

Arménio Rego . Miguel Pina e Cunha

Organiza**cão**

Cães e **cão**petências
na vida organizacional



EDIÇÕES SÍLABO

Para os grandes amigos, esses e os outros.

Arménio Rego

Para o Zero, amigo canino.

Miguel Pina e Cunha

«Todo o conhecimento, a totalidade de todas as perguntas e respostas, está contido no cão. Se pudéssemos ter consciência desse conhecimento, se pudéssemos trazê-lo à luz do dia, se nós, cães, soubéssemos que sabemos infinitamente mais do que admitimos a nós mesmos!»

Franz Kafka¹

⁽¹⁾ Kafka (1971, p. 321).

Organização

Cães e «cãopetências» na vida organizacional

«Os cães são incorruptíveis»

«O cão, ao contrário do guarda-costas, não pode ser subornado»

«Os cães são tecnologicamente avançados»

«Os cães têm um sexto-sentido»

ARMÉNIO REGO

MIGUEL PINA E CUNHA



EDIÇÕES SÍLABO

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio, NOMEADAMENTE FOTOCÓPIA, esta obra. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Visite a Sílabo na rede
www.silabo.pt

Editor: Manuel Robalo

FICHA TÉCNICA:

Título: «Organização» – Cães e «cãopetências» na vida organizacional

Autores: Arménio Rego, Miguel Pina e Cunha

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

Fotografia da capa: © Elisabeth Hammerschmid | Dreamstime.com

1ª Edição – Lisboa, junho de 2017.

Impressão e acabamentos: Cafilesa – Soluções Gráficas, Lda.

Depósito Legal: 426973/17

ISBN: 978-972-618-896-4

EDIÇÕES SÍLABO, LDA.

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

Fax: 218166719

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

Índice

Agradecimentos	9
«Onze razões científicas» para valorizar os cães	11
Introdução: «A gentileza das bestas»	13
Heróis ou vilões?	13
Bestas gentis?	15
Sem ressentimentos	16
Estrutura do livro	21

Capítulo 1

O admirável mundo canino

Um cão eternizado	27
Estátuas, medalhas e advogados officiosos para cães patriotas	29
Inúmeras competências caninas	34
Cães e humanos partilhando a hormona do bem-estar	39
O seu cão boceja consigo?	42
Cães como professores morais?	45
Roubam os nossos corações para a posteridade	46
Súmula canina	49

Capítulo 2

A liderança e o mundo canino

Adoráveis <i>Chief Love Officers</i>	53
Outros cães famosos	54
Que propósitos de liderança servem, ou representam, os cães?	64
Cães protetores	66
Cães humanizando animais humanos	67
Os cães que entram na política	70
Fervores caninos dos nazis	74
Cães à prova de bala – e cães inspiradores	77
Mesmo os líderes duros choram pelos seus cães	78
Cães viris contra cães <i>gays</i> na luta política	80
Súmula canina	84

Capítulo 3

Cães nas organizações

Cães e humanos em simbiótica amizade	89
Trelas largas – para cães e seus amigos	93
Agendas flexíveis – tempos de trabalho longos	96
Patas calmantes que dão conforto	98
Caudas amenizadoras do stresse e da ansiedade	103
Criatividade	105
Um facilitador negocial e diplomático	106
Cartões-de-visita e relações públicas	108
Cães como veículos e nutrientes de cultura	111
Criando capital social interno	113
Os cães criando equilíbrio entre tecnologia e natureza	120
Súmula canina	121

Capítulo 4

Orientações caninas para reflexão

«Cães no escritório – sim, ou não?»	125
A perspectiva otimista	126
A perspectiva menos otimista	127
A perspectiva irónica	127
A necessidade da perspectiva crítica	128
Mais méritos do que os reconhecidos?	129
Não há bela sem senão	131
Orientações para uma política canina na empresa	132
Comentários caninos finais	134
Anexo – Instituições, centros e projetos de pesquisa sobre cães	137
Referências bibliográficas	141
Notas	157

Agradecimentos

Estamos gratos a todas as pessoas que tiveram a amabilidade de partilhar experiências sobre cães – e outros animais não-humanos. Eis os seus nomes: André Monteiro, Evelina Coutinho, Diana Albuquerque, Hélder Oliveira, Jaquelina Ramalho, João Oliveira, Liliana Cardoso, Luis Faria, Malek Kazdaghli, Maria Rosinda Coelho, Regina Marcelino, Sara Santos, Sofia Lobo e Vítor Joaquim Coelho Pires. Estamos igualmente gratos a Lauren McPherson, gestora da Digital Gurus, no Dubai, por nos ter autorizado a inclusão de fotos do seu bulldog – que, de quando em vez, lhe ocupa o lugar, como o leitor pode constatar pela imagem inserida na abertura do Capítulo 4. A nossa gratidão vai também para Lisa D. Conklin, Manager, Public Relations da Replacements, Ltd, que nos autorizou a inserção de imagens.

Arménio Rego agradece o apoio da FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia (projeto Ref. UID/ECO/00124/2013).

Miguel Pina e Cunha agradece o apoio da FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia, projeto Ref. UID/ECO/00124/2013 e POR Lisboa, projeto LISBOA-01-0145-FEDER-007722.

«Onze razões científicas» para valorizar os cães

Spector, 2011

1. Os cães fazem-nos sorrir.
2. Ajudam-nos a fazer amizades.
3. A sua capacidade olfativa pode ser muito útil (para deteção de cancro dos ovários, por exemplo).
4. São tecnologicamente avançados.
5. Ajudam-nos a manter a nossa forma física.
6. São heróis da vida real.
7. Têm um sexto-sentido.
8. Ajudam a salvar animais em perigo.
9. Podem ajudar as pessoas a prevenir alergias e a asma.
10. São leais.
11. Fazem a vida valer a pena, mesmo quando envelhecemos.

«As únicas criaturas suficientemente evoluídas para transmitir puro amor são os cães e as crianças».

Jonhy Depp^[1]

Introdução:

«A gentileza das bestas»

«Os cães no céu? O Papa Francisco deixa as portas celestiais abertas».

Gladstone^[1]

«(...) O Catecismo ensina que as experimentações sobre os animais só são legítimas ‘desde que não ultrapassem os limites do razoável e contribuam para curar ou poupar vidas humanas’. Recorda, com firmeza, que o poder humano tem limites e que ‘é contrário à dignidade humana fazer sofrer inutilmente os animais e dispor indiscriminadamente das suas vidas’. Todo o uso e experimentação ‘exige um respeito religioso pela integridade da criação’».

Papa Francisco, na Carta Encíclica «Louvado Sejas»^[2]

Heróis ou vilões?

Líderes empresariais, alguns milionários, amantes de cães e outros animais de estimação. Empresas que adotam políticas amigas dos animais. Organizações que autorizam os seus colaboradores a trazerem os seus cães (e outros animais de estimação) para o local de trabalho. Líderes políticos que se afeiçoam aos seus animais de estimação e deles se fazem acompanhar, mesmo em eventos mais formais. Lutas políticas no Parlamento e em campanhas eleitorais em torno do amor ou do desamor dos políticos aos seus cães e gatos. Feitos militares caninos de grande gabarito. Cães medalhados – sim, medalhados – pela sua audácia. Trabalho académico, respeitável, sobre o papel que os caninos exercem no mundo das empresas...!

Surpresa?! A evidência antes descrita pode parecer estranha, insuflada ou mesmo irreal a muitos leitores! Mas é real. Gostemos dela ou não. Entendamo-la como desejável ou como nada recomendável. É sobre essa realidade que este livro se debruça. Concedemos especial atenção ao nosso melhor amigo – mas prestando atenção a outros animais de estimação. Quando tomamos o primeiro contacto com o tema, estranhámo-lo. Todavia, à medida que desenvolvemos o estudo sobre a matéria, começamos a entranhá-lo. Por conseguinte, caro/a leitor/a: este livro pretende ser sério! Não desejamos caricaturar a realidade – antes pretendemos descrever e ajudar a compreender a enorme relevância que os cães têm nas vidas de milhões de humanos, em numerosas partes deste planeta, e desde há milhares de anos.

Destaque I.1. O cão como arma insultuosa

A chefe da diplomacia venezuelana, Delcy Rodriguez, chamou «cão servil do imperialismo americano» ao Presidente do Peru^[3] Donald Trump tem usado expressões como «despedido como um cão» e «mentiroso como um cão» para insultar os seus oponentes!^[4] Robert de Niro, por seu turno, mimou Trump do seguinte modo^[5]: «Ele é um rufia, é um cão, é um porco, é um vigarista, é um intrujão. Um rafeiro que não sabe o que diz, não se prepara, não quer saber, que pensa que engana a sociedade, que não paga impostos». O ex-presidente norte-americano Ronald Reagan denominou o ditador líbio Muammar Khadafi de «cai raivoso do Médio Oriente».^[6] O regime da Coreia do Norte sugeriu aos «cães imperialistas dos EUA» que abandonassem a Coreia do Sul. Em 15 de dezembro de 2009, o jornalista Muntadar al-Zaidi ficou mundialmente conhecido por ter atirado os seus próprios sapatos a George W. Bush, ao mesmo tempo que lhe chamou «cão».^[7] Ahmad Jannati, o secretário-geral do Conselho de Guardiões do Irão, apelidou o ex-Presidente do País, Rafsanjani, de «cão».^[8]

O insulto não tem, pois, nacionalidade. Os exemplos mostram que, sendo o cão o maior amigo do homem, é também o animal que os humanos porventura mais usam para insultar outros humanos. Dirá o insulto mais acerca dos humanos ou dos cães?!

A forma ambivalente como, enquanto sociedade de humanos, encaramos os nossos melhores amigos está bem refletida em dois factos. Muitos de nós adoram cães, mas outros tantos não hesitam em apelidar de cães os seus inimigos de ocasião ou de estimação. Não somos alheios a esta ambivalência – mas temos que reconhecer que, após a escrita do livro, consideramos que o segundo facto representa uma enorme injustiça para os nossos melhores amigos. Os cães são leais. São fonte de conforto. Mitigam o stress. Ajudam a meter conversa com outros humanos. São heróis de guerra. São veículos de relações públicas. Evitam atentados. Detetam doenças que as melhores tecnologias têm dificuldade em escrutinar atempadamente. São, como mostraremos ao longo do livro, *bestas gentis*.

Bestas gentis?

«A gentileza das bestas»^[9] – este é o título de um ensaio de Mark Rowlands, professor de filosofia da Universidade de Miami, sobre cães. O subtítulo do texto é elucidativo: «Os cães resgatam os seus amigos, os elefantes cuidam de parentes feridos – os humanos não têm o monopólio do comportamento moral». Preste-se atenção ao seguinte excerto:

«Quando me tornei pai pela primeira vez, com a madura idade de 44 anos, várias contingências históricas fizeram com que o meu filho acabado de nascer tivesse que partilhar a casa com dois velhos caninos. Havia Nina, um cativante, por vezes feroz, pastor alemão cruzado com a raça malamute. E havia Tess, um cão-lobo que, embora gentil, tinha desenvolvido instintos predatórios. Por conseguinte, eu estava um pouco preocupado acerca de como a partilha dos espaços funcionaria. À medida que as coisas evoluíram, percebi que não tinha que me preocupar.

Durante mais ou menos um ano em que as suas velhas vidas coincidiram com as do meu filho, fiquei tocado, chocado, maravilhado e estupefacto com a gentileza e a paciência que revelaram para com ele. Seguiam-no de sala em sala, para todo o lado, e ficavam perto dele enquanto ele dormia. Arrastados, driblados, chutados, acotovelados, ou levando joelhadas: estas ocorrências

foram todas tratadas com um resignado fatalismo. As dedadas que levaram nos olhos diariamente foram ignoradas com uma calma Zen. A vários níveis, foram melhores pais do que eu. Se o meu filho gemesse durante a noite, teria logo dois narizes frios junto à minha cama: levante-se, seu pai negligente – o seu filho precisa de si.

(...). Se Nina e Tess estavam preocupados com o bem-estar do meu filho, então talvez eles estivessem a agir moralmente: o seu comportamento tinha, pelo menos em parte, uma motivação moral. (...). No seu livro *Primates and Philosophers* (2006), o primatologista holandês Frans de Waal argumentou que os animais são pelo menos capazes de um comportamento proto-moral: eles possuem os rudimentos da moralidade, mesmo que não sejam os seres morais do mesmo modo que nós somos. Esta é, de facto, a perspetiva de Darwin desenvolvida em *The Descent of Man*.»

A inserção deste raciocínio num livro sobre a interação de dois mundos – o canino e o organizacional – pode parecer estranha, mas merece atenção!^[10] O argumento ilustra bem como o mundo canino merece atenção quando se estudam três manifestações da vida humana: as organizações, os seus membros e os seus líderes. Os cães são bestas gentis. Os humanos serão diferentes?! O que «pensarão» os cães acerca da raça humana?

Sem ressentimentos

Mark Twain escreveu *A história de um cão* a partir da perspetiva canina!^[11] A obra começa do seguinte modo:

«Meu pai era um São Bernardo, minha mãe era uma collie, mas eu sou uma presbiteriana. Foi o que minha mãe me disse, pois não conheço estas distinções. Para mim não passam de belas palavras grandes que nada significam. Minha mãe tinha apego a elas; gostava de pronunciá-las e ver os outros cães com ares de surpresa e inveja, querendo saber como ela recebeu tanta instrução!»^[12]

O texto prossegue num tom comovedor:

(...). [A minha mãe] tinha um coração bondoso e maneiras gentis, e nunca guardou ressentimentos por maldades que lhe faziam. Expulsava-as facilmente da mente e esquecia-as. E ensinou aos seus filhos a sua maneira bondosa, e com ela aprendemos também a ser corajosos e atentos às ocasiões de perigo, a não fugir, e a encarar o risco que ameaçava amigo ou estranho e a ajudá-lo da melhor maneira possível, sem parar para pensar no que isso poderia custar-nos. Ela ensinou-nos não só através de palavras, mas também pelo exemplo, e esta é a melhor e mais segura maneira, e a mais duradoura.

(...). Quando eu cresci de vez, fui vendida e levada, e nunca mais a vi. Ela ficou de coração partido e eu também, e choramos; mas ela consolou-me tão bem quanto podia e disse que havíamos sido postos nesse mundo com um projeto sábio e bom, e devíamos cumprir as nossas obrigações sem nos queixarmos, aceitar a nossa vida como nos era oferecida, vivê-la visando o melhor para os outros e nunca nos importando com os resultados (...). Disse que homens que agiam assim não demorariam a ter uma nobre e bela recompensa num outro mundo e, embora nós animais não chegássemos lá, agir bem e corretamente sem esperar recompensa daria às nossas breves vidas um valor e uma dignidade que seriam em si uma recompensa.

(...). Assim nos despedimos e nos olhamos pela última vez uma para outra através das nossas lágrimas; e a última coisa que ela disse – deixando-a para última para me fazer lembrar melhor, acho eu – foi ‘Lembrando-te de mim, quando houver uma ocasião de perigo para outro, não penses em ti mesma, pensa na tua mãe e faz como ela faria’. Acham que eu poderia esquecer isto? Não.»^[13]

Não escrevemos este livro com tão vigorosa perspectiva canina. Mas confessamos que o estudo dos cães – e a convivência com os mesmos – nos ajudaram a olhar o mundo a partir de uma perspectiva (supomos) menos antropocêntrica e mais canina. O mundo canino é muito mais complexo, *humano* e rico do que supúnhamos. Ao estudarmos sobre cães e o seu papel na vida dos líderes, das organizações, da sociedade e das pessoas em geral, compreendemos que o estudo do

mundo organizacional e o da liderança requerem espírito crítico e permanente questionamento das nossas premissas.



O casal Obama apresentando Bo e Sonny ao Papa Francisco, na Sala Azul, 23 de setembro de 2015.^[14]

A compreensão da relevância dos cães no mundo organizacional foi uma descoberta recente!^[15] Apercebemo-nos do papel canino na análise biográfica de líderes. E confirmámos a relevância do tema canino através de observações dispersas. No aeroporto de Santiago do Chile, a caminho de uma conferência, captou-nos a atenção o trabalho de uma jovem agente policial e do seu cachorro farejador de droga: ambos trabalhavam com óbvio sentido de diversão, correndo e saltando entre malas nos tapetes rolantes. Atuavam como verdadeiros colegas, entusiasmados com o trabalho.

À medida que fomos amadurecendo as ideias, fomos procurando testá-las junto dos participantes nos nossos programas de formação de executivos. Concluímos que as histórias organizacionais sobre cães, e com cães, são abundantes. Escutámos a história de Camilo, uma «instituição» na sua empresa industrial – talvez uma «instituição». Camilo ficava na portaria da empresa. À hora de almoço, os empregados faziam-lhe festas. Ao mesmo tempo, metiam conversa com outros colegas. Camilo era um facilitador social. Era, também, uma fonte de esperança. A certa altura, num momento em que a fábrica passava por um «emagrecimento», corria na empresa a graça de que o papel de Camilo seria o de impedir o diretor de mexer no processo e assim assegurar resultados mais positivos.

Um enólogo, num desses cursos de formação de executivos, fez um relato também ilustrativo. Um colega neozelandês dissera-lhe que uma adega sem cão faz vinho de m****. A explicação: «se tens um cão, tens de tratar bem dele. Se tratas bem dele, tens de tratar bem das pessoas». O nosso enólogo português tem um cão. Outra participante no mesmo programa afirmou que, sem um cão, a sua empresa não seria a mesma: o cachorro melhora o ambiente! Ao longo do livro, diversos depoimentos desta natureza, ou ainda mais enfáticos, sublinham o papel dos cães no mundo organizacional.

É possível que alguns leitores se sintam menos confortáveis com a nossa perspetiva *humanizada* dos cães. É até possível que entendam a nossa abordagem como lamechas. Se nos é permitido, responderemos que estamos bem acompanhados de inúmeros militares e líderes corajosos que se afeiçoaram aos seus cães e lhes prestaram tributo. Entendemos que os feitos dos nossos melhores amigos merecem respeito e afeto. Naturalmente, é também possível que outros leitores sintam precisamente o inverso – que não somos suficientemente corajosos para atribuir aos cães o que é dos cães. É ainda possível que alguns leitores encarem o conteúdo do livro como repleto de «conversa da treta» – ou de cão.

Para conforto dos leitores mais cétricos, deixamos ainda uma nota de realismo: a presença dos cães nas organizações não é necessariamente benéfica. Os riscos e os efeitos contraproducentes são reais e não devem ser descurados. Abordamos esse tema numa secção do último capítulo, dando conta dos potenciais efeitos perversos dos cães

para os colaboradores, o processo produtivo, a prestação do serviço e a reação dos clientes. Mas, antes de prosseguir, deixamos uma pergunta provocatória: a presença de alguns humanos não é também perversa para as organizações?

Estimado/a leitor/a: qualquer que seja a sua perspetiva, sugerimos-lhe que encare o livro com espírito crítico. Estudámos literatura científica e procurámos ilustrar essa evidência com o mundo real expresso nas vidas de líderes e das organizações. Mas o uso que daí possa decorrer depende de si. Tal como o cão a que Mark Twain dá voz, não guardaremos ressentimentos pelas maldades que o/a leitor/a possa desejar-nos, e expulsá-las-emos (os ressentimentos, naturalmente) das nossas mentes!

Destaque I.2. Amizades e proteções caninas

Amizades caninas de multimilionários *tech*^[16]

«Mesmo os multimilionários *tech* adoram os seus animais de estimação. De Jeff Bezos, CEO da Amazon, que atribuiu o nome Kamala ao seu cão inspirado numa obscura personagem de ‘Guerra das Estrelas’, até ao fundador da Salesforce, Marc Benioff, que levou o seu cão Koa a tantas reuniões que acabou por atribuir-lhe o título de *chief love officer*, parece que muitos executivos *tech* não têm receio de mostrar sem rodeios os seus adoráveis amigos animais».

Uma Miúda na Uniplaces^[17]

A Uniplaces é uma plataforma *online* dedicada ao arrendamento de casas a estudantes. No momento em que este livro estava a ser escrito, empregava 130 colaboradores. Em 2016, iniciou um projeto que permitiria aos trabalhadores trazerem os seus cães para o local de trabalho. O projeto, apresentado publicamente numa reunião de empresa, foi lançado com o aval de todos os trabalhadores. Do projeto resultou uma melhoria no «estado de espírito» geral, principalmente em colaboradores com funções mais stressantes. As relações interpessoais também melhoraram. A Miúda é um dos animais bafejados pela sorte – e o mesmo se pode dizer dos colaboradores que com ela interagem. É uma cadela tímida, porventura como resultado de alguma má experiência havida com humanos antes de ter sido

Arménio Rego é professor na Católica Porto Business School, e **Miguel Pina e Cunha** na Nova School of Business and Economics. Em conjunto, escreveram dezenas de livros e artigos científicos – mas nunca se debruçaram sobre o mundo canino. Até agora, estiveram sobretudo interessados na compreensão das pessoas, dos líderes e das organizações. Ao desejo de compreenderem esse mundo animal juntam agora a curiosidade pela compreensão dos melhores amigos desses animais humanos – e de como eles podem ajudar a humanizar os humanos.

São patas calmantes. Contribuem para a melhoria das relações entre os humanos. São os primeiros a ser convocados após terremotos e derrocadas. São capazes de detetar riscos diabéticos e sinais precoces da emergência de um ataque epilético nos humanos. São condecorados e considerados patriotas. São alvo da afeição de líderes políticos, alguns mais recomendáveis do que outros. São usados como armas de arremesso no debate político. Estudos científicos mostraram que, quando cães e humanos interagem, ambos segregam oxitocina, a hormona do bem-estar. Esta evidência científica ajuda a compreender por que os cães «roubam» os nossos corações.

Se o leitor se surpreende com tudo isto, mais surpreso ficará com a quantidade cada vez maior de empresas que têm vindo a adotar políticas amigas dos cães. Milionários fotografados ao lado destes adoráveis animais de estimação também são cada vez mais frequentes. Ou seja, os cães estão a entrar na vida das organizações, nem sempre pacificamente! Este é o tema central, mas não exclusivo, deste livro. Se o leitor é cético relativamente ao tema, os autores também o eram quando começaram a investigá-lo. Portanto, leia este livro e, além de ficar surpreendido, poderá formar a sua própria opinião e, quem sabe, o próximo reforço da sua equipa tenha quatro patas. Há mais humanidade nos cães do que possa parecer.

Organização

Cães e **cãopetências**
na vida organizacional

552

