

O Administrador do Futuro

Expandindo a Eficiência do Esforço, na Vida Individual e Coletiva

Carlos Cardoso Aveline



Imagine um bebê que acaba de nascer neste instante. Ele não tem cara de executivo, não carrega uma mala com alça na mão e não olha constantemente o telefone celular. No entanto, não há dúvida. É um administrador.

O próprio fato de viver é administrar. Deveria haver uma disciplina chamada “Estratégias de Administração” a ser estudada pelas crianças que ingressam em cada escola de primeiro grau. Por um motivo muito simples: não é possível esperar a idade adulta para administrar. Fomos nomeados diretores executivos da nossa vida no exato momento de nascer, e tivemos de assumir imediatamente o cargo.

Desde que é cortado o cordão umbilical, a criança precisa gerenciar sua maneira de rir, chorar e respirar, coordenar pequenos esforços e ações e administrar algumas emoções intensas. Ela toma decisões em relação a dormir, acordar ou mamar, e mais tarde surge toda uma rede complexa de opções nas relações com os pais, irmãos e amigos.

Ao longo da vida, nasce e cresce em muita gente a suspeita de que administrar a si mesmo é mais difícil e complexo que dirigir uma empresa ou empreendimento social. Talvez por isso haja um número tão grande de pessoas que, ao invés de cuidar dos seus próprios assuntos, preferem administrar - ou até manipular - a vida dos outros. Cegos conduzindo cegos, talvez? Sim. Quem não tem domínio sobre si mesmo procura, muitas vezes, ter poder sobre a vida alheia. Mas é um erro. Há 2500 anos o sábio Gautama Buda disse, na Índia:

“Melhor que um homem que vence em batalhas mil vezes mil homens, é aquele que vence a si mesmo. Ele é, na realidade, o maior dos guerreiros.” [1]

No alvorecer do terceiro milênio, Buda possivelmente diria:

“Maior que um executivo administrando dez mil funcionários no campo de trabalho, é quem administra a si mesmo.”

A sabedoria manda desenvolver o autodomínio antes de pretender dirigir os outros. Aquele que tem verdadeiro poder sobre si mesmo já não sente necessidade de dominar mais ninguém. Isto é algo bonito, mas acaba criando um problema social. É raro encontrar sábios na administração pública, e as consequências desse fato são visíveis tanto na história como no momento atual dos países do Ocidente. Além disso, mesmo algumas pessoas aparentemente sábias e éticas podem ficar irreconhecíveis depois que assumem a posição de dirigentes. Isso ocorre quando elas trocam a sua consciência interior pela lógica da ambição sem limites.

A dinâmica dos jogos de poder pessoal é inimiga da boa administração, e só pode predominar na ausência de uma clara meta comum. Em um livro que reúne trechos da sabedoria estratégica dos chineses antigos, Thomas Cleary afirma:

“Aqueles que usam sua habilidade para lutar pelo poder começam ao sol e terminam nas trevas. Os que usam a sagacidade para governar países começam na ordem e terminam no caos.” [2] De fato, o poder durável é o poder da sinceridade.

O tema da administração apaixona milhões. Quem duvida? Há tantos livros lançados a respeito que os diretores de empresas poderiam deixar de trabalhar para ficar lendo, em tempo integral, a variada literatura sobre a arte de ser um bom executivo. Porém, o assunto não interessa apenas a dirigentes. Todos têm a ganhar aprendendo a pensar estrategicamente. Vejamos o caso de profissionais que desempenham tarefas aparentemente sem importância, embora sejam cruciais para o êxito da empresa, como o auxiliar de escritório, a faxineira ou o operador de máquina impressora.

Sabemos que trabalhar em um prédio limpo é tão fundamental quanto ter as tarefas de correio e banco bem realizadas e poder contar com uma boa e rápida reprodução de documentos. Em teoria, ninguém está mais longe da função de administrador que um funcionário que desempenha uma função humilde. Na prática, o funcionário de cargo aparentemente inexpressivo que pensa como estrategista tem todas as chances de identificar, e depois aproveitar, as oportunidades que a vida oferece mas que ninguém pode perceber enquanto está limitado pela rotina mental da preocupação egoísta consigo mesmo. Quando o profissional está apto, as oportunidades aparecem. Mas são necessárias pelo menos três coisas para isso:

1) Aptidão interna para aprender. Não é conhecimento, nem capacitação, mas algo bem mais importante: apetite de conhecimento, disposição para capacitar-se. O profissional que sente prazer em cumprir seu dever e quer aprender coisas novas tem aptidão interna.

2) Vocação de vitória. A boa vitória, ensina Sun Tzu, ocorre antes da batalha. O que permite isso é a vocação de vitória. O profissional deve agir a partir do seu instinto vitorioso e da percepção certa do seu potencial realizador. Vitória, é claro, nunca ocorre contra alguém, mas apenas contra nossas próprias limitações, individuais e coletivas. Só alguém intimamente derrotado poderia sentir prazer em prejudicar outra pessoa.

3) Decisão de trabalhar intensamente. Não se trata de trabalhar até o estresse. A intensidade não se mede pelo número de horas da jornada de trabalho, mas pela totalidade da atenção, pela seriedade e pela criatividade com que se faz as tarefas. Trabalhar intensamente tampouco pode ser resultado da quantidade de dinheiro que ganhamos em troca da tarefa, mas deve vir de algo mais profundo, que é o respeito que temos por nós próprios. Quem leva a sério a si mesmo encara com seriedade cada coisa que faz.

Uma das características fascinantes da ciência da administração é que ela não se aplica apenas a empresas, mas às várias dimensões da vida. Livros milenares como “A Arte da Guerra”, de Sun Tzu, e “O Tao Teh Ching”, de Laotse [3], são *bestsellers* na área dos negócios. Não importa a dimensão da realidade que o preocupa. Pode ser sua vida pessoal, familiar ou profissional; sua empresa, clube de futebol ou sociedade espiritualista - ou tudo isso ao mesmo tempo. Em qualquer caso, é certo que você deve ter uma meta clara e administrar em função dela dois grandes fatores: o tempo, por um lado, e a energia (esforço), por outro.

Alguém pode alegar: “minha função é administrar dinheiro e outros bens materiais”. Perfeito. Bens materiais são energia consolidada. São esforço (próprio ou alheio) cristalizado. Dinheiro ou capital, equivale a trabalho acumulado. [4]

Tempo e energia são os dois grandes fatores do universo. Ao nascer, você recebeu uma certa quantidade potencial de cada um deles. Desenvolver estas possibilidades positivas ao máximo depende apenas do seu talento. É uma questão administrativa.

Sua vida é um grande empreendimento central e, ao longo dela, vários empreendimentos menores vão expressando diferentes aspectos do seu ser total através do esforço, do afeto e da capacidade de criar. Força de vontade, amor e criatividade são três linhas de energia que nascem da alma humana, segundo a tradição esotérica. Estas três dimensões da vitalidade devem estar presentes e ser bem administradas para que qualquer empreendimento coletivo - seja um casal, uma empresa ou um país - possa ter êxito durável.

Deste modo é possível contar com um sistema unificado, mas multidimensional, de referência estratégica e administrativa. A vida familiar, afetiva e profissional são empreendimentos onde se investe energia visando obter como retorno, no mínimo, a alegria da haver atuado corretamente. Algumas empresas de grande porte e de grande eficácia humanizaram as relações de trabalho e valorizaram o profissional como indivíduo. Várias teorias de administração reconhecem que os locais de trabalho devem produzir não só bens e serviços, mas também capacitação profissional e, por que não, bem-estar e contentamento.

Até algum tempo atrás, havia uma separação radical entre sistemas de ensino e locais de trabalho. Hoje, as empresas se transformam em centros de treinamento permanente. Susan M.

Campbell vai além em seu livro “Sobrevivendo ao Caos” [5]. Para ela, a atitude do aprendiz é a fórmula mágica para o êxito do indivíduo e da empresa na economia global. Controlar ou aprender, eis a questão. Quem insiste em controlar, não tem aptidão para aprender. É preciso optar:

“Nos ambientes de trabalho onde a mudança é mais a regra que a exceção, precisamos de novas estruturas organizacionais e novos modelos de liderança, bem como de novas atitudes pessoais e estratégias. O novo ambiente de trabalho exige superar a visão e a retórica rumo a uma experiência totalmente nova do que significa ser um profissional e do que significa ser uma organização”, diz Susan.

Ela prossegue:

“A recriação de nossas organizações como comunidades de aprendizado é uma solução viável e duradoura para o problema da mudança constante. Se quiserem impedir sua obsolescência, as organizações precisam de funcionários para quem o aprendizado seja uma forma de vida - até mesmo uma paixão - e não apenas algo que fazemos nos seminários de treinamento.” Susan Campbell aponta a existência de um “paradoxo do controle”: quanto mais tentamos controlar os acontecimentos, menos nos sentimos no controle.

Administrar vitoriosamente, em compensação, é agir como o navegador experiente de um barco veleiro, que nunca pretende controlar o vento, mas sabe aproveitar até o vento contrário para chegar onde quer, graças a um uso inteligente das velas.

Esta proposta é perfeitamente válida para o âmbito familiar, onde o controle autoritário deve ser substituído pelo aprendizado recíproco, com a família assumindo o caráter de uma “comunidade de aprendizado”. Os pais têm muito a aprender com os filhos, no mínimo porque revivem suas próprias infâncias, exercendo agora o papel de pais. Eles têm aí uma oportunidade abençoada de reparar os danos sofridos, curando, em seus filhos, as feridas que sofreram quando pequenos. Um casal também pode optar pelo aprendizado recíproco como opção às lutas de poder ou à dominação autoritária, processos dolorosos, muitas vezes inconscientes ou semiconscientes.

Em qualquer situação, a atitude de transformar as dificuldades em lições permite usar o vento contrário a nosso favor, navegando no mar amplo do alto astral e não entre as rochas perigosas do conflito de personalidades.

Qualquer país, bem administrado, pode transformar-se em uma imensa “comunidade de aprendizado”. Cada grupo humano - cidade, empresa, instituição sem fins lucrativos - tem a opção de fazer o mesmo. Mas o exemplo dos dirigentes é decisivo. O livro “A Arte da Guerra”, de Sun Bin [6], tem parágrafos admiráveis sobre o papel do líder na criação de um clima de respeito e confiança, coisa indispensável para que o aprendizado recíproco seja possível. Coloco entre parênteses, a seguir, palavras que adequam o texto à nossa situação atual:

“Os comandantes (dirigentes) têm de ser justos; se não forem justos, não terão dignidade. Se lhes faltar dignidade, irá faltar-lhes o carisma; e se lhes faltar o carisma, seus soldados (funcionários) não irão enfrentar a morte (as dificuldades e os obstáculos) por eles. Portanto, a justiça é o cérebro da arte do guerreiro (do dirigente).”

Sun Bin, conhecido como Sun Tzu II, compôs seus tratados sobre “A Arte da Guerra” há cerca de 2000 anos atrás, isto é, um século depois de Sun Tzu. Ele afirma: “Os comandantes (dirigentes) têm de ter integridade; sem integridade, eles não têm poder (interior). Se não tiverem poder, não poderão conseguir que seus exércitos (organizações, grupos de pessoas) se esforcem ao máximo. Portanto, a integridade é a mão da arte do guerreiro (dirigente).”

Sun Bin ensina, ainda:

“Os comandantes (dirigentes) têm de ser dignos de confiança; se não forem dignos de confiança, suas ordens não serão cumpridas. Se suas ordens não forem cumpridas, as forças não ficarão unificadas. Se as forças não ficarem unificadas, não atingirão seus objetivos. Portanto, a confiabilidade é o pé da arte do guerreiro (dirigente).”

O teste da sabedoria está em saber comportar-se de modo justo, íntegro e confiável em meio à complexa realidade dos fatos. Grande quantidade de jogos de poder é feita de modo subconsciente, semiconsciente e com muito pouca transparência. Diante disso o estrategista em administração - que não é necessariamente um dirigente - precisa de um instrumento essencial: o diagnóstico correto do empreendimento coletivo. É necessário conhecer o terreno em que você se movimenta.

Caso contrário, a intenção de agir corretamente levará apenas a situações desastrosas, porque você age como um cego que não sabe quais são as “regras de jogo” do grupo. Observar, portanto, é a primeira tarefa. Mas como chegar ao diagnóstico?

Criei para meu uso próprio um esquema bastante simples de avaliação. Ele parte da premissa de que todo ser humano tem um impulso natural e saudável para obter poder e fazer coisas significativas. Este não é um fato isolado. O poder criativo e construtivo é uma das funções das inteligências cósmicas, e não poderia estar ausente do ser humano. Não deve ser reprimido. Deve ser canalizado para o bem. Em uma boa organização, todos são poderosos e significativos.

Um participante de um empreendimento que avalio pode até dizer: “Não quero poder, eu sou um bom cristão, eu busco o sacrifício pessoal, detesto buscar poder.” Mas esta pessoa está usando a palavra poder em um sentido superficial. Viver corretamente não é tarefa para pessoas fracas. Só alguém verdadeiramente poderoso, no sentido profundo da palavra, é capaz de viver como um bom cristão.

Por outro lado, as pessoas não querem ser significativas só do ponto de vista divino, mas também necessitam saber que fazem uma diferença nos grupos humanos de que participam. Esta é a premissa que adoto. A partir dela, formulo a grande pergunta avaliadora: o que é que as pessoas fazem, de fato, para sentirem-se poderosas?

Rezam?

Trabalham?

Ajudam os outros?

Fazem intrigas?

Criticam?

Só poderei responder esta pergunta central conhecendo profundamente o empreendimento a ser avaliado.

Preciso saber quem tem o poder ostensivo e quem tem o poder sutil, e ver como funciona o poder que organiza as relações dinâmicas entre as pessoas, definindo as “regras de jogo” do grupo. Há pessoas que, para sentirem-se poderosas, precisam criticar constantemente. Colocam-se como juízes do mundo. Outros buscam obter posições de poder a qualquer custo. E há aquele que, para sentir que faz uma diferença, trabalha intensamente e constrói um ambiente solidário. O seu poder é saudável: merece durar.

Em uma organização desmotivada e sem vida, a meta comum fica esquecida. As reais estratégias - frequentemente escondidas por discursos hábeis - são fortemente individualistas. Neste contexto, é difícil ser justo, íntegro e confiável. Mas em uma organização vital e saudável há uma noção clara da meta comum que reúne a todos. As estratégias são transparentes. Os mecanismos de poder não operam por baixo da mesa ou no “mercado paralelo” do boato e da intriga. Tem mais prestígio e poder aquele que produz mais vitórias rumo à meta de todos. Neste contexto, é fácil ser justo, íntegro e confiável.

E como avaliar a vida dentro de casa?

Em um casal enfraquecido, cada um insiste em suas próprias opiniões como meio de sentir-se forte. Em um casal saudável, a maneira preferida de sentir-se poderoso é amar o outro, protegê-lo e cuidar da felicidade dele. Os grupos humanos, as relações entre duas pessoas e também a vida de cada um podem ser avaliados por este método.

Os conflitos e sentimentos negativos são um sintoma, como a febre. Não basta reprimir. Quando alguém é duramente criticado por ser “ambicioso demais”, os críticos frequentemente esquecem a questão principal: a pessoa está fazendo coisas certas ou erradas? A crítica pode ser uma expressão de inveja. Este sentimento é um meio destrutivo de fugir do tédio e da frustração, e mostra que há falta de motivação no grupo, ou na pessoa envolvida.

Conflitos abertos e intrigas são outras indicações seguras de que faltam mecanismos para o uso criativo da busca do poder e do êxito. Se você dirige ou tem condições de influenciar um empreendimento coletivo, sua tarefa é criar oportunidades e desafios práticos para que as pessoas possam levar vidas mais significativas.

Se a estrutura do empreendimento que você avalia estiver profundamente viciada por velhos mecanismos de poder que apagam a visão clara da meta central, preserve sua independência e não entre em conflito. Seja sábio como a serpente e inofensivo como a pomba. Pense. Observe. Quando houver uma oportunidade, comece a abrir espaço para a lucidez. O tempo se encarregará de trazer outras oportunidades maiores.

É função do dirigente sábio motivar as pessoas para que elas mobilizem todas as suas energias, e também dar elementos para que elas saibam agir com eficácia na busca da meta comum. As pessoas devem sentir-se fortes. Deve haver desafios sérios diante delas, porque o tédio é um inimigo mortal. É necessária uma harmonização entre os objetivos pessoais e os objetivos do empreendimento comum. E deve haver altruísmo nas metas do indivíduo e do grupo, porque as motivações egoístas têm pernas curtas, geralmente andam em círculos fechados e não chegam a algum lugar que valha a pena. Acabam levando quase sempre ao desânimo e à derrota, de onde, pelo menos, podem surgir lições preciosas e uma redefinição mais sábia dos objetivos.

Quando a arte de administrar corretamente o tempo e as energias vitais for ensinada a todos desde a infância, a velha engrenagem egoísta que reproduz o sofrimento poderá, aos poucos, deixar de funcionar. Então a sabedoria substituirá o sofrimento como mecanismo que leva para diante a evolução humana. Desde já, porém, em todo o planeta, cada sala de aula, grupo ambientalista, instituição religiosa, loja teosófica ou empresa pode transformar-se em um laboratório que produz pessoas solidariamente poderosas, bons administradores e bons estrategistas. Cada organização deve ser reconhecida como uma “comunidade de aprendizado”, e cabe ver fábricas e empresas como linhas de produção de bem-estar e felicidade, além de bens e serviços.

Certo e Errado na Arte da Guerra de Sun Bin

Para o chinês Sun Bin, continuador da obra “A Arte da Guerra”, de Sun Tzu, estes são alguns dos defeitos dos comandantes ou dirigentes. Acrescento, ao lado, as virtudes correspondentes.

Sete Erros

- 1. Se consideram capazes daquilo que são incapazes de fazer.***
- 2. São arrogantes.***
- 3. Gananciosos quanto a riqueza.***
- 4. São impulsivos.***
- 5. São lentos.***
- 6. Falta-lhes coragem, ou são corajosos mas fracos.***
- 7. São egocêntricos. Ignoram que a ética é a arte de plantar bom carma.***

Sete Acertos

- 1. Avaliam corretamente seus próprios erros e acertos.***
- 2. São pessoas simples.***
- 3. Não ficam presos à busca de vantagens materiais.***
- 4. Sabem esperar o momento certo.***
- 5. Têm rapidez quando necessário.***
- 6. Equilibram coragem com prudência e não mostram toda sua força.***
- 7. São altruístas e impessoais. Plantam com toda paciência aquilo que desejam colher.***

Sun Bin conclui, de modo simples e implacável: “Aqueles com muitos defeitos sofrem muitas baixas”. Aprender é viver. Sabedoria e vigilância produzem a vitória mais valiosa.

000

Veja “A Arte da Guerra - Os Documentos Perdidos”, Sun Tzu II, Ed. Record, RJ, pp. 121-122.

NOTAS:

[1] Veja “[O Dhammapada](#)”, Capítulo 8, item 4, edição online de “The Aquarian Theosophist” e websites associados, p. 16.

[2] “Estratégia e Liderança”, Thomas Cleary, Ed. Saraiva, 1994, SP, 133 pp., ver p. 57.

[3] Veja “[O Tao Teh Ching](#)”, de Laotse, na versão preparada por Lin Yutang, nos [websites associados](#).

[4] Quem administra bens materiais, que são formas diversas de energia acumulada, deve administrar também o tempo e a energia gastos por si mesmo ou por sua empresa a fazer a tarefa.

[5] “Sobrevivendo ao Caos”, de Susan Campbell, Ed. Futura, 1997, SP, 257 pp., ver pp. 14-15.

[6] “A Arte da Guerra - Os Documentos Perdidos”, de Sun Bin, conhecido como Sun Tzu II, Comentários de Thomas Cleary, Ed. Record, RJ, 1996, 158 pp., ver pp. 118 e seguintes.

000

Uma versão inicial do artigo acima foi publicada na edição número treze da revista “Planeta Nova Era”, de São Paulo, uma edição especial da revista “Planeta”, em torno do ano 2000. A presente versão foi publicada nos websites associados dia 19 de agosto de 2021.

000

Leia Mais:

* “[A Magia da Ajuda Mútua](#)”.

* “[Um Por Todos e Todos Por Um](#)”.

* “[A Sala de Espelhos](#)”.

* “[A Força da Criatividade](#)”.

* “[Eficiência no Trabalho em Grupo](#)”.

* “[Quatro Ideias Para Um Poder Solidário](#)”.

000