Charles HANDY, *O MEU EU e outros temas importantes*, Lisboa, Actual Editora, 2006, 261 pp.

Charles Handy é um autor e filósofo irlandês, nascido em 1932, que tem escrito obras de referência sobre a gestão e o comportamento das organizações e das pessoas, sendo considerado um dos actuais “gurus” da Gestão, embora não goste de ser rotulado como tal, preferindo que o considerem um pensador e filósofo social. A sua primeira obra – *Understanding Organizations*, editada em 1976 – foi um sucesso. A partir de então, os seus êxitos editoriais não pararam, com destaque para *Gods of Management* (1986), *The Age of Unreason* (1989), *The Empty Raincoat* (1994), *Beyond Certainty* (1995), *The Elephant and the Flea* (2001) e, em Maio de 2006, *Myself and other more important matters*, obra que, dois meses depois, foi editada em Portugal.

É comumente reconhecido que a obra de Charles Handy é admirada pelos gestores não propriamente por pensarem que vão retirar dela estratégias de gestão de aplicação imediata, mas sim porque os faz reflectir em temas mais íntimos e profundos, que muitas vezes estão para lá do mundo profissional. No livro – *O MEU EU e outros temas importantes* –, Charles Handy vai ainda mais longe na intimidade das suas reflexões, pois estamos na presença de uma obra assumidamente autobiográfica (inclui mesmo algumas fotografias do álbum familiar do autor), na qual o escritor vai partilhando com o leitor a sua experiência de vida, ou melhor, de “várias vidas”, como ele próprio diz, aproveitando a viagem para deixar variegadas reflexões que dificilmente deixarão o leitor indiferente.

Este livro com 261 páginas é composto por um breve prefácio (pp.9-10), feito propositadamente para esta edição portuguesa, no qual Charles Handy nos confidencia que “este livro é diferente (...) é uma série de reflexões sobre o que a minha vida me ensinou. (...) Descobri que, em vez de uma carreira, temos agora a oportunidade de viver duas ou três vidas muito diferentes antes de morrer. Seria uma pena não a

aproveitarmos, mas isso significa muitas vezes um salto para o desconhecido. Pode ser assustador mas também empolgante, como descobri.”

Depois de página e meia de agradecimentos, tem então início a obra, uma autobiografia contada ao longo de 18 capítulos que ocupam as páginas 13 a 261. No capítulo I (pp.13-25), intitulado “Tem a certeza?”, Charles Handy como que apresenta ao leitor a temática do seu livro, ao fazer uma reflexão sobre a identidade: “Este livro é, ele mesmo, uma parte dessa busca da minha plena identidade. É uma viagem através dos diferentes Charles Handy que emergiram à medida que a minha vida progredia com as coisas que aprendi pelo caminho. Saberei quem sou? Suspeito que não completamente.” (p.24) A autobiografia, propriamente dita, começa com o capítulo II (pp.27-38), intitulado “Origens irlandesas”, que serviu para o autor reflectir sobre a velha Irlanda versus a Irlanda actual, aquela que resultou da globalização, apresentada como uma faca de dois gumes: “algumas das coisas boas da velha Irlanda – o companheirismo, o sentimento de intemporalidade, a vida simples, a família como núcleo central – tinham desaparecido com as coisas más – a pobreza, a falsa religiosidade, a mentalidade insular, a nostalgia.” (pp.37-38).

A formação clássica de Charles Handy, obtida na Universidade de Oxford, onde estudou a língua e cultura grega e latina, é recordada no capítulo III (pp.39-50), intitulado “Sabedoria grega”. Confessa não ter gostado muito dessas línguas porque, diz: “não me sentia um verdadeiro linguista. No entanto, quando transpus a barreira da linguagem e comecei a mergulhar na história e filosofia dessas duas grandes civilizações, as coisas melhoraram. Achei a sua história fascinante. Descobri um prazer crescente ao procurar deslindar as causas das coisas, ao procurar entender a estreita interligação entre os indivíduos, contextos e acontecimentos. Os historiadores sempre souberam que a vida nunca é tão simples como parece.” (p.40). Quando chegou o momento de se decidir por uma carreira, concorreu à multinacional Shell porque queria algo que o “fizesse viajar em segurança e em conforto” (p.44) e esta empresa estava espalhada pelo mundo inteiro. Mas a Shell era uma petrolífera e Charles Handy era licenciado em Humanidades. Este facto não o impediu, no entanto, de conseguir o lugar, já que, na entrevista a que foi sujeito, lhe responderam: “Não se preocupe, tem uma mente bem formada mas vazia, que vamos preencher com conhecimento útil.” (p.44) Neste capítulo, Charles Handy reconhece que os seus estudos humanísticos lhe ensinaram “a observar as coisas com um sentido curioso e a questionar a sabedoria convencional, a reconsiderar a opinião recebida e a procurar abordagens alternativas aos problemas.” (p.45) Considera que não era uma má formação para o mundo dos negócios, mas os seus superiores não tinham

exactamente a mesma opinião. A este propósito, recorda a primeira vez que tentou pôr em prática essa formação: “Sugerindo que o sistema de transporte de petróleo na Malásia poderia ser mais organizado, o administrador operacional dessa área nem sequer leu o meu relatório para além do breve resumo. (...) Sai do gabinete convencido de que tinha razão, mas calculando que aquela não era a melhor altura para desafiar a sabedoria que me era transmitida. Mais tarde, as circunstâncias provariam que tinha razão, mas nessa altura já o meu relatório tinha ido parar aos “esgotos” de Singapura. Espero ter aprendido com este episódio a nunca ignorar as ideias dos mais jovens, independentemente do quão impertinentes possam parecer.” (p.45)

Dada a minha formação académica em Humanidades, foi com particular satisfação que vi Charles Handy afirmar que os licenciados em Estudos Clássicos, ou *Literae Humaniores*, como era oficialmente designado o curso em Oxford, independentemente de “terem esquecido tudo aquilo que sabiam de latim e grego ou sobre os pormenores da sua história e filosofia, (...) aprenderam a pensar por si próprios, a expressarem os seus pensamentos de forma convincente e coerente e a aplicarem o seu raciocínio/argumentação às suas próprias vidas. Era isso, provavelmente, que o pessoal da Shell queria dizer quando falava de uma mente bem formada, independentemente do seu conteúdo.” (p.49).

Esta sua formação clássica é ainda lembrada nos dois capítulos seguintes, o quarto (pp.51-63) e o quinto (pp.65-78), intitulados, respectivamente, “As lições do Bornéu” e “As sementes douradas”. No capítulo IV, ao recordar - aquando da sua passagem pelo Bornéu, no Sudoeste Asiático, ao serviço da Shell - uma reunião tida com o director-geral da empresa em Singapura, em que lhe propuseram nomeá-lo economista para ficar encarregado do Sudeste Asiático, Charles Handy respondeu: “Mas eu não sei nada de economia. Na universidade, estudei grego e latim. — Mas foi em Oxford, não foi? — Sim, foi. — Então — sorriu —, está tudo bem, vai conseguir. De repente compreendi que uma licenciatura é apenas uma licença para continuar a aprender, o princípio da educação, não o fim.” (p.59) No capítulo “As sementes douradas”, a referência à sua formação clássica volta a surgir, uma vez mais em jeito de desculpa, quando recorda o convite que, depois de ter regressado a Londres, lhe foi dirigido para leccionar na London Business School pelo reitor da escola: “— Vamos ensinar Finanças, Marketing, Economia — os elementos da Gestão. Pode leccionar alguma destas cadeiras? Disse-lhe que, infelizmente, não tinha qualificações em qualquer daquelas áreas — tinha-me (mais uma vez a velha desculpa) formado em Latim, Grego e Filosofia na universidade. — Ótimo — disse —, então pode ensinar Lógica.” (p.70)

O capítulo VI (pp.79-92), intitulado “Escolas de ciências empresariais”, recorda a sua passagem pela Sloan School of Management, no MIT, onde acabou “por perceber que gerir um negócio, ou uma organização, consistia mais numa arte prática do que numa ciência aplicada.” (p.84).

Voltamos a encontrar ecos da influência da formação clássica de Charles Handy na sua actividade profissional no capítulo VII (pp.93-105), intitulado “O desafio de Antígona”, onde nos conta que em Setembro de 1968, num curso para estudantes-executivos do programa Sloan na London Business School, obrigou os alunos a lerem uma tragédia grega do século V a. C. – a *Antígona*, de Sófocles – para os incentivar “a questionarem o mundo em que se encontravam, a trabalharem as suas próprias prioridades na vida e no trabalho, a serem donos deles mesmos e não os escravos dos seus chefes.” (p.94) “Nesta tragédia de Sófocles, Antígona é obrigada a escolher entre as ordens do seu tio, o governante de Tebas, e a sua consciência, o seu dever para com os seus deuses. Creonte, o tio, tinha acabado de matar o irmão de Antígona numa batalha pelo domínio da cidade e tinha publicado um edicto decretando que o corpo do seu sobrinho deveria ser deixado ao ar livre, fora das muralhas, para que os corvos e abutres o comessem. Para Antígona, isso era condenar o irmão ao perpétuo inferno; de acordo com a sua religião, as almas que não eram deixadas em repouso seriam perseguidas para todo o sempre pelas Fúrias. Era dever de Antígona para com o irmão enterrá-lo. Mas Creonte tinha decretado que quem quer que desobedecesse à sua ordem seria executado e o dever dela como cidadã era obedecer à ordem do tio. Para Antígona, a escolha não se colocava. Ela tinha de fazer aquilo que estava certo perante a sua religião e o seu irmão. Foi isso que fez e por isso morreu. Teriam os nossos executivos feito o mesmo, no lugar dela? Foi esta a pergunta que lhes fizemos.” (p.95) “Será que a moralidade de cada um deve sempre prevalecer sobre a autoridade legítima? Deverá uma pessoa boa obedecer a uma má lei ou a uma má ordem? Talvez estas sejam apenas questões filosóficas, mas eram uma novidade para a maioria deles. Eu sentia que havia questões que eram frequentemente ignoradas pelas empresas, que acreditavam que os seus fins justificavam todos os meios desde que fossem tecnicamente legais – ou indetectáveis.” (p.96) Charles Handy tem consciência de que são poucos os que “alguma vez se confrontaram com um cruel dilema como o de Antígona” (p.96), reconhece que surgem, no entanto, com alguma frequência, “dilemas equivalentes, a níveis menos extremos”. (p.96) Ainda a propósito da *Antígona* de Sófocles, não queremos, num período em que os estudos clássicos estão a ser desprezados em Portugal, deixar de salientar, para eventual reflexão, as palavras que Charles Handy escreveu na parte final deste capítulo, sobretudo por serem da autoria de

um “guru” da Gestão: “Quando escolhi *Antígona* para estrear aquele primeiro programa para executivos, não esperava que isso se impregnasse na minha própria vida e maneira de pensar da forma como acabou por acontecer. Mas essa é, sem dúvida, a razão pela qual esta curta peça de teatro de Sófocles ainda continua a ser lida e representada dois milénios e meio depois de ter sido escrita. As grandes obras de arte vão percorrendo o seu caminho até à alma, de uma forma que as contas de uma empresa são incapazes de fazer.” (pp.104-105)

A morte do seu pai, recordada no capítulo VIII (pp.107-116), intitulado precisamente “A morte do meu pai”, foi o motivo para uma interessantíssima e actual reflexão sobre as mudanças ao longo da vida. Confessa que descobriu “tardamente que a maioria de nós precisa de dor e trauma, ou rejeição e desilusão, para que se desencadeie uma mudança nas nossas vidas. “Já não temos carreiras”, disse-me um jovem irlandês não há muito tempo, “temos vidas, várias delas ao longo da nossa vida”. É verdade, mas mudar de vida requer coragem. É muito mais fácil ficarmos com aquela que conhecemos, mesmo que pareça que não nos vai levar a lado algum. Mudarmos as nossas vidas pode, muitas vezes, implicar que se comece de novo no mais baixo degrau de uma escada, mas se tivermos descoberto que a escada que estávamos a subir está encostada à parede errada, então a decisão estará mais do que tomada. Precisamos desesperadamente de encontrar uma outra escada, e depressa. Contudo, uma coisa é tomar essa decisão mentalmente e outra bem diferente é torná-la operacional.” (p.110) Afirma que “uma vez que a velha ideia de uma longa e incólume carreira, a desempenhar uma única função, é agora vista como um mito, será cada vez mais comum as pessoas pensarem em ter duas ou três vidas bastante diferentes, sendo muitas vezes necessárias competências variadas e com diversas formas de recompensa. Trata-se de algo que pode ser visto como uma possibilidade de reencarnação, sem ser necessária uma morte física.” (p.114) Confessa que, no seu caso particular, o dia do funeral do seu pai foi o “gatilho” para a mudança na sua vida: primeiro trocou o cargo relativamente confortável de professor pelo de administrador da St. George House, no Castelo de Windsor; mais tarde resolveu tornar-se um trabalhador de *portfolio*, isto é, *free lancer*.

Estas mudanças na sua vida e as suas consequências proporcionaram uma série de reflexões ao longo de cinco capítulos: o IX – “A casa é um castelo” (pp.117-131); o X – “São Miguel e São Jorge” (pp.133-149); o XI – “Uma vida de *portfolio*” (pp.151-168); o XII – “O negócio da propriedade” (pp.169-180); e o XIII – “Cozinhas e escritórios” (pp.181-193). Foi durante este período que Charles Handy criou “a metáfora de uma vida de *portfolio*”, com base na ideia de que cada vez mais as pessoas poderiam optar por se tornar trabalhadores por conta própria,

“reunindo um pacote de diferentes empregos, clientes e estilos de trabalho. (...) Actualmente existem cerca de três milhões de empresas na Grã-Bretanha sem empregados, apenas com o dono. (...) Outros trabalham em *part-time* para um empregador mas têm outro trabalho por fora.” (p.127) Defende que é necessário “avisar aqueles que estão a começar que o mundo no qual os seus pais viveram, um mundo para o qual eles têm vindo a ser preparados, não estará disponível para a maior parte deles ou, se estiver, não irá durar toda a sua vida activa.” (p.128). O facto de, “na Grã-Bretanha, oito milhões de pessoas, 30 por cento da população activa”, (p.193) trabalharem a partir de casa durante uma parte do dia, levou Charles Handy a fazer uma estimulante e pertinente reflexão sobre o espaço e o tempo num mundo laboral mais livre e flexível, defendendo que não devemos “ficar presos aos padrões do passado, mas antes definir a nossa utilização de ambos (tempo e espaço) que melhor se nos adapte, quer sejamos organizações ou indivíduos. É uma forma de controlar um pouco mais a vida.” (p.193)

Também a educação e a família mereceram de Charles Handy uma interessante reflexão nos capítulos XIV, “Canis para crianças” (pp.195-208), e XV, “Assuntos de família” (pp.209-220), em que conclui “que as escolas são importantes, mas que as famílias são-no mais ainda. As pesquisas demonstram claramente que o *background* familiar tem mais influência nas notas escolares do que o tipo ou nível de escola.” E que, “nos casos em que há envolvimento das famílias, observa-se uma melhoria do desempenho dos estudantes. (...) A família, independentemente da sua forma, é o nosso primeiro e, durante muito tempo, o nosso único modelo de como o mundo funciona, de como as pessoas se relacionam umas com as outras, do que está certo e do que não é aceitável.” (p.203) São as famílias que “influenciam as actividades profissionais e os motivos de interesse, mas também, e muito importante, os valores.” (p.205) E conclui, muito lucidamente, que “aqueles que vaticinam o declínio da família acabarão por reconhecer-se errados. Poderá mudar de formato, mas não desaparecer. As famílias são importantes, mas precisam de ser alimentadas. A comunicação é essencial.” (p.220)

O capítulo XVI (pp.221-237), intitulado “Tempos de guru”, é dedicado a uma reflexão sobre as situações que, por vezes, mudam o destino das pessoas e que, neste caso particular, fizeram de Charles Handy um guru da Gestão. O penúltimo capítulo do livro, o XVII (pp.239-248), intitulado “Viagens com microfone”, proporciona, a propósito das viagens turísticas feitas pelo autor, reflexões sobre o progresso, nas quais conclui que, tanto os indivíduos como os países só começam a avançar quando param de se lamentar pelos problemas do passado e assumem a responsabilidade pelo seu próprio destino. O livro

termina com o capítulo XVIII (pp.249-261), intitulado “Um septuagésimo aniversário”, capítulo que é uma reflexão sobre a morte, as memórias, e a reforma, que pode “agora durar 20 ou mesmo 30 anos e ser vivida com saúde” (p.257) e que, por isso, deve ser reinventada e mais aproveitada, já que “é outra fase da vida, um bónus inesperado de prosperidade.” (p.257). O próprio Charles Handy, olhando para o passado, confessa ter reinventado a sua vida “quando estava perto dos 50 anos.”

Em suma, acredito que, para quem já é leitor habitual da obra de Charles Handy, a leitura deste interessantíssimo livro permitirá, dado o seu carácter autobiográfico, conhecer o homem de corpo inteiro, aquele que está para além das ideias do filósofo da Gestão, que, eventualmente, até já conhecerá bem. Para quem nunca leu nenhuma obra deste autor – era o meu caso – a leitura deste livro é um excelente ponto de partida, capaz de despertar no leitor uma enorme vontade de ler as restantes obras deste brilhante e fascinante pensador do mundo da gestão e do comportamento das organizações e das pessoas. Na última frase do prefácio para esta edição portuguesa, Charles Handy, dirigindo-se ao leitor, diz: “Se ler este livro lhe der metade do prazer que me deu escrevê-lo, ficarei muito contente.” No que me diz respeito, ele poderá ficar radiante, pois confesso que foi enorme o prazer que a leitura deste livro, escrito num estilo leve e fluente, me proporcionou, sobretudo pelas reflexões sobre os valores e o sentido da vida e a partilha de experiências, em que por vezes nos revemos. Recomendo, pois, vivamente, a leitura deste estimulante livro de reflexões, não só àqueles que estão directamente envolvidos na gestão das organizações, mas também a todos os que, simplesmente, gostam de reflectir sobre o mundo que os rodeia.

Aires Pereira do Couto