

“Paradoxos – Resolver ou Gerenciar?”

A despeito da complexidade crescente do mundo – globalização, tecnologias mutáveis, etc – continuamos buscando simplificar as coisas e os problemas para poder resolvê-los ou, pelo menos, termos a ilusão de fazê-lo.

Nós resolvemos problemas quando notamos algum desvio entre o que deveria acontecer e o que estamos observando, descobrimos a causa que provocou o desvio e adotamos alguma ação para que a causa para de provocar seus efeitos indesejados, e assim as coisas voltem a seu curso natural.

Entretanto, há dias situações que nos atormentam nos dias de hoje – aqueles problemas cujas causas estão agindo tão sutilmente que não temos condições de captar. Entram nesta categoria os problemas gerados por motivações emocionais ou políticas de outras pessoas. Estas não são tão claras e podem ser confundidas com nossas próprias motivações.

Numa outra categoria, entram aquelas situações que parecem problemas e são vividos como tal, porém jamais encontraremos uma causa ou solução, pois na realidade não são solucionáveis por uma ação ou decisão simples.

Neste campo encontramos os paradoxos que temos que administrar, com frequência cada vez maior nas organizações e nas carreiras daqueles que navegam sobre suas águas turbulentas e de tempo incerto.

O conceito de gerência de paradoxos foi abordado por Barry Johnson em seu livro “Gestão da Polaridade: Identificando e Gerindo Problemas Insolúveis” e pelo consultor Steve Rhinesmith da consultoria americana Mercer Delta.

Quem trabalha em empresas globais já deve ter tido algum contato ou ter sido submetido às consequências do paradoxo: Global x Local. As matrizes dessas corporações de dimensões e alcance planetário pressionam pela imposição de uma única marca, produto, propaganda, sabor, etc enquanto que os gerentes e empregados daquela pequena filial do interior de São Paulo esperneiam porque o sabor e a imagem globais não serão assimilados e comprados pelo público local.

A partir daí se observa uma seqüência, mais ou menos histórica, de movimentos pendulares entre as opções global e local, defendidas com unhas, dentes e pesquisas e mais pesquisas que, quando vão aos extremos, mostram os efeitos nocivos de um lado ou de outro.

A verdade ou a solução absoluta nesses casos não reside em nenhum dos dois lados por mais que cada um tenha um sem número de argumentos para defender seu ponto de vista ou sua verdade. Como diz Barry Johnson, paradoxos não são para serem resolvidos mas sim gerenciados, visando à otimização do que há de melhor de cada um dos lados, sem jamais se fixar em um deles.

Os ganhos de escala, o fortalecimento da marca, a produtividade e lucratividade, decorrentes são as vantagens “indiscutíveis” do apelo global. Por outro lado, a proximidade do consumidor local, o atendimento e respeito dos aspectos culturais e a adequação da força de trabalho às práticas que está acostumada são as bandeiras do enfoque local.

Em minha longa passagem por uma empresa líder na produção de salgadinhos, presenciei e sofri, junto com meus colegas, esta batalha com um dos produtos globais comercializados até hoje por ela. O *best seller* mundial era só fracasso em nosso país – ele lembrava cheiro de tênis usado e na boca, a dureza de um prato de louça barata.

Por mais que nossos engenheiros se esforçassem para reproduzir o modelo vencedor dos “irmãos do Norte”, as vendas não apareciam. E por mais que nossos incansáveis marqueteiros tentassem provar que nosso consumidor não gostava desse produto, mais se acirrava a oposição da matriz. Foram anos de batalha com muito sangue e suor e pior, sem cerveja para acompanhar.

Finalmente, a fúria globalizante cedeu. O produto foi totalmente redesenhado e reformulado ao gosto brasileiro, mas guardando a essência do produto global e preservando a imagem da marca e daí se tornou um sucesso de público e de crítica também aqui.

E em nossas vidas e carreiras, quais são esses paradoxos que tentamos resolver como uma conta de aritmética simples ou uma equação de primeiro grau e não conseguimos achar o “x” da questão?

Um deles, bastante presente nas pautas das empresas e das revistas de auto-ajuda e nas mentes dos jovens ambiciosos em começo de carreira é o paradoxo da Vida Profissional x Vida Pessoal.

Se houvesse uma fórmula simples como a de se fazer do limão uma limonada, não teríamos tantas matérias e livros sobre o assunto. Mesmo assim, queremos simplificar nossas vidas e encontrar uma solução tipo $2 + 2$. Quando de fato pensamos ou agimos numa ou noutra direção, nos deparamos com o paradoxo: “dedico 10 a 12 horas por dia e meus finais de semana à empresa para apresentar resultados que poderão (ou não) receber escasso reconhecimento superior e deixo de lado academias e baladas ou aquela super praia do feriado ponte?”

Ou pelo caminho inverso: “decido cuidar de minha saúde, amigos, família, fazer cursos de extensão, enquanto vejo meus colegas sendo elogiados pelo chefe, chamados para reuniões no andar do Olimpo e começo a sentir que minha chance pode passar e posso até ser colocado em banho-maria porque parece que não estou mais tão comprometido?”

Nossas decisões são, na realidade, frutos de nossas personalidades, necessidades e motivações. Tomar consciência profunda e completa disso pode ser a chave não do problema mas de nossa capacidade de administrar este paradoxo, de forma a conseguirmos conviver melhor com sua insolubilidade.

Alguns de nós temos uma maior necessidade de poder e reconhecimento e somos motivados pelos valores tradicionais de trabalho duro e árduo, como a base de nossas preferências. Estes conviverão muito melhor com um peso maior para o lado da Vida Profissional, especialmente, quando seus comportamentos são orientados por uma reputação prudente e ambiciosa que reforcem sua “dedicação total a você”, ou melhor, a “eles”.

Outras pessoas, igualmente inteligentes e mentalmente sadios, necessitam constante interação com pessoas, de preferência em reuniões sociais divertidas, com um bom bate papo, cervejinhas e música. Para estes, o trabalho é um meio para se obter aqueles frutos do sucesso, não um fim em si mesmo. Mais ainda

quando estas pessoas são extrovertidas e focadas em seus relacionamentos, preocupando-se em satisfazer as necessidades e expectativas daqueles que amam. São pessoas geralmente tranquilas e satisfeitas com o que têm. Para estas, o pêndulo puxa mais para o lado da Vida Pessoal e Familiar.

Enfim, o paradoxo, ou dilema atroz para alguns, torna-se insuportável quando queremos forçar nosso estilo de vida na direção contrária a nossa natureza de nossos valores e nossa personalidade.

Infelizmente, aqui não se aplica o slogan famoso do cartão de crédito – cada opção tem sim seu preço. Depende de nós decidirmos quanto estamos dispostos a pagar e o preço será menor se estivermos buscando continuamente nosso autoconhecimento.

Roberto Affonso dos Santos
Sócio-Diretor da consultoria **Ateliê RH**
www.atelie-rh.com.br