

*"A relação entre o líder e o liderado ou a relação entre o psicanalista e o psicanalisado não é uma relação de domínio e submissão. É uma relação de convencimento. Na relação de convencimento, ninguém vence ninguém. As pessoas vencem juntas, con-vencem"*

**Francisco Daudt**



## Francisco Daudt da Veiga Médico, Psicanalista e Escritor

Entrevistado por Fernando Luzio

Conversamos com **Francisco Daudt da Veiga** – Médico, Psicanalista, colunista do jornal Folha de São Paulo e autor de diversos livros, dentre eles *O Aprendiz do Desejo – A Adolescência pela Vida Afora* (1997) que é, na nossa opinião, uma leitura imperdível.

Francisco tem um pensamento estruturado invejável e uma habilidade singular de interpretar os fatos da vida.

A entrevista foi gravada na residência do Francisco, um lar muito charmoso e aconchegante, numa bela vida no bairro das Laranjeiras no Rio de Janeiro, aos pés do Corcovado. Apresentamos a seguir trechos da entrevista. A versão completa você poderá ouvir pelo site

[www.luzio.com.br](http://www.luzio.com.br) ou baixar no seu tocador mp3 (iPhone/iPod ou outros) pelo nosso site ou gratuitamente pela iTunes Store.

### **Fernando Luzio.**

Francisco, conte um pouco da sua história, para que todos possam entender um pouco quem é você nas suas próprias palavras.

**Francisco Daudt.** Sou carioca, filho de classe média alta que se formou nas melhores escolas do Rio de Janeiro e que também foi ser médico na melhor escola de Medicina do Rio de Janeiro. E fiquei muito metido à besta por causa disso, de tal maneira que depois que fui médico, quis ser psicanalista e vi que as instituições de Psicanálise queriam me dominar e me dobrar. Aí eu disse "Tchau"

para elas e fazer minha própria formação.

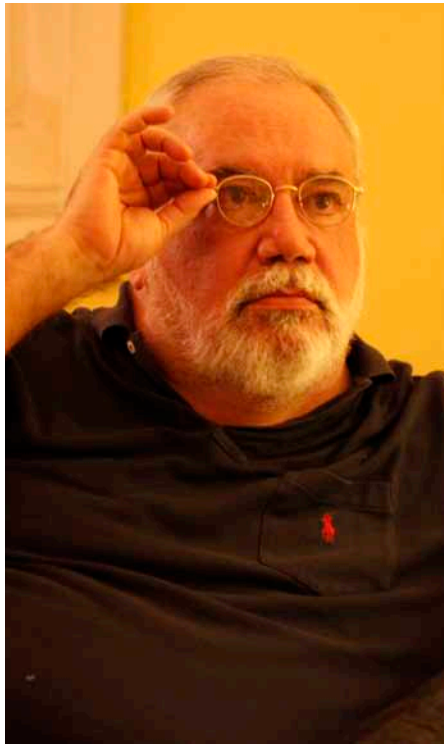
Escolhi meu próprio analista formador, um freudiano de terceira geração, o que significa que o analista dele tinha sido formado por um analista formado por Freud, de modo que sou da quarta geração. E assim escolhi meu supervisor de casos, meus professores de teoria freudiana, e me formei um psicanalista muito independente que, ao longo do tempo, construiu um jeito próprio de fazer Psicanálise. Você não é alheio a isso, porque você também, ao longo da sua carreira, construiu um jeito próprio de fazer Administração, se sente extremamente contente com esse fato e partilha comigo desse contentamento.

**Fernando Luzio.** Vamos falar sobre o desafio da liderança. Existe uma grande diferença entre os fatos (o verídico), e como cada um percebe os fatos (o que pra eles é o verdadeiro). Temos aprendido que um papel chave do líder é gerir as diversas percepções que as pessoas têm sobre os fatos, porque a maneira como as pessoas percebem os fatos numa organização afeta diretamente seu desempenho. E alinhar as percepções sobre os fatos da maneira mais próxima possível do verídico é importante para um líder, conseguir garantir que todas as pessoas estejam remando num mesmo sentido. Como é que você enxerga essa tensão e essa questão das diferenças de percepções que as pessoas têm dos fatos? Um psicanalista também trabalha o tempo todo com a percepção que as pessoas trazem sobre os fatos?

**Francisco Daudt.** Não, ele não trabalha também o tempo todo, ele só trabalha o tempo todo! Porque ele sabe que seu aprendizado é sobre a percepção que o paciente tem dos fatos. É claro que o psicanalista pode ser maluco e ter uma percepção dos fatos completamente esquisita. Mas o psicanalista lida principalmente com a neurose, que não é uma maluquice, mas um exagero. Então, uma coisa que poderia ser leve para uma pessoa, é extremamente pesada e melindrável para outra. É com isso que a gente lida.

Agora, diante da sua pergunta, penso que a liderança tem muito a ver com isso, com o jeito como o líder apresenta a sua visão de realidade para seus liderados. Ela pode ser:

- a) Autoritária. Seus liderados ficarão submissos e pouco criativos.
- b) Compassiva e compreensiva. Ele será diplomático ao transformar sua percepção numa espécie de aula de realidade para seus liderados, não irá humilhá-los e fará com que eles cresçam com isso. Fará com que seus liderados ampliem sua capacidade de inteligência e criatividade, porque não estão se sentindo massacrados pelo líder. Acho que é isso é o retrato não só do capitalismo mais adiantado, menos selvagem, como também é o retrato da Psicanálise mais adiantada e menos selvagem. Então, a relação entre o líder e o liderado ou a relação entre o psicanalista e o psicanalisado não é uma relação de domínio e submissão. É uma relação de convencimento. Na relação de convencimento, ninguém vence ninguém. As pessoas vencem juntas, con-vencem.



*“Se o líder não mostrar que é uma autoridade do saber, vai causar sérios ressentimentos em seus “liderados”, porque não serão liderados, serão submetidos. Então, o sujeito vai obedecer porque tem medo de ser mandado embora, não vai obedecer por gosto. Não obedecendo por gosto, ele não se sente parte da equipe; não terá orgulho da empresa; vai começar a prospectar para sair, enquanto não é demitido.”*

**Francisco Daudt**

**Fernando Luzio.** Um dos grandes desafios que as empresas têm nos trazido é o de como lidar com a Geração Y, ou a “geração do milênio”, também chamada “geração da Internet”, que compreende os nascidos entre os anos 70, 80 e 90, e que hoje representa parte da força de trabalho do país, ou que está ingressando e formando quadros importantes da nossa força de trabalho.

Uma geração filha de pais bastante ausentes de casa, ambos vivendo a dupla jornada, o pai e a mãe trabalhando durante o dia, muitas vezes estudando à noite, vendo pouco os filhos. A geração da virtualidade, do consumismo exagerado. A geração da violência crescente nos centros urbanos – gerações anteriores talvez não tivessem vivenciado dessa maneira.

Por isso, alguns sociólogos têm chamado essa geração de “geração do quarto”, onde muitos desses jovens acabam ficando reclusos com seus videogames e nas relações virtuais das redes sociais. E hoje, a grande pergunta que as empresas têm nos feito é: quais são os grandes desafios que esses jovens vivem e têm pela frente? O que move esses jovens? O que os inspira e motiva? Como é que você analisa essa geração?

**Francisco Daudt.** É curioso porque temos de olhar duas faces: a face do isolacionismo que esses instrumentos trouxeram, e a face de quem lidera. Porque você, provavelmente, está me perguntando: como é que o líder vai lidar com essa turminha.

Sempre considerei o psicanalista um antropólogo. Uma vez, um psicanalista escreveu uma tese dizendo que o psicanalista não poderia abordar um paciente da classe proletária com a mesma linguagem que ele abordaria um paciente da classe média alta, porque senão o paciente da classe proletária não ia entender nada e ia ficar danado. Eu disse para esse muito renomado psicanalista que se ele apresentasse essa tese a um antropólogo, o antropólogo ia se dobrar de rir. Por que? Porque o antropólogo está acostumado a lidar com tribos indígenas e se ele não respeitar a linguagem da tribo indígena, ele vai sofrer retaliações com golpes de borduna. É simples assim. Enquanto um psicanalista lida com seu pavoneamento de ser intelectualmente superior, tem uma população aculturada e submissa à linguagem dele.

Me lembro de quando fiz análise pela primeira vez e que o meu psicanalista não falava nada – eu queria “dar porrada nele” – e pensava “deve ser um método, eu é que sou uma besta”. Nenhum índio pensaria assim...

Então, o líder tem de ter a habilidade de modular sua linguagem para dizer: “escuta aqui, muito bem, mas agora a brincadeira é outra! Vamos ver o que a gente pode puxar de melhor de vocês, e vocês também vão ter de entender que empresa significa lucro e, portanto, o que vocês fizerem precisa dar lucro. Vamos entrar num *compromise*, num meio termo, numa solução de encontro”. É uma necessidade do líder ter essa habilidade, porque é claro que

ele pode fazer uma espécie de peneiramento – ele pode mandar alguém embora, mas pode estar mandando embora uma boa contribuição importante para a empresa e pode estar selecionando gente que não tem as habilidades que poderiam fazer a empresa ganhar com elas, agregar valor. Então, acho que isso é encargo do líder, mais do que do *nerd* ou da geração Y.

**Fernando Luzio.** As empresas têm declarado que acham muito mais difícil conseguir reter pessoas dessa geração. A geração anterior valorizava carreira, um tempo de permanência maior na empresa, as oportunidades de crescimento dentro daquela empresa, não queria ficar pulando de galho em galho. Essa Geração Y parece que se conecta e se identifica com a empresa por atributos diferentes. E hoje, as empresas estão apanhando um pouco para entender qual é a melhor maneira de engajar essas pessoas. Como motivar esses jovens dessa geração? O que, hoje, traz significado para eles, a ponto deles quererem permanecer numa empresa?

**Francisco Daudt.** Acho que essa é uma transformação sociológica importante – vamos dizer japonesa-americana. Os japoneses tinham aquela coisa de entrar numa Mitsubishi com vinte anos de idade e permanecer ali até seus oitenta anos. Os americanos, depois dos anos 80, começaram a ter a noção de que não tinham emprego e sim um trabalho, que poderia transportá-los para uma nova e melhor condição de vida. Foi quando surgiu o sistema de meritocracia e bonificação. Existem corporações, como por exemplo, a Coca-Cola, que funciona no sistema de bonificação e meritocracia.

Qualquer empregado precisa de uma perspectiva dentro da empresa. É engraçado que, outro dia, eu estava vendo uma propaganda em que um cara dizia: “eu sou um *headhunter* e cobro caro para recolocar as pessoas, mas vou dar um conselho que não devia porque vai contra meus interesses: cultivem seus empregados, tratem bem, promovam, etc. Agora, se vocês não fizerem isso, não se importem porque eu estou aqui e vocês podem me procurar.” Achei essa propaganda muito interessante. Pode ser geração Y, Z, X, não importa: a natureza humana é sensível ao reconhecimento e à meritocracia.

Se você dividir a humanidade entre inventores e burocratas, evidentemente você terá 3% de inventores e 97% de burocratas. Não é que a gente não precise de burocratas, mas a gente precisa desesperadamente de inventores. Então, empresas mais antigas, onde o dono já faleceu – e a Ford praticamente morreu por causa disso –, morrem por falta de dono, por falta de pessoas que se sintam donos. E as pessoas encham a boca para falar do CEO, mas o CEO é um burocrata, ele não fala como dono.

Se você puder partilhar esse sentimento de ser dono com os vários níveis da estrutura organizacional, você terá menos sentimentos burocratas e mais sentimentos de dono. Se você mostrar que não cria gatos gordos, vai estar mostrando que aprecia donos. O curioso é transformar a própria empresa num videogame em que essa geração é fissurada. Eles têm etapas para subir e são aficcionados por isso. Então, se existe uma coisa que possa motivar essa gente é mostrar a eles que eles têm etapas para subir.

**Fernando Luzio.** Aliás, uma curiosidade, que na verdade é uma pergunta: o reconhecimento, na nossa experiência ouvindo centenas de funcionários nos mais diversos níveis em *focus group* pelas empresas, é uma das principais carências – o que as pessoas mais pedem é “quero melhor reconhecimento! Quero que minhas vitórias sejam celebradas, que meus progressos sejam celebrados!”.

Mas, ao mesmo tempo em que elas pedem reconhecimento, quando o líder chama o funcionário para uma sessão de *feedback*, onde ele vai fazer uma avaliação do desempenho dele e vai mostrar não só aonde ele acertou, mas aonde ele está errando, ele tem dificuldade em receber o *feedback* e foge. Então, as empresas têm muita dificuldade em implementar programas de *feedback* ou porque o líder tem dificuldade de dar o *feedback* ou porque o funcionário foge do *feedback*. Por que é tão difícil para as pessoas ouvirem?

**Francisco Daudt.** Fernando, quando você está falando em *feedback*, naturalmente você está falando de crítica. Uma vez, uma repórter me perguntou: “Francisco, como você lida com as críticas?” “Ué, como todo mundo: eu odeio! Eu gosto mesmo é de elogio!”. Então, o delicado do *feedback*, compreendendo aí o reconhecimento positivo e a crítica, é como a crítica é veiculada. Isso depende muito de culturas corporativas.

Por exemplo, ficamos devastados com a perda do Steve Jobs, mas o Steve Jobs era duro pra caramba na hora de fazer crítica, não tinha perdão. Ele estava numa posição de poder fazer a crítica dura e ser ouvido, porque era o Steve Jobs.

Por outro lado, lembro-me do modelo diferente do Dr. Roberto Marinho que quando começava a falar baixo, as pessoas tremiam nas bases porque ele dizia as coisas mais duras que a pessoa podia ouvir, mas sem humilhação. Então, a sintonia da linguagem da crítica é muito mais trabalhosa do que a sintonia da linguagem do reconhecimento. Não tem aquela coisa do “tenho duas notícias pra te dar: *good news and bad news*”? Eu diria primeiro as boas notícias: “você tem sido... e nós temos gostado muito disso; não obstante, gostaria de dizer que é preciso prestar atenção no...”. E ter a justiça meritocrática que acompanhe essa observação e que não inclua “Peters Principle”, aquela história de promover o cara até o seu nível de incompetência – “Ele é bom vendedor, vamos fazer dele um gerente.” Aí ele chega no nível de gerente e é desastroso. E o que você vai fazer? Vai mandá-lo embora? Porque rebaixar não pode... Às vezes, algumas corporações têm o “promover para remover”, o negócio do cargo inócuo em que o sujeito fica muito satisfeito por causa do título.

Então, em termos do conhecimento que tenho da natureza e da psique humanas, é sempre horrível receber críticas. Mas, tudo bem se as críticas forem adequadas à cultura do lugar. Na cultura da Apple, Steve Jobs não tinha papas na língua. Me lembro da cultura da Globo quando o Boni era diretor, ele também não tinha papas na língua, e as pessoas se adequavam àquilo. Eram estruturas corporativas super pesadas, as pessoas davam desconto para não saírem dali porque estavam gostando muito. Tanto é que a rotatividade na Apple não passa de 3% ao ano. Isso é uma coisa inacreditável! As pessoas adoram estar ali dentro, apesar de toda a dureza. Mas porque também, o que elas estão fazendo dão um prazer e uma empolgação únicos!

O orgulho, além do reconhecimento, é outro ativo de uma empresa. O orgulho do que a pessoa está fazendo. Já imaginou o orgulho de trabalhar na Apple? Quando vi que o Steve Jobs tinha morrido, chorei! Porque meu Deus do céu, minha vida está rodeada de Steve Jobs! Mesmo quando trabalho com o PC e o Windows que o Bill Gates muito espertamente copiou da Apple, eu falo: “caramba, o Steve Jobs considerou que uma besta tecnológica como eu conseguiria se relacionar com a tecnologia de uma maneira poderosa!” Não é à toa que houve aquela comoção mundial em relação à morte do Steve Jobs. Acho que a última vez que vi uma comoção semelhante, foi quando aquele Papa Wojtyła morreu. Todo o mundo ficou comovido com sua morte porque ele tinha tocado nos sentimentos das pessoas.

Fazendo um resumo rápido, vimos a questão do reconhecimento, da crítica e do orgulho: essa é uma tríade importante.

**Fernando Luzio.** Qual é a competência ou atitude, a habilidade mais importante que um líder tem de ter, na sua opinião, para gerir pessoas? E seus pacientes que trazem dificuldades no relacionamento com seus líderes ou liderados, com tudo que você tem aprendido sobre a psique humana, o que é fundamental para as pessoas se conectarem ao líder?

**Francisco Daudt.** Curiosamente Fernando, é algo parecido com o que um pai precisa ter: uma autoridade baseada no saber. A autoridade se divide, a grosso modo, em poder de mando, poder de demissão e autoridade baseada no saber.

Vamos pensar numa metáfora curiosa: quando um bebê nasce, o pai é uma autoridade com poder de mando, um déspota esclarecido. Ele não tem como se comunicar com o bebê para mostrar que o que ele está fazendo é o melhor para o bebê. Ele simplesmente faz – é déspota porque faz sem explicar; é esclarecido porque está atento às necessidades e capacidades do bebê. Então, se o bebê já pode ter coordenação para engatinhar, ele não vai deixar que alguém carregue o bebê no colo o tempo todo. Ele vai botar o bebê para engatinhar. Se o bebê se aproximar de um lugar perigoso, ele pode ensaiar um esboço de despotismo com autoridade do saber e dizer “não, dodói grande! Perigo, dodói grande!” –

uma interdição que traz consigo uma explicação. E isso vai crescendo na direção de um tempo em que o pai gerencia a partir da autoridade do saber.

Autoridade do saber é aquela que o médico tem. Por exemplo, quando se diz “Doutor Francisco Daudt é uma autoridade em Psicanálise. Por isso, estou entrevistando ele.” Mas, se eu não ficar convencido do saber dele, sua autoridade se esvai.

Então, eu diria que num primeiro momento de contratação, um líder pode ser um déspota esclarecido – “olha, você vai fazer isso, isso e isso.” E à medida que essa convivência for caminhando, ele precisa caminhar para demonstrar que é uma autoridade do saber. Se ele não mostrar que é uma autoridade do saber, vai causar sérios ressentimentos em seus “liderados”, porque não serão liderados, serão submetidos. Então, o sujeito vai obedecer porque tem medo de ser mandado embora, mas não vai obedecer por gosto. Não obedecendo por gosto, ele não se sente parte da equipe; não se sentindo parte da equipe, não terá orgulho da empresa; não tendo orgulho da empresa, vai começar a prospectar para sair fora, enquanto não é demitido. Ou então, vai fazer uma coisa muito pior que é tentar virar um gato gordo, um burocrata, aquele que sabe falar com não sei quem, que sabe resolver não sei o que, sendo, na verdade, uma espécie de máquina burocrática dentro da empresa, não mais do que isso. Ele já deixou a parte “inventor” para trás e virou um completo burocrata.

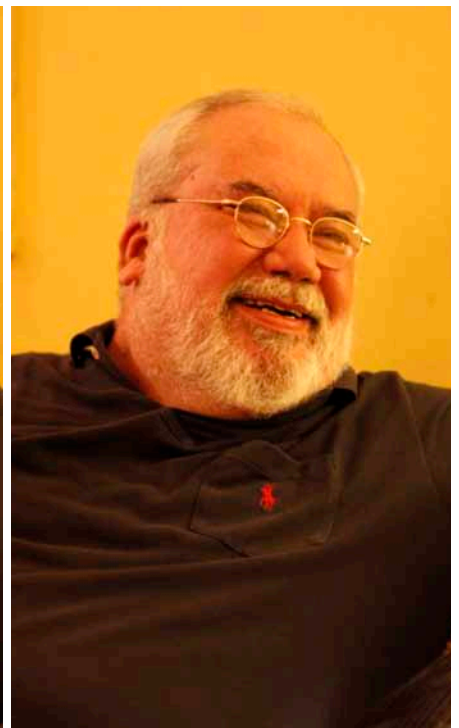
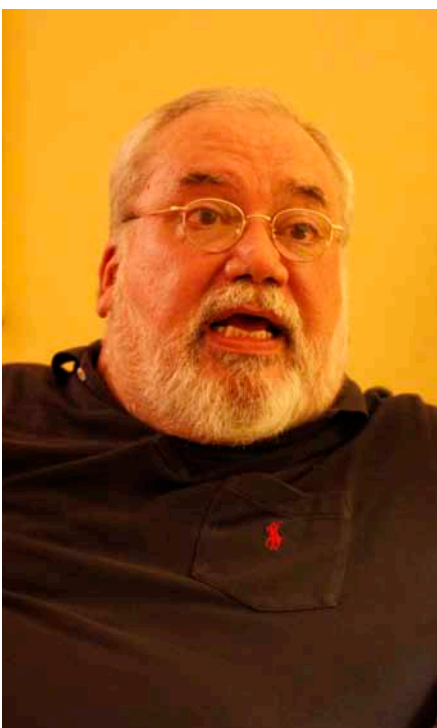
**Fernando Luzio.** Já que existe uma similaridade desse papel com o papel paterno, de vez em quando dá um nó na cabeça das pessoas e elas acabam trazendo para as relações de trabalho, mesmo que inconscientemente, componentes ou complicações emocionais da relação que elas têm com o pai?

**Francisco Daudt.** Isso é um fato! Um fato variável de pessoa para pessoa. Você conhece pessoas mais melindráveis e menos melindráveis. Em Psicanálise, dizemos que quanto mais melindrável a pessoa for, mais neurótica ela é. Ou seja, mais carga do passado ela trás para se sentir um gato escaldado – diante da água fria, o gato escaldado tem medo.

Esse é um componente importante e é preciso haver sensibilidade do líder para detectar esse tipo de comportamento que chamamos de “transferência”, onde a pessoa está transferindo suas vivências do passado para uma nova personagem do presente.

Em termos de negócio, fazemos uma relação custo-benefício, ou seja, a pessoa é melindrável, mas traz um aporte muito grande, então vamos. Agora, pessoa melindrável que traz aporte nenhum, ponha-se daqui pra fora! Não tem o menor cabimento segurar uma pessoa dessas.

**Fernando Luzio.** Quero falar sobre seu sensível livro *O Aprendiz do Desejo – A Adolescência pela Vida Afora*. Fiquei encantado com seu conteúdo, entrei em contato com a Editora e te procurei. Foi assim que



cheguei até você.

A leitura daquele livro mexeu muito comigo. Em particular, me impressionou muito um capítulo fantástico chamado *O Dilema Fodão Merda*, considerado por você, já naquela época, o fato psicossocial mais grave de todos que já tratou na vida, como psicanalista. E na minha opinião, aquele dilema ainda é uma doença que domina ambientes organizacionais dos mais variados.

Primeiro, explique para as pessoas do que se trata esse dilema e como ele pode operar de maneira danosa no ambiente de trabalho. E 14 anos depois de ter escrito aquele capítulo, esse dilema, na sua visão de psicanalista, ele ainda aflige as pessoas?

**Francisco Daudt.** Em primeiro lugar, quero dizer que ele, desgraçadamente, é cada vez mais válido. Explicando um pouco do que se trata: o senso comum não contempla a complexidade do ser humano, é muito simplório, não vê tonalidades de cinza, tende a ver preto ou branco, uma coisa ou outra. Você é comunista ou liberal. Você é católico ou ateu. Você é verde ou contra a natureza – para você ter uma ideia, havia aqui na vila uma árvore de madeira muito vagabunda que costumava quebrar e os galhos caíam e amassavam os carros. Eu dizia “Vamos retirar essa árvore, ela não é grande coisa e só está nos causando problema.” Aí uma vizinha disse “Então, isto quer dizer que você é contra o verde?”

Onde quero chegar? Existem muitas e muitas pessoas que têm a rotulagem de si próprias como uma questão extremamente importante: sou superior ou sou inferior. Muitas pessoas são obcecadas com esse dilema. Elas podem se sentir inferior (em inglês, *Loser*; em português, *Merda*) e tentar compensar isso em outro lugar. Por exemplo, a história do general que apanha da esposa. Na tropa, ele é o fodão; chega em casa, a mulher dele mostra que ele é um merda. Como ela mostra que ele é um merda, ele reforça a necessidade de se afirmar como forte e superior quando está com a tropa. Então, a atitude fodona, frequentemente, é uma reação à insegurança interna.

Quando você vê uma pessoa humilhando um subalterno, sendo grosseira com o garçom, sendo rude com a mulher ou com os filhos, isso significa que ela tem uma insegurança sobre seu valor próprio. E essa insegurança sobre o seu valor próprio a deixa ávida por obter afirmações que

venham de fora. Então, ela se tornará, por exemplo, um(a) líder autoritário.

O líder autoritário está imerso no dilema fodão merda porque é inseguro. Intimamente, apesar de não ser reflexivo a respeito disso, ele se sente inferior, se sente *loser* e inseguro, e portanto é ávido de afirmações. E as afirmações vêm em forma de fodonisse, em forma de grosseria, de autoritarismo, humilhação, abuso ou de adereços que supostamente produzam valor para a pessoa. Então, ele diz assim: “Eu sou fantástico!”. Ele é uma caricatura ambulante!

**Fernando Luzio.** Como é que uma pessoa lida com alguém que chega no trabalho e age como fodão? Como é que ela pode diminuir o peso de ter que ficar aguentando toda essa insegurança travestida de poder exagerado? Você tem alguma dica para lidarmos com isso?

**Francisco Daudt.** Sim! Tudo se resume ao dono da pauta, ao dono que faz a canção – *c'est le ton qui fait la chanson* (“é o tom que faz a canção”). É o dono que faz o tom de uma empresa.

Um dono inseguro vai cumprir a chamada Lei do Pedro Aleixo. Em 13 de Dezembro de 1968, o Ministério do Presidente Costa e Silva se reuniu para assinar o AI-5, um instrumento da ditadura plena. Cada um assinou, inclusive o Ministro Passarinho disse “às favas com os escrupulos, vamos assinar isso!”. Quando foi a vez do Vice-Presidente Pedro Aleixo, ele disse:

– “Não assino!”

– “Mas Excelência, o senhor crê que o Presidente usará isso de maneira excessiva?”

– “Não estou preocupado com o Presidente, e sim com o guarda da esquina, porque quando um instrumento de arbítrio desses se instala no topo da cadeia empresarial (no caso, o Estado), o arbítrio e o autoritarismo descem em cascata até o guarda da esquina, e desse eu tenho medo porque ele pode, perfeitamente, colocar um revólver na minha cabeça e dizer ‘O senhor está preso!’, ‘Em que base?’, ‘Não preciso lhe dar base nenhuma’, e aí estou ferrado!” Mas, ele assinou...

Então, transportando para o ambiente empresarial... Se o dono é inseguro e tem uma atitude fodão merda, ele vai desgraçar a corporação inteira. Vai dali para baixo. Vai reinar a chamada política de galinheiro, em que a galinha de cima caga na cabeça da galinha de baixo.

Hoje em dia, procuro sempre falar com o dono. Não quero falar com

subalterno nenhum. Se tenho de tratar alguma coisa, quero falar com o dono, porque aí eu vejo se vale à pena ou não lidar.

E dentro do meu trabalho é ótimo, porque os pacientes são donos, supostos donos ou ambiciosos por serem donos. Ambiciosos por serem donos de quê? De suas vidas! E eu os ajudo a serem donos seguros, tranquilos e serenos para que eles possam passar essa serenidade e autoridade do saber aos seus subalternos, sejam eles mulher, filho, amigo, não importa.

**Fernando Luzio.** E o liderado, o subalterno que trabalha debaixo de um Presidente, Vice-Presidente, Diretor ou Gerente que estabelece essa relação fodão merda, como é que ele pode minimizar o desagrado ou o impacto ruim que essa relação tem para ele?

**Francisco Daudt.** Ele precisará ter um dom, que infelizmente foi distribuído a apenas 3% da humanidade, chamado *inteligência*, essa coisa rara...

O Linnaeus foi o cara que fez a taxonomia das espécies – deu nome, tanto a *Tibouchina Granulosa* (a Quaresmeira), quanto ao *Homo Sapiens Sapiens* (supostamente, nós).

Sempre digo que o Linnaeus tomou como base o grupinho de amigos que ele tinha, porque se ele fosse investigar mais ele não poria tanto *sapiens* para nossa espécie. (risos)

*Homo Sapiens Sapiens* significa “o homem que sabe que sabe”, o homem capaz de reflexão. Quantas pessoas são capazes de reflexão? Uma minoria! A maior parte é reativa, ouve e rebate de pronto. Se agrada, ela acha graça; se não agrada, ela xinga. Não há um momento para parar e dizer “Será que essa pessoa está dizendo alguma coisa que preste?”

Tenho clientes subalternos de grandes corporações. E eles me contam que ouvem o superior dar faniquito, olham para ele e pensam para dentro, refletem “coitado, esse é um idiota! Que método gerencial mais estúpido que ele está utilizando!”

**Fernando Luzio.** Ou seja, a *consciência* de que ele está vivendo essa dinâmica é a melhor maneira de se proteger daquilo?

**Francisco Daudt.** É a única! Ou, se ele não puder fazer isso, sugiro que ele vá procurar outro ambiente de trabalho. Já fiz isso com vários outros pacientes.

Tenho um paciente que é publicitário em Moscou e o atendo via *Skype*. Ele estava numa empresa em

que seu superior era um idiota, mas ele ficava muito afetado pelo jeito de comandar desse superior. Eu disse a ele:

- “Olha, é pra ficar afetado mesmo! Barbaridade! Vai prospectando, meu caro!”
- “E o que eu digo na hora de sair?”
- “O que você diz na hora de sair? Não diz nada!”

**Fernando Luzio.** Na sua opinião, psicanaliticamente falando, onde residem hoje as maiores angústias, os maiores desafios e as inspirações do(a) executivo(a) moderno(a)?

**Francisco Daudt.** As maiores angústias continuam sendo as mais comuns. Para quem tem de ganhar a vida, a maior angústia, com o perdão da má palavra, é a “se-fudência”. É você achar que vai ficar velho pobre e que não está fazendo uma carreira como deveria, não está ganhando como deveria. Você não tem coragem de gastar com a modéstia que deveria e, portanto, não poupa como deveria. Você acha que é importante mostrar sinais de prosperidade para que possa até ser próspero. Porque se você andar de fusca, as pessoas não vão te dar um trabalho bom. Então, esse pesadelo da “se-fudência”, seguramente, é a maior angústia de todo mundo que tem de ganhar a vida.

A inspiração e ambição é diferente entre o homem e a mulher.

A inspiração dos homens é proeminência social e poder. Isso tudo está ligado a sexo. As guerras são motivadas pelo sexo, porque quem teve mais escravos, terras e domínios, teve mais mulheres, haréns. A motivação dos soldados, frequentemente, era a imaginação do estupro. Isso não é uma coisa da antiguidade não, estamos pertinho dos conflitos da Bósnia e Herzegovina, onde os soldados foram estimulados a estuprarem o mais que pudessem. E a coisa mais doida é que a Biologia humana faz com que o estupro produza mais fertilidade do que o sexo amoroso. Então, meninas de 9 e senhoras de 50 anos

engravavam. Sexo violento, mulher que leva porrada durante o sexo, engravida mais ainda. Então, esse tipo de ambição – proeminência social e poder – é prerrogativa dos homens.

E aí o Freud, um dia disse “o que querem as mulheres, afinal?”. E os psicólogos evolucionistas respondem hoje em dia “elas querem casamento, garantias e prestígio.” Por exemplo, uma mulher pode ficar enciumada do seu computador, do *Blackberry* ou do videogame. Por que? Porque você está prestigiando mais o videogame do que ela. Por que uma mulher entra na frente da televisão durante o *Jornal Nacional* ou jogo para começar uma DR (“discutir a relação”)? Porque ela está possessa que você está prestigiando mais o jogo do que ela.

Outro dia, uma mulher que está namorando um cliente meu, descasado, disse uma pérola que eu achei extraordinária. Seu namorado disse “é melhor vivermos juntos um tempo para ver se vai dar certo. Porque sabe lá se vai dar certo. Se não der certo, descasamos.”. Aí ela disse “não! Nada disso! O casamento garante o amor!”. Já que ela estava falando isso num salão de manicure, as mulheres em torno falaram “você está maluca? Não tem nada que garanta o amor, que dirá o casamento!”. Mas ela estava falando *from the bottom of her genes* (“do fundo de seus genes”). Ela estava expressando da maneira mais crua e explícita possível, que ela acreditava em garantias. A gente não tem garantias para atravessar a rua.

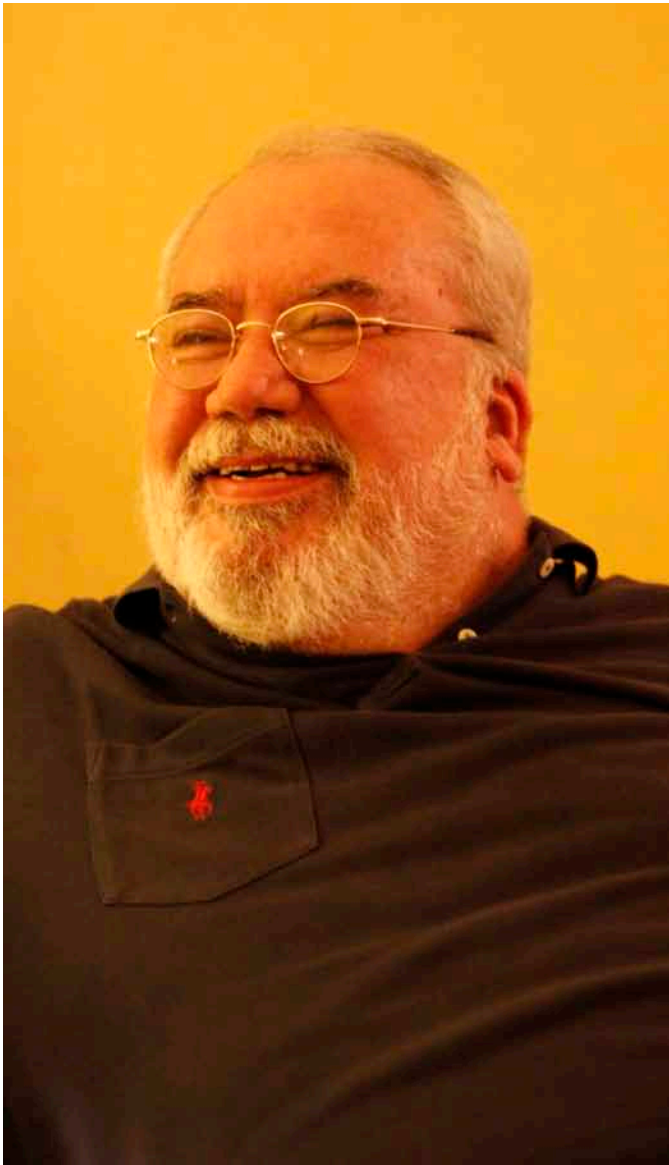
Digo para meus filhos: “olha, atravessem a rua no sinal fechado, depois que os carros pararem e vendo se não vem uma motocicleta descontrolada que possa matar vocês, e vocês terão grandes chances de chegar do outro lado da rua”. Agora, você diria “não ande num Tupolev da Aeroflot, pelo amor de Deus! Ande num Airbus da AirFrance”? O avião chegou recentemente no meio do Atlântico e... pluft! Quer dizer, É curioso que as pessoas pensem em garantias. Mas que as mulheres acreditam, acreditam!

Agora, por que uma mulher será ambiciosa

*“O líder autoritário está imerso no dilema fodão merda porque é inseguro. Intimamente, ele se sente inferior e inseguro, e portanto é ávido de afirmações em forma de fodonisse, grosseria, autoritarismo, humilhação, abuso ou de adereços que supostamente produzam valor para a pessoa.*

**Francisco Daudt**





“Considero a dificuldade de lidar com o erro a principal causa da crise mundial em que estamos envolvidos. Houve uma série de erros acumulados. As pessoas se distanciando de um bê-á-bá de armazém onde as contas têm de fechar.”

**Francisco Daudt**



em termos executivos? É porque ela está valorizando o passe dela. Não vai ser qualquer um que vai ser pretendente dela.

É a mesma razão pela qual as mulheres valorizam a suposta santidade. “Eu sou virgem! Só entregarei minha virgindade para quem me der a garantia do casamento.” Essa coisa não mudou muito não. Por exemplo, as fiances das mulheres hoje em dia, não significam grande coisa não. Agora, se elas forem para a cama com um cara por noite, elas vão ficar depreciadas no mercado – no dilema santa puta, porque esse é o dilema da mulher. Que é uma espécie de fodão-merda também. Então, elas vão ficar desprestigiadas no mercado.

**Fernando Luzio.** Recentemente, a *Harvard Business Review* trouxe um conjunto de matérias falando sobre o desafio das empresas lidarem com o erro. Hoje, sabemos que para as empresas brasileiras vencerem os desafios da competição global, elas precisam ser mais inovadoras. E o princípio da inovação é você criar uma cultura de abertura ao debate, de exposição ao contraditório, onde as pessoas possam trazer ideias, questionar ou desafiar paradigmas. E na verdade, para lançar uma nova ideia ou experimentar um novo modelo de negócio, novo processo, novo produto ou serviço, você está sujeito ao erro, está sujeito à possibilidade dele não emplacar ou daquele novo paradigma não vencer.

Agora, embora isso faça sentido conceitualmente, percebemos que o erro honesto ainda não tem sido tratado

de maneira adequada nas empresas. As empresas estão com dificuldades de encontrar uma forma adequada de tratar o erro para não inibir a criatividade. Como as pessoas lidam com o erro? Como é que o erro, no ambiente de trabalho, se repercute na vida pessoal ou na psique individual? E como é que no ambiente organizacional, as empresas podem trabalhar melhor essa questão? Como os líderes podem lidar melhor com essa questão para justamente estimularem as pessoas a usar?

**Francisco Daudt.** É curioso que você me faça essa pergunta, porque considero a dificuldade de lidar com o erro a principal causa da crise mundial em que estamos envolvidos. Houve uma série de erros acumulados. As pessoas se distanciando de um bê-á-bá de armazém onde as contas têm de fechar. Então, elas foram colocando camadas intermediárias que nada mais eram do que cortinas de fumaça para que não se vissem os erros cometidos, com a complacência dos economistas e até fruto de grandes economistas.

Por exemplo, como é que as pessoas não viam, nos anos 70, que a política socialdemocrata de bem estar social da Europa ia dar com os burros n’água? Não entendo como é que as pessoas não viam. Cada vez nascia menos gente. E cada vez mais as pessoas queriam horários diminuídos, aposentadorias altas, enfim, benesses que viriam de um grande Pai-Estado – um populismo que vivemos aqui no

Brasil, também.

O que fez a Margaret Thatcher, na Inglaterra? Ela entrou e disse “Vamos por o pé no chão! Acabou a farra! Assim a gente vai quebrar! Não adianta, não existe de onde sair esse dinheiro que vocês querem!”. Ela pôs a Inglaterra para sobreviver muito mais tempo.

Agora, voltando para parte psicológica da coisa. Existe uma cultura da supervalorização do erro, onde apontar o erro faz da pessoa uma merda. Eu digo que “só não erra quem não faz!”. Então, a gente pode até, diante de uma proposta, fazer um bom debate para que existam amortecedores para a consequência do erro, mas não podemos não conviver com o erro. Não podemos desconsiderar a existência do erro, senão ninguém faz nada, todo mundo fica encostado na parede. Gosto muito do ambiente do *brainstorming*, porque no *brainstorming* a pessoa pode dizer a besteira que quiser. A falta de compromisso com o erro é muito grande, então “estou aqui pensando numa bestialidade, posso dizer?”, “claro! Tá valendo! Manda!”. E aí, eventualmente, dentro da bestialidade você tem uma coisa que se aproveite.

Me lembro de um ensinamento do professor Paulo Freire que me valeu muito quando fui professor. Ele dizia “não existe pergunta imbecil! Olha para a pergunta que, frequentemente, o que a pessoa está querendo é um bê-á-bá da coisa, é como a coisa se dá!”. Porque quando você começa a extrapolar para pensamentos muito sofisticados – vejo isso na psicanálise e por isso tenho uma verdadeira obsessão em ser claro e transparente –, você está num território nebuloso onde a possibilidade de erro não é detectada, porque a conversa está muito complicada e as pessoas têm vergonha de dizer “não entendi porra nenhuma! Fala isso em linguagem de dia de semana para ver se eu compreendo essa droga ou não?!”.

Como líder, eu não aceitaria, em hipótese alguma, que as pessoas começassem a utilizar linguagens capazes de toldar nossa visão do erro. Eu lutaria para uma comunicação transparente,

compreensível. Assim: “não entendi! Fala o que você quer dizer que eu não entendi!” E eu uso isso no consultório frequentemente. O paciente diz assim: “a angústia matinal que me veio de não sei aonde...” Eu digo: “Não entendi nada! Não existe esse negócio de você não saber de onde é que veio, vai falando de onde é que você acha que veio que já está de bom tamanho pra mim! Não quero que você tenha certeza! Basta que você me diga!” Angústia é igual a medo. “Você teve medo de quê, me diga?” Aí: “ah não, pensando bem, eu tive medo de encontrar com aquela idiota da minha supervisora. Por isso que quando eu ouço a música do fantástico me dá um aperto no peito desgraçado”.

E também existem culturas familiares, de supervalorização do erro ou de compreensão do erro como parte do aprendizado. Existem famílias em que as crianças são apavoradas com o erro e existem famílias onde o reconhecimento do erro é uma coisa integrada – uma vez, eu quis mostrar à minha filha um ninho de passarinho que estava num arbusto, baixei o galho e veio para baixo o ninho de passarinho e os ovos, aí ela disse “ahh, pai! Agora você diz que pisou no tomate!”, “É minha filha, pisei mesmo.”

Se eu fosse um líder de uma indústria ou empresa, insistiria na linguagem compreensiva, portanto na transparência, na facilidade de detectar erros e, portanto, na oportunidade de que o erro ainda não se tornou calamitoso, e que ainda haja tempo de fazer alguma coisa.

Estamos vendo toda a Europa tentando varrer seus erros para debaixo do tapete, menos os Estados Unidos. Caramba, onde é que isso vai dar?

**Fernando Luzio.** Para encerrar, que mensagem final você deixaria para o mundo, para seus filhos, como um legado de toda sua experiência, de todo seu conhecimento acumulado?

**Francisco Daudt.** Nessa hora, me lembro

*“Dentre todas as virtudes, a maior delas é a Justiça. De modo que busquem ser justos. Justos consigo mesmo – que não é nem excesso de crítica, nem excesso de complacência. É algo entre uma coisa e outra”*

**Francisco Daudt**



do Aristóteles quando ele fala das virtudes. Ele disse que a virtude mora entre um extremo e outro. Por exemplo, o extremo de sua falta e o extremo de seu exagero. A coragem está em algum lugar entre a covardia e a temeridade. Então, você vai buscar o lugar onde a coragem se adequa mais às situações.

Ele disse uma coisa extraordinária que eu tenho tentado transmitir para meus clientes e para meus filhos, e nos meus livros: “dentre todas as virtudes, a maior delas é a Justiça”. De modo que busquem ser justos. Justos consigo mesmo – que não é nem excesso de crítica, nem excesso de complacência. É algo entre uma coisa e outra.

A justiça tem, como as virtudes Aristotélicas, um lugar que leva em conta agravantes e atenuantes. Até o Fernandinho Beira Mar tem agravantes e atenuantes, por isso que ele tem direito à defesa, para que a justiça possa ser feita. Então, buscar agir com justiça e buscar justiça para si mesmo é aquilo que procurei passar nos meus livros, na criação dos meus filhos e no cuidado com meus clientes.

PROGRAMA *NOVOS INTÉRPRETES*

**Entrevistador:** Fernando Luzio

**Idealização e Direção:** Fernando Luzio e Renê Guedes

**Supervisão Editorial:** Patrícia Luzio

**Edição e Fotografia:** Carla Scorzato

**Apoio:** Marcia de Moraes

**Produção:** Luzio Strategy Consulting



**Luzio Strategy Consulting**

[www.luzio.com.br](http://www.luzio.com.br) / [novosinterpretes@luzio.com.br](mailto:novosinterpretes@luzio.com.br)

+55 11 3045-5651 Rua Afonso Braz, 473 - cj. 43

Vila Nova Conceição - São Paulo - SP

04511-011 Brasil

À esquerda,  
**Fernando Luzio** e  
à direita,  
**Francisco Daudt**

