CMIB – Clínicas de Medicina Intensiva Brasileira
EDITOR
Marcos Antonio Cavalcanti Gallindo
Ano 28 – volume 31 – 2023

2ª Edição

# Gestão, Qualidade e Segurança em UTI

EDITORES DO VOLUME
Paulo Cesar Pereira de Souza
Marcos Freitas Knibel

AMIB
ASSOCIAÇÃO DE MEDICINA INTENSIVA BRASILEIRA
Atheneu

# Gestão, Qualidade e Segurança em UTI
## 2ª Edição

## Série CMIB - Clínicas de Medicina Intensiva Brasileira

- Volume Choque Circulatório
- Volume Gestão, Qualidade e Segurança em UTI
- Volume Terapia Nutricional no Paciente Grave
- Volume *Delirium* no Paciente Grave
- Volume Cuidados Perioperatórios no Paciente Cirúrgico de Alto Risco
- Volume Ecografia em Terapia Intensiva e na Medicina de Urgência
- Volume Sepse, 2ª Edição
- Volume Fisiologia e Farmacologia Aplicada à Medicina Intensiva: Estudo Baseado em Casos Clínicos
- Volume Cuidados Paliativos, Comunicação e Humanização em UTI
- Volume Cardiointensivismo
- Volume Doenças Cerebrovasculares
- Volume Ecografia em Terapia Intensiva e na Medicina de Emergência, 2ª Edição
- Volume Gestão, Qualidade e Segurança em UTI, 2ª Edição
- Volume Trauma



CMIB – Clínicas de Medicina Intensiva Brasileira

EDITOR
Marcos Antonio Cavalcanti Gallindo

Ano 28 – volume 31 – 2023

# Gestão, Qualidade e Segurança em UTI

## 2ª Edição

EDITORES DO VOLUME
Paulo Cesar Pereira de Souza
Marcos Freitas Knibel

AMIB
ASSOCIAÇÃO DE MEDICINA INTENSIVA BRASILEIRA

Atheneu
Rio de Janeiro • São Paulo
2024

*EDITORA ATHENEU*

*São Paulo* — *Rua Maria Paula, 123 – 13° andar*
*Conjuntos 133 e 134*
*Tel.: (11) 2858-8750*
*E-mail: atheneu@atheneu.com.br*

*Rio de Janeiro* — *Rua Bambina, 74*
*Tel.: (21) 3094-1295*
*E-mail: atheneu@atheneu.com.br*

*CAPA:* Paulo Verardo
*PRODUÇÃO EDITORIAL:* Alice Barducci

**CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO**
**SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ**

G333
2. ed.

Gestão, qualidade e segurança em UTI / editores Paulo Cesar Pereira de Souza, Marcos Freitas Knibel ; Marcos Antonio Cavalcanti Gallindo. - 2. ed. - Rio de Janeiro : Atheneu, 2023.
il. ; 24 cm. (CMIB - Clínicas de Medicina Intensiva Brasileira)

Inclui bibliografia e índice
ISBN 978-65-5586-781-7

1. Unidade de tratamento intensivo - Gestão da qualidade total. 2. Unidade de tratamento intensivo - Controle de qualidade. 3. Hospitais - Medidas de segurança. I. Knibel, Marcos Freitas. II. Gallindo, Marcos Antonio Cavalcanti. III. Série.

23-85981 CDD: 658.562
CDU: 005.6:616-083.98

Gabriela Faray Ferreira Lopes - Bibliotecária - CRB-7/6643

05/09/2023 11/09/2023

Souza PCP, Knibel MF.
Série Clínicas de Medicina Intensiva Brasileira – Gestão, Qualidade e Segurança em UTI, 2ª Edição.

© Direitos reservados à EDITORA ATHENEU — Rio de Janeiro, São Paulo, 2024.

1

# A Gestão como Ciência, a Ciência como Gestão

Clemente Nobrega

Teorias científicas predizem certas respostas e o mundo natural confirma ou não a teoria dependendo da resposta que dá.

Ciência é diálogo com a "realidade" do mundo natural.

Gestão é diálogo com a "realidade" de um mercado.

No decorrer do século XX, ficou bastante claro que não existe mais uma teoria correta para se falar sobre o mundo natural. Existem formas de se dialogar com o mundo que provocam melhores respostas, mas é comum encontrarmos mais de uma maneira de falar que gera respostas "certas". Qual é a verdadeira?

Demorou um pouco para que se aceitasse essa maneira de entender a ciência: como uma narrativa que, em geral, descreve (e não que necessariamente explica) o mundo e as coisas.

A aceitação disso foi forçada por um terremoto no campo das ideias científicas que ocorreu durante as primeiras décadas deste século e que levou à constatação de que ciência não poderia ser aquilo que se acreditava que fosse desde os tempos de Newton.

A nova física, que foi tomando forma a partir de 1900 e acabou se impondo como uma visão muito mais completa que a que Newton havia formulado, apresentou-nos a um mundo que jamais poderemos desvendar, uma realidade que não se deixa capturar por nossa vontade de entender; a um mundo louco, imprevisível, sem leis rígidas, sem identidades definidas, cheio de imprecisões, dualidades. Apresentou-nos, de certa forma, a impossibilidade de certezas como a única certeza possível.

Ao mesmo tempo, entretanto, e por mais paradoxal que possa parecer, ensinou-nos que, apesar de tudo, é possível gerar resultados – fazer predições corretas – no meio de tanta perplexidade. A física da perplexidade – a física quântica – tornou-se a mais espetacular e triunfante linguagem para descrever a realidade. Subitamente, o universo de Newton, que era ordenado e coerente, começou a desmoronar. Os físicos sabiam, há quase três séculos, que a física newtoniana era a "verdadeira" física. Ela fora uma construção espetacular na história do pensamento humano. Resolvera o eterno quebra-cabeça de se entender a "mente" de Deus – o que ele pretendera ao criar o mundo; pouco a pouco, todos os Seus segredos começaram a ser desvendados e de uma forma brilhante, elegante, concisa e simples.

O cientista começara a ganhar o jogo de "esconde-esconde" com Deus. Enigmas com que a humanidade se debatia havia séculos foram sendo explicados e resolvidos.

Até que algo aconteceu e as coisas mudaram.

À medida que avançamos, temos de ir aprendendo a mudar a linguagem que vínhamos usando. É como se houvesse uma verdade para cada fase, para cada escala de complexidade. Tem sido assim nas ciências exatas. Também em ciências sociais e economia (a rapidez com que o comunismo desmoronou chega a assustar). Tem sido assim na vida das empresas.

A mentalidade gerencial – que gosto de chamar "mentalidade gestão" – está chegando ao setor da saúde. A razão é simples: *mentalidade gestão* é essencial para que se obtenham resultados, e os responsáveis pela administração da saúde, mundo a fora, percebem que, sem gestão, os custos continuarão subindo sem que os resultados melhorem.

É realmente estranho, como Peter Drucker notou, que tenha demorado tanto para que as teorias da gestão se fizessem sentir em um setor que representa 7% a 15% do produto interno bruto (PIB) na maior parte dos países desenvolvidos.

O foco da gestão é um resultado que se deseja obter.

Isso significa que os critérios segundo os quais medimos o sucesso de qualquer coisa têm que se relacionar com o que essa "coisa" entrega como resultado. Essa única característica pragmática une os domínios da ciência e da gestão. Foco no resultado, não em ideologias, não em autoridades, não em tradições.

Sucesso é associado a medições em ambos os domínios. A métrica essencial, tanto da ciência como da gestão, é resultado. Métrica é aquilo que você tem que medir para saber se teve sucesso ou não.

Você não pode gerenciar sem métricas. Sam Walton não deixava que as despesas de compradores da Walmart em viagens fossem maiores que 1% do que se estava comprando. Jack Welch estabeleceu a famosa regra para as unidades de negócio da GE: "se você não é número 1 ou número 2, conserte, feche ou venda". Depois, em meados de 1990, pediu aos gestores que redefinissem seus mercados em termos mais amplos, de modo que não tivessem mais de 10% deles, e que, em seguida, traçassem um plano para aumentar essa participação. Ele sabia que as pessoas tendem a inventar maneiras "criativas" para demonstrar que seus desempenhos são melhores do que realmente são.

Medir só faz sentido quando há propósito claro. Qual a missão de um museu? Bem, tem sido a de guardião da cultura, depósito de obras de valor. Mas que tal definirmos museus como promotores de cultura, responsáveis por aumentar o número de visitantes? Muda tudo. As medidas de desempenho serão outras. Hoje, para desespero de alguns, não são incomuns desfiles de moda e até exposições de carros e motos em saguões de museus.

O que é sucesso para o setor de emergência de um hospital? Será o número de pessoas que sobrevivem a ataques do coração? Ou a rapidez com que são atendidas? Ou alguma métrica que combine os dois? Já reparou como, no setor público, a falta da mentalidade gestão faz que sempre se coloque o foco no esforço, e não no resultado pretendido? Um novo crime chocante e lá vem a lenga-lenga: "vamos aumentar o efetivo; já abrimos concurso" – mas quanto se pretende de diminuição de crimes? Ninguém diz. Não interessa saber que criaram mais uma comissão ou que estão trabalhando noite e dia. Isso é irrelevante do ponto de vista gerencial. É *input*. Em gestão, o que interessa são resultados. Para isso temos de traduzir propósito em medidas de desempenho. É sempre mais fácil medir o que você põe no sistema do que o que você quer obter como resultado de seu esforço. É mais fácil, mas é medíocre. No sistema educacional, enfatiza-se o número de salas de aula ou bibliotecas, ou horas de aula – mas não se fala do tipo de

pessoa que você quer que o sistema produza. Se o resultado que se espera do sistema é um cidadão produtivo, como você mede o sucesso do sistema educacional? Se o que se deseja na luta contra a segregação é o aumento de participação dos negros, como eu meço? Obter resultado em qualquer coisa implica primeiro concordar sobre aquilo que você está tentando obter e, depois, em traduzir essa coisa em medidas concretas de desempenho.

Empresas também têm que aprender novas linguagens a cada fase de sua evolução. Sempre foi assim, mas hoje a confusão é tamanha – são tantos os agentes envolvidos e suas interações são tão intrincadas, que quem tem de decidir entrou em crise. Os físicos do início do século só conseguiram superar os impasses gerados pela complexidade do mundo que tentavam investigar (o interior da matéria: o mundo atômico) depois que formularam uma nova linguagem para lidar com esse mundo. Essa nova linguagem era radicalmente diferente da que eles estavam acostumados. A física quântica foi essa linguagem.

Nós, executivos de empresas, também vamos ter de inventar algo análogo no nosso mundo. Uma "linguagem" nova.

Os cientistas tiveram de abandonar um modo de pensar estabelecido há séculos e que vinha dando certo; certíssimo. Tiveram de abrir mão de uma arrogância "científica" que tivera todos os motivos para se estabelecer.

Isso doeu. Em física e em *business*, o processo da mudança nesse nível é algo que exige uma enorme mobilização de energia, um processo extenuante de entrega pessoal. Ambos os empreendimentos têm essa característica.

A capacidade de se adequar, de ter uma "mente mutante", uma cabeça evolucionária, sem esquemas que supostamente devam valer para sempre, é a habilidade que o *manager* – esse animal que decide – precisa ter hoje para garantir a entrega de resultados continuamente. Ele tem de assumir que o que existe é a mudança. Só.

Nada há de novo nisso. Enquanto a taxa de mudança foi "razoável", enquanto as coisas evoluíam em um ritmo em que pessoas normais conseguiam acompanhar, não era tão difícil ser competente. Hoje... a necessidade de desconstruir o que se construiu é contínua; a necessidade de se mudar o que "sempre deu certo" é o imperativo maior. Nossas construções têm de ser mutantes por princípio. Elas têm de ser feitas não "para durar", mas para mudar.

É mediante experimentos que os cientistas qualificam seu diálogo com a natureza.

Experimentos são a forma que usam para testar a validade de suas hipóteses, conjeturas, formas de tentar entender o mundo. É por meio deles que os cientistas testam a validade do modo de falar que escolheram para descrever algo na natureza. O fato de ela – a natureza – responder confirmando que aquela forma de falar está correta, não significa que o cientista descobriu um segredo dela. Significa apenas que o vocabulário escolhido é um bom vocabulário, apenas isso.

E, então, depois de muitas experiências que confirmam repetidamente a validade do tal vocabulário, ele é considerado científico. Foi formulada uma teoria científica.

Quando vários vocabulários coexistem, quando várias teorias são propostas para descrever algo, quem determina qual delas vai predominar?

É a própria comunidade dos cientistas, por intermédio das universidades, das publicações tradicionais no mundo acadêmico, do conjunto de "cabeças" que determinam a tradição pensante naquele campo do conhecimento. É assim que funciona. Ciência é "consenso informado".

É um processo lento, sem qualquer organismo central que o controle ou autoridade que o coordene. Às vezes esse processo leva a certas injustiças e distorções, mas uma coisa boa na ciência é que ela embute no seu próprio processo os mecanismos para a

correção dos desvios. Às vezes demora, mas a correção vem. Sabemos que Einstein, o grande Einstein, não foi aceito de imediato. Era muito respeitado pelos seus colegas cientistas, mas o novo vocabulário que ele propôs com a Teoria da Relatividade não foi logo aceito. Passaram-se anos até que fosse. O prêmio Nobel que ele ganhou em 1921 foi pelo efeito fotoelétrico, que ele descobrira anos antes, e não pela Teoria da Relatividade.

A comunidade científica é intrinsecamente conservadora no que se refere à adoção de novas ideias (não na ousadia para procurar novas ideias). Talvez nós, executivos, devêssemos imitá-la nisso. Certamente descartaríamos liminarmente muitas bobagens que se pretendem revolucionárias e que são apenas isso mesmo: bobagens.

## Ciência e gestão: o que decide é o teste no mundo real

Qualquer cientista que acredite ter uma teoria científica (a respeito de qualquer coisa) tem de se expor à sua comunidade pensante. Precisa ter a coragem de defendê-la e comprovar – sempre mediante experimentos – que ela é válida. Quanto mais revolucionária for a ideia, mais tempo demorará para ser aceita como realmente científica, pois a própria precisão dos experimentos é sempre questionada. É isso que a história da ciência mostra.

A ciência só evoluiu por meio de inovações que foram sendo aceitas e assumidas pela comunidade, muitas vezes com muita dificuldade, apesar das evidências. Não existe ciência oculta. Ciência tem que ser pública, exposta. Quando as ideias passam a ser aceitas – compradas pela comunidade pensante –, a linguagem usada – a teoria científica – vira um sucesso. Sucesso significa: ser adotado.

Geralmente o processo é longo. As cabeças pensantes nunca abrem mão facilmente dos seus padrões, pela ótima razão de que eles "dão certo".

A física de Newton fez um sucesso estrondoso, basicamente pela mesma razão de a Coca-Cola ser um sucesso estrondoso: as pessoas compram, compram e continuam comprando. Na China. Na Arábia. No Afeganistão.

O teste é empírico. Pragmático. Tanto para a gestão quanto para a ciência – funciona ou não?

É por isso que muitas ideias, muitíssimas ideias, nunca se tornam ciência. Há cada vez mais ideias curiosas, esotéricas, diferentes. Científicas, não. Não passam no teste. Meus amigos que gostam de coisas *new age*, tipo "poder das pirâmides", não precisam se zangar. Não estou dizendo que essas coisas não têm valor; só estou dizendo que isso não é ciência.

E mais: foi ao longo dos séculos que os físicos aprenderam que, a partir de certa escala, não existe essa coisa de decifrar a natureza. Existem somente formas de descrever a natureza; falar sobre ela; contar histórias a seu respeito.

Há muito tempo – quase 100 anos – os cientistas tiveram de cair na real a esse respeito: a realidade objetiva não é acessível de forma geral. A partir de certo nível de complexidade das coisas, é impossível conhecê-la.

Só níveis relativamente banais da realidade se deixam capturar e explicar. Só os níveis, digamos, humanos da realidade. Os mais complexos, aqueles realmente desafiadores para nossa imaginação e nosso espírito, estão para sempre fora do nosso alcance objetivo. Podemos falar sobre eles, mas, na verdade, essa verbalização só tem valor se produz resultados da forma como já vimos (confirmação e predição de resultados de experimentos).

É o fato de produzir resultados que confere o valor extraordinário que tem uma teoria como a física quântica, e não o fato de ela explicar a natureza. Na realidade, ninguém entende a física quântica, mas apenas sabe

usá-la operacionalmente, ou seja os físicos inventaram uma forma de falar sobre o mundo que "funciona", mas que ninguém entende (nem eles próprios).

Isso é esquisito, mas não deve nos incomodar. Só incomoda enquanto não perdemos o vício de achar que as coisas têm uma realidade que tem de ser explicitada, e que nossas mentes são equipadas para isso. Uma grande conquista da física foi entender que isso é falso.

A mente humana é produto da evolução, e ela – a mente – não se tornou o que é (ao longo dos milhões de anos em que veio evoluindo) para responder a questões filosóficas sobre a natureza da realidade. A mente (o cérebro humano) evoluiu para dar conta de desafios naturais: ela foi moldada para nos ajudar a ficar vivos o suficiente para copular e gerar crias. Isto é: para propagar nossos genes pelo futuro. O fato de termos adquirido consciência, linguagem e inteligência foi uma espécie de "acidente" da evolução. Ganhamos "de graça" mais do que precisaríamos para garantir a mera propagação de genes. Dominamos o planeta, mas isso não nos autoriza a achar que todas as perguntas que fazemos têm de ter uma resposta. O fato de podermos formular essas perguntas não garante que elas tenham que ter respostas. A ciência, vista nesse contexto, é um processo extremamente limitado. Ela não trata de todas as perguntas que possamos achar importantes (como "há vida depois da morte?"), ela só trata de questões para as quais possamos obter evidência empírica. Para essa categoria de perguntas, nenhum outro método mostrou-se tão bem-sucedido. Mas só para esse tipo de pergunta. Para as outras, ela nada tem a declarar.

O trabalho do cientista é articular linguagens – narrativas – que possam prever como o mundo e as coisas responderão aos nossos experimentos. Ciência só "explica" no sentido em que produz uma narrativa que leva a resultados.

Gestão, essência do mundo do *business*, também está ligada a produzir resultados, e não necessariamente a "entender" o mercado.

Sim, é possível produzir resultados sem "entender" o mercado. O "entender" aqui resume-se simplesmente a ser capaz de provocar uma resposta positiva dele (compra-se o que nós temos para vender).

Assim como a visão de Newton não estava (e não está!) errada, mas é aplicável somente a uma dimensão relativamente simples da realidade, isso também acontece com o *marketing*. O chamado *marketing* de massas triunfou, e o tipo de organização empresarial que lhe dá suporte, deu e dá certo enquanto o mercado é relativamente padronizado, pouco complexo, com papéis sociais e comportamentos relativamente bem definidos e predizíveis.

Com a enorme complexidade a que tende a sociedade hoje – largamente induzida pela revolução das tecnologias digitais, a sociedade de massas vai morrendo. O *marketing* de massas vai, mais e mais, perdendo a eficácia. À medida que avançamos em complexidade social, em variedade, em multiplicidade de escolhas, em pluralidade de comportamentos, em liberdade individual para se fazer essa ou aquela escolha, temos de arranjar outro quadro mental para nossa atuação no mercado. O "*marketing* newtoniano" não funciona mais.

Mas ele tem funcionado tão bem! O que colocar no seu lugar? O que vai substituí-lo?

## O mundo da ciência e o mundo dos negócios: a essência do empreendimento

Acho importante que você compreenda a analogia entre os processos que se desenrolam nos dois campos – ciências e gestão. Tanto o empreendimento científico como o do *business* têm a ver com a ideia evolucionária. Nos dois campos, o que permanece é o que resiste melhor às pressões do ambiente. Seja uma teoria científica ou uma empresa. Na verdade, estar vivo hoje não é o ponto – o principal é plantar as sementes que garantam

a existência de nossas empresas amanhã. Cada vez há mais modelos de excelência do passado lutando para não submergir. Ser capaz de manter-se evoluindo criativamente é outra característica dos dois mundos – o da ciência e o dos negócios.

Temos de mudar continuamente de linguagem – inventar novas formas de falar – para tornar possível que outros fatos relevantes apareçam.

Inovar é ser capaz disso.

Trazemos profundamente arraigada a intuição de que sempre é possível analisar as coisas, isto é: separar os efeitos de cada causa que influencia uma certa ocorrência, verificar qual é o efeito que cada causa individual faria isoladamente e, depois, somar tudo para obter o efeito global que realmente é observado. Só entendemos analisando.

A vitória do modo newtoniano de ver as coisas tem a ver com isso.

Um exemplo simples é o seguinte: a Lua é atraída tanto pela Terra como pelo Sol. Se a Terra atuasse sozinha, a Lua descreveria uma determinada órbita; se o Sol atuasse sozinho, a Lua descreveria outra órbita; a órbita real se calcula quando conhecemos os efeitos que a Terra e o Sol produziriam se atuassem sozinhos.

Como não conseguimos explicar tudo de uma vez, temos que separar – analisar – para depois juntar de novo e tentar entender e explicar.

Também é assim uma organização empresarial constituída por departamentos separados, cada um fazendo "a sua parte".

Muita coisa se explica e se prevê realmente com a análise, mas não tudo. Não há razão, *a priori*, para se dizer que tudo tem que ser assim. Isso não é parte do método científico. Por que diabos o efeito de duas causas, atuando simultaneamente, tem de poder ser calculado a partir dos efeitos que elas produzem isoladamente?

O fato de que vários efeitos podem ser separados e depois recombinados para gerar um resultado final tem sido essencial para a ciência por meio dos tempos. Mas isso é por causa da nossa inabilidade em considerar os efeitos em conjunto, e não por qualquer característica da natureza íntima das coisas. No final do século XX, percebeu-se que isso realmente tem sido um preconceito. Um hábito da mente.

Para mim, um exemplo notável dessa nossa incapacidade de enxergar o todo, sem fragmentar, é o debate entre gene e cultura. Sabemos que o comportamento humano é, em geral, o resultado de uma interação entre fatores determinados por nossa herança genética e fatores determinados pelas influências culturais que recebemos (educação etc.), e isso está estabelecido acima de qualquer dúvida. Porém, quando se tentam entender comportamentos que, por alguma razão, consideram-se fora do padrão (hiperagresividade em um *serial killer*; ou homosexualidade...), a tendência é se procurar quantos por cento desse comportamento seriam determinados por uma suposta influência genética e quanto viria da cultura, como se fosse possível separar o comportamento assim, em parcelas. Essa é uma questão atual para a qual ainda não se conseguiu uma forma adequada de abordagem. É errado falar em genes + cultura, como se houvesse duas parcelas independentes que se somam em um resultado final. O que há é uma espécie de dança entre os dois aspectos, um influenciando o outro continuamente. Nunca se conseguirá decompor o comportamento humano em uma parcela gene mais uma parcela cultura que "penetra" em uma máquina genética já pronta. O ser humano não é isso. Mesmo que se venha a determinar inequivocamente a existência de um gene gay, por exemplo, isso não implicará que, necessariamente, todos os seus portadores terão de manifestar desejo homossexual.

De repente, com a crescente capacidade das tecnologias digitais, uma série de problemas que antes não se sabia tratar, passou a ser tratável.

E mais: descobrimos também, com surpresa, que essa ideia tão arraigada de que uma causa pequena produzirá sempre um efeito pequeno nem sempre é verdadeira. Nem sempre podemos desprezar "causas pequenas" – como nos acostumamos a fazer – para resolver nossos problemas. O vício de achar o contrário foi plantado em nós ao longo do tempo.

É também uma herança do passado. "Antigamente" dava certo.

A física de Newton deu certo porque, de alguma forma, encaixou-se perfeitamente na escala humana. Nossa escala natural. Aquela de mesas, cadeiras, bolas de bilhar, educação das crianças, conta no banco...

Nosso mundinho do dia a dia; nossa experiência sensorial imediata. Aí ela é perfeita.

Como a escala humana é a única que conhecemos, nossa mente é "naturalmente" newtoniana, se o leitor me permite falar assim. Foi graças à visão newtoniana que obtivemos grande parte do nosso progresso: as viagens espaciais, o avião, os antibióticos. Toda a engenharia. O motor a explosão. A revolução industrial... Porém, toda vez que a imaginação humana tenta se aventurar por domínios novos, para eventos e coisas fora do contexto em que está habituada, aparece a necessidade de se inventar novas linguagens para descrever e entender a realidade com que se está lidando.

## A bela e perigosa herança de Newton

Até mais ou menos a virada do século XIX para o século XX, o entendimento do mundo era totalmente newtoniano.

Ninguém tinha dúvida: sua visão da natureza era tão clara, tão simples, tão elegante... Tudo se encaixava tão bem, que não havia dúvida de que a mente de Deus fora decifrada – aquilo que Ele pretendeu ao criar o mundo.

Uma construção tão bela e consistente certamente tivera um grande criador por trás. Para Newton, foi Deus que disse: "os objetos colocados em movimento permanecerão em movimento em linha reta e sem variar a velocidade, a menos que uma força externa atue sobre eles".

Era como se Deus, ao criar o mundo, tivesse espalhado as peças de um quebra-cabeça sobre a mesa. Todos os esforços para montar esse quebra-cabeça haviam falhado, ou, no máximo, levado a formulações muito incompletas, não científicas. Newton foi capaz de montá-lo.

Sua física tem essa dimensão quase de revelação religiosa. Um sentido quase sobrenatural.

É comum lermos coisas como: "as leis do movimento foram descobertas por Newton", como se suas leis fossem o resultado do levantar de um véu que cobria a nossa visão e, com isso, um segredo íntimo da natureza que colocado lá por Deus tivesse sido desvendado.

Por isso todas as outras ciências se inspiraram nesse chamado "paradigma newtoniano", adotando a mesma atitude à procura de respostas aos problemas de cada área. Até a psicologia, com Freud, tem uma concepção da *psyché* humana que podemos chamar de "newtoniana".

Newton é importante por uma razão simples: funciona.

Ou melhor: porque o conjunto de suas ideias produz resultados; gera respostas e (em física, lembre-se) permite-nos fazer previsões que sempre se confirmam. É isso o que quero dizer com "funciona". Só isso, o que é muito. Porém, vamos ver que só funciona em escalas que poderíamos chamar de pouco complexas, onde as coisas têm identidades definidas. Se podemos vê-las, tocá-las, aí Newton funciona. A visão do mundo e da natureza que ele nos trouxe é, antes de tudo, uma visão disso que eu chamei de "escala humana" das coisas, e por isso encaixa-se naturalmente com nossa forma de ser. Tem a ver com relações de causa e efeito. Com "faça isso" e "provoque aquilo".

Tem a ver com mecanismos. Com Newton começa a era da máquina, ou melhor, do mecanismo. Tudo tem que ter um mecanismo.

Mecanismos de máquinas e de comportamento humano, de educação de filhos e de causas de doenças. Mecanismos de funcionamento de tudo. Faça isso e obtenha aquilo. Empresas, consumidores, mercados, economias... Todas essas coisas têm seus comportamentos determinados por certas "forças". Os especialistas sabem sempre "a coisa certa a fazer" em cada um desses campos. É para isso que existem especialistas, certo?

É a visão newtoniana que sustenta, ou justifica, uma porção de coisas que sabemos que funcionam: os antibióticos e as viagens espaciais, as pontes e arranha-céus, o motor a explosão e a lei da oferta e da procura.

Toda a engenharia é newtoniana.

Conceitos de força, espaço, tempo, energia são concepções newtonianas quase naturais, encaixam-se intuitivamente em nossa forma de pensar, de falar, de ver o mundo. Esse encaixe, esse clique, é fascinante. É isso que durante séculos fez do edifício newtoniano a obra mais espetacular da engenharia do pensamento humano. A vaidade e o orgulho dos cientistas foram se tornando enormes. A sociedade os valorizava de forma que fazia inveja aos religiosos, até então os monopolizadores da respeitabilidade social.

Por volta da virada do século XIX para o XX, e após mais de 200 anos de reinado absoluto, começaram a aparecer os primeiros sinais de que a coisa talvez não fosse bem assim. Primeiro com um cidadão chamado Albert Einstein, depois com um grupo de físicos – todos europeus (alemães, dinamarqueses, franceses e ingleses), nenhum americano, curiosamente – que, até 1930 mais ou menos, arrasou o orgulho newtoniano de uma vez.

Quando se muda para escalas mais complexas – para fora da escala "naturalmente humana das coisas" –, a situação começa a fugir do controle; quando se caminha do simples para o complexo, em todos os campos da atividade humana, Newton fraqueja em um primeiro momento e fracassa totalmente em seguida.

E nós, acostumados com a simplicidade do mundo e dos padrões newtonianos, com a autoridade do engenheiro, do médico, do padre ou do professor, ficamos sem parâmetros, sem gurus, sem orientação – até que nossas cabeças se acomodem a uma nova maneira de ver o mundo. Essa mudança nunca é indolor.

Nunca um tema como liderança, por exemplo, atraiu tanto a atenção. É a necessidade de gente que seja capaz de articular o caminho que leve a essa nova visão do mundo.

Também nunca se viu uma proliferação tão exagerada de bobagens, superstições, crendices – veiculadas em livros, seminários, vídeos etc.

No mundo empresarial então, isso chega a níveis inacreditáveis.

O medo faz que as pessoas se apeguem a qualquer coisa na tentativa de recuperar a segurança perdida. Isso sempre acontece em épocas de mudança. No Renascimento, houve uma tendência a substituir o catolicismo, que perdera força, pela astrologia e pela necromancia. O ser humano não falha.

## Ciência, gestão e pessoas

Ninguém discorda: em um mundo em que coisas – produtos, objetos, artefatos... – tendem a virar *commodities*, a criatividade humana é decisiva. Ainda assim, gente é o "ativo" menos cientificamente gerenciado nas organizações. Por que será que isso é assim se são pessoas que fazem as coisas acontecerem e, apesar de tudo, as coisas acontecem? As coisas acontecem a um custo humano muito alto. Esse custo pode ser reduzido por meio do entendimento de suas causas e da subsequente adoção de medidas para reduzi-lo com base nesse entendimento.

Entender é sempre o primeiro passo para quem quer obter resultado no mundo real, e este livro se apoia na melhor maneira de entender que existe: a maneira da ciência.

Falta ciência à gestão de pessoas.

A boa notícia é que, nas últimas décadas do século XX, um conjunto de descobertas em vários campos começou a nos apontar uma forma original para gerenciarmos pessoas e encararmos o problema da fricção nas organizações. Essas descobertas definem uma "física das relações humanas", se você quiser. São coisas que vêm da teoria econômica, da psicologia evolucionária, da ciência da complexidade, da biologia molecular, da antropologia.

Gestão de organizações é gestão de pessoas.

Já houve tempo em que se pensava que gestão era sobre finanças, tecnologia, logística, fabricação, mas essas coisas se compram. Gestão é sobre gente. Gestão é difícil porque "gente" é desenhada (e mal desenhada) pela biologia para pensar primeiro em si, e não no "grupo". Gente é falha no pensar. Gente (sem trocadilho!) é um problema, pessoal! Quer resultado por meio de pessoas? Implante um sistema que contorne o que a biologia nos impõe. Gestão de pessoas devia ser essencialmente sobre isso.

Shakespeare é eterno porque trata justamente desses comportamentos e fala de um ser humano com quem todos nós nos identificamos. Fala de nós.

Gestão não exorta à colaboração nem pede mudança. Gestão "engenheira" a colaboração e a mudança.

Ela programa essas coisas no sistema de operação da organização, porque sabe que, se deixar por conta de cada um, elas não acontecem. É que esse "cada um" não é confiável individualmente, ele só é confiável em um grupo gerenciado para tornar seus membros confiáveis.

- Essa é uma descoberta recente, que está na base de um conjunto de práticas inegavelmente vitoriosas no sentido pragmático que interessa às empresas: elas dão resultado. Chamam essas práticas de gestão.
- Gestão de pessoas é o nome que damos a vários tipos de intervenções no "fluxo natural" das coisas que os humanos fazem naturalmente. Fazem por instinto.

As intervenções da gestão têm um único objetivo: manter "as pessoas" (e, portanto, a organização) em um certo rumo. No rumo "certo". O "fluxo natural" é invariavelmente medíocre. Junte um punhado de pessoas e o que haverá "naturalmente" é fricção, calor, por mais "especiais" que essas pessoas sejam.

- O que minimiza o calor na empresa é a gestão. Bons sistemas de gestão nunca tentam mudar "as pessoas", pois isso é inútil. O que eles fazem, é bom repetir, é enquadrá-las (ok, sei que soa mal) – direcioná-las para o desempenho adequado à empresa. Nada a ver com apelos à colaboração; nada a ver com retórica ou sermão moralizante. Exortação é para o Papa, não para um gestor.

O compromisso do Papa é com ideias, o de um gestor é com resultados. O Papa é contra a camisinha porque sua prioridade é preservar uma norma, gestores têm que ser a favor da camisinha porque priorizam um resultado concreto no mundo real: impedir que pessoas adoeçam e morram.

- Então, a gestão organiza aqueles "chimpanzés interesseiros" – nós – via método e disciplina e com um propósito em mente.

Ela parte de um entendimento real, sem mistificações, daquilo que leva as pessoas a agirem e, depois, põe em prática os mecanismos que as levam a agir na direção que importa para a empresa.

Uma gestão de pessoas (empresas/organizações) que parta das premissas certas provê foco, rumo e ilumina o cenário.

Traz luz.

Considere a ciência. Ciência inegavelmente funciona (naquele sentido pragmático em que estou usando esse termo: gera resultados concretos no mundo real).

Ela só funciona porque "enquadra" o cientista, nunca confiando *a priori* nele. Cientistas, como indivíduos, não são confiáveis. Pessoas, em geral, não o são. Ser cientista não torna alguém nem um pouquinho melhor.

Damos tanto valor ao que é "científico" porque sabemos que a disciplina de sua profissão obriga o cientista a operar de um modo tal, que fica impossível que seus vieses e emocionalismos contaminem seus resultados.

A história da ciência está cheia disso. A objetividade do olhar científico é totalmente antinatural, mas, pensando bem, como diz Alan Cromer no brilhante livro *Uncommon Sense,* a monogamia, a honestidade, o governo democrático também são.

"Nossa espécie foi moldada a partir de material muito ruinzinho. Nossa única glória é que, de vez em quando, nós vamos contra nossa natureza egocêntrica e conseguimos forjar uma visão mais elevada do mundo".

Egocentrismo, como Cromer explica, é diferente de egoísmo. Egocentrismo significa que acho que o mundo "lá fora" é de alguma maneira uma extensão do meu eu "aqui dentro". Não quero ficar elaborando uma ideia com a qual não tenho intimidade (acho, porém, que Kahneman concordaria com isso. Muitos dos vieses que ele identificou têm a ver com essa inabilidade natural que temos de olhar o mundo objetivamente).

Um outro psicólogo famoso – Jean Piaget – já havia mostrado que nossa visão intuitiva do mundo é essencialmente egocêntrica – não é natural para nós aceitarmos que exista um mundo separado da gente. Suspeito de que essa tendência moderna a misticismos, autoajudas, anjos-da-guarda-pessoais, vibrações cósmicas é parte dessa mesma coisa.

Sentimo-nos naturalmente ligados a forças supranaturais que fariam o mundo mover-se de acordo com nossos desejos e interesses (na verdade, a "turma" é um pouquinho mais ambiciosa: não é só o mundo que se comportaria assim, não, e sim o universo inteiro!).

É essa a razão pela qual, mesmo aquelas pessoas que vencem na vida por pura chance, sempre acham que mereceram aquilo. O cosmos estaria apenas prestando homenagem às qualidades intrínsecas que elas possuiriam.

- Por isso (egocentrismo) também é fácil entender por que a ciência não o é muito popular (gestão também não é).

Seres humanos, afinal de contas, adoram acreditar em espíritos e deuses, mas a ciência exige que eles vejam as coisas como elas são, e não como sentem que são ou gostariam que fossem. As várias formas de ocultismo são "divertidas"; grande parte dos paranormais e gurus de vários matizes é *entertainer*, engraçada, espetaculosa. Um cético racional é, normalmente, considerado chato.

Essencialmente, a popularidade do "oculto" e do mágico vem da profunda necessidade egocêntrica de acreditarmos que estamos ligados ao mundo lá fora de um modo pessoal. O viés "sou um predestinado", tão comum, reflete isso perfeitamente.

"Muita gente que até entende a parte técnica da ciência ainda assim recusa-se a admitir que ela proíba o subjetivo... Há muita gente intelectualmente bem formada que gostaria que a ciência se tornasse algo mais intuitivo, subjetivo, direto. Algo que admitisse que o conhecimento possa ser obtido com base em intuição ou sensibilidade, algo em que o egocentrismo ainda representasse um papel. Isso, apesar dos enormes triunfos da ciência, é mais uma prova de que pensar objetivamente não é uma coisa natural para os humanos. Talvez tenhamos chegado à ciência por pura sorte... Em toda sociedade, quem é cético tem muita chance de ouvir um 'cala a boca' ou até de ser apedrejado pela massa de crentes... Todos os sistemas não científicos aceitam a intuição, ou *insight* pessoal, como fonte válida de conhecimento. A ciência, não".

E como a ciência consegue ter sucesso se o cientista é humano, falho?

Como sempre, por meio de um protocolo que detecta e bloqueia automaticamente os vieses do cientista, sem que alguma autoridade, sem que alguém "especial" precise fazer algo. A ciência é importante, o cientista, não.

É um tipo análogo de protocolo que se deve usar na gestão das empresas. Gestão é o nome desse protocolo.

Se você acha que tem algo a declarar em ciência, prepare-se para ser impiedosamente investigado. Não importa se você se chama Albert Einstein ou Isaac Newton.

No exame oral para a obtenção de um título de Ph.D., o pobre diabo que está defendendo a tese é bombardeado por perguntas especificamente formuladas para tentar revelar furos no que ele está apresentando.

Como dizia Carl Sagan: "os encontros científicos vivem cheios de disputa. Há reuniões científicas em que o conferencista mal falou 30 segundos, e lá vêm comentários e perguntas devastadoras da plateia".

Tente publicar algum trabalho em uma revista científica de primeira linha. Se chegar a tomar conhecimento dele, o editor vai mandá-lo para juízes anônimos que têm a única obrigação de passar um pente fino no que você fez, procurando deliberadamente furos e inconsistências.

É tudo anônimo. O autor não sabe quem é que está criticando seu trabalho.

Ninguém gosta disso, claro, mas esse é o método que a ciência tem para bloquear a alta conta em que todos nós temos. Não adianta dizer: "eu sinto que meus resultados são consistentes, por que vocês recusaram meu trabalho?". Ou: "olhem minha história, meu passado, vocês têm de me dar um crédito de confiança. Acreditem em mim".

Nada feito. A ciência não dá a menor bola para o cientista.

- O método da ciência parte da constatação de que somos imperfeitos, cheios de vieses. Vivemos tendo "sentimentos" e "intuições". Achamos que temos uma conexão especial com o universo. Adoramos pensar que se "desejarmos profundamente alguma coisa, o universo conspirará a nosso favor".

A ciência sabe que somos assim por natureza, não por "maldade", mas não permite que nossos vieses dirijam o espetáculo. A regra, dura, mas justa, é: funciona?

Se não funciona tem que ser descartado. Como lembra Carl Sagan, os prêmios mais valorizados da ciência são frequentemente concedidos àqueles que convincentemente refutam crenças estabelecidas.

Eu nunca vi um líder religioso admitir que algo em sua crença possa estar errado. Sagan pergunta: "que líderes dos principais credos reconhecem que suas crenças talvez estejam incompletas e criam procedimentos para revelar possíveis deficiências doutrinárias? Que prêmios os céticos religiosos ganham das religiões estabelecidas?"

Um gestor tem de ser bom em duas coisas:

1. Entender muito bem o ambiente em que a empresa está (o "fora" da empresa: concorrentes, clientes, mercado, regulação...).

2. Entender o que motiva gente (dentro) a fazer o que tem de ser feito para que a organização esteja "adequada" a esse ambiente.

O comportamento das pessoas dentro tem de ser "desenhado", gerenciado, engenheirado, senão, nada ocorre.

- Gestão de pessoas se faz adequando-se as atividades que elas têm de desempenhar à estratégia que a empresa escolheu e alocando as pessoas certas para realizá-las. Para gerar luz, atividades e pessoas têm que estar *fit* – "encaixadas" – senão, haverá fricção. Calor. Você sabe do que estou falando.
- Vimos que é essa entidade a que chamamos de mercado que viabiliza (arghh...) que pessoas "estranhas" transacionem, troquem umas com as outras (logo ficará mais claro por que enfatizo tanto esse negócio de "estranhos"). Essas transações são intermediadas por empresas.

É uma multidão de estranhos que torna possível a existência de uma empresa, garantindo o capital de que ela precisa para investir e crescer. É outra multidão de estranhos que, ao comprar os produtos que essa empresa vende, garante o dinheiro de que ela necessita para remunerar seus acionistas e investir em inovação.

Por outro lado, a empresa moderna é, em si mesma, uma tecnologia. Ela fornece o meio adequado para que estranhos colaborem internamente nas atividades que têm de ser executadas, para que o cliente lá fora perceba que vale a pena comprar algo dela.

Dentro da empresa tem que haver planejamento, hierarquia, controles... Coisas que não existem no mercado fora. Empresas são ilhas de planejamento e coordenação centralizada boiando em um oceano de transações não coordenadas (mercados). Mas dentro das empresas também existe a necessidade de mecanismos que garantam a confiança (*trust*), porque a natureza do animal humano é a mesma fora e dentro.

Sucesso no mundo da empresa (assim como no da ciência) exige que tenhamos nosso natural egocentrismo sob controle. Exige que conheçamos nossos vieses e partamos deles no desenho da gestão.

Quem conhece uma empresa moderna sabe que a luta pelo poder lá dentro, a ambição e o desejo de crescer e controlar uma grande corporação condicionam a vida das pessoas. Mas o que traz sucesso não é isso.

Também não tem nada a ver com essa baboseira de "deseje intensamente que o universo conspirará a seu favor" – 100% pensamento mágico, egocêntrico. Nada a ver com a mentalidade gestão.

O economista Paul Seabright diz: "...[todos conhecemos] a sede dos executivos para chegarem a postos de comando e as explosões de ressentimento por terem que se submeter ao comando de outros. Colaboradores mais jovens às vezes têm de passar por uma espécie de 'adolescência prolongada' tendo de viver em contínua deferência a seus chefes".

Há ampla evidência de que decisões importantíssimas, como a de comprar uma empresa, são frequentemente tomadas com base em ambição, vaidade, ânsia de poder, desejo de dirigir uma empresa maior... Nada disso pode surpreender quem esteja familiarizado com a matéria-prima da natureza humana.

Ainda Seabright: "...mas nada disso também importa muito. Por quê?

Porque, apesar de nossas emoções teatrais serem as que estão recitando as falas, são forças econômicas maiores que escrevem o *script*. Realmente, ambição, vaidade, desejo de poder sempre foram um motivador importante a mover o homem na tentativa de conquista de seu ambiente natural. Porém, essa tentativa de conquista frequentemente foi malsucedida.

"Aqueles que foram bem-sucedidos não foram os mais maliciosos nem os mais vaidosos ou desejosos de poder... Quem foi bem-sucedido sempre adaptou essas motivações às possibilidades do ambiente, e esse ambiente inclui o ambiente criado pelas motivações de outras pessoas. É a mesma coisa no mundo empresarial. Não é o desejo de dirigir uma grande corporação que torna você capaz de fazê-lo. Não é a sede de comprar uma empresa competidora, ou de diversificar sua estratégia entrando em outros mercados, que faz isso ser possível. Como na natureza, as estratégias têm de se adequar às possibilidades que o ambiente (o fora) apresenta".

Portanto, leitor, esqueça esse negócio de "se você pode sonhar, você pode fazer". Em gestão isso não tem nada a ver. O Universo não estará nem aí para seus sonhos se eles não se adequarem a uma oportunidade real no ambiente.

- Um *designer* (p. ex., pense em um projetista de automóvel) tem sempre de lidar com restrições (eficiência, materiais, economia de combustível, preço...) e tem de trabalhar com essas restrições de modo a produzir

o "encaixe" mais harmônico possível dos recursos que tem à disposição. Só assim ele obtém o melhor carro possível (dadas as restrições) a um custo adequado.

O trabalho de um gestor é análogo.

Mas, ao contrário do *designer* de um produto, o gestor nunca opera apenas racionalmente, e já sabemos por que: a incerteza no ambiente das decisões de um gestor (a forma pela qual o acaso se estrutura) é muito mais "incerta".

Além disso, a ideia de que gestores são profissionais da eficiência e da racionalidade é um mito. Eles decidem humanamente, não tecnicamente, grande parte das vezes. São sentimentais, emocionais, preconceituosos, interesseiros... Estão longe da frieza de um olhar descomprometido. Eles saberiam, tecnicamente, o que fazer. Estudaram seus *cases*, fizeram seus MBAs, mas, muito mais vezes do que seria razoável, optam por não fazer o que precisaria ser feito e assumem agendas individuais, estreitas, paroquiais, que nada têm a ver com o suposto interesse da empresa. Chame isso de paradoxo do gestor, se quiser.

- O componente técnico da gestão é sempre subordinado ao humano. Todo bom gestor tem que ser especialista na alma humana; tem que partir do entendimento do que motiva pessoas e, a partir desse entendimento, alinhar *drives* pessoais – às vezes inconfessáveis (Dinheiro! Poder! Status!) – com os interesses da empresa.

Para isso precisamos de protocolos na gestão como os da ciência, como os dos mercados.

- Nossos processos de decisão são condicionados pelos mecanismos que moldaram nossa psicologia ao longo dos tempos. Simplesmente não temos equipamento mental para lidar com os problemas principais da gestão.

É por isso que fazemos cursos, MBAs, especializações, frequentamos seminários, lemos tudo e... não aprendemos.

É porque gestão não se aprende, gestão se exercita.

Para colocar método nesse exercício (para que o exercício possa nos ensinar algo), devemos partir de um entendimento correto das restrições que vamos encontrar no ambiente da gestão, e essas restrições são, digamos, shakespeareanas.

Se quisermos entender o porquê de tanta confusão no mundo empresarial – tanto CEO sendo demitido, tanta insegurança, medo, tensão, calor –, é melhor procurarmos os motivos em Shakespeare, e não em um guru ou especialista qualquer desses aí.

- Gestão é difícil porque lida com a matéria-prima do convívio humano antes de qualquer outra coisa.

Gerentes de verdade são os que fazem acontecer, mas esse "fazer acontecer" hoje (era do conhecimento etc.) é saber lidar com aspectos muito sutis da psicologia humana. Aspectos cuja origem está, literalmente, em vidas passadas, em ambientes remotos e convivências ancestrais que moldaram nossas mentes então e estão por trás de nossas decisões e ações hoje.

Também estão por trás da nossa incapacidade de fazer o que precisa ser feito mesmo sabendo o que deveríamos fazer. Gestão de empresas é gestão de pessoas.

Quem quer entender de gestão deveria ler Shakespeare antes de fazer um MBA.

Shakespeare nos pega pela mão e nos leva ao ponto de partida correto – ao "humano", que é o que tem de ser entendido e "aceito", e não transformado. Gestão de pessoas tem de ser sobre as pessoas que estão aí.

Nossa matéria-prima aqui, o leitor já notou, é o primata ancestral que evoluiu para o caçador da época pré-agricultura. Nós. Eu e você somos ele.

"Ele" é alguém em busca de poder e *status*, dilacerado por dúvidas, paralisado por paixões, impulsionado por ambições várias, geralmente muito pouco nobres.

É na empresa moderna que esse animal encontrou seu hábitat mais recente.

É como diz um personagem de Eduardo Giannetti em seu livro *Felicidade*.

"O primeiro passo para se chegar a um melhor entendimento [...] é tratar o ser humano não como anormalidade metafísica, mas como um fenômeno natural, isto é, como um animal mamífero dotado de características peculiares... O animal humano firmemente com os quatro membros bem plantados no mundo natural ao qual pertence...".

Atenção, gestores de RH: partam disso ao desenhar seus sistemas de gestão de pessoas.

Os humanos evoluíram dentro de hierarquias sociais, e nossas mentes estão programadas para negociar nossa participação nelas. Poder e *status* andam juntos desde sempre. O homem, shakespeareano como é, tenta sempre aumentar seu valor social por meio de ostentação para impressionar os outros. Homens pré-históricos já valorizavam essas coisas. Na hora de fechar o cerco a um mamute ou girafa, alguém assumia a liderança e, talvez, pudesse ficar com um pedaço melhor da caça.

Pode apostar que os melhores caçadores tinham mais facilidade para obter favores sexuais, *status* e poder.

A ideia de gestão, muito mais recente do que a de empresa, pressupõe um entendimento, digamos, shakespeareano das pessoas que a fazem funcionar. Shakespeare é eterno porque trata de temas que se conectam imediatamente com o que conhecemos. Trata de um ser humano que nunca mudou.

Citando Matt Ridley: "Existe uma natureza humana universal, presente em toda parte e independente de cultura ou grau de desenvolvimento... Se não houvesse, encontraríamos sociedades em que as mulheres cometeriam assassinato mais frequentemente que os homens; sociedades em que os velhos seriam considerados mais bonitos que pessoas de vinte anos; sociedades em que riqueza material não traria poder, em que as pessoas não discriminariam estranhos em favor de seus amigos e parentes; sociedades em que os pais não amariam seus próprios filhos... Não existem sociedades assim... Uma peça de Shakespeare trata de motivações, preconceitos, sentimentos humanos, que são familiares a todos. A esperteza de Iago, o ciúme de Leonte, a vergonha de Malvolio – nada disso mudou em 400 anos. Shakespeare escreveu sobre a mesma natureza humana que conhecemos hoje. Quando assistimos a *Antonio e Cleópatra*, estamos diante de uma interpretação escrita há 400 anos de uma história de dois mil anos. O amor não era diferente do que é hoje. Não é preciso explicar por que Antonio sucumbe aos encantos de uma bela mulher. Os fundamentos da natureza humana não mudaram nem no tempo nem no espaço".

Mas, por alguma perversão, esse ser humano real está totalmente ausente do mundo da gestão.

Ninguém, rigorosamente ninguém, nega hoje a importância "das pessoas" para o resultado, mas de que "pessoas" estamos falando?

Aquelas shakespeareanas que conhecemos não são, e era delas que deveríamos partir.

Uma das razões para isso é o fato de que grande parte das diretorias de RH nas empresas é domínio quase exclusivo de gente com mentalidade, digamos, "não *business*".

Como está cada vez mais claro, a formação profissional básica dos profissionais é, hoje, irrelevante para quem quer fazer carreira como gestor, e tende a ser cada vez mais (você pode ser formado em engenharia, medicina, psicologia, direito... o que for). Agora, a ausência de mentalidade de negócios e a não sensibilidade aos fundamentos do capitalismo em um mundo global que é o mundo da grande empresa são fatais.

- Esse é o problema básico da mentalidade que domina a cena quando o assunto é "gestão de pessoas".

  Diz um *survey* da revista *Economist*:

  *"Por muitos anos a psicologia, assim como a antropologia, tem operado em um estranho vácuo*

*intelectual. Os psicólogos não negam o passado evolucionário do animal humano, mas também não o levam em conta. Muita gente nessa área parece acreditar que, de alguma forma, a humanidade transcendeu a evolução".*

A isso se soma a influência da academia nessas áreas assim chamadas "humanas" (psicologia inclusive). Boa parte do pensamento dominante ali é "de esquerda" e pressupõe que o "ser humano" seja aperfeiçoável de uma forma que não leva em conta sua história evolucionária. Exatamente como escreveu o colunista Tales de Alvarenga na revista *Veja* (21/12/2005):

*"A universidade tende à esquerda. Pode-se comparar a ilusão política da esquerda a um impulso em direção ao primitivismo. O intelectual esquerdista acredita na pureza original do ser humano. Dispondo dessa matéria-prima intocada... [ ] pode-se construir uma sociedade livre de compulsões como a ganância, o egoísmo e a inveja. O esquerdista, mesmo que não tenha consciência desse fenômeno (e em geral não tem) imagina que o capitalismo é o pecado original da humanidade, aquele vício tenebroso que torna o homem incapaz de cooperar com seus semelhantes... Essa pastoral retro continua se esgueirando por aí, entre saudosistas da velha bússola marxista".*

Continuamos apegados a discussões acadêmicas sobre se "as pessoas" são fundamentalmente boas ou não; se nascemos "bons" e é a sociedade que nos estraga ou não. Continuamos pregando uma modificação fundamental naquilo que as pessoas são para que os problemas da sociedade possam ser resolvidos. Nas empresas, continuamos acreditando que exortações à colaboração resolverão.

O que resolve é a mentalidade científica da gestão.