



A Solidão do Poder

Durante quinze minutos o avião sobrevoa a cidade e a ansiedade dos passageiros começa a aumentar. A aeromoça avisa o piloto e este tenta acalmar as pessoas:

“Não se preocupem. É só tráfego aéreo. Está tudo em ordem...”. Nesta altura foi ajudado por um dos passageiros:

“Está tudo bem. Fiquem tranqüilos. Venho todas as semanas e estou acostumado com isso”.

A tranqüilidade, de fato, se estabeleceu e a aeronave continuou o sobrevôo. Dez minutos depois, o mesmo passageiro levanta e diz: “assim também já é demais”. E o pânico se instalou no avião.

O líder é, freqüentemente, o cidadão que tem vontade de dizer: “assim também já é demais”. Mas, ele sabe que não pode fazer isso porque assim ele causará o pânico. Então, ele se cala. O nome disso é a solidão do poder.

Tenho visto isto dezenas de vezes. Tenho sido o confidente de muitos líderes nesta situação. Diria, inclusive, que é uma situação constante. O mais interessante é que todos esperam do líder essa atitude. Que seja continente de todos os problemas, sem cair na tentação de dividi-los. Caso não consiga, corre o risco de perder esta mesma liderança. Só o nome, solidão do poder, é novo. A situação é antiga. Que conseqüências advirão?

Precisamos vê-las em duas vertentes. A do *ajustamento*, isto é, o que ocorre com o líder neste processo, e a do *relacionamento* - ou seja, o que acarreta



para os liderados.

Acho que elas ocorrem no campo intelectual e no campo emocional, ambos influenciando fortemente no processo decisório.

Solidão do poder e processo de amadurecimento.

Há um primeiro aspecto na vertente do ajustamento, que é o que mais facilmente vem à cabeça das pessoas. Falo de uma das funções do diálogo, a função catártica. Isto é popularmente conhecido: "uma dor dividida é meia dor", dizem. Costumo fazer uma comparação do ego com uma caixa d'água. Entra emoção, sai comportamento. Às vezes, entra emoção em excesso, colocando em risco a integridade do ego, da caixa d'água, que pode romper. Felizmente, temos alguns "ladrões" que podem ser acionados.

O primeiro deles é o choro, saudável mecanismo de descarga emocional.

Seguem-se a somatização, as doenças psicossomáticas etc. Entre o choro e as somatizações, está a verbalização. Falar sobre os episódios que desencadearam aquelas emoções que encheram a caixa d'água.

A solidão do poder impede que os líderes usufruam desta função catártica. As possibilidades que se seguem, somatizações e doenças psicossomáticas são piores. Mas... são as que se seguem.

Há, no entanto, ainda no campo do ajustamento, uma ocorrência mais importante e com maiores conseqüências.

Faz parte do conhecimento geral que, no campo da psicologia, nós melhoramos quando entendemos alguma coisa. Isto é verdade, sim, mas não



é toda a verdade. O complemento, muito menos conhecido, é que nós só poderemos entender alguma coisa depois de termos melhorado. E esta compreensão permitirá que melhoremos ainda mais, o que possibilitará uma nova compreensão, criando um círculo virtuoso.

Exemplificando: uma criança sofreu uma dor tão grande que poderia dilacerar seu ego. Que faz ela? Reprime esta dor, colocando-a no inconsciente. Todos nós sabemos que quando ela entender o que aconteceu, melhorará. O que é pouco conhecido é que, para compreender o que aconteceu, ela precisa ter um ego maior, que possa suportar aquela dor sem ser dilacerado. Isto é, ela só poderá compreender o que ocorreu se já estiver melhor. E a compreensão aumentará seu ego, o que permitirá novas compreensões. O nome disso é processo de crescimento.

O que permite, então, que haja este aumento do ego, que possibilitará a compreensão? Isto só será possível se ela puder comparar a visão que tem de si mesma com a visão de alguém que está fora dela. Em outras palavras, quando ela puder comparar seu juiz interior com outro juiz, exterior. Isto só acontece se ela tiver um amigo.

Uso barba e preciso apará-la, pelo menos duas vezes por semana. Isto porque eu não me enxergo e se quiser me arrumar por fora vou precisar de um espelho. Se eu quiser me arrumar por dentro, então... Vou precisar de um espelho, de um amigo. Só que eu insisto na minha definição de amigo. Que é



simples e clara:

“Se eu estou agindo de forma errada, amigo é quem fala *para* mim. Inimigo fala *de* mim. E o resto é resto”. Este amigo pode ser meu colega de trabalho, meu superior hierárquico, minha esposa. Um terapeuta. Desde que eu aprenda a ouvir o que ele diz como *depoimento* e não como *acusação*. Isto vai possibilitar que eu comece a me ver de forma diferente, comece a me julgar de forma diferente, possa começar a agir de forma diferente. A nova compreensão e o novo julgamento terão como conseqüência um aumento do ego, o que possibilitará novas compreensões.

O processo, ao qual demos o nome solidão do poder, impede que o líder tenha um amigo. Impede que ele se reavalie, se reveja, se requalifique. Dificulta o processo de aumento do ego, que possibilitará um aumento das compreensões.

A solidão do poder não só impede a comparação do juiz internalizado com o juiz externo, certamente muito mais brando, quanto impede o uso da verbalização como mecanismo saudável de defesa.

E no campo do relacionamento, quais as conseqüências da solidão do poder?

Solidão do poder e processo decisório.

“Para pensar bem e tomar decisões corretas, é preciso manter a cabeça fria e afastar todos os sentimentos e emoções. Certo? Errado!”.

O excelente livro escrito por Antonio Damásio, “o erro de Descartes”, de onde



tirei a citação anterior, traz provas físicas desta afirmativa. Durante séculos, fomos informados exclusivamente pela proposta cartesiana de que pensar e ter consciência de pensar definem o ser humano. Como sabemos que o filósofo francês concebia o ato de pensar como uma atividade separada do corpo, sua definição estabelece um abismo entre mente e corpo. Usando casos de pacientes neurológicos, afetados por danos cerebrais, Damásio prova que, naqueles pacientes em que a capacidade de sentir emoções foi danificada, o processo decisório se torna impossível.

O processo decisório exige um equilíbrio entre as partes racional e emocional. Alguém que seja incapaz de sentir, ou que seja incapaz de controlar suas emoções, não terá a capacidade de fazer uma escolha adulta. Para isso, ele deverá saber lidar com o seu medo e com a sua agressividade.

MEDO E AGRESSIVIDADE

Diante de um perigo qualquer, eu sinto medo. Este provoca uma descarga de adrenalina, que vai me preparar para lutar - se eu for caçador, ou para fugir - se eu for caça. Se vou lutar ou fugir, os órgãos nobres do meu organismo serão os músculos, o que eu uso para isso. O organismo precisará então de sangue nos músculos. Isto é conseguido pela dilatação dos vasos musculares e pela contração daqueles onde o sangue não é tão necessário naquele instante. Por isso, fico branco de medo.

A rapidez necessária é conseguida por uma taquicardia e a boa oxigenação por uma taquipnéia. O baço, um banco de sangue, providenciará glóbulos vermelhos, além de plaquetas. Estas últimas para diminuir o tempo de



coagulação porque eu posso me ferir na luta. O fígado libera glicose e o pâncreas, a insulina que a queimará - garantindo, com a combustão, a energia necessária.

Esta reação, que me deixa inteiramente preparado para lutar ou fugir, chama-se estresse e é, portanto, uma reação normal e saudável. Por isso chama-se eustresse, do grego **eu** = bom. O bom estresse.

Só que estou preparado, mas imobilizado.

E esta é a função do medo. Ele me imobiliza e é o que me permite medir o tamanho do problema, o tamanho das minhas forças, compare e decida.

Mas quem vai me mobilizar é a agressividade. Mobilizar para onde? Para uma de quatro posturas:

1. **Coragem-** O tamanho do problema é grande. o mesmo acontece com o tamanho de minhas forças. comparo e, apesar do medo que eu sinto, eu enfrento.
2. **Covardia-** Na mesma situação, o medo vence e eu fujo.
3. **Prudência-** O tamanho do problema é muito maior que minhas forças e eu fujo.
4. **Irresponsabilidade-** Na mesma situação, eu enfrento.

Uma opção madura no processo decisório, portanto, deverá ser sempre corajosa ou prudente.

Para conseguir o equilíbrio necessário no processo decisório, é fundamental que a pessoa conheça suas emoções e tenha controle sobre elas. A conquista destas duas premissas é impedida pelo processo a que chamamos de solidão do poder. As conseqüências são dolorosas e destrutivas, fazendo com que as tentativas de reversão deste processo sejam bem-vindas.



Qual a forma de reverter este mecanismo?

Psicoterapia do papel profissional

Existe uma escultura mundialmente conhecida. Vinte e duas de suas reproduções estão espalhadas pelo mundo. Um cidadão sentado, apoiando o queixo no dorso da mão direita. Nome da escultura: "o pensador". Autor, Rodin. Conheço e admiro a escultura, tendo visto seu original e uma ou duas das reproduções, uma delas em Buenos Aires, diante da assembléia legislativa. Acho a obra linda. Acho o nome inadequado. Alguém naquela posição deveria se chamar "o homem que corre atrás do rabo". Porque pensar, na minha opinião só é possível no diálogo. Eu falo, você me escuta, pergunta. Eu organizo meu pensamento, respondo, você me escuta, pergunta. Isto é pensar. Só será possível, no entanto, se um dos interlocutores tiver uma postura *maiêutica*. O que é isso?

A POSTURA MAIÊUTICA

Uma descrição clara da filosofia de Platão como modelo da metafísica, eu encontrei no livro Nietzsche, de Oswaldo Giocoia Junior, da coleção Folha Explica, no capítulo "Nietzsche e o fim da Metafísica", pg. 23.

"A metafísica se fundamenta numa concepção dualista do MUNDO".

AS formas puras, denominadas tecnicamente idéias por Platão, teriam sua origem na idéia do Bem – ou de Deus – que é a causa produtora de todas as outras idéias que são formas gerais do universo. Tais entidades são inacessíveis a nossos órgãos dos



sentidos; e imutáveis, uma vez que não estão submetidas às leis do espaço e do tempo. Por serem as responsáveis pela realidade de todo real, foram tradicionalmente denominadas realidade inteligível, em contraposição a uma segunda ordem de realidade, a realidade aparente ou sensível, que é aquela de que temos experiência ordinária.

Contraposto às essências inteligíveis, o mundo sensível é tradicionalmente considerado um plano de realidade deficitária, enganosa, mera aparência ou simulacro das formas puras, que são como originais ou modelos dos quais toda realidade empírica, sensível, constitui uma cópia, necessariamente imperfeita e corruptível. É a essa realidade degradada, sujeita às condições do espaço e do tempo, que pertence nossa existência terrena e corporal.

Nossa alma ou espírito, nossa verdadeira essência e princípio inteligível, estaria como se prisioneira de nosso corpo, sendo por isso induzida ao erro e ao engano pelos sentidos, que nos arrastam para o plano das aparências, desviando-nos do que seria nossa verdadeira destinação: a contemplação das formas puras. Em virtude de nossa alma racional, imortal, somos aparentados com as puras idéias e participantes do mundo inteligível.

Todo conhecimento verdadeiro seria, pois, uma espécie de recordação do que outrora, antes do cativeiro de nossa alma pelo corpo e no mundo terrestre, contempláramos do verdadeiro e divino mundo das idéias. Um espírito, ou razão pura, e um bem em si (um bem ou valor cuja vigência é universal e necessária) constituem as referências metafísicas que dão sustentação tanto ao conhecimento científico quanto às ações morais do ser humano no mundo."

Em outras palavras, a alma tem o conhecimento universal. Os órgãos dos



sentidos não têm acesso a ela, “induzindo ao erro e ao engano, que nos arrastam ao plano das aparências”. Como “todo conhecimento seria uma espécie de recordação de antes do cativeiro”, educar é conseguir uma via de acesso a este universo aprisionado.

Dáí a maiêutica, a arte da parteira.

Em Teeteto, de Platão, perguntam a Sócrates:

- “Afinal, qual a sua profissão?”
- “A mesma da minha mãe”, responde ele.
- “Mas sua mãe é parteira”.
 - “Eu também! Eu sou parteiro de idéias. Tenho isso em comum com as parteiras: sou estéril de sabedoria; e aquilo que há anos muitos censuraram em mim, que interrogo os outros mas nunca respondo por mim, porque não tenho pensamentos sábios a expor, é censura justa”. (Teeteto, 15c)

Sócrates passeava com os alunos na hora do ócio (de onde deriva a palavra Escola), sempre inquirindo, **jamais ensinando o que julgava não saber.**

Esta postura é fundamental em clínica. Não sou meu paciente, não sei o que ele sente. Isto é uma desvantagem. De outro lado, não sendo o outro, posso observá-lo e ver como ele age. Isto é uma vantagem, se eu, maieuticamente, ajudá-lo a acessar o que sente.

Esta postura é fundamental na empresa. Quem a conhece são seus membros, que a constituem, não o consultor. No meu trabalho, a postura maieutica começa quando eu pergunto o que é coisificante e o que é dignificante na empresa, continua quando pergunto de que forma se manifestam a agressividade, a afetividade e o medo no papel profissional e se completa quando pergunto qual a pequena



mudança que vão introduzir no seu papel profissional (qual a labirintite) e qual a mudança que esperam da empresa (qual o terremoto).

Esta postura maiêutica é fundamental nos líderes, na medida em que ela é o fundamento da primeira das três fases do processo de tomada de decisão.

SÍNTESE

Com grande freqüência, as pessoas que estão em posição de liderança se vêem numa situação em que o que é do seu conhecimento precisa ficar sendo só do seu conhecimento, estando eles impedidos de usar o mecanismo normal de dialogar e discutir. A conseqüência que imediatamente vêm à cabeça é o sofrimento pessoal do líder. Mas, embora isto já seja razoável, outras conseqüências se somam a esta.

Ainda no campo do ajustamento, aparece a dificuldade do amadurecimento emocional pela interdição do diálogo.

No campo do relacionamento, isto é, das conseqüências para os liderados, a interferência da solidão do poder no processo decisório nos parece a mais importante.

Todos esses fatores somados tornam clara a visão de que a eliminação da chamada solidão do poder seria desejável pelo sofrimento e prejuízos por ela causados.

A forma de conseguí-lo é através do trabalho maiêutico, sem julgamentos.