

# profissional & negócios

*A referência do RH*

www.revistapn.com.br

FÊNIX  
EDITORA



## O FIM DO TRABALHO (COMO O CONHECEMOS)

ESTUDOS MOSTRAM QUE O MODELO ATUAL  
DE TRABALHO ESTÁ COM OS DIAS CONTADOS.  
COMO SE PREPARAR PARA O QUE HÁ POR  
VIR NAS PRÓXIMAS DÉCADAS?

### CONARH

EVENTO QUER INSPIRAR  
PROFISSIONAIS DE RH  
NA BUSCA POR MAIS  
AUTONOMIA NA EMPRESAS

### LEGISLAÇÃO

ESPECIALISTAS DEBATEM FLEXIBILIZAÇÃO,  
AUMENTO DE JORNADA, ENTRE OUTROS  
TÓPICOS POLÊMICOS

# Por que nos comportamos de maneira tão inadequada?

Conheça as reflexões do consultor e escritor **Jorge Fornari** sobre nossos comportamentos e atitudes mais essenciais.

“As coisas foram acontecendo, e fui tendo um bom aproveitamento disso”, conta Jorge Fornari sobre sua evolução profissional, atribuindo ao acaso o sucesso dessa trajetória. Assim, ele começou a fazer Administração, na Getulio Vargas. “Então, um professor me chamou para fazer estágio em Organização e Métodos em RH na CTB, que depois virou Telesp.” Por estar em um cargo político, quando seu chefe foi demitido ele acabou indo junto, mas logo foi convidado para trabalhar na Johnson & Johnson, onde se apaixonou pela filosofia de trabalho da empresa. “Foi um período maravilhoso, de muita aprendizagem. Ali participei de um programa de assistência aos empregados em que o tema central era alcoolismo. Fui para os EUA para entender melhor a doença e a organização do programa. Foi um programa importante, porque acabei levando essa experiência para o meu livro ‘O executivo na essência’.”

Na J&J, ele passou por momentos desafiadores, como em 1982, quando a companhia teve que fazer um grande corte, “o que era inimaginável numa empresa que cultivava o tempo de casa”, e, junto com Nelson Savioli, que havia trazido dos EUA o conceito de outplacement,

eles o colocaram em prática.

Então, ele assumiu a direção de RH da American Express. “Lá comecei a área do zero e tive que adaptar diversos programas vindos dos EUA para a realidade brasileira.” Durante os 13 anos que lá ficou, passou por grandes reestruturações, mudanças no modelo de gestão e criação de novas unidades de negócios.

Na sequência, foi convidado pelo Grupo Algar a trabalhar na ATL, como diretor de Talentos Humanos. Dessa experiência surgiu o seu primeiro livro, “A terceira competência”. Alguns meses depois, Fornari foi trabalhar na Brasil Telecom, que estava sendo preparada para ser vendida.

Quando saiu da Telecom, Fornari atuou como consultor, mas logo foi convidado a ser diretor de RH da RedeTV!. “Fiquei dois anos lá, foi muito interessante, uma gestão heterodoxa, nos limites, com voracidades de empresário que quer fazer as coisas acontecerem, foi fantástico e com uma dedicação dos funcionários fantástica. Ser de TV é diferente”, conta.

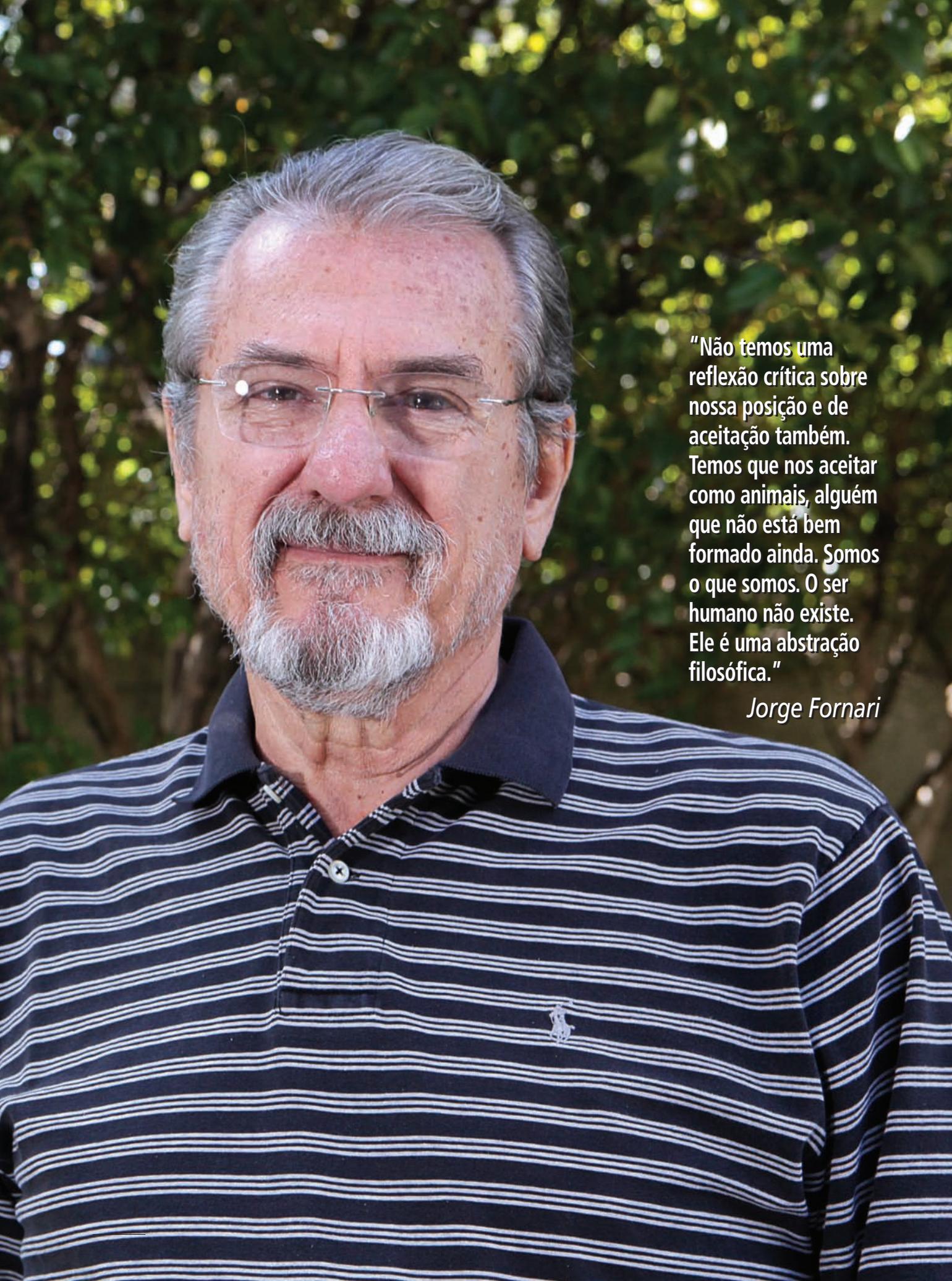
Depois de uma rápida passagem pela HR Oil, ele resolveu voltar à consultoria e a escrever.

**profissional&negócios** – No livro “O executivo na essência”, você faz um mergulho nas razões genéticas dos nossos piores comportamentos gerenciais. Como surgiu a ideia de trabalhar esse tema?

**Jorge Fornari** – Temos os instintos mais maleáveis que existem na natureza. E temos uma característica que é fundamental: o mundo social é capaz de interferir na

nossa genética. Somos um animal que vem da genética, mas que se modela pelo social. Então, esse social tem um poder enorme. Entretanto, nós não percebemos o que ocorre no modelo genético ou o que ocorreu no processo de formação da nossa mente; consequentemente, ficamos tentando remodelar algo que não entendemos. Então, o livro tem a pretensão de trazer a informação para o gestor e para as pessoas no geral sobre co-

mo temos uma série de instintos, propensões e tendências que interferem na nossa maneira de ser. A mente humana é modular e ela foi criada ao longo do tempo à medida que o homem se adaptava às circunstâncias. Uma delas, muito complexa, que fez um favorecimento enorme no desenvolvimento da inteligência humana, foi a vida social, o que muitos outros animais não têm, pois vivem uma vida social



“Não temos uma reflexão crítica sobre nossa posição e de aceitação também. Temos que nos aceitar como animais, alguém que não está bem formado ainda. Somos o que somos. O ser humano não existe. Ele é uma abstração filosófica.”

*Jorge Fornari*

pré-determinada. Já a nossa é modelada pelas circunstâncias. Por isso o cérebro racional, o córtex frontal, é muito novo ainda, ele é potente, fantástico, mas ele é menos impositivo que as emoções de baixo, as necessidades e comandos genéticos de baixo. Numa hora H, quem toma conta da mente são as coisas mais primitivas, e não a nossa parte mais sóbria em relação à sociedade.

**p&n** – *Mas o que isso gera?*

**Fornari** – A gente cria, mentaliza e imagina uma sociedade que seja fantástica, mas acabamos não sendo capazes de concretizá-la. E isso nos gera uma grande frustração, porque olhamos em volta de nós e vemos o quanto de coisas erradas a gente está vivenciando. Você assiste ao jornal e é impressionante. É um primitivismo inacreditável, quer seja na política, na gestão pública, no comportamento popular, no uso de drogas. E a minha tese é que, se a gente não sair da resposta emocional primitiva e não olhar com objetividade como conduzir esses problemas, não sairemos do lugar. A proposta é começarmos a trabalhar mais a nossa capacidade de consciência. Embora consciência muita gente tenha, mas ela é mágica, distorcida, cheia de crenças irracionais. Sucumbimos facilmente a desejos tolos, então precisamos entender essa dinâmica, caso contrário, não conseguiremos romper com esse primitivismo.

**p&n** – *Mas como trabalhar essa consciência?*

**Fornari** – Um trabalho que vem sendo feito e ajuda muito é o coaching. Que é diferente da abordagem coletiva de treinamento e desenvolvimento gerencial. Qual a grande diferença? No treinamento você repassa uma série de conhecimentos, faz exercícios, mas fica para o sujeito a decisão de aplicar ou não aquilo. Uma questão que é importante no que diz respeito a desenvolver competência é que numa certa competência eu

posso ser maravilhoso e péssimo. E tudo em que sou maravilhoso acaba sendo destruído pelo péssimo. Por exemplo, posso ser um sujeito que consegue transmitir ideias com clareza absoluta, mas não passo confiança. Um exemplo disso é o Eduardo Cunha, ele tem uma capacidade e racionalidade do ambiente, mas faz isso para o mal. Ele não percebe isso provavelmente. Ele está tão voltado a defender a si próprio, sua família ou aqueles com quem ele tem trocas vantajosas, que é um ímpeto genético, e não olha para a missão dele, que é defender o país. E não é só ele, a maior parte dos políticos é assim. Eles têm uma competência fantástica, tanto que eles dominam, mas não conseguem sair de uma realidade fictícia que eles mesmos criam. Nós, por exemplo, defendemos muito as nossas ideias, mas isso é um problema nas empresas, as pessoas estão lá não para conseguir o melhor para a organização, mas para a vitória de suas próprias ideias. Temos um equipamento fantástico e inigualável no planeta que é a nossa mente, mas é colocada em cima de um chassi primitivo, e quem comanda a gente é esse chassi primitivo. Somos limitados à carcaça. Ela interrompe muitas coisas positivas que queremos fazer, ela nos subjuga a um mundo primitivo em função dessas características que temos dentro da gente.

**p&n** – *Isso é positivo, em sua visão?*

**Fornari** – Nem bom, nem ruim, mas se a gente não entender isso, como vamos fazer? Vamos ficar insistindo em coisas que não conseguimos realizar? Na empresa é igual, entretanto, elas conseguem um processo de transformação na mente das pessoas muito grande, por meio da sua própria cultura. Porque quando você vive em um ambiente em que certos comportamentos são proibidos e outros são valorizados, há uma tendência de você, por uma questão de sobrevivência e de querer pertencer ao

grupo, seguir isso, e com o tempo, é provável que seus comportamentos que eram ruins desapareçam e fiquem só os bons. Porém, isso não garante que você saia dali e vá para casa e volte a ser um primitivo. O ambiente modela, mas a sociedade é que deveria modelar.

**p&n** – *Se o social tem o poder de modelar a genética, as empresas e seus modelos de gestão estão contribuindo para as incompetências de seus gestores?*

**Fornari** – Eu acho que as empresas não percebem o poder da cultura, porque é a cultura que faz com que as coisas aconteçam. Se você quer algo e não tem a cultura de querer aquilo, você cria controles, por isso há empresas cheias de controles. Isso significa que você tem que fazer aquilo, não que você quer fazer aquilo, mas porque é assim que eu quero. E se você não fizer eu vou te punir. Por exemplo, quando fui trabalhar na J&J, a cultura da empresa era tão sólida que a área de RH não tinha a importância que tem hoje, mas a empresa tinha uma gestão de pessoas que era fantástica. A cultura era de gestão de pessoas. Não precisava o RH vir a cada instante fazer regrinhas, porque já estava bem estabelecido aquilo. Todo mundo tinha uma ideia da missão e visão da companhia. Entretanto, você não cria uma cultura, você ensina, mostra, ou seja, o seu comportamento é que determina que as pessoas a seguirão. Está cheio de empresas com credos nas paredes, mas que não praticam. Isso não é cultura. A empresa pode controlar instintos, aptidões, a partir da maneira como ela cria o ambiente de trabalho dela. E os últimos anos não têm sido favoráveis para isso. Porque uma das coisas que destroem cultura é demissão.

**p&n** – *Então não importa como você faz a demissão? Ela, mesmo assim, vai destruir a cultura?*



*“Todas as vezes em que estamos ameaçados, tendemos a responder não com o nosso racional, mas com o nosso animal interno.”*

**Jorge Fornari**

**Fornari** – Claro. Há um tempo tínhamos a ideia de um país maravilhoso, e viramos um país terrível. Como pode ser legal um país que tem 12 milhões de desempregados ou que tem esse sistema de saúde? Veja, isso mostra, de novo, que, quando somos pegos nas nossas necessidades mais básicas, nos tornamos pessoas mais primitivas. E nesse sentido, não sabemos o que pode acontecer. Isso me reporta ao nosso parente na savana que tinha que correr para conseguir comida ou para não ser comido. É assim que, hoje, a maior parte da população desamparada vive. Se você está numa empresa que está bem, ela investe em várias coisas, mas no primeiro destempero ela vai e tira tudo, nossos níveis de satisfação e necessidade mudam.

**p&n** – *A crise ou o momento em que se perde tudo pode representar a oportunidade para refletir sobre tudo isso?*

**Fornari** – Penso que tem dois aspectos aí

que merecem ser mencionados. Um deles é quais são os seus valores. Você está seguindo na vida para fazer o quê? O outro lado é que nós criamos uma sociedade em que passamos a valorizar uma série de coisas que acreditamos que são boas, mas nem sempre são. E o que acontece quando não conseguimos isso? A gente sofre. Então, no passado, nossos ancestrais tinham muito clareza do que precisavam da vida e sabiam bem quais eram as ameaças. Geneticamente eles progrediram, identificando-as. Quando começamos a ter uma vida em sociedade, criamos outro tipo de ameaça, as sociais, que têm a ver com status, imagem, e criamos um ego ideal baseado nisso. Imagina o que acontece quando uma ameaça surge para o nosso ego ideal. Nos sentimos igualmente ameaçados como eram nossos antepassados frente a um tigre que iria pegá-lo. Então, quando você perde o emprego, é como se tivesse perdido parte de si mesmo.

**p&n** – *Que tipo de cultura e modelo de gestão faz com que nosso jeito primitivo e animal apareça? Um ambiente cheio de hierarquias, concorrência e competição favorece isso?*

**Fornari** – Numa resposta geral, eu diria que a pior cultura é a que gera ameaças, pois ela alerta nossos animais internos. Todas as vezes em que estamos ameaçados, tendemos a responder não com o nosso racional, mas com o nosso animal interno, seja ele qual for, agressivo ou passivo, que foge ou que ataca, que tira a nossa cabeça do foco da empresa e dá ênfase muito mais à proteção e sobrevivência. Vamos pensar no caso da Ambev, que aparentemente é uma empresa que mantém as pessoas sob ameaça. Ela tem que escolher, em seu processo seletivo, “animais” que atacam; se pegar “animais” que fogem, eles não sobreviverão. Tem uma questão a respeito da competitividade que é ►

a seguinte (olha como é triste a ideia): a competição foi um dos elementos genéticos mais importantes para o desenvolvimento da inteligência. Quando os primeiros peixes, que eram moles e não tinham ossos, passaram a ter dentes, os animais que eram comidos passaram a desenvolver uma carapaça para se proteger dos dentes. Então, a inteligência da genética leva a isso. À medida que você desenvolve armas genéticas mais poderosas, há uma tendência de os que são comidos desenvolverem armas genéticas para se defender.

**p&n** – *E como o RH pode usar esses estudos?*

**Fornari** – Acho que há várias maneiras. Vamos supor que você queira construir uma cultura baseada na consciência. É preciso, então, ter liberdade para dizer as coisas uns aos outros, sem que ninguém se sinta ofendido. E, caso se sentir, se recuperar rapidamente, pois o objetivo principal é resolver o problema para a empresa. Isso parece simples, mas na verdade é muito complexo. As pessoas que trabalham com criatividade na Pixar têm um ambiente em que tudo pode ser dito e ninguém pode atacar o outro. Porque não se pode criar um ambiente de ameaça, pois isso destrói a criatividade. Então, empresas criativas não podem ter um ambiente de ameaça, as pessoas vão medir o que falar. Empresas que querem melhorias contínuas não podem ter ameaças, porque senão as pessoas não vão dar suas opiniões.

**p&n** – *Alguns estudos mostram que o futuro do trabalho está na colaboração, na extinção da hierarquia, mais flexibilidade etc. Você vê isso acontecendo?*

**Fornari** – Acho que vamos precisar de um nível de discernimento muito especial baseado numa consciência atualizada e responsável, caso contrário, não conseguiremos mudar. E conseguir isso é quase impos-

sível nos dias de hoje, porque estamos sob ameaça. Cada um de nós está tentando sobreviver, e enquanto não tirarmos a ameaça da frente, não conseguiremos instalar um modelo mental evoluído, da consciência. Não conseguimos olhar com objetividade, porque estamos tão incomodados com aquilo que estamos perdendo ou podemos perder, que é muito difícil. Há um tempo

---

“Não vejo condições de evolução do ponto de vista organizacional num ambiente em que a ameaça perdure. Acho que o caminho é o seguinte: a competitividade tem que continuar, porque é aí que cresce nossa inteligência, mas ela não pode estar baseada na destruição do outro.”

**Jorge Fornari**

---

estava tudo bem com o país, e agora temos um exército de desempregados. Não vejo condições de evolução do ponto de vista organizacional num ambiente em que a ameaça perdure. Acho que o caminho é o seguinte: a competitividade tem que continuar, porque é aí que cresce nossa inteligência, mas ela não pode estar baseada na destruição do outro. Tem que ser uma competitividade colaborativa. Acho que tem muitos sistemas sociais se criando para o desen-

volvimento de tecnologias, em ambientes colaborativos, e estão funcionando. As empresas de certa forma foram ilhas de desenvolvimento de uma cultura gerencial que melhorou. Não tenho dúvidas. Tudo está melhor: condições de trabalho, respeito ao consumidor. Muito melhorou. O que está nos faltando é sobriedade, pois estamos embriagados com um problema. Mas o que me preocupa é que não somos apenas nós; o mundo todo está assim. Me preocupa que 49% da população americana achem que Trump é uma solução. Isso me assusta mais que tudo, pois considerava que o nível de consciência do americano era melhor, mas não, é pobre, é primitivo. O que está acontecendo na França, o que acabou de acontecer na Inglaterra, isso me dá a impressão de que estamos entrando numa nova Idade Média. No que diz respeito ao RH, o que me preocupa é que eles estão muito funcionalistas, muito preocupados com as funções, projetos, e pouco se questionam intelectualmente ou filosoficamente a respeito das coisas que estão fazendo. Acho que tem uma perda de conteúdo nesses profissionais.

**p&n** – *Você sempre gostou de estudar e entender novas teorias. Acha que falta isso nos profissionais de RH?*

**Fornari** – Vou te confessar que era um funcionalista de primeira até outro dia. Mas estava sempre em busca de algo novo. Essa era minha diferença. Quando surgiu o desenvolvimento gerencial, me debrucei sobre isso, porque tinha uma série de teorias e conceitos. Quando começou a se falar em organizações complexas, modelos de qualidade, me joguei e fui na onda. Mas foi agora, mais recentemente, que comeci a ler sobre história do Brasil, entender religião, como ela afeta minha vida e a minha concepção. Isso implica não só em conhecimento, mas também em reflexão. Não é ler um livro como todos, mas parar para pensar. ■