

# Fontes de tensão e o equilíbrio do executivo



Fotos Leonardo Castro

Como lidar com as pressões, contradições e ambigüidades do mundo contemporâneo? Como anda a relação do executivo com o trabalho, a família e a espiritualidade? A Comunidade Ampliar da Fundação Dom Cabral (rede formada por seus ex-alunos) reuniu dois especialistas para debater estas questões: o filósofo, psicanalista e escritor Rubem Alves, e o professor e pesquisador da FDC na área de comportamento organizacional, Anderson Sant'Anna. O resultado dessa conversa é um convite à reflexão.



## ANDANDO NA DIREÇÃO CONTRÁRIA Rubem Alves

Não sou executivo, sou um contador de histórias. De modo que não sei pensar como os executivos; penso exatamente o contrário. "Em uma terra de fugitivos, quem anda na direção contrária parece estar fugindo", disse T. S. Eliot, e o meu prazer é andar na direção contrária. Para começar nessa direção, vou contar um episódio que me aconteceu há alguns anos. Fui convidado por uma grande empresa para fazer uma palestra sobre saúde mental. E quando foi chegando o dia do evento, parei para pensar sobre o que seria saúde mental. Percebi que, nas empresas, a saúde mental é medida pela frequência dos funcionários ao trabalho.

Então, comecei a pensar nas pessoas que têm saúde mental, e me dei conta de que nenhuma delas exercia qualquer influência sobre mim. Quais foram as que me influenciaram? Primeiro, Fernando Pessoa, que se dizia doido, bêbado, fumava demais, e escreveu poemas extraordinários. Não tinha saúde mental, mas alimentava a minha alma. Depois, Van Gogh, pintor fracassado que não conseguiu vender uma tela sequer em vida e acabou se matando. Também me lembrei de Schumann, extraordinário compositor, uma alma torturada que tentou se suicidar e terminou seus dias num asilo para loucos. E por fim, Maiakovski, poeta maravilhoso que também se matou.

Assim, me dei conta de que todos que tinham algum valor para mim, não tinham saúde mental – aquela que as empresas exigem. E foi o que eu disse

na minha palestra: não sei o que é saúde mental. As pessoas que gozam de saúde mental, a maioria que eu conheço, são medíocres e previsíveis, e não pensam coisas diferentes.

Convidado agora para falar sobre a vida do executivo, família e espiritualidade, eu poderia dar uma série de conselhos – tenho prática de psicanalista –, mas não vou dar, porque todos eles são absolutamente inúteis. No tempo em que havia propaganda de cigarro na televisão, tinha um anúncio com bosque de pinheiros, um riacho de águas cristalinas, uma campina coberta de flores e cavalos maravilhosos. Aparecia, então, a figura de um homem, com um maxilar enorme, barba por fazer e um cigarro na mão. A publicidade falava desse mundo fascinante. Ao final, entrava uma mensagem – "o Ministério da Saúde adverte: fumar causa câncer" – uma afirmação verdadeira, comprovada, mas que não comovia. Nenhuma pessoa parava de fumar por causa deste conselho.

Isso aí nos conduz a uma coisa interessante da alma humana: nós somos divididos em duas partes. Uma racional, que é o Ministério da Saúde; a outra, de profundidade, onde está a fonte da vida e moram os sonhos. E é por isso que não adianta dar conselhos. Não vou dar conselhos, mas contar como entendo este mundo humano e como é possível ser transformado pela experiência dele.

Vocês sabem que a ciência progride no tempo, mas a sabedoria não, porque ela pertence à eternidade. Não somos mais sábios do que Buda, Cristo, Sócrates e Santo Agostinho. Há 1.600 anos, Santo Agostinho disse que todas as coisas do universo são divididas em duas classes: a das coisas a serem

## NOSSO CORPO CARREGA DUAS CAIXAS: A CAIXA DE FERRAMENTAS E A CAIXA DOS OBJETOS INÚTEIS

usadas; e a das coisas para serem usufruídas, das quais simplesmente gozamos.

Traduzindo, eu digo o seguinte: nosso corpo carrega duas caixas. Uma é a **caixa de ferramentas**, objetos úteis para fazer outras coisas e que não são fins em si mesmos. Nosso corpo é formado por ferramentas – usamos o braço como alavanca, a boca como ferramenta do falar. Uma das características das ferramentas é que elas ficam obsoletas e inúteis. A ciência é um conjunto de ferramentas que inventamos, porque o nosso corpo é frágil e, para viver, tivemos que pensar. O pensamento surge não da nossa superioridade, mas da nossa inferioridade. O comunicólogo Marshall McLuhan disse que todas as nossas invenções são melhorias do corpo. Existem muitas inteligências, e a inteligência é curiosa. No seu estado normal é preguiçosa, flácida e não faz coisa nenhuma. Mas, se provocada pelo desejo, sofre extraordinárias transformações que podem levar aos céus.

Fico sempre me perguntando como as coisas foram inventadas. É preciso sofrer para pensar e a gente pensa para sofrer menos. Nós sofremos, desejamos, e por isso a nossa inteligência funciona. A caneta, por exemplo, é uma memória portátil. Você escreve o número de telefone para não esquecer, você toma nota de uma conferência que está sendo feita. E assim nós vamos melhorando o nosso corpo. A gente não viveria sem essas ferramentas.

As empresas também são ferramentas, com um conjunto de pessoas sincronizadas para uma função definida. E nisso, se parecem com uma orquestra. Para tocar na orquestra, cada músico tem que ser uma ferramenta perfeita, mas tem que abrir mão do

seu desejo para algo coletivo. Todos têm que desejar a mesma coisa para que a peça musical aconteça. É uma experiência de unidade, em que cada um abre mão da sua coisa em prol de uma muito maior. Uma empresa é uma organização de pessoas que, de certa maneira, têm que abrir mão de seus desejos pessoais para um desejo único e isso deve ser feito com prazer.

A vida pessoal não tem importância para o funcionamento da empresa. Tenho que colocar meu sofrimento pendurado num cabide e funcionar com a lógica que a empresa exige. De alguma forma na empresa, como na fábrica, nós somos engolidos pela grande máquina. Vocês se lembram do filme do Charles Chaplin, "Tempos Modernos", em que ele cai nas engrenagens? Querendo ou não, as engrenagens podem ser maravilhosas para que a empresa funcione bem. Então, de alguma maneira, tenho que abrir mão da minha peculiaridade, para fazer parte da empresa. Esse é o custo da eficiência. Os objetos da caixa de ferramentas são meios, nós precisamos deles – como precisamos das empresas – mas, as coisas dessa caixa não nos trazem felicidade.

Temos, então, uma segunda caixa – **a caixa dos objetos inúteis**. Quais são as coisas inúteis que a gente usa? São, por exemplo, os brinquedos. Há uns brinquedos bobos, como o bilboquê que não serve para nada, mas é muito bom. Uma sonata de Mozart e uma música de Tom Jobim não servem para nada, mas dão um prazer enorme. Com a caixa das ferramentas, eu ganho poder sobre o mundo de fora, faço coisas. Na caixa dos brinquedos, eu faço coisas com o mundo de dentro, com a minha alma. As transformações da alma são incompreensíveis. Eu não sei



## É NA CAIXA DOS BRINQUEDOS QUE SE FORMA A ALMA DA GENTE, E FICAMOS MAIS AMÁVEIS, PORQUE SABEREMOS OUVIR, VER E DEGUSTAR COISAS DELICADAS

como a alma se transforma, mas sei que é na segunda caixa, lugar do prazer e da alegria.

Durante muito tempo usei prazer e alegria como sinônimos, mas não são. Prazer precisa de um objeto e logo a gente está cheio. Alegria não precisa de objeto, porque só de lembrar uma coisa temos alegria, e nunca achamos que ela é demais. A questão é como desenvolver a capacidade de prazer e de alegria. Isso tem a ver com o desenvolvimento da nossa sensibilidade, dos sentidos, que precisam ser educados. E esse é um dos problemas da vida na empresa. Por mais generosa e humana que ela seja, precisa ser orientada para a eficiência máxima, fazendo com que seus funcionários funcionem bem. Toda imaginação tem que ser orientada no sentido da empresa. Os executivos têm refeitórios especiais, não para lhes dar luxo, mas para que eles alcem juntos, falem de seus projetos, e descubram diferenças no andamento do seu trabalho em relação aos outros. Saindo da mesa, eles já ficam aflitos, e daí vem o estresse. Todo mundo vive estressado. Não é culpa da empresa, ela não o faz por maldade, mas é a própria lógica da organização que faz isso com as pessoas e as levam ao estado de estresse.

Nas empresas, freqüentemente se perde a capacidade de ver as coisas que dão prazer e alegria. O poeta inglês William Blake disse certa vez: “A árvore que o tolo vê não é a mesma que o sábio vê.” O lenhador olha para uma árvore e pensa em quanto dinheiro ele pode ganhar cortando-a; o pintor olha para a mesma árvore e vê o quadro que ele pode pintar. Há uma diferença de visão.

Uma vez, atendi um paciente que estava brigando com a mulher. Eu lhe disse: o meu filósofo favo-

rito, Nietzsche, diz que quando a gente vai casar só tem uma pergunta a fazer: “terei prazer de conversar com esta pessoa até o fim dos meus dias?”. O casamento é sustentado pela conversa. Mas há conversas de dois tipos: tipo tênis e tipo frescobol. São esportes aparentemente muito parecidos – dois jogadores, duas raquetes e uma bola – mas na verdade completamente diferentes. O objetivo do tênis é tirar o outro da jogada; o do frescobol, de mantê-lo. No primeiro tipo de conversa, ambos querem ter razão e nenhum abre mão. Isso é prova de mediocridade. Nunca tente ter razão, porque o outro não vai aceitar. Todos os casamentos baseados em conversas tipo tênis terminam mal.

É complicado conversar e saber ouvir. Milan Kundera, autor do livro “A Insustentável Leveza do Ser”, disse que todos nós passamos pela experiência de estar contando alguma coisa e sermos cortados por outra pessoa, que diz ter uma experiência exatamente igual e começa a contá-la. É uma tentativa de livrar o ouvido dela do poder da nossa boca. Agora, é o seu ouvido que está sendo dominado. O autor termina dizendo: toda história da humanidade podia ser resumida pela luta entre bocas e ouvidos. Os ditadores são aqueles que nunca ouvem, pois querem dominar os outros com suas palavras.

Todos os sentidos precisam de um objeto que os estimulem, mas o pensamento provoca os seus próprios objetos e eles são fonte de alegria. Há alguns meses, resolvi reler “Cem anos de solidão”. É uma coleção de mentiras, não há uma só frase verdadeira. Gabriel Garcia Márquez contou lorota, sonhou, inventou. Por exemplo, ele descreve uma chuva de flores. Todo mundo sabe que isso é mentira, mas

quando estou lendo o livro, eu entro na mentira dele, morro de dar risada e me como, porque as coisas que não existem são mais bonitas. Quem fala isso é Manoel de Barros, poeta mato-grossense. Esse é o mundo da literatura, que é a grande fonte de enriquecimento.

Não há conselhos a dar para viver melhor na empresa ou no casamento, porque todos esses conselhos seriam iguais aos do Ministério da Saúde. O que é possível é o nosso enriquecimento interior, para sermos mais sábios e vivermos a vida da melhor maneira possível. Eu sou educador e ficaria feliz se as crianças e adolescentes vivessem o prazer da leitura nas escolas. Há livros fantásticos, que enriquecem a vida da gente, porque, quando se lê, apropria-se daquela experiência que não é nossa. Aprendemos a falar menos e ouvir mais.

Não sei se essas coisas têm a ver com empresa, mas é isso o que eu penso. É na caixa dos brinquedos que se forma a alma da gente, e ficamos mais amáveis, porque saberemos ouvir, ver e degustar coisas delicadas. Quanto mais desenvolvida a nossa capacidade de sentir, maior a nossa capacidade de ser feliz e de transmitir felicidade.

Eu não falei nada sobre espiritualidade, porque acho que tudo é espiritual. Para mim, a experiência máxima de espiritualidade é a experiência da beleza. Deus se revela a nós pela beleza. Não é preciso pensar no ar para respirar, nas se você estivesse se afogando, certamente estaria pensando no ar. Eu digo que a experiência com Deus é exatamente assim. Quando estamos em paz com Deus, é a mesma coisa de estar em paz com o ar. Muitas pessoas pensam que por falarem muito em Deus, elas estão com a

vida espiritual desenvolvida. Pelo contrário, quanto menos se fala em Deus, mais desenvolvida está a nossa vida espiritual, porque mais em paz se está com ele.

### UM POUCO MAIS DE LOUCURA NAS ORGANIZAÇÕES Anderson Sant'Anna

Alguns pontos abordados pelo professor Rubem Alves estão, de forma direta ou indireta, muito associados a resultados de pesquisas que temos conduzido na Fundação Dom Cabral sobre o comportamento humano nas organizações e a gestão de pessoas. Achei interessante quando ele começou falando da saúde mental. Destacou uma série de autores e pensei até que incluiria Nietzsche, porque ele é um exemplo. Se Nietzsche fosse candidato a um processo seletivo em nossas empresas, ele, certamente, seria, de início, tachado de louco. Ou entraria e não propiciaria, no contexto organizacional, suas diversas inovações.

Acho que estamos precisando de um pouco mais de loucura nas organizações. Nós falamos muito na gestão da diversidade, mas, como é difícil instrumentalizar a gestão do diferente, acaba-se trazendo para o contexto organizacional aquilo que nos é similar. Já que falamos que o elemento humano é o grande fator de diferenciação competitiva das empresas, precisamos de traços humanos como as emoções, a criatividade e a capacidade de inovar. Mas, até que ponto estamos construindo uma ambiente organizacional favorável a essas competências de que tanto falamos que necessitamos?



## PRECISAMOS PENSAR EM COMO CRIAR UM AMBIENTE PROFISSIONAL QUE PERMITA A INSERÇÃO DESSAS NOVAS COMPETÊNCIAS QUE ESTAMOS BUSCANDO

Na minha tese, trabalhei com os construtos de competências e modernidade organizacional, no sentido da evolução de políticas e práticas de gestão. Busquei investigar até que ponto a demanda por competências cada vez mais sofisticadas, de terceira dimensão, que mobilizam traços da subjetividade humana, tem sido acompanhada por uma política de gestão. Hoje a demanda é por super-homens e mulheres-maravilha – temos de ter capacidade empreendedora, iniciativa de ação e decisão, inteligência emocional, ser felizes o tempo todo, etc.

No espaço organizacional, você tem que estar bem o tempo inteiro, ter uma família estruturada e bonita para pregar na tela do computador. Tem que ter tempo para cuidar do físico, ter uma estampa convincente aos padrões do estereótipo de sucesso atual. Tem que dominar diversos idiomas, não basta mais só o domínio da língua inglesa. Precisamos de fatores de diferenciação competitiva – ler um jornal nacional e internacional por dia, uma revista da nossa área por semana e os livros que estão presentes nas discussões dos nossos pares. Enfim, acho que nem Super-Homem daria conta de tantas demandas. E às vezes as organizações nem sabem como lidar com tudo isso. Exige-se o domínio de diversos idiomas, por exemplo, mas muitas vezes isso não se aplica nas empresas.

Fomos chamados por profissionais da área de recursos humanos de grandes empresas para fazer uma pesquisa, porque eles identificaram uma dificuldade muito grande na retenção de jovens talentos. Estavam demandando profissionais com um leque de expertises extremamente significativo, e não conseguiam reter os que eram contratados.

Numa das entrevistas que realizamos, uma *ex-trainee* disse: “fui demitida pelas mesmas razões pelas quais fui contratada”. Ela participou de um processo de recrutamento de jovens para uma grande empresa, com mais de 15 mil candidatos para algo em torno de 150 vagas. Passou seis meses no processo de seleção, e nunca viu tanto teste junto em um mesmo pacote. Os selecionados tinham a expectativa de entrarem *trainee* e, em seis meses, virarem, de preferência, presidentes da organização ou, no mínimo, diretores.

Selecionada, a jovem foi logo encaminhada a um programa para integrar os jovens na contemporaneidade dos negócios. O discurso, o tempo todo, era de ser empreendedor, ter iniciativa de ação e decisão. Ou seja, todo esse leque de competências foi bombardeado durante os nove meses de programa, até a entrada do grupo na organização. A jovem foi encaminhada a uma área e, ao chegar, o chefe não sabia o que fazer com ela, ávida por mostrar novidade. A primeira coisa que o chefe fez foi encaminhar à jovem um conjunto de documentos da empresa, para que ela se inteirasse dos processos da organização.

A *trainee* virou a noite lendo o material, e chegou no dia seguinte com um relatório completo da documentação para apresentar ao chefe. Ele ficou pasmo – pois pensou que aquela atividade ia ocupá-la pelo menos um mês. Sem saber para onde direcionar a jovem, deu-lhe mais uma pilha de documentos, até que resolveu convidá-la para uma reunião. Novamente ávida por mostrar serviço, ela acabou dando um palpite sobre uma questão delicada para o chefe na relação com o grupo. A partir daí,

começou a ser “gelada” e recebeu um tratamento diferenciado. Teve uma série de problemas de estresse devido a uma dissonância cognitiva – tinha sido treinada com um discurso sobre as competências que as pessoas devem ter e aplicar, independentemente do cargo que ocupam. Entrou num processo de esquizofrenia profissional – “eu tenho que ser isso, mas não posso ser. Então, como é que eu me comporto dentro da organização?”. O resultado foi seu afastamento da empresa.

Precisamos pensar em como criar um ambiente profissional que permita a inserção dessas novas competências que estamos buscando. Há também uma questão crítica contemporânea na gestão de pessoas, que é a própria mudança de valores em relação ao trabalho e à ética do trabalho. A geração atual, chamada geração Y, já busca valores um pouco diferenciados daqueles da nossa geração.

O sonho das nossas mães, lá no íntimo, era que fizéssemos um concurso público ou entrássemos numa grande corporação e nos aposentássemos lá. O contrato psicológico era assentado em estabilidade x fidelidade. Deveríamos ser fieis à empresa, obedecer às regras, aplicar corretamente as ferramentas que nos eram fornecidas e, em troca, tínhamos estabilidade. Mas no meio do caminho as regras do jogo se alteraram. O paradigma passou a ser fundamentado no binômio flexibilidade x empregabilidade. O que a organização propicia hoje são espaços de empregabilidade e, em troca, damos resultados. Os vínculos de trabalho são diferentes e não mais os vínculos clássicos de emprego. Nós somos levados a experimentar múltiplos vínculos de trabalho.

Tudo isso traz alterações significativas em relação às ferramentas de gestão que estamos utilizando. Não estaríamos usando antigas lentes para enxergar uma realidade que não é mais aquela do paradigma anterior, da rigidez? Até que ponto estamos sofisticando nossas práticas de gestão para dar conta dessa mudança de paradigmas?

O professor Rubem Alves tocou também na questão da educação dos sentidos. Volto a dizer: nunca se demandou tanto, como fator de diferenciação competitiva, traços que são eminentemente do humano. Inovar, criar, trabalhar em equipes. E quando o professor salientava isso, eu me lembrava do meu processo de socialização primário, quando fui para a escola. Primeiro, odiava acordar cedo, mas minha aula era às sete da manhã e eu tinha que acordar às seis. Isso, porque, como diria Michel Foucault, o meu corpo tinha que ser “docilizado” para um modelo de gestão típico da era industrial; com minha mãe sofrendo para me colocar de pé, porque eu tinha que ser adestrado em relação ao tempo. *Time is money*, e naquela época, *money* no sentido de tempo da linha de montagem.

Vestia um uniforme. Todo mundo igual, porque não cabia a diferença. Nós estávamos sendo preparados para o modelo da igualdade e não da diversidade. Chegava à escola, e todo mundo estava em fila indiana para ouvir o Hino Nacional. Depois entrávamos na sala, todo mundo igual – as especificidades eram totalmente desconsideradas. O *layout* das salas era de uma carteira atrás da outra, como numa linha de montagem em série, cada um na sua posição. Tinha um tablado onde ficava a professora, porque ela representava a autoridade, além de um quadro



## VIVEMOS HOJE UMA DITADURA DOS MITOS, QUE ACABA NOS LEVANDO A SITUAÇÕES REALMENTE PATOLÓGICAS

dos melhores alunos. Nós já éramos treinados para a avaliação de resultados.

Nos dias de provas havia estagiárias que ficavam vigiando (vigilância e controle para evitar qualquer tipo de interação social, de trabalho em equipe). Hoje, a gente pede aos alunos que trabalhem em equipe, mas eles não sabem como. Falar em trabalho em equipe é um sofrimento, porque pressupõe ouvir o outro, aceitar que ele pensa de forma diferente da nossa. Um grande desafio, hoje, é perceber que precisamos “aprender a aprender” e, para isso, talvez tenhamos de desaprender algumas coisas.

Nos anos 80, em um projeto de qualidade total na educação, uma consultora me salientou a surpresa ao ver, em uma escola japonesa de ensino básico, uma sala com mesas redondas e computadores e o professor propondo uma questão sobre os expressionistas franceses. O grupo era forçado a buscar soluções, a identificar onde encontrar os dados. Logo na seqüência, foi feito um exercício de matemática. E o grupo também teve que identificar o colega que tinha mais inteligência para a matemática e saber onde buscar as informações.

Isso pressupõe que, numa mudança de modelo, as nossas “caixas de ferramentas” também precisam sofrer alterações. Se nós estamos num contexto de flexibilidade e inovação, quais são as ferramentas que utilizamos e os comportamentos que valorizamos? Adianta o trabalho em equipe, se somos remunerados pelas metas individuais?

Vivemos hoje uma ditadura dos mitos, que acaba nos levando a situações realmente patológicas. Um desses mitos é o da excelência, como se fosse possível ser excelente o tempo inteiro. Para isso, todos

os recursos teriam que ser excelentes, mas há aí uma série de contradições, de ambigüidades, e de ferramentas que não se encaixam. Outro mito é o do prazer e da felicidade – não é possível ser feliz, ter prazer e dar as respostas que esperam de nós o tempo todo. Creio que são questões que precisamos analisar com certa profundidade. Estresse, qualidade de vida no trabalho, alimentação balanceada, salas de relaxamento – de que adianta oferecer isso, se na hora em que o indivíduo volta para o trabalho sua meta está duplicada? Se quando ele sai tem 50 e-mails para responder e, quando volta, tem 100? Acho que precisamos tratar as questões de uma forma mais estrutural.

Para finalizar, achei interessante quando o professor Rubem Alves abordou a questão da busca por resultados. Precisamos partir para uma reflexão mais profunda sobre o que é resultado. Senão, acabaremos como um bando de zumbis dentro das organizações, com a ênfase apenas no resultado e nas metas. De quais resultados estamos falando?

Recentemente, um professor me disse algo intrigante. Nós fazíamos uma análise comparativa entre os modelos de gestão suecos e norte-americanos. Ele disse: se pegarmos um executivo sueco, colocar diante dele um copo, por exemplo, e pedirmos que descreva como produzir tal objeto, muito provavelmente ele vai pensar em como produzir o melhor copo do mundo. A excelência nesse sentido é de agregação social, de agregação de benefícios. Isso explica, quando se estudam alguns casos japoneses ou escandinavos, por que algumas organizações aceitam prejuízos em seus balanços, inclusive, por longos anos.

Por outro lado, se pegarmos um adepto do *Management*, muito provavelmente, ele vai olhar para o copo e pensar em como produzir um copo que dê resultados no menor tempo possível, e como ganhar dinheiro com isso o mais rapidamente possível. Ou seja, a lógica é que, se der prejuízo num trimestre, é arriscado cair toda a diretoria, pois tem que dar resultado sempre e crescente.

Verifica-se, então, que o estresse tem uma correlação com o modelo de gestão e a “caixinha de ferramentas” que usamos no dia-a-dia. Acho que, se de fato as pessoas são, cada vez mais, um fator de diferenciação competitiva, é preciso buscar aquilo que de alguma forma possa ter inspiração na caixinha das coisas que Rubem Alves descreveu como das coisas inúteis e que, na verdade, não têm nada de inútil. Talvez ali esteja, para as organizações, a diferenciação competitiva que está ligada ao conhecimento, ao que nos comove, que nos toca, e cuja experimentação torna o objeto ou serviço diferenciado. Agora, para que, no contexto das nossas organizações, possamos comover, tocar, levar a experiências ainda não vividas, que ferramentas devemos utilizar? Fica aí como provocação.

