

A inspiração

Em época de culto ao efêmero e de trivialidade no mundo corporativo, os clássicos da literatura mundial representam um alento para os que desejam se aprofundar na compreensão do comportamento humano

POR RENATO GUIMARÃES FERREIRA



dos clássicos

A inspiração dos clássicos

Há anos que o discurso e a prática de gestão de pessoas nas organizações vêm sendo influenciados pela noção de competências. Apesar disso, há um relativo consenso entre pesquisadores e gestores de que não se chegou ainda a uma definição que abarque toda a complexidade da noção. Seguimos tateando, fazendo definições relativamente imprecisas, na crença de que estamos lidando com algo de verdadeira importância e impacto na obtenção de resultados organizacionais.

Como definir, a não ser de maneira provisória, os elementos que constituem, por exemplo, a capacidade de lidar com situações novas e inusitadas? Ou ainda, a capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades? É curioso o fato de que essas competências sejam, de certa forma, exigidas das próprias pessoas que buscam conceituá-las e que a elaboração de uma definição precisa, com pretensões a definitiva, acabaria por minar o próprio sentido para o qual apontam.

AS DIFICULDADES DA FORMAÇÃO. Essa dificuldade é naturalmente ampliada quando passamos a tratar da questão da formação e desenvolvimento de competências. Se não temos sido capazes sequer de definir-las, como poderemos enfrentar o desafio de desenvolvê-las?

O que deve ser priorizado com seu aprimoramento pessoal e profissional: a busca de atributos pessoais que se manifestem em atitudes observáveis? A acumulação de conhecimentos sobre campos específicos? Ou então desenvolvimento de habilidades por meio de treinamento? A dificuldade em encontrar respostas pode nos levar a uma posição cética em que resolvemos simplesmente não fazer nada. Devemos reconhecer que essa opção é altamente defensável.

Gestores confusos, orientados por literatura de baixa qualidade, vêm-se muitas vezes no mundo encantado das respostas fáceis, desenvolvendo programas supostamente transformadores, mas que não passam de perfumaria barata. O resultado, nesses casos, é o aumento da capacidade de falar sobre competências, não o de tornar-se mais competente.

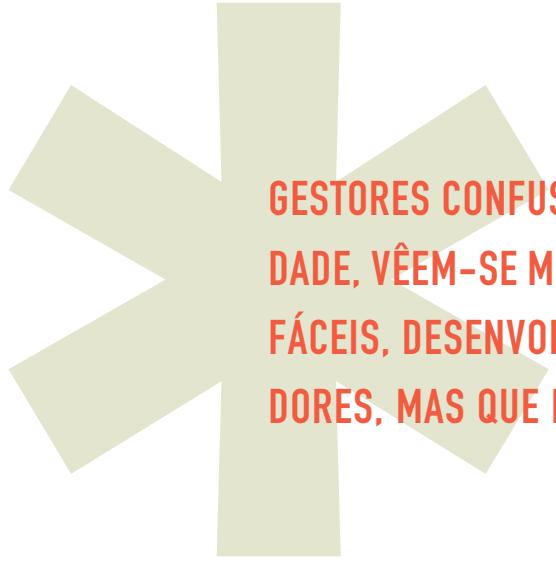
Há outra posição partilhada por aqueles que, mesmo diante das dificuldades, reconhecem o valor da noção de competência e se orientam pelo clarão que dela emana. É como se dissessem: “Como isso é importante, vou trabalhar por aproximações”.

Essa posição exige humildade e um profundo reconhecimento de que interações humanas, no trabalho ou fora dele, implicam contradições, sombras e ambigüidades. Nesse campo é preciso, portanto, frear o desejo de total controle.

CULTIVO DA COMPREENSÃO. Compreender ações humanas no trabalho requer, antes de tudo, a ampliação do repertório dos gestores com relação ao comportamento humano nas circunstâncias da vida.

Toda atividade voltada para a apreensão





GESTORES CONFUSOS, ORIENTADOS POR LITERATURA DE BAIXA QUALIDADE, VÊEM-SE MUITAS VEZES NO MUNDO ENCANTADO DAS RESPOSTAS FÁCEIS, DESENVOLVENDO PROGRAMAS SUPOSTAMENTE TRANSFORMADORES, MAS QUE NÃO PASSAM DE PERFUMARIA BARATA

dessas realidades complexas pode contribuir para o aprimoramento pessoal e profissional, desde que acompanhadas por um interesse genuíno em compreender em vez de apreender; em viver em vez de consumir; em também se questionar em vez de apenas questionar o outro. Compreender diz respeito a incluir-se; a apreender, a confiscar. Viver diz respeito a ser; a consumir, a ter. Questionar-se diz respeito ao cultivo saudável da dúvida; e questionar o outro tem a ver com o cultivo insalubre das certezas pessoais.

CAMINHO ALTERNATIVO. Entre as atividades evocadas acima, a leitura de clássicos da literatura tem recebido uma atenção particular de programas inovadores de desenvolvimento de competências. Pode soar estranho a alguns que Shakespeare, Cervantes, Thomas Mann, Flaubert, Machado de Assis e Guimarães Rosa possam ser abordados em ambientes corporativos, mas isso tem se tornado mais comum.

Antes de mais nada, é interessante ressaltar que num mundo que parece temer e, consequentemente evitar o silêncio e a solidão, a leitura é uma das poucas atividades que valoriza o espaço individual. Ela exige atenção e

reflexão e pode promover o desenvolvimento de uma forma de pensamento complexo que envolve o aprofundamento do conhecimento de si, do outro e do contexto.

O interesse pelos clássicos, em particular, surge de sua capacidade, continuamente renovada, de iluminar o comportamento humano, aprofundando nossa compreensão de como as pessoas dão sentido ao que fazem, assim como nossa capacidade de observar e reconhecer o que não somos capazes de apreender. Um clássico é, por definição, um livro que nunca termina de dizer aquilo que tem para dizer, o que nos permite fazer inúmeras leituras e descobrir em cada uma delas novos elementos para reflexão.

FICÇÃO E REALIDADE. Os textos de ficção literária contribuem de maneira muito peculiar para a aceleração e aprofundamento da aprendizagem, e isso se deve a um conjunto de razões. As histórias são mais fáceis de guardar na memória do que conceitos e princípios. Elas são usualmente associadas a emoções e estas ajudam na memorização. Quando as ouvimos ou lemos, elas se ligam a outras histórias existentes em nossa mente, estimulando novas perspectivas e ampliando as existentes.



A leitura de contos e romances de Machado de Assis, para ficar com um caso, é exemplar nesse aspecto. Neles, apreendemos as ambigüidades e contradições do Brasil do século XIX e um conjunto de elementos que caracterizam a natureza humana em todos os tempos. O leitor assíduo de Machado, como dos clássicos em geral, parece estabelecer um diálogo com seus personagens que persiste muito tempo depois da leitura original.

DIÁLOGOS IMAGINÁRIOS. Há um conto seu que remete especificamente a essa questão do diálogo com os personagens das histórias que lemos. Ele se chama *Uma visita de Alcibiades*, escrito na forma de carta de um desembargador ao chefe de polícia da corte. Nele, o narrador relata, não sem certo assombro, a visita que recebeu de Alcibiades – um antigo líder ateniense – após a leitura de um relato sobre sua vida.

O narrador chama atenção justamente para sua capacidade de, ao ler alguma coisa antiga, transportar-se ao tempo e ao contexto da obra. O

diálogo entre narrador e personagem é, além de hilariante, uma manifestação desse poder evocador da literatura que torna presente, por meio da imaginação, algo ou alguém que já não mais existe ou talvez nunca tenha existido.

Já no romance *D. Casmurro*, a desconfiança que o livro promove pode ser útil para um gestor perceber o modo como construímos histórias que fazem sentido para nós, mas que podem não ser uma expressão genuína dos fatos. No caso do romance, não é sequer possível dizer que o narrador estivesse mentindo – resta apenas o aprendizado profundo, e muitas vezes pouco explícito, de que talvez não devemos confiar totalmente nas histórias que lemos ou ouvimos, e menos ainda naquelas que contamos a respeito de nós mesmos.

LER PARA SER. Há muitas outras razões que podem nos levar a sentar para ler um bom livro de ficção: entretenimento, diversão, distração. Em especial, ressaltamos aqui que podemos buscar na literatura o aprendizado que sustenta o desenvolvimento de competências. Contudo, esse não é um caminho fácil, pois não se encontrará, em nenhum clássico da literatura, um manual de receitas sobre como ser um gestor ou como lidar com ambigüidades.

Por mais que a desejemos, as respostas não se encontram disponíveis sem reflexão consistente. Teremos que construí-las e, para isso, será provavelmente interessante que tenhamos o apoio daqueles que foram mais a fundo na compreensão do que significa ser humano. *

RENATO GUIMARÃES FERREIRA, professor da FGV, renato.ferreira@fgv.br