

## RESENHA BIBLIOGRÁFICA

A) Kiley, Dan. *Síndrome de Peter Pan*. Melhoramentos, 1984. 262 p.

B) Dowling, Colette. *Complexo de Cinderela*. Melhoramentos, 1984. 222 p.

Há, em revistas e publicações especializadas em administração, uma tradição de as resenhas girarem em torno de textos que tratam diretamente desta especialidade. Concordamos com este procedimento, mas queremos apresentar aos leitores duas resenhas de livros que tratam de um tema aparentemente fora da ciência administrativa, porém oportuno, complexo, apaixonante, de grande utilidade em qualquer ramo profissional, que é o estudo da "trajetória humana", ou seja, a caminhada que o indivíduo faz ao longo de toda a sua vida. Administração é uma atividade de cunho nitidamente cultural, humano e comportamental. O processo administrativo só existe quando conduzido por pessoas. E quem dá "vida", "personalidade", eficiência, eficácia, competência, resultados ao trabalho administrativo são as pessoas, que inoculam, em suas ações, seus valores, pontos de vista, qualidades (positivas e negativas), ideologias, formação etc. Assim, estes dois livros são de indiscutível validade para estudantes, professores, executivos, consultores ou qualquer outro praticante de administração.

A trajetória humana está muito bem estudada nestes dois livros. O objetivo do livro A é definir, numa linguagem objetiva, fundamentada em casos, o que é a Síndrome de Peter Pan, "um estado de imaturidade emocional, que começa com a ansiedade e narcisismo e termina com o desespero. É um fenômeno sócio-psicológico detectado em homens que, embora tenham atingido a idade adulta, são incapazes de encarar os sentimentos e as responsabilidades dos adultos". O livro B, por sua vez, trata da dependência e da independência feminina, estudo que se encaixa na ideologia dos movimentos feministas. O livro é dividido em duas partes. A primeira analisa a relação entre dependência feminina e os processos educacionais e culturais existentes na sociedade, que levam a mulher a um estado de ambivalência e, conseqüentemente, à revolta, à ansiedade ou à passividade. O livro volta-se para a trajetória feminina, mas é de grande e valiosa utilidade para qualquer pessoa interessada em estudar trajetórias humanas e a própria trajetória. São dois estudos que se completam.

Considerando os casos utilizados nestes dois livros e outros, frutos das minhas observações pessoais e profissionais como docente e consultor, além da teoria apresentada nas referidas publicações, cheguei à conclusão de que a *trajetória humana* resulta de um processo histórico, cultural, com fortes conotações ideológicas e políticas. O homem, o cidadão, o profissional, brota destes fatores que vão, ao longo da existência, dando uma configuração à trajetória da pessoa na vida e no exercício de papéis profissionais. Resulta de um processo histórico, porque o ser humano é um "produto" que se vai formando desde quando chega ao

mundo, e até no ventre materno. Emerge de um conjunto de eventos pelos quais passou ao longo de sua existência, de circunstâncias que o indivíduo vai enfrentando em sua passagem pela Terra. Origina-se de um processo cultural porque, em sua trajetória, o indivíduo vai “aprendendo” a comportar-se e agir na vida em função do que “aprendeu”, seja na família, escola, no meio em que vive, junto aos amigos, enfim, junto a várias outras influências. Tudo isto são realidades culturais que resultam de conotações políticas e ideológicas, porque a trajetória humana é condicionada em função do poder dominante.

Nas sociedades autocráticas, por exemplo, o indivíduo é levado a ser pródigo, submisso, conformado, sob pena de afrontar o poder dominante. O Brasil, durante os últimos 20 anos de autoritarismo e regime militar implantado em nome da segurança nacional, produziu um contingente de pessoas dentro desta classificação. Quando alguma trajetória se sobressaía, era imediatamente punida, reprimida, abafada. O caso da dependência feminina é típico. A mulher é subjugada, na sociedade, porque esta é formada em função dos interesses dos homens. Veja a posição da mulher no Nordeste brasileiro, onde o machismo é acentuado. Veja a mesma posição no Japão, onde o machismo talvez seja superior ao do nordestino. Claro que, em contextos como estes, as mulheres são submissas, ansiosas por casar, para ter segurança. Elas foram treinadas cultural e politicamente para esta dependência. Sua trajetória foi planejada neste sentido. Assim, tornam-se passivas na vida para não ofuscar e não ofender a pseudo-superioridade masculina, fonte de sua proteção em virtude dos valores ideológicos e políticos implantados nessas sociedades.

Transplantando os ensinamentos dos livros para o campo da administração, temos as seguintes reflexões a fazer. As empresas estão lotadas de executivos com elevado nível intelectual, inteligência brilhante, mas sofrendo da “Síndrome de Peter Pan”. São indivíduos imaturos, que têm dificuldade de tomar as mínimas decisões. Indivíduos que decepcionam o empregador pelo choque entre o elevado potencial apresentado no processo seletivo e o desempenho posterior, dentro da organização, ao enfrentar os problemas práticos e concretos da empresa.

A distância do cognitivo e do emocional em executivos que sofrem desta doença (Síndrome de Peter Pan) reflete-se negativamente em seus desempenhos. Muitos desistem da vida de executivo (caracterizada pela existência constante de conflitos e por uma atividade que exige mais equilíbrio emocional do que competência cognitiva) e se dedicam à docência, à consultoria, onde podem “salvar” a empresa sem serem testados na prática e no jogo de poder existente nas organizações.

Os ensinamentos do livro *Complexo de Cinderela* são, particularmente, de grande utilidade para se entender a trajetória de mulheres empresárias, de mulheres brilhantes como executivas, que têm o comportamento totalmente diferente dos casos que ilustram este tipo de complexo. Servem também para se entender o conformismo das secretárias de empresas, em sua maioria moças e senhoras de grande potencial e valor individual e profissional, mas que tiveram suas trajetórias moldadas para chegar somente até ao cargo de “secretária”. Dificilmente se toma conhecimento de empresa recrutando entre as suas secretárias pessoas para preencherem cargos de direção superior e de assessoramento, quando sabemos que entre elas há muitas que teriam um desempenho superior ao de muitos altos executivos, que fazem apenas dramaturgia no exercício de

suas funções como um mecanismo de defesa para encobrir suas deficiências emocionais e sua imaturidade, tão bem analisadas nestes livros.

Quanto aos livros citados, recomendamos que se leia primeiro *Síndrome de Peter Pan* e aqui o leitor vai entender os “porquês” de adultos imaturos. À medida que for lendo o livro, sugerimos que compare os exemplos do autor com casos de profissionais de administração, cuja maioria sofre desta “síndrome”. Leia, depois, o *Complexo de Cinderela*. Como não podemos dissociar a pessoa do profissional, uma outra lição dada pelos dois livros é a seguinte: a pessoa vive feliz, infeliz, bem-sucedida, malsucedida, da maneira como pautou e administra a sua trajetória na vida. Pode até não ter tido muita sorte com os contextos de formação de sua trajetória; com uma dose de inteligência, imaginação, motivação e muita força de vontade, pode transformar uma trajetória adversa numa trajetória de sucesso, de alegria, de felicidade, de êxito, de vitórias e, profissionalmente, numa trajetória de elevado desempenho.

Os livros são de grande utilidade nos cursos de administração de recursos humanos, mormente nos módulos sobre recrutamento, seleção, treinamento/desenvolvimento, avaliação de desempenho. Úteis também em qualquer curso, seminário ou debate sobre a figura do executivo e para todos os profissionais, inclusive de administração, interessados em identificar suas trajetórias, suas causas e as possibilidades de administrá-las com maior eficácia. A empresa, quando contrata um profissional, contrata também toda a sua história, toda a sua trajetória de vida. Mais uma razão para a leitura atenta destes dois livros.

CLÉBER AQUINO\*

\* Professor no Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração (FEA) da Universidade de São Paulo (USP). (Endereço do autor: Rua Marquês de Sabará, 30/71 — 05.684 — Morumbi — São Paulo, SP.)