



É administrador-delegado da Capgemini Portugal e vice-presidente senior internacional. Foi da direcção e da gestão da Roland Berger, do Banco Finantia, da Vidago, Melgaço e Pedras Salgadas. Chegou a CEO aos 32 anos. Licenciado em Direito e Gestão de Empresas, tem também mestrados em Filosofia e Finanças.



Paulo Morgado “Respeito muito o trabalho. Respeito pouco quem não trabalha”

Autor de vários livros, tem uma tese académica publicada sobre o “Riso em Bergson”. Lança hoje o “Gerrir - o cómico ensina a (des)organizar”

NUNO RAMOS DE ALMEIDA (Texto)

nuno.almeida@ionline.pt

ANTÓNIO PEDRO SANTOS (Fotografia)

antonio.pedrosantos@ionline.pt

Ricardo Araújo Pereira escreveu uma vez que os bons políticos iam para o céu e os maus para CEO. Paulo Morgado não é mau político mas é CEO de uma grande multinacional. Estranhamente, ele saberia explicar, para além do conteúdo, quais são os dispositivos que nos permitem rir desta piada do gato fedorento. Autor de uma vasta obra em que o riso e o sarcasmo estão presentes, o nosso autor lança hoje um livro de entrevistas a comediantes para beneplácito dos gestores de empresa. Parece que a economia está para chorar, mas rir pode fazer bem. Depois de Vítor Gaspar pior não ficamos.

Salvo erro, era o filósofo alemão Hegel que dizia que a história acontecia em tragédia e se repetia em comédia. Vivemos um momento de tragédia ou de comédia?

É uma pergunta complicada. As duas coisas têm a ver uma com a outra. Nunca acreditei em situações sem solução. O nosso dever é caminhar para saídas que hoje em dia não podem ser perfeitas, temos de nos habituar a isso. Não podemos escolher entre duas opções, uma melhor e outra pior, temos de escolher a menos má. Prefiro optar por não seguir qualquer tipo de tragédia. Em relação à comédia acho que depende de cada um encontrar a melhor forma de relativizar os problemas que vai tendo. Usó-a como mecanismo pessoal com várias funções, entre as quais a descompressão. O que eu acho que a comédia tem de muito interessante é mostrar um ângulo diferente da realidade como se fôssemos extraterrestres, poder mostrar que estamos demasiadamente preocupados com um assunto que se relativizarmos não tem tanta importância. Aposto decididamente na comédia nos tempos que correm.

Mas a tragédia grega tinha a função de, depois das desgraças e dos mortos, fazer a catarse que permitia as pessoas entrarem num novo ciclo. Acha que precisamos de um novo ciclo?

Nós entramos num novo ciclo. Houve um tempo de dinheiro fácil, o que não é bom para ninguém porque desequilibra as regras da vida e tira sobretudo a relação entre o que a pessoa investe e tem. Falo não no sentido financeiro do termo, mas do ponto de vista da entrega: O dinheiro fácil é uma forma de inibir a pessoa de se

auto-perfeccionar e de trabalhar o suficiente. O ciclo do dinheiro fácil acabou. Neste momento as pessoas estão a ter um choque de realidade: “Final precisamos mesmo de trabalhar para ter acesso ao dinheiro.” Costumo dizer que foram criados no nosso país vários tipos de mecanismo que nos tiram da relação do mercado, e essa relação do mercado é para mim a relação da vida. Não mercado no sentido capitalista do termo, há mercado desde sempre: há pessoas que precisam de recorrer a outras pessoas para satisfazer as suas necessidades, ninguém é auto-suficiente, e se eu tenho de recorrer a outros tenho uma relação de mercado. Esse mercado vai ter de voltar a funcionar, nós temos de retirar algumas das facilidades que nos foram dadas, como afirmar o direito ao trabalho como se fosse uma propriedade. O direito ao trabalho não é uma transposição do direito de propriedade, o direito ao trabalho é diferente. Se nós quiséssemos

“Não acho que vá dar grande vontade de rir a um desempregado gozar com o estado em que o país se encontra”

“O que a comédia tem de muito interessante é permitir mostrar um ângulo diferente da realidade como se fôssemos extra-terrestres”

“Aposto decididamente na comédia nestes tempos que correm”

mos tratar de uma forma análoga, eu diria que hoje há muita gente que tem a propriedade do trabalho mas não tem o seu usufruto. Essas pessoas têm direito a um emprego, mas nem todas querem trabalhar. E há pessoas desempregadas que querem trabalhar e não podem, porque há pessoas que não querem trabalhar e continuam empregadas. Este facilitismo e quebra das regras de mercado não contribui em nada para o desenvolvimento de qualquer país.

Não acha que esse facilitismo é assimétrico? Que são sempre os mesmos, que trabalham por conta de outrem, a pagar os problemas do mercado? Fala-me do direito ao trabalho como se não fosse uma coisa natural, mas o direito de propriedade também não é, e muito menos o direito ao dividendo do capital...

Acho que o direito ao trabalho é uma coi-

sa natural, o que eu não acho natural é o direito ao emprego. São duas coisas diferentes. Não tenho de ter um posto de trabalho para uma pessoa que apenas está a fazer uma rotina de fingir que está a trabalhar. Respeito muito o trabalho. Respeito pouco quem não trabalha. Não acha que é uma contradição que os trabalhadores portugueses sejam tão produtivos lá fora e muito menos bem-sucedidos cá dentro? Mais que um problema deles, não será uma responsabilidade de quem os emprega? Também é. Assim como não concordo com tratar o emprego como se fosse uma propriedade, nunca concordei com o facilitismo das mais-valias que se fizeram com pouco esforço e que não eram tachadas suficientemente. Parte da nossa economia viveu da bolha que se foi criando quer no sector imobiliário quer nos negócios em geral. Houve muita gente que enriqueceu facilmente sem pagar os devidos impostos. Também disse no passado que houve fraca protecção dos dinheiros públicos e sou contra terem de pagar a crise, porque é a esses que os impostos são mais fáceis de ir buscar, nos quais eu me incluo porque tudo aquilo que eu ganho vem do trabalho. Por outro lado, temos uma camada dirigente que não teve a formação devida, para serem, por exemplo, gestores profissionais. Infe-

lizmente, chegam a esse estatuto de gestor pessoas que não sabem o que é gerir recursos escassos e não sabem o que é a gestão. Essas pessoas apenas estão nesses cargos porque alguém as colocou lá por amiguismo. É claro que não conseguirão indicar às pessoas com que trabalham como se podem alcançar mais altos níveis de produtividade.

Disse-me que se sentia no seu trabalho de consultoria como a infantaria avançada que teria os dados da realidade antes das estatísticas e dos economistas e que se estava a deparar com um clima a nível económico deprimido. A sua necessidade de humor vem daí? A consultoria vivendo do contacto directo com as empresas tem normalmente uns meses de avanço em relação às estatísticas. Vemos muitas empresas a julgar que uma não decisão é a melhor deci-

ção. E nem sempre é. Vemos adiamento de despesas, claro que há contracções de custos, mas na maior parte das empresas o que se vê é um adiamento de despesas. Perante um primeiro embate os empresários ficaram como congelados sem saber o que fazer, quando há espaços de grandes oportunidades nestes tempos de depressão. Fazer projectos e negócios com empresas que estão a passar dificuldades aproveitando assim reduções de preço nas prestações de serviços e nos produtos. É preciso perceber que estamos a viver uma crise que resulta de um boom. Não estávamos em linha recta e de repente descemos, não. Nós subimos inflacionados por uma série de coisas e de repente descemos um bocadinho. Não sei onde estaríamos hoje se não tivesse havido uma injeção de dinheiros europeus na economia portuguesa. Aquilo que lhe perguntava é se a sua preocupação com o cómico tem ligação à sua profissão ou é completamente independente dela, como se fosse uma dupla personalidade?

Considero que a dupla personalidade é de quem não tem uma vida alternativa à vida profissional. Toda a gente tem uma personalidade profissional de fora da vida de trabalho. Acho que as pessoas devem ter triplas, quádruplas personalidades no sentido que as pessoas têm várias facetas. Existe muito em Portugal uma tendência para a especialização e a afirmação da ideia de que um gestor não pode fazer outras coisas, e eu não estou de acordo com isso. Um gestor tem de ter uma vida cultural intensa, onde vai tirar ensinamentos para aquilo que vai fazer na gestão. O humor traz ensinamentos para a gestão. O meu contacto com vários humoristas nacionais para fazer o meu livro “Gerrir” consegue trazer vários ensinamentos à gestão. Por exemplo, os rituais de trabalho são muito apertados por timing, tem de haver uma criação de coisas novas em tempos muito curtos, eles têm de ter uma actividade criativa quase de produção em série, e isso obriga à criação de mecanismos que podem servir nas empresas. Por outro lado, criam formas de interacção que podem ser reproduzidas nas empresas. Existem sessões de brainstorming, mas depois cada um sai com um trabalho muito específico e dentro de um determinado timing e apresenta-o. Outra coisa que os humoristas ensinam aos gestores é que eles têm uma actividade de risco e se quiserem aproveitar o máximo de rentabilidade possível

continua na página seguinte >>

>> continuação da página anterior

vel têm de andar em cima dos riscos, não os podem ultrapassar. Não é do ponto de vista jurídico e judicial, isso é que infelizmente acontece muito no nosso país. Estou a dizer andar em cima do risco do ponto de vista de novos produtos e novos mercados. Não se conformando com uma situação em que o seu dia é sempre a mesma rotina disfarçada de muitas movimentações de avião em avião que não querem dizer necessariamente que a pessoa anda a criar. O humorista tem essa característica, pisa o risco. Veja-se o exemplo dos Homens da Luta e do Gel: pisar o risco é quase a sua punch line. Correm em permanência o risco de ser presos ou mesmo agredidos.

E do ponto de vista da forma e conteúdo?

A comunicação dos humoristas também pode ajudar os gestores. O humor é uma forma de comunicação muito interessante, tem uma imagem muito compactada e transmite significado através de poucas palavras. Existe uma grande compactação da mensagem. E há outra característica dos humoristas que pode ser útil aos gestores, a capacidade de surpreender. Esta compactação e capacidade de surpreender permitem que a mensagem seja viral e nós vivemos num mundo de coisas virais por causa da internet. Se usarmos essas capacidades enquanto gestores, coisa que os políticos já fazem muito, verificamos que quando se expressam para os *media* estão muitas vezes à procura da sua punch line...

Mas esse lado do sound bite, da punch line, da compactação da informação, não está demasiado ligada à comunicação espectáculo e à perda de conteúdo?

Acho que é a retórica em toda a sua plenitude. Gosto muito de retórica, entendo-a não no sentido depressivo da linguagem comum; um tipo que fala mas não diz nada. A retórica cumpre três funções: a função de informar, e nesse acto de informar tem de haver conteúdo. Repare-se que o humorista tem um olhar muito atento sobre a realidade, vai buscar pormenores reveladores do dia-a-dia e trazê-lo de uma forma sistemática. Depois a retórica tem um segundo elemento que é persuadir. Um gestor tem de persuadir. Quando fala para pessoas e clientes tem de ter essa função. Finalmente há um terceiro elemento da retórica que é a função impactante que é tocar nos outros. Não é só persuadi-los, porque eu posso ficar persuadido e não ficar tocado. E isso era uma coisa que, por exemplo, o falecido Steve

Jobs conseguia fazer. Têm de ser bons e tipos encantadores, não no sentido vulgar da palavra, mas no sentido de mover as pessoas à distância.

Há vários tipos de gestão e muitos tipos de humor. Eles relacionam-se? É possível dizer que o humor no Japão tem ligação com a gestão nesse país? Nós vemos que o humor muda de país em país.

A gestão é diferente de país para país, e o humor também. Mas a relação tem de ser bem explicada, o humor tem mecanismos que são transversais. Esse mecanismo de tentar surpreender é transversal. Pode ser non sense, contraste, transpor uma situação de um dado universo para outro universo. Estes mecanismos estão estudados e eu estudei profundamente esses mecanismos. Depois temos elementos culturais diferentes do ponto de vista da gestão. Quem trabalha como eu numa multinacional sabe que as pessoas de diferentes países têm comportamentos diferentes em termos de pontualidade, em relação ao detalhe com que fazem o trabalho. Têm personalidades fortes nos seus domínios que o humor pode captar. O humor vive de um dispositivo e de uma personagem, um tipo que se comporta de uma determinada forma que eu depois posso exagerar. Vê ali aquele quadro que é uma

cena dos Monty Python? Há ali uma forma de amplificar um comportamento germânico para obter o efeito cómico. Há diferenças entre os povos que podem ser sublinhadas, por exemplo o português aparece sempre como o rei do desenrascado e da entrega às coisas novas. Se calhar deriva de coisas que os portugueses não têm, como a capacidade de planeamento e de execução correcta do que está planeado. Pela primeira vez na história estamos a executar by de book uma coisa que

foi planeada mas é com interferência de entidades estrangeiras... Enquanto um alemão tem uma forma de estar em que cumpre as coisas rigidamente como está estabelecido, mas se calhar não tem a mesma capacidade e jogo de cintura que advém de situações habituais de desenrascanço.

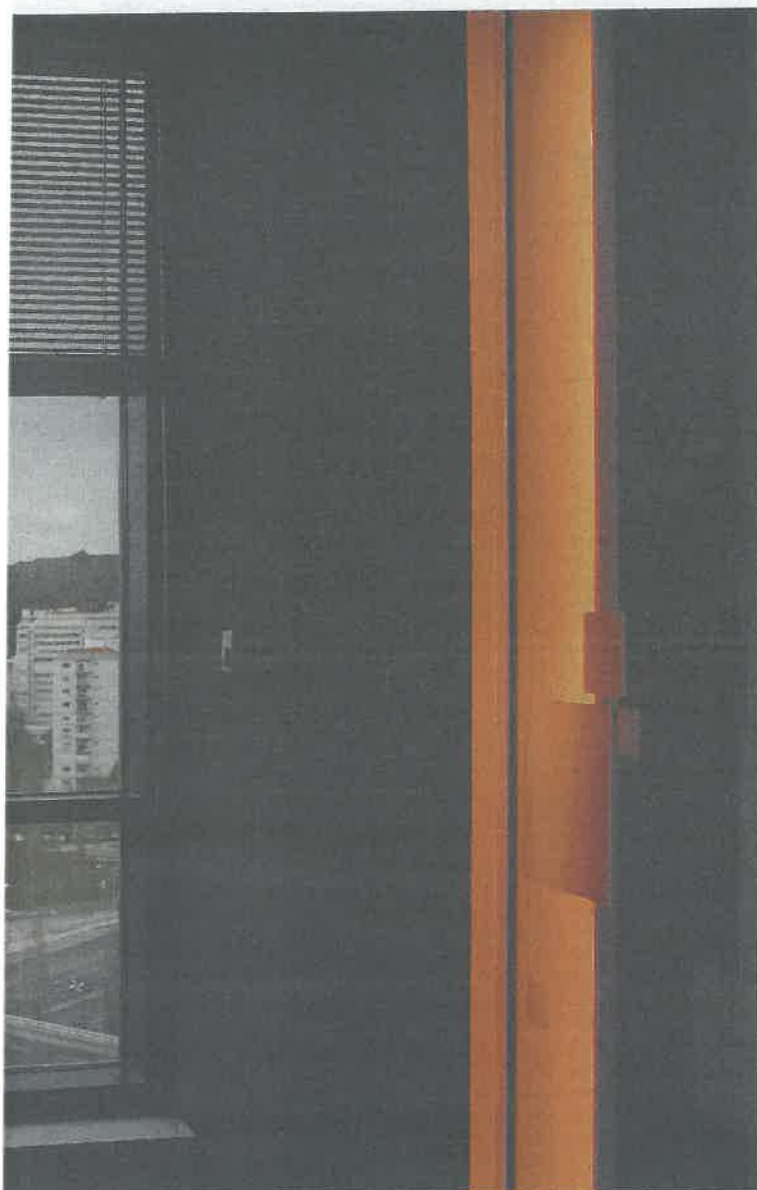
Estudou na sua tese de mestrado o humor e o riso em Bergson. Acha que o riso e o humor são acidentes ou são qualquer coisa inata?

Depende daquilo de que estivermos a falar. Pode haver riso sem haver cómico. Há fenómenos de riso que não têm a ver com o conhecimento e a captação de significado. Em países orientais o riso pode ser uma forma de exteriorizar simpatia ou até de lidar com situações mais comprometedoras. Primeiro há um riso animal que não tem a ver com humor. Já foram relatadas situações epidémicas de riso. Escolas em África que tiveram de ser fechadas porque os miúdos começaram a rir e não paravam. Não é do riso que estamos a falar. Do que aqui estamos a falar é do riso baseado em mecanismos cognitivos provocado por situações cómicas. Em relação a isso, há sempre segundo Bergson uma coisa que provoca o riso, quando algo que é mecânico choca com o vivente. O vivente não é robótico, é mu-

“Houve um tempo de dinheiro fácil, o que não é bom para ninguém porque desequilibra as regras da vida”

“Acho que o direito ao trabalho é uma coisa natural, o que eu não acho natural é o direito ao emprego”





to fluido, se de repente escorrega numa casca de banana ganha um mecanismo de coisa. Quando entrevistei o Herman José para o livro perguntei-lhe se aquela coisa que utilizava – do Esteves se mandar para trás na cadeira – se era uma receita que ele já sabia que ia funcionar? Ele confirmou-me que funciona sempre. Além das formas como se faz o humor e dos dispositivos que funcionam, do ponto de vista mais filosófico o humor serve para alguma coisa?

O humor é sempre um mecanismo de descompressão. Mas se compararmos Freud com Bergson, o psicanalista austríaco vive da confrontação entre o id e o superego: o id como instinto e o superego como repositório das normas. Sendo o homem o único ser que passa a vida a fazer-se racional, com a surpresa do humor o homem descomprime rindo. Serve para aliviar tensões, etc. Bergson tem outra visão interessante. Já sabemos que o humor nos torna mais humanos por suspender essa necessidade permanente de parecermos racionais, mas Bergson aponta outra característica de sentido contrário: o humor é aquilo que nos põe na linha sem ser um normativo conhecido por toda a gente. O normativo conhecido por toda a gente tem a ver com expectativas. Eu não esperô, por

exemplo, que nesta entrevista a gente comece de repente a correr à volta da mesa. Mas nesta entrevista podia haver coisas que não são tão óbvias e que um riso serve para ir acomodando e corrigindo os comportamentos. Bergson aponta o humor como algo ligado a uma conformação das pessoas e não a uma subversão. Mas o riso não pode estar ligado ao contrário? Nas ditaduras costuma haver uma vasta colecção de anedotas que denunciam

“Em países orientais o riso pode ser uma forma de exteriorizar simpatia ou de lidar com situações comprometedoras”

“O humor torna-nos mais humanos por suspender essa necessidade permanente de parecermos racionais”

“Desde miúdo que conto piadas. Nunca fui o palhaço da turma, mas sempre captei situações e as amplifiquei. Havia algumas capacidades inatas em mim. Em certa altura da minha vida senti que tinha de escrever uns livros sobre criminalidade económica e financeira”

ridicularizam aspectos dessas sociedades. Um humor contra o poder.

São coisas diferentes. O riso é em si um espasmo. Isso é uma coisa animal. É pouco dada a captações de poder. O humor é um acto de captação de significado, é algo difícil de conseguir. E por ser tão complexo de conseguir não é tão facilmente instrumentalizável para combates políticos. Mas o próprio Bergson, quando fala do humor em contraste com o mecânico, está a abordar o mecânico como burocrático, e nesse sentido é subversivo. Quando num conhecido sketch as autoridades perguntam aos sobreviventes de um naufrágio se têm alguma coisa a declarar, é este efeito crítico que se procura, mostrando que o poder não é uma coisa natural, o poder é uma coisa imposta.

O que é que o levou a interessar-se pelo humor? Como é que o CEO de uma empresa se interessa por isso? A sua vida levaria a tudo menos a isso... Não sei. Desde pequeno tive uma especial capacidade de captar detalhes do que se passava à minha volta. Isso é uma característica do humorista. Depois fiz a minha vida muito na rua. Não sou um tipo de casa. Desde miúdo que conto piadas. Nunca fui o palhaço da turma, mas sempre captei situações e as amplifiquei. Havia algumas capacidades inatas em mim. Em certa altura da minha vida senti que tinha de escrever uns livros sobre criminalidade económica e financeira. Senti que tinha de escrever esses livros porque percebi que o dinheiro ia abundar, os mecanismos de captação de dinheiro estavam estudados há muitos anos nos Estados Unidos da América, desde o Ponzi. Podemos fazer uma viagem ao nosso futuro lendo os sites do FBI sobre criminalidade económica. Mas quando escrevi esses livros não os quis apresentar de uma forma séria. Tive de arranjar uma forma que surpreendesse as pessoas. Ao longo dos livros que fui fazendo esta necessidade foi-se acentuando. Em determinada entrevista que o Ricardo Araújo Pereira deu falou no Nietzsche. Na altura achei estranho que um humorista se interessasse por um filósofo. Movido pela curiosidade fui aprofundar essa ligação entre humor e filosofia lendo obras de homens como Jonathan Swift, que usou o humor na intervenção política. Comecei a interessar-me por filosofia da linguagem e resolvi tirar um mestrado de Filosofia da Linguagem. O que me interessava inicialmente eram os mecanismos sarcásticos mais que o cómico. Mas as coisas estão ligadas, as pessoas não sabem mas mui-

tos dos elementos dos Monty Python eram filósofos.

Daí o célebre jogo de futebol entre filósofos alemães e gregos.

Que é um dos grandes clássicos, em que é utilizado o mecanismo da transposição. Durante o mestrado escolhi fazer uma tese sobre a abordagem do riso em Bergson. Foi assim o meu trajecto para o humor, mas depois houve uma coisa muito interessante, o humor permitiu-me saltar para o fazer enquanto fonte de captação de conhecimento. As pessoas acham que o fazer é um mero acto de execução, mas é um acto de pensamento.

Encontra algum significado especial em grande parte dos políticos nacionais serem parecidos com mister Bean?

Não sei se concordo com a afirmação... **Repare: Guilherme D'Oliveira Martins, Garcia Pereira, Vítor Gaspar, estamos aparentemente cercados por sócias do actor Rowan Atkinson, algo que terá certamente consequências políticas, não acha?**

Há um mecanismo da caricatura, e a caricatura mais não é que eu pegar em determinados traços e amplificar determinadas características. Estas pessoas de que falou postas ao lado umas das outras são muito diferentes. Mais uma vez usando a filosofia da linguagem, nós julgamos que quando olhamos para as coisas somos nós o sujeito do acto de ver. O próprio objecto observado é também o sujeito do acto de nós vermos aquilo que estamos a ver. Se eu tiver a olhar para alguém há procura de uma determinada característica e se eu estiver à procura de uma semelhança vou criá-la.

Voltando ao início, precisamos de humor nesta crise?

É uma situação que não é líquida: há sempre uma parte frágil na crise e uma parte responsável pela crise. Aqueles que sofreram o impacto e os que tomaram as decisões que resultaram na crise. Se estivermos a falar de um humor para um grande número de pessoas, acho que temos de ter cuidado para em momentos de crise as pessoas não se sentirem visadas pelo próprio humor. Não acho que dê uma grande vontade de rir a um desempregado gozar com o estado em que o país se encontra. Outra coisa é um humor antipoder e gozar com um conjunto de dirigentes que passaram nos últimos anos, desconstruindo o que eles diziam e faziam e a situação a que se chegou actualmente.