Tensões da competitividade

De acordo com uma máxima prestigiada da psicanálise, os seres humanos, para conservarem sua saúde mental, adotam, freqüentemente, uma estratégia peculiar. Criam inimigos externos e então lançam contra eles suas forças agressivas. Com isso, produz-se uma espécie de paz em que o indivíduo acredita que tudo vai bem caso o inimigo esteja sob controle. O mesmo ocorre com os grupos, que apenas se tornam coesos quando conseguem identificar um inimigo externo, real ou imaginário, convergindo forças para combatê-lo.

Uma situação muito parecida sucede nas empresas. Vivendo em mercados altamente competitivos, estas desenvolvem, inevitavelmente, posturas estratégicas que se assemelham a táticas de guerra, e, como sabemos, toda guerra só se faz contra um inimigo externo. Assim, enquanto as coisas vão bem e a equipe consegue sobrepujar esse inimigo, segue-se disso um clima interno apaziguado, fato facilmente observado nas convenções de vendas, que, para muitos antropólogos, poderiam ser réplicas emocionais exatas da volta de Ulisses a Ítaca.

Desse modo, enquanto a batalha se desenrola na frente externa, ou seja, nos diversos mercados, internamente o clima é de harmonia e fraternidade, ao menos é o que reza a cartilha das boas práticas administrativas. As energias direcionadas ao combate do inimigo permitem uma relativa trégua nas disputas e rusgas inter-

nas. As pessoas tornam-se então afáveis às recomendações de bom convívio e harmonia. Os líderes, por sua vez, centram-se no desenvolvimento das equipes, estas próprias consideradas mais ricas que indivíduos isolados. Brotam desse clima as duas raízes mestras da competitividade: a participação e o comprometimento.

No entanto, a tensão inerente à competitividade surge quando as frentes interna e externa se contaminam. Por exemplo, as pressões da competitividade, que contêm, necessariamente, um elemento de eficiência, acabam pressionando os custos que, por sua vez, levam a cortes de pessoas ou a rearranjos nas relações de poder. Isso, por sua vez, gera insegurança, ressentimentos e fatalmente conduz a turbulências no comprometimento e nas boas práticas que devem existir na frente interna. Surge então um círculo vicioso que polui a fonte da competitividade.

O desafio das empresas é manter os dois domínios nitidamente separados. Elas têm de ser aguerridas no mercado a fim de sobreviverem, mas, ao mesmo tempo, devem manter um clima interno propício à harmonia, à confiança, à participação e ao comprometimento. Como é provável que o mercado não dê tréguas, exigindo guerra acirrada, a atenção dos gestores deve ser redobrada para manter sua frente interna protegida. Do contrário, a omissão estimulará o cinismo, a hipocrisia e o roer das bases do clima organizacional.

Carlos O. Bertero
FGV-EAESP