

HOMO SAPIENS?

Carlos A. Diz

Em seu livro “Por que os homens fazem sexo e as mulheres fazem amor?”, Allan e Barbara Pease explicam que o processo de seleção evolucionário, ao longo de centenas de milhares de anos, resultou na especialização dos dois sexos para as tarefas que cabiam a cada um para sua sobrevivência. Assim, já na era da pedra, quando os seres humanos viviam em cavernas comunitárias e caçavam para se alimentar, a especialização evolucionária havia moldado características diferentes para homens e mulheres. Quando os homens saíam em bando para caçar mamouth, não é difícil imaginar os desafios das mulheres, destinadas a passar grande parte de seu tempo numa caverna escura, úmida e pouco confortável, tendo que alimentar os filhos, cuidar dos doentes, estar atentas

a predadores e outras ameaças ao longo do dia, entre outras tarefas. A convivência forçosa e intensiva com outros seres num espaço limitado, requeria da mulher um conjunto de competências para a gestão eficaz de seus estados emocionais, bem como daqueles das demais pessoas. Saber dar vazão a determinadas emoções, que de outra forma a imobilizariam ou a levariam a comportamentos ameaçadores do equilíbrio social da caverna; perceber indícios de degradação incipiente nos estados emocionais do grupo para poder



minimizar conflitos; estabelecer e manter facilmente uma comunicação aberta e fluida com as pessoas ao seu redor; perceber sinais de problemas na relação entre as outras pessoas; conseguir levar a cabo suas tarefas apesar do barulho, da correria, da gritaria e até da vizinha que não parava de falar porque precisava desabafar... Enfim, uma coleção de competências que faziam dela um ser capaz de conviver construtivamente com a comunidade heterogênea da caverna, hábil na condução de trabalhos em equipe e na obtenção de resultados de interesse comum através da cooperação.

Também não é difícil imaginar o que era esperado do homem, escondido numa moita, concentrado nos movimentos do mamouth à distância e na decisão de qual o melhor momento e forma para atacar. Na moita, de olho no mamouth, o homem não tinha como ficar se preocupando se estava ou não com fome, frio, calor, doente, seguro, com medo, triste, motivado ou não. Se a seu lado houvesse algum companheiro de caça, de pouco adiantaria. Na moita não dava para ficar pensando, muito menos falando sobre seus estados emocionais ou inquirindo sobre os dos companheiros. Em silêncio, imóvel por horas a fio, sem saber se sairia vivo daquele dia, se conseguiria o “mamouthinho das crianças”, o homem simplesmente esperava o mamouth. Desconhecedor da realidade da caverna, na qual quase não passava tempo, o



HOMO SAPIENS?

Carlos A. Diz

homem especializava-se em ficar na moita. Quem não se adaptava, parecia nas mãos dos companheiros ou era por estes abandonado, antes mesmo de poder manifestar seu descontentamento.

Assim foi ao longo de centenas de milhares de anos.

Ainda hoje podemos identificar o resultado deste processo de especialização nas inúmeras características que homens e mulheres atuais herdaram de seus antepassados e que frequentemente são objeto de brincadeira, quando não de conflito, na comparação entre os sexos.

Refletindo sobre isso, e sobre o muito mais que o livro explica, é praticamente impossível não tentar sobrepor esses gabaritos de competências à realidade da vida atual.

Ao se fazer isso, velhas brincadeiras como aquela relacionada com a fatídica frase “...vamos discutir a relação” passam a soar bem menos engraçadas.

De lá pra cá, trocamos as cavernas por confortáveis casas e mudamos nossa dieta de mamouth para coisas que podemos mais facilmente encontrar no supermercado. O que fazem agora homens e mulheres com suas respectivas especializações? Como elas nos ajudam ou nos atrapalham na realidade de hoje?

O que substituiu a caça ao mamouth para os homens e a gestão da caverna para as mulheres, e como cada um está desempenhando seu papel?

Os caçadores de mamouth, foram construindo pirâmides, organizando exércitos, inventando as diversas profissões artesanais. Cada um na sua moita, sempre. Há pouco mais de 2 séculos, em seguida à revolução industrial, esses artesões foram se juntando em organizações mais estruturadas – que chamaram de “empresas” – onde acreditavam poderiam continuar aplicando suas competências tão duramente aperfeiçoadas ao longo dos milênios. E durante muito tempo fizeram exatamente isso. Conduziram essas empresas da mesma forma como caçavam mamouth. Graças a Frederic W. Taylor, (1856-1915), que desenvolveu um conjunto de teorias e de regras para que cada indivíduo na empresa tivesse uma moita bem definida na qual se instalar e instruções claras quanto ao que fazer e não fazer, a produtividade destas organizações aumentou substancialmente e Taylor se tornou o pai da ciência do trabalho, como a caça ao mamouth passou a ser chamada.

Mas, de repente, começou-se a observar alguns problemas entre os caçadores/trabalhadores. Apatia, desmotivação, conflitos, etc. Alguns indivíduos, vai lá saber por que, não estavam mais tão dispostos a ficar na moita em condições adversas. Para piorar, não era mais politicamente correto simplesmente eliminá-los. E assim a empresa começou a transformar-se em caverna. A felicidade, a satisfação, o bem-estar, a motivação, a auto-realização, enfim, os estados emocionais dos indivíduos foram se tornando relevantes – até ❖

HOMO SAPIENS?

Carlos A. Diz

fundamentais – e matar o mamouth simplesmente não era mais o suficiente.

A empresa de hoje não é mais, de longe, uma simples caça ao mamouth, ainda que o objetivo final seja o de conseguir um pedaço de mamouth para cada stake-holder (ou seria steak-holder neste caso?). É bem verdade que também não é simplesmente uma caverna revisitada, pois se a convivência pacífica e frutífera é indispensável, também não é suficiente. Ainda precisa-se matar o mamouth. A empresa de hoje é um misto de caverna e caça ao mamouth.

Mas esta realidade não tem mais de 100 anos e só nos últimos 30-40 é que tem se tornado mais evidente. Como é o desempenho de homens e mulheres, com suas competências torneadas ao longo milhões de anos, nesta realidade tão recente? Que conjunto de competências é mais adequado à empresa de hoje? O dos caçadores ou o das gestoras de caverna? O que cada um precisa fazer para complementar suas competências?

É claro que os dois conjuntos são necessários e que o caminho é aquele que leva os caçadores a se tornarem também gestores de cavernas e vice-versa.

Um dos erros cometidos por algumas mulheres ao se aventurarem nesse mundo dos homens, na minha opinião, foi o de acreditar que para ter êxito, precisariam trocar de conjunto de competências, esquecendo do valor das competências emocionais que carregavam em seus DNAs de gestoras de cavernas para tentar emular os homens em suas competências de caçadores de mamouth.

Mas, em geral, as mulheres têm tido muito êxito quando, esforçando-se para aperfeiçoar-se em manter o foco no resultado e em matar o mamouth, têm sabido se aproveitar de suas competências emocionais para tornar a tarefa mais eficiente através da mobilização das equipes, e mais gratificante através da promoção de melhor qualidade de vida no ambiente de convivência forçosa. Minha observação me leva a concluir que as mulheres têm mais facilidade do que os homens para se adaptar a essa realidade híbrida e, portanto, potencialmente mais probabilidade de sucesso no longo prazo. Mas meu objetivo aqui não é falar das mulheres e sim dos homens. A verdade é dura: não há mais demanda para puros caçadores de mamouth. É uma espécie em franca extinção! Não tenho dúvida de que, para sobreviver como espécie, o homem precisa correr para aprender a ser mais mulher. Nas minhas palestras sobre liderança criativa, este é o ponto no qual a desconfiança da parte masculina da audiência atinge seu ápice. Sim, companheiros! Vamos ter que aprender a dar importância a “como estou me sentindo”, “como está se sentindo o outro” e até aprender a discutir a relação. E muito mais!

Para fugir da extinção e continuar a ter sucesso nas empresas, o homem precisa desenvolver, e muito, suas competências emocionais, principalmente no que tange à sua capacidade de entender seus estados emocionais e a maneira como estes o afetam e determinam seus comportamentos. A maneira como seus comportamentos afetam os estados emocionais das pessoas ao seu redor e como estes estados, por sua



HOMO SAPIENS?

Carlos A. Diz

vez, determinam os comportamentos subseqüentes destas pessoas.

Não dá mais para ficar na moita sem se preocupar com os estados emocionais de todos os envolvidos.

Se tornar um líder criativo, como no Instituto de Liderança Executiva ajudamos os executivos a se tornarem, é justamente complementar o conjunto de competências de gestão do negócio que já possuímos, com outros dois conjuntos de competências – bem menos desenvolvidas – as de gestão de si próprio e as de gestão dos outros. Nenhuma destas competências é técnica. Nenhuma parece com as de caça ao mamouth. Todas são competências emocionais e estão relacionadas com autoconhecimento, comunicação bi-direcional eficaz, equilíbrio emocional, compreensão das emoções próprias, suas causas e conseqüências, compreensão das emoções alheias, também com suas causas e conseqüências, identificação e superação de crenças limitantes, pensamento positivo, saber lidar com conflito, feedback eficaz, saber delegar, saber eliciar, em si e nos outros, estados emocionais habilitantes (empowering), etc.

Neste campo as mulheres são imensamente mais competentes que os homens e estes continuam fazendo chacota e corpo mole, enquanto as mulheres aprendem rapidamente as poucas competências específicas aos caçadores de mamouth.

O preço a ser pago por querer manter-se agarrado a uma falsa leitura da masculinidade pode ser a extinção.

Homo Sapiens? Nem tanto!

