

## COLCHA DE RETALHOS

Denize Dutra

O título desta nossa conversa deve-se ao fato de que não tratarei de um único tema, como tem sido habitualmente, mas sim, estarei compartilhando algumas reflexões pessoais que, apesar de não estarem necessariamente relacionadas entre si, tratam de paradoxos e questionamentos sobre o cotidiano das pessoas e das organizações:

- Não tenho dúvidas de que as pessoas emocionalmente inteligentes aprendem com os erros, fracassos e frustrações. É, porém, interessante reparar que, nem sempre, este aprendizado ocorre imediatamente após a experiência negativa, e que precisamos de um tempo para digerir as emoções, ativar o racional e aprender. Isto que acontece no âmbito pessoal, também ocorre nas organizações, que precisam de um tempo para rever as suas estratégias e reformularem seu planejamento.
- Também consideramos inteligentes emocionalmente as pessoas determinadas, persistentes, “aquelas que não desistem nunca”, características estas, consideradas críticas para o sucesso pessoal. Mas, muitas vezes, o preço que se paga por ser assim é o de não estar preparado para desistir; para perceber que não vale a pena; que podemos sair perdendo, se fizermos uma análise de custo X benefício. Não me refiro só às perdas financeiras, materiais, àquelas mais fáceis de serem recuperadas, mas se trata das perdas afetivas, da perda de energia, da perda do tempo (recurso esgotável) e outras mais complexas e de difícil reposição. Já observei que, na maioria das vezes, temos sinais sutis para consideramos a possibilidade de não ir, não fazer, não investir, enfim, de desistir, mas, como não temos, naquele momento, dados, números e fatos, não valorizamos a intuição e mantemos a decisão anteriormente tomada. Mais tarde, lá na frente, nos damos conta de que não precisaríamos estar passando por aquela situação. Como temos a liberdade da escolha, resta-nos assumir o ônus ou o bônus inerentes às decisões tomadas. Lembro-me agora de um exemplo extremo, de uma grande amiga, que lutou durante cinco anos contra um câncer e que, num depoimento emocionado, disse-me que havia lutado tanto para viver, que não havia se “preparado” para morrer (desistir)!

Aqui também cabe refletir sobre as organizações, pois na desenfreada competitividade, cobram das pessoas esta determinação (sem dúvida necessária), mas nem sempre as preparam para saberem que, em alguns momentos, o melhor é, de fato, desistir daquele projeto, investimento, cliente, etc., para depois, se for o caso, até retomá-los, mas fazendo-o de outra forma.

- Escutamos inúmeras vezes, algum comentário sobre o paradoxo: teoria X prática. Num evento acadêmico, recente, em Lisboa, onde excelentes trabalhos foram apresentados no campo das investigações sobre o comportamento organizacional, ouvi um depoimento, muito interessante, dado por uma profissional do RH de uma famosa multinacional, sugerindo uma maior aproximação entre a academia e as empresas, no sentido de buscarem soluções mais consistentes e adequadas para os diversos problemas enfrentados na gestão de pessoas, nas organizações modernas. Seria muito conveniente utilizar este rico potencial dos investigadores e estudiosos para, além de explicarem as causas, também identificarem as possíveis soluções e orientarem as organizações neste sentido. De fato, saí deste evento pensando: são tantas investigações interessantes, mas, em que medida, isto tem contribuído para a melhoria das condições de vida e para uma maior realização das pessoas? Se bem utilizado, isto significaria melhores resultados para as próprias organizações.

- Esta reflexão, me reportou ao início do meu mestrado, momento em que tive de fazer um grande esforço para me adaptar à hermética linguagem e a um estilo muito mais denso de escrita, em que nenhuma opinião podia ser emitida, sem que eu a fundamentasse num autor que tivesse mais credibilidade que eu. E atualmente, praticando, vivo buscando um equilíbrio entre a consistência conceitual e a fundamentação das minhas idéias, sem cair no extremo que, muitas vezes, ocorre na academia onde lemos muitos autores, mas, ao terminar tantas leituras, fica a pergunta: e aí, o que eu faço com isto? Ou, às vezes, o pior: o que ele (o autor lido) quis dizer com tudo isto?
- Também fico pensando como, apesar de tantos estudos, literatura, formações, enfim ações que objetivam tornar as organizações lugares interessantes para se trabalhar ou, na expressão de Peter Senge, *organizações de aprendizagem*, ainda nos deparamos com situações tão primárias de relacionamentos, políticas e práticas de pessoal tão desatualizadas. Recentemente, participei de um *chat*, como "tutora virtual", com um grupo de pessoas, que haviam feito um curso de *e-learning* sobre **Equipes de Alta Performance**, do qual sou co-autora, e percebi, durante as discussões, a dificuldade de as pessoas pensarem na aplicação prática dos conceitos no seu dia-a-dia, e na possibilidade de mudarem seu comportamento, de forma a contribuir para a melhoria da performance das equipes das quais fazem parte. Elas traziam para o debate, questões salariais, ou de posturas inadequadas das chefias, etc. Pelas perguntas feitas, fui percebendo como é tão mais fácil buscarmos as soluções fora de nós, do que nos questionarmos sobre: o que podemos fazer? o que isto tem a ver comigo? de que forma EU posso contribuir?
- Ainda, na linha de organizações de aprendizagem, o quanto todos poderíamos aprender se houvessem mais fóruns de discussões entre as pessoas, sobre suas experiências pessoais com seus filhos, por exemplo, já que se trata de um relacionamento tão complexo, que, similarmente, envolve tantas competências de gestão. O quanto poderíamos aprender se, ao invés de reclamarmos da situação degradante da política, procurássemos analisar as atitudes que criticamos e pensássemos no quanto temos de estar atentos para não reproduzi-las nas nossas organizações, fazendo perguntas como: Será que eu demitiria este Tal político se ele fosse um executivo da minha empresa?
- Isto tudo me fez pensar na edição especial da Revista VOCÊ S.A (Brasil), que publica uma pesquisa sobre as 150 melhores empresas para se trabalhar, que mostra, claramente que, além de não fazer milagres e nem ter mistérios, basta, muito além de seguir leis e modernas teorias de gestão, fazer aquilo que o bom senso, a justiça, o respeito ao SER HUMANO, tudo aquilo que nos parece tão obvio, que é: - sair do discurso e ir para a prática. Cabe ressaltar que não deve ser, por acaso, que todas estas empresas têm excelente performance nos negócios!

Nov\_05