor, sentir que aquela imagem que você cuidadosamente construiu está ameaçada.

Dizem os especialistas que esses cinco medos englobam todos os medos que experimentamos em nossas vidas. Medo de altura? É medo de morrer. Medo de falar em público? É medo da morte do ego. Medo do dentista? É medo da mutilação. Medo de avião? É medo de mutilação ou da extinção. Medo de pedir aumento pro chefe? É medo da separação. E assim vai...



**“A única coisa da qual
devemos ter medo, é de
ter medo.”**

Franklin Roosevelt

Vivemos numa sociedade que é dirigida como se dirige uma fábrica, repleta de tornos e fornos, focada em produzir um produto (ou serviço), cheia de controles e medições, focada na redução de custos e com um chefe para dizer pra gente o que deve ser feito. Lendo essa descrição parece coisa do século passado, não é? E é.

Mas essa descrição se aplica a qualquer tipo de negócio, não apenas à indústria da transformação. Dá para gerir um escritório de advocacia, uma farmácia ou uma oficina mecânica como se fosse uma fábrica. Basta produzir algo, controlar e medir, reduzir custos e ter alguém pra dizer o que fazer.

Num ambiente como esse, a coisa mais importante é manter a rotina e a previsibilidade, o controle. Nada de sustos. Esse ambiente precisa de pre-vi-si-bi-li-da-de.

Quando o dia começa, é imperativo ter certeza de como ele terminará, de que os processos serão obedecidos, de que a produção andar­á assim ou assado, de que o consumo de energia será maior ou menor. Previsibilidade, nada de sustos. Assim é possível assumir compromissos e cumpri-los, pois com tudo sob controle é fácil fazer previsões, não é?

Mais ou menos...

Isso tudo é certo num laboratório onde existe o velho CNTP: condições normais de temperatura e pressão. Onde existe o controle completo sobre o ambiente e as variáveis. Numa fábrica, com raras exceções, isso é impossível. Existem pessoas, humores, condições climáticas, atrasos de fornecedores, queda de energia, acidentes, uma infinidade

de possibilidades de quebra da rotina. Portanto, manter a previsibilidade é um problema, e é então que ele surge: o medo.

O imprevisível traz o medo! E o imprevisível normalmente vem com as mudanças. Então vamos lá, ao velho chavão: a única coisa previsível no mundo é que tudo muda. E com a mudança vem o novo. E o novo e as mudanças trazem instabilidade. A instabilidade gera insegurança. E da insegurança nasce o medo. E então começamos a nos agarrar a muletas que nos ajudem a enfrentar o medo.

Nos atiramos de corpo e alma nas rotinas. Sim, se eu repito sempre a mesma coisa, acabo desenvolvendo habilidades, dominando técnicas, reconhecendo comportamentos, prevendo as possibilidades e a chance de acontecer um erro diminui. Portanto, rotinas. Mas quando nos abraçamos às rotinas, surge o medo de que elas sejam quebradas. É aquela história:

- Não arrume minha mesa, pelo amor de Deus. Está bagunçada, mas essa é minha rotina e eu sei onde as coisas estão. Se você arrumar, perderei as referências!

E passamos a fazer de tudo para que a rotina não seja quebrada! Nos tornamos resistentes às mudanças, às ideias novas, e passamos a praticar a hipocrisia corporativa.

O discurso é fantástico: precisamos de inovação, damos força à inovação, motivamos as pessoas para que inovem. Mas o ser humano odeia inovações. Diz que quer, mas no fundo não quer. Inovações incomodam, quebram rotinas, desestabilizam, geram o medo que a

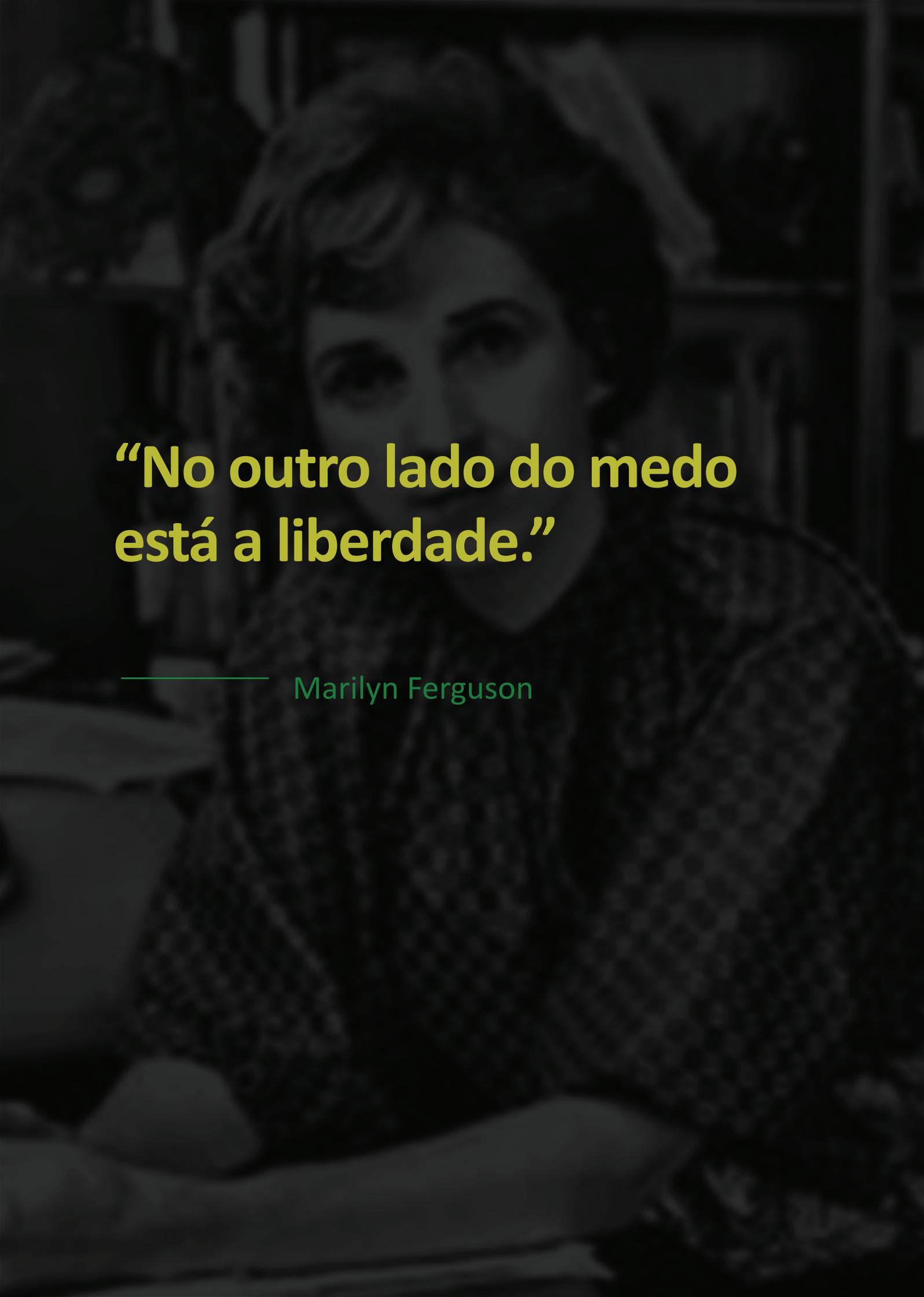
rotina seja quebrada e é esse o medo que faz com que tudo fique como sempre foi.

Você já participou de uma reunião de condomínio em seu prédio? Já deu ou viu alguém dando uma ideia inovadora? Percebeu o que aconteceu? Muito provavelmente a ideia foi rechaçada pela maioria e, se bobear, o autor foi ridicularizado. Ideias inovadoras quebram rotinas, e para a maioria das pessoas isso é desconfortável. Elas, no fundo, têm mais medo da mudança do que consciência dos benefícios que a mudança trará.

Sempre ele: o medo.

Nesse contexto, aprendemos que o medo é algo ruim, paralisante, que nos impede de seguir em frente. Mas essa é a conclusão superficial, de quem analisa a questão de forma apressada. Neste texto quero tratar do medo como um aliado.





**“No outro lado do medo
está a liberdade.”**

Marilyn Ferguson

Desde que apareceu na face da terra o homem tem medo, e foi o medo que garantiu sua sobrevivência. Todo ser vivo nasce programado para ter medo como resposta instintiva para potenciais perigos, era assim que escapávamos dos tigres dos dentes de sabre.

Mas o medo daquele predador que vai nos comer é fácil de ser determinado, observado e até mesmo trabalhado. Você certamente passou pelas fases da vida em que aprendeu a não ter medo de cavalos, de cachorros ou de saltar na piscina, não é? Esse é o medo da ameaça direta, aquela que está ali na sua frente, que você vê e consegue avaliar. Mas existem outros tipos de medos.

Por exemplo, o medo de algum acontecimento futuro sobre o qual não podemos ter controle, e que é chamado de ansiedade. O dia do vestibular que está chegando. O momento do exame prático para tirar a carta de motorista. Aliás, sobre isso eu tenho uma história ótima!

O ano era 1974. Eu tinha completado 18 anos e estava ali para fazer o exame prático para tirar a carteira de motorista. Era um horror. Uma fila de carros, e eu olhava pelo retrovisor o examinador caminhando na minha direção. O coração parecia um bate estacas, a respiração ofegante, eu suava... O carro que eu usaria no exame seria o mesmo no qual aprendi a dirigir: um “dodginho” do instrutor, bem baleado.

Chegou o examinador, que para meu Teco parecia um ogro. Sentou ao meu lado e mandou que saíssemos. No seu colo uma prancheta na qual ele ia tomando notas. Segui pela Avenida Nações Unidas, de Bauru. Quando estou acelerando, ele me surpreende com uma ordem:

- Vire à direita!

Era uma curva fechada, numa lombada. Eu já estava em cima da curva, tive que fazê-la de forma rápida. E no meio da curva minha porta abriu.

- Virge Maria! gritou o examinador.

Instintivamente, enquanto eu fazia a curva com a mão direita, puxei a porta com a esquerda e a fechei. Parei o carro uns metros adiante e dei com o ombro na porta, que abriu de novo. Fechei novamente. Dei com o ombro e ela abriu outra vez.

- Pode voltar, que esse carro não tem condições de continuar.

Voltei decepcionado. Eu sabia que teria que esperar para fazer novo exame e passar por toda aquela ansiedade outra vez. Fiquei esperando que o instrutor fosse falar com seus colegas. Que agonia! Vi pelo retrovisor quando ele retornava. Meu coração palpita só de lembrar... O ogro chegou e disse:

- Olha, esse carro não tem mesmo condições. Mas pelo que você fez ali na curva, vou te aprovar.

Não pude acreditar. Não fiz nem um quarto do exame, não fiz baliza, não fiz rampa, nada daquelas manobras que me deixavam apavorado! Quem me fez segurar a porta com uma mão e fazer a curva com a outra foi o Teco. Puro instinto. A habilidade que eu tinha era a de um estudante de autoescola...

E foi assim que tirei minha carteira de motorista. A lição que aprendi naquele dia, aos 18 anos, apliquei para toda a vida: nos momentos decisivos, sempre uso o Tico, com sua lógica, seu julgamento crítico e as habilidades que desenvolvi nos treinamentos.

Mas a decisão final, quem toma é o Teco.

Lembre-se aí das situações futuras que te apavoram. A reunião na qual teremos que apresentar um projeto para a diretoria, por exemplo. Esse é o medo de algo que não podemos medir. Normalmente nos projetamos no pior cenário: na hora da apresentação vou esquecer o texto; no momento da prova prática não vou conseguir trocar as marchas; no vestibular não vão cair as questões que eu estudei. Sempre o homem com medo do predador escondido no arbusto e que pode aparecer a qualquer momento.

No Podcast LíderCast em que conversei com Max Gehringer, ele conta como foi sua “primeira vez”:

Max:... mas uma coisa que eu preciso agradecer à multinacional, foi a primeira vez que eu fiz uma apresentação em público, eu tinha 30 anos, primeira vez que eu fiz uma apresentação, eu trabalhava desde os 15, pelo menos, 14, 15 anos, eu nunca tinha falado para um grupo de mais de 3 ou 4 pessoas. Quando eu entrei na multinacional uma das coisas que me disseram: “você tem que aprender a falar, você tem que chegar na frente de uma plateia, seja de 5 pessoas ou seja, de 500 pessoas, 2, 3 mil vendedores e dizer alguma coisa que os convença a fazer alguma coisa”. Hoje isso para mim tem um significado enorme.

Luciano: Eu não quero perder essa oportunidade porque eu estou diante de um dos maiores palestrantes do Brasil, sem dúvida nenhuma, se tiver um top five, o Max é um dos top five do Brasil, que está me dizendo aqui da primeira vez que ele enfrentou o público, eu quero explorar isso um pouco mais. E aí, chegou um determinado dia, você tinha que subir, não sei se subir num palco, você tinha que ir lá na frente e falar para X pessoas...,,

Max: Em inglês.

Luciano: ... ah, em inglês, perfeitamente...

Max: Fui fazer uma apresentação...

Luciano: ... ah, foi lá fora ainda!

Max: Foi lá fora. Eu considerei seriamente, Luciano, acordei tão nervoso, aliás, não dormi, levantei nervoso... eu falei: “pô eu vou tomar um vidro de Pepto Bismol”, que é aquele purgante tipo Magnésia, que tem no Brasil. Aí eu tenho uma diarreia, alguém me leva para o hospital e assim eu escapo. Tudo aquilo me passou pela cabeça, como é que eu escapo disso? Meu inglês não é bom, eu não entendo o suficiente, eles vão me fazer perguntas que eu não sei responder, sabe aquele desespero que te dá de alguma coisa nova?

Luciano: Aconteceu, muito parecido, eu tive que fazer isso também, em inglês lá fora e dá vontade de pular do prédio e falar eu vou desaparecer, ninguém vai me achar mais. E aí?

Max: Aí a gente descobre que americano é legal. Não sei se fosse outro povo se seria diferente, se o pessoal seria mais agressivo, mas os americanos tratam a gente muito bem. Então eles procuraram me ajudar, no fim o presidente da empresa até me disse: “olha, parabéns, o seu inglês melhorou muito”. Eu falei para ele: “Não... é que os resultados são bons”... quando o resultado é bom a gente pode fazer a apresentação em japonês que todo mundo entende. Aí eu fui pegando o jeito pela coisa, eu comecei a gostar de falar, incrível. Eu falei como muita gente, eu disse: “eu não gosto de falar, não, manda outro falar, não quero falar” . Muitas vezes a grande oportunidade que alguém tem na vida pode vir num momento desses. Então você é assistente, tem de preparar uma apresentação para o chefe fazer, um power point, alguma coisa, aí o chefe toma um Pepto Bismol... Quem vai fazer a apresentação? O único cara que entende a apresentação além do chefe! Aí está lá o Zezinho, em frente à presidência da empresa, dois ou três gringos ali, faz a melhor apresentação e ninguém mais esquece dele.

Não é? Um dos maiores palestrantes do Brasil, conversando com outro palestrante profissional e ambos comentando do medo de falar em público. E de como a gente se atira na direção do medo e dali tira um ensinamento para o resto da vida.

Se identificou? Então vamos em frente.

Existe ainda um outro tipo de medo, o irracional, quando sentimos uma resposta física e imediata que chamamos de pânico. Quer ver?

Lembra daquela vez em que você era criança e foi até o quintal de casa

à noite, no escuro? E aos poucos foi sendo tomado de uma ansiedade, pois imaginava que todos os monstros do mundo estariam ali para te pegar? E sentiu o coração batendo mais forte, a respiração ofegante, até correr desesperadamente de volta para casa, com a sensação de que mãos peludas iam te agarrar? E quanto mais corria, mais imaginava a horda de monstros atrás de você? Onde estava o Tico? Você era puro Teco. Aquela sensação é pânico, um medo irracional, o mesmo que ronda as multidões que, diante de um sinal de risco, mesmo hipotético, sai em correria, pisoteando e matando uns aos outros.

Viu só? O medo irracional se transformando em pânico! Mas e o cagaço?

Bem, o cagaço está ali no meio, entre o medo e o pânico.

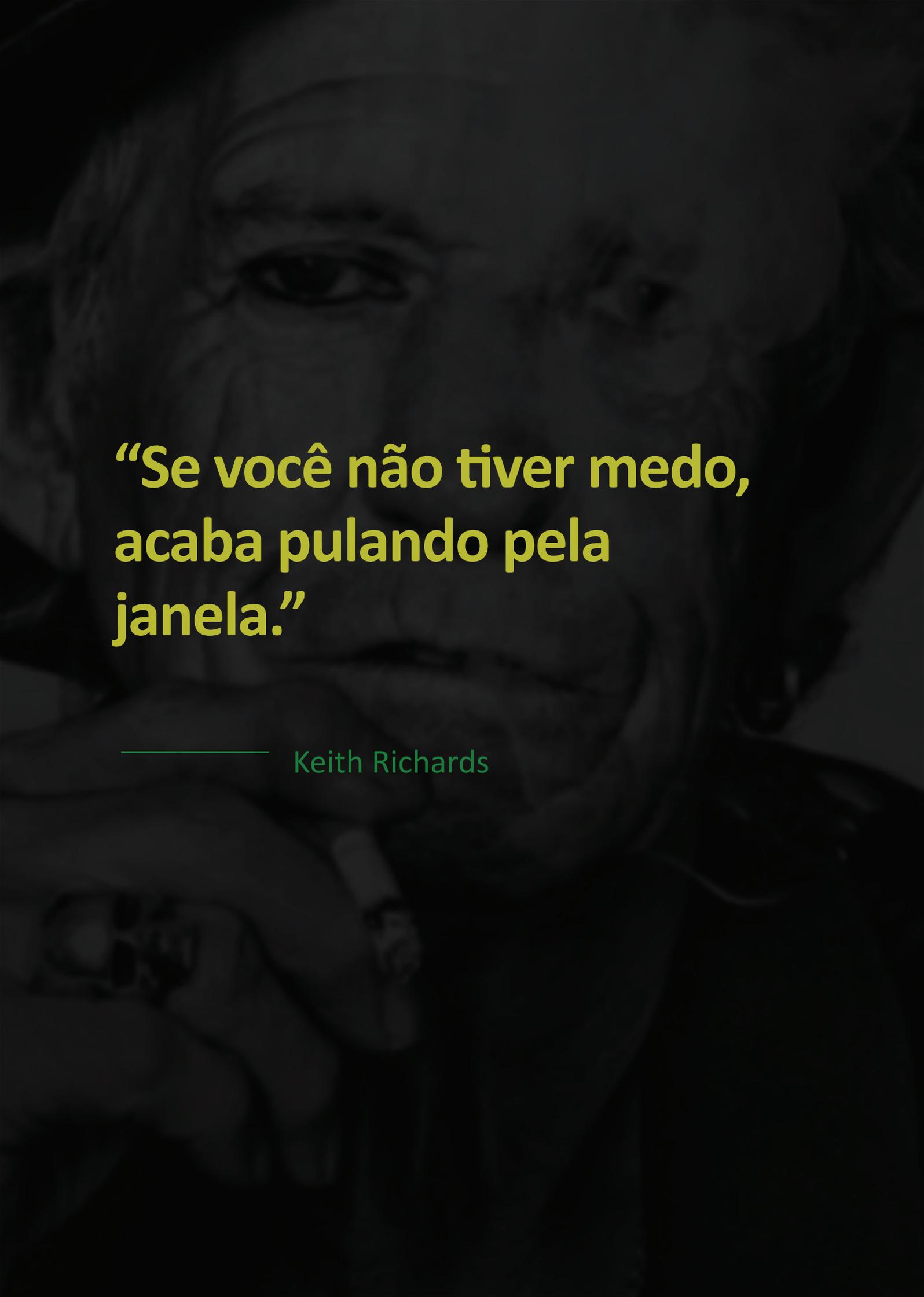
Quando temos medo, a reação é correr de volta para nossa zona de conforto e, se não conhecemos o caminho, seguimos quem diz que sabe. É assim que certos profissionais tiram proveito do medo dos outros. A turma do marketing, por exemplo, que é especialista em nos expor a medos e depois apresentar a solução mágica, um produto ou serviço que promete nos levar para a zona de conforto. E a gente compra.

Quer um exemplo? Desde 2011, de quando em quando, somos bombardeados pelas propagandas das montadoras de automóveis com uma ameaça: o IPI vai subir no mês que vem! Aproveite e compre agora.

Ou então, o governo anuncia um aumento de 4% no preço da gasolina, a ser implementado na segunda-feira. E os postos de combustíveis têm filas quilométricas de gente que quer aproveitar o preço antigo para encher o tanque... Uma economia de R\$ 4,80 num tanque de R\$ 120,00 justifica uma hora na fila do posto? Para muita gente sim. No fundo, essa gente tem medo de perder a oportunidade que os outros estão tendo. É o medo da morte do ego.

Você será o único trouxa que não tirou vantagem do preço antigo...





**“Se você não tiver medo,
acaba pulando pela
janela.”**

Keith Richards

Quando trabalhei na área de marketing de uma multinacional, participei de um seminário nos EUA, que tinha gente do mundo inteiro. Coisa grande. Num determinado momento os grupos começaram a dissecar o processo de geração de conteúdo para a assessoria de imprensa. Primeiro os europeus. Depois os norte-americanos. E eu vendo aquilo, horrorizado.

Desde o momento em que alguém decidia escrever sobre um assunto até o release ficar pronto os caras tinham – sem brincadeira – cerca de 40 passos. Quando chegou nossa vez, colocamos um processo com cerca de 5 passos. E a gringalhada não entendeu nada.

Não que fôssemos os gostosos ou os reis da eficiência, nossa diferença fundamental em relação a eles nada tinha a ver com capacidade tecnológica ou qualidade de conteúdo, nem mesmo com qualificação técnica de nosso pessoal. A questão era que no Brasil, nós do marketing, assumíamos a responsabilidade integral pelo processo, sem a preocupação doentia dos gringos de compartilhar o risco com o maior número possível de pessoas. Para eles, cada passo tinha que ter alguém da engenharia, do produto e do jurídico dando pitacos. E era o jurídico quem dava a palavra final sobre o release. Quando a engenharia mudava alguma coisa no texto, tinha que mandar de novo para o jurídico. E no vai e vem, cerca de 60 dias eram consumidos para se produzir um release que, ao ser publicado, tinha gosto de leite desnatado.

Nosso processo era muito menor, mais ágil e rápido, mas imensamente mais arriscado. Só envolvíamos o jurídico quando achávamos que era necessário. Mas quem achava éramos nós, os caras do marketingue, os brasileiros metidos. Os gringos ficaram loucos com a ousadia dos

yanomanis e desdenharam de nosso processo, permanecendo com seus 40 passos e dois meses...

Aquele workshop, o medo de assumir responsabilidade e os processos engessados eram sintomas de um mal que estava espalhado por todos os departamentos da empresa, em especial nos Estados Unidos. Era assim na engenharia, no jurídico, no financeiro, no marketing, no comercial... Tem que tomar uma decisão?

- Ah, mande pro comitê!

- Assina aqui?

- Eu, hein? Quem é que já assinou?

Fiquei cismado com aquilo. A empresa treinava todo mundo, gastava uma bala em tecnologia, botava gente viajando pra todo lado, promovia reuniões em cima de reuniões, falava de inovação e de “produtos disruptivos” a todo momento, mas na hora de tomar a decisão, não havia um só fariseu disposto a assumir o risco. Procurei uma definição para aquele comportamento e não consegui encontrar nada melhor que o velho “cagaço”.

Sim, não era medo. Era cagaço.

Aquela gringalhada que se dizia superpreparada só tinha experimentado treinamentos focados na eficiência operacional. Ninguém tinha sido estimulado a julgar e tomar decisões. A correr riscos. A assumir responsabilidades. Eram os reis do cagaço.

Aquele imobilismo implicava num custo gigantesco que não aparecia nas planilhas do pessoal do financeiro, mas que tinha um impacto direto no resultado da empresa: um bando de cagões não fazendo acontecer.

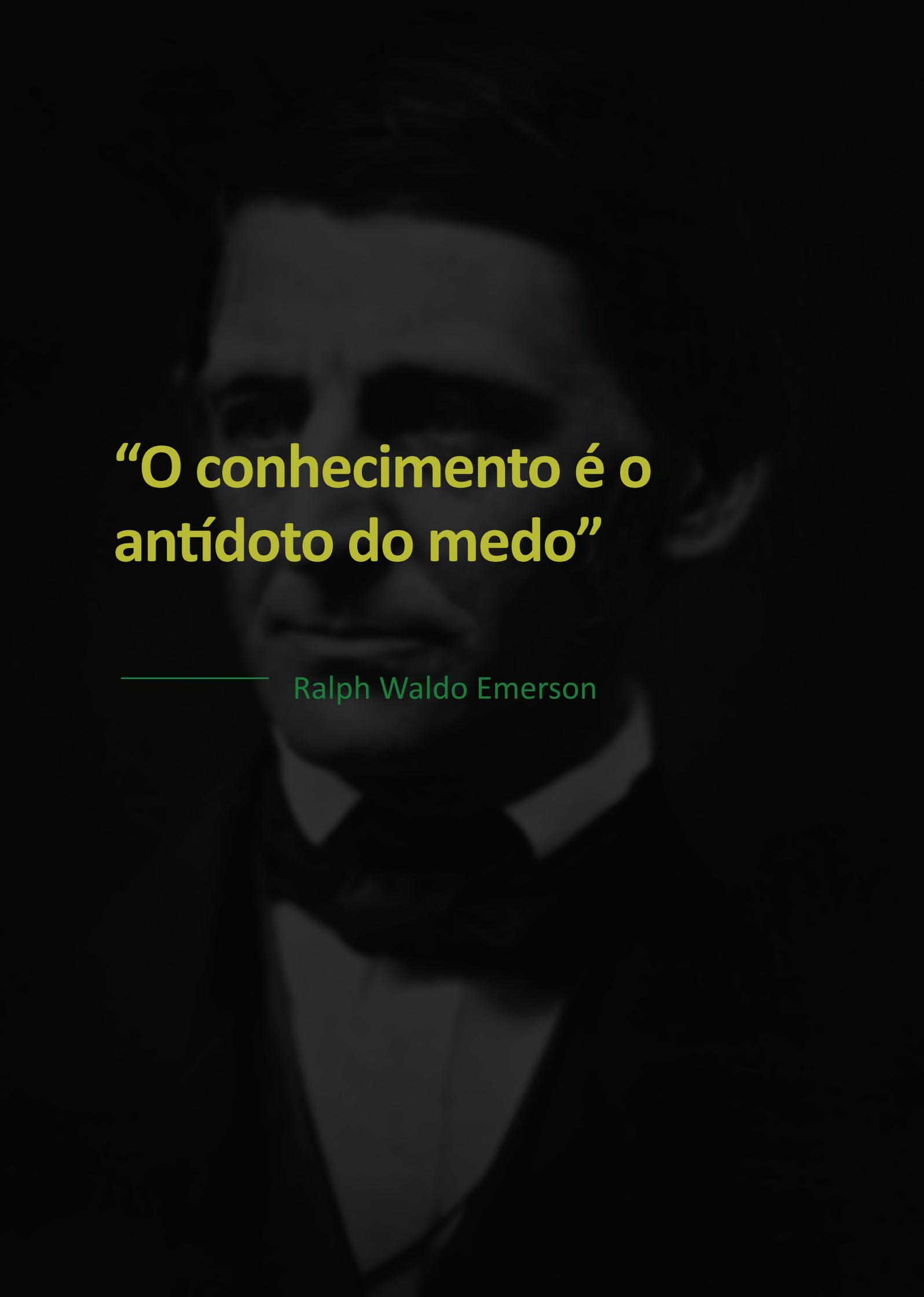
Aquilo era uma agressão à minha cultura brasileira. Logo eu que sempre disse a meus liderados:

- Quero brigar com você por algo que você fez, não por aquilo que deixou de fazer...

Bem, pra encurtar a história: dois anos depois a empresa quebrou. Ninguém precisava ser gênio para prever que o final seria esse: fracasso.

É pra lá que o cagaço te leva.

E foi a partir daquela experiência que decidi dedicar mais tempo a observar, mais que o medo, o cagaço.



**“O conhecimento é o
antídoto do medo”**

Ralph Waldo Emerson

Vamos então procurar entender como fazer para reduzir o cagaço para medo e depois agir apesar do medo. Sacou? Vou repetir: primeiro a gente reduz o cagaço para medo. E depois age apesar do medo.

Primeiro: acione o Tico e pense racionalmente sobre o que está provocando seu medo. É justificável? É razoável?

Uma situação muito comum é sentir medo diante da perspectiva de pedir um aumento para o chefe, por exemplo. Pouquíssima gente consegue ser assertiva nesses momentos, e o medo de desagradar o chefe, de ser mal interpretado, de conseguir o contrário do pretendido, é imenso. O Teco grita:

- Se chefe não gostar vai te botar na rua!

Bem, uma análise racional desse medo pode demonstrar algumas coisas importantes: quantas outras pessoas que pediram aumento antes de você foram demitidas por isso? Provavelmente nenhuma. Pedir aumento é o suficiente para ser mandado embora? Só se o sujeito já estiver na marca do pênalti...

Bem, a discussão sobre quando e como pedir aumento não é o objeto deste texto. O ponto que quero evidenciar aqui é que a maioria dos medos que sentimos não resiste a uma análise racional. Temos medo do que achamos que pode acontecer, temos medo pois acionamos nossos instintos pré-históricos: diante de cenários dúbios, escolha o pior. Assim você se protege. É a velha perspectiva de dar de cara com o tigre dos dentes de sabre.

Ah, o seu chefe é um tigre dos dentes de sabre? Então leia a seção OS CAGONAUTAS logo mais.

Segundo: examine a situação na qual você está se metendo. É uma situação nova? Ou é conhecida? Se for nova, você tem que buscar conhecimento a respeito antes de enfrentá-la, falando com quem já passou por ela.

Quando fiz minha viagem ao Everest, logo que tomei a decisão de ir, fui tomado por um medo constante. Era uma situação nova, na qual eu poderia me dar muito mal, e isso me assombrou até o dia em que recebi em minha casa a visita de uma pessoa que fez a mesma viagem, três anos antes. Essa pessoa generosamente ficou horas comigo, mostrando fotos, respondendo perguntas, contando as coisas que eu não aprenderia apenas lendo livros ou assistindo a filmes. Quando ele foi embora, a sensação de medo havia quase desaparecido, substituída pela certeza de que era possível realizar aquela loucura. Eu havia encontrado um mentor, e ele me ajudou a superar o medo. Parece óbvio, não é? E é. Ao absorver a experiência dele, consegui coordenar as ideias, ganhar segurança e confiança.

Terceiro: quais são os cenários possíveis?

Vamos retornar ao exemplo do pedido de aumento. Se o chefe não concordar, qual será o cenário mais previsível? Você será demitido? Ganhará o aumento? Não ganhará o aumento? Será ridicularizado? Aprenderá o que fazer na próxima vez que pedir aumento? Receberá uma carga maior de trabalho?

É tentador escolher o pior cenário:

- Ai, meu Deus, serei demitido, ficarei na rua da amargura, minha família passará fome e eu me transformarei num pária...

Mas espera um pouco... Analisando de forma racional você verá que o pior que pode acontecer será você receber um “não”, o que o deixará na mesma situação em que se encontra hoje. E não fechará as portas para outro pedido em uma próxima oportunidade. Analise os cenários possíveis e você verá que sempre somos tentados a escolher o pior, por mais ridículo que seja.

Quando você faz uma reflexão sobre as razões de seus medos, colocando os pés no chão e lidando com os elementos racionais da equação, você tem uma visão diferente do medo. O que nos leva a uma frase deliciosa proferida pela cientista polonesa que ganhou duas vezes o prêmio Nobel, de física e química:





“Nada na vida é para ser temido, é apenas para ser entendido.”

Marie Curie

O medo é naturalmente encarado como negativo, como uma ameaça, como algo ruim. Mas nem sempre é assim. Ter medo é bom! É o medo que nos alerta para ameaças, nos ajuda a antecipar os riscos reais. Sempre que estamos num território não familiar é ele, o medo, que nos mantém alertas. Afinal, é impossível relaxar com medo, não é?

O medo é sinal que estamos aprendendo. Sempre que experimentamos algo novo, sentimos algum tipo de medo. Sem medo, não há aprendizado.

O medo nos mostra o que é importante. Quanto mais importante algo é para você, mais medo você sentirá das consequências de lidar com isso ou de perdê-lo. Ninguém tem medo do que não importa.

O medo mantém a tensão criativa, nos deixa alertas à procura de uma saída, de uma solução. E no processo, somos obrigados a mudar de ponto de vista e de opinião, a sair à cata de soluções não convencionais. Essa tensão criativa nos mantém focados no problema até mesmo quando estamos dormindo!

Com o tempo e com a experiência, aprendemos a usar o medo a nosso favor. Você, por exemplo, toma decisões todos os dias, a maioria delas de pequena importância e consequências. Mas algumas são importantes. Assumir uma dívida, responder a uma pergunta que pode impactar no seu futuro, aceitar uma proposta, a cada momento em que somos confrontados com uma decisão importante é normal acontecer aquilo que os norte-americanos chamam de “butterflies in the stomach”, borboletas no estômago, e que aqui chamamos de frio no estômago. Confrontados com uma escolha importante, sentimos

um gelo no estômago, uma reação nítida que parece ser um aviso do corpo para a mente:

- Cuidado! Você vai se ferrar!

Cada um tem um tipo de reação para essa sensação estranha. A maioria das pessoas, diante do frio no estômago recua, posterga, diminui, desiste. Mas outras seguem em frente.

Quem já aprendeu a usar o medo a seu favor tem uma interpretação diferente do frio no estômago. Para essa gente, aquele é o momento em que o corpo diz para a mente:

- O que é isso? Você está tentando ir além do seu alcance?

- Sim!

- Está querendo fazer algo que a maioria das pessoas não faz?

- Sim!

- Está querendo sair da média, da mediocridade?

- SIM!

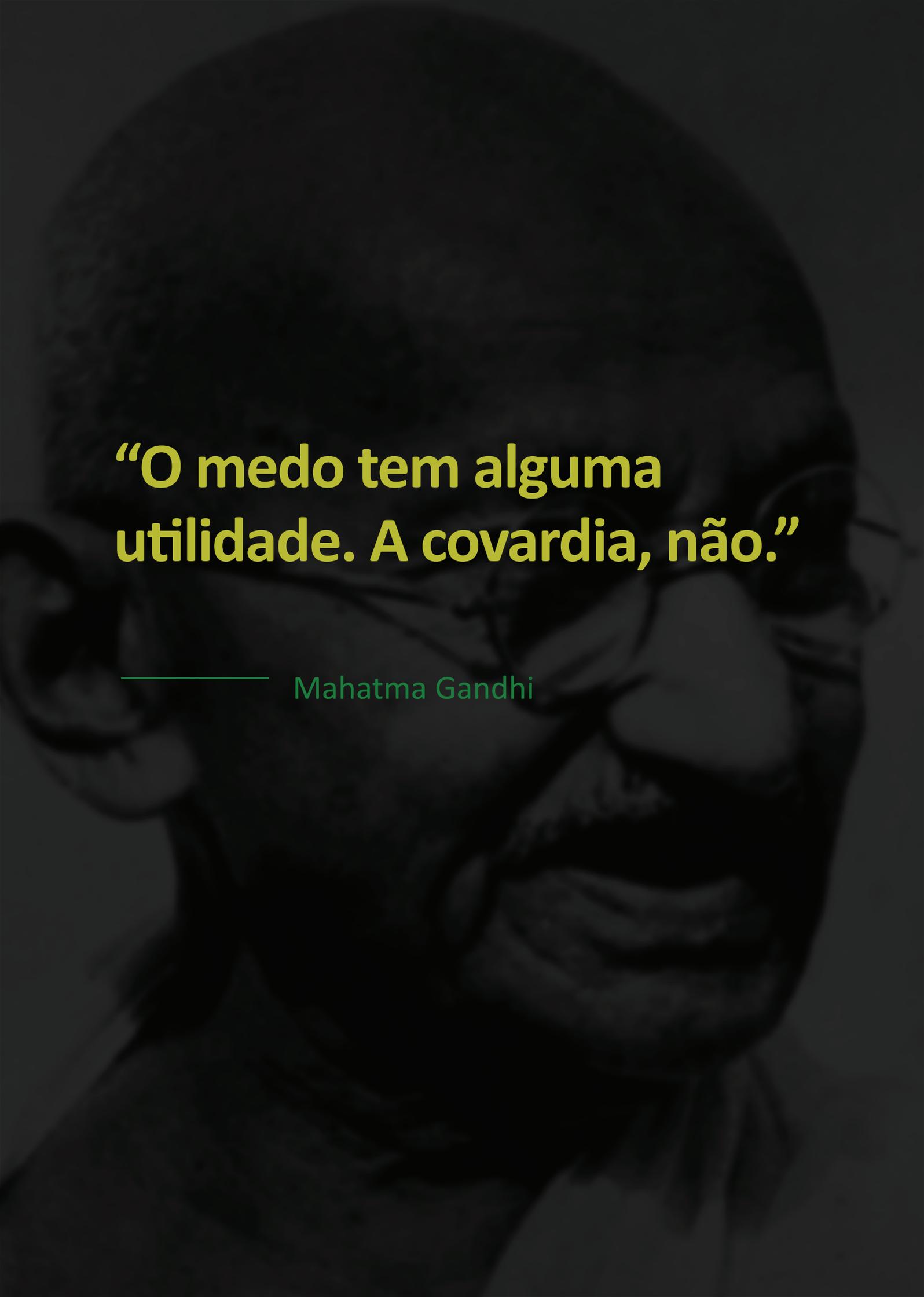
Pô, mas se tudo o que quero é não ser previsível, não viver apenas repetindo o que os outros fazem, não ser apenas mais um bovino no rebanho, esse medo é útil. É ele quem me diz que estou saindo da média, tentando buscar algo que está além do que a mediocridade define como “normal”, entendeu?

Esse é o truque. Quem sabe usar o medo a seu favor faz questão de se colocar sobre a corda bamba, criando pontes arriscadas para objetivos ambiciosos. Se o sujeito é um irresponsável, pode morrer por causa disso, mas se é alguém inteligente, sabe que precisa se preparar para correr os riscos, sabe que tem de avaliar muito bem as consequências, sabe que precisa acreditar profundamente em suas habilidades para enfrentar os riscos. E por isso gosta do medo.

As maiores e melhores decisões de minha vida tomei com o estômago gelado. E hoje em dia, se uma decisão não me congela o estômago, não vale a pena, é mediana, qualquer outro faria igual...

Aprendi a usar o medo a meu favor.





**“O medo tem alguma
utilidade. A covardia, não.”**

Mahatma Gandhi

Pois é, medo e cagaço. Essa diferenciação não tem embasamento científico, é coisa minha e tem a ver com as experiências que vivi. Trato o medo como algo positivo. O medo é um sentimento que nos alerta para ameaças físicas ou psicológicas, de certa forma é ele que nos manteve vivos desde que descemos das árvores, portanto é algo necessário.

Quem não tem medo é estúpido.

O que imediatamente levará os apressados a pensar sobre coragem e covardia. Ter coragem não é não ter medo, é ser capaz de agir apesar do medo.

O covarde é incapaz de ir atrás, de fazer acontecer, de agir de forma proativa. Tudo que ele consegue é reagir às situações. E se não conseguir compreender o que está acontecendo, ficará paralisado pelo medo.

Sacou? Então repito: coragem não é não ter medo, é ter a capacidade de agir apesar do medo.

Pois bem, chegou a hora.

O CAGAÇO

O cagaço é diferente do medo. Como eu já disse lá atrás, o cagaço está entre o medo e o pavor. Ou o medo e o terror.

Diferente do pavor e do terror, o cagaço não faz gritar nem correr. Ele paralisa. Impede que a pessoa pratique qualquer outra ação que não seja evitar as situações de risco. O cagão nem mesmo chega à situação em que o estômago vai gelar. Ele para antes.

O cagaço é o medo que paralisa por antecipação. É uma predisposição, aliás, é mais que isso, é uma decisão de não correr riscos. Ao contrário do medo, o cagaço nunca pode ser usado a seu favor. No entanto, a maioria dos que optam pelo cagaço tem a consciência limpa, pois acha que está sendo precavida, prudente, cuidadosa...

Na sociedade moderna, onde a imprensa distribui o medo diariamente, tornar-se um cagão é normal. E no ambiente profissional, então? O cagaço é incentivado, nutrido, necessário!

O ambiente profissional, focado na eficiência operacional, nos resultados de curto prazo e nas pequenas ações táticas, detesta tudo que é novo. Lembra da fábrica? Os discursos pregam a inovação, mas as atitudes abominam! Afinal, o “novo” implica em mudanças, que geram uma instabilidade, que é mortífera para quem quer previsibilidade, processos firmes e seguros, controle.

Inovação gera instabilidade. Instabilidade gera insegurança. Insegurança gera medo.

- Você é pago pra trabalhar, não pra pensar. Não invente moda! Siga aí o roteiro e não me encha o saco. Não queremos sustos!

Isso é familiar a você? Pois é... Daí pro cagaço é um pulinho...

Mas o cagaço é o atributo. Quem é o agente? É o cagão.

O cagão tem pavor de correr riscos. Não ouve, não fala, não vê. Age como se tudo fosse uma questão de fé, acredita em coisas irracionais e toma decisões sem usar a lógica. O cagão não faz, e se puder, não deixa fazer.

Você conhece gente assim?

Pois é. E tem mais: se seu chefe é um cagão, você já dançou...

Mas se você é o líder e tem em sua equipe pessoas que você considera cagonas, pense na sua responsabilidade em ajudá-las. Essa gente precisa de algumas coisas que você pode dar:

CONHECIMENTO.

Quem não conhece o que faz ou é colocado de forma abrupta numa situação desconhecida, tem grandes chances de se tornar um cagão.

SEGURANÇA.

Cagões são naturalmente inseguros, não acreditam que têm a capacidade de resolver problemas, o que os leva quase sempre a ter um problema sério de autoestima. Sentem-se incapazes.

MOTIVAÇÃO.

Cagões precisam ser motivados, pois são os grandes agentes da desmotivação, aqueles que, quando o grupo está energizado e imbuído da vontade de fazer, podem, com uma frase, destruir todo o equilíbrio.

Olhe esta história:

Em 2003, cinco alpinistas montaram um acampamento no extremo sul da Terra do Fogo, no Chile, num dos lugares mais inóspitos do planeta. O objetivo era escalar o Monte Sarmiento, uma montanha pouco explorada, com cerca de 2400 metros de altura, famosa por sua beleza e perigo da escalada.

O resultado da aventura foi o filme Extremo Sul, que é excelente e merece ser visto. Um momento é especialmente tenso: quando às vésperas da escalada o time se reúne para discutir as estratégias de ataque à montanha. No meio da discussão um dos alpinistas argentinos muda o destino da expedição ao manifestar suas preocupações, lançando dúvidas sobre a capacidade da equipe de escalar a montanha e afirmando que não seguiria em frente. A surpresa de todos ao ouvir aquela voz dissonante e negativa foi seguida por uma discussão acalorada e pela destruição da harmonia entre o grupo, que acaba desistindo da escalada. O filme mostra as opiniões de cada um, sem ser conclusivo. Mas aquela sequência na qual um indivíduo, com meia dúzia de palavras destrói a harmonia e motivação do grupo é impressionante.

Recentemente tive uma experiência semelhante enquanto participava de um workshop. Após uma palestra e entrevistas entre os participantes, o grupo se reuniu para a avaliação diária do evento. Era possível sentir a energia no ar, as pessoas falando alto, todos querendo dar opinião, aquela sensação gostosa de que as coisas estão acontecendo. Um dos participantes pede a palavra e solta:

- Fiquei profundamente insatisfeito com o comportamento de um dos grupos. Não gostei.

Pronto! Foi como se alguém desligasse um motor barulhento e ficasse tudo em silêncio. Dava para sentir a energia do grupo se dissipar. O tesão da turma desapareceu imediatamente e todos se colocaram na defensiva à espera da continuação da afirmação negativa do participante. E o grupo não retornou ao estágio de energia inicial. Esses dois acontecimentos têm muito a ensinar sobre nosso papel quando estamos envolvidos em processos de criação e execução, especialmente de ideias. E nos ensinam como é fácil injetar medo num grupo que está motivado.

No caso dos alpinistas, foi alguém trazendo para dentro do grupo a desconfiança e insegurança em sua capacidade de conquistar um objetivo. E a penalidade: a morte.

No caso do workshop, foi alguém quebrando a energia com um “não gostei”, e assim rompendo os laços de confiança que uniam a todos.

Percebeu? É muito fácil destruir. E os cagões são especialistas nisso, especialmente quando revestem seus argumentos com tecnicidades, com “experiência”, com uma pseudo superioridade sobre os demais.

É claro, evidente, óbvio, que em muitas situações é absolutamente imprescindível uma voz sensata, que traga o grupo para a realidade, que faça o jogo do advogado do diabo, que coloque todos diante do “e se?”, que estimule uma reflexão sobre as consequências. É essa voz que ajuda a prever os cenários, antecipar acontecimentos, preparar

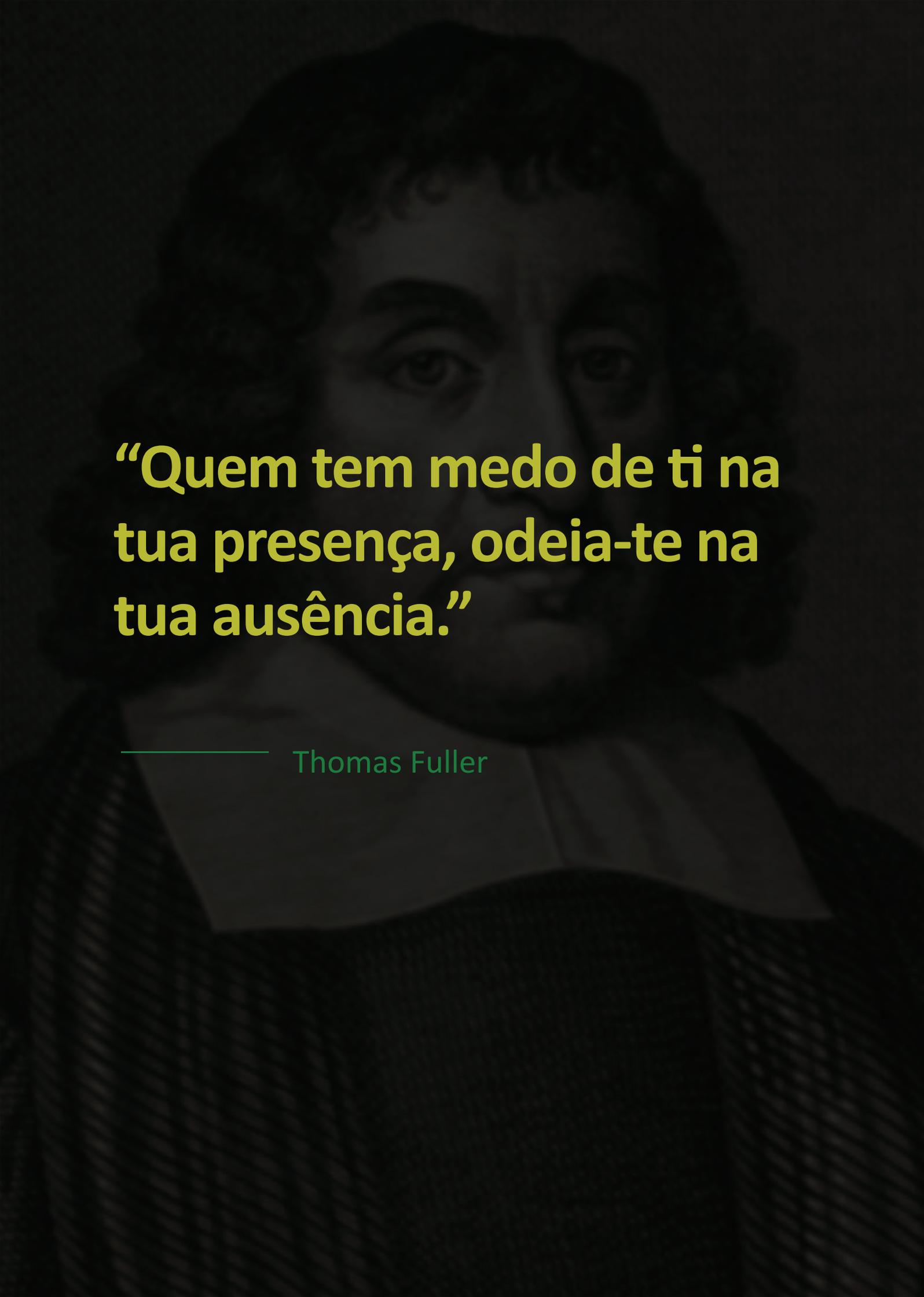
planos de contingência, a planejar, priorizar e organizar as ações necessárias. Não por acaso esse é o papel do líder. Esse exercício de prever as consequências é fundamental, mas pode desembocar no medo e no cagaço se não for conduzido por quem conhece os riscos e tem capacidade de assumir as responsabilidades.

Nessas situações, os cagões são veneno puro. Cagões contaminam os outros com seu cagaço. Por isso o papel da liderança é fundamental.

Se você lidera um grupo, sempre que encontrar uma situação em que alguém passou dos limites, enfrentou um risco e teve sucesso, celebre, recompense, mostre o exemplo para todo o grupo, deixe claro que riscos conscientes, estudados e assumidos por gente preparada, valem a pena.

Mas e se a pessoa passou dos limites e o resultado não for bom? Ora, dê-lhe uma segunda chance, seja assertivo, mostre onde está o perigo. Se mesmo assim não resolver, aí é partir para outra.

Mas o mais importante para você, que é líder, é tomar cuidado para não se transformar num... Cagonauta.



**“Quem tem medo de ti na
tua presença, odeia-te na
tua ausência.”**

Thomas Fuller

Numa de minhas palestras, almocei com o dono da empresa que me contratara, o Pereira. Ele ficou o tempo todo me contando das dificuldades em conseguir que seus funcionários fossem mais eficientes. Reclamava que a turma não tinha senso de urgência nem de propriedade, que tinha de ficar o tempo todo em cima para que as coisas acontecessem, que o pessoal só trazia problemas, que seus gerentes eram medrosos e que estava a ponto de mandar a maioria embora e procurar gente mais competente.

Como eu conhecia a figura de longa data, não precisei pensar muito para encontrar o problema. O Pereira dirigia o negócio com mão de ferro. Quando entrava na sala as pessoas se encolhiam, ninguém queria ser a vítima do dia, desmontada diante de um erro ou uma palavra mal colocada.

A única coisa que todos seus funcionários tinham em comum era... medo.

Medo do Pereira.

O Pereira era um cagonauta.

Cagonautas são os sujeitos que passam a vida rodeados de cagões. E os bons cagonautas nunca enxergam seu papel na produção de cagões. Cagonautas cumprem pelo menos quatro regras básicas para a criação de cagões:

1. humilham os subordinados;
2. punem quem traz más notícias;
3. punem quem falha na primeira tentativa e...
4. não dão espaço para a comunicação franca.

Cada vez que o Pereira humilhava um funcionário, criava um cagão. E quando o fazia na frente dos outros 50 funcionários, criava 51 cagões. Ninguém queria ser o próximo a ser esculhambado, portanto o melhor é não se expor, ficar quieto no seu canto, escondido. Ninguém queria correr riscos...

E quando os problemas apareciam, era sempre a mesma coisa, o cagonauta urrava:

- Mas como é que ninguém me falou disso antes?

E quem é que seria besta de levar a má notícia ao Pereira? Melhor deixar o tempo passar. E o problema ia crescendo, crescendo...

Quando chegava ao cagonauta, era tarde demais, já estava fora de controle, não dava pra corrigir.

O processo de comunicação, então, era totalmente truncado. Ninguém dirigia-se ao Pereira de forma aberta, transparente. Tinham medo das consequências...

- Bando de incompetentes!!!

Pois o Pereira não é único, não. Canso de encontrar cagonautas por aí. E nenhum deles percebe que aquele monte de cagões incompetentes que o circundam são crias suas!! Se o seu chefe é um cagonauta, tome cuidado.

Ele está te treinando para ser um...cagão.

Já conheci empresas onde o terror era dominante e os resultados eram obtidos. O medo era o fator motivador para que as pessoas atingissem

os objetivos. E não duvido que você conheça empresas assim, pode até ser que na sua empresa seja assim, não é?

Então é hora de discutir o medo como ferramenta de motivação.

O medo pode, sim, ser uma eficiente ferramenta de motivação, mas tem um problema grave: é negativo. E motivadores negativos conseguem o envolvimento, mas dificilmente o comprometimento das pessoas. Na primeira oportunidade elas darão o troco.

Por exemplo, se você ameaçar alguém da área de vendas de demissão caso não cumpra a meta, mas não der a ela as alternativas e as ferramentas, vai construir mais um cagão. O líder que não é um cagonauta é um eliminador de dúvidas. Mas é mais que isso.

Vamos então às dicas de como não ser um cagonauta?

Ah, sim, se você não é um cagonauta, mas seu chefe é, dê um jeito de mostrar este texto pra ele.

PRIMEIRO

Pague, promova e reconheça as pessoas que trazem as más notícias.

Normalmente quem traz a má notícia traz junto de si o medo da reação do chefe, não é? Claro, a primeira porrada quem tomará é ele ou ela... E por isso as pessoas evitam levar más notícias, que só chegam até o líder quando é tarde demais. Pois reconheça as pessoas que trazem as más notícias a tempo de tomar decisões para corrigir o problema. Deixe claro que é esse o comportamento que você espera, e elogie a pessoa diante de todos os demais.

SEGUNDO

Trate a falta de ação como a única falha verdadeira. Puna a inação e não a ação malsucedida.

Vou repetir algo que já escrevi lá atrás: a vida toda eu disse a meus subordinados:

- Quero brigar com você por algo que você fez, e não pelo que deixou de fazer!

A falta de ação é o grande mal de nossos dias. Aliás, é disso mesmo que os cagões gostam: não faça nada, não diga nada, não seja nada.

TERCEIRO

Encoraje os líderes a falar sobre suas falhas e, principalmente, sobre o que aprenderam com elas.

Líderes adoram contar histórias de sucesso, de como tomaram as decisões certas, de como foram bem-sucedidos. Mas é nos erros, nas falhas, que estão as grandes lições. Especialmente quando falamos de como agimos depois da falha. Aliás, tenho planos de escrever um livro sobre liderança chamado “As cagadas que fiz.” Será utilíssimo...

QUARTO

Encoraje a comunicação aberta.

Mas isso não significa manter a porta aberta. Comunicação é via de duas mãos, vai e vem. Comunicação aberta é baseada na confiança, é você ter a certeza de que pode falar sem tomar uma reprimenda, de que será compreendido por quem ouve você. E se você é líder, é sua função estabelecer essa ligação de confiança com seus subordinados. Eu vivi uma história fascinante sobre esse assunto logo no início de minha carreira.

Um dia fui até o meu diretor e reclamei que um determinado processo não andava pois o gerente de RH estava colocando empecilhos. Para meu horror, o diretor pegou o telefone, chamou o gerente de RH na sala e disse para mim, na frente dele:

- Diga a ele o que você disse para mim.

Criou-se uma saia justíssima...

Fiquei puto, mas refletindo sobre o assunto, acabei admirando a atitude do diretor. Agindo assim ele deixou claro que não queria saber de fofocas. Se você tem um problema, resolva já, com a pessoa que é a razão do problema. Foi uma lição.

QUINTO

Dê às pessoas uma segunda ou terceira chance.

Bote na cabeça: ninguém erra por gosto. Ninguém sai de casa dizendo:

- Hoje vou fazer uma cagada.

Ninguém quer fracasso, todo mundo quer sucesso. Existem exceções, é claro, mas aí é caso de polícia ou de internação num manicômio. A maioria das pessoas quer sinceramente dar o seu melhor, e quando erra, quer uma nova chance. Se você não der uma segunda chance, terá criado um cagão, nunca mais a pessoa vai querer correr riscos ou se colocar numa situação de receber uma reprimenda por ter tentado algo diferente.

Portanto, como líder, cabe a você dar uma segunda chance, mas estimular que a pessoa reflita sobre o erro cometido e sobre o que aprendeu com ele.

SEXTO

Elimine as pessoas, especialmente os líderes, que humilham outras pessoas.

Se você é o líder máximo, é gentil, acessível e confiável, mas tem respondendo para você outros líderes que humilham as pessoas, passará uma mensagem conflitante. Elimine os cagonautas de sua área, assim você estará passando uma mensagem clara para a equipe. Mas não transfira para outra área. Gente que humilha outras pessoas tem de ir para o olho da rua.

SÉTIMO

Aprenda com os erros, particularmente quando estiver tentando algo novo.

Quem tenta algo novo e nunca erra, não está tentando algo novo. O erro é parte do processo, você tem de contar com ele. Não tem que querê-lo ou relaxar a atenção, permitindo que ele aconteça, mas tem que estar preparado para ele. E quando o erro acontecer, aprenda com ele. É deles, dos erros, que vêm as lições mais preciosas.

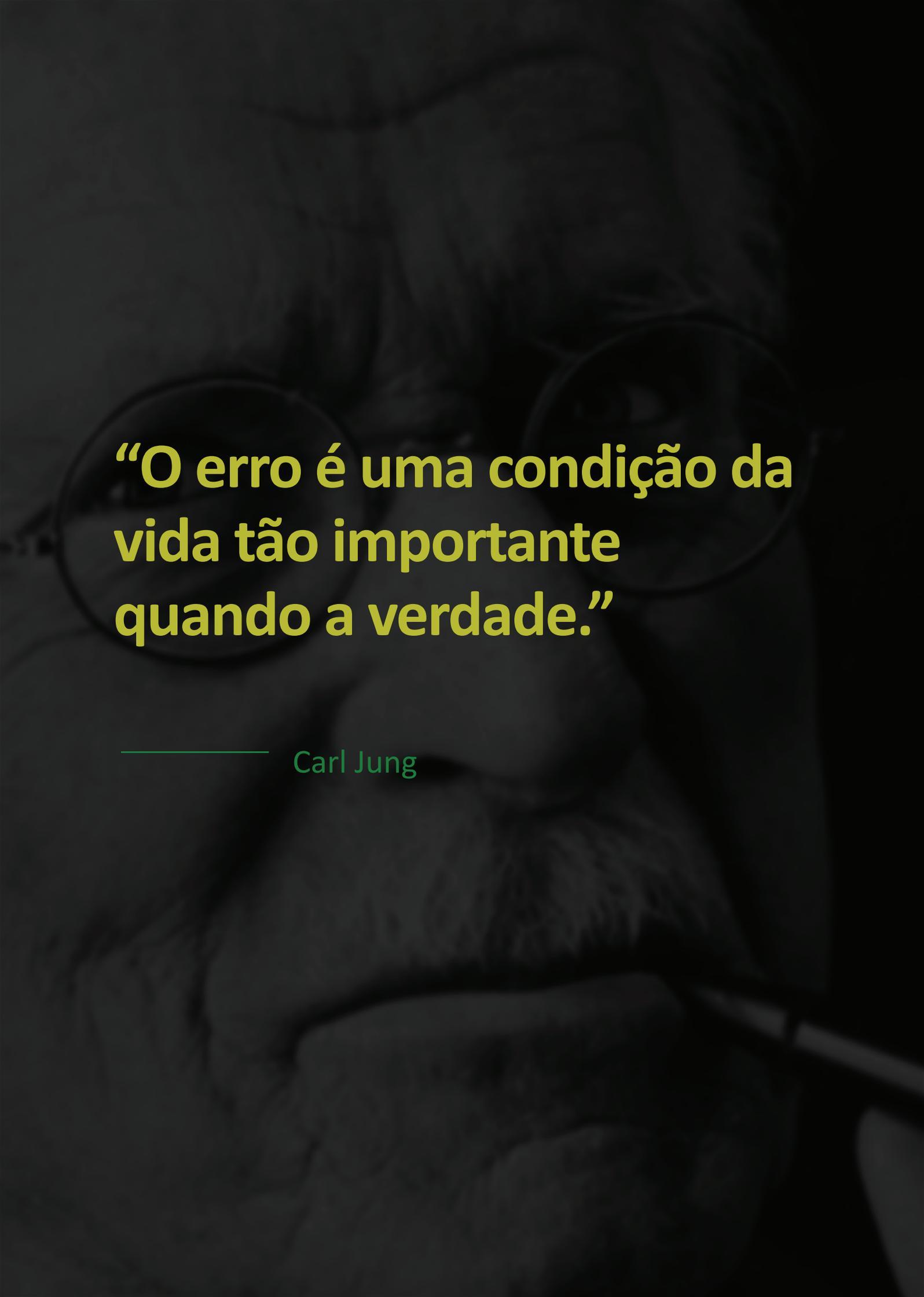
OITAVO

Não puna as pessoas que tentarem algo novo.

Quem não tem medo de tentar algo novo, tem um atributo precioso: a predisposição para a inovação. Gente assim tem de ser celebrada, nutrida, premiada. O cagonauta pune quem tenta algo novo e assim constrói a manada de bovinos resignados que vai comandar, sempre reclamando da falta de iniciativa, visão, etc.

Lembre-se: os cagões priorizam atitudes, credos e convicções que levam ao caos e à obsolescência. Tudo que eles querem é que nada aconteça.





“O erro é uma condição da vida tão importante quando a verdade.”

Carl Jung

Muito bem. Neste pequeno ensaio é possível concluir que o medo e a preocupação diária têm um impacto direto em nossa autoconfiança, na paz de espírito, na saúde, na autoimagem, no sono, na autoestima, na prosperidade, na concentração, na digestão, nos relacionamentos. Quando passamos o dia todo pensando no “e se?” como algo angustiante, preocupante ou fonte de medo, é fácil somatizar os problemas.

- E se eu ficar pobre? Que medo...

Mas, de novo, quantas pessoas você conhece que quebraram e ficaram pobres? E quantas conhece que deram a volta por cima?

Aprendemos aqui que o medo nos leva a acreditar no irracional: que todo mundo que quebrar irá para a miséria. O medo nos leva a duvidar de nossa capacidade de recuperação. Mas só não se recupera quem está paralisado pelo medo, sacou? E o medo das críticas? O que será que os outros vão pensar ou dizer? Será que serei ridicularizado? Esse medo é paralisante...

Tente lembrar de alguém que é imune à críticas. Não existe. O medo da opinião dos outros é uma epidemia! O maior passo na direção da liberdade é deixar de se preocupar com o que os outros vão dizer.

Até parece que é fácil...

Mas se você conseguir encarar esse medo como um desafio a ser vencido e não como uma barreira intransponível, a coisa mudará de figura. Dê uma olhada nos políticos e veja se aprende com eles. Não

estão nem aí com quem fala mal deles, e continuam pintando e bordando.

O outro medo, que talvez seja o que mais cresce nesta nossa sociedade do caos, é o medo de perder a liberdade. Mas esse é um medo do inevitável, é impossível crescer na carreira e na vida, aumentar as responsabilidades, sem perder a liberdade. Mais responsabilidades significam menos tempo livre para fazer o que você quer fazer. Subir na hierarquia significa perder a liberdade de falar o que você quer para quem quiser. Enriquecer significa perder muitas das liberdades de quem é apenas remediado. Não consigo não pensar, por exemplo, em Michael Jackson: rico, famoso, tinha tudo o que queria, mas não podia ir a um shopping center ou passear pela rua. Neymar: jovem, rico, famoso... mas não pode ir a uma balada ou a uma lanchonete na hora que quiser.

Sacou? Viver é gerenciar as perdas de liberdade. E ter medo dessa perda é razoável, mas não pode ser impeditivo.

Bem, acho que deu pra dar um aquecida no assunto, não é? Este texto é isso: um aquecimento. Não é um tratado sociológico ou estudo psicológico, é apenas uma oportunidade para alinhar algumas ideias com base na experiência prática. Se você lidera equipes, já passou por poucas e boas, tem experiência profissional ou muita leitura, talvez já conheça tudo que está descrito aqui. Mas aquele seu colaborador ou aquela colaboradora jovem, com pressa, que quer crescer a todo custo, talvez tire um bom proveito.

Foi pensando neles e nelas que escrevi este pequeno ensaio.

**Este texto faz parte do
Café Brasil Premium.**

**De onde veio,
tem muito mais.**

————— *Para saber mais, acesse www.cafebrasilpremium.com.br*

