Eu começo pela paixão

Em entrevista exclusiva, o guru Richard C. Whiteley diz que a satisfação e o sucesso profissional não dependem de circunstâncias externas, mas sim de atitudes e habilidades pessoais que nos permitem tirar proveito até das mais infelizes situações

Em seu livro Ame seu Trabalho, *o sr. dá inúmeros exemplos de profissionais empregados e autônomos que são apaixonados por seu trabalho. Como é que se descobre e se desenvolve o entusiasmo profissional?*

Imaginemos quatro círculos com os seguintes nomes: "O que faço bem", "O que posso ganhar", "O que posso aprender" e "O que me agrada".

O primeiro representa as capacidades e as áreas que dominamos: o talento para a escrita, a habilidade com os números, o dom para se relacionar com as pessoas ou a capacidade atlética, por exemplo. O segundo círculo se refere a o que podemos ganhar em determinado trabalho, isto é, o salário ou os honorários que recebemos. O terceiro diz respeito a o que é possível aprender no cargo que ocupamos. E o quarto simboliza a paixão.

O segredo do sucesso profissional reside no equilíbrio entre esses quatro círculos: quanto maior a superfície de interseção, maior a satisfação profissional. E quando os quatro círculos se sobrepõem, a pessoa encontrou o trabalho ideal.

Como se organizam os círculos? Por qual deles se deve começar?

Eu começo pela paixão. O melhor ponto de partida consiste em identificar o que realmente nos dá prazer, tanto no trabalho como em outros campos. O que nos faz perder a noção do tempo? O que nos entusiasma? Que tarefa nos faz rir e nos diverte? O que absorve nossa atenção e nos faz esquecer de tudo mais? As respostas a essas questões serão os indicadores daquilo que nos apaixona.

O segundo passo é recriar, no campo profissional, as atividades que nos parecem prazerosas. Lembro, por exemplo, o caso de um funcionário de uma pequena empresa que gostava de ensinar. Pediu e obteve de seu chefe a permissão para projetar e implementar, parale-

Sinopse

■ A chave do sucesso profissional reside no equilíbrio entre quatro círculos que representam, respectivamente, as capacidades e as áreas que dominamos, a possibilidade de aprendizado no cargo que ocupamos, o salário recebido e a paixão. Quanto maior a superfície de interseção, maior a satisfação profissional.

■ Quem faz essa afirmação é Richard Whiteley, consagrado especialista em relacionamento com clientes e membro do conselho editorial de **HSM Management**. Nesta entrevista exclusiva, Whiteley fala em tom pessoal e diz que todos devemos identificar o que realmente nos dá prazer. Para isso, ele recomenda que todos respondam a algumas questões: O que nos faz perder a noção do tempo? O que nos entusiasma? Que tarefa nos diverte? Ele ressalta que é possível encontrar a paixão mesmo no emprego atual. Para isso, sugere fazer uma "reengenharia do trabalho", que explica a seguir.

■ Certas "formas de ser" –conjuntos de atitudes e comportamentos– ajudam a desenvolver o entusiasmo e o compromisso com o trabalho, garante o especialista. Por exemplo: estimular a interdependência, ter um ponto de vista otimista, viver no presente, não pensar só em resultados e "criar" a própria realidade. A entrevista é de Viviana Alonso.

"Eu mesmo tive problemas de aprendizado quando era criança; sentia-me tolo e lento. [...] Se me pusesse no papel de vítima, diria que isso foi muito doloroso"

lamente a seus afazeres habituais, um programa de orientação e capacitação do pessoal. Pouco depois, em razão do êxito alcançado, essa atividade se converteu em parte de seu trabalho regular. Em outras palavras, ele conseguiu desenvolver em seu campo profissional uma atividade pela qual era apaixonado.

Muitas pessoas diriam que vêem com clareza o que adoram fazer, mas sabem que é impossível incorporar isso a seu trabalho. Ou, ainda pior, que não ganhariam dinheiro com isso. O que acontece nesses casos. É sempre possível combinar paixão e remuneração?

Nem sempre. Muitos músicos excelentes ganham a vida como motoristas de táxi. É fundamental, no entanto, ser consciente do que se ganha e do que se perde em troca.

Às vezes, a pessoa renuncia a sua paixão por dinheiro e definitivamente não é feliz. Há aqueles que sobem pela escada corporativa, lutando para chegar ao patamar seguinte, e no fim da carreira, quando chegam ao topo, descobrem que a escada estava no edifício errado. Em outras palavras, essas pessoas se esforçaram por algo que não significava muito para elas.

Richard Edler, autor de *Ah, Se Eu Soubesse… (Negócio Editora)*, entrevistou altos executivos e profissionais de prestígio durante seis anos. Fez a todos a mesma pergunta: "Existe alguma coisa que sabe agora e que desejaria que alguém lhe houvesse dito há 25 anos?". A resposta mais freqüente foi: "Queria ter seguido o caminho que meu sonho me indicava".

Ao lançar um olhar retrospectivo a sua vida, líderes do mundo dos negócios, ricos e bem-sucedidos, sentiam que lhes faltava algo. E esse "algo" era a paixão. Portanto, repito, temos de estar conscientes das concessões que fazemos.

Talvez o caminho seja nos dedicarmos ao que mais nos agrada, mesmo que ganhando menos, ou, talvez, optar por uma remuneração maior, fazendo um trabalho que não pareça tão apaixonante. Não há regras fixas; o importante é ter consciência da decisão que tomamos.

O sr. recomenda que se procure encontrar a paixão no trabalho atual e, se isso não for possível, buscar outra atividade que desperte entusiasmo. Por que agir dessa forma?

Muitas vezes as pessoas mudam de trabalho porque pensam que conseguirão entusiasmar-se com um novo, mas terminam no ponto em que começaram.

O mesmo acontece com as relações: não é raro alguém se divorciar de seu cônjuge e vir a repetir a conduta insatisfatória com o cônjuge seguinte.

De certa forma, não se trata de mudar de trabalho, mas sim de atitude. Por isso recomendo começar a encontrar mais satisfação e a se sentir mais gratificado no emprego atual.

Que estratégias o sr. sugere para encontrar a paixão no trabalho?

Em geral, sempre existem aspectos de nosso trabalho que não nos agradam e outros que nos entusiasmam. Dei o nome de "reengenharia do trabalho" ao processo de modificar o que fazemos por meio de cinco passos: aumentar as tarefas que nos apaixonam, diminuir as atividades que nos desagradam, começar a fazer algo novo, abandonar certas ações e realizar outras de maneira diferente.

Conheço uma mulher que tem de viajar duas a três horas para chegar a seu local de trabalho. No trajeto, todos os dias, escuta lições gravadas do curso de administração de empresas. Desse modo, em vez de desperdiçar esse tempo, ela se prepara. Outro exemplo: alguns vendedores optam por dedicar-se às melhores contas e abandonam aquelas de pouco movimento, mas que lhes consomem muito tempo.

Em Ame seu Trabalho, *o sr. chama as atitudes e os comportamentos que ajudam as pessoas a identificar e desenvolver a paixão em seu trabalho de "formas de ser", afirmando que uma delas é "criar a própria realidade". Em que escala isso é possível?*

Em grande escala. Vou dar um exemplo: quando criança, Jack Welch, o ex-presidente da General Electric, era gago. Essa dificuldade para se expressar poderia se transformar em algo vergonhoso e ser até motivo de humilhação. Com grande sabedoria, sua mãe lhe disse:

"Desvincular-se dos resultados não significa não fixar objetivos, que são importantes; o problema surge quando tudo que fazemos é pensar neles"

"Você sabe por que gagueja? Porque você é tão inteligente que sua mente anda mais rápido que sua língua". Então, cada vez que vacilava ao falar, Welch pensava nas palavras da mãe. Isso é criar a própria realidade.

Lembro também que, quando a patinadora Michelle Kwan ficou em segundo lugar nos Jogos Olímpicos de 1998, disse para si mesma: "Não perdi a medalha de ouro, ganhei a de prata". Ela criou para si a realidade de uma vencedora, não de uma perdedora. Da mesma maneira, há uma frase esclarecedora de Aldous Huxley: "A experiência não é o que nos acontece, mas o que fazemos com o que nos acontece". Ou outra, de Abraham Lincoln: "As pessoas são tão felizes quanto decidem sê-lo".

No trabalho, conquistamos a felicidade quando dominamos as atitudes negativas para nos concentrarmos em encontrar a realidade desejada. E essa realidade não influi apenas na satisfação cotidiana; também condiciona o sucesso profissional. Afinal, a maneira pela qual lidamos com as circunstâncias difíceis é mais transcendente para o futuro de nossa carreira do que a forma como agimos nas situações fáceis.

O sr. escreveu em seu livro que o otimismo é capaz de reverter uma realidade profissional adversa. Em que se baseou para fazer essa afirmação?

As pesquisas mostram que as pessoas otimistas são mais produtivas, costumam ser promovidas com mais freqüência e ganham mais dinheiro que as demais. Além disso, encontram trabalho antes que seus colegas menos entusiastas e têm relações interpessoais mais satisfatórias.

Nosso DNA determina 50% da atitude otimista; os outros 50% dependem de nossa escolha. E o que diferencia os otimistas dos pessimistas é a maneira pela qual explicam os acontecimentos.

Um dos exercícios que realizo durante minhas conferências é pedir aos participantes que descrevam acontecimentos de sua vida do ponto de vista de um herói, de uma vítima e de um aprendiz. Eu mesmo, por exemplo, tive problemas de aprendizado quando criança; sentia-me tolo e lento. A descrição de um herói para isso seria: "Tive dificuldades para estudar, mas consegui superá-las e escrevi quatro livros". Já se me pusesse no papel de vítima, diria que isso foi "muito doloroso, difícil e que deixou seqüelas para o resto de minha vida". Por fim, na condição de aprendiz, afirmaria que, por causa das dificuldades de minha infância, "me esforcei em estudar mais que os outros e aprender se transformou no aspecto central de minha vida". Qual das três histórias é verdadeira? Todas. Então, qual é a realidade? Qual é a história de nossa vida que decidimos contar?

"Estar em casa" é outra das "formas de ser" que o sr. cita em seu livro. Poderia explicar em que consiste e como se relaciona com a satisfação profissional?

Quando digo "estar em casa" não me refiro ao lugar em que fomos criados, mas sim a certo espaço interno no qual nos sentimos seguros e estáveis. Dessa forma, mesmo estando em meio a situações de conflito no trabalho, o fato de "estar em casa" pode nos fazer manter a calma e conseguir um bom desempenho.

Essa atitude está de acordo com outra, que chamei de "estar no presente". Várias pessoas pensam no futuro; são aquelas que dizem: "Gostaria de conseguir aquele trabalho, ganhar mais dinheiro ou concretizar determinado pro-

Saiba mais

Whiteley se dedica à capacitação de executivos

Formado pela Harvard Business School, Richard Whiteley fundou em 1971 a The Forum Corporation, empresa especializada em consultoria e capacitação, de alcance mundial, que dirigiu durante quase três décadas e de onde saiu para presidir um novo empreendimento: o Whiteley Group. Entre seus clientes se encontram American Express, 3M, Motorola, Microsoft, Marriott, Delta Airlines, Mercedes-Benz, Vodafone e Hong Kong and Shanghai Bank. Em 1978, o especialista também fundou The Instructional Systems Association, organização que agrupa mais de 150 empresas dedicadas à capacitação.

Em sua trajetória como conferencista, falou para mais de 350 mil executivos em 26 países e se apresentou em instituições de grande prestígio, como Sloan School, University of Southern California e Babson College, entre outras. É autor do *best seller A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente* (ed. Campus) e escreveu ainda *Crescimento Orientado para o Cliente*, *Bruxaria Corporativa* (ambos, ed. Campus) e o mais recente *Ame seu Trabalho* (ed. Futura). O especialista é membro do conselho editorial de **HSM Management**.

jeto". Muitas outras se referem ao passado; falam, por exemplo: "Gostaria de ter estudado economia". O bom desempenho, no entanto, não é gerado no passado nem no futuro, mas no presente.

Como é possível estar voltado mais para o presente?

Prestando atenção à maneira como pensamos. Nossos pensamentos se referem ao presente, ao passado ou ao futuro? Se alguém descobre que está se concentrando no passado ou no futuro, tem de fixar sua atenção naquilo que está acontecendo no presente.

Além disso, deve tratar de se desvincular dos resultados. Muitas pessoas se concentram, de forma compulsiva, no que esperam alcançar; direcionam sua visão para o futuro e, conseqüentemente, vêem seu desempenho cair.

Numerosos estudos sobre atletas olímpicos mostram que, quanto mais eles fixam sua atenção na medalha de ouro –ou seja, no futuro–, menores são suas probabilidades de entrar no estado de concentração que lhes permitirá ganhá-la. Nos Jogos Olímpicos de Inverno de 1998, no Japão, Tara Lipinski, menos preocupada em obter o primeiro lugar que a favorita, Michelle Kwan, ganhou a medalha de ouro. Em uma entrevista, mais tarde, Lipinski afirmou que não havia pensado em ganhar, mas sim em se divertir.

O sr. aconselha que as pessoas se desvinculem dos resultados. No entanto, muitas teorias sobre motivação insistem na necessidade de fixar objetivos e até mesmo visualizar sua concretização. Qual sua opinião sobre isso?

Desvincular-se dos resultados não significa não fixar objetivos. As metas e os objetivos são importantes; o problema surge quando tudo que fazemos é pensar neles e, assim, acabamos permanentemente presos ao futuro. É preciso estabelecer objetivos e sentir paixão por alcançá-los, mas devemos estar concentrados no presente.

Por exemplo, eu costumava fixar cotas para os vendedores e lhes pedia que escrevessem esse objetivo em um papel e o levassem consigo por alguns dias. Depois, nos reuníamos, discutíamos a meta e, a partir daí, eu fazia todo o possível para ajudá-los a alcançá-la. Por outro lado, a maioria dos gerentes se limita a estabelecer os objetivos e logo recrimina os vendedores porque não os alcançam, exigindo que façam mais ligações telefônicas. Se as pessoas se concentram excessivamente na meta, em geral não conseguem um bom resultado.

Saiba mais

Os 4 círculos do amor ao trabalho, segundo Whiteley

Quanto maior for a superfície de interseção, maior sua satisfação profissional.

Quando os quatro círculos se sobrepõem, você encontrou o trabalho ideal.

Outro comportamento sugerido em seu livro é "fomentar a interdependência". Poderia explicar em que isso consiste e qual é seu objetivo?

É cada vez menor o número de gerentes e supervisores que instruem seus subordinados. As equipes reduzidas e as expectativas de altíssimo rendimento transformaram as relações de atenção mútua em simples transações. Então, cada indivíduo deve construir uma rede de pessoas dispostas a instruí-lo e a ajudá-lo a ser mais eficiente.

Para incentivar a interdependência, recomendo a criação de uma espécie de conselho de diretores ou executivos de confiança que nos dêem cobertura e aconselhem. Convém convocar pessoas com personalidades, conhecimentos e pontos de vista diferentes. A rede deveria ser composta, por exemplo, de algu-

mas pessoas entusiasmadas, que nos encorajem, e de outras que colaborem para o projeto de uma estratégia em nossa profissão. Em geral as pessoas respondem favoravelmente aos pedidos de ajuda e oferecem seu apoio porque se sentem lisonjeadas.

Outra de suas recomendações é "ser você mesmo". As pessoas não o são?

Na verdade, são as culturas corporativas muito fortes que esmagam a individualidade de seu pessoal. Para realizar nossos sonhos, temos de ser fiéis a nós mesmos.