

# O ÁLIBI DO TRABALHO

Quando se torna mais difícil voltar para casa

Por: Fernando Bartolomé

Artigo publicado na Harvard Business Review de março/abril de 2003

## Sumário Executivo

A falta de tempo é uma das melhores desculpas para não se fazer quase nada. Como todos nós a utilizamos, estamos todos prontos para aceitá-la. Mas se você fizer alguns cálculos simples, conforme o autor deste artigo indica, irá descobrir que o volume de tempo que a maioria dos executivos gasta no trabalho é menos da metade do seu tempo acordado. Se a falta de tempo não for a causa da vida doméstica insatisfatória que preocupa muitos desses executivos, qual será a causa? O autor explora alguns fatores importantes que contribuem para uma vida pessoal decepcionante, tais como ter as premissas erradas desde o início, ter medo excessivo de enfrentar conflitos e ter uma postura de “deixar para amanhã” frente aos problemas. Ele conclui, entretanto, que os fatores mais importantes são a habilidade de um casal em manter um diálogo contínuo sobre os seus sentimentos, pedir abertamente o que realmente necessitam um do outro e se divertir.

---

Nas discussões com executivos sobre como eles entrelaçam suas vidas profissionais e pessoais, ouço versões da história a seguir inúmeras vezes: “Nós nos casamos quando jovens. Tivemos pouca experiência em lidar com problemas pessoais e assim tivemos problemas desde o início. Não sabíamos como conversar sobre como nos sentíamos. Ficávamos zangados um com o outro e às vezes discutíamos, mas nunca construtivamente. Achávamos que ia melhorar, mas não melhorava. Quando nasceu nosso primeiro filho, as coisas pareciam mais fáceis entre a gente. Depois tivemos nosso segundo filho, Johnny. Nosso casamento ainda não andava bem – nós não conseguíamos conversar sobre os nossos problemas – mas amávamos nossos filhos. Depois descobrimos que o nosso filho tinha um problema cardíaco congênito. Foi então que meu pai se aposentou e eu assumi o negócio da família. Eu trabalhava muito e quando a gente conversava, era sempre sobre Johnny. Nós nem mais tentávamos falar sobre os nossos problemas. O menino piorou. Finalmente tivemos que operá-lo e ele morreu. A dor foi terrível. Isso nos aproximou, mas ainda não conseguimos conversar. Eu precisava de alguma outra coisa. Eu me apaixonei por outra mulher. Três anos mais tarde eu me divorciei de minha esposa.”

O que eu ouço com frequência é a história da tragédia e do desgaste que podem afligir a vida pessoal de muitos executivos bem-sucedidos devido à falta de atenção e de habilidade.

Nessas conversas, encontro executivos buscando uma solução para problemas difíceis e dolorosos em casa e maneiras de revigorar suas vidas privadas.

Em geral, a vida particular dos executivos não está em péssima forma. A maioria das pessoas, no entanto, tem problemas pessoais não-resolvidos que as preocupa e freqüentemente uma sensação de que 'algo está faltando'. Para alguns, a questão pode ser uma preocupação com um filho. Outros acreditam que o seu casamento perdeu a vitalidade. Muitos se preocupam com o seu estilo de vida ou saúde física. Lidar com esses problemas é quase sempre difícil para os executivos.

Quando pergunto aos executivos porque suas vidas privadas não são tão compensadoras quanto eles gostariam, a maioria responde que não tem tempo nem energia para se dedicar aos assuntos pessoais devido a sua dedicação ao trabalho. E quando pergunto como se sentem sobre isso, quase todos dizem que se sentem "culpados". O uso que fazem da palavra "culpado" é revelador. Implica que eles se sentem pelo menos parcialmente responsáveis por essa situação devido à negligência.

Enquanto em alguns casos o trabalho pode contribuir para uma vida familiar satisfatória, em muitos outros ele se torna um alibi que os executivos usam para encobrir fatores muito mais importantes.

### **Quando o trabalho é culpado**

Vamos falar primeiro sobre aqueles casos em que o trabalho realmente contribui para uma vida particular ruim. Um transbordamento emocional negativo forte e persistente produzido por uma situação de trabalho estressante pode certamente causar um estrago em casa. Mas a falta de um transbordamento não é suficiente para assegurar que o tempo em casa seja feliz.

Uma vida profissional em bom funcionamento é condição necessária, mas não suficiente para uma boa vida privada: um executivo pode estar disponível para a família e os amigos, mas disponibilidade não faz dele automaticamente um bom pai, esposo ou companheiro.

Uma outra maneira da vida profissional ter efeito negativo sobre a casa é quando os executivos trabalham em excesso. O *workaholism* é um tipo de sobrecarga de trabalho. A palavra inglesa com sua conotação enraizada na palavra *alcoholism* (alcoolismo) implica a fuga ou desvio de problemas por meio de uma droga, neste caso, o trabalho. Apesar das conseqüências similares – família distante e saúde prejudicada – a sociedade condena o alcoolismo, mas é condescendente e até aplaude o *workaholism*.

Mas enquanto muitas pessoas que trabalham em excesso são *workaholics*, outras, cujas ações produzem o mesmo efeito, são simplesmente "prisioneiras do sucesso". A diferença entre o *workaholic* e o prisioneiro do sucesso é que enquanto o primeiro está tentando fugir pela dedicação integral ao trabalho, o segundo simplesmente se apaixonou pelo trabalho e as recompensas que ele proporciona. Os executivos viciados no sucesso não fogem da sua vida particular, mas simplesmente a negligenciam.

Contrário à crença popular, se a população executiva que eu entrevistei for representativa, os *workaholics* e os prisioneiros do sucesso são a exceção e não a regra.

Quando peço aos executivos para calcular qual a proporção das suas horas acordadas que investem ao trabalho, a maioria calcula entre 60% e 70% por semana. Mas quando faço alguns cálculos aritméticos, geralmente encontro um número bem mais próximo a 50% (veja o quadro “o trabalho não é o verdadeiro problema”). Esses números representam uma grande maioria de gerentes e executivos e seriam até menores se eu incluísse nos meus cálculos as férias e os feriados. De qualquer modo, explicar as dificuldades familiares em termos de pressões de trabalho não se sustenta. O tempo que a maioria dos executivos tem disponível para suas vidas pessoais é quase igual, ou até maior que o tempo que eles dedicam ao trabalho.

Para a maioria dos executivos, portanto, a única maneira de o trabalho poder ter uma influência negativa sobre a vida pessoal é pelo transbordamento emocional negativo. Mas quando não existe esse transbordamento e a vida do executivo ainda não vai tão bem quanto ele gostaria, as causas devem ser encontradas noutro lugar.

### **Se não é trabalho, então o que é?**

Minhas discussões com muitos executivos têm me ajudado a identificar um número de fatores que afetam suas vidas pessoais.

Tais fatores incluem premissas incorretas, o medo excessivo de enfrentar conflitos no casamento, distrações legítimas, uma postura “deixa para amanhã”, e em geral, a falta de habilidades necessárias.

### **Premissas Incorretas**

A premissa errada mais disseminada que os executivos sustentam é que administrar a vida familiar é fácil – uma coisa que eles podem fazer com a mão esquerda enquanto a direita está ocupada com sua vida profissional.

---

### **O trabalho não é o verdadeiro problema**

*Os cálculos de uma semana típica são simples:*

<b>Total de horas disponíveis</b>	24 horas x 7 dias = 168
Menos a média de tempo dormido	7 horas x 7 dias = 49
<b>Total de horas acordadas</b>	119 - 100%
<b>Horas trabalhadas</b>	
Tempo médio no escritório	9 horas x 5 dias = 45
Tempo médio de locomoção	2 horas x 5 dias = 10
Tempo médio de trabalho nos fins de semana	4
<b>Total de tempo de trabalho</b>	59 - 49,57%

---

*Nota:* Um dia de trabalho de 10 horas resultaria num total de 64 horas trabalhadas, ou seja, 53,78% do total de horas acordadas gastas com trabalho.

Os executivos recebem treinamento formal para serem contadores, analistas financeiros, especialistas em marketing ou peritos em computador; muitos profissionais precisam ter um diploma para exercer a profissão. Ainda assim, a despeito de todas as evidências em contrário, muitos gerentes supõem que podem ser bons esposos sem precisar pensar a respeito ou desenvolver as habilidades necessárias. As pessoas se casam sem pleno conhecimento dos problemas que podem decorrer do casamento e também sem as habilidades necessárias para estabelecer um relacionamento íntimo que se pretende que seja exclusivo e perdure pela vida.

Quando menciono aos executivos esta falta de treinamento, muitos respondem que “você não pode estudar essas coisas. Você pode aprendê-las pela tentativa e erro”. Mas, será realmente assim? Considere o caso dos negócios. Embora o gerenciamento ainda seja em grande parte uma arte, os executivos não pararam de aprender conceitos e processos analíticos que se provaram úteis no entendimento de problemas e identificação de oportunidades. O mesmo deve se aplicar à vida privada.

Algumas pessoas supõem que é fácil amar os seus filhos. Contudo, embora possamos não precisar aprender a sentir a emoção que chamamos de amor, freqüentemente é muito difícil aprender a amar os filhos de maneira “certa”. Ou a educá-los e criá-los. Não podemos aprender estas coisas com pressa, quando surgem as crises; precisamos aprendê-las com o tempo, de forma persistente, o que consome energia, e implica compromisso e desenvolvimento gradual das habilidades necessárias. Tenho visto muitas mulheres e homens executivos competentes que aceitam o desafio de problemas profissionais erguerem os seus braços em desespero quando a solução para um problema com uma criança não lhes ocorre com facilidade. A descrição de um executivo a respeito de sua frustração é típica: “No trabalho, sinto-me extremamente competente, mas não em casa. Em casa sinto-me um idiota confuso. Por exemplo, eu me relaciono muito bem com um dos meus filhos, quase bem demais; ele é muito ligado em mim e acho que pode estar excessivamente dependente de mim. Ele é o filho mais velho. O meu filho mais novo é exatamente o contrário. Ele é muito independente e parece me evitar. Quando viajo e ligo para casa, Bruce mal consegue esperar para falar comigo. Entretanto, minha mulher precisa procurar Peter e pedir-lhe que venha ao telefone. As coisas vão bem, mas percebo que elas não estão realmente bem e não tenho a menor idéia do que fazer.”

Este executivo tem estado a par do seu “problema” ao longo dos últimos três ou quatro anos. Ele está intrigado, mas não fez nada a respeito. Ele está receoso de que possa piorar as coisas se tentar melhorá-las.

O que é intrigante sobre todas estas situações muito comuns é que o executivo envolvido não percebe que é difícil aprender a resolver os problemas da vida privada ou que pode ser necessário tempo e, acima de tudo, entusiasmo e imaginação para aprender a identificar e aproveitar as oportunidades e os prazeres da vida.

## Receio de confrontar os conflitos no casamento

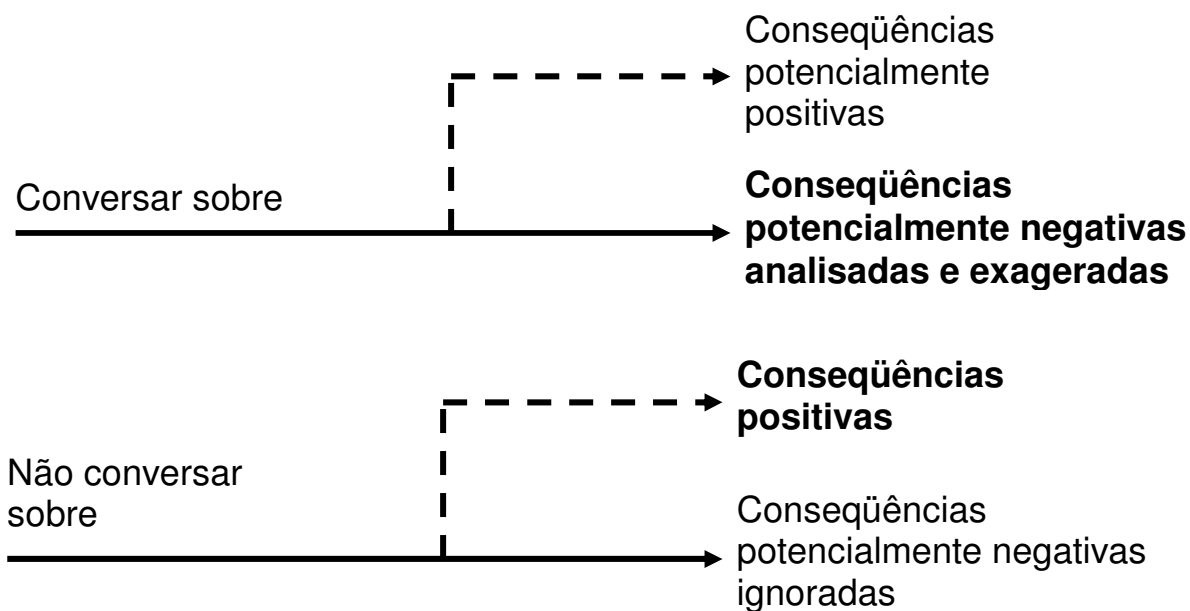
Quando trabalho com executivos em seminários, peço-lhes que escrevam uma lista das “questões que vocês e seus cônjuges não conversam de forma suficientes”. A cada vez obtenho a mesma resposta. Após uma breve pausa para sorrir, as pessoas se acomodam para escrever e então se tornam bem sérias. Mais adiante lhes peço para escrever as razões porque não conversam o suficiente sobre essas questões.

Os motivos mais comuns apresentados para evitar discussões são o receio de serem rejeitados, enfrentarem o desconhecido (nunca se sabe aonde tais trocas podem levar), terem que confrontar decisões dolorosas, precisarem operar mudanças e mostrarem vulnerabilidade.

Em uma primeira leitura, esses motivos provavelmente parecerão sensíveis, e, talvez, familiares. Mas, uma análise mais profunda revelará os motivos mais importantes pelos quais as pessoas estão imobilizadas nos relacionamentos pessoais. Eles mostram que, na maior parte, as pessoas focalizam as conseqüências potencialmente negativas de explorar questões com seus esposos/esposas sem analisar com equidade os possíveis benefícios. Mas acima de tudo, elas deixam de mencionar o que, na minha opinião, são os motivos principais para evitar tais trocas.

Porque estas trocas são extremamente raras as pessoas não sabem como agir com elas. Quando as pessoas explicam a falta de sinceridade de uma para com a outra, descrevendo as suas conseqüências potencialmente catastróficas, parece que não estão habituadas a fazer tais revelações regularmente e é o desconforto da troca em si que elas tentam evitar.

Freqüentemente, o argumento que muitas pessoas usam quando tentam decidir se vão explorar questões difíceis abertamente parece ser como este ilustrado a seguir:



Depois de fazer tal análise tendenciosa, uma pessoa poderia alcançar uma única conclusão: é melhor não deixar o navio bater na rocha. Entretanto, não confrontar questões difíceis não é a solução. Não estou dizendo, é claro, que o confronto é fácil e indolor. Mesmo assim, ele pode ser feito. (Indicarei como fazê-lo mais adiante.)

### **Desvios de atenção legítimos**

A persistência de problemas nos relacionamentos conjugais freqüentemente se deve ao que é visto como desvio de atenção legítimo para evitar a comunicação. A literatura da terapia familiar descreve o padrão mais freqüente. A situação que os executivos, particularmente os mais jovens, acham familiar se desenvolve como segue.

Um casal se casa. Conflitos naturais de desenvolvem no relacionamento. Alguns deles vêm à tona e o casal lida com eles como nos primeiros estágios do casamento. Entretanto, freqüentemente, eles percebem que as questões mais profundas são muito difíceis de serem confrontadas. Ambos, marido e mulher, encontram no excesso de trabalho uma desculpa maravilhosa para não enfrentar essas questões. Então, uma “solução” natural surge na forma de uma criança. Agora o homem e a mulher não precisam conversar sobre os seus problemas; eles podem conversar durante horas intermináveis a respeito da criança. Se uma não for suficiente, duas crianças certamente lhes darão o suficiente para conversar. Além disso, na proporção em que as crianças crescem elas começam a satisfazer para cada um dos pais algumas das necessidades que o outro falha em atender. O casal continua adiando lidar com os conflitos conjugais escondidos.

O trabalho e as crianças são desvios de atenção perigosos para o trato das questões conjugais. Eles são perigosos porque são desculpas legítimas, corretas e perfeitas. Entretanto, porque competem diretamente com o casamento em termos do tempo e da energia que podem ser necessários para superar os problemas conjugais, entre os dois, as crianças são o desvio mais perigoso.

Freqüentemente, os terapeutas de família percebem que o receio de confrontar questões conjugais é tão forte que se a família vem buscar ajuda para uma criança problemática e a intervenção terapêutica é eficaz, os pais entram em pânico. Com o desaparecimento do que desviava a atenção, o casal perde uma desculpa para evitar o confronto de suas questões conjugais.

### **Amanhã**

O rótulo diz tudo.

Você tem 25 anos e está casado. Você é jovem e está começando a carreira. Você está explorando as suas habilidades, tentando encontrar o seu nicho profissional, tentando “pegar o caminho mais curto”. Você está ocupado e decide que vai cuidar de sua vida privada “amanhã”.

Amanhã – você está com 30 anos. Você tem uma criança de três de idade e você encontrou um bom caminho ou ainda está procurando. Se você está se saindo bem, as demandas do trabalho continuam aumentando. Se você está se saindo precariamente, ainda está lutando para encontrar o seu caminho. Você decide que você vai cuidar da sua vida pessoal “amanhã”.

Aos 35 anos, você conseguiu fazer o seu primeiro gol. Você é o vice-presidente encarregado da conta única mais importante da sua empresa. Você se relaciona bem com o seu chefe que lhe disse que você está na reta final. Você ganha muito mais do que as pessoas com quem você começou. Ainda assim, algumas vezes você experimenta uma sensação de vazio e receio. Uma das pessoas do alto escalão da sua empresa, que tem 55 anos de idade, lhe diz, “Você sabe, aprendi tudo o que há para ser aprendido nesta indústria nos primeiros 10 anos”. Porque você se sente desta forma, isto o amedronta. Mas você não sabe como lidar com aquela vaga sensação de ansiedade. Você pensa que pode estar atingindo a crise da meia-idade prematuramente. Você decide aguardar e ver se isto também vai passar.

Amanhã – você está com 40 anos e, como acontece com muitos homens e mulheres nesta idade, você quer se voltar para a sua vida privada. E você decide que agora chegou a hora.

Muitas pessoas experimentaram, uma versão desta lenda em todas as etapas da vida. Enquanto estão fazendo sacrifícios, elas continuam dizendo a si mesmas que vão recapturar aquilo de que estão desistindo. Isto, claro, é impossível. A experiência que uma pessoa perde hoje não pode ser vivida amanhã. Se você não aproveita o seu relacionamento com seu parceiro quando tem 25 anos, a chance de fazer isto está perdida para sempre. Se aos 40 anos você se divorcia e casa com alguém mais jovem, ainda assim você terá 40 anos.

A mulher (ou homem) que decide investir em uma carreira e posterga a família até que esteja com 30 ou 35 anos pode ter uma experiência maravilhosa. Mas criar uma criança pequena quando você tem 35 não é o mesmo de quando você tem 25 anos. Nós não podemos recuperar o relacionamento que não tínhamos com nossos filhos quando eles eram jovens. Muitos pais descobrem, para seu próprio desgosto, que perderam a infância de seus filhos.

As pessoas que perdem o presente arriscam a qualidade de sua futura vida privada. Tal como nos negócios, você precisa investir hoje para aproveitar os retornos amanhã. O pai/mãe que subitamente tenta estabelecer uma amizade com o seu filho de 16 anos após anos de negligências freqüentemente aprende que é muito tarde.

### **Virando a esquina**

Agora que indiquei algumas das principais fontes de problemas que os executivos encontram ao gerenciar sua vida pessoal, desejo focalizar algumas soluções em potencial.

### **Evite dizer amanhã**

Conscientizar a futilidade de pensar que amanhã poderemos recapturar hoje e entender quanto está em jogo pode ajudar os executivos a evitar perder o presente. Entretanto, não é fácil mudar hábitos de pensamento e comportamento.

Mencionei anteriormente que muitos executivos dizem que se sentem culpados por dedicar pouca atenção à sua vida privada.

Sentimentos de culpa geralmente significam uma crença de que não se esteja cumprindo o dever. Enquanto as pessoas pensarem na vida privada como um dever mais do que como um prazer e uma oportunidade, elas provavelmente encontrarão desculpas para ficar mais tempo no trabalho do que precisam. Por outro lado, quando as pessoas deixarem de pensar em sua vida doméstica como mais uma tarefa e aprenderem a aproveitá-la, elas poderão começar a se organizar para deixar o trabalho no horário.

Enquanto algumas pessoas mostram grande criatividade no aproveitamento de sua vida privada, para muitos, o tempo que elas gastam com a sua família não é excitante. Para estas pessoas, a sua vida doméstica é insípida e passiva; elas a experimentam na qualidade de expectadores. Desenvolver fórmulas criativas, atraentes de estar com as suas famílias é crucial para os executivos porque determina a força e a influência que sua vida doméstica exercerá sobre eles.

De que forma, por exemplo, pode o pai de dois filhos diferentes, um muito ligado a ele, e o outro extremamente distante, lidar com o seu problema? Deixe-me dar dois exemplos de tal caso. O primeiro mostra uma forma improdutiva de lidar com tal problema. O segundo é um exemplo de solução criativa.

No primeiro caso, o executivo era sensível e tímido. O filho tinha doze anos e estava muito bem no colégio. Ele parecia feliz mas também era tímido e parecia ter dificuldade em fazer amigos. O executivo queria ter um relacionamento mais próximo e também queria que o filho superasse a timidez. Um dia, ele propôs que fossem acampar juntos. Seu filho concordou, mas, uma semana antes da viagem para o acampamento ele torceu o tornozelo enquanto jogava tênis. A viagem foi cancelada. O pai esperou até o verão seguinte e novamente propôs uma viagem de acampamento. Três semanas antes da segunda viagem o filho quebrou a perna jogando basquete.

O que aconteceu de errado? Está claro que a viagem de acampamento foi uma má idéia. Significou sair abruptamente de uma grande distância para uma proximidade excessiva e a criança, subconscientemente, fez por onde evitá-la. Outro pai, com problema semelhante, lidou com ele de forma mais criativa. Ele percebeu que o filho de treze anos de idade estava estudando botânica no colégio e tinha duas novas plantas no quarto. O pai estava muito orgulhoso do jardim que ele próprio havia feito no quintal. Certo dia ele disse ao filho casualmente, "Você sabe, não estou utilizando todo o espaço lá atrás. Se você quiser plantar alguma coisa, fique à vontade" o filho plantou melões e logo ele estava procurando o pai em busca de conselhos.

No segundo caso, tanto a "solução" quanto o processo estavam corretos. Primeiramente, o pai prestou atenção ao interesse crescente do filho pelas plantas. Segundo, ele abordou o filho gentilmente, sugerindo "de passagem" que ele plantasse alguma coisa; em vez de invadir o território do filho, o pai o convidou ao seu próprio território. Finalmente, foi o interesse em comum e o aumento gradual da proximidade física que fizeram com que o pai e filho se reunissem. Na mesma linha foi uma solução elegante para um problema complexo.



## Lide com conflitos

Paradoxalmente, antes que um casal possa abordar os seus problemas, primeiro, ambas as pessoas precisam estabelecer que o casamento pode ser melhorado. As pessoas precisam de esperança e isto pode ser adquirido determinando-se o que funciona e o que existe de bom no relacionamento. Quando peço às pessoas para listarem as questões que elas não estão discutindo com os seus esposos/esposas, freqüentemente as suas listas incluem apenas problemas: “nossos desacordos com relação à criação das crianças”; “as formas pelas quais ele ou ela me desapontou ou me feriu”; “o que perdemos”.

Contudo, as pessoas só vão trabalhar para resolver conflitos se elas acreditarem que o relacionamento pode ser melhorado e se a atmosfera for adequada para fazerem o trabalho necessário.

Antes de abordar os problemas, as pessoas devem falar do verso da moeda, sobre o que é bom e o que funciona bem no seu casamento – para rephrasear a lista acima: “nossos acordos sobre a criação das crianças”; “os motivos pelos quais estou orgulhoso de você”; “como você me ajudou”; “o que criamos” – então, elas saberão que vale a pena lutar para melhorar o relacionamento e que elas têm recursos para lidar com problemas existentes. Falar a respeito do que é bom pode ajudá-las a ver não apenas as conseqüências potencialmente catastróficas de um diálogo mas também os benefícios.

Enfatizar o positivo também pode criar uma atmosfera de calor e confiança que torna a conversa sobre conflitos menos ameaçadora.

Lidar com conflitos requer que as pessoas aprendam duas habilidades fundamentais. A primeira, uma questão de prática diária, é continuar um diálogo em vez de deixar as emoções acumularem e finalmente explodirem. Isto é *feedback* positivo e não apenas negativo. Muitas pessoas, particularmente os homens, têm tanta dificuldade em expressar os sentimentos positivos quanto os negativos.

A segunda habilidade é lidar com conflitos mais profundos e persistentes. Em muitos casos, os casais que acham muito difícil administrar problemas têm uma longa história de comunicação pobre, marcada por tentativas esporádicas e geralmente sem sucesso de enfrentar questões importantes. Como conseqüência, um casal que aprende semelhante registro associa a discussão aberta de conflitos com explosões emocionais, egos feridos e catástrofes. O casal acredita que “gato esquentado tem medo de água fria”.

Aqui está um exemplo do que tal casal teme quando os sentimentos extremos de uma ou ambas as partes necessita de uma “conversa”. Sob condições de elevada emoção, uma conversa nesses termos rapidamente se transforma em transferência mútua de culpas, explosão e recuo. No caso a seguir, um casal estava discutindo sobre seus filhos. A troca entre eles começou de forma gentil, mas então a esposa disse ao marido que ele estava sendo muito rude com o filho Paul de 11 anos, que estava tendo problemas no colégio.

O diálogo, que eu presenciei, se passou de forma parecido com isto:

- Você é muito rude com ele. Ele está com medo de você.
- Alguém precisa aplicar a disciplina por aqui e você não faz isso!
- Está bem, mas você não precisa ser tão bruto.

- Eu não sou bruto. As crianças me acham bruto porque você não as enfrenta de maneira alguma e deixa o trabalho para mim. Você lhes diz: “Esperem até que seu pai chegue em casa!”

- Isto não justifica o seu comportamento.
- Você quer que eu discipline as crianças quando chego em casa do escritório, completamente exausto. Como espera que eu me comporte?
- Você está vendo? Não consigo falar com você. Você se aborrece e começa a me culpar por tudo?...

Nesta conversa, o jogo de culpas está a todo vapor. Mas como evitar isso? Uma forma é manter o controle de como a conversa está se desenrolando e parar para recuperar algum ponto de convergência e alguma receptividade ao primeiro sinal de tensão emocional excessiva.

Mas mesmo parando para examinar o que está acontecendo na conversa, para se assegurar de que as coisas não se passem da forma errada, pode se tornar parte do jogo de culpas – “você me interrompe o tempo todo”, “você nunca me ouviu” – portanto, as pessoas precisam aprender como conversar de forma construtiva.

Esta não é uma façanha fácil. Entretanto, aprender como construir uma ponte, criar uma empresa ou vender alguma coisa também não é fácil e as pessoas aprendem.

### **Seja autêntico**

Para algumas pessoas, encontrar prazer em um relacionamento é algo natural. Para outras, cujas vidas se tornaram rotineiras, reacender o senso de entusiasmo e prazer em um relacionamento pode ser difícil. A solução fácil é, naturalmente, ir atrás da grama mais verde no outro lado da cerca. Mais em muitos casos, o preço que as pessoas pagam por se desviarem é muito alto.

Naturalmente, nem todos os relacionamentos podem ser revitalizados ou reeditados. Alguns podem estar acima das expectativas e a questão que um casal enfrenta é como terminá-lo sem provocar dor e destruição indevidas e realizar o que os terapeutas chamam de um “divórcio criativo”. Contudo, o meu contato com executivos me faz pensar que muitos têm relacionamentos que são satisfatórios mas que podem ser bastante melhorados.

Como se pode revitalizar um relacionamento? Bem, construir um relacionamento que satisfaça as necessidades de ambos os parceiros e lhes permita obter prazer, em que cada um possa pedir claramente o que o outro precisa ou apreciaria. Entretanto, algumas pessoas sentem que não precisariam pedir, que os seus parceiros deveriam conhecê-los o suficiente para realizar ou intuir o que eles precisam. Isto pode acontecer apenas quando um casal é tão transparente que um nunca mente para o outro, seja por palavras ou por comportamento.

Algumas pessoas dizem que estão “com medo de rejeição”. E, ao usar a palavra “rejeição”, elas indicam quão pouca clareza e honestidade alcançam em sua comunicação. Quando uma pessoa diz que teme a rejeição, transmite a idéia de que o outro pode rejeitar o que está sendo oferecido. Contudo, na maioria dos casos, quando as pessoas falam de medo de rejeição, o que temem não é que o seu amor seja desprezado, mas que não sejam amados de volta. Na verdade, o medo da rejeição é um medo de que a outra pessoa não nos dê aquilo que precisamos ou queremos. Quando as pessoas temem que não vão obter aquilo que precisam e não o pedem honestamente devido àquele medo, de fato terminam não conseguindo obter o que precisam.

Se as pessoas devem obter verdadeiro prazer nos relacionamentos, elas tanto precisam aprender a se libertar de medos excessivos e fantasias inconscientes quanto a se tornar pessoas autênticas. A pessoa transparente mostra as suas necessidades ou problemas – e mostra também prazer e alegria. Somente quando duas pessoas admitem os seus sentimentos mais profundos é que surgem as verdadeiras questões entre elas, a saber, o quanto elas são verdadeiramente compatíveis ou o quanto a sua atração mútua pode motivá-las a se adaptar uma à outra. Entretanto, a coragem para ser transparente não surge com facilidade. Os receios podem ser muito profundos. Como Erik Erikson disse, a esperança e a confiança são virtudes básicas que as pessoas precisam desenvolver. Isto requer assumir riscos de forma inteligente, coragem e sorte.

Quando o comportamento é autêntico, ambos os parceiros podem aprender quais são as necessidades da outra pessoa, como ela se sente, o que ela aprecia verdadeiramente e o que a incomoda. A transparência de um parceiro tende a despertar transparência no outro. E, mais importante, sendo capazes de se verem umas às outras claramente, as pessoas aprendem a confiar uma na outra.

Quantas pessoas casadas confiam realmente nas mensagens de prazer que o seu parceiro expressa quando está fazendo amor?

Segundo o meu palpite, aqueles que realmente confiam em seus parceiros são os mesmo que, naquelas ocasiões, nunca mentem através de palavras ou atos. E o que acontecerá à confiança se não confiarmos um no outro em nossos momentos mais íntimos?

Entretanto, por vezes, ser autêntico não garante que possamos obter aquilo de que precisamos. Então é necessário conversar. Se um casal é transparente no seu relacionamento diário, eles vão verificar que a conversa surge facilmente; o que torna a comunicação problemática é a falta de vontade de ser sincero.

Quando as pessoas estão prontas para serem sinceras a comunicação pode envolver dor, mas não é difícil.

O comportamento autêntico e a comunicação são, juntamente com a imaginação e o bom humor, as portas para o prazer nos relacionamentos.

## **Fazendo funcionar**

Como os executivos podem começar a melhorar a qualidade de sua vida doméstica? O primeiro passo é abandonar as premissas de que ter uma boa vida privada é fácil ou que eles podem adquirir facilmente as habilidades necessárias. A maior parte das pessoas acha isto difícil.

O segundo passo é abandonar a premissa igualmente incorreta de que os relacionamentos pessoais são muito complexos e difíceis de administrar e que, portanto, as pessoas não devem nem tentar. Em sua vida privada, assim como em sua vida profissional, os executivos precisam estabelecer objetivos claros, concretos e acessíveis para monitorar a conquista dos mesmos.

Freqüentemente, os objetivos privados são implícitos ou vagamente impossíveis e muitos deles são extremamente irrealis.

As pessoas precisam perguntar a si mesmas como elas desejam que os seus relacionamentos conjugais sejam, ou como elas desejam se relacionar com uma criança e quais são os seus objetivos de autodesenvolvimento. Se as respostas a essas perguntas são declarações genéricas – “Desejo um bom relacionamento com meu marido” ou “Desejo ser amigo dos meus filhos” – é necessário perguntar, “O que significa isto?”

Dizer, “Desejo gastar mais tempo sozinha com meu marido” não é suficiente. Especificar que “Garanto que gastarei ao menos duas horas sozinha com ele, fazendo algo que nós dois gostamos todas as semanas” é muito mais provável que funcione. Dizer, “Desejo ter um relacionamento melhor com meu filho” é muito vago. Dizer, “Primeiro vou parar e pensar sobre o que está causando problemas entre nós e então verificar o que podemos gostar de fazer juntos” é uma maneira mais lógica de proceder.

Conversando com executivos sobre tais questões, sugiro que eles selecionem um ou dois projetos de aprimoramento em casa. Estes podem ser: cuidar melhor da saúde ou de seu autodesenvolvimento ou melhorar o seu relacionamento com suas esposas, filhos ou amigos. Recomendo que os projetos tenham as seguintes características: para começar, eles devem ser *modestos*, não revolucionários; eles devem produzir resultados que sejam *mensuráveis* de modo que o executivo possa perceber a diferença; devem ser *agradáveis* para que o executivo possa apreciar o resultado final; e, finalmente, eles devem envolver *outra pessoa* que ajudará o executivo a persistir.

Eu alerto os leitores a não tentar abordar as questões mais difíceis no início. Como nada pode mais do que o sucesso, vocês devem tentar melhorar “pequenas” coisas primeiro, aprendendo novas habilidades e sinalizando claramente uma intenção de melhorar relacionamentos. Os resultados são freqüentemente surpreendentes.

E, finalmente, encorajo vocês a suspender seu ceticismo, embora isso possa ser difícil. Recentemente conversei com um casal que havia tentado esta abordagem e a esposa me garantiu que “a coisa realmente funcionou”. Pequenas mudanças podem significar uma diferença significativa para aqueles que, na ausência de problemas insuperáveis, percebem que está faltando alguma coisa em casa e desejam melhorar a qualidade de sua vida privada.

### **Nunca é tarde demais**

Muitas pessoas tendem a acreditar que mais tarde, ao longo da vida, é muito difícil mudar. Hoje, a pesquisa do relacionamento adulto mostra que as pessoas têm uma capacidade muito maior para mudar e aprender através da vida do que se supunha. Algumas pessoas argumentam que as habilidades pessoais são totalmente intuitivas e que ou você as possui ou não. Contudo, o componente principal no lidar com as muitas questões da vida privada é a sensibilidade interpessoal e a minha experiência é a de que as pessoas têm muito mais sensibilidade do que elas acreditam possuir. Penso constantemente que o que pode parecer insensibilidade, na verdade esconde uma profunda hipersensibilidade.

Sob as condições certas, as pessoas podem descobrir a sua hipersensibilidade, transformá-la em sensibilidade e fazê-la funcionar. Com muito pouco estímulo, a sua esperança pode ser reanimada.