



www.atingire.com/o_executivo_que_gostava_de_ler

O EXECUTIVO QUE GOSTAVA DE LER

Prefácio de Max Gehringer

Um olhar criativo sobre o mundo dos negócios

FABIO PAIVA • FERNANDO JUCÁ

atingire

Aprendizagem
de foto.

© 2009 Fernando Jucá e Fábio Paiva

Direitos desta edição reservados à Nobel Franquias S.A.
(Marco Zero é um selo editorial da Nobel Franquias S.A.)

Publicado em 2009

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

Bentivegna, Fernando Jucá

O executivo que gostava de ler : 50 reflexões inspiradas nas melhores obras da literatura de todos os tempos : um olhar criativo sobre o mundo dos negócios / Fernando Jucá, Fábio Paiva; prefácio de Max Gehringer. — São Paulo : Nobel, 2009.

ISBN 978-85-213-1506-3

1. Administração de empresas 2. Executivos 3. Livros e leituras
4. Reflexões 5. Sucesso em negócios. I. Paiva, Fabio. II. Gehringer, Max. III. Título.
09-02823 CDD-658.4

Índice para catálogo sistemático:

1. Livros e leitura : Reflexões : Administração executiva 658.4

Até então pensara que todo livro falasse das coisas, humanas ou divinas, que estão fora dos livros. Percebia agora que não raro os livros falam de livros, ou seja, é como se falassem entre si. À luz dessa reflexão, a biblioteca pareceu-me ainda mais inquietante. Era então o lugar de um longo e secular sussurro, de um diálogo imperceptível entre pergaminho e pergaminho, uma coisa viva, um receptáculo de forças não domáveis por uma mente humana, tesouros de segredos emanados de muitas mentes, e sobrevividos à morte daqueles que os produziram, ou os tinham utilizado.

[Umberto Eco, *O Nome da Rosa*. Nova Fronteira, 1983, p. 330.]

sumário

	Prefácio	8
	Introdução	10
Parte 1	Como sobreviver nas empresas?	13
Parte 2	Marketing com paixão!	45
Parte 3	Você entende de gente?	65
Parte 4	Fábricas de ideias!	91
Parte 5	Sua carreira, sua história...	109
	Epílogo	139
	Agradecimentos	141
	Índice	142

prefácio

A história da humanidade começa por mero incidente. Um corpo celeste, como se fosse uma bala perdida na imensidão do espaço, atingiu em cheio a Terra. Se essa improvável colisão não tivesse ocorrido, certamente os seres que vinham dominando o planeta durante milhões de anos estariam no poder até hoje. Portanto, a raça humana deve sua bem-sucedida carreira a um golpe de pura sorte (ou de puro azar, se considerarmos o ponto de vista dos dinossauros).

O segundo momento crucial que definiu os rumos da humanidade não tem uma data claramente estabelecida, nem autores identificados. Mas os especialistas parecem concordar que o fato ocorreu há cerca de 300 mil anos, com uma margem de erro de alguns milênios para mais ou para menos. Um belo dia, um hominídeo fez uma associação tão elementar que parece incrível que ela tenha levado mais de 3 milhões de anos para ser feita. Ao perceber que a vida de seus semelhantes terminava com a morte física, um de nossos antepassados concluiu que a vida dele também iria terminar algum dia. Nenhuma outra espécie animal conseguiu, até os dias presentes, chegar a essa mesma e óbvia conclusão de que sua existência é finita. Por isso, nenhuma outra espécie demonstra a mínima preocupação em saber de onde veio, para onde vai, como poderia viver mais e melhor, ou o que legar às futuras gerações.

A partir daí, os humanos passaram mais uma penca de milênios pensando e evoluindo lentamente, mas o terceiro grande passo dessa odisseia foi a invenção da escrita, há pouco mais de 50 séculos. Ela permitiu que a ancestral tradição oral — corruptível na medida em que o tempo avançava — pudesse ser substituída pela perpetuidade dos registros gráficos. Foi por essas pedras,

tábuas ou papiros que tomamos conhecimento tanto de fatos triviais do dia a dia de nossos antepassados, quanto de seus conhecimentos, de suas causas e de suas ideias.

Como nada muda da noite para o dia, ainda foram necessários mais alguns séculos para que os livros pudessem ser impressos em tiragens razoáveis, e para que houvesse uma quantidade suficiente de gente alfabetizada para lê-los, compreendê-los e torná-los comercialmente viáveis. No Brasil, isso aconteceria somente em meados do século XX.

Quantos livros já foram escritos até hoje? O número já chegou à casa dos bilhões. Quantos sobreviveram e continuam servindo como referência, ou sendo citados com reverência? Não mais que poucas dezenas de milhares, numa proporção aproximada de uma obra perene para cada cem mil obras esquecidas.

Alguns desses livros consagrados — 50, exatamente — formam a base de *O executivo que gostava de ler*, obra construída em torno da troca de correspondência entre os personagens fictícios Rosa e Gustavo, que transporta para o presente as lições escritas no passado e as amoldam às feições do moderno mundo dos negócios.

O executivo que gostava de ler é um convite irresistível para uma viagem literária, ficcional e funcional, com escalas na fantasia e no pragmatismo. Pelo prazer e pelo aprendizado, vale a pena embarcar nela

Max Gehringer

introdução

Esta é uma semana absolutamente especial. É meu aniversário na sexta-feira; completo 32 anos. Ontem fui promovido a gerente regional de marca. E na data de hoje, há exatos 18 meses, conheci a Rosa.

Aconteceu completamente por acaso, na internet, durante uma noite de insônia. Daí em diante, nos falamos quase todas as semanas, sempre por e-mail. Nosso único encontro “no mundo real” aconteceu num daqueles sábados gostosos do Leblon, no Bar Bracarense. Foi um momento mágico de revelação; acho que escrevi este livro para tentar entendê-lo também.

Eu não imaginava que uma médica de 53 anos, louca por literatura e sem nenhuma experiência em negócios, pudesse ensinar tanto a um executivo como eu.

Nossa jornada começou pelo meu sentimento de inveja da bagagem cultural de Rosa (por que não confessá-lo?), que foi amadurecendo e se transformou em admiração: ela me ajudou a compreender por que as obras clássicas perduram. Os grandes livros fazem refletir por suas ideias atemporais, que falam sobre o ser humano. E, claro, administrar é acima de tudo entender profundamente de ideias e pessoas!

Este livro reúne 50 trechos de grandes obras, entremeados por nossas mensagens eletrônicas, e todos eles provocam a reflexão sobre temas de gestão

e negócios. Falamos sobre liderança com Dostoiévski, sobre marketing com Gabriel García Márquez...

Como não podia deixar de ser, esta seleção é resultante de uma escolha muito pessoal e influenciada inevitavelmente pela cultura ocidental. Além disso, a interpretação aplicada a cada citação está inserida em um contexto próprio, e o leitor perceberá muito rapidamente que fizemos apenas uma das interpretações possíveis (aliás, esta é uma característica dos clássicos, eles permitem múltiplos processos de significação) . Mas, acredite, são todos trechos maravilhosos que mostram toda a beleza do ser humano.

Apaixonar-se por um desafio ou problema é o primeiro passo para desenvolver boas ideias. Apaixonar-se pela beleza do ser humano é essencial para quem quer trabalhar em empresas, ou seja, lidar com pessoas.

Seria injusto não compartilhar essa paixão.

Claro, não transcrevi todos os nossos e-mails, mas acho que você, leitor, não terá dificuldade em preencher eventuais lacunas e então seguir o fio da nossa conversa.

Espero que ela seja tão útil e enriquecedora para você como foi para mim.

Gustavo

PARTE 1

como sobreviver nas empresas?

Gustavo fala para todos

Madrugada de domingo para segunda... um final de semana perfeito... estava voltando para casa sozinho no carro, nessas horas perigosas em que a cabeça da gente tem arroubos de autonomia e se amotina com a cumplicidade do rádio que toca baixinho:

A praia compensa o trabalho, a semana
O chopp, o cinema, o amor que atenua
Um tiro no peito, o sangue na rua
A fome, a doença, não sei mais por quê
Que noite, que lua, meu bem, pra quê^[*]

E como a pergunta não cala, resolvi estampá-la aqui. Para, quem sabe, achar um lugar para ela, longe de mim...

Porque tenho que dormir bem; amanhã tenho uma apresentação para os gringos e preciso revisar dois cenários de projeção de volumes para os próximos três anos e uma planilha de distribuição de material de ponto-de-venda.

E quem quiser que responda. Pois é, pra que trabalhar?

[* Letra de *Pois é, pra quê?*, de Sidney Miller.]

(1)

De: Rosa

Para: Gustavo

Assunto: **o que você faz?**

Sinceramente, nunca ouvi a expressão “cenário de projeção de volumes” que você menciona. Aliás, entendo muito pouco sobre esse mundo corporativo a que você parece pertencer. Mas tenho vontade de me intrometer e dar um ou outro palpite sobre a questão do trabalho.

Outro dia descobri que a palavra trabalho vem do latim *tripalium*, termo utilizado para designar um instrumento de tortura feito de três paus (daí o nome *tri palium*). É, acho que não é por acaso que as pessoas costumam dizer que se “matam” de tanto trabalhar...

Até a Bíblia nos diz que Adão, ao ser condenado pela justiça divina, recebeu o castigo de trabalhar para ganhar o pão com o suor do próprio rosto.

Pois bem, esse é um jeito de enxergar a coisa: o trabalho como sacrifício ou fardo, como uma etapa a ser cumprida para a sobrevivência.

Mas a mesma Bíblia mostra em várias passagens como o trabalho pode também servir à manifestação do que significa tornar-se mais humano. E então, longe de nos escravizar, o trabalho propiciaria nosso desenvolvimento. Em outras palavras, talvez a gente não tenha nascido mesmo para o trabalho. Mas será que o trabalho não nos faz nascer?

Sabe, na mesma tarde sou capaz de oscilar entre esses dois modos de ver o trabalho: ora sonhando com o dia em que largarei tudo, ora me maravilhando com os pequenos milagres que acontecem diariamente na minha atividade profissional.

Tomo a liberdade de enviar para você um pequeno trecho de um livro fascinante. É de Joseph Conrad, um escritor britânico, de origem polonesa, que muita gente boa classifica como um dos melhores de todos os tempos. Aos 17 anos, Conrad tornou-se marinheiro, e depois escreveu muito sobre viagens, o mar e locais distantes. Este trecho, em que o personagem comenta sua relação com o trabalho, é do livro *Coração das trevas*, escrito em 1902. Se você gostar, depois posso enviar textos de outros autores.

coração das trevas

O vapor não era de constituição muito sólida, e não era nenhuma beleza; mas o trabalho duro que já me custara bastava para gostar dele. Nenhum amigo influente teria me prestado melhor serviço. Dera-me oportunidade de viajar um pouco – possibilitou-me descobrir do que eu era capaz. Não, não gosto de trabalhar. Prefiro ser preguiçoso e ficar pensando em todas as coisas belas que eu poderia fazer. Não gosto de trabalhar — nenhum homem gosta —, embora goste daquilo que o trabalho proporciona — oportunidade de descobrirmos a nós mesmos. Nossa própria realidade — para nós, não para os outros —, que ninguém mais pode conhecer. Porque os outros apenas veem o espetáculo, sem nunca saber qual é o real significado dele.

[Joseph Conrad, *Coração das trevas*. São Paulo: Nova Alexandria, 2002, pp. 54-55.]

De: Gustavo

Para: Rosa

Assunto: RES: **o que você faz?**

Oi, Rosa,

Você me deixou com uma estranha sensação de nudez com este trecho de Joseph Conrad. Como pode? Alguém que eu nem conheço, que nem vive em meu tempo, conhecer os meus sentimentos, sobre os quais nem eu mesmo tenho tanta clareza?

Mas faz sentido... O mesmo trabalho que nos escraviza, que consome nosso tempo e nossa energia, também nos define para os outros, e mais profundamente para nós mesmos. Uma das primeiras perguntas que surge quando a gente conhece alguém é: — O que você faz?

A gente se prepara a vida inteira para responder a esta pergunta, até porque somos indagados desde a infância: — O que você vai ser quando crescer?

Você tem que falar da sua profissão; é o que lhe dá segurança. E, como Joseph Conrad diz, não é só a segurança material, é a garantia de haver uma razão para existir, uma função neste mundo.

Mas tem outro lado nessa história. Vejo muita gente que deixa de ser gente para ser cargo — “sou gerente”. Prova disso? Meu orgulho de ter cadeira giratória com encosto alto, *blackberry* da empresa e sala fechada com janela.

Tenho medo de amar tanto o meu barco a ponto de não poder mais desembarcar nas praias por ter desaprendido a nadar.

(2)

De: Rosa

Para: Gustavo

Assunto: **Espelho, espelho meu... decifra-me ou te devoro**

Oi, Gustavo,

O que a gente faz define muito quem a gente é. Por isso, é bom aprender a gostar do que se faz ou fazer algo de que se goste.

Enquanto lia seu e-mail, fiquei pensando na bailarina que dedica a vida à perfeição dos movimentos, muitas vezes à custa da deformação dos próprios pés. O que ela vê no espelho?

E como um pensamento leva a outro, a evocação do espelho me lembrou um conto de Machado de Assis, “O espelho”. Conta a história de um jovem que conseguiu galgar posições na Guarda Nacional, chegando a alferes (uma antiga patente militar).

Esse conto fala do processo de construção da autoimagem e de um subprocesso que é o da construção de máscaras. As máscaras, usamos para impressionar os outros, para se proteger, se esconder ou até para impressionar a nós mesmos.

É humano cultivar a imagem, usar uma frase de efeito, se aproximar de profissionais de sucesso, mas, às vezes, a gente acaba acreditando na própria máscara e ninguém mais consegue distinguir o que é a máscara do que é a pessoa de verdade.

Muitas vezes gastamos tanta energia para convencer os outros e a nós mesmos de que somos o que aparentamos (ou gostaríamos de aparentar), que

acabamos enterrando atrás da máscara o melhor de nós, o nosso lado mais espontâneo e inspirado.

Ser desmascarado é algo ameaçador, dá medo, mas também pode ser incrivelmente libertador.

o espelho

[Tia Marcolina] Chamava-me também o seu alferes. Achava-me um rapagão bonito. Como era um tanto patusca, chegou a confessar que tinha inveja da moça que houvesse de ser minha mulher. Jurava que em toda a província não havia outro que me pusesse o pé adiante. E sempre alferes; era alferes para cá, alferes para lá, alferes a toda hora. Eu pedia-lhe que me chamasse de Joãozinho, como dantes; e ela abanava a cabeça, bradando que não, que era o “senhor alferes”. Um cunhado dela, irmão do finado Peçanha, que ali morava, não me chamava de outra maneira. Era o “senhor alferes”, não por gracejo, mas a sério, e à vista dos escravos, que naturalmente foram pelo mesmo caminho. Na mesa tinha eu o melhor lugar, era o primeiro servido. Não imaginam. Se lhes disser que o entusiasmo da tia Marcolina chegou ao ponto de mandar pôr no meu quarto um grande espelho, obra rica e magnífica, que destoava do resto da casa, cuja mobília era modesta e simples... Era um espelho que lhe dera a madrinha, e que esta herdara da mãe, que o comprara a uma das fidalgas vindas em 1808 com a corte de D. João VI. Não sei o que havia nisso de verdade; era a tradição. O espelho estava naturalmente muito velho; mas via-se-lhe ainda o ouro, comido em parte pelo tempo, uns delfins esculpidos nos ângulos superiores da moldura, uns enfeites de madrepérola e outros caprichos do artista. Tudo velho, mas bom...

— Espelho grande?

— Grande. E foi, como digo, uma enorme fineza, porque o espelho estava na sala; era a melhor peça da casa. Mas não houve forças que a demovessem do propósito; respondia que não fazia falta, que era só por algumas semanas, e finalmente que o “senhor alferes” merecia muito mais. O certo é que todas essas cousas, carinhos, atenções, obséquios, fizeram em mim uma transformação, que o natural sentimento da mocidade ajudou e completou. Imaginam, creio eu?

— Não.

— O alferes eliminou o homem. Durante alguns dias as duas naturezas equilibraram-se; mas não tardou que a primitiva cedesse à outra; ficou-me uma parte mínima de humanidade. Aconteceu então que a alma exterior, que era dantes o sol, o ar, o campo, os olhos da moça, mudou de natureza, e passou a ser a cortesia e os rapapés da casa, tudo o que me falava do posto, nada do que me falava do homem. A única parte do cidadão que ficou comigo foi aquela que entendia com o exercício da patente; a outra dispersou-se no ar e no passado. Custa-lhes acreditar, não?

[Machado de Assis, "O espelho". In: *Machado de Assis, seus trinta melhores contos*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1994, pp. 130-131.]

(3)

De: Gustavo

Para: Rosa

Assunto: **Yin e Yang**

Oi, Rosa,

Fui atrás daquele conto "O Espelho" e acabei devorando outros tantos textos do Machado de Assis. Que coisa impressionante, minha imagem desse autor, formada nos tempos de escola, se alterou completamente. Acho que Machado de Assis devia vir com uma bula: "cuidado, ler só depois de adulto, ou você não terá vivido o suficiente para apreciar".

De qualquer forma, ainda nem consegui entender direito se o certo é gostar do que se faz ou se o que se faz acaba virando uma máscara que nos deforma e você me manda outro texto que me confunde mais ainda...

O fato é que adorei também aquele trecho que você me enviou depois, do livro *A morte de Artemio Cruz*. Como podem tão poucas linhas falar de tanta coisa? Acho que o autor, o Carlos Fuentes, por ter sido diplomata, vivido e estudado em tantos países, acabou acumulando um conhecimento que articula de maneira muito original.

O trecho me trouxe a imagem de Yin e Yang. Me fez refletir: toda vez que queremos definir alguma coisa, acabamos definindo também o que essa coisa não é, ou seja, tudo, por definição, contém em si seu oposto.

Outro dia, numa palestra, o apresentador perguntou: “Por que os carros têm freios?” Todo mundo respondeu: “Para brecar, diminuir a velocidade...” Ele insistiu: “Mas por que os carros têm freios?” Ficou aquele silêncio, e então ele mesmo respondeu: “Para poder acelerar. É por ter freios que o carro pode acelerar com segurança”.

Fato é que você me mandou esse texto bem naquela semana em que eu reclamava do pessoal da produção. Estávamos loucos para lançar novos produtos, encantar o consumidor, e a cooperação que se encontra nessas horas é zero: “porque a diversificação do portfólio vai comprometer as metas de produtividade...”

Às vezes é difícil aceitar que esse tipo de argumentação seja mesmo pelo bem de toda a companhia.

Exatamente como na descrição de Carlos Fuentes, senti que nossos departamentos (*marketing* e produção) são como dois fios que saem de um mesmo novelo, um branco, um preto, um que sobe, um que desce. Espero encontrar esses dois fios ainda no mesmo tear...

Mas sabe, Rosa, ler este trecho me ajudou; até montei uma apresentação um pouco mais elaborada para defender o lançamento do produto (em vão, porque o lançamento foi adiado!). Mas pelo menos o texto me trouxe uma perspectiva mais ampla...

a morte de artemio cruz

Você nunca conseguiu pensar em branco e preto, em bons e maus, em Deus e Diabo: admita que sempre, mesmo quando parecia o contrário, encontrou no negro o germe, o reflexo do seu oposto: mesmo a sua crueldade, quando foi cruel, não estava tingida de certa ternura? Você sabe que todo extremo contém a sua própria oposição: a crueldade a ternura, a covardia a coragem, a vida a morte: de alguma maneira, quase inconscientemente, por ser quem você é, de onde é e o que viveu — você sabe disso e por isso nunca

poderá parecer-se com eles, que não sabem. Sente-se incomodado? É, não é confortável, é incômodo, é muito mais confortável dizer: aqui está o bem e aqui está o mal. O mal. Você nunca poderá designá-lo. Talvez por sermos mais desamparados, não queremos que se perca essa zona intermediária entre a luz e a sombra: essa zona onde podemos encontrar o perdão. Onde você poderá encontrá-lo. Quem será incapaz, num único momento de sua vida — como você — de encarnar ao mesmo tempo o bem e o mal, de deixar-se conduzir ao mesmo tempo por dois fios misteriosos, de cores diferentes, que saem do mesmo novelo para que depois o fio branco suba e o negro desça e, apesar de tudo, os dois voltem a encontrar-se entre os próprio dedos? Você não deve querer pensar em tudo isso. Vai me detestar por lembra-lhe. Você gostaria de ser como eles e agora, depois de velho, quase consegue. Quase. Só quase. Você mesmo impedirá o esquecimento: sua coragem será gêmea de sua covardia, seu ódio terá nascido do seu amor, toda a sua vida terá contido e prometido a sua morte: não terá sido nem bom nem mau, generoso nem egoísta, íntegro nem traidor. Deixará que os outros afirmem suas qualidades e seus defeitos; mas você mesmo, como poderá negar que cada uma de suas afirmações se negará, que cada uma de suas negações se afirmará? Ninguém tomará conhecimento, só você, talvez. Que a sua existência será fabricada com todas as linhas do tear, como as vidas de todos os homens.

[Carlos Fuentes, *A morte de Artemio Cruz*. Rio de Janeiro: Rocco, 1994, pp. 26-27.]

(4)

De: Rosa

Para: Gustavo

Assunto: **3 tarefas para mim**

Olá, Gustavo,

Não consigo parar de pensar sobre tudo que temos discutido. Vou tentar organizar um pouco as ideias...

Achei muito interessante sua análise, no e-mail anterior, de que diferentes executivos, seguindo caminhos diversos, podem trabalhar para um objetivo

comum. Mas eu, que não entendo muito de departamentos e política corporativa, vejo mais claramente a lindíssima metáfora de Carlos Fuentes, do *novelo* com fios brancos e pretos, aplicada a uma mesma pessoa.

Explicando melhor, sei que eu, Rosa, encerro em mim opostos. Sou, ao mesmo tempo, magnânima e vingativa, doce e cruel, delicada e agressiva, luz e sombra. Conhecer e encarar os meus traços sombrios, que acho que todos nós temos, é uma *primeira tarefa* fundamental para que eu consiga ser uma pessoa mais completa e bem-sucedida. Veja só, ontem mesmo, por incrível que pareça, precisei corajosamente puxar a agressividade do meu manancial escondido para enfim conseguir implementar uma mudança aqui no meu trabalho.

Pensei muito também em toda aquela nossa outra discussão sobre máscaras. Acho que não tem jeito, é ingênuo acreditar que é possível o convívio social sem usá-las. A *segunda tarefa* acaba tendo o mesmo sentido de autoconhecimento, só que aplicado às máscaras: saber separar o que faz parte delas e o que realmente é parte essencial da minha identidade.

Por falar em identidade, a *terceira tarefa*, sobre a qual ainda não conversamos, diz respeito a saber mergulhar no nosso mundo interno. Acho que esse jogo é diferente para homens e mulheres. Não sei, mas imagino que, muitas vezes, seja difícil para um homem conversar com suas emoções, com a sua alma. Cuidado, Gustavo, a alma do homem é o que lhe dá vida, é o que dá profundidade à sua existência e vontade de viver.

Entender meus traços sombrios e minhas máscaras e dialogar com a minha alma. Meu Deus, que difíceis essas três tarefas!

Para não perder o costume, mando mais um pequeno trecho de um livro que sempre me inspira. Este foi escrito por James Joyce e faz parte da obra *Retrato do artista quando jovem*. O livro fala muito sobre vocação. Veja a sensibilidade e a atenção empregadas pelo personagem na terceira tarefa, a de ouvir a alma. Tudo que está descrito no texto — sons, movimento etc. — se passa apenas na mente. É a linguagem da alma, exemplificada por meio de uma vocação se manifestando no nosso interior. Beijo, Rosa

retrato do artista quando jovem

O fim que tinha nascido para servir embora não o visse o levava a escapar de um atalho invisível: e agora acenava mais uma vez para ele e uma nova aventura estava prestes a se descortinar. Parecia-lhe estar ouvindo as notas de uma melodia intermitente saltando um tom acima e descendo uma quarta reduzida, um tom acima e uma terça maior abaixo, como chamadas em leques triplos saltando intermitentemente, chama após chama, de um bosque à meia-noite. Era um prelúdio de elfos, infundável e amorfo; e, à medida que se tornava mais selvagem e mais rápido, as chamadas saltando descompassadas, ele parecia ouvir sob os galhos das árvores e na relva criaturas selvagens correndo, seus pés tamborilando como a chuva sobre as folhas. Seus pés passavam por sua mente num tumulto tamborilante, pés de coelhos e lebres, pés de cervos de corças e antílopes, até não mais os ouvir

[James Joyce, *Retrato do artista quando jovem*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2006, p. 176.]

(5)

De: Rosa

Para: Gustavo

Assunto: **UTI das almas!**

Olá, sumido!

Você nunca demorou tanto para me responder... Será que viajei muito nas minhas reflexões ou é você que está enfrentando um daqueles momentos difíceis na empresa?

Bom, hoje vou escrever pouco. Abaixo, só um trechinho que me mostrou claramente o perigo escondido em não nos dedicarmos com atenção àquelas três tarefas (todos nós devemos entender nossos traços sombrios, nossas máscaras e saber dialogar com nossa alma).

O livro é *São Bernardo*, de Graciliano Ramos. O que você vai ler é parte do fluxo de pensamento do ambicioso fazendeiro Paulo Honório. Você pode imaginar

o personagem como um executivo que chegou aonde quis em termos materiais, mas que se deixou levar irrefletidamente pelo balé corporativo, abandonando completamente as três tarefas. O saldo é que, no final da vida, Paulo Honório tem que conviver com um “eu” completamente despedaçado e deformado.

Deve ter tanta gente assim espalhada nas empresas...

são bernardo

Penso em Madalena com insistência. Se fosse possível recomeçarmos... Para que enganar-me? Se fosse possível recomeçarmos, aconteceria exatamente o que aconteceu. Não consigo modificar-me, é o que mais me aflige.

A molecorela de Mestre Caetano arrasta-se por aí, lambuzada, faminta. A Rosa, com a barriga quebrada de tanto parir, trabalha em casa, trabalha no campo e trabalha na cama. O marido é cada vez mais molambo. E os moradores que me restam são molambos como ele.

Para ser franco, declaro que esses infelizes não me inspiram simpatia. Lastimo a situação em que se acham, reconheço ter contribuído para isso, mas não vou além. Estamos tão separados! A princípio estivemos juntos, mas esta desgraçada profissão nos distanciou.

Madalena entrou aqui cheia de bons sentimentos e bons propósitos. Os sentimentos e os propósitos esbarraram com a minha brutalidade e o meu egoísmo.

Creio que nem sempre fui egoísta e brutal. A profissão é que me deu qualidades ruins.

E a desconfiança terrível que me aponta inimigos em toda a parte!

A desconfiança é também consequência da profissão.

Foi este modo de vida que me inutilizou. Sou um aleijado. Devo ter um coração miúdo, lacunas no cérebro, nervos diferentes dos nervos dos outros homens. E um nariz enorme, uma boca enorme, dedos enormes.

[Graciliano Ramos, *São Bernardo*. Rio de Janeiro: Record, 2003, p. 188.]

(6)

De: Gustavo

Para: Rosa

Assunto: **Meditando no deserto**

Oi, Rosa,

Desculpe-me pela falta de notícias, ando trabalhando muito mesmo.

Por falar em trabalho, semana passada fizemos uma homenagem a um executivo que, depois de 30 anos na companhia, estava se aposentando. Me perguntei um monte de coisas enquanto olhava aquele senhor com cara de pastel (de vento) sendo aplaudido lá na frente.

Aquela cena me fez pensar muito sobre o esforço que a gente faz para conquistar nossos objetivos, se sabemos realmente o que queremos... Me fez pensar ainda sobre as coisas pelas quais não fazemos esforço nenhum porque achamos que virão naturalmente...

Talvez tenha sido só impressão, mas o sujeito me passou uma sensação de imenso vazio. Era um executivo de carreira internacional, que sacrificou muito da vida em família para se dedicar à empresa. Poderoso (suas decisões afetavam a vida de mais de 20 mil pessoas), vivia repetindo: "Todo funcionário que se preze deve cobiçar minha posição".

E lá estava ele sendo aplaudido por todos, com o olhar vazio. Talvez fosse o vazio contente que vem depois de alcançar um objetivo que dá sentido à vida; talvez o vazio desamparado do deserto que se criou entre ele e a família; talvez fosse ainda o vazio impotente diante do poder que lhe era subtraído em meio a uma homenagem tão sincera e honesta quanto cruel... Enfim alguém tinha vencido o desafio tantas vezes lançado ao grupo: "Roubem minha posição".

Poderia ser o vazio pela ausência de razão para usar a máscara (ainda existiria uma identidade atrás dela?), ou quem sabe por arrependimento em não ter tido tempo de passar pelas três tarefas de que você falou: autoconhecimento, conhecimento das próprias máscaras e da própria alma.

Mas, como eu disse, pode ser que tudo tenha sido apenas uma impressão minha, influenciado por um trecho do livro que você me sugeriu, *O deserto dos tártaros*, de Dino Buzzati.

Entendi bem o drama do tal tenente Giovanni Drogo, que fez toda a sua carreira em um forte militar isolado, no meio do nada. Coitado, passou toda a vida torcendo por alguma invasão hostil de bárbaros, quando heroicamente poderia alcançar alguma glória militar. A espera pareceu ser em vão...

Acho que o executivo que se aposentava tinha no olhar um pouco desse sentimento de espera, espera por um sonho fantástico que nunca se realizou, ou que, ao se realizar, já tinha perdido sua dimensão extraordinária...

o deserto dos tártaros

— Vá embora quando puder, para pegar a mania deles.

— Estou aqui apenas por quatro meses – disse Drogo —, não tenho a menor intenção de ficar.

— Tenha cuidado assim mesmo, senhor tenente. — Repetiu o velhinho. — Começou com o senhor coronel Filimore. Prepararam-se grandes eventos, começou a dizer, lembro-me muito também, há uns dezoito anos. Dizia “eventos”, exatamente. Esta é a sua frase. Pôs na cabeça que o forte é importantíssimo, muito mais importante que todos os demais, e que na cidade não entendem nada.

Falava devagar, entre uma palavra e outra dava tempo para insinuar-se o silêncio.

— Colocou na cabeça que o forte é importantíssimo, que deve acontecer alguma coisa.

Drogo sorriu: — Que deve acontecer alguma coisa? Quer dizer uma guerra?

— Quem sabe, pode até uma guerra.

— Uma guerra do lado do deserto?

— Do lado do deserto, talvez — confirmou o velhinho.

— Mas quem? Quem deveria vir?

— Como quer que eu saiba? Não virá ninguém, é claro. Mas o senhor coronel comandante estudou os mapas, diz que ali há tártaros ainda, diz, um resto de um antigo exército que se desloca de cima a baixo.

Na penumbra ouviu-se a risada idiota dos três ajudantes.

— E estão aqui esperando — prosseguiu o velhinho. — Veja o senhor coronel, o senhor capitão Stizione, o senhor capitão Ortiz, o senhor tenente-coronel, todo ano há de acontecer alguma coisa, sempre assim, até que sejam aposentados. — Interrompeu-se, esticou a cabeça para um lado como para escutar. — Pareceu-me ouvir passos — disse. Mas não se ouvia ninguém.

— Não estou ouvindo nada — disse Drogo.

— Até Prosdócimo — disse o velhinho. — É um simples sargento, alfaiate do regimento, mas pôs-se do lado deles. Também ele espera, há quinze anos... Mas o senhor não está convencido, senhor tenente, estou vendo, o senhor ficar calado e acha que são histórias. — Acrescentou, quase suplicante: — Tenha cuidado, estou lhe dizendo, o senhor se deixará suggestionar, também o senhor acabará ficando, basta olhá-lo nos olhos.

Drogo se calava, parecia-lhe indigno de um oficial abrir-se assim com um pobre coitado como aquele.

— Mas o senhor — disse —, o que faz então?

— Eu? — disse o velhinho. — Eu sou irmão dele, estou aqui trabalhando como ele.

— Irmão dele? Irmão mais velho?

— Pois é — o velhinho sorriu —, irmão mais velho. Eu também era militar antigamente, depois quebrei uma perna, fiquei reduzido a isto.

No silêncio subterrâneo Drogo ouviu então as pancadas do próprio coração, que se pusera a bater forte. Então também o velhinho entocado no porão a fazer contas, também aquela obscura e humilde criatura aguardava um destino heróico? Giovanni fitava-o nos olhos e o outro sacudiu um pouco a cabeça com amarga tristeza, como a dizer que sim, que não havia remédio: assim somos feitos — parecia dizer — e nunca mais estaremos curados.

Talvez porque em algum lugar das escadas fora aberta uma porta, agora ouviam-se, filtradas pelas paredes, longínquas vozes humanas de indeterminável procedência, de vez em quando cessavam, deixando um vazio, pouco depois reapareciam, iam e vinham ainda, como lenta respiração do forte.

Agora Drogo finalmente entendia. Fitava as sombras múltiplas dos uniformes pendurados, que tremulavam conforme oscilavam as luzes, e pensou que naquele exato momento o coronel, no recôndito do seu gabinete, abria a janela para o norte. Estava certo: numa hora tão triste como aquela, pela escuridão e pelo outono, o comandante do forte olhava para o setentrão, para as negras voragens do vale.

Do deserto do norte devia chegar a sorte, a aventura, a hora milagrosa, que, pelo menos uma vez, cabe a cada um. Para essa vaga eventualidade, que parecia tornar-se cada vez mais incerta com o tempo, os homens consumiam ali a melhor parte das suas vidas.

[Dino Buzzati, *O deserto dos tártaros*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2005, pp. 53-54.]

(7)

De: Rosa

Para: Gustavo

Assunto: **Apreensão**

Oi, Gustavo,

Você já ouviu falar do livro *Fausto*, de Goethe?

De forma extremamente resumida, essa obra nos conta que Fausto faz uma barganha com o diabo, vendendo a alma em troca de poder viver com intensidade todo o amplo espectro das experiências humanas.

Bom, depois de explorar inúmeras sensações e aventuras, incluindo uma trágica história amorosa, Fausto descobre a emoção suprema de empreender e construir, se tornando um grande organizador de atividades industriais. Irrequieto, infatigável, Fausto passa a acreditar que o importante é avançar, ir adiante. Importa menos se sabe exatamente aonde quer chegar, ou o custo desse avanço.

Muita gente boa acredita que esse maravilhoso livro, escrito no início do século XIX, antecipou o insaciável apetite por crescimento e expansão que caracteriza a nossa sociedade atual e que, no final da linha, acaba se traduzindo em um

vazio solitário, na “cara de pastel de vento” do executivo que você tão bem descreveu no seu último e-mail.

Pois é, Gustavo, o avançar sem limites traz mais vazio ainda porque no meio de tanta luta raramente paramos para aproveitar e saborear o momento. Você já notou que a palavra em inglês *businessman* é derivada das palavras *man* e *busy*, ou seja, “homem” e “ocupado”? Pois então, esse é o problema, estamos sempre atarefados, ansiosos, preocupados em fazer e em antecipar o futuro.

Um dos personagens do livro é o próprio sentimento de “apreensão”, que no trecho abaixo alerta Fausto para os perigos desse tipo de vida:

fausto

FALA A “APREENSÃO”

Quem possuo é meu a fundo,
Lucro algum lhe outorga o mundo,
Ronda-o treva permanente,
Não vê sol nascente ou poente,
Com perfeita vista externa,
No Eu lhe mora sombra eterna,
E com ricos bens em mão,
Não lhes frui a possessão.
Torna em cisma azar, ventura,
Morre à míngua na fartura;
Seja dor, seja alegria,
Passa-as para o outro dia,
Do futuro, só consciente,
Indeciso eternamente.

[Johann Wolfgang von Goethe, *Fausto*. São Paulo: Edusp, 1981, pp. 432.]

(8)

De: Rosa

Para: Gustavo

Assunto: **Xô, depressão!**

Nossa, reli nossos últimos e-mails, tão tristes...

Olha lá, a última coisa que eu quero com esses trechos de livro é pôr você para baixo!

Meu avô costumava dizer que pensar muito é procurar problema. Paul Valéry, de forma mais elaborada, também já afirmou: “a meditação é um vício solitário que cava no aborrecimento um buraco negro que a tolice vem preencher”.

Por um lado, há alguma razão nisso. É até inevitável, considerando que um dos significados da palavra reflexão é “questionamento profundo”. Por outro, é bom não esquecer que essa mesma palavra, no mundo da física, quer dizer “mudar a direção em que a luz se propaga”.

Mas acho que no dia a dia as pessoas tendem a não se lembrar desse sentido. Refletimos não para cavar um buraco, mas para mudar a direção da nossa luz; não para nos entristecer ou sofrer (embora isso até possa acontecer num primeiro momento), mas para sermos felizes de um modo mais completo e verdadeiro, iluminando as pessoas à nossa volta.

Pois é, Gustavo, hoje acordei com este grito de guerra: xô, deprê! Sai sofrimento!

Assino embaixo do que escreveu o americano Saul Bellow — que já ganhou o prêmio Nobel de Literatura — em um trecho do livro *Herzog*:

herzog

Precisamos tirar da cabeça que estes são tempos do Juízo Final, que estamos esperando pelo fim, e o resto não passa de mero luxo de revistas da moda. As coisas já estão bem ruins, sem estes jogos de tremores. Pessoas

se assustando mutuamente é uma espécie bem pobre de exercício moral. Mas, para chegar ao ponto principal, a advocacia e o louvor do sofrimento nos levam na direção errada, e aqueles dentre nós que permanecem leais à civilização não devem segui-la. Precisamos ter o poder de empregar o sofrimento, arrependê-nos, ser iluminados, ter oportunidade e, até mesmo, tempo. Para os religiosos, o amor ao sofrimento é uma forma de gratidão pela experiência, pela oportunidade de experimentar o mal e transformá-lo em bem. Eles acreditam que o ciclo espiritual pode e será completado na existência do homem, que ele de alguma forma fará uso de seu sofrimento e nos últimos momentos de sua vida a mercê de Deus o recompensará com uma visão da verdade e ele morrerá transfigurado. Mas este é um exercício especial. De forma mais comumente, o sofrimento deixa as pessoas alquebradas, pressiona-as, e não é nada iluminador. Vemos quão medonhamente os seres humanos são destruídos pelo sofrimento quando têm o tormento acrescido, primeiramente, pela perda de sua humanidade, de forma que sua morte se torna uma derrota total e aí vem você escrevendo sobre “formas modernas de orfismo”, “pessoas que não têm medo de sofrer”, e outros lugares-comuns do gênero. Por que não dizer, mais precisamente, que pessoas de potente imaginação, dadas a sonhar profundamente e desenvolver ficções maravilhosas e autossuficientes, voltam-se às vezes para o sofrimento a fim de interromper sua beatitude, assim como as pessoas se beliscam para sentir que estão acordadas? Sei que meu sofrimento, se posso falar dele, tem sido frequentemente assim — uma forma de vida mais prolongada, um esforço por verdadeira vigília e um antídoto contra a ilusão — e, no entanto, não posso lhe dar crédito. Desejo abrir meu coração sem maiores exercícios na dor. E isto não necessita de doutrina ou teologia de sofrimento. Gostamos demais de apocalipses, crises ou éticas e extremismo florido, de linguagem vibrante. Desculpe; não. Já tive toda monstruosidade que queria.

[Saul Bellow, *Herzog*. Símbolo, 1976, pp. 322-323.]

(9)

De: Gustavo

Para: Rosa

Assunto: **Se você fala, eu escuto**

Oi, Rosa,

Valeu o toque, às vezes o pensamento nos leva a uns becos sem saída.

Para me divertir, estava relendo *A ilustre casa de Ramires*, de Eça de Queirós (me fez lembrar o vestibular!).

Naquela época, achei chato ter que decorar a história e os perfis psicológicos dos personagens, só porque poderia cair uma questão na prova. Era tudo muito decoreba.

Relendo agora, parece-me outro livro.

Há uma parte em que o Barrolo (cunhado de Gonçalo Ramires) se sobressalta com uma ameaça que ronda todas as baías, todos os cantinhos de café e fumódromos de todas as empresas: ser alvo da fofoca. No livro, esse terror é trazido pelas terríveis irmãs Lousadas — é muito interessante o trecho em que Eça de Queirós as descreve.

Uma vez, numa entrevista, Ariano Suassuna, num tom irônico, disse que só é bom falar mal dos outros pelas costas, que esse negócio de falar mal na presença dos outros é sinal de falta de educação, porque constrange, traz inimizade...

O fato é que a gente não resiste; se alguém deixa uma bola quicando na frente do gol, a gente chuta mesmo.

Entre amigos, isso geralmente não tem consequência, mas quando a coisa se dá entre colegas de trabalho, tudo muda de figura. Colegas de trabalho são como família: a gente não escolhe, estão ali e, enquanto quiser trabalhar, vai ter que lidar com eles, muitas vezes depender deles para atingir os objetivos.

Outro fator que complica ainda mais a equação é que a percepção que os outros têm de você influencia sua carreira. E essa percepção se estabelece pelas coisas que você faz e diz, e pelo que dizem de você.

Pensando um pouco, até consigo entender melhor aquele papo de que é ingenuidade acreditar que o convívio social seja possível sem máscaras. Às vezes a gente usa mesmo uma palavra mais difícil para impressionar os outros, ou um termo da moda para mostrar que está atualizado... As máscaras nos ajudam, às vezes, a lidar com o que é dito sobre nós.

E a gente vai dançando no baile de máscaras, no ritmo da música, trocando de par na contradança, procurando não pisar no pé dos outros, mas também sem perder a oportunidade de dar um rodopio no meio do salão quando percebe uma brecha...

a ilustre casa de ramires

Mas bruscamente Barrolo, do fundo da janela, lançou para dentro, para a sala, um brado de pavor:

— Oh! Rapazes! Santo Deus! Aí vem as Lousadas!

João Gouveia saltou no canapé, como um perigo, reabotoando arrebatadamente a sobrecasaca; Gonçalo, atarantado, esbarrou com o Titó e o Barrolo que recuavam, no terror de serem apercebidos através dos vidros largos; até o Padre Soeiro, prudente, abandonou o seu recanto onde corria os óculos pela Gazeta do Porto. E todos, dentre a fenda das cortinas, como soldados na fresta de uma cidadela, espreitavam o largo, que o sol das quatro horas dourava por sobre os telhados musgosos da Cordoaria. Do lado da rua das Pegas, as duas Lousadas, muito esgalgadas, muito sacudidas, ambas com manteletes curtos de seda preta e vidrilhos, ambas com guarda-sóis de xadrezinho desbotado, avançavam, estirando pelo largo empedrado duas sombras agudas.

As duas manas Lousadas! Secas, escuras e gárrulas como cigarras, desde longos anos, em Oliveira, eram elas as esquadrinhadoras de todas as vidas, as espalhadoras de todas as maledicências, as tecedeiras de todas as intrigas. E na desditosa Cidade não existia nódoa, pecha, bule rachado, coração dorido, algibeira arrasada, janela entreaberta, poeira a um canto, vulto a uma esquina, chapéu estreado na missa, bolo encomendado nas Matildes, que os seus quatro olhinhos furantes de azeviche sujo não descortinassem — e que a sua solta língua, entre os dentes ralos, não comentasse com malícia estridente!

[Eça de Queirós, *A ilustre casa de Ramires*. São Paulo: Escala, 2005, p. 77.]

De: Rosa

Para: Gustavo

Assunto: **De aparências também se vive!**

Olá, Gustavo!

Que delícia receber de você uma sugestão de leitura tão interessante. Sabe que não li ainda *A ilustre casa de Ramires*?

Essa descrição das irmãs Lousadas é fantástica; faz uma caricatura do “fofoqueiro típico” bastante fiel à crença da maioria das pessoas.

O único problema é que discordo dessa maioria.

Acredito que uma das principais explicações para o sucesso do homo sapiens seja justamente sua intensa aplicação, e consequente elevada proficiência, no ato de fofocar. Segundo alguns cientistas, cerca de dois terços do que falamos é fofoca ou, se você preferir, troca de notícias e informações sobre outras pessoas. É justamente esse precioso e constantemente atualizado banco de dados que nos capacita, mais do que a qualquer outro animal, a estabelecer alianças e criar laços e conexões. É, meu amigo, nossa habilidade em fofocar nos ajudou a criar grupos de caçadores e partidos políticos, nos permitiu ter sucesso nas savanas e construir cidades. Não trato a fofoca com desdém, e sim com muito respeito.

No seu e-mail você diz muito bem: fazer não basta. É importante o que as outras pessoas fofocam sobre o que eu faço. E, também, como apresento o que faço.

Queria falar sobre esse último ponto.

Você sabe que não entendo nada do seu mundo dos negócios. Mas outro dia, em que estava num restaurante simples, tipo bufê a preço fixo, achei sensacional o que a proprietária fazia. Ela circulava pelas mesas, mangas arregaçadas e sorrindo, oferecendo pão de queijo recém-saído do forno para os fregueses, sempre acrescentando o alerta: “Cuidado que está bem quente”.

Veja que mensagem poderosa de atenção ao atendimento e de qualidade da comida (tão quentinha e feita na hora que pode queimar a mão). Claro que a dona se esmerou em preparar cada prato. Mas foi esse pequeno gesto e essa frase que foram mais eficazes em comunicar para mim, cliente, toda a excelência do local.

Pequenos gestos ou sinais, o jeito de cada um se vestir e até a cor desses slides que estou preparando agora para um congresso médico... A forma não substitui o conteúdo, mas é essencial para sua correta percepção!

Acho que entender isso tem tudo a ver com a vida corporativa, ou não? Imagino quanto você deve estar diariamente atento para transmitir os sinais certos.

Vou dar outro exemplo sobre o poder desses sinais. Li que em uma experiência recente, psicólogos da faculdade americana de Yale alteraram a forma como as pessoas julgavam um estranho simplesmente mudando a temperatura de um copo de café.

Os participantes do estudo, universitários, não tinham ideia de que estavam sendo deliberadamente manipulados. A caminho do laboratório, eles encontravam um assistente que carregava livros, uma prancheta, papéis e um copo de café quente ou gelado — e que pedia ajuda com o copo.

O experimento mostrou que os estudantes que seguraram o copo de café gelado avaliaram o assistente como sendo uma pessoa mais fria, menos sociável e mais egoísta do que o consideraram os outros estudantes que seguraram momentaneamente o copo de café quente.

Genial, não é? Se a temperatura de um copo de café pode fazer isso, imagine então outros “detalhes”, como o perfume ou o estilo da roupa... Acho que ainda temos muito daquele macaco das savanas: o que captamos pelos sentidos é fundamental para compor o entendimento do que chega pelo intelecto.

Para cumprir nossa tradição, e quem sabe motivá-lo a refletir sobre o tema, encerro com um trecho de um escritor também genial, além de muito irônico e mordaz. Estou falando de Oscar Wilde, e o trecho é do livro *O retrato de Dorian Gray*.

o retrato de dorian gray

— Sentemo-nos à sombra — convidou Lorde Henry. — Parker já nos trouxe o que beber e, se o senhor se conserva muito tempo ao sol, pode estragar a tez e Basil não quererá depois pintá-lo. Não se arrisque a ficar queimado de sol, não é ocasião.

— Que poderia acontecer? — perguntou, rindo, sentando-se no fundo do jardim.

— É, para si, uma questão de máxima importância, Sr. Gray.

— Ora...E por quê?

— Porque o senhor possui uma juventude admirável e a juventude é a única coisa desejável.

— Eu pouco me incomodo.

— Pouco se incomoda... agora. Um dia verá, quando estiver velho, enrugado, feio, quando o pensamento lhe houver sulcado a fronte com a sua garra e a paixão marcado os seus lábios de estigmas desfigurantes, um dia verá — dizia — que há de se incomodar amargamente. Em qualquer parte por onde ande atualmente, acha prazer. Será sempre assim? A sua figura é adoravelmente bela, Sr. Gray... Não se contrarie, porque, de fato, a possui... E a Beleza é uma das formas do Gênio, a mais alta mesmo, pois não precisa ser explicada; é um dos fatos absolutos do mundo, como o sol, a primavera, ou o reflexo, nas águas sombrias, dessa concha de prata que chamamos a Lua; isso não pode ser discutido; é uma soberania de direito divino e os que a possuem são feitos por ela príncipes... Sorri? Ah! Não sorrirá tão facilmente, quando a houver perdido... Tem-se dito que a beleza é somente superficial; talvez seja, mas, em todo caso, é sempre menos superficial que o Pensamento. Para mim, a Beleza é a maravilha das maravilhas. Só os sujeitos acanhados não julgam pelas aparências. O verdadeiro mistério do mundo é o visível, nunca o invisível...

[Oscar Wilde, *O retrato de Dorian Gray*. Hedra, 2006, pp. 58-60.]

De: Gustavo

Para: Rosa

Assunto: **Olhando pelo umbigo**

Oi, Rosa,

Falando em aparências, hoje, indo para o trabalho, fiquei reparando como as pessoas são seduzidas pela própria imagem. Mulheres retocando a maquiagem com a ajuda do espelho retrovisor, pedestres conferindo o visual no reflexo do vidro dos carros, e mesmo os espelhos dentro dos elevadores são excelentes pretextos para não cruzar o olhar com o dos outros — a gente pode se deliciar com a própria imagem. Impressionante o poder que têm os espelhos de nos transformar em seres absolutamente autocentrados.

Todas essas cenas me fizeram pensar quanto pode ser distante a imagem que fazemos de nós mesmos, a que queremos ver no espelho, daquela que os outros têm de nós. Acho que são aqueles casos em que acreditamos que uma máscara nos protege, mas, na verdade, ela revela e realça nossas fraquezas.

Pensando mais um pouco, percebi também que às vezes as empresas e nós, profissionais de *marketing*, admiramos nossas marcas através de espelhos complacentes. Todo mundo sabe que quando um executivo importante é levado ao campo (à área de vendas), ele é conduzido pelo “caminho da noiva”, ou seja, pelas lojas onde nossos produtos estão bem expostos, com várias áreas de exposição adicional e promocional; por ruas onde nossos cartazes estão devidamente afixados e assim por diante. Ficamos felizes porque nossas marcas são líderes e, quando não o são, por vezes inventamos segmentos de mercado em que elas possam ser.

Outro dia li um anúncio de revista que dizia: “O Sport Utility coreano mais vendido do Brasil”. Fiquei pensando: “E o consumidor com isso? Qual a vantagem para ele em o tal do carro ser coreano?”

Alguns artifícios que usamos para aumentar nossa autoconfiança, motivação e perseverança podem nos tornar também bastante míopes e até um pouco ridículos quando perdemos a noção do outro e a humildade de se interessar pela opinião alheia.

Eu me lembrei daquele trecho que uma vez você me enviou sobre perseverança e convicção, mas que também fala da dificuldade de se render às evidências.

Mr. Collins pretende se relacionar com Elizabeth, no entanto, não a trata como interlocutora, mas como mero espelho de seu desejo de aceitação. Brilhante este trecho de Jane Austen em *Orgulho e preconceito*:

orgulho e preconceito

— Este foi o meu motivo principal, minha estimada prima, e estou certo de que ele não me diminuirá aos seus olhos. E agora nada me resta senão lhe exprimir, na linguagem mais apaixonada, a violência da minha afeição. Sou perfeitamente indiferente à fortuna e não farei nenhuma exigência dessa natureza a seu pai, pois sei perfeitamente que ela não poderia ser atendida. Sei também que as mil libras a quatro por cento, que só serão suas depois da morte de sua mãe, são tudo a que minha prima tem direito. Sobre esse assunto, portanto, eu me conservarei silencioso. Pode ficar certa de que nenhuma observação pouco generosa atravessará os meus lábios depois que casarmos.

Tornava-se agora absolutamente necessário interrompê-lo.

— O senhor está se precipitando — exclamou Elizabeth. — Esquece que ainda não lhe dei uma resposta. É o que vou fazer, sem mais perda de tempo: aceite os meus agradecimentos, pela honra que está me dando. Creia que o aprecio devidamente, mas é-me impossível fazer outra coisa senão recusar.

— Não é preciso que me ensine — replicou Mr. Collins, com um largo gesto da mão — que as moças costumam rejeitar as propostas do homem que secretamente tencionam aceitar, da primeira vez em que são feitas; e que às vezes até a recusa se repete duas ou três vezes. Portanto, não estou absolutamente desencorajado pelo que acabou de dizer e espero dentro em breve conduzi-la ao altar.

— Digo-lhe sinceramente — exclamou Elizabeth — que a sua esperança me parece extraordinária depois da minha declaração. Asseguro-lhe que não sou dessas moças, se é que existem, que cometem a ousadia de arriscar a felicidade confiando nas possibilidades de um segundo pedido. Minha

recusa é perfeitamente séria. O senhor não me poderia tornar feliz. E estou convencida de que sou a última mulher do mundo capaz de fazê-lo feliz. Creio até que se a sua amiga lady Catherine me conhecesse me acharia sob todos esses aspectos mal qualificada para essa situação.

— Se eu tivesse certeza de que lady Catherine pensaria assim... — disse Mr. Collins muito gravemente. — Mas não posso crer que Sua Senhorita desaprovasse minha escolha. E pode ficar certa de que, quando tiver a honra em vê-la, falarei com todo o entusiasmo na sua modéstia, economia e outras estimáveis qualidades.

— Asseguro-lhe, Mr. Collins, que todos esses elogios serão desnecessários. É preciso que me conceda a licença de julgar por mim mesma e me faça o favor de acreditar no que digo. Desejo que se torne muito rico e muito feliz e, recusando-lhe a minha mão, faço tudo que está em meu poder para auxiliá-lo a atingir os seus fins. Fazendo-me este oferecimento, já teve ocasião de mostrar a delicadeza de seus sentimentos e pode portanto tomar posse da propriedade de Longbourn quando o meu pai morrer, sem nenhum escrúpulo. O assunto pode ser considerado encerrado.

E, dizendo estas palavras, Elizabeth se levantou e teria saído da sala se Mr. Collins não tivesse se dirigido a ela:

— Quando eu tiver a honra de lhe falar pela segunda vez neste assunto, espero receber uma resposta mais favorável. Longe de mim, no entanto, acusá-la de crueldade neste momento, pois sei que é costume do seu sexo rejeitar as primeiras propostas de um homem. E penso que me deu agora todos os encorajamentos compatíveis com a verdadeira delicadeza do caráter feminino.

— Realmente, Mr. Collins — gritou Elizabeth, com vivacidade —, o senhor me surpreende. Se o que lhe disse até agora pode lhe parecer um encorajamento, não sei de que maneira lhe exprimir a minha recusa de maneira a torná-la convincente.

— Peço-lhe licença, minha encantadora prima, para aceitar sua recusa apenas como uma questão de palavras. Minhas razões para acreditar nisso são em suma as seguintes: não me parece que a minha mão seja indigna da sua pessoa, tampouco a situação que posso oferecer-lhe. Minha posição na vida, minhas relações com a família De Bourgh e meu parentesco com

a sua são circunstâncias que falam bastante ao meu favor. E além disso a minha prima devia tomar em consideração também que, apesar dos seus muitos atrativos, não é certo que outra proposta de casamento lhe seja feita. O seu dote é infelizmente tão pequeno que talvez contrabalançasse os efeitos da sua beleza e das suas qualidades. Devo portanto concluir que, ao me rejeitar, não está falando seriamente, e prefiro atribuir a sua recusa ao desejo de aumentar o meu amor, deixando-me na incerteza de acordo com os costumes habituais das mulheres elegantes.

— Asseguro-lhe que não tenho quaisquer pretensões a esta espécie de elegância, que consiste em torturar e atormentar um homem respeitável. Prefiro que me dê a honra de acreditar na minha sinceridade. Repito os meus agradecimentos pela grande honra que me deu, mas é-me inteiramente impossível aceitá-lo. Todos os meus sentimentos o impedem. Posso falar mais claramente: não me considere uma mulher elegante que tem a intenção de atormentá-lo, mas uma criatura racional, falando a verdade de coração.

— A minha prima é um encanto! — exclamou ele, com um ar de desajeitada galanteria. — Estou persuadido de que, depois de sancionadas pela autoridade expressa de seus excelentes pais, minhas propostas não poderão deixar de se tornar aceitáveis.

Contra tal perseverança na vontade de se iludir, Elizabeth nada poderia fazer. Imediatamente se levantou e saiu, determinada, caso ele persistisse em considerar as suas repetidas recusas como suaves encorajamentos, a apelar para o pai, cuja recusa podia ser decisiva e cuja atitude Mr. Collins não poderia tomar como afetação e artifício de mulher elegante.

[Jane Austen, *Orgulho e preconceito*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006, pp. 128-130.]

De: Rosa

Para: Gustavo

Assunto: **O pior cego é aquele incapaz de fechar os olhos e sonhar**

Oi, Gustavo, que coincidência você ter falado de espelhos em seu último e-mail...

Ontem assisti a um documentário sobre Piaget, o estudioso que tanto influenciou a psicologia e a pedagogia, tendo dedicado a vida a responder uma questão essencial: como o ser humano adquire conhecimento. Suas investigações foram primordialmente conduzidas com crianças e, entre centenas de experimentos e observações que Piaget fez, uma delas constata que só a partir dos 2 anos somos capazes de nos reconhecer no espelho.

Reconhecer-se no espelho... Sou eu e não sou eu. Estou aqui e estou ali representado em imagem. Que avanço fantástico da inteligência!

A “prova do espelho” mostra que a criança se torna capaz de tratar os objetos como símbolos de outras coisas.

Que desastre seriam nossas vidas sem a habilidade de trabalhar com representações... Seríamos incapazes de fazer relações mentais na ausência dos referentes concretos, de vislumbrar algo jamais vivenciado ou de fazer planos para o futuro. Jamais transcenderíamos os limites dados pelo mundo.

Mas, claro, se a vida fosse só “imaginação” também teríamos o caos. O ideal, provavelmente, é contrabalançar sonho e realidade.

Lembro que na sua famosa obra, *A História*, Heródoto conta que os persas jamais tomavam uma decisão importante sem fazer três reuniões. Uma para deliberar calculada e cuidadosamente os fatos. Outra para “viajar”, quando eles discutiam apaixonadamente sobre a questão em pauta, com a ajuda de muitas ânforas de vinho. E a terceira, já sóbrios, com o objetivo de fazer uma síntese de tudo que havia sido debatido, para que a decisão pudesse ser finalmente acordada.

Obviamente alguém pode perguntar: “Tudo bem, mas existem os tais fatos a serem discutidos na primeira reunião?”, ou, em outras palavras, “a realidade existe mesmo lá fora ou somos nós que a criamos em nossa cabeça?”.

Putz, não tenho estatura filosófica para responder a essa questão. Tudo que sei é que, quando estou de mau humor, o dia fica mesmo mais cinza. E se consigo me animar, as coisas parecem que se encaixam melhor. O jeito que enxergo o mundo é até capaz de alterar o comportamento de outras pessoas. O escritor alemão Goethe já disse: “Trate as pessoas como se elas fossem o que poderiam ser e você as ajudará a se tornar aquilo que elas são capazes de ser”.

Nossa, esse debate todo me parece *muuuuito* essencial para sua vida corporativa. O que estamos discutindo é assunto para muita reflexão e leituras! Por falar nisso...

Acho que a maior obra-prima de todos os tempos, que trata justamente dos limites entre realidade e sonho, é Dom Quixote de La Mancha, escrita no início do século XVII pelo espanhol Cervantes. Como todo o livro, a célebre cena da luta do cavaleiro andante contra moinhos de vento é ao mesmo tempo cômica e triste. Alguém já disse que ela simbolizaria o princípio de uma era em que a humanidade começaria a estar subordinada à tecnologia, representada pelos moinhos, em detrimento do que temos de mais valioso, a habilidade de fantasiar.

O trecho abaixo narra outro episódio — que talvez você não conheça — das aventuras de Dom Quixote, esse herói da arte de sonhar.

dom quixote

Esta maravilhosa quietação, e os pensamentos que o nosso cavaleiro sempre trazia dos sucessos que a cada passo se contam nos livros ocasionadores de sua desgraça, trouxe-lhe à imaginação uma das estranhas loucuras que bem se podem figurar, e foi julgar-se ele chegado a um famoso castelo (que, segundo já dissemos, castelos eram em seu entender todas as vendas em que pernoitava), e que a filha do vendeiro era a filha do castelão, a qual, vencida da sua gentileza, se havia dele enamorado, prometendo-lhe que naquela noite, às escondidas dos pais, havia de vir passar com ele um bom pedaço; e tendo por firme e verdadeira toda esta quimera por ele próprio fabricada, entrou a afligir-se e a pensar no perigoso transe em que a sua honestidade se ia ver; propondo porém em seu coração não cometer falsidade à sua Senhora Dulcinéia del Toboso, ainda que diante se lhe pusesse a Rainha Ginevra com a sua camareira Quintanhona.

Pensando pois nestes disparates, chegou o tempo e a hora (que para ele foi minguada) de vir a asturiana, a qual, em camisa e descalça, com os cabelos metidos numa coifa de algodão, a passo atento e subtil, entrou à procura do arrieiro no aposento onde os três jaziam. Mal era chegada à porta, quando Dom Quixote a sentiu; e sentando-se na cama, apesar dos emplastos, e com dores das costelas, estendeu os braços para receber a sua formosa donzela, a asturiana, que toda encolhida e calada ia com as mãos adiante procurando o seu querido. Topou ela com os braços de Dom Quixote, o qual lhe travou rijamente da mão, e puxando-a para si, sem que ela ousasse proferir palavra, a fez sentar-se sobre a cama. Apalpou-lhe logo a camisa; e ainda que ela era de serapilheira, a ele lhe pareceu de delgado e finíssimo bragal. Trazia a moça nos pulsos umas contas de vidro, que a ele se representavam preciosas pérolas orientais. Os cabelos, que algum tanto atiravam para crinas, pareciam-lhe fios de luzentíssimo ouro da Arábia, cujo esplendor ao do próprio sol escurecia; e o bafo, que sem dúvida alguma cheirava a alguns restos de carne da véspera, representou-se-lhe um hálito suave e aromático. Finalmente, na fantasia a ideou tal qual como tinha lido em seus livros acerca de outra princesa, que veio ver o malferido cavaleiro, vencido dos seus amores, com todos os adornos que aqui se declaram. Tamanha era a cegueira do pobre fidalgo, que nem o tato, nem o cheiro, nem outras coisas, que em si trazia a boa donzela, o desenganavam, com serem tais, que fariam vomitar a quem quer que não fosse arrieiro; antes lhe parecia que tinha nos braços a deusa da formosura.

[Miguel de Cervantes, *Dom Quixote de La Mancha*. São Paulo: Nova Cultural, 2002, Capítulo XVI, pp. 98-99.]

PARTE 2

marketing com paixão!

(13)

De: Gustavo

Para: Rosa

Assunto: **Todas as formas de sentir**

Oi, Rosa,

Não sei se você lembra, mas uma vez você me passou este trecho de *Cem anos de solidão*, de Gabriel García Márquez. Ainda não cheguei a ler o livro todo, mas aqui ele fala sobre conhecer as coisas além do limite da apreensão teórica, conhecê-las genuinamente, senti-las:

cem anos de solidão

[...] o Coronel Aureliano Buendía tornou a viver a suave tarde de março em que seu pai interrompeu a lição de física e ficou fascinado, com a mão no ar e os olhos imóveis, ouvindo a distância os pífaros e tambores e guizos dos ciganos que uma vez mais chegavam à aldeia, apregoando a última e assombrosa descoberta dos sábios de Mênfis.

Eram ciganos novos. Homens e mulheres jovens que só conheciam a sua própria língua. Exemplares formosos de pele oleosa e mãos inteligentes, cujas danças e músicas semearam nas ruas um pânico de alvoroçada alegria, com suas araras pintadas de todas as cores que recitavam romances italianas, e a galinha que punha uma centena de ovos de ouro ao som do pandeiro, e o macaco amestrado que adivinhava o pensamento, e a máquina múltipla que servia ao mesmo tempo para pregar botões e baixar a febre, e o aparelho para esquecer as más recordações, e o emplastro para perder o tempo e mil outras invenções tão engenhosas e insólitas que José Arcádio Buendía gostaria de inventar a máquina da memória para poder se lembrar de todas. Num instante transformaram a aldeia. Os habitantes de Macondo se encontram de repente perdidos nas suas próprias ruas, aturdidos pela feira multitudinária.

Levando um garoto em cada mão, para não perdê-los no tumulto, tropeçando com saltimbancos de dentes encouraçados de ouro e malabaristas de seis braços, sufocado pelo confuso hálito de esterco e

sândalo que exalava a multidão, José Arcádio Buendía andava como um louco procurando Melquíades por todas as partes, para que lhe revelasse os infinitos daquele pesadelo fabuloso. Dirigiu-se a vários ciganos que não entenderam a sua língua. Por fim chegou ao lugar onde Melquíades costumava plantar a sua tenda e encontrou um armênio taciturno que anunciava em castelhano um xarope para se fazer invisível. Tinha tomado um gole de uma taça da substância ambarina, quando José Arcádio Buendía abriu passagem aos empurrões por entre o grupo absorto que presenciava o espetáculo e conseguiu fazer a pergunta. O cigano o envolveu no clima atônito do seu olhar antes de se transformar numa poça de alcatrão fedorento e fumegante sobre a qual ficou boiando a ressonância de sua resposta: “Melquíades morreu”. Aturdido pela notícia, José Arcádio Buendía permaneceu imóvel, tratando de vencer a aflição, até que o grupo se dispersou, reclamando por outros artifícios, e a poça do armênio taciturno se evaporou completamente. Mais tarde, outros ciganos lhe confirmaram que na verdade Melquíades tinha sucumbido às febres, nas dunas de Cingapura e o seu corpo tinha sido jogado no lugar mais profundo do Mar de Java. Os meninos não se interessaram pela notícia. Teimavam para que seu pai os levasse para conhecer a portentosa novidade dos sábios de Mênfis, anunciada na entrada de uma tenda que, segundo diziam, pertenceu ao Rei Salomão. Tanto insistiram que José Arcádio Buendía pagou os trinta reais e os conduziu até o centro da barraca onde havia um gigante de torso peludo e cabeça raspada, com um anel de cobre no nariz e uma pesada corrente de ferro no tornozelo, vigiando um cofre de pirata. Ao ser destampado pelo gigante, o cofre deixou escapar um hálito glacial. Dentro havia apenas um enorme bloco transparente, com infinitas agulhas internas nas quais se despedaçava em estrelas de cores e a claridade do crepúsculo. Desconcertado, sabendo que os meninos esperavam uma explicação imediata, José Arcádio Buendía atreveu a murmurar:

— É o maior diamante do mundo.

— Não — corrigiu o cigano. — É gelo.

José Arcádio Buendía, sem entender, estendeu a mão para o bloco, mas o gigante afastou-a. “Para pegar, mais cinco reais”, disse. José Arcádio Buendía pagou, então pôs a mão sobre o gelo, e a manteve posta por vários minutos, enquanto o coração crescia de medo e júbilo ao contato do mistério. Sem saber o que dizer, pagou outros dez reais para que seus

filhos vivessem a prodigiosa experiência. O pequeno José Arcádio negou-se a tocá-lo. Aureliano, em compensação, deu um passo para diante, pôs a mão e retirou-a no ato. “Está fervendo”, exclamou assustado. Mas o pai não lhe prestou atenção. Embriagado pela evidência do prodígio, naquele momento se esqueceu da frustração de suas empresas delirantes e do corpo de Melquíades abandonado ao apetite das lulas. Pagou outros cinco reais e com a mão posta no bloco, como que prestando um juramento sobre o texto sagrado, exclamou:

— Este é o grande invento do nosso tempo.

[Gabriel García Márquez, *Cem anos de solidão*. Rio de Janeiro: Record, 2007, pp. 21-23.]

Pois então, acho que na semana passada vivenciei um pouco disso. Como lhe contei, fui para Miami, tínhamos uma convenção. Deu tudo certo e foi divertido, mas o mais importante é que pela primeira vez fui a Miami com olhos de profissional.

Alguém uma vez me falou esta frase de Marcel Proust: “A verdadeira viagem do descobrimento não consiste em ver novas paisagens, mas sim em ver com novos olhos”.

Reparei muito, nas lojas, nos shoppings e restaurantes, quanto os americanos são mestres em nos envolver numa experiência completa de consumo:

— Se o calor úmido nas ruas é sufocante, logo na entrada das lojas a pessoa é brindada por uma brisa, até exageradamente fria, que a deixa alerta.

— As sessões de cada loja são temáticas. Na área de artigos esportivos as cores são fortes, vibrantes, remetem à paixão pela competitividade, à rivalidade entre equipes. Já na sessão de roupas sociais, predominam os materiais de acabamento como granito combinado com madeiras escuras, remetendo à sobriedade e à confiabilidade necessárias aos “homens de negócios”.

Mas a coisa não pára por aí: até o cheiro das sessões é temático. Assim, na sessão de esportes predominam aromas refrescantes mas agressivos como os cítricos, ou de eucaliptos, ou pinho. Já na sessão de artigos sociais, são cheiros mais formais e polidos, como a baunilha e cerejeira. Na sessão de utilidades domésticas, encontram-se contrastes de cores bem definidas, em

geral quentes, e os cheiros de um despretenso asseio, como a lavanda. Já os eletrodomésticos mais sofisticados, que têm cores mais neutras e tecnológicas como o aluminizado, o inox, o aço escovado, o preto e o branco, todos eles são expostos contra paredes negras em ambientes menos iluminados; em compensação, cada equipamento exposto recebe um foco de luz que vem do teto ou do chão, conferindo às mercadorias status de obra de arte.

O fato é que, mesmo a gente sendo capaz de decifrar todos estes artifícios de sedução ao consumo, a coisa toda não perde sua mágica. Dá uma vontade tremenda de comprar tudo.

Abraço,

Gustavo

(14)

De: Rosa

Para: Gustavo

Assunto: **Recordar é viver**

Oi, Gustavo,

“Rata de biblioteca” como sou, acabo sem ter muito tempo para ver TV... Mas lembro bem de um comercial de automóvel que vi em uma viagem para o exterior. Vou tentar descrevê-lo para você:

Surge na tela um homem, rosto tenso, seu terno amassado parece uma camisa de força. Logo depois avistamos o novo veículo. Notamos um olhar de ansiedade no nosso amigo, que se apressa em entrar no carro. Ouvimos o som macio da porta do automóvel sendo fechada, quando o universo hostil é deixado lá fora. Podemos sentir o conforto do banco de couro, onde ele se refestela e finalmente relaxa. Compartilhamos do seu sorriso de alívio: “Ufa, esse mundo é só meu”. Então sobe uma música de fundo, a melodia é linda, mas quase infantil.

Puxa, esse anúncio me marcou; foi como se tivesse vivido uma experiência forte, intrinsecamente humana, da busca por um “refúgio seguro”.

Gustavo, uma experiência marcante como essa faz os conjuntos de células do nosso sistema nervoso entrarem em intensa atividade elétrica, desencadeando reações bioquímicas e, assim, alterando a conexão entre os neurônios. Isso ocorre em vários pontos do cérebro, criando circuitos relacionados à representação dessa experiência.

O interessante é que se, no futuro, formos expostos a apenas uma sensação que remeta àquela experiência original — como um trequinho da música do comercial ou o toque em um banco de couro —, aquela porção do circuito onde estão armazenadas as informações da experiência será ativada e a atividade neurofisiológica se espalhará por todo o circuito. A partir daí, recorda-se o conjunto completo da experiência.

Imagino que as diversas sensações providas pelas lojas de Miami, descritas no seu último e-mail, são coordenadas para criar experiências positivas fortes, originando múltiplos caminhos mentais de acesso para que sejam ativados, mesmo que involuntariamente, nossa memória e nosso desejo. Espertos esses marqueteiros, hem?

Olha, se algum dia você quiser se deliciar com o mestre da memória, respire fundo e mergulhe nos sete volumes de *Em busca do tempo perdido*, de Marcel Proust, autor que você citou no seu e-mail anterior. Na obra de Proust, irrupções da memória, muitas vezes geradas pelo acaso, são muitas vezes instantes sublimes.

Marcel Proust nos ensina que a memória, mais do que simplesmente lembrar o acontecido, é literalmente reviver o que é trazido ao coração. Aliás, “cor” em latim é “coração”, daí o verbo “recordar”. E também fica explicada a origem da famosa expressão aprender “de cor”: saber com o coração, para nunca mais esquecer.

Do primeiro volume de *Em busca do tempo perdido*, selecionei para você uma sequência de pequenos trechos que descrevem o célebre episódio em que a degustação de uma *madeleine* (tipo de bolinho) mergulhada no chá provoca no narrador, de forma involuntária, uma invasão de lembranças da sua infância. Acho que vai ficar tremendamente claro como o que é experimentado no presente — neste caso, o sabor e o odor de um simples bolinho — pode provocar fortes e irresistíveis associações positivas.

em busca do tempo perdido

Mas no mesmo instante em que aquele gole, de envolta com as migalhas do bolo, tocou o meu paladar, estremeci, atento ao que se passava de extraordinário em mim.

Invadiu-me um prazer delicioso, isolado, sem noção de sua causa.

Cessava de me sentir medíocre, contingente, mortal.

De onde me teria vindo aquela poderosa alegria?

Deponho a taça e volto-me para o meu espírito. É a ele que compete achar a verdade.

Peço a meu espírito um esforço mais, que me traga de volta a sensação fugitiva.

[...] sinto estremecer em mim qualquer coisa que se desloca, que desejaria elevar-se, qualquer coisa que teriam desancorado, a uma grande profundez; não sei o que seja, mas aquilo sobe lentamente; sinto a resistência e ouço o rumor das distâncias atravessadas.

O que assim palpita no fundo de mim, deve ser a imagem, a recordação visível que, ligada a esse sabor, tenta segui-lo até chegar a mim.

E de súbito a lembrança me apareceu.

E, depois de narrar todo um manancial de lembranças da sua infância, que o bolinho foi capaz de evocar, o narrador conclui:

Mas quando mais nada subsistisse de um passado remoto, após a morte das criaturas e a destruição das coisas — sozinhos, mais frágeis porém mais vivos, mais imateriais, mais persistentes, mais fiéis — o odor e o sabor permanecem ainda por muito tempo, como almas, lembrando, aguardando, esperando, sobre as ruínas de tudo o mais, e suportando sem ceder, em sua gotícula impalpável, o edifício imenso da recordação

[Marcel Proust, *No caminho de Swann*. São Paulo: Biblioteca Folha, 2003, pp. 45-47.]

De: Gustavo

Para: Rosa

Assunto: **Tenho uma solução, procuro um problema**

Oi, Rosa,

Faz muito sentido tudo aquilo que você me contou sobre como a memória guarda nossas experiências de vida.

Outro dia, passando em frente a uma doceria, senti um cheirinho de bolo de baunilha que me levou diretamente para o sítio da minha avó, onde eu passava férias. No final da tarde ela sempre fazia um bolo de baunilha, mas a gente não podia comer o bolo à noite porque ainda estava quente e daria dor de barriga, então, era preciso esperar até o café da manhã do dia seguinte. O ritual de espera pelo dia seguinte dava sabor especial ao bolo e aos dias. Tudo isso me veio à cabeça só por causa de um cheirinho.

Esse negócio de brincar com os sentidos das pessoas é muito interessante. Me lembro de um palestrante que falava sobre o lançamento de um biscoito de sabor chocolate. Além da cor (marrom) e do sabor de chocolate, cada biscoito do pacote era um quadrado que tinha em alto relevo quatro quadradinhos, que nem aqueles que têm nas barras de chocolate. Ele disse que teve certeza absoluta de que o biscoito seria um sucesso no momento em que deu um biscoito para um consumidor experimentar e o consumidor, em vez de morder diretamente o biscoito, o quebrou com as mãos e comeu apenas dois quadradinhos, ou seja, comeu o biscoito como se fosse um chocolate.

Uma das coisas que me fascina em *marketing* é justamente isso, tocar em desejos que as pessoas nem sabem que têm. Depois elas podem até inventar sofisticadas justificativas racionais para explicar suas escolhas. Mas ali, bem no fundo, há sempre um forte desejo pulsando. Desejos quase sempre básicos, primitivos, como prazer, segurança ou *status*.

Outro dia, comecei a ler Os prêmios, do escritor que se exilou da Argentina por conta da ditadura peronista, Julio Cortázar (lembra? foi você que me recomendou). Ainda não terminei de ler, mas há um trecho

do livro em que o Felipe, um garoto rico mas ainda inexperiente, quer impressionar Raul (um homem já experiente e bastante irônico) com seu conhecimento e requinte:

os prêmios

— Começa a fazer calor — disse mecanicamente. — A tradicional umidade do Prata.

— Ah sim, mas essa camisa sua deve ser formidável. — Felipe se animou a tocar a fazenda com os dedos. — Nylon com certeza.

— Não, apenas popeline de seda.

— Parecia nylon. Temos um professor que só usa camisas de nylon, trazidas de Nova York. O apelido dele é “O bacana”.

— Por que você gosta de nylon?

— Porque... bem, usa-se muito e vem tanta propaganda nas revistas. Pena que em Buenos Aires custe tão caro.

— Mas você, por que gosta?

— Porque não é preciso passar a ferro — disse Felipe. — Lava-se a camisa, pendura-se e pronto. “O bacana” nos explicou.

Raul encarou-o de frente, enquanto tirava os cigarros do bolso.

— Vejo que você tem senso prático, Felipe. Mas qualquer pessoa diria que você mesmo tem de lavar e passar sua roupa. [ironizando]

Felipe ficou visivelmente vermelho e aceitou pressuroso o cigarro.

— Não me goze — disse, desviando o olhar. — Mas o nylon, para as viagens...

Raul concordou, ajudando-o a passar o mau pedaço. O nylon, claro.

[Julio Cortázar, *Os prêmios*. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975, p. 99.]

De: Rosa

Para: Gustavo

Assunto: **não pergunte que eles respondem**

Caro Gustavo,

Está incorporada em vários ramos do conhecimento a perspectiva que enaltece a “razão”; seríamos todos um verdadeiro orgulho para Descartes. Traduzindo: para decidir, alcançando os melhores resultados, devemos deixar as emoções de lado, considerar as diferentes alternativas à nossa disposição e efetuar uma fria análise de custo/benefícios de cada uma delas.

Imagino que na área de *marketing* vocês se baseiem no mesmo princípio quando tentam decifrar como o consumidor decide. Confere?

Pois bem, acontece que hoje sabemos que não é bem assim que as pessoas fazem suas opções.

Experimentos conduzidos por estudiosos da neurologia, como o competentíssimo António Damásio, mostraram que, sem a emoção, a mente se perde em cálculos infundáveis e que, com base no cálculo racional puro, o ser humano escolhe mal ou, mais provavelmente, é incapaz de escolher.

Qual o papel das emoções para evitar que isso aconteça?

Em primeiro lugar, as emoções atuam como um filtro, reduzindo drasticamente o número de alternativas a serem consideradas na tomada de decisões. Além disso, e de modo não menos importante, elas funcionam como um sistema efetivo de qualificação de diferentes opções de escolha. Em outras palavras, você escolhe o que sua emoção dita, e muitas vezes a razão chega depois, apenas para justificar sua decisão para você mesmo e para o mundo, mantendo assim sua imagem de “ser racional”.

Acredito que provavelmente foi isso que aconteceu com nosso amigo Felipe, do livro do Cortázar. A nova tecnologia do náilon o entusiasmou ao conferir sentimentos de modernidade e exclusividade. Esse foi o ponto-chave número 1. O ponto-chave número 2 foi o produtor, conhecedor da alma humana, ter fornecido motivos racionais para que o consumidor pudesse se “explicar” depois.

Um grande amigo meu, o Jaime, uma vez disse algo como: “fazemos o que sentimos, depois dizemos o que pensamos”. É isso aí.

Acho que todo esse raciocínio também tem que ser levado em conta por vocês, marqueteiros, quando tentam nos conhecer melhor, pobres consumidores. Acho um absurdo, por exemplo, quando um pesquisador me aborda na rua, perguntando sobre as razões por eu ter preferência por determinado tipo de roupa ou marca de perfume. Claro que respondo, e dou um monte de motivos razoáveis para ele. Mas coitado dele se acreditar que essas justificativas representam toda a questão. Ora, elas são apenas a casca que envolve e tenta explicar um conjunto de emoções, muitas vezes instintivas, sobre as quais simplesmente não consigo falar.

Quer uma dica, Gustavo ? Não pergunte nada, simplesmente observe. Observe suas consumidoras comprando, observe sua namorada se arrumando para sair, ouça suas conversas com as amigas sobre moda e beleza...Você vai aprender muito mais.

Por falar em aprender, aí vai outra dica. Você, que trabalha em uma empresa de cosméticos, não pode deixar de mergulhar em um dos grandes *experts* na alma feminina, Honoré de Balzac. Os 89 livros que compõem sua obra-prima, *A comédia humana*, são uma verdadeira enciclopédia sobre as motivações e comportamentos das mulheres.

estudos de mulher

Em Paris, quase sempre os bailes ou routs se dividem em dois saraus. O primeiro deles é a noitada oficial com a participação dos convidados, uma elite que se entedia. Cada um se exhibe para o vizinho. A maior parte das moças comparece apenas por causa de uma pessoa. Depois que cada mulher se assegurou de que é a mais bela para essa determinada pessoa e de que essa opinião pode ser compartilhada por algumas outras, depois da troca de frases insignificantes do tipo “Você pretende ir cedo a Crampade?”, “A senhora Portenduère cantou bem!”, “Quem é aquela mulherzinha com tantos diamantes?” ou após ter lançado frases mordazes que produzem um prazer passageiro e feridas de longa duração, os grupos se diluem, os indiferentes se vão, as velas ardem nos castiçais. A dona da casa retém então

alguns artistas, as pessoas alegres, os amigos, dizendo-lhes:

— Fiquem, vamos jantar só nós.

Reúnem-se num pequeno salão. A segunda, a verdadeira recepção então acontece.

[Honoré de Balzac, *Estudos de mulher*. Porto Alegre: L&PM Editores, 2006, p. 63.]

(17)

De: Gustavo

Para: Rosa

Assunto: **um animal no meio de símbolos**

Rosa, você é um gênio!

Tudo bem... talvez o escritor Italo Calvino é que seja gênio também...

Eu estava quebrando a cabeça para fazer uma apresentação para a diretoria. Como convencê-los a produzir um produto caro? Eu buscava todos os caminhos para reduzir custo e, ao mesmo tempo, oferecer um perfume de alta qualidade...

Para espairer, peguei aquele livro que você me emprestou, *Cidades invisíveis*, e de lá é que me veio a luz. Eu estava preso aos atributos funcionais do produto, mas não estava explorando toda a valiosa força simbólica da marca da empresa, uma marca historicamente associada a prestígio e sucesso.

Lembrei do que dizia um professor da faculdade: "as empresas podem até fazer produtos, mas os consumidores compram marcas!".

Pois é, agora não vou esquecer mais essa lição. Entendi que nós compramos marcas porque elas sempre simbolizam alguma coisa, nos ajudando a contar quem somos ou desejamos ser, do que gostamos, com quem queremos nos relacionar.

Depois de ler *Cidades invisíveis*, ousei dizer que sem o símbolo não haveria cultura e o homem seria apenas animal, não humano. O comportamento

humano é o comportamento simbólico. A chave deste mundo — e o meio de participação nele — é o símbolo. Basta olhar à nossa volta, dar um giro pelo bairro: os símbolos estão por todo lugar. Foi como genialmente escreveu Italo Calvino, descrevendo a fictícia cidade de Tâmara:

as cidades invisíveis

Finalmente, a viagem conduz à cidade de Tâmara. Penetra-se por ruas cheias de placas que pendem das paredes. Os olhos não veem coisas, mas figuras de coisas que significam outras coisas: o torquês indica a casa do tira-dentes; o jarro, a taberna; as alabardas, o corpo de guarda; a balança, a quitanda. Estátuas e escudos reproduzem imagens de leões delfins torres estrelas: símbolo de que alguma coisa — sabe-se lá o quê — tem como símbolo um leão ou delfim ou torre ou estrela. Outros símbolos advertem aquilo que é proibido em algum lugar — entrar na viela com carroças, urinar atrás do quiosque, pescar com vara na ponte — e aquilo que é permitido — dar de beber às zebras, jogar bocha, incinerar o cadáver dos parentes. Na porta dos templos, veem-se as estátuas dos deuses, cada qual representado com seus atributos: a cornucópia, a ampulheta, a medusa, pelos quais os fiéis podem reconhecê-los e dirigir-lhes a oração adequada. Se um edifício não contém nenhuma insígnia ou figura, a sua forma e o lugar que ocupa na organização da cidade bastam para indicar a sua função: o palácio real, a prisão, a casa da moeda, a escola pitagórica, o bordel. Mesmo as mercadorias que os vendedores expõem em suas bancas valem não por si próprias mas como símbolos de outras coisas: a tira bordada para a testa significa elegância; a liteira dourada, poder; os volumes de Averróis, sabedoria; a pulseira para o tornozelo, voluptuosidade. O olhar percorre as ruas como se fossem páginas escritas: a cidade diz tudo o que você deve pensar, faz você repetir o discurso, e, enquanto você acredita estar visitando Tâmara, não faz nada além de registrar os nomes com os quais ela define a si própria e todas as suas partes.

Como é realmente a cidade sob esse carregado invólucro de símbolos, o que contém e o que esconde, ao se sair de Tâmara é impossível saber. Do

lado de fora, a terra estende-se vazia até o horizonte, abre-se o céu onde correm as nuvens. Nas formas que o acaso e o vento dão às nuvens, o homem se propõe a reconhecer figuras: veleiro, mão, elefante...

[Italo Calvino, *As cidades invisíveis*. São Paulo: Biblioteca Folha, 2003, pp. 19-20.]

(18)

De: Rosa

Para: Gustavo

Assunto: **Ouvir com a alma, falar com o coração!**

Tudo que já conversamos sobre emoções, sensações, experiências marcantes...

Puxa, quantos aspectos instigantes você, Gustavo, tem que explorar para efetivamente poder criar uma relação de alto nível com as consumidoras.

Sabe, ao longo de nossa conversa, minha visão sobre sua profissão foi mudando. Confesso que sempre pensei em vocês como “marqueteiros”, termo com inegável conotação pejorativa, que remete a uma atividade superficial, “rasa”, baseada em truques e ilusões.

Mas a verdade é que hoje acho admirável seu esforço para entender de gente, a fundo, de verdade, penetrando mesmo na alma dessa consumidora com quem você quer dialogar.

Meu Deus, que tarefa difícil, Gustavo. Descobrir o que as pessoas querem, porque elas agem de um modo e não de outro, porque compram determinada marca e não outra. Acho que o mais importante é não ter uma visão ingênua e simplista sobre esse desafio.

Bom, o texto que envio a seguir fala exatamente sobre isso, mostrando que *“nossos mais cotidianos movimentos são como a passagem de um navio por um mar desconhecido”*.

O texto é do livro *Orlando*, da escritora inglesa Virginia Woolf. Nesse livro, o personagem principal é um homem que um dia acorda com um corpo de mulher e tenta entender o mundo a partir dessa nova perspectiva. Escolhi

essa obra também porque me lembrei de você, um homem, tentando entender as mulheres que compram os cosméticos de sua empresa. Vale a pena você ler o livro todo!

orlando

[...] e então aproximou o tinteiro de chifre, empunhou a pena, e executou outros passes adequados aos ritos preliminares desse vício. Mas deteve-se.

Como esta pausa é de grande significação na sua história, mais importante, na verdade, que muitos acontecimentos que fazem os homens cair de joelhos e os rios correr com sangue, convém perguntarmos por que parou; e respondermos, depois da conveniente reflexão, que foi por uma razão como esta. A natureza, que faz tantas trapagens conosco, plasmando-nos tão desigualmente de argila e de diamantes, de arco-íris e de granito, encerrando tudo em estojos tão incongruentes, pois às vezes o poeta tem cara de açougueiro e o açougueiro cara de poeta; a natureza, que se compraz com a confusão e o mistério, de modo que, mesmo hoje (1º de novembro de 1927), não sabemos por que subimos ao primeiro andar nem por que descemos, e os nossos mais cotidianos movimentos são como a passagem de um navio por um mar desconhecido, e os marinheiros do mastro principal perguntam, assestando, seus óculos para o horizonte: “Aquilo é terra, ou não?”, ao que, se somos profetas, respondemos, “É”; se somos verídicos, dizemos “Não”; a natureza, responsável por muito mais do que a talvez intrincada extensão desta frase, complicou ainda a sua tarefa, e aumentou a nossa confusão, provendo-nos, interiormente, não apenas de um sortimento de velharias e retalhos — um pedaço das calças de um polícia ao lado do véu de casamento da Rainha Alexandra —, mas obrigando todo esse sortimento a ser alinhavado por um simples fio. A memória é a costureira, costureira caprichosa. A memória faz a sua agulha correr para dentro e para fora, para cima e para baixo, para cá e para lá. Não sabemos o que vem em seguida, o que virá depois. Assim, o ato mais vulgar do mundo, como o de sentar-se a uma mesa e aproximar o tinteiro, pode agitar mil fragmentos díspares, ora iluminados, ora sombreados, oscilantes, e revirando-se como roupa branca de uma família

de catorze pessoas, numa corda ao vento. Em vez de serem uma simples, clara, firme obra de que ninguém necessitasse envergonhar-se, nossos atos mais comuns estão envoltos num tremular e palpitar de asas, num apagar e acender de luzes.

[Virginia Woolf, *Orlando*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003, pp. 53-54.]

(19)

De: Gustavo

Para: Rosa

Assunto: **Laboratório de palavras**

Oi, Rosa,

Os astros, sem dúvida nenhuma, conspiram!

Estou justamente trabalhando com minha agência de comunicação na busca de um “caminho criativo”. Ou seja, quero descobrir o que dizer ao consumidor que cause impacto e ao mesmo tempo seja de tal modo relevante e memorável que, quando ele estiver no ponto-de-venda, na hora de decidir qual produto comprar, ele escolha o meu.

Sinto exatamente a ansiedade do Orlando diante do tinteiro de chifre. Até porque acho que o objetivo de uma campanha de comunicação é quase o caminho inverso do descrito por Virginia Woolf — o que a gente quer é atingir um “tremular e palpitar de asas, num apagar e acender de luzes” que, de alguma forma, influencie os “nossos atos mais comuns”.

Pois é, mas para se chegar a essa campanha, além de conhecer bem o consumidor, saber suas necessidades e seus desejos, a gente tem ainda o desafio das palavras. O que eu preciso falar, mostrar, insinuar para que o consumidor entenda, pense e sinta como a gente planejou?

Sabe, Rosa, toda essa nossa troca de e-mails, falando de tantos autores e suas obras, tem me ensinado muito sobre a riqueza das palavras. Mas essa riqueza é tinhou, escorregadia, insiste em fugir do nosso planejamento.

Em um anúncio, nunca há espaço suficiente para dizer tudo o que gostaríamos. Mesmo que houvesse, o consumidor não teria paciência e lugar disponível na sua memória para absorver tanta informação.

Preciso então encontrar uma palavra-chave, um conceito central que consiga resumir todas as emoções que o meu produto é capaz de evocar. Mas, que dificuldade, há tantos detalhes bacanas para falar do meu produto, e é duro definir o que é realmente essencial...

Às vezes me sinto um pouco como o personagem Funes, de um dos contos do livro *Ficções*, de Jorge Luis Borges. Funes era incapaz de trabalhar com grandes conceitos como “qualidade” ou “prazer”. A maldição deste personagem era a sua infinita memória. Sendo capaz de registrar todas as nuances de um objeto ou acontecimento, era muito difícil se resignar a abandoná-las em prol de um abrangente, mas inevitavelmente reducionista, conceito central.

ficções

A voz de Funes, da escuridão, prosseguia falando.

Disse-me que por volta de 1886 desenvolvera um sistema original de numeração e que em pouquíssimos dias ultrapassara o vinte e quatro mil. Não o tinha escrito, porque o pensado uma só vez já não se lhe podia apagar. Seu primeiro estímulo, acredito, foi o desagrado de que os trinta e três orientais requereram dois signos e três palavras, em vez de uma só palavra e um só signo. Aplicou logo esse disparatado princípio aos demais números. Em lugar de sete mil e treze, dizia (por exemplo) Máximo Perez: em lugar de sete mil e catorze, A Ferrovia; outros números eram Luis Melián Lafinur, Olimar, enxofre, os bastos, a baleia, o gás, a caldeira, Napoleão, Augustín de Vedia. Em lugar de quinhentos, dizia nove. Cada palavra tinha uma senha particular, uma espécie de marca; as últimas eram muito complicadas...Tatei de explicar-lhe que essa rapsódia de vozes inconexas era exatamente o contrário de um sistema de numeração. Falei-lhe que dizer 365 era dizer três centenas, seis dezenas, cinco unidades; análise que não existe nos ‘números’ O Negro Timóteo ou manta de carne. Funes não me entendeu ou não quis entender-me.

Locke, no século XVII, postulou (e reprovou) um idioma impossível no qual cada coisa individual, cada pedra, cada pássaro e cada ramo tivesse um

nome próprio; Funes projetou certa vez um idioma análogo, mas rejeitou por parecer-lhe demasiado geral, demasiado ambíguo. Com efeito, Funes não recordava somente cada folha de cada árvore de cada monte, como também cada uma das vezes que a tinha percebido ou imaginado. Resolveu reduzir cada uma de suas jornadas pretéritas a umas setenta mil lembranças, que definiria logo por cifras. Foi dissuadido por duas considerações: a consciência de que a tarefa era interminável, a consciência de que era vã. Pensou que na hora da morte ainda estaria concluindo o encargo de classificar todas as recordações da infância.

Os dois projetos que indiquei (um vocabulário infinito para a série natural dos números, um inútil catálogo mental de todas as imagens da lembrança) são insensatos, mas revelam alguma balbuciante grandeza. Deixam-nos vislumbrar ou inferir o vertiginoso mundo de Funes. Este, não o esqueçamos, era quase incapaz de ideias gerais, platônicas. Não lhe custava compreender somente que o símbolo genérico cão abrangesse tantos indivíduos díspares de diversos tamanhos e diversa forma; incomodava-o que o cão das três e catorze (visto de perfil) tivesse o mesmo nome que o cão das três e quarto (visto de frente). Seu próprio rosto no espelho, suas próprias mãos, deslumbravam-no cada vez.

[Jorge Luis Borges, *Ficções*. São Paulo: Abril Cultural, Os Mestres da Literatura Universal, 1972, pp. 122-124.]

(20)

De: Rosa

Para: Gustavo

Assunto: **Classificações desclassificadas?**

Oi, Gustavo,

Lendo sobre os absurdos catálogos do Funes, lembrei de uma frase do humorista americano Robert Benchley. Ele disse que há apenas dois tipos de pessoas no mundo: aquelas que costumam dividir o mundo em dois grupos e aquelas que não fazem isso...

Pois é, deixando a brincadeira de lado, sempre achei curiosa essa nossa tendência em classificar e distinguir pessoas ou ocorrências.

Basta dar uma olhada nas capas das revistas mais vendidas para perceber como os números, introduzindo supostas classificações definitivas, nos atraem: “As 13 maneiras infalíveis de conquistar o homem que você ama”, “Os 7 caminhos para tornar sua empresa mais competitiva”...

Outro dia, estava relendo o livro *A consciência de Zeno*, do italiano Italo Svevo. Em certo momento, o personagem principal ouve as três regras sobre como “tocar um negócio com sucesso”. Fiquei curiosa. O livro foi publicado em 1923, mas queria saber se os conselhos ainda podem ser considerados atuais... Qual a sua opinião?

a consciência de zeno

Aboletei-me à mesa em que pontificava o meu futuro sogro e dela nunca mais me afastei, parecendo-me ter finalmente acesso a uma verdadeira cátedra comercial, que há tanto tempo procurava.

Ele percebeu imediatamente minha admiração e correspondeu com uma amizade que logo me pareceu paternal. Teria ele intuído de início como tudo haveria de acabar? Certa vez, quando, empolgado pelo exemplo de tal grande atividade, confessei meu desejo de livrar-me de Olivi para gerir pessoalmente meus negócios, tratou de dissuadir-me, parecendo inclusive alarmado com o meu propósito. Nada obstava que eu me dedicasse ao comércio, mas devia permanecer solidamente amparado por Olivi, a quem ele conhecia.

Estava totalmente disposto a instruir-me e chegou mesmo a anotar com sua própria letra em minha agenda três mandamentos que reputava suficientes para fazer prosperar qualquer empresa: 1. Não é preciso saber trabalhar, mas está perdido aquele que não sabe fazer com que os outros trabalhem para si. 2. Só há um grande remorso, o de não ter sabido agir em seu próprio interesse. 3. No comércio a teoria é utilíssima, mas só se deve aplicá-la depois de fechado o negócio.

[Italo Svevo, *A consciência de Zeno*. São Paulo: Biblioteca Folha, 2003, pp. 58-59.]

PARTE 3

você entende de gente?

De: Gustavo

Para: Rosa

Assunto: **Viver é sentir**

Oi, Rosa,

Ao ler o trecho de *A consciência de Zeno*, me identifiquei imediatamente com aquela parte dos seres humanos citados por Robert Benchley que dividem o mundo em dois: o que é certo e o que é errado.

Minha primeira reação é de rejeição ao que está dito ali; há uma série de comportamentos, atitudes e valores que considero negativos. O trecho insinua nepotismo, paternalismo, supervisão cerrada, manipulação, exploração, egoísmo e impulsividade. Tudo isso é o oposto da cartilha moderna de administração: avaliação por mérito, gestão de resultados, valorização das pessoas e decisões racionais e fundamentadas.

Depois reli somente as três máximas e, descontada a franqueza explícita, comecei a pensar na vida corporativa como ela é. Então vi que tais máximas não estão tão fora de moda como se poderia supor:

1. Um bom gerente é, com efeito, aquele que consegue resultados através das pessoas, não o que foca sua energia na tarefa.
2. Um trabalhador satisfeito é aquele que consegue confluir os interesses da corporação com seus interesses pessoais.
3. Quanto ao embate de teoria e prática, qualquer estudante de administração, em sua primeira semana de estágio numa empresa, percebe que a teoria ajuda muito a encontrar hipóteses de soluções para problemas complexos, mas que, no entanto, a gente aprende mesmo é fazendo...

Esse último ponto é muito interessante, porque retoma aquela nossa conversa sobre buscar as justificativas racionais para as decisões. Mas as decisões importantes sempre dependem de uma dose de emoção, paixão e inspiração. O envolvimento emocional com os problemas é parte da solução.

E quer saber, Rosa? Provavelmente isso é muito bom. Dostoiévski descreveu o suplício que seria uma vida desprovida de emoção — um verdadeiro inferno!

os irmãos karamázov

Pais e mestres, eu penso: “O que é o inferno?” Penso assim: “É o sofrimento por aquilo que já não se pode amar.” Uma vez, na existência infinita, incomensurável com o tempo e com o espaço, foi dada a um ser espiritual, coincidindo com o seu aparecimento na Terra, a capacidade de dizer a si próprio: “Existo e amo”. Uma vez, só uma vez, foi-lhe dado um momento de amor ativo, vivo, e para tal foi-lhe dada a vida terrena, e com ela tempos e prazos. E o que aconteceu? Esse ser infeliz rejeitou aquela dádiva inapreciável, não a prezou, não a adorou, olhou com gozo e ficou indiferente. Esse ser humano, ao abandonar já a Terra, vê o seio de Abraão e conversa com Abraão, como nos foi indicado na parábola sobre o rico e o Lázaro, e contempla o paraíso, e pode subir até Nosso Senhor, mas atormenta-se, justamente, porque subirá ao Senhor sem ter amado, contactará com aqueles que o amavam mas de quem ele desprezou o amor. Porque vê claramente e diz para si: “Hoje já tenho a sabedoria e, embora desejasse amar, não haverá proeza no meu amor, nem sacrifício, porque acabou a minha vida terrena e não virá Abraão para refrescar ao menos com uma gota de água viva (isto é, de novo com a dádiva da vida terrena, anterior e ativa) o ardor da sede do amor espiritual, com que ardo agora depois de tê-lo desprezado na Terra; já não há mais vida, e não haverá mais tempo! Mesmo que quisesse dar a minha vida por outros, já não pode ser, porque passou aquela vida que teria podido sacrificar por amor, e jaz agora um abismo entre aquela vida e esta existência”. Fala-se das chamas infernais materiais; não vou me aprofundar neste mistério e tenho medo dele, mas penso que mesmo que existam chamas materiais, alegrar-se-iam os condenados com elas, porque no sofrimento material, penso eu, se esqueceriam, nem que fosse por um instante, do mais terrível tormento, o espiritual. Também não se lhes pode arrancar este tormento, porque não é exterior, mas está no interior deles. Mesmo que fosse possível arrancar-lho, ficariam ainda mais infelizes, penso eu. Ainda que fossem perdoados pelos justos do paraíso ao contemplarem os seus sofrimentos, e os chamassem para junto de si, amando-os infinitamente, com isso ainda lhes multiplicariam mais os sofrimentos, porque incitariam neles ainda mais o fogo da sede do amor em resposta, o amor ativo e grato, mas já impossível.

[Fiódor M. Dostoiévski, *Os irmãos Karamázov*. 2. ed. Lisboa: Presença, 2005, pp. 386-387.]

De: Rosa

Para: Gustavo

Assunto: **Ensinar a sentir**

Meu amigo Gustavo, quantas reflexões o seu último e-mail estimulou!

Bom, uma coisa ficou clara para mim: para conseguir resultados através das pessoas, qualquer um de nós precisa conhecer e saber usar suas emoções (e não fugir delas, o que seria o caminho mais curto para o inferno).

Mas a grande dúvida é: só aprendemos sobre nossas emoções “fazendo” ou é possível “estudar” o assunto?

Então me toquei que no currículo das nossas faculdades a afetividade nunca foi vista como um conhecimento a ser explorado e desenvolvido nos jovens (em medicina é assim, imagino que aconteça o mesmo em administração). Puxa, quantos aspectos poderiam ser mais bem explorados nas salas de aula: aprender a identificar os próprios sentimentos e avaliar sua intensidade, saber expressar esses sentimentos, controlar os impulsos e entender como reduzir a tensão, ler e interpretar indícios sociais, compreender a perspectiva dos outros...

Acho que as escolas deveriam entender um pouco mais de seres humanos e da “expressão do amor”, do que apenas de conteúdos “técnicos”. Sabe, fico imaginando o que o presidente da sua empresa sabe mais do que você? Ele conhece mais a fundo o Excel? Fala inglês melhor? Leu mais livros de *marketing*? Tudo isso — que no fundo são os tópicos de cursos que vejo anunciados em revistas — é bobagem, tem menos importância em comparação a “entender de gente”.

No fundo, imagino que os presidentes de empresas, como todo líder, são *experts* em lidar com sentimentos como admiração, medo, respeito... São mestres em criar histórias inspiradoras, propor desafios e transmitir segurança para vencê-los. São catedráticos em transformar um punhado de indivíduos em uma equipe.

Será que um jeito de estudar tudo isso não é via literatura? Veja abaixo um trechinho da estupenda obra Grande sertão: veredas. A prosa do Guimarães Rosa, como quase todo mundo sabe, procura reproduzir a fala do jagunço e às vezes é um pouco hermética, exige paciência na leitura. Mas em pouco tempo você consegue entrar nesse mundo mágico do sertão e seus personagens. Vale muito a pena. Aposto, por exemplo, que qualquer executivo aprenderia muito com o Medeiro Vaz. Que líder!

grande sertão: veredas

Medeiro Vaz não era carrancista. Somente de mais sisudez, a praxe, homem baseado. Às vezes vinha falando surdo, de resmão. Com ele, ninguém vereava. De estado calado, ele sempre aceitava todo bom e justo conselho. Mas não louvava cantoria. Estavam falando juntos? Então Medeiro Vaz não estava lá. O que tinha sido antanha a história mesmo dele, o senhor sabe? Quando moço, de antepassados de posse, ele recebera grande fazenda. Podia gerir e ficar estadonho. Mas vieram as guerras e os desmandos de jagunços — tudo era morte e roubo e desrespeito carnal das mulheres casadas e donzelas, foi impossível qualquer sossego, desde em quando aquele imundo de loucura subiu as serras e se espalhou nos gerais. Então Medeiro Vaz, ao fim de forte pensar, reconheceu o dever dele: largou tudo, se desfez do que abarcava, em terras e gados, se livrou dele como se quisesse voltar a seu só nascimento. Não tinha bocas de pessoas, não sustinha herdeiros forçados. No derradeiro, fez o fez — por suas mãos pôs fogo na distinta casa-de-fazenda, fazendão sido de pai, avô, bisavô — espiou até o voejo das cinzas; lá hoje é arvoredos. Ao que, aí foi aonde a mãe estava enterrada — um cemiteriozinho na beira do cerrado — então desmanchou cerca, espalhou as pedras: pronto, de alívios agora se testava, ninguém podia descobrir, para remexer com desonra, o lugar onde se conseguiam os ossos dos parentes. Daí, relimpo de tudo, escorrido dono de si, ele montou em ginete, com cachos d'armas, reuniu chusmas de gente corajada, rapaziagem dos campos, e saiu por esse rumo em roda, para impor a justiça. De anos, andava. Dizem que foi ficando cada vez mais esquisito. Quando conheceu Joca Ramiro, então achou outra esperança maior: para ele, Joca Ramiro era único homem, par-de-frança, capaz de

tomar conta desse sertão nosso, mandando por lei, de sobregoverno. Fato que Joca Ramiro também igualmente saía por justiça e alta política, mas só em favor de amigos perseguidos; e sempre conservava seus bons haveres. Mas Medeiro Vaz era duma raça de homem que o senhor mais não vê; eu ainda vi. Ele tinha conspeito tão forte, que perto dele até o doutor, o padre e o rico, se compunham. Podia abençoar ou amaldiçoar, e homem mais moço, por valente que fosse, de beijar a mão dele não se vexava. Por isso, nós todos obedecíamos. Cumpríamos choro e riso, doideira em juízo. Tenente nos gerais — ele era. A gente era os medeiros-vazes.

Razão dita, de boa-cara se aceitou, quando conformo Medeiro Vaz com poucas palavras: que íamos cruzar o Liso do Sussuarão, e cutucar de guerrear nos fundões da Bahia! Até, o tanto, houve, prezando, um rebuliço de festejo. O que ninguém ainda não tinha feito, a gente se sentia no poder de fazer.

[João Guimarães Rosa, *Grande Sertão: Veredas*. Edição Comemorativa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2006, pp. 38-39.]

(23)

De: Gustavo

Para: Rosa

Assunto: **Captain! Oh my Captain!**

Sabe, Rosa, acho que nestes poucos meses que se passaram desde que nos conhecemos já li mais do que havia feito em minha vida toda! Você despertou em mim esse novo gosto.

Tem mais, lendo o trecho do *Grande sertão: veredas*, me dei conta de que sou uma pessoa de sorte! Sabe, sempre tive bons mestres, bons modelos. Acho que isso depende um pouco também da disposição em obter dos outros o melhor que nos possam oferecer, não importa se a gente é o chefe ou não.

No entanto, o líder está em posição privilegiada para influenciar as pessoas. Acho que há duas maneiras básicas para isso acontecer (e me descubro novamente no grupo de pessoas que dividem o mundo em dois!). A primeira

delas é instituir um chefe. O chefe é aquele que nunca erra; quando algo dá errado, é porque ele foi mal assessorado! A segunda é buscar uma dinâmica de respeito dentro de um grupo a tal ponto que as pessoas se disponham a ser influenciadas pelo outro e aprendam com ele; acho que isso seria a liderança situacional.

E, falando em aprender, também acredito que a gente cresce mais buscando ampliar aquilo que já se faz bem do que ficar lutando obsessivamente para desenvolver nossas áreas de “oportunidade”, que seria o caminho certo para a frustração.

Desde que a gente tenha consciência e estratégias para lidar com nossas arestas de fraqueza, é muito mais produtivo e divertido buscar desenvolvimento no campo em que jogamos bem, porque o mundo não vai deixar de ser competitivo por nossa causa.

Rosa, sabe quando você fala de um assunto e tem a sensação de que já viu algo parecido? Pois é, busquei lá no fundo da memória e encontrei o trecho que você me enviou de *Almas mortas*, de Nikolai Gógol, em que é descrito o método de ensino de Aleksandr Petróvitch. Impossível não lembrar também do filme *Sociedade dos poetas mortos*...

Abraço

almas mortas

Ídolo dos jovens, maravilha dos educadores, o incomparável Aleksandr Petróvitch tinha o dom de intuir a natureza humana. Como ele conhecia as peculiaridades da alma russa! Como conhecia as crianças! Como sabia estimulá-las! Não havia menino travesso que depois da travessura não viesse a ele, motu proprio, confessar tudo. E, como se não bastasse isso, depois de receber uma severa admoestação, não só o menino não saía de lá acabrunhado, como até, pelo contrário, saía de cabeça mais alta. Havia na própria reprimenda algo de estimulante, algo que dizia: “Avante! De pé, rápido não te importes com o tombo!” Ele jamais tocava no assunto do bom comportamento quando falava com os alunos. Costumava dizer: “o que eu exijo é inteligência e nada mais! Aquele que almeja ser inteligente não tem tempo para travessuras: a travessura tem que desaparecer por si

mesma". E, com efeito, as travessuras sumiam por si mesmas. Aquele que não tentasse melhorar ganhava o desprezo dos companheiros. Os mais ridículos apelidos tinham que ser suportados pelos asnos e tapados mais velhos da parte dos menores, e não se atreviam a tocar neles com um dedo que fosse. "Mas assim já é demais!", diziam muitos. "Esses sabichões vão tornar-se arrogantes." "Não concordo, não é demais", dizia ele, "não fico muito tempo com os mal dotados; para estes basta um só curso simples, mas para os inteligentes tenho um outro curso." E, de fato, todos os bem-dotados tinham de fazer com ele um curso diferente. Ele não reprimia muitas das expansões dos alunos, vendo nelas o princípio do desenvolvimento dos atributos espirituais do jovem, e afirmando que precisava delas como o médico precisava das erupções de pele: para averiguar e ficar sabendo o que se passa no interior do ser humano.

Como todos os meninos o amavam! Não, jamais existiu uma afeição tão grande dos filhos pelos próprios pais. Não, nem mesmo nos anos loucos das paixões violentas é tão forte a paixão devoradora como era forte o amor dos meninos por aquele mestre. Até o fim dos dias, o discípulo, agradecido, erguendo a taça no dia do aniversário do seu maravilhoso educador sepulto havia muito tempo, quedava-se de olhos fechados e derramava lágrimas por ele. O menor gesto de alento de sua parte fazia-os tremer e vibrar de emoção e felicidade e inspirava-lhes o ambicioso desejo de superar a todos.

Ele não retinha os menos dotados por muito tempo; tinha para eles um curso breve. Mas os talentosos eram obrigados a estudar em dobro. E a última classe, que ele mantinha somente para os escolhidos, não era em nada semelhante àquela que existia em outras escolas. Só aqui ele exigia do educando tudo aquilo que outros, pouco sensatamente, exigem das crianças: aquela inteligência superior que sabe não zombar, mas suportar qualquer zombaria, perdoar o tolo e não se irritar, não ficar fora de si, não ser vingativa em hipótese alguma e manter a serenidade orgulhosa da alma imperturbável. E tudo o que podia contribuir para a formação de um homem autenticamente viril e forte era aqui aplicado na ação direta, e ele mesmo fazia com os seus alunos experiências ininterruptas. Oh, como ele conhecia a ciência da vida!

[Nikolai Gógol, *Almas mortas*. São Paulo: Perspectiva, 2008, pp. 304-305.]

De: Rosa

Para: Gustavo

Assunto: **Mensagem ao diretor**

Oi, Gustavo,

Que coisa, você escreve sobre um filme tão lindo, e eu vivendo um enredo de terror aqui no hospital... Caramba, conhece aquela figura que pensa que sabe tudo e imediatamente massacra qualquer sugestão de pessoas da equipe? Assim é o médico que dirige o hospital em que trabalho.

Tudo bem, sei que criar um clima de envolvimento é difícil. Principalmente porque para isso se exige do líder a capacidade de confiar no potencial do seu time. E o brasileiro é incorrigível, desconfia de tudo e de todos. Isso fez com que eu me lembrasse de uma pesquisa denominada World Values Survey, que investigava diferentes traços culturais de mais de 60 países: Índia, China, Estados Unidos e Brasil, entre tantos outros. Um dos traços pesquisados era a tendência natural em desconfiar do próximo. Adivinha quem era o campeão mundial? Brasil na cabeça! Pois então, voltando àquelas classificações que as pessoas adoram fazer, cito uma declaração desse meu diretor: "Rosa, só existem dois tipos de funcionários: os que não sabem fazer e os que, por preguiça, não querem fazer. É por isso que eu mesmo resolvo tudo, do contrário, não sai nada bom".

O problema é que se você trata um membro de sua equipe como incompetente, indolente, avesso a mudanças, ou, sei lá, que possui de forma inequívoca e imutável qualquer traço negativo, então — surpresa! —, ela infelizmente será realmente assim.

Queria tanto que o meu diretor descobrisse que o inverso também é verdadeiro... Por exemplo, se ele tratar o funcionário como competente, este buscará com extremo afincio ser um "espelho fiel" dessa crença positiva, e os resultados, tenho quase certeza, serão bastante diferentes.

Uma pesquisa muito interessante conduzida por uma equipe de Harvard mostra bem o poder da confiança no potencial das pessoas. Os pesquisadores visitavam professoras de classes do nível fundamental, no começo do ano

letivo, e afirmavam categoricamente que um determinado aluno “X” era um gênio. Os professores até tentavam protestar, alegando o histórico no máximo regular desse mesmo aluno em anos anteriores. Mas não tinha jeito. Aí valia a carteirinha de Harvard: os pesquisadores diziam que tinham feito vários testes, que eram especialistas no assunto etc.

Bom, tudo mentira (para o bem da ciência, lógico). De qualquer forma, a pergunta aqui é a seguinte: o que você acha que acontecia com as notas do aluno X no final do ano?

Subiam! E muito!

Claro, nenhum milagre. Mas, ao longo do ano, havia um processo de ciclo virtuoso em que, para cada intervenção do aluno, a professora reagia de forma positiva, encorajadora... Isso porque ela passava a assumir que o aluno realmente tinha potencial (Harvard não ia errar, né?). Até que, no final do ano, bingo!, o aluno respondia à altura e as suas notas melhoravam sensivelmente.

Pois é, quando devemos confiar na capacidade e nas boas intenções de um funcionário? Quando desconfiar? Será que refletimos o suficiente sobre essa questão tão antiga, mas que tem tanto impacto em nossa vida profissional?

Para estimulá-lo a refletir sobre essas questões, Gustavo, abaixo transcrevo um pequeno trecho de *Tom Jones*, maravilhoso romance publicado pelo inglês Henry Fielding, em 1749.

tom jones

Sempre me pareceu que são dois os tipos de desconfiança. Existe uma que vem do coração e é de extrema velocidade, por assim dizer, pois parece vir de um impulso interior. Sem se firmar em provas, em bases sólidas, cria ela própria os seus objetos: vê que não há e vê sempre mais do que realmente existe. Esta observa não só os atos, mas as palavras e os olhares dos homens. Assim como nasce no coração observador, também mergulha no coração do observado e lá espia o mal, por assim dizer, em seu começo — e, até, às vezes, antes que se possa afirmar que tenha sido concebido.

Seria admirável essa faculdade, se fosse infalível. E, pelo fato de esse tipo de desconfiança já haver causado danos terríveis e mágoas enormes, não

posso deixar de considerá-la perniciosíssima. E tanto mais me inclino a essa teoria quanto mais receio que a referida penetração provenha sempre de um mau coração pelas razões que, acima, já citei, às quais acrescento mais essa: nunca me constou que fosse propriedade de um bom coração. Ora, dessa classe de desconfiança absolve e peço ao leitor que absolva inteira e absolutamente nossa Sofia.

Uma segunda classe dessa qualidade parece nascer da cabeça. E esta não é senão a faculdade de vermos o que está diante de nossos olhos, e de tirarmos conclusões do que vemos.

A primeira é inevitável para os que têm olhos, e a segunda não é, talvez, consequência menos certa e necessária do fato de termos algum miolo. Esta é inimiga da culpa como o é da inocência a primeira. O leitor poderá sugerir a si mesmo grande número de exemplos.

[Henry Fielding, *Tom Jones*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2007, pp. 186-187.]

(25)

De: Gustavo

Para: Rosa

Assunto: **O inferno são os outros**

Oi, Rosa,

Lamento que você esteja passando por uma fase difícil. Essa coisa de entender as pessoas e os papéis que elas assumem é fascinante, mas pode também ser muito desgastante, como está sendo para vocês aí no hospital.

Mas eu sempre desconfio um pouco das situações em que a gente “demoniza” uma pessoa. Quando alguma coisa não vai bem numa relação de trabalho, é bem provável que as características de personalidade do líder contribuam muito para a má qualidade da relação, mas também é verdade que a relação em si também tem um problema. Existem, sim, relações doentes.

Veja que o exemplo que você citou do desempenho escolar é de círculos virtuosos, mas há também relações que entram em círculos viciosos.

Quando existe um dominador, há necessariamente alguém que aquiesce à dominação. E tenha a certeza de que não estamos falando de um algoz e de uma vítima. Estamos falando de simbiose às avessas em que todas as pessoas envolvidas são vítimas da mesma relação.

As mesmas emoções que nos ajudam na tomada de decisões, muitas vezes nos protegem de ver a complexidade dos nossos relacionamentos e comportamentos. Apelamos então para uma versão simplificada em que há o “nosso lado”, que é bom, correto, virtuoso, e o “lado deles”, que é o “mau”.

Segue um trecho de “Os afogados e os sobreviventes”, de Primo Levi, em que ele se prepara para descrever a complexidade das relações em um campo de concentração...

Seu chefe me parece uma pessoa com enorme apetite para exercer o controle. Mas, sinceramente, será que isto esgota a realidade da relação que vocês estabeleceram?

os afogados e os sobreviventes

Aquilo que comumente entendemos por ‘compreender’ coincide com ‘simplificar’: sem uma profunda simplificação, o mundo a nosso redor seria um emaranhado infinito e indefinido, que desafiaria nossa capacidade de nos orientar e decidir nossas ações. Em suma, somos obrigados a reduzir o cognoscível a um esquema: tendem a este objetivo os admiráveis instrumentos que construímos no curso da evolução e que são específicos do gênero humano, a linguagem e o pensamento conceitual.

Tendemos a simplificar inclusive a história; mas nem sempre o esquema no qual se ordenam os fatos se pode determinar de modo unívoco, e pode ocorrer, pois, que historiadores diferentes compreendam e construam a história de modos incompatíveis entre si; todavia, é tão forte em nós — talvez por razões que remontam a nossas origens de animais sociais — a exigência de dividir o campo entre ‘nós’ e ‘eles’, que este esquema, a bipartição amigo-inimigo, prevalece sobre todos os outros. A história popular, e também a história tal como é tradicionalmente ensinada nas escolas, se ressentem dessa tendência maniqueísta que evita os meios-tons e a complexidade: são propensas a reduzir a torrente dos acontecimentos humanos aos conflitos,

e os conflitos a duelos, nós e eles, os atenienses e os espartanos, os romanos e os cartaginenses. Decerto, este é o motivo da enorme popularidade dos esportes espetaculares, como o futebol, o beisebol e o pugilismo, nos quais contendores são dois times ou dois indivíduos, bem distintos e identificáveis, e no fim da partida haverá os derrotados e os vencedores. Se o resultado é o empate, o espectador se sente fraudado e desiludido: num nível mais ou menos inconsciente, ansiava por vencedores e perdedores, identificando-os respectivamente com os bons e os maus, porque são os bons que devem levar a melhor, senão o mundo estaria de pernas para o ar.

Esse desejo de simplificação é justificado, a simplificação nem sempre o é. É uma hipótese de trabalho, útil na medida em que seja reconhecida como tal e não confundida com a realidade.

[Primo Levi, *Os afogados e os sobreviventes*. São Paulo: Paz e Terra, 2004, pp. 31-32.]

(26)

De: Rosa

Para: Gustavo

Assunto: **Quem é o dono do pedaço?**

Oi, Gustavo,

Continuei pensando muito sobre aquela questão da liderança. Olha, pode apostar, esse não é um tema confinado aos livros de negócios. Na verdade, é um dos assuntos mais discutidos nos textos de literatura que tanto adoro degustar!

Puxando pela memória, noto que esses livros normalmente falam sobre o líder por intermédio de uma das seguintes perspectivas:

1. As características especiais que supostamente uma pessoa deve ter para ser líder

Nesse caso, são discutidos traços como inteligência, honestidade, autoconfiança etc. Claro, essa lista de características parece fazer sentido. Mas sempre me perguntei: a pessoa é autoconfiante e por isso lidera, ou ela

se torna mais autoconfiante justamente porque é o líder? Qual é a causa, qual o efeito? Além disso, me incomoda que tal abordagem trate a liderança como fruto de qualidades inatas, como se as pessoas nascessem líderes e não pudessem ser treinadas. Não sei... O que você acha?

2. Os tipos de comportamento esperados de um líder

Aqui não preciso ir muito longe, basta lembrar um e-mail anterior sobre meu diretor, em que defendi que um líder deve ter um comportamento que propicie um clima de envolvimento com a equipe de trabalho. Pois é, fiquei matutando depois sobre isso e cheguei a uma pergunta importante: será que esse comportamento — ou qualquer outro — pode ser considerado universalmente desejável? Ou será que há situações em que ele não seria indicado para gerar melhores resultados? Sei lá, imagino, por exemplo, que em um ambiente em que as pessoas da equipe ainda tenham pouca expertise técnica, realmente valha a pena o líder ser, pelo menos momentaneamente, mais “mandão” (esse não é o caso da equipe de médicos do meu hospital, por favor!).

3. O bom líder é aquele que adapta seu estilo de liderança ao contexto da equipe

Bom, esse caminho pode ser resumido pelo velho ditado: “Para cada doença, um remédio”. Na literatura, geralmente vemos personagens mais interessantes, que, mais do que serem definidos por um traço ou comportamento, exibem um conjunto complexo de ações que evoluem de acordo com a natureza e o cenário de seus desafios. Tudo muito bonito, mas imagino como deve ser difícil para um executivo como você pensar em liderança dessa forma. Mesmo com um esforço tremendo de simplificação, imagino que os teóricos da sua área facilmente conseguiriam chegar a mais de uma dezena de estilos diferentes de liderança para situações empresariais distintas. E aí, como decidir no dia a dia? A coisa não fica toda complicada demais?

Enquanto vagava por essas perguntas, reencontrei um trecho do genial livro *O senhor das moscas*, de William Golding. Não sei se você conhece a história, mas a obra fala sobre o que acontece com um bando de crianças que procura sobreviver sem adultos, em uma ilha deserta, após um acidente. Um dos grandes problemas dessas crianças é definir qual delas seria um melhor líder...

o senhor das moscas

Jack falou.

— Temos que resolver sobre a nossa saída daqui.

Houve um vozerio excitado. Um dos meninos pequenos, Henry, disse que queria voltar para casa.

— Calem-se — disse Ralph, distraidamente. Levantou a concha.— Acho que devemos ter um chefe para decidir as coisas.

— Um chefe! Um chefe!

— Eu devo ser o chefe — disse Jack com ingênua arrogância —, pois sou o chefe do coro e solista. Posso cantar em dó sustenido.

Outro vozerio.

— Bem, então — disse Jack— eu...

Hesitou. O menino moreno, Roger, mexeu-se afinal e falou.

— Vamos fazer uma votação.

— Sim!

— Votar por um chefe!

— Vamos votar...

O brinquedo de votar era quase tão divertido quanto a concha. Jack começou a protestar, mas o clamor passou do desejo geral de um chefe para uma eleição de Ralph por aclamação. Nenhum dos meninos poderia pensar numa razão definida para isso; quem mostrara até então mais inteligência fora Porquinho, porém o líder mais óbvio era Jack. Entretanto, havia uma serenidade na figura sentada de Ralph que o destacava: era seu tamanho, sua aparência atraente; e de forma mais obscura, embora mais poderosa — era a concha. Aquele que havia tocado e se sentara à espera deles na plataforma, com o delicado objeto nos joelhos, distinguia-se entre todos.

— O da concha.

— Ralph! Ralph!

[William Golding, *O senhor das moscas*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003, pp. 25-26.]

De: Gustavo

Para: Rosa

Assunto: **A grande caçada**

Rosa,

Sou um otimista, acredito na capacidade de transformação das pessoas, por isso não consigo acreditar que líderes nasçam líderes, que existam pessoas que nunca poderão se tornar líderes, ou que outras sejam os melhores líderes em todas as situações.

Acredito que somos interpretados muito mais por nossos comportamentos do que pelo que falamos de nós mesmos. Quando estou triste, me esforço por me comportar de maneira alegre. Funciona! Os outros acreditam que estou bem e também se mostram divertidos comigo e, assim, meu humor vai mudando “de fora para dentro”.

Adaptar o comportamento a cada situação é algo complexo, sim, mas antes de ser líder ou colaborador, somos humanos e, como tal, complexos mesmo. Temos mania de tentar interpretar as coisas o tempo todo.

Portanto, considero que um bom líder tem de estar atento à sua equipe, oferecer a seus integrantes um objetivo forte e sedutor o suficiente para que a equipe se una em prol dele. Mas, além disso, tem de oferecer também pílulas de reforço diário, um elogio aqui, uma dica lá, dedicar tempo para ouvir sinceramente as pessoas, e, claro, oferecer reconhecimento material também.

Em *Moby Dick*, de Herman Melville, Acab, o obsessivo capitão que empreende caçada ao cachalote branco, esboça essa equação de objetivos claros e reforços financeiros que ajuda a equipe a chegar ao fim da jornada:

moby dick

O corpo de Starbuck e a sua vontade oprimida pertenceriam a Acab, enquanto este conservasse o seu magnetismo sobre o cérebro de Starbuck, porém ele sabia também que, apesar disso, o primeiro piloto, no íntimo da

sua alma, detestava tanto o propósito do capitão que, se pudesse, furtar-se-ia alegremente a ele e até mesmo o faria fracassar. Podia decorrer ainda muito tempo antes de se avistar Moby Dick. Durante esse longo intervalo Starbuck podia cair em francas reincidências de rebelião contra a chefia do capitão, a menos que sofresse algumas influências prudentes e circunstanciais. E não era somente isso. Acontecia também que a loucura sutil de Acab em relação a Moby Dick não se manifestava de maneira significativa senão nos momentos críticos. Porém a astúcia do homem dizia-lhe que enquanto não chegasse o momento oportuno a caça devia ser despojada de certo modo de toda sensação de crueldade, e além disso, que o terror pleno que a viagem podia produzir devia ser desterrado para uma distância obscura (poucos homens têm a coragem de resistir a uma prolongada meditação não alternada pela ação) e que era preciso que os oficiais e tripulantes, durante as longas noites de vigia, tivessem coisas mais próximas em que pensar do que Moby Dick. Porque, por maiores que tivessem sido o ímpeto e a vivacidade com que sua bravia tripulação aclamara o anúncio da caça, é indubitável que todos os marinheiros são mais ou menos caprichosos e irresponsáveis — vivem em intempéries variantes e respiram a sua vacilação — e quando retidos por qualquer objetivo remoto e indeciso, por mais promissor que este seja afinal de vida e paixão, torna-se necessário, acima de tudo, que intervenham interesses temporais e esforços que os mantenham saudáveis e prontos para a arremetida final.

Nem também Acab deixava de pensar em outra coisa: em tempos de forte emoção a humanidade desdenha todas as considerações de ordem inferior, e tais tempos são evanescentes. “A condição permanente constitutiva do homem, moldado pela sociedade, é a sordidez”, pensava Acab. Supondo que o cachalote incite plenamente os corações desta selvagem tripulação e que explorando a sua selvageria chegue-se a criar nela um certo sentimento paladínico, generoso; ainda assim, mesmo que em virtude desse sentimento deem caça a Moby Dick, devem sempre encontrar algo que alimente os seus apetites diários e mais comuns. Porque nem mesmo os elevados e cavalheirescos cruzados dos tempos antigos consentiam em atravessar duas mil milhas de terra para pelejar pelo Santo Sepulcro, sem cometer roubos, pilhagens e ir ganhando outras gratificações piedosas. Se se tivessem limitado ao seu romântico objetivo final, muitos deles ter-se-iam separado com desgosto desses objetivo romântico. Não tirarei a esses homens, pensava pois Acab, a esperança de dinheiro contado e sonante.

Eles podem rir agora do dinheiro, mas deixemos que se passem vários meses sem nenhuma perspectiva de ganhá-lo, e este próprio dinheiro, de que não cuidam agora, sublevar-se-ia dentro deles e seria a causa de que se revoltassem contra mim.

[Herman Melville, *Moby Dick*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2004, pp. 173-174.]

(28)

De: Rosa

Para: Gustavo

Assunto: **Planeta dos macacos**

Puxa, Gustavo, sou louca pelo livro *Moby Dick*! Já contei para você que esse é um dos meus três livros preferidos?

É incrível, porque já foram escritas toneladas de ensaios sobre essa obra, cada uma trazendo interpretações diferentes sobre os significados escondidos nesse enredo aparentemente simples. Só para exemplificar, alguns consideram que a caçada da baleia retrata a conquista da natureza pelo homem. Já para outras pessoas, a baleia branca é a própria personificação do mal, que tentamos extirpar de nós e do mundo. Outros argumentam que o mal não está na baleia, mas na liderança louca e obsessiva do Capitão Acab e em como todos os outros tripulantes do navio (que pode simbolizar um país) se sujeitam a isso. Em linha com esse raciocínio, alguns dizem até que Melville previu Hitler e o fenômeno nazista. E por aí vai...

Aproveito a deixa, pois é justamente sobre esse fenômeno da obediência cega a um líder que quero falar.

Há um estudo sobre o tema que me parece fascinante. Os cientistas de uma faculdade norte-americana colocaram um anúncio no jornal procurando voluntários para um experimento. As pessoas recebiam um trocado no final, tudo pelo bem da ciência... Bom, as dezenas de pessoas que apareceram foram divididas em duplas. Vamos, como ilustração, pensar na Cláudia e na Regina. Elas recebiam a seguinte instrução: Cláudia teria que decorar uma lista com

vinte associações aleatórias de palavras. Exemplo: mão e casa; rua e abacaxi; caneta e nuvem. Regina, por sua vez, deveria tomar a lição: ela falava “mão”, e Cláudia tinha que acertar que o par correto dessa palavra era “casa”, e assim por diante. O único detalhe é que, para cada erro, Cláudia levava um choque que era acionado pela Regina, por meio de uma alavanca. E, a cada novo erro, o choque seria mais forte, até um eventual vigésimo e poderoso último choque.

Bom, começava a experiência. No primeiro erro, Cláudia descobria que o choque era pra valer e dava um gritinho. No quinto erro, ela já estava berrando. No penúltimo choque, ela estava berrando, chorando e implorando para sair. E Regina lá, caprichando na alavanca. Sabe quantas duplas foram até o vigésimo choque? Mais de 60% dos participantes! Dá para acreditar?

Bom, claro, havia um truque no experimento. Ele não era sobre memória, ou seja, não era sobre as “Cláudias”, que eram todas atrizes contratadas. O experimento era sobre autoridade, buscando saber até onde iriam as “Reginas” para obedecer aos professores da faculdade. Sim, porque aqui, no Brasil, professor infelizmente não vale muita coisa. Mas lá a figura do “professor” é revestida de um verniz de autoridade. E aí é aquele esquema: “eles devem saber o que estão fazendo”. Em outras palavras, quem participou do experimento é gente como a gente. Gente que biologicamente foi programada a obedecer ao líder “macaco alpha” e culturalmente foi educada em sistemas hierárquicos como as escolas, as igrejas e as empresas.

Esse resultado é importante. Você disse em seu e-mail anterior que, antes de ser líder, somos humanos. Pois é, mas talvez antes de ser humano (ou até como parte dessa humanidade), sejamos ainda macacos.

Claro, o córtex, suprema fonte de orgulho da nossa espécie, não substituiu os sistemas neurológicos preexistentes (límbico e reptiliano); convive ainda com sistemas cerebrais que herdamos dos macacos, os quais controlam instintos e emoções como medo e raiva.

Cada um de nós convive com um macaco. Muitas vezes, ele pode ser cruel, possessivo, violento, vingativo e apresentar ainda outras características e comportamentos que tentamos negar ou encobrir.

Acho que o bom líder não pode ser ingênuo; ele tem que reconhecer essa realidade e lidar com ela.

Já que falamos de *Moby Dick*, agora envio um texto de *Viagens de Gulliver*, outra história que, de forma resumida, geralmente conhecemos na infância. Contudo, para além das divertidas aventuras do personagem, trata-se de um livro muito profundo.

Neste trecho, Jonathan Swift, autor sempre irônico e ferino, descreve uma hipotética raça “imperfeita de um tipo de humanos”, chamada de *yahoos*. Claro, qualquer semelhança entre os *yahoos* e nós é mera coincidência!

viagens de gulliver

Ele me perguntou quais eram as causas ou os motivos que faziam um país entrar em guerra com outro. Respondi que eram inumeráveis, mas que poderia mencionar alguns deles. Às vezes, tratava-se da ambição de príncipes que jamais achavam que tinham terras e povo o bastante para governar; outras vezes era a corrupção de ministros que introduziam seu senhor em uma guerra a fim de deter ou desviar os clamores dos súditos contra sua má administração. As diferenças de opiniões também costumavam custar milhões de vidas; por exemplo, se a carne é pão ou se o pão é carne, se o suco de determinada baga é sangue ou vinho, se assobiar é um vício ou uma virtude, se é melhor beijar um pedaço de pau ou jogá-lo no fogo, qual é a cor mais adequada para um casaco, se branco, preto, vermelho ou cinza e se algo é curto ou comprido, estreito ou largo, sujo ou limpo e muitas coisas mais. Nenhuma guerra é mais furiosa ou sangrenta, ou ainda tão prolongada, do que as provocadas por diferenças de opiniões, principalmente quando se trata de coisas sem importância.

Em certas ocasiões, a briga entre dois príncipes é para decidir qual deles irá expulsar um terceiro príncipe de seus domínios ao qual os dois primeiros não têm o menor direito. Às vezes um príncipe briga com outro por medo de que o outro venha brigar com ele. É comum uma guerra começar porque o inimigo é forte demais e também porque o inimigo é fraco demais. Acontece muitas vezes que nossos vizinhos querem as coisas que nós temos ou nós queremos as coisas que eles têm. Então lutamos até que eles tomem as nossas coisas ou que nós tomemos as deles. É uma atitude perfeitamente justificável organizar uma guerra para invadir um país cujo povo tenha sido devastado pela fome, destruído por uma peste ou enfraquecido por

lutas internas entre facções nacionais. Também é justificável entrar em guerra contra nosso mais próximo aliado quando uma de suas cidades for de algum modo conveniente para nós, assim como um território ou uma colônia que venha a tornar nossos domínios com melhor conformação ou fazê-los mais compactos. Se um príncipe envia tropas contra uma nação cujo povo seja pobre e ignorante, pode legalmente matar metade dos habitantes e escravizar a outra metade, a fim de civilizá-los e reduzi-los de seu bárbaro modo de viver. Quando um príncipe recebe o pedido de ajuda de um outro — que se sente ameaçado por um terceiro — é prática fidalga, honrosa e frequente que, depois de ajudá-lo e protegê-lo contra o possível invasor, o príncipe salvador aprisione ou exile o príncipe que lhe pediu ajuda. Alianças por sangue ou casamento são causas válidas para uma guerra entre príncipes, e quanto mais próximo o parentesco, maior a disposição para brigar; as nações pobres são famintas e as ricas são orgulhosas; o orgulho e a fome sempre foram maus conselheiros. Um soldado é um yahoo pago para matar a sangue-frio o maior número possível de seres da sua espécie que jamais lhe fizeram mal algum e nunca o ofenderam.

[Jonathan Swift, *Viagens de Gulliver*. Porto Alegre: L&PM, 2007, pp. 292-294.]

(29)

De: Rosa

Para: Gustavo

Assunto: **Nas garras da justiça**

Ai, Gustavo, não aguentei esperar pela sua resposta.

Li e reli meu e-mail anterior, pois a descrição dos *yahoos* é pesada e achei que posso, sem querer, ter passado a impressão de que todos nós somos irremediavelmente maus.

Para deixar bem claro: nossa herança biológica “símia” não pode ser descartada, mas ela não é uma camisa-de-força. O líder é justamente responsável por nos fazer evoluir (desculpe o trocadilho) e ir além, ou seja, por descobrir o melhor de nós.

Pensando em como fazer isso, e já emendando em um novo assunto, acho que o bom líder deve se preocupar muito em moldar um ambiente de trabalho favorável. Enfim, considero fundamental que ele saiba desenvolver um ambiente justo em que, ao mesmo tempo, se exprima o espírito de inovação.

Putz, falar de inovação é uma grande paixão. Quando, aos 8 anos, decidi que queria ser médica, meu maior sonho era descobrir a cura de doenças, ser uma cientista, uma pesquisadora. Em toda capa dessas revistas de negócios, que provavelmente você devora, vejo esta palavrinha mágica: “inovação”. Adoraria que trocássemos alguns e-mails sobre isso... O que você acha?

Por enquanto, só gostaria de deixar uma mensagem sobre justiça, a outra característica dos bons ambientes de trabalho.

Justiça é um tema extremamente complicado do ponto de vista filosófico... Uma vez assisti a uma palestra em que o expositor propôs uma situação interessante.

Imagine uma professora do ensino fundamental que, junto com seus alunos, resolve fazer um bolo na sala de aula. Poderia ser para depois falar de frações (os pedaços do bolo), ou qualquer coisa parecida.

Bom, encerrada a aula, a professora decide dividir o bolo com os alunos. E aí, o que seria justo fazer?

O palestrante sugeriu que há pelo menos cinco critérios diferentes e conflitantes, mas todos, pelo menos em princípio, igualmente pertinentes:

1. O critério da “igualdade”, em que todos ganham um pedaço do mesmo tamanho.
2. “Cada um de acordo com suas obras”, ou seja, alunos com as maiores notas ao longo do ano ganham os maiores pedaços.
3. “Esforço”: quem mais se esforçou, e portanto melhorou ao longo do ano, é premiado com o melhor pedaço.
4. O critério “contribuição”, dando os maiores pedaços àqueles que mais ajudaram a fazer o bolo.
5. Finalmente, o critério da “necessidade”, oferecendo o bolo àqueles que menos têm comida em casa.

Claro que este é só um exemplo didático. Mas o que você faria?

Agora transporte essa situação para o mundo corporativo e pense, por exemplo, em decisões sobre como distribuir parte do lucro de uma empresa entre os funcionários (uma clínica em que trabalhei fazia isso). Complicado, né?

Bom, discorrendo sobre o que ambientes “pobres” em justiça e inovação fazem com uma pessoa, a seguir vai um pequeno pedaço do texto de *Casa de pensão*, de Aluísio Azevedo. Veja o que lhe parece.

Beijo, Rosa

casa de pensão

Havia na escola um rapazito, impicante e levado dos diabos, que se assentava ao lado dele e com quem vivia sempre de turra.

Um dia pegaram-se mais seriamente. Amância teria então oito anos. Estava a coisa ainda em palavras, quando entrou o professor, e os dois contendores tomaram à pressa os seus competentes lugares.

Fez-se respeito. Todos os meninos começaram a estudar em voz alta, com afetação. Mas, de repente, ouviu-se o estalo de uma bofetada.

Houve rumor. O Pires levantou-se, tocou uma campainha, que usava para esses casos, e sindicou do fato.

Amâncio foi o único acusado.

— Sr. Vasconcelos! — gritou o mestre — por que espancou o senhor aquele menino?

Amâncio respondera humildemente que o menino insultara sua mãe.

— É mentira! Protestou o novo acusado.

— Que disse ele?! — Perguntou o Pires.

Amâncio repetiu o insulto que recebera. Toda a escola rebentou em gargalhadas.

— Cale-se atrevido! — Berrou o professor encolerizado, a tocar a campainha.

— Mariola! Dizer tal coisa em pleno recinto de aula!

E, puxando a pura força o delinquente para junto de si, ferrou-lhe meia dúzia de palmatoadas.

Amâncio, logo que se viu livre, fez um gesto de raiva.

— Ah! Ele é isso?! — Exclamou o professor. — Tens gênio, tratante?! Ora espera! Isso tira-se!

E voltando-se para o rapazito que levou a bofetada, entregou-lhe a fêrula e disse-lhe que aplicasse outras tantas palmatoadas em Amâncio.

Este declarou formalmente que se não submetia ao castigo. O professor quis submetê-lo à força; Amâncio não abriu as mãos. Os dedos pareciam colados contra a palma.

O professor, então, desesperado com tal contrariedade, muito nervoso, deixou escapar a mesma frase que pouco antes provocara tudo aquilo.

Amâncio recuou dois passos e soltou uma nova bofetada, mas agora na cara do próprio mestre. Em seguida deitou a fugir, correndo.

Um 'Oh!' formidável encheu a sala. O Pires, rubro de cólera, ordenou que prendessem o atrevido. A aula ergueu-se em peso, com grande desordem. Caíram bancos e derramaram-se tinteiros. Todos os meninos abraçaram sem hesitar a causa do mestre, e Amâncio foi agarrado no corredor quando ia alcançar a rua.

Mas quatro pontapés puseram em fuga os dois primeiros rapazes que lhe lançaram os dedos. Dois outros acudiram logo e o seguraram de novo, depois vieram mais três, mais oito, vinte, até que todos os quarenta ou cinquenta estudantes o levaram à presença do Pires, alegres, vitoriosos, risonhos, como se houvessem alcançado uma glória.

Amâncio sofreu novo castigo; serviu de escárnio aos seus condiscípulos e, quando chegou a casa, o pai, informado do que sucedera na escola, deu-lhe ainda uma boa sova e obrigou-o a pedir perdão, de joelhos, ao professor e ao menino da bofetada.

Desde esse instante, todo o sentimento de justiça e de honra que Amâncio possuía transformou-se em ódio sistemático pelos seus semelhantes. Ficou fazendo um triste juízo dos homens.

— Pois até seu próprio pai, diretamente ofendido na questão, abraçara a causa do mais forte!...

Só Ângela, sua adorada, sua santa mãe, à noite ao beijá-lo antes de dormir, depois de lhe perguntar se ficara muito magoado com o castigo, segredara-lhe entre lágrimas que “ele fizera muito bem...”

Como aquele, outros fatos se deram na meninice de Amâncio. Todas as vezes que lhe aparecia um ímpeto de coragem, sempre que lhe assistia um assomo de dignidade, sempre que pretendia repelir uma afronta, castigar um insulto, o pai ou o professor caía-lhe em cima, abafando-lhe os impulsos pundonorosos.

Ficou medroso e descarado.

No fim de algum tempo já podiam na escola insultar a mãe quantas vezes quisessem, que ele não se abalaria; podiam lançar-lhe em rosto as ofensas que entendessem porque ele se conservaria impassível. Temia as consequências de qualquer desafronta. “Estava domesticado”, segundo a frase do Pires.

Todavia esses pequenos episódios da infância, tão insignificantes na aparência, decretaram a direção que devia tomar o caráter de Amâncio. Desde logo, habituou-se a fazer uma falsa ideia de seus semelhantes; julgou os homens por seu pai, seu professor e seus discípulos. — E abominou-os. Principiou a aborrecê-los secretamente, por uma fatalidade do ressentimento; principiou a desconfiar de todos, a prevenir-se contra tudo, a disfarçar, a fingir que era o que exigiam brutalmente que ele fosse.

Nunca lhe deram liberdade de espécie alguma: se lhe vinha uma ideia própria e desejava pô-la em prática, perguntavam-lhe ‘a quem vira ele fazer semelhante asneira?’

Convenceram-no de que só devemos praticar aquilo que os outros já praticaram. Opunham-lhe sempre o exemplo das pessoas mais velhas; exigiam que ele procedesse com o mesmo discernimento de que dispunham seus pais.

E os rebentões da individualidade, e o que pudesse haver de original no seu caráter e na sua inteligência, tudo se foi mirrando e falecendo, como os renovos de uma planta, que regassem diariamente com água morna.

[Aluísio Azevedo, *Casa de pensão*. 4. ed. São Paulo: Ática, 1985, pp. 19-21.]

PARTE 4

fábricas de ideias!

De: Gustavo

Para: Rosa

Assunto: **Um grito de liberdade**

Oi, Rosa,

Fiquei pensando sobre o trecho que você me passou do livro *Casa de Pensão*. Senti pena do Pires, apesar de ser um desgraçado! Em nome da manutenção da ordem, não é nada difícil cair na tentação de reprimir manifestações individuais e exigir que todos sigam o caminho que a gente planejou; é tão mais fácil quando só um determina o que deve ser feito... E veja que não é muito difícil conseguir seguidores. É só atizar um pouco o sádico que existe dentro de cada um.

Mas lembra quando eu falei de relacionamentos doentios? Será que havia alguém feliz naquela escola do Amâncio?

Fiquei pensando também em como esse tipo de ambiente e de relacionamento dificulta a possibilidade de inovação. Num ambiente de perseguição, de medo, a inovação não tem vez. Isso porque somos naturalmente avessos à inovação, por uma questão de sobrevivência: teoricamente, trilhar o caminho já conhecido é sempre mais fácil e mais seguro do que se aventurar por um novo.

Portanto, todo ato de inovação exige coragem, porque é preciso romper com o conhecido, é lançar-se em um caminho que a gente ainda não tem certeza onde vai dar. Inovar é “pensar fora da caixa”, é transcender os limites seguros, é dar a cara a bater, e, não raro, a pancada vem mesmo!

George Orwell, em *1984*, descreve um mundo extremamente opressor em que ninguém consegue fugir às garras do Grande Irmão. Pois é, nesse livro tão triste encontrei uma passagem bastante inspiradora, que fala da coragem não apenas para inovar, mas também para enfrentar os outros e, antes de tudo, a si mesmo e às crenças que nos são inculcadas desde o nascimento.

1984

Indagou de seus botões, como fizera muitas vezes, se não era lunático ele próprio. Talvez um lunático seja uma minoria de um. Antigamente, fora sinal de loucura acreditar que a Terra gira em torno do Sol; hoje, crer que o passado é inalterável. Podia ser o único a ter aquela crença, e sendo sozinho, lunático. A ideia de ser lunático, porém, não o perturbava grandemente. O horror era estar enganado

Tomou o livro escolar e olhou o retrato do Grande Irmão que formava o frontispício. O olhar hipnótico fixou o de Winston. Era uma força enorme, fazendo pressão — algo que penetrava o crânio, se chocava contra o cérebro, amedrontava e fazia perder a fé, persuadia quase a negar a evidência dos sentidos. No fim, o Partido anunciaria que dois e dois são cinco, e todos teriam que acreditar. Era inevitável que o proclamasse mais cedo ou mais tarde. Exigia-o a lógica de sua posição. Sua filosofia negava tacitamente não apenas a validade da experiência como a própria existência da realidade externa. O bom senso era a heresia das heresias. E o que mais aterrorizava não era que matassem o cidadão por pensar diferente, mas a possibilidade de terem razão. Por que, afinal de contas, como sabemos que dois e dois são quatro? Ou que existe a lei da gravidade? Se tanto o passado como o mundo externo só existem na mente, e se a mente em si é incontrolável... então?

Mas não. De repente a coragem de Winston pareceu fortalecer-se. O rosto de O'Brien, sem ser recordado por nenhuma evidente associação de ideias, surgira-lhe no espírito. E soube, com mais certeza do que antes, que O'Brien estava do seu lado. Estava escrevendo o diário para O'Brien — a O'Brien; era uma espécie de carta interminável, que ninguém leria, mas que era dirigida a uma certa pessoa e por isso adquiria vibração.

O Partido ordenava que o indivíduo rejeitasse a prova visual e auditiva. Era a sua ordem final, essencial. O coração de Winston fraquejou quando pensou no enorme poderio que tinha pela frente, a facilidade com que qualquer intelectual do Partido o deitaria por terra num debate, os sutis argumentos que não conseguiria compreender, e muito menos responder... e no entanto, sentia ter razão! Eles estavam errados! O óbvio, o tolo e o verdadeiro tinham que ser defendidos. Os truísmos são verdadeiros, esse é que é o fato! O mundo sólido existe, suas leis não mudam. As pedras são duras, a água

é líquida, os objetos largados no ar caem sobre a crosta da Terra. Com a impressão de falar com O'Brien e também de estar fixando um importante axioma, ele escreveu:

"A liberdade é a liberdade de dizer que dois e dois são quatro. Admitindo-se isto, tudo o mais decorre."

[George Orwell, 1984. São Paulo: Editora Nacional, 1985, pp. 78-79.]

(31)

De: Rosa

Para: Gustavo

Assunto: **Algum insight?**

Oi, Gustavo,

Hoje em dia, em todo lugar, só se fala em inovação...

Além da questão de criar um ambiente propício à inovação, que você comentou em seu e-mail anterior, outro assunto que me fascina é como a inovação brota dentro de cada pessoa. É comum alguém contar que teve uma grande ideia para resolver um problema no momento em que não estava concentrada no assunto. Quando estava no banho, correndo, enfim, quando estava tentando relaxar para justamente esquecer os problemas.

Há uma teoria que me parece explicar bastante bem esse fenômeno. Curiosamente, ela se originou dos estudos de linguagem, entendendo-se linguagem como a forma que temos para expressar ideias. Os linguistas Ferdinand Saussure e, depois dele, Roman Jakobson verificaram que, ao articular a linguagem, utilizamos dois eixos: o sintagmático e o paradigmático.

Em todo o processo de educação somos ensinados a buscar o encadeamento lógico, a relação entre as coisas; assim, para tudo na vida buscamos relações de causa e efeito. Somos formatados para entender o mundo desse modo, como uma linha horizontal em que se sucedem infinitamente causas e efeitos. Este é o nosso modo sintagmático de apreender a realidade. Pois é, mas a inovação depende de propormos alternativas, ou seja, propormos diferentes causas

para um mesmo efeito, ou pensarmos em diversos efeitos possíveis para uma mesma causa, enfim, vislumbrarmos desvios para a infinita sucessão de causas e efeitos. Este é o outro eixo do pensamento, o eixo paradigmático — o modo de pensamento que nos oferece opções, escolhas, alternativas. É comum dizermos que as crianças são muito criativas, e são mesmo, porque ainda não foram totalmente formatadas pelo pensamento do tipo sintagmático; elas ainda estão formando seu repertório de opções e estão, portanto, mais abertas à variedade de alternativas, à multiplicidade de paradigmas. E se temos as melhores ideias nos momentos em que não estamos concentrados no problema é justamente porque relaxamos um pouco o nosso modo mais estrito de pensar (o sintagmático) e deixamos brotar algumas opções que nos permitem alternar paradigmas.

Logo, a inovação e a solução de problemas dependem primeiramente de um conflito interno: é ele que nos incita a buscar uma solução. Depois vem o tempo de maturação e de envolvimento pessoal em que nossa cabeça vai tentando encontrar a melhor solução entre as várias possibilidades, até chegarmos àquela que consideramos satisfatória para o conflito. A coisa funciona mais ou menos como o cilindro cifrante (criptógrafo) que ficou famoso com o livro *Código Da Vinci*, de Dan Brown.

No livro *O homem sem qualidades*, Robert Musil descreve um pouco desse processo de amadurecimento do conflito interno até se chegar à solução de problemas. Vale a pena ler!

o homem sem qualidades

Por infelicidade não há nada mais difícil de reproduzir em literatura do que um homem que pensa. Um grande descobridor, quando certa vez lhe perguntaram como conseguia ter tantas ideias novas, respondeu: “pensando nisso o tempo todo”. E, com efeito, pode-se dizer que as ideias inesperadas só aparecem porque esperamos por elas. Constituem em grande parte um resultado positivo do caráter, de inclinações constantes, de ambição persistente, de ocupação incansável. Como deve ser monótona essa persistência! Por outro prisma, a solução de um problema intelectual não acontece de modo muito diferente do que quando um cão, levando um bastão na boca, quer passar por uma porta estreita; ele vira a cabeça

para a esquerda e a direita, até o bastão entrar, e nós agimos de modo muito parecido, apenas com a diferença de que não tentamos fazer isso de modo inconsciente, mas, pela experiência, já sabemos mais ou menos como proceder. E embora uma cabeça inteligente tenha muito mais habilidade e experiência nos movimentos do que uma cabeça tola, a solução também para ela chega de forma inesperada, acontece de repente, e sentimos com vago espanto que os pensamentos se fizeram por si, em vez de esperarem pelo seu autor. Essa sensação de assombro é o que muita gente chama hoje em dia de intuição, depois de antigamente a chamarem de inspiração, e acreditam dever enxergar nela algo de suprapessoal; mas é apenas algo impessoal, isto é, a afinidade e solidariedade das próprias coisas que se encontram dentro de uma cabeça.

[Robert Musil, *O homem sem qualidades*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2006, Capítulo 28, pp. 133-134.]

(32)

De: Gustavo

Para: Rosa

Assunto: **O labirinto do minotauro**

Oi, Rosa,

Nas empresas a gente percebe muita movimentação para fomentar a inovação: treinamento das lideranças, workshops, mudança de layout (disposição dos móveis, eliminação de salas fechadas etc.), organização matricial de processos, organização em células, concursos — há empresas que até criam uma estrutura específica para incentivar e dar andamento aos projetos de inovação. Mas todos esses esforços (louváveis e efetivos) também podem ser sintomas que denunciam um contexto pouco propício à inovação.

Explico: as empresas tendem à concentração e se tornam bastante complexas e gigantescas. Para lidar com o gigantismo, a tendência é estabelecer divisões, pedaços, para que cada colaborador da empresa se

encarregue de um processo específico, especializado. O todo ninguém sabe direito como funciona, mas cada um sabe da sua parte e zela para que seja feita sempre do mesmo jeito, para garantir eficiência, indicador essencial do desempenho de toda empresa, principalmente para os objetivos de curto prazo. Essa atividade específica e especializada torna-se também a base para o pedacinho de poder que cada um possui, ou seja, cada um defende seu espaço, seu departamento.

O resultado é a burocracia (no sentido negativo da palavra): tudo emperra e ninguém sabe direito como desatar o nó. Franz Kafka, já no início do século XX, percebia que as organizações sociais se tornavam mais complexas e, cada vez mais, os indivíduos ficavam à mercê das instituições e de seus processos, sem entender muito bem o que estava acontecendo e qual era exatamente o seu papel.

Não faltam empresas e funcionários que se sentem dentro de um processo kafkiano.

o processo

[...] na época eu não consegui ver progresso algum no meu processo.

— Que progresso o senhor queria ver, então? — perguntou K.

— Uma pergunta muito razoável — disse o comerciante, sorridente.
— Neste procedimento judicial, é raro que alguém veja progressos. Mas naquele tempo eu não sabia disso. Sou comerciante e na época eu o era muito mais ainda do que hoje, queria ver avanços palpáveis, tudo tinha que tender ao fim ou, pelo menos, tomar um caminho regular de ascensão. Ao invés disso, havia apenas interrogatórios, a maioria dos quais com o mesmo conteúdo; eu já tinha as respostas prontas como uma ladainha; várias vezes por semana vinham mensageiros do tribunal à minha firma, à minha casa ou a qualquer outro lugar onde podiam me encontrar; naturalmente, isso perturbava (hoje, pelo menos nesse sentido, é muito melhor, o chamado telefônico perturba bem menos); até entre meus colegas, mas particularmente entre meus familiares, começaram a se espalhar rumores sobre meu processo; havia, pois, danos de todos os lados, mas nem o menor sinal indicava que a primeira audiência judicial teria lugar em data

próxima. Então eu ia ao advogado e me queixava. Na verdade, ele me dava longas explicações, mas se recusava decididamente a fazer alguma coisa no sentido que eu propunha: ninguém tem influência para determinar a data da audiência; insistir nisso numa petição — como eu exigia — era simplesmente inaudito e nos arruinaria, a ele e a mim. Eu pensava: o que esse advogado não quer ou não pode, um outro vai querer e poder. Voltei-me, pois, para outros advogados. Quero logo antecipar: nenhum deles exigiu ou impôs a determinação da data da audiência principal, é uma coisa realmente impossível...

[Franz Kafka, *O processo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2008, pp. 178-179.]

(33)

De: Rosa

Para: Gustavo

Assunto: **O conhecido e o desconhecido**

Oi, Gustavo,

O que você disse é a pura verdade. Organizar uma empresa em compartimentos estanques parece ser uma receita segura para engessá-la. Acho muito corretas as iniciativas que você descreveu, como o esforço em derrubar barreiras com processos mais simples e um layout que aproxime as pessoas.

Lembro-me de uma pesquisa interessante sobre esse tema. Ela dizia que funcionários de um hospital que trabalham em salas com 27 m de distância entre si, acabam no dia a dia se comportando como pessoas que trabalham a quilômetros de distância! Eles raramente têm a chance de trocar ideias, o espírito de equipe se forma com mais dificuldade etc. É por isso que adoro aquelas salas bem grandes, sem divisórias, todos juntos; o ambiente fica mais criativo mesmo.

Mudando de assunto, mas ainda falando sobre criatividade, é interessante ver como muitas empresas erram o ponto, com frequência, lançando produtos para os quais os consumidores ainda não estão prontos.

Quando me coloco no papel de consumidora, tendo a acreditar que as empresas deveriam tentar fazer uma espécie de “ponte mental” entre o novo e aquilo que já conhecemos. Quer um exemplo? Há muitos anos um tio me pediu que o ajudasse a decifrar uma nova tecnologia, a dos CDs, que então surgiam para substituir os LPs e as fitas-cassete. Pois bem, depois de algumas rápidas explicações, ele se despediu de mim satisfeito. Foi fácil, os CDs traziam uma qualidade de som bastante superior, mas preservavam conceitos conhecidos: as faixas de música do LP, o “play” e o “stop” dos gravadores de fitas etc. Ainda assim, lembro que no dia seguinte ele me telefonou bravo: “Rosa, que drogas esses CDs, como faço para tocar o lado B?”.

Outra história deliciosa é a dos teclados de computador. Sempre me perguntei por que as primeiras letras são Q, W, E, R, T... Descobri que no tempo em que não havia teclados de computador, mas apenas máquinas de escrever, essa disposição de letras foi escolhida para retardar o usuário. É verdade, as máquinas emperravam com facilidade, especialmente se o datilógrafo fosse muito rápido. O engraçado é que, quando os produtos evoluíram e já podiam ser pensadas disposições de teclas teoricamente mais eficientes, o consumidor se recusou a mudar. Ele já estava acostumado com aquilo que conhecia! Veja só, hoje, mesmo em um *Blackberry* de última geração, você vai encontrar o mesmo teclado: Q, W, E, R, T...

Acho que um dos motivos pelos quais esse jogo da inovação é tão interessante é este: é preciso ardentemente buscar o novo, o desconhecido. Ao mesmo tempo, é preciso respeitar o que o consumidor já conhece, que seja sempre uma ponte para ele entender e assimilar a inovação.

Você conhece o conto *A ilha desconhecida*, de José Saramago? Esse autor é um grande inovador na literatura! O livro é fininho, gostosíssimo de ler, e fala dessa viagem pelo desconhecido. Envio um aperitivo!

Beijo, Rosa

a ilha desconhecida

Mal sentado, porque a cadeira de palhinha era muito mais baixa que o trono, o rei estava a procurar a melhor maneira de acomodar as pernas, ora

encolhendo-as ora estendendo-as para os lados, enquanto o homem que queria um barco esperava com paciência a pergunta que se seguiria, E tu para que queres um barco, pode-se saber, foi o que o rei de fato perguntou quando finalmente se deu por instalado, com sofrível comodidade, na cadeira da mulher da limpeza, Para ir à procura da ilha desconhecida, respondeu o homem, Que ilha desconhecida, perguntou o rei disfarçando o riso, como se tivesse na sua frente um louco varrido, dos que têm a mania das navegações, a quem não seria bom contrariar logo de entrada, A ilha desconhecida, repetiu o homem, Disparate, já não há ilhas desconhecidas, Quem foi que te disse, rei, que já não há ilhas desconhecidas, Estão todas nos mapas, Nos mapas só estão as ilhas conhecidas, E que ilha desconhecida é essa de que queres ir à procura, Se eu to pudesse dizer, então não seria desconhecida, A quem ouviste tu falar dela, perguntou o rei, agora mais sério, A ninguém, Nesse caso, por que teimas em dizer que ela existe, Simplesmente porque é impossível que não exista uma ilha desconhecida...

[José Saramago, *A ilha desconhecida*. São Paulo: Companhia das Letras, 2004, pp. 16-17.]

(34)

De: Gustavo

Para: Rosa

Assunto: **Ser ou não ser, é essa a questão?**

Oi, Rosa,

Vou te contar um segredo. Às vezes meu chefe me pede para preparar uma apresentação sobre um projeto novo que ainda não está muito bem encaminhado. Nessas ocasiões, retardo o máximo possível a data para mostrar a apresentação pronta para ele. Sabe por quê?

Porque se eu mostrar minha sugestão com muita antecedência, ele vai ter a oportunidade de me pedir um montão de alterações e, em vez de trabalhar no que é necessário, vou ficar editando a mesma apresentação até o último segundo antes da efetiva exposição do projeto.

Daí tiro algumas lições:

— que a gente aprende muito por meio de tentativa e erro, só que esse método toma muito (meu) tempo e gasta muito recurso (eu). Vale mais a pena entender o cerne do problema antes de tentar atacá-lo;

— que a gente é mais corajoso quando é a cabeça dos outros que está a prêmio. Só retardo a preparação das apresentações que meu chefe vai fazer em público. Quando são apresentações que eu mesmo vou ter de fazer em público, me preocupo mais;

— que a gente inova ou quando é sensível a um incômodo (seja ele presente ou latente), ou quando a pressão nos força a tal. Essa última situação acontece porque deixamos um pequeno incômodo crescer e se tornar um problema de verdade.

Em tudo isso, Rosa, vejo uma hesitação que nos domina quando nos defrontamos com o novo. Sei que não acontece só comigo, mas também nas empresas como um todo. Projetos que começam, param, são retomados e, no fim das contas, são empurrados a todo vapor quando ronda o boato de que a concorrência está para lançar um produto ou serviço parecido...

É clássica a cena de William Shakespeare, e muitas empresas e muitos executivos poderiam assumir o papel do hesitante Hamlet:

hamlet

Ser ou não ser, é essa a questão. O que é mais nobre: sofrer calado com as pontadas das flechas de um destino assim, ou pegar uma arma e enfrentar abertamente um mar de dificuldades? Morrer... dormir... Nada mais. Dizem que o sono cura os males do coração e os mil problemas naturais que são a herança de nossa carne. Esse é um fim que desejamos com devoção. Morrer... dormir... Dormir! Talvez sonhar. Ah, esse é o problema! Porque, no sono da morte, que sonhos podem vir nos dar alívio quando tivermos nos livrado deste corpo mortal? É por esse motivo que uma vida assim tão longa é uma calamidade! Quem consegue suportar as afrontas e os ultrajes do tempo, a injustiça dos opressores, a arrogância dos orgulhosos, os desgostos do amor não-correspondido, as decisões demoradas do Judiciário, as insolências do poder constituído e o

desprezo que o homem sem valor pratica em relação ao competente humilde, quando ele próprio poderia atingir a quietude com um simples estilete? Quem carrega os pesos, suando e gemendo, levando uma vida extenuante, se não for pelo medo de que depois da morte, no país desconhecido de onde nenhum viajante volta, alguma coisa vai confundir nosso espírito, vai nos fazer suportar os males que já sofremos ao invés de escaparmos para outros que ainda nem conhecemos? É assim que a consciência torna covardes a todos nós, é assim que o ardor de nossas primeiras resoluções é enfraquecido pela sombra pálida dos pensamentos e os maiores empreendimentos se desviam do seu caminho e perdem o nome de ação...

[William Shakespeare, *Hamlet*. Adaptação de Fernando Nuno. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003, pp. 68-69.]

(35)

De: Rosa

Para: Gustavo

Assunto: **Médicos pacientes**

Amigo Gustavo,

Por falar em indecisão, há semanas estava evitando ir ao médico. Estou com uma dorzinha de cabeça chata, persistente, que insiste em me acompanhar.

Bom, ontem finalmente fui ver um colega. E ouvi o que já esperava. Precisarei fazer uma série de exames e, enquanto isso, descansar mais e trabalhar menos. Que porre!

Ok, já sei o que você vai dizer. Eu sei que deveria ver essa situação toda como uma oportunidade camuflada. Uma chance para ler os livros de que tanto gosto, assistir a bons filmes... Lembrei até da "receita de sucesso" do Rockefeller, aquele magnata americano, que uma vez você citou: "sempre procurei transformar os desastres em oportunidades".

Esta pode até ser uma atitude louvável, aliás, bastante alinhada com o tema inovação que temos discutido. Procurei me distrair um pouco lendo Michel de Montaigne, mas até ele me deu razão em meu inconformismo com estas "férias forçadas":

ensaios

Retirei-me há tempos para as minhas terras, resolvido, na medida do possível, a não me preocupar com nada, a não ser o repouso, e viver na solidão os dias que me restam. Parecia-me que não podia dar maior satisfação a meu espírito se não a ociosidade... mas percebo que 'na ociosidade o espírito se dispersa em mil pensamentos diversos', e ao contrário do que imaginava, caracolando como um cavalo em liberdade, cria ele cem vezes maiores preocupações do que quando tinha um alvo preciso fora de si mesmo.

[Michel de Montaigne, *Ensaaios*. São Paulo: Nova Cultural, 1991, p.19.]

Na verdade, acho que tenho medo de perder a referência de quem eu sou me afastando das minhas atividades profissionais (mesmo que temporariamente), e me conhecendo do jeito que me conheço, não tenho certeza da eficácia terapêutica de um repouso para mim. Acredito que meu lado criativo, inovador, se inibe quando estou privada do contato com as pessoas, com a discussão, com o debate... Você também é assim, Gustavo?

O fato é que não estou conseguindo ter esse olhar mais positivo. Desculpe, sou uma médica que odeia ser paciente.

O fim que visamos quando procuramos a solidão é, creio, viver mais à vontade e como nos agrada; mas nem sempre acertamos com o caminho. Amiúde imaginamos ter abandonado quaisquer ocupações e não fazemos senão mudar de atividade. O governo de uma família não causa menos aborrecimento que o de um Estado. Ao que quer que se entregue, o espírito entrega-se por inteiro, e em sendo as ocupações domésticas menos importantes nem por isso são menos importunas. Mais ainda: podemos retirar-nos da Corte, renunciar aos negócios, não estaremos contudo ao abrigo dos principais tormentos da vida: são a razão e a prudência, e não essas praias de onde se vê a imensidade do mar, que dissipam a tristeza.

[Michel de Montaigne, *Ensaaios*. São Paulo: Nova Cultural, 1991, p.113.]

De: Gustavo

Para: Rosa

Assunto: **Olhar para o novo**

Oi, Rosa,

Espero que esta fase de chateação com exames passe depressa, mas tenho que confessar que, apesar da preocupação, seu último e-mail também me fez rir; um pouco por conta da ironia enfezada que você transmitiu, outro pouco porque percebi que nós já estamos, mais ou menos, como aqueles casais que convivem por muito tempo; vi que você já é capaz de premeditar minhas reações: “Ok, já sei o que você vai dizer...”

Isso tem um lado muito bonito que é o da cumplicidade, da intimidade de referências comuns. Mas tem um lado menos bonito que é o do mecanicismo, colocar tudo no piloto automático, algo que a gente tende a fazer, quase que naturalmente, para ganhar produtividade. A gente vai se especializando em dar sempre a mesma resposta, mas com mais destreza, mais agilidade, mais precisão. E quando nos damos conta, percebemos que somos exímios apertadores de porcas em parafusos, que nem o Charlie Chaplin em *Tempos modernos*.

Um amigo meu uma vez utilizou uma figura que me agradou muito: “Faça um montinho de terra e despeje um copo d’água, a água fará um sulco; despeje um segundo copo e você verá que a água vai seguir mais ou menos o mesmo curso do primeiro. Nos trechos em que coincidir, vai aprofundar o sulco, o mesmo acontecerá com o terceiro e assim sucessivamente até que a água correrá sempre exatamente pelo mesmo caminho. O curso da água torna-se plenamente previsível e segue sempre pelo caminho mais rápido e fácil, aquele que já está traçado”.

Isso é muito bom para a otimização de processos, mas é péssimo para a inovação. E é o que acontece com as pessoas, com as relações e com as empresas, que nada mais são do que relações organizadas entre pessoas.

Deixe-me então utilizar outra figura. Quando a gente percebe que um carro está derrapando na lama ou numa pista molhada, ou seja, quando ele está

seguindo a inércia de seu movimento, o mais eficaz é alinhar o volante na direção da derrapagem para recuperar o controle, e então realizar o desvio.

Lembra-se do Funes de *Ficções*?

"[...] aborrecia-o que o cão das três e catorze (visto de perfil) tivesse o mesmo nome que o cão das três e quarto (visto de frente). Seu próprio rosto no espelho, suas próprias mãos, surpreendiam-no cada vez."

E também daquela frase que citei de Proust?

"A verdadeira viagem do descobrimento não consiste em ver novas paisagens, mas sim em ver com novos olhos."

Pois é. Voltei lá para os tempos do vestibular e fui procurar uma poesia para lhe mandar de presente. Não foi à toa que escolhi uma poesia. A poesia é uma forma de "brincar" com a linguagem, ela tende a ter um sentido menos preciso, a deixar espaços de significado para que cada leitor os preencha a seu gosto, conforme o momento que estiver vivendo. É uma poesia do heterônimo de Fernando Pessoa, Alberto Caeiro. Fernando Pessoa sempre nos surpreende com suas múltiplas personalidades.

o guardador de rebanhos

O meu olhar é nítido como um girassol.

Tenho o costume de andar pelas estradas

Olhando para a direita e para a esquerda,

E de vez em quando olhando para trás...

E o que vejo a cada momento

É aquilo que nunca antes eu tinha visto,

E eu sei dar por isso muito bem...

Sei ter o pasmo essencial

Que tem uma criança se, ao nascer,

Reparasse que nascera deveras...

Sinto-me nascido a cada momento

Para a eterna novidade do Mundo...

[Alberto Caeiro, "O guardador de rebanhos". In: Fernando Pessoa, *Poemas completos de Alberto Caeiro*. São Paulo: Martin Claret, 2008, p. 24.]

(37)

De: Rosa

Para: Gustavo

Assunto: **Respeito e paixão**

Oi, Gustavo,

Definitivamente Marcel Proust tinha razão. Acho que devo ter estado em hospitais centenas de vezes nos últimos anos. O detalhe é que ontem "eu" era a paciente. Que diferença. A mesma paisagem, só que com novos olhos. Olhos mais curiosos e atentos, ainda que, confesso, um pouquinho assustados.

Vou contar o que vi. Um hospital imponente, que é um dos mais modernos do país. Instalações de uma limpeza imaculada. Um tomógrafo computadorizado, onde estive enfiada por um bom tempo, que parecia uma cápsula lunar. Em resumo, tecnologia de ponta. Aliás, de ponta a ponta.

Mas agora me deixe dizer o que não vi. Não vi nenhum sorriso. Nenhum gesto real de atenção que não fosse um mecânico "bom-dia". Havia ótimas revistas na sala de espera, uma TV de plasma ligada e até o melhor da música clássica por meio de um fone dentro do tomógrafo... Mas ninguém se aproximou de mim e contou alguma piada engraçada ou um caso divertido. Na verdade, ninguém se aproximou de mim.

Tudo isso me levou para a nossa conversa sobre inovação, Gustavo.

Estou cada vez mais incomodada com essas empresas exageradamente obcecadas com bytes e pixels. Cuidado, amigo. Na minha opinião, é uma armadilha perigosa dos tempos atuais alimentar entusiasmo muito grande pelos novos, e necessários, desenvolvimentos técnicos, e simplesmente perder

de vista o consumidor. Como ele vai se sentir? Como tornar sua vida melhor? Se essas perguntas não guiarem o trabalho de inovação, o que sobra é uma busca, alienada, da técnica apenas pelo fascínio da técnica.

Palavra de paciente: nunca, nunca se esqueça de que para “inovar de verdade” é preciso entender e gostar profundamente de gente, respeitando a individualidade. Quando isso acontece, a técnica se torna complementar ao processo, mas, paradoxalmente, ainda mais relevante para o seu resultado, porque passa a estar a serviço das pessoas.

Vou dar um exemplo. Um amigo meu, que trabalha em uma grande instituição financeira, me contou que uma ampla inovação em um banco norte-americano foi a eliminação do balcão de atendimento nas agências. Que revolução! O modelo histórico das agências é o de um “forte”: clientes de um lado, depois um balcão e uma parede, e, atrás desse aparato de segurança, o funcionário. Bem, agora os caixas ficam espalhados pela agência, em pequenas mesas, totalmente abertas. O cliente pode então ficar ao lado do caixa. Juntos, eles olham a mesma tela. Notou a palavra “juntos”? Fundamental. Agora o jogo não é mais você “contra” o atendente. São vocês dois, lado a lado. Problemas de segurança? Não, porque se você precisar sacar algum dinheiro, basta se dirigir a um caixa eletrônico que mantém o papel do “forte”. É isso aí: a tecnologia (representada pelo atendimento eletrônico) está a serviço da verdadeira inovação, que é criar um relacionamento de mais intimidade entre a empresa e as pessoas.

Para manter nossa tradição, envio mais um trecho de boa literatura. É do livro *O velho e o mar*, de Ernest Hemingway. Na superfície, a obra narra apenas a história da luta de um velho pescador e o “maior peixe que já mordeu seu anzol”. No entanto, este é um daqueles livros aparentemente simples que trazem infinitas possibilidades de compreensão.

Pessoalmente, fiquei com a mensagem de que o bom pescador não é apenas aquele que sabe tudo sobre técnicas de pescar, novos tipos de vara, de isca etc. Mas aquele que respeita os peixes, pois sabe que eles são a sua razão de viver. É um jeito diferente de enxergar a coisa, não é mesmo, Gustavo?

o velho e o mar

— Como se sente, meu peixe? perguntou em voz alta. Eu me sinto bem; a mão esquerda está melhor e tenho comida para mais uma noite e um dia. Carregue com o barco, peixe.

Mas na verdade ele não se sentia muito bem, por causa da grossa linha atravessada nas costas que quase não sentia mais dor, e estava com uma sonolência que não lhe agradava. “A mão direita tem apenas um pequeno ferimento e a esquerda já se livrou por completo da cãibra. As pernas estão bem. Também levo vantagem sobre o peixe quando a alimento.”

Já estava escuro, pois em setembro a noite cai muito depressa, logo a seguir ao pôr do sol. Continuava encostado à madeira da proa e descansava tanto quanto lhe era possível. As primeiras estrelas mostravam-se no céu. Não sabia bem os nomes das estrelas, mas as conhecia e sabia que dentro de pouco tempo apareceriam todas e teria o conforto da companhia daqueles amigos tão distantes.

— O peixe também é amigo, disse em voz alta. Nunca vi ou ouvi falar de um peixe desse tamanho. Mas tenho de matá-lo. É agradável saber que não tenho de tentar matar as estrelas.

“Imagine o que seria se um homem tivesse de tentar matar a lua todos os dias”, pensou o velho. “A lua corre depressa. Mas imagine só se um homem tivesse de matar o sol. Nascemos com sorte.”

Depois teve pena do enorme peixe que não tinha nada para comer, mas a sua determinação de o matar jamais arrefeceu, mesmo naquele momento de pena. “Quantas pessoas irá ele alimentar? Mas serão elas merecedoras de um peixe assim? Não, claro que não. Ninguém é merecedor de comê-lo, tão grandes são a dignidade e a sua maneira de agir.”

“Não compreendo estas coisas”, pensou ele. “Mas é bom que não tenhamos de tentar matar a lua, o sol ou as estrelas. Basta viver no mar e ter de matar os nossos verdadeiros irmãos.

[Ernest Hemingway, *O velho e o mar*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995, pp. 78-80.]

PARTE 5

sua carreira, sua história...

De: Gustavo

Para: Rosa

Assunto: **Para onde vai este trem?**

Oi, Rosa,

Conte-me, como está você? O que eu posso fazer para ajudar? Você é uma pessoa que já me ajudou tanto, mesmo sem perceber, só pelo seu jeito de ser, apaixonada pela reflexão, pela cultura, pelas pessoas.

Seu último e-mail me fez pensar muito em quanto é importante a gente se apaixonar por aquilo que faz. Ao mesmo tempo, confesso que fiquei um tanto desconcertado. Um pouco, por conta dos testes sofisticados que você me contou que teve de fazer. Outro pouco porque sempre senti em você muita assertividade. Mesmo quando me fala sobre suas dúvidas, você consegue formular tudo tão certinho que parece que as dúvidas têm lugar certo na sua cabeça.

Mas neste último e-mail, sua crítica aos procedimentos médicos me surpreendeu porque você é médica, e notei ali algum ceticismo, uma ponta de desilusão. Talvez seja só impressão minha ou influência dos últimos dias que têm sido frios e chuvosos. Mas uma questão voltou a rondar meus pensamentos: Será que a gente sabe mesmo o que quer da vida? A gente dedica muito tempo e esforço ao trabalho, à carreira — é a nossa razão viver. Será que estamos no caminho certo?

Estava lendo Samuel Beckett. Talvez tenha sido esse escritor irlandês que participou da resistência francesa que me influenciou um pouco com seu espírito crítico, solitário do pós-guerra.

malone morre

Mas o que ele encara mesmo são as pessoas, numerosas na rua a essa hora, o dia findo, toda a longa noite diante delas. As portas dos escritórios, das lojas, e as outras portas, cada uma vomita seu contingente. Os grupos assim devolvidos à liberdade ficam por um momento compactos, na calçada, na

sarjeta, meio tontos, e então se deslocam, cada um no caminho que lhe foi traçado. E mesmo aqueles que se sabem condenados a trilhar o mesmo caminho, pois não há muitos a escolher, mesmo esses se cumprimentam e partem, mas com polidez, com alguma desculpa esfarrapada, ou sem palavras, pois cada um tem seus hábitos e conhece os dos outros. Tanto pior para quem tiver vontade, excepcionalmente, de acompanhar um pouco, em sua recuperada liberdade, num pequeno trecho do caminho, um semelhante, não importa quem, a não ser que por um feliz acaso ele acabe tropeçando em alguém que sofra da mesma necessidade. Então, feliz, darão alguns passos juntos, depois se separarão, cada um dizendo-se talvez: Agora ele vai se achar com direito a tudo. Ou uma frase mais curta provavelmente, e mesmo inacabada, no modelo daquelas que nos fazem descansar das minúcias da vida em sociedade. Nessa hora, pois, que reabre para tanta gente o caminho do repouso e das distrações, os casais, cuja maior parte se encontra apenas por uma simples questão de interesse erótico, são pouco numerosos, comparados com os solitários que cruzam as ruas e esquinas em todos os sentidos obstruindo o acesso aos lugares de prazer, com os cotovelos nos parapeitos das janelas, encostados, de longe em longe, nos muros da cidade. Mas não demoram a chegar onde estão sendo esperados, em sua própria casa ou na casa de outros, na rua, como se diz, num lugar público ou num ponto combinado, muitas vezes na porta de uma casa, debaixo de uma entrada coberta, na expectativa da chuva. E os primeiros a chegar não têm que esperar muito, pois todos se apressam uns para os outros, sabendo como é breve o tempo que lhes resta para dizer tudo o que trazem no coração e nas vísceras, e para fazer as coisas que têm que fazer juntos, as coisas que não se pode fazer sozinho. Lá estão eles a salvo, por algumas horas. Depois, será a vez do sono, o caderninho de endereços com o lapizinho espetado, os adeuses ditos entre bocejos. Alguns chegam a pegar um táxi, para chegar mais depressa ao encontro, ou, quando o tempo piora, para voltar para casa ou para o hotel, onde uma boa cama os espera. Então, você vê o último estágio de um cavalo, entre a sua recente carreira como cavalo de montaria, de corrida ou de carroça, e o matadouro. Ele passa a melhor parte de seu tempo parado, de ar abatido, a cabeça inclinada tanto quanto lhe permitem os arreios, vale dizer, quase até o chão. Mas em movimento ele se transforma, a princípio pelo menos, quem sabe devido às lembranças que o mover-se desperta, já que a mera corrida ou a tração não devem lhe proporcionar muita satisfação, nessas condições.

Mas, quando as rédeas o puxam, avisando que temos um cliente, ou que ao contrário os arreios começam a lhe comprimir a espinha, conforme o cliente tenha se colocado no sentido da carreira ou naquele, talvez ainda mais repousante, do recuo, então ele levanta a cabeça, enrijece as pernas e faz uma expressão quase contente. Vê-se também o cocheiro, sozinho em seu banco, longe do chão, de joelhos cobertos, não importa o tempo nem a estação, como uma manta primitivamente marrom, a mesma que ele acaba de retirar das costas do animal. Cocheiros são, em geral, furiosos e violáceos, à força, quem sabe, de esperar os clientes, e a menor corrida que dê dinheiro parece excitá-los até a loucura. Com as suas enormes mãos exasperadas, ele puxa as rédeas, ou levantando-se pela metade e inclinando-se para a frente, ele as faz estalar com raiva em toda a extensão da espinha do cavalo. Assim, lança cegamente sua carruagem por ruas escuras e difíceis, com a boca cheia de pragas. O passageiro, tendo indicado o lugar aonde deseja ir, se sabendo impotente para agir sobre o desenrolar dos acontecimentos, deixa-se levar, quem sabe como a agradável sensação de estar livre de qualquer responsabilidade, ou pensa na pessoa da qual se aproxima, dizendo-se: Não será sempre a mesma coisa, e logo depois: Mas sempre foi a mesma coisa, não há quatrocentos tipos diferentes de passageiros. Assim, avançam o cavalo, o cocheiro e o passageiro para o lugar designado, pelo caminho mais curto ou fazendo desvios através da multidão dos outros mal colocados. E cada um tem suas razões; todos se perguntam, de tempos em tempos, quanto valem suas razões, e se são as boas, para irem aonde vão e não alhures, ou a parte alguma, e o cavalo faz essa pergunta apenas um pouco mais obscuramente que os outros, embora ele só saiba para onde vai quando chega lá, às vezes nem isso.

[Samuel Beckett, *Malone morre*. São Paulo: Círculo do Livro, 1986, pp. 71-74.]

De: Rosa

Para: Gustavo

Assunto: **Passageiros do trem**

Olá, Gustavo,

Eu realmente tenho pensando muito sobre essa questão que você mencionou: “Será que a gente sabe o que quer da vida?”.

Quer saber, minha conclusão é que a pergunta é idiota. Isso mesmo, idiota. Puxa, ela parece exigir que saibamos um destino claro para a nossa “viagem”, mais ou menos como o passageiro do trecho de *Malone morre* que você citou. O único problema é que todo mundo sabe que isso é impossível na vida!

Estou cansada desse controle absoluto que pretendemos exercer sobre nossa vida. Tudo deve ser previsto, planejado. Cada coisa tem seu lugar, cada pessoa seu posto.

Viver de verdade, como viajar, é estar disposto a se perder (ao contrário de fazer turismo, que é achar). E perder-se é, essencialmente, brincar de confiar.

Eu viajo (e às vezes me perco) porque assim aprendo a confiar. Não aquele tipo de confiança ingênua, no estilo “o mundo é bom”. Mas uma confiança de quem sabe que a vida não é boa nem má. Ela simplesmente acontece, de uma forma pobre ou rica. E uma vida rica, como as melhores viagens, é feita de surpresas, acidentes, desvios de rota, desencontros... Por isso, o viajante nunca perde o bom humor. Ele confia. Ele sabe que, no final das contas, as melhores histórias sempre estão no inesperado.

Isso é desilusão? Ceticismo? Não, justamente o contrário! Acredite, Gustavo, nada me entristece mais do que a falta de apetite pela vida, um fenômeno bem exemplificado no trecho a seguir da obra *O estrangeiro*, de Albert Camus. Um trecho que provavelmente fará você se lembrar de alguns personagens reais da vida corporativa.

Meu ponto, o que estou querendo dizer aqui, é que nada me irrita mais do que tentar “curar” a pasmaceira com uma ilusória busca pelo sentido da vida, com uma investigação de um hipotético, mas, creio, inexistente, melhor destino final para a viagem.

Desista. É muito mais útil simplesmente aprender a gostar do processo de viajar. Porque, como alguns bons gregos já nos ensinaram, a vida é fluxo, movimento, um infinito não-chegar.

É isso aí, caro amigo, o sentido da vida é a própria vida. A maior ambição de todo mundo deveria ser gostar de viver. Está bom demais.

o estrangeiro

Pouco depois, o patrão mandou-me chamar e, no momento, fiquei aborrecido porque pensei que me ia dizer para telefonar menos e trabalhar mais. Não era para telefonar menos e trabalhar mais. Não era nada disso. Declarou que ia me falar de um projeto ainda muito vago. Queria apenas saber a minha opinião sobre o assunto. Pretendia instalar um escritório em Paris, para tratar de seus negócios diretamente com as grandes companhias e perguntou-me se eu estava disposto a ir para lá. Isso me permitiria viver em Paris e viajar durante parte do ano. — Você ainda é novo e creio que essa vida lhe agradaria. — Disse que sim, mas que no fundo tanto fazia. Perguntou-me depois se eu não gostava de uma mudança de vida. Respondi que nunca se muda de vida, que, em todos os casos, todas as vidas se equivaliam e que a minha aqui não me desagradava em absoluto. Mostrou-se descontente, ponderando que eu respondia sempre à margem das questões, e que não tinha ambição, o que para os negócios era desastroso. Voltei para o meu trabalho. Teria preferido não o descontentar, mas não via razão nenhuma para modificar a minha vida. Pensando bem, não era infeliz. Quando era estudante, tinha muitas ambições desse gênero. Mas, quando tive de abandonar os estudos, compreendi muito depressa que essas coisas não tinham real importância.

[Albert Camus, *O estrangeiro*. Rio de Janeiro: Record, 2007, pp. 44-45.]

De: Rosa
Para: Gustavo
Assunto: **Viagens**

Caro Gustavo,

Achei que valia a pena explicar melhor o perfil “do bom viajante”, tema do meu último e-mail.

Para começar, nesse viajar, nesse buscar se perder em lugares diferentes está implícito o prazer em aprender, o prazer em ter contato com o novo. Essas são qualidades bastante úteis hoje e sempre, não é mesmo?

Mas não é só isso. O espírito do viajante também nos ajuda a estar atentos para descobrir o novo no que parece velho e “batido”, como discutimos nos nossos papos sobre inovação. E também a enxergar o velho no novo.

Afinal, quem viaja e vê muitas novidades, passa a discernir nas muitas aparentes diferenças o imutável em suas várias roupagens. A gente desenvolve um olhar menos ingênuo, bem distante daquela visão limitada do tipo “só eu sou assim? Só eu penso e sinto assim?”. Passamos a entender melhor o muito que compartilhamos com todos os seres humanos, primeiro passo para o amor e a compaixão, sentimentos humanos mais elevados.

Gustavo, nosso bom viajante sabe que o sentido da vida é a viagem feita por ele, são as escolhas que ele, e mais ninguém, faz. A consequência é que nosso viajante é extremamente livre e, ao mesmo, irremediavelmente responsável por suas escolhas.

Escolhas podem dar um pouco de angústia, mas são inevitáveis. No limite, Gustavo, mesmo a falta de ação é uma ação, mesmo quando achamos que não podemos fazer nada, isso já é uma decisão.

E aí, Gustavo, será que eu “viajei” demais?

Isso tudo faz algum sentido quando você pensa em sua carreira corporativa?

Para você refletir sobre ações, escolhas, liberdade e responsabilidade, um romance essencial é *A idade da razão*, de Jean-Paul Sartre. Aqui vai só um trechinho como aperitivo.

a idade da razão

“Nesta hora, neste instante, há sujeitos que se matam nos arredores de Madri, há judeus-austriacos que agonizam nos campos de concentração, há chineses nos escombros de Nanquim e eu aqui, fresquinho, livre, dentro de 15 minutos porei o chapéu e irei passear no Luxemburgo.” Voltou-se para Brunet e encarou-o com amargura. “Sou um irresponsável”, pensou.

— Bombardearam Valença — disse subitamente.

— Sei — atalhou Brunet. — Não havia um só canhão de defesa antiaérea em toda a cidade. Jogaram bombas num mercado.

Não cerrara os punhos, não abandonara o tom sereno, sua maneira de falar ligeiramente mole, e no entanto era ele o bombardeado, eram seus irmãos e irmãs, seus filhos os mortos. Mathieu foi sentar-se numa poltrona “Tuas poltronas corrompem”. Ergueu-se com vivacidade e sentou-se na ponta da mesa.

— Então? — disse Brunet.

Parecia de tocaia.

— Você tem sorte — disse Mathieu.

— Sorte de ser comunista?

— É.

— Essa é boa! A gente escolhe, meu caro.

— Eu sei. Você tem sorte de ter podido escolher.

O rosto de Brunet fez-se mais duro:

— Isso quer dizer que não terá essa sorte?

Pronto. Era preciso responder. Sim ou não. Entrar para o Partido, dar um sentido à vida, escolher ser um homem, agir, acreditar. Seria a salvação. Brunet não despregava os olhos dele.

— Recusas?

— Recuso — disse Mathieu desesperado. — Recuso.

Pensava: “Veio oferecer-me o que tem de melhor!”

Acrescentou:

— Não é coisa definitiva. Mais tarde...

Brunet deu de ombros.

— Mais tarde? Se você aguarda uma revelação interior para escolher, você se arrisca a esperar muito. Você pensa que eu estava convencido quando entrei para o Partido? A convicção forma-se...

Mathieu sorriu tristemente.

— Eu sei. Põe-te de joelhos e terá fé. Talvez você tenha razão. Mas eu, eu quero acreditar primeiro.

[Jean-Paul Sartre, *A idade da razão*. Trad. Sergio Milliet. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2005, pp. 152-153.]

(41)

De: Gustavo

Para: Rosa

Assunto: **Então nós somos estrobos**

Oi, Rosa,

Adorei seus últimos e-mails. Neles senti força, inconformismo. Não sei se você percebe, mas de alguma forma você exerce uma influência sobre mim. E aqui eu paro. Paro porque percebi um monte de coisas e vou tentar organizá-las.

É claro que você exerce influência sobre mim! Assim como eu exerço influência sobre você (e sobre minha namorada, meus amigos e até sobre meu chefe). Em tudo que a gente faz está emitindo sinais, até quando a pessoa fica calada, quieta, aparentemente sem emitir sinal nenhum, na verdade é um sinal.

Só que é difícil lidar com tal complexidade. Cada um de nós tem mil facetas que refletem parcialmente a tantas outras daqueles que nos rodeiam. E para lidar com tudo isso a gente recorre a nossas prateleiras mentais e tenta “reduzir”, simplificar a vida, projetar os outros em uma superfície plana, classificando-os de acordo com rótulos: “Você é médica!”.

Pior. A gente projeta nessa superfície um monte de ideais e espera que os outros sejam reflexo deste nosso ideal. O resultado é que “narciso acha feio o que não é espelho”.

Quantas decepções não vêm dessa concepção estreita e estereotipada que construímos sobre os outros! Seja porque os outros não correspondem a nossas projeções: “Um bom gerente sabe o que motiva cada um de seus subordinados”, e fico esperando que meu chefe me ofereça aquele curso que eu queria tanto, mas ele não oferece. Seja porque correspondem exatamente a nossas projeções: “Nem adianta eu argumentar com meu chefe; ele é tão inflexível que vai indicar a pessoa com mais de tempo de casa para fazer o curso”, e ele acaba indicando o João, que nem estava tão interessado em fazer o curso agora.

Outras tantas decepções vêm da concepção estreita e estereotipada que construímos sobre nós mesmos e sobre as idealizações (aquilo que não encontramos em nós mesmos e buscamos em entidades externas): “Por hora não adianta eu fazer nada, manda quem pode e obedece quem tem juízo. Quando for gerente, vou mudar isso, mas, para ficar com a consciência tranquila e a alma lavada, vou mandar um e-mail para o RH sugerindo que revejam e tornem flexíveis os critérios de indicação para cursos”, e, como esperado, nada acontece.

Acho que exercemos plenamente nosso poder quando somos estrobos e vivemos uma saudável promiscuidade de influências. Acho que foi isso que entendi do trecho de *O falecido Mattia Pascal*, de Luigi Pirandello, que você me enviou:

o falecido mattia pascal

— A consciência? Mas a consciência não serve, meu caro senhor! A consciência não pode bastar como guia. Bastaria talvez se fosse, por assim dizer, um castelo e não uma praça, ou seja, se conseguíssemos conceber-nos isoladamente e ela não estivesse, por natureza, aberta aos outros. No meu modo de ver, existe na consciência uma relação essencial... isso mesmo, essencial entre eu que penso e os outros seres, objetos do meu pensamento. Por isso, não existe ninguém que baste a si mesmo, entende?

Quando os sentimentos, as vontades, os gostos desses outros que são objetos do meu pensamento ou do seu, não se refletem em mim ou no senhor, não podemos nos sentir saciados, nem tranquilos, nem contentes. Prova disso é que todos lutamos para que nossos sentimentos, nossos pensamentos, nossas vontades, nossos gostos reflitam-se na consciência dos outros. E se isso não ocorre, porque... digamos assim, o ar do momento não se presta para transportar e fazer brotar, meu caro senhor... as sementes... as sementes da sua ideia na mente dos outros, o senhor não pode dizer que a consciência baste. Basta para quê? Para viver sozinho? Para definhar na sombra? Vamos! Vamos!

[Luigi Pirandello, *O falecido Mattia Pascal*. São Paulo: Nova Alexandria, 2007, p. 86.]

(42)

De: Gustavo

Para: Rosa

Assunto: **Quando eu quero, eu posso**

Oi, Rosa,

Gostei muito também deste trecho que me enviou de *Memórias de Adriano*, de Marguerite Yourcenar. É curioso como uma obra escrita no pós- guerra sobre um personagem histórico da Antiguidade (Império Romano) nos faz refletir sobre os dias de hoje em que tanto se fala em *empowerment*, autogestão, benefícios do planejamento participativo etc.

Como fica a questão do poder? Onde está o poder? O que é poder?

memórias de adriano

Ao encargo difícilíssimo de pacificar as ilhas e as províncias limítrofes, juntavam-se as demais responsabilidades do meu posto, mas o trabalho desgastante dos dias não era nada comparado à lentidão das noites de insônia. Todos os problemas do império atormentavam-me ao mesmo tempo, conquanto meu próprio problema pesasse muito mais. Queria o poder! Queria-o para

impor meus planos, experimentar minhas soluções, restaurar a paz. Queria-o sobretudo para ser eu mesmo antes de morrer.

la fazer quarenta anos. Se sucumbisse naquela altura, não restaria de mim mais do que um nome numa série de altos funcionários, e uma inscrição em grego em honra do arconte de Atenas. Mais tarde, sempre que vi desaparecer um homem em plena maturidade e do qual o público julgava poder avaliar exatamente os sucessos e as derrotas, lembrava-me de que, naquela idade, eu só existia aos meus próprios olhos e aos olhos de alguns amigos, que deviam por vezes duvidar de mim, como eu duvidava deles. Compreendi então que pouquíssimos homens se realizam antes de morrer, e aprendi a julgar com mais piedade seus trabalhos interrompidos. Essa obsessão de uma vida frustrada imobilizava meu pensamento num ponto fixo, como um abscesso. Dava-se com a minha ânsia do poder o mesmo que se dá com o amor, que impede o amante de comer, dormir, pensar e até mesmo amar enquanto certos ritos não se cumprem. As tarefas mais urgentes pareciam-me vãs desde o momento em que me era interdito agir como senhor e assumir como chefe as decisões relativas ao futuro. Precisava da certeza de reinar, readquirir o gosto de ser útil. Aquele palácio da Antióquia, onde eu viveria alguns anos mais tarde numa espécie de frenesi de felicidade, era então para mim meramente uma prisão, talvez uma prisão de condenado à morte. Enviei mensagens secretas aos oráculos, a Júpiter Amon, a Castália, ao Zeus Doliquiano. Mandeí chamar os magos; cheguei a ordenar que trouxessem das enxovias da Antióquia um criminoso condenado à crucificação, ao qual um feiticeiro cortou o pescoço na minha presença, na esperança de que a alma, flutuando por instante entre a vida e a morte, me revelasse o futuro. Aquele miserável escapou assim a uma agonia mais prolongada; minhas perguntas, porém, ficaram sem resposta. Durante a noite arrastava-me de um vão de porta para outro, de balcão em balcão, ao longo das salas daquele palácio em cujas paredes se viam ainda as rachaduras provocadas pelo abalo sísmico, traçando aqui e ali, sobre o mármore de piso, cálculos astronômicos, interrogando as estrelas que tremeluziam no céu. Entretanto, era sobre a terra queurgia procurar os sinais do futuro.

[Marguerite Yourcenar, *Memórias de Adriano*. São Paulo: Círculo do Livro, 1988, pp. 79-80.]

A leitura deste trecho me fez lembrar uma palestra que vi na faculdade. O palestrante mencionou a seguinte situação: “Dentro de um exército há o soldado da linha de frente, o cabo, o sargento, o tenente, o capitão, o major, o coronel, o general e o marechal. Quem tem mais poder?”.

A resposta lógica (e correta) é: o marechal, o exército é muito claro em sua estrutura hierárquica.

O palestrante citou então outra situação: “Durante uma manifestação popular um estudante se posta diante de um tanque de guerra e impede que uma linha de tanques avance. Quem tem o poder, o soldado que conduz o tanque ou o estudante? O soldado comunica o impasse ao sargento. A resposta é clara, “Deixe de ser frouxo e acabe com desgraçado”, mas o soldado prefere se submeter às penas da justiça militar ao estigma eterno de algoz da humanidade. O sargento se vê obrigado a recorrer ao tenente, e assim por diante até chegar ao marechal. Por fim um destacamento de infantaria prende o estudante, mas todo um regime de poder ficou abalado. Em cada passo dessa história, quem deteve o poder?”.

Moral da história: “O poder, em cada passo dessa história, esteve sempre com o agente da cadeia que estivesse disposto a assumir plenamente as consequências de sua decisão. O estudante poderia ter sido morto, mas assumiu plenamente o risco de sua decisão; o soldado nem sabia exatamente qual seria a pena que sofreria por insubordinação, mas assumiu o risco de suportá-la, e assim por diante. O chefe supremo do Estado assumiu o risco de enfrentar um estudante com um tanque de guerra e amargou o abalo de todo o regime, que teve sua legitimidade afetada aos olhos da humanidade. Portanto, o poder não está em um cargo, mas em qualquer agente que assuma plenamente as consequências de sua decisão.

Mais curiosa do que a palestra em si, foi o que aconteceu a despeito dela.

Durante a palestra, os alunos dedicaram a ela atenção total, mas os mestres e diretores da faculdade (que haviam contratado o palestrante para os estudantes) se concentraram no fundo do auditório, onde tomaram café, fumaram e se distraíram conversando. Essa atitude claramente constrangeu o palestrante. No entanto, ele não se abalou. Ao final de sua exposição, simplesmente comentou que é um erro frequente confiar no cargo como

fonte de nossa dignidade, em vez de assentá-la em nossas atitudes. Ficou subentendido que se referia à presente situação. Claro que em poucos minutos seu microfone foi cortado sob a alegação de que seu tempo estava esgotado.

Para mim, foi uma lição de discurso aliado à prática.

(43)

De: Rosa

Para: Gustavo

Assunto: **Quem pode manda. Quem tem juízo... Obedece?**

Oi, Gustavo,

Estava olhando alguns de nossos últimos e-mails... Puxa, será que mais alguém se interessaria em ler o que temos escrito? Não sei, tenho sentido tanta vontade de envolver mais pessoas nessa nossa reflexão sobre as empresas...

Meu Deus, se eu pudesse começar minha vida de novo, juro que mudaria de profissão e ia me dedicar a estudar mais a fundo todos esses fenômenos corporativos. Acho até que poderia me tornar uma espécie de “médica das organizações”. Já imaginou quantos pacientes eu teria, com tanta empresa doente por aí?

Olha, queria ter mais tempo, muito mais tempo... Sabe, agora que estou de cama, passei a devorar livros e revistas sobre administração e negócios. Pois é. Culpa sua, que trouxe à baila temas tão interessantes como carreira, poder, liderança...

Vou contar para você mais algumas coisas que andei estudando e pensando sobre esses assuntos.

É o seguinte: muitos argumentam que, para serem ágeis e velozes, os líderes têm de ser determinados e, por vezes, audaciosos. Competir em alta velocidade exige vontade de mover até montanhas, se for o caso. Líderes têm de ser capazes de cortar as resistências e modificar a rotina de toda a organização, em tempo de fazer a empresa enfrentar drásticas mudanças de curso, quando é o caso.

Em linhas gerais, esse é, aliás, o tom do belo trecho que você me passou sobre Adriano, que naquela parte da obra ainda lutava para se tornar imperador (aliás, vale mesmo ler esse livro, que viagem literária fantástica pelos tempos do Império Romano!).

O problema é que hoje é impossível para a pessoa no cargo mais alto, sozinha, ter todas as respostas, perceber todas as tendências, entender todos os clientes, conhecer todas as necessidades tecnológicas ou ter todas as habilidades no trato interpessoal, além de sabedoria para lidar com as aspirações e as sutilezas de todos os parceiros envolvidos.

Está entendendo o problema, Gustavo? Se a comunicação não fluir entre todos os funcionários e o líder, se os funcionários não expressarem suas opiniões, a organização se tornará muito lenta para perceber os primeiros sinais que fariam toda a diferença na descoberta das necessidades dos clientes ou na reação aos movimentos dos concorrentes.

A conclusão inevitável, caro amigo, é que hoje acredito que as empresas devam buscar pessoas que saibam decidir quando é apropriado seguir as ordens, quando discordar delas e quando é essencial que o líder seja ouvido. Para alguns, é muito fácil abrir mão de seu poder escondendo-se atrás de seu papel de subordinado, deixando ao chefe o direito (e o dever) de tomar as decisões. No entanto, esta é uma postura que só considera o curto prazo, porque permite que a organização tome rumos errados e reduz as chances de o subordinado ser envolvido em decisões futuras.

Será que finalmente veremos o fim de relações como a descrita no texto a seguir, do maravilhoso livro *A colmeia*, do espanhol Camilo José Cela? O livro oferece retratos muito engraçados e pungentes da vida madrilena dos anos 1940, embora o trecho escolhido, que fala da contratação de um novo funcionário, ainda retrate provavelmente a vida corporativa de muitas pessoas hoje no Brasil.

a colmeia

Dom Mario de la Vega, o tipógrafo do charuto, tinha ido jantar com o bacharel do artigo três.

— Escute, sabe o que eu tenho para lhe dizer? Não vá me ver amanhã, amanhã vá trabalhar. Gosto de fazer as coisas assim, de repente.

O outro, a princípio, ficou um tanto perplexo. Gostaria de dizer que talvez fosse melhor esperar uns dois dias, para ter tempo de pôr umas coisinhas em ordem, mas pensou que corria o risco de ouvir um não.

— Está bem, muito obrigado, procurarei fazer o melhor que eu souber.

— Assim você só tem a ganhar.

Dom Mario de la Vega sorriu.

— Trato feito. E, agora, para começar com o pé direito, convido-o a jantar.

A vista do outro nublou-se.

— Mas...

O tipógrafo interrompeu:

— Bem, a não ser que você tenha algum compromisso, não quero ser importuno.

— Não, não, nem pensar, o senhor não é importuno, muito pelo contrário. Eu não tenho compromisso nenhum.

O bacharel encheu-se de brio e acrescentou:

— Esta noite não tenho nenhum compromisso, estou à sua disposição.

Já na taberna, dom Mario tornou-se um tanto aborrecido e se pôs a explicar que gostava de tratar bem os subordinados, que seus subordinados se sentissem bem, que seus subordinados prosperassem, que seus subordinados o vissem como um pai, e que seus subordinados chegassem a sentir um carinho pelo escritório.

— Sem a colaboração entre o chefe e os subordinados, não há negócio que prospere. E se o negócio prospera, melhor para todos: para o patrão e para os subordinados. Espere um momento, vou telefonar, tenho que deixar um recado.

Depois da peroração do novo empregador, o bacharel compreendeu perfeitamente que seu papel era o de subordinado. E se não tivesse entendido, tudo entenderia quando dom Mario, em meio à refeição, saiu-se como esta:

— Você começará ganhando dezesseis pesetas; mas, de contrato de trabalho, nem falar. Entendido?

— Sim, senhor; entendido.

[Camilo José Cela, *A colméia*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002, pp. 182-184.]

(44)

De: Rosa

Para: Gustavo

Assunto: **O lado negro da força**

Oi, Gustavo,

Continuo pensando muito sobre o tema “carreira”. Fiquei me lembrando de todos os meus amigos “executivos” que conheci na vida, comparando os que “patinaram” ao longo do caminho e aqueles que, de alguma forma, chegaram lá.

Não sei se faz sentido para você, mas constatei que os do segundo tipo reúnem sempre três características fundamentais:

Eles cultivam um *sonho*, de longo prazo. Apesar de talvez nunca ser atingido, é a perseguição desse sonho que dá sentido à carreira e que justifica uma vocação. Um exemplo, pensando nos meus colegas pediatras: “Que toda criança no Brasil possa crescer saudável”.

Sempre têm uma *missão* clara. A missão é diferente do sonho: mais conectada ao curto prazo, ela se renova periodicamente. A missão explicita a existência de um objetivo definido, e o profissional sabe como atingi-lo. Exemplificando: “Serei até o final do ano o chefe do setor de pediatria do Hospital X”.

Finalmente, eles transbordam *energia*, manifestada por sua fantástica e invencível vontade de tentar, de buscar, de aprender.

É bacana entender que se faltar qualquer um desses três elementos, a carreira sofre. Um profissional sem missão é um barco sem destino. Na ausência de energia, ele nem deixa o porto. Sem um sonho, ele se cansa de tanto partir e chegar e passa a se perguntar “Para que tudo isso?”.

Mas o mais perigoso, Gustavo, é que muita gente desenvolve essas três características por meio do ódio e seus afilhados (rancor, inveja etc.). O ódio, traduzido em fantasias de vingança, é extremamente poderoso. Você conhece a saga *Guerra nas estrelas* e a história de Darth Vader? Pois é, o tal “lado negro da força” existe mesmo na vida real.

Os desejos de “ser mais que alguém”, “esfregar na cara de tal pessoa quanto se é bom”, ou sentimentos afins, são perfeitamente capazes de fornecer energia, criar missões que se renovam em incontáveis batalhas e gerar uma visão que muitas vezes justifica toda uma vida. Em outras palavras, com o lado negro, combustível não falta para a carreira. O problema é: a que preço?

Estou falando tudo isso porque tanto tempo na cama tem me feito pensar muito sobre como construí minha vida, sobre qual foi meu principal motor para as lutas profissionais do dia a dia. Constato, com muita tristeza, que o sentimento descrito no trecho abaixo não esteve totalmente distante de mim. O texto é do livro *Os indiferentes*, do gênio italiano Alberto Moravia.

os indiferentes

[...] nunca se sentira tão impiedosa: se Lisa estivesse a morrer de sede ter-lhe-ia recusado o último copo de água, se esfomeada, o último bocado de pão; se a amiga ficasse inesperadamente pobre, poderia suplicar-lhe de joelhos e beijar-lhes as mãos que não lhe daria um centavo de coisa nenhuma; nada; e se estivesse a morrer e a chamasse à cabeceira, deixá-la certamente morrer só como um cão, sim, rebentar sozinha no seu leito sujo, de cara voltada para a parede, no seu quarto vazio; e além disso a mãe sentia-se capaz de a punzir, torturá-la, arrastá-la pelos cabelos e espezinhá-la com os saltos dos sapatos no ventre, no peito, na cabeça e na cara... de tudo seria capaz, nem nunca na sua vida se sentira tão plenamente, voluptuosamente má.

Mas... mas a melhor vingança não era o perdão? Sim, mas que perdão? O perdão afetuoso, amorável, alegre? Ou o outro, desdenhoso, frio, atirado à cara como uma esmola?

O segundo; Lisa arruinava-se, fazia dívidas, empobrecia, tornava-se andrajosa e mendiga, todos a abandonavam; ou então, após uma grave

doença, ficava emagrecida, embrutecida, grisalha e, talvez, são coisas que acontecem, talvez idiota e mentecapta, talvez cega...um rosto descarnado, olhos brancos, uma fronte incerta que vai de encontro aos móveis e às pessoas... o dedo de Deus, o castigo do Céu, são coisas que acontecem... Então ela perdoava-lhe... devagar, um momento, perdoava-lhe, sim, mas apenas por metade, com desprezo, frieza e memória tenaz, humilhando-a e sem a deixar aproximar-se muito, como para lhe fazer compreender que não era sequer digna do seu ódio...

[Alberto Moravia, *Os indiferentes*. São Paulo: Instituto Progresso, 1960, pp. 178-179.]

(45)

De: Gustavo

Para: Rosa

Assunto: **Preguiça**

Oi, Rosa,

Estou gostando de ver! Você tem me escrito bastante, acho que é a sua energia que está de volta! Mas não abuse, hein! Um dia de cada vez!

Um dia de cada vez... Essa é a recomendação que tenho repetido para mim mesmo, quase como um mantra. Estou tão empolgado com a nossa conversa, que no dia a dia não vejo a hora de voltar do trabalho para explorar todas suas sugestões de leitura. Estou apaixonado pela literatura, Rosa. E absolutamente viciado no prazer que me dá, porque percebo que tem tudo a ver com a minha experiência corporativa.

Estou meio enfeitiçado pela literatura, talvez até a esteja vendo onde ela não existe. Mas juro que tenho relido com outros olhos diversos textos acadêmicos do meu curso de graduação em administração, e até mesmo lá, onde antes só via aborrecimento, hoje encontro muitos motivos para deleite. Filosofia, sociologia, antropologia... atualmente percebo que muitos dos principais textos das chamadas ciências sociais devem uma parte considerável de seu valor e perenidade a uma inegável qualidade literária.

Acredito que uma prova disso seja o livro *Casa-grande e senzala*, escrito pelo pernambucano Gilberto Freire. Meu Deus, que descrição preciosa dessa rica mistura que é o brasileiro. Cada pedacinho do livro me ajuda a entender um pouco mais de mim mesmo e dos executivos a minha volta. São visões inspiradoras, porque não dogmaticamente conclusivas ou ingenuamente deterministas, mas de um olhar original e muito provocador.

Quer um exemplo? Já que no seu e-mail anterior você falou de energia como um dos três ingredientes de uma carreira de sucesso, vamos comparar então a minha preguiça em investir em um curso de pós-graduação — caminho necessário para dar “aquele gás” na minha carreira — com a indolência do senhor de engenho impiedosamente ilustrada por Gilberto Freire:

casa-grande e senzala

Ociosa, mas alagada de preocupações sexuais, a vida do senhor de engenho tornou-se uma vida de rede. Rede parada, com o senhor descansando, dormindo, cochilando. Rede andando, com o senhor em viagem ou a passeio debaixo de tapetes ou cortinas. Rede rangendo, com o senhor copulando dentro dela. Da rede não precisava afastar-se o escravocrata para dar suas ordens aos negros, mandar escrever suas cartas pelo caixeiro ou pelo capelão; jogar gamão com algum parente ou compadre. De rede viajavam quase todos — sem ânimo para montar a cavalo: deixando-se tirar de dentro de casa como geleia por uma colher.

Mais adiante, o autor até menciona algumas honrosas exceções a essa preguiça onipresente:

É verdade que esses homens moles, de mãos de mulher; amigos exagerados da rede; voluptuosos do ócio; aristocratas com vergonha de ter pernas e pés para andar e pisar no chão como qualquer escravo ou plebeu — souberam ser duros e valentes em momentos de perigo. Souberam empunhar espada e repelir estrangeiros afoitos; defender-se de bugres; expulsar da colônia capitães-generais de Sua Majestade.

Mas a conclusão de Gilberto Freire é inapelável:

Mas excetuados esses rompantes guerreiros, a vida dos aristocratas do açúcar foi lânguida, morosa. Os dias se sucediam iguais; a mesma modorra; a mesma vida de rede...

[Gilberto Freire, *Casa-grande e senzala*. Rio de Janeiro: Record, 2000, pp. 482-483.]

Rosa, amiga, por favor, me empurra pra fora dessa rede?

(46)

De: Rosa

Para: Gustavo

Assunto: **Esses gregos...**

Olá, Gustavo,

Muito interessante seu último e-mail, Gustavo. Mas, será que você não está sendo muito duro com você? Não vejo nada de preguiçoso em alguém que se entrega com tanta dedicação aos livros e ao debate de ideias. Aliás, pensando bem, a função de um bom curso de pós-graduação é justamente proporcionar o ambiente para essas atividades. Acho que já estamos os dois matriculados e nem percebemos!

Voltando então ao nosso debate de ideias, gostaria de falar sobre um tema insistentemente comentado por amigos meus que trabalham no mundo corporativo: o da política. Por exemplo, quem já não ouviu algum profissional demissionário exclamar aos brados: "Ah, não aguento mais tal empresa, é muita política, muita luta por cargos".

Para dar uma palavrinha sobre esse assunto, vale a pena pedir ajuda aos gregos.

Acho instigante como Platão, em um de seus famosos *Diálogos*, fala de Protágoras e de como esse filósofo explicou o surgimento da política.

No início, o homem, sozinho e isolado, se via em clara desvantagem em comparação a outros animais, mais fortes e rápidos.

Como solução, até de sobrevivência, surgiu a união dos homens no que podemos chamar de embriões de cidades.

O problema nessas cidades foi que a convivência propiciou a disputa por espaço, com os homens voltando-se uns contra os outros. E eles passaram a se destruir...

Zeus, compadecido, deu então de presente à humanidade dádivas que possibilitavam a “arte da política”, ou seja, a arte que permite que os homens vivam juntos em harmonia (fundamentalmente dentro de cidades, as “polis”, termo encontrado também na palavra política).

Não sou nenhuma *expert* no assunto, mas me parece que hoje a palavra política tem pelo menos duas grandes interpretações. Uma é justamente a de política como “ciência do Estado”, do governo da “cidade”. De forma harmônica, claro.

O outro significado, mais ligado àquele sentido de disputa entre os indivíduos, é o de política como “ciência do poder”, poder que defino como a habilidade de um homem ou de um grupo de impor sua vontade sobre os outros.

Juntando tudo, somos humanos sobretudo porque vivemos politicamente. O que implica harmonia, ou pelo menos a sua busca. E também disputas pelo poder. Harmonia e disputas. Toda organização ou empresa é assim. É ingênuo pensar diferente.

Faz sentido?

Bom, evoluindo nosso debate, lembro de mais um tema importante: o da questão “generalista *versus* especialista”. Em outras palavras, vale mais a pena ser um profissional que entende um pouco de tudo, ou muito de pouco?

O texto que escolhi desta vez para você é do livro *O jogo das contas de vidro*, de Hermann Hesse. Você vai notar que a resposta desse escritor é totalmente baseada no que ele define como paixão.

Esses gregos... Eis mais um vocábulo que herdamos deles. Cabe notar que, de acordo com muitos pensadores gregos, a paixão, apesar de ser inerente ao ser humano, pode e deve ser dominada. Domine-a e seja ativo em relação a seu destino, ou torne-se dominado por ela e, portanto, passivo (notou a semelhança das palavras passivo e paixão? Não é coincidência! É um aviso!).

Trazendo esse conceito para o nosso debate, a paixão do especialista por sua área de proficiência pode cegá-lo, tornando-o um profissional menos competente.

Mas como dominar uma paixão? Uma boa tática grega é canalizá-la para outra paixão mais nobre. Hermann Hesse parece propor que esse é o caso da paixão pelo pensamento generalista, que busca a perfeição integradora de diferentes campos de conhecimento.

E aí, Gustavo, é melhor mesmo ser um profissional generalista?

o jogo das contas de vidro

Nessas inclinações e aversões instintivas e apaixonadas tu podes perceber claramente as almas mesquinhas. Na verdade, isto é, nas almas elevadas e nos espíritos superiores não existem essas paixões. Cada um de nós é apenas um homem, apenas uma experiência, algo que se encaminha. Mas deve encontrar-se num caminho em que a perfeição também se encontra, deve aspirar ao centro, e não à periferia. Presta atenção: pode-se ser um pensador lógico ou um gramático, e ao mesmo tempo estar repleto de fantasia e de música. Pode-se ser musicista ou jogador de avelórios, e ao mesmo tempo uma pessoa inclinada a obedecer às leis e à ordem estabelecida. O homem que nós temos em vista e ao qual aspiramos, e que pretendemos chegar a ser, poderia diariamente trocar sua ciência ou sua arte com qualquer outra pessoa; no Jogo de Avelórios poderia fazer irradiar a mais cristalina lógica, e na gramática a mais criadora fantasia. Assim deveríamos ser, a qualquer momento deveria haver a possibilidade de nos colocarem em outro posto, sem que opuséssemos resistência, e sem nos deixarmos perturbar.

— Acho que compreendi — disse Servo. — Mas as pessoas com fortes simpatias e aversões não serão justamente as naturezas apaixonadas, e as outras, ao contrário, as mais calmas e afáveis?

— Aparentemente está certo o que tu dizes, mas de fato não está — disse rindo o Mestre. — Para sermos aptos a tudo e satisfazermos a todas as exigências, não é preciso possuir um minus de energia psíquica, de impulsos e calor, mas sim um plus. O que tu chamas de paixão não é nenhuma energia psíquica, mas um atrito entre a alma e o mundo exterior. Onde reinam os sentimentos apaixonados não existe um plus

de enérgicos desejos e aspirações, mas esses sentimentos se dirigem a uma meta solitária e falsa, e por essa razão a atmosfera se torna tensa e pesada. Quem centralizar a mais sublime energia do desejo, quem a dirigir ao verdadeiro ser, à perfeição, terá uma aparência mais calma do que a pessoa apaixonada, porque a labareda do seu ardor não é sempre visível, e porque, por exemplo, ao discutir, essa pessoa não grita nem gesticula. Mas eu te digo: esse homem arde, queima!

[Hermann Hesse, *O jogo das contas de vidro*. Florianópolis: BestBolso, 2007, pp. 101-102.]

(47)

De: Gustavo

Para: Rosa

Assunto: **Eu só quero é ser feliz...**

Oi, Rosa,

Esse conflito entre generalista e especialista me confunde um pouco, me faz lembrar aquela história em que se pergunta a dois homens o que eles fazem da vida. O primeiro responde que assenta pedras, o segundo responde que constrói uma catedral. Mais importante do que o rótulo de especialista ou generalista é o significado que damos ao que fazemos.

Construir uma carreira consome literalmente a maior parte da vida. Para valer a pena, é bom que todo o tempo e o esforço dedicados tenham um significado em si, no dia a dia. Viver da expectativa de que, algum dia, chegaremos ao topo da montanha encantada é uma trajetória de alto risco. Podemos não chegar, podemos escorregar, podemos até passar pelo topo e não nos dar conta disso.

Se as pedras que assento hoje não me comovem, é pouco provável que me reconhecerei na catedral construída. Mario Benedetti, escritor e jornalista uruguaio, fala um pouco sobre essa busca da felicidade em seu livro *A trégua*. Onde devemos buscá-la? Num futuro promissor ou em cada gesto, em cada fato mezinho do presente?

a trégua

Sua teoria, a grande teoria de sua vida, a que a mantém em vigor, é que a felicidade, a verdadeira felicidade, é um estado muito menos angelical e até muito menos agradável do que alguém costuma sonhar. Ela diz que as pessoas acabam, geralmente, sentindo-se infelizes apenas por ter acreditado que a felicidade era uma permanente sensação de indefinível bem-estar, de prazeroso êxtase, de festa perpétua. Não, ela diz, a felicidade é muito menos (ou talvez muito mais, mas de qualquer maneira uma coisa diferente) e é certo que muitos desses supostos infelizes são, na realidade, felizes, mas não se dão conta, não admitem isso, porque acreditam que estão longe demais do bem-estar máximo. É algo semelhante ao que acontece com os desiludidos da Gruta Azul. A que eles imaginam é uma gruta de fadas, não sabiam bem como era, somente que era uma gruta de fadas, e chegam lá e descobrem que, ao contrário, todo o milagre consiste em que alguém quando põe as mãos na água as vê levemente azuis e luminosas.

[Mario Benedetti, *A trégua*. Porto Alegre: L&PM Pocket, 2008, p. 86.]

(48)

De: Rosa

Para: Gustavo

Assunto: **O tempo**

trecho de lavoura arcaica

O tempo é o maior tesouro de que um homem pode dispor; embora inconsumível, o tempo é o nosso melhor alimento; sem medida que o conheça, o tempo é contudo nosso bem de maior grandeza: não tem começo, não tem fim; é um pomo exótico que não pode ser repartido, podendo entretanto prover igualmente a todo mundo; onipresente o tempo está em tudo; existe tempo, por exemplo, nesta mesa antiga: existiu primeiro uma terra propícia, existiu depois uma árvore secular feita de anos

sossegados, e existiu finalmente uma prancha nodosa e dura trabalhada pelas mãos de um artesão dia após dia; existe tempo nas cadeiras onde sentamos, nos outros móveis da família, nas paredes da casa, na água que bebemos, na terra que fecunda, na semente que germina, nos frutos que colhemos, no pão em cima da mesa, na massa fértil dos nossos corpos, na luz que nos ilumina, nas coisas que nos passam pela cabeça, no pó que dissemina, assim como em tudo que nos rodeia; rico não é o homem que coleciona e pesa no amontoado de moedas, e nem aquele, devasso, que se estende, mãos e braços, em terras largas; rico só é o homem que aprendeu, piedoso e humilde, a conviver com o tempo, aproximando dele com ternura, não contrariando suas disposições, não se rebelando contra seu curso, não irritando sua corrente, estando atento para seu fluxo, brindando-o antes com sabedoria para receber deles os favores e não a sua ira; o equilíbrio da vida depende essencialmente deste bem supremo, e quem souber com acerto a quantidade de vagar, ou a da espera, que se deve por nas coisas, não corre nunca o risco, ao buscar por elas, de defrontar-se com o que não é; por isso, ninguém em nossa casa há de dar nunca o passo mais largo que a perna: dar o passo mais largo que a perna é o mesmo que suprimir o tempo necessário à nossa iniciativa; e ninguém em nossa casa há de colocar o carro à frente dos bois: colocar o carro à frente dos bois é o mesmo que retirar a quantidade de tempo que o empreendimento exige; e ninguém ainda em nossa casa há de começar nunca as coisas pelo teto: começar as coisas pelo teto é o mesmo que eliminar o tempo que se levaria para erguer os alicerces e paredes de uma casa; aquele que exorbita no uso do tempo precipitando de modo afoito, cheio de pressa e ansiedade, não será jamais recompensado, pois só a justa medida do tempo dá a justa natureza das coisas, não bebendo do vinho quem esvazia num só gole a taça cheia; mas fica a salvo do malogro e livre da decepção quem alcançar aquele equilíbrio, é no manejo mágico de uma balança que está guardada toda a matemática dos sábios, num dos pratos a massa tosca, modelável, no outro, a quantidade de tempo a exigir de cada um o requinte do cálculo, o olhar pronto, a intervenção ágil ao mais sutil desnível...

[Raduan Nassar, *Lavoura arcaica*. 3. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2006, pp. 51-54.]

Pois é, Gustavo, o que mais eu posso dizer depois de um texto lindo como esse? Ele me lembra muito o Eclesiastes, uma das partes mais bonitas da *Bíblia*, o maior livro de todos os tempos.

Ai, ai, se pelo menos eu pudesse mostrar para você como todas aquelas ansiedades do dia a dia, especialmente as do trabalho, parecem hoje tão pequenas para mim...

Por falar em tempo, viajo no domingo para as sessões de tratamento nos Estados Unidos. Podemos sim nos encontrar pessoalmente (finalmente!) no sábado, como você sugeriu.

Reze por mim, Gustavo.

Beijo, Rosa

P.S.: Ontem sonhei com meu pai. Sua frase preferida, remédio para todas as ocasiões, era: "Dê tempo ao tempo". Queria ter tido a sabedoria que ele sempre teve.

(49)

De: Gustavo

Para: Rosa

Assunto: **O que faz a viagem não é o destino, mas o percurso**

Oi, Rosa,

Quero muito ver você ainda antes de sua viagem...

Não sou lá muito religioso, mas tentei ler a *Bíblia*, fui direto para o trecho do Eclesiastes (3) que me falou: "Tempo para tudo". Ler a *Bíblia* é engraçado; você não tem certeza absoluta de estar entendendo tudo, em contrapartida, dá a impressão de que já ouviu tudo aquilo "em algum lugar".

Neste trecho há bastante ceticismo em relação às conquistas materiais...

eclesiastes (2:4-11)

Empreendi grandes obras; edifiquei para mim casas; plantei para mim vinhas.

Fiz jardins e pomares para mim e nestes plantei árvores frutíferas de toda espécie.

Fiz para mim açudes, para regar com eles o bosque em que reverdeciam as árvores.

Comprei servos e servas e tive servos nascidos em casa; também possuí bois e ovelhas, mais do que possuíram todos os que antes de mim viveram em Jerusalém.

Amontoei para mim prata e ouro e tesouros de reis e de províncias; provi-me de cantores e cantoras e das delícias dos filhos dos homens: mulheres e mulheres.

Engrandeci-me e sobrepujei a todos os que viveram antes de mim em Jerusalém; perseverou também comigo a minha sabedoria.

Tudo quanto desejaram os meus olhos não lhes neguei, nem privei o coração de alegria alguma, pois eu me alegrava com todas as minhas fadigas, e isso era a recompensa de todas elas.

Considerei todas as obras que fizeram as minhas mãos, como também o trabalho que eu, com fadigas, havia feito; e eis que tudo era vaidade e correr atrás do vento, e nenhum proveito havia debaixo do sol.

Passa a sensação de que importa menos o fim e importam mais os meios:

eclesiastes (4:9-12)

Melhor é serem dois do que um, porque têm melhor paga do seu trabalho.

Porque se caíres, um levanta o companheiro; ai, porém, do que estiver só; pois, caindo, não haverá, quem o levante.

Também, se dois dormirem juntos, eles se aquestrarão; mas um só, como se aquestrará?

Se alguém quiser prevalecer contra um, os dois lhe resistirão; o cordão de três dobras não se rebenta com facilidade.

[incluir referência]

Sabe Rosa, não importa se a gente é religioso ou não, se acredita em Deus ou não, mas aqui parece haver uma sabedoria. Essa sabedoria não nega a importância de nossos sonhos, de nossos objetivos de vida e de carreira, mas ressalta a importância de garantir que os meios que utilizamos para alcançá-los tenham também um sentido em si, para que não cheguemos ao final da jornada com aquela sensação de vazio.

Enquanto escrevia, me veio uma melodia e letra do Elymar Santos: “O que se leva dessa vida, coração, é o amor que a gente tem pra dar”.

Estou ansioso por que chegue o sábado!

Abraço,

Gustavo

(50)

De: Rosa

Para: Gustavo

Assunto: **Boa viagem**

Desculpe a choradeira no nosso encontro de ontem, Gustavo.

Por motivos óbvios, estou muito emotiva atualmente.

Só queria novamente dizer que estou muito orgulhosa da nossa amizade, de tudo o que pensamos e refletimos juntos.

Um filósofo, acho que foi Kant, uma vez disse que, se a providência quisesse que fôssemos felizes, não nos teria dado a inteligência. Bobagem. Esse papo de que só os ingênuos ou ignorantes conseguem ser felizes é balela. A verdadeira felicidade é esclarecida, consciente, madura. Espero

que a literatura continue ajudando-o a chegar lá, a criar esse futuro que você tanto merece.

Por último, não podia viajar sem lhe apresentar ao meu escritor preferido, Thomas Mann. Se tivesse que levar um, e apenas um livro comigo, seria com certeza *A montanha mágica*.

Um beijo carinhoso,

Rosa

a montanha mágica

Que era a vida? Não se sabia. Tinha ela consciência de si mesma, indubitavelmente, desde que era vida, mas ignorava o que era.

[...] Que era a vida? Ninguém sabia. Ninguém conhecia o ponto donde brotava a natureza, e no qual ela se acendia. A partir desse ponto, nada havia na vida que não estivesse motivado ou o estivesse apenas insuficientemente; mas a própria vida parecia não ter motivo.

[...] Que era, então, a vida? Era calor, o calor produzido pela instabilidade preservadora da forma; era uma febre da matéria, que acompanhava o processo de incessante decomposição e reconstituição de moléculas de albumina, insubistentes pela complicação e pela engenhosidade de sua estrutura. Era o ser daquilo que em realidade não podia ser, daquilo que, a muito custo, mediante um esforço delicioso e aflitivo, consegue, nesse processo febril de decadência e de renovação, chegar ao equilíbrio no ponto do ser. Não era nem matéria nem espírito. Era qualquer coisa entre os dois, um fenômeno sustentado pela matéria, tal e qual o arco-íris sobre a queda d'água, e igual à chama.

[Thomas Mann, *A montanha mágica*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2006, p. 52.]

epílogo

Conforme tínhamos combinado, nos encontramos naquele sábado. Foi um momento mágico, daqueles que a gente está ali, mas sabe que está vivendo momentaneamente em outra dimensão. Tudo conspirava nesse sentido. Era um sábado de sol, a ausência completa de nuvens escancarava que aquele dia, aquele momento, era de possibilidades infinitas. O bar, lógico, estava lotado, mas todo o movimento e todo o ruído não passavam de cenário, de pano de fundo para nosso encontro, faziam parte da paisagem, nada mais.

Toda estatura que imaginei por seu conhecimento, pela bagagem cultural daquela mulher, cabia em um corpo miúdo, pequenino. Todo seu brilhantismo, sua energia, em um modo de se arrumar extremamente simples: saia, blusa, sandálias baixas e os cabelos longos, alguns já brancos, cuidadosamente penteados e amarrados em um rabo de cavalo.

Conversamos muito — sobre literatura, autores, interpretações, minhas perspectivas de vida e o tratamento que ela iria fazer nos Estados Unidos. Foi uma conversa emocionada, mas leve. Sei que ambos estávamos vibrando numa mesma frequência. Havia amor, não o amor romântico, apaixonado, mas um amor que age como a chama branda, invisível, que atua no cotidiano e não no excepcional, que segue sem sobressaltos e dá sentido à vida.

Não chegamos a falar nada de realmente novo, nada que algum de nós não soubesse, isso porque aquele era um momento mágico de revelação. Nesses momentos, a lógica se inverte e nada de importante precisa ser dito.

Talvez por imensa sabedoria, talvez por vil covardia, não trocamos telefones ou outras formas de contato, sabíamos que o que importava era aquele momento preciso e precioso.

O último e-mail que recebi de Rosa, há dois meses, foi esse “Boa Viagem”. Talvez ela volte. Todos os dias, quando abro meu computador espero encontrar essa surpresa. Talvez não volte e, ainda assim, me sinto um privilegiado por tê-la conhecido.

agradecimentos

Acredito que todos já vivemos a sensação de entrar numa biblioteca ou numa livraria, nos deparamos com aquela imensidão de livros e pensamos: — quantos ainda estão por ler, a quantos deles não dedicamos a profundidade devida.

Neste momento de agradecimento a sensação é muito parecida, sabemos que existe uma riqueza inesgotável de pessoas e personalidades que nos cercam, nos desafiam e nos ensinam e, por mais que puxemos pela memória, ao citar nomes sempre vamos cometer uma injustiça, ou de omissão, ou de pouca atenção.

Que fique registrado então: todas as pessoas que trabalham e convivem conosco estão de alguma forma refletidas neste livro, são elas que nos inspiraram por meio de pequenas lições escondidas no cotidiano. Muito obrigado, do fundo do coração!

Finalmente, e sem prejuízo do que acabamos de dizer, fica aqui apenas um agradecimento especial àqueles que empreenderam um esforço consciente, e muito carinhoso, de ler e criticar esse texto: Alexandre Chiavegati, Beatriz Marchesini, Francisco Tortorelli, Helio Ventura, Julio Moreira, Katia Campanile, Marcia Duarte, Paula Ventura, Ricardo Jucá.

índice

PARTE I — VIDA CORPORATIVA

Joseph Conrad

O que você faz, 16
Coração das trevas, 17

Machado de Assis

Espelho, espelho meu... decifra-me ou te devoro, 18
O espelho, 19, 20

Carlos Fuentes

Yin Yang, 20, 21
A morte de Artemio Cruz, 21-22

James Joyce

3 tarefas para mim, 22-23
Retrato do artista quando jovem, 24

Graciliano Ramos

UTI das almas!, 24-25
São Bernardo, 25

Dino Buzzati

Meditando no deserto, 26-27
O deserto dos tártaros, 27-29

Goethe

Apreensão, 29-30
Fausto, 30

Saul Bellow

Xô, depressão!, 31
Herzog, 31-32

Eça de Queiroz

Se você fala, eu escuto, 33-34
A ilustre Casa de Ramires, 34

Oscar Wilde

De aparências também se vive!, 35-36
O retrato de Dorian Gray, 37

Jane Austen

Olhando pelo umbigo, 38-39
Orgulho e preconceito, 39-41

Miguel de Cervantes

Pior cego é aquele incapaz de fechar os olhos e sonhar, 42-43
Dom Quixote de La Mancha, 43-44

PARTE II — MARKETING

Gabriel García Márquez

Todas as formas de sentir, 46
Cem anos de solidão, 46-49

Marcel Proust

Recordar é viver, 49-50
Um amor de Swann/Em busca do tempo perdido, 51

Julio Cortázar

Tenho uma solução, procuro um problema, 52-53
Os prêmios, 53

Balzac

Não pergunte que eles respondem, 54-55
Estudos de mulher, 55-56

Italo Calvino

Um animal no meio de símbolos, 56
Cidades invisíveis, 57-58

Virginia Woolf

Ouvir com a alma, falar com o coração!, 58-59
Orlando, 59-60

Jorge Luis Borges

Laboratório de palavras, 60-61
Ficções, 61-62

Italo Svevo

Classificações, desclassificações?, 62-63
A consciência de Zeno, 63

PARTE III — GESTÃO DE PESSOAS

Fiódor M. Dostoiévski

Viver é sentir, 66
Os irmãos Karamázov, 67

João Guimarães Rosa

Ensinar a sentir, 68
Grande sertão: veredas, 69-70

Nicolai Gógol

Captain! Oh my captain!, 70-71
Almas mortas, 71-72

Henry Fielding

Mensagem ao diretor, 73-74
Tom Jones, 74-75

Primo Levi

O inferno são os outros, 75-76
Os afogados e os sobreviventes, 76-77

William Golding

Quem é o dono do pedaço?, 77-78
O senhor das moscas, 79

Herman Melville

A grande caçada, 80
Moby Dick, 80-82

Jonathan Swift

O planeta dos macacos, 82-84
Viagens de Gulliver, 84

Aluísio Azevedo

Nas garras da justiça, 85-87
Casa de pensão, 87-89

PARTE IV — INOVAÇÃO**George Orwell**

Um grito de liberdade, 92
1984, 92-94

Robert Musil

Algum insight?, 94-95
O homem sem qualidades, 95-96

Franz Kafka

O labirinto do minotauro, 96-97
O processo, 97-98

José Saramago

O conhecido e o desconhecido, 98-99
A ilha desconhecida, 99-100

William Shakespeare

Ser ou não ser, é essa a questão?, 100-101
Hamlet, 101-102

Montaigne

Médicos pacientes, 102
Ensaio, 103

Alberto Caeiro

Olhar para o novo, 104-105
O guardador de rebanhos, 105-106

Ernest Hemingway

Respeito e paixão, 106-107
O velho e o mar, 108

PARTE V — CARREIRA**Samuel Beckett**

Para onde vai este trem?, 110
Malone morre, 110-112

Albert Camus

Passageiros do trem, 113-114
O estrangeiro, 114

Jean-Paul Sartre

Viagens, 115
A idade da razão, 116-117

Luigi Pirandello

Então nós somos estrobos, 117-118
O falecido Mattia Pascal, 118-119

Marguerite Yourcenar

Quando eu quero, eu posso, 119, 121-122
Memórias de Adriano, 119-120

Camilo José Cela

Quem pode manda. Quem tem juízo... Obedece?, 122-123
A colméia, 123-125

Alberto Moravia

O lado negro da força, 125-126
Os indiferentes, 126-127

Gilberto Freyre

Preguiça, 127-129
Casa-grande e senzala, 128-129

Hermann Hesse

Esses gregos..., 129-131
O jogo das contas de vidro, 131-132

Mario Benedetti

Eu só quero é ser feliz, 132
A trégua, 133

Raduan Nassar

O tempo, 133,135
Lavoura arcaica, 133-134

A Bíblia Sagrada

O que faz a viagem não é o destino, mas o percurso, 135,137
Eclesiastes, 136-137

Thomas Mann

Boa viagem, 137-138
A montanha mágica, 138