

## Errar é “umanu”?

"Contar com um chefe compreensivo e tolerante para erros por desconhecimento ou inexperiência, ou erros honestos na tentativa de inovar, é uma sorte grande. Por outro lado, quando não contamos com esta sorte ou ainda não descobrimos qual é a de nosso chefe, ainda temos que conviver com um chefe que já deveríamos conhecer: nossa Consciência".

Por que será que no mundo dos humanos, os erros são tão evitados, escondidos, transferidos, já que são parte de nossa condição da espécie? Todos os erros são iguais? Existem erros “honestos” que devem ser tolerados?

Aceitar a culpa por nossos erros ou achar um culpado para pagar o pato por eles, eis a questão...

Segundo a teoria Sócio-Analítica da Personalidade, defendida pelo Dr. Robert Hogan, os humanos têm três necessidades básicas que buscam satisfazer durante sua jornada de convivência em grupos com seus semelhantes: ser aceito pelos outros membros do grupo que lhe são relevantes, destacar-se nas hierarquias desses grupos e encontrar um sentido para suas vidas.

Outro aspecto dessa teoria é que nós tendemos a avaliar e julgar os outros ao nosso redor quanto a seu potencial de ser um facilitador ou obstáculo para alcançarmos nossos propósitos básicos na vida. Dessa forma, surgem as motivações para querermos evitar erros e encontrá-los nos outros, se forem um entrave para nossa escalada corporativa.

Claro que as pessoas diferem bastante quanto a essa relação com os erros. Há aquelas pessoas excessivamente autocríticas cuja maior dificuldade é achar que acertaram alguma coisa. Essas costumam enxergar mais o copo meio vazio do que meio cheio. Elas reconhecem seus erros, às vezes se autoflagelam por eles, o que pode prejudicar ainda mais seu desempenho. Isso quando não assumirem os erros de outros.

De outro lado, estão as pessoas que são muito cheias de si, que mais do que “se acharem”, elas “se têm certeza” – têm sua autoestima tão elevada que não lhes permite escutar feedbacks que não sejam elogios. Elas adotam um filtro auditivo para qualquer crítica, mesmo de si própria. Muitas vezes, essas pessoas são descritas como arrogantes ou metidas. Como elas “nunca erram”, se algo de errado aconteceu, só pode ter sido a culpa de outrem.

Pode acontecer de ambos tipos acima se encontrarem e formarem uma relação de perfeita simbiose – juntam a fome com a vontade de comer, isto é, aquele que acha que nunca acerta com o que tem certeza de que nunca erra. O fim dessa história nas organizações já é bem conhecido de todos – via de regra, o autoconfiante convence a todos de sua imensa capacidade e o pobre inseguro e indeciso, carrega a culpa, quando não tem que levar seu currículo para outra empresa.

## **O mito do líder herói**

Nos escalões corporativos onde encontramos os cargos de liderança, é onde mais se encontra esta tendência de “se ter certeza” para se proteger da aparência que seja, de vulnerabilidade. O mito do líder herói ainda é muito presente na mente de chefes recém-empossados que sentem-se na missão de garantir sua sobrevivência quando ocultam suas fraquezas para seus pares, chefes e especialmente para seus subordinados. Ao acreditar e viver nesse mito, esses chefes acabam por usar seus liderados para transferir a culpa de seus erros.

Entretanto, pesquisas como aquela apresentada por Jim Collins em seu livro “Empresas Feitas para Vencer”, revelam que as lideranças de empresas de resultados crescentes e consistentes por mais tempo eram competentes, persistentes e humildes. Pois é, líderes de sucesso, que transcendem a fama de curto prazo, reconhecem suas vulnerabilidades, estão abertos a feedbacks e sugestões de seu pessoal.

Outra pesquisa, da consultoria Lominger, Inc, sobre as competências prevalentes em pessoal considerado em suas empresas como de “alto potencial” revelou que a mais importante é sua capacidade de autocrítica que faz com que essas pessoas nunca estejam satisfeitas com o que já são capazes de fazer e anseiam por feedbacks e orientações para melhorar. Se elas não reconhecessem seus erros, dificilmente conseguiriam exercer essa competência e terem uma avaliação tão positiva.

Assim, o verdadeiro poder não emana de uma aparente inefabilidade, mas de sua consistência ética entre discurso e prática e a disposição de reconhecer-se como vulnerável. A lição que esses líderes ensinam é poderosa e lhes confere a motivação para serem respeitados e seguidos de forma engajada.

## **Erro honesto**

Outra característica importante desse líder de sucesso é sua tolerância quanto a erros honestos em sua equipe.

Mas o que são erros honestos? Existem os desonestos?

Thomas Edison disse que “Gênio é 1% de inspiração e 99% de transpiração”. Quantas lâmpadas não foram queimadas até que se conseguisse a lâmpada incandescente que nos ilumina até hoje?

Provavelmente milhares de lâmpadas erradas foram necessárias para Edison chegar à certa. Por esse motivo, que se relaciona a tolerância a erros que se comete na tentativa de acertar como uma condição essencial para a criatividade e inovações em todos os campos das realizações humanas. Erros honestos não são fruto da teimosia desinformada ou da preguiça de se encontrar as informações ou recursos adequados.

Quando um líder se depara com um erro honesto, dá um feedback de redirecionamento e estimula a pessoa que tomou a iniciativa de inovar, arriscada muitas vezes; ele(a) está reforçando que errar na tentativa de obter um resultado melhor para a atividade é algo valorizado pela organização que lidera. Em algum momento, espocarão ideias brilhantes que serão reconhecidas.

Por outro lado, colaboradores criativos que têm seus erros execrados em praça pública, provavelmente, ficarão no arroz com feijão de soluções já tentadas e testadas, ou procurarão outras praças para exercer sua motivação criativa.

Reconhecer que tipo de chefe se tem numa empresa pode ser muito importante para se decidir o que fazer em relação aos erros – assumir o “mea culpa” de peito aberto, ficar na moita para ver se o erro passa despercebido ou arranjar um ou mais culpados para seu erro.

Contar com um chefe compreensivo e tolerante para erros por desconhecimento ou inexperiência, ou erros honestos na tentativa de inovar, é uma sorte grande. Por outro lado, quando não contamos com esta sorte ou ainda não descobrimos qual é a de nosso chefe, ainda temos que conviver com um chefe que já deveríamos conhecer: nossa Consciência.

Para algumas, ocultar erros e/ou culpar outros pelos próprios erros, é plenamente aceitável. Para essas, de nada adianta a reflexão proposta por este artigo. Essas pessoas querem “levar vantagem em tudo, certo?” (pobre Gerson que ficou com a fama depois daquela propaganda de cigarro...). Para outras, que preferem conviver em paz com aquela “vozinha” interior, resta assumir as consequências por seus erros e provavelmente conseguirá a tolerância do chefe que se vê como Humano, com H maiúsculo mesmo.

**Roberto Affonso dos Santos**

**Sócio-Diretor da consultoria**

**Ateliê – Desenvolvimento Humano e Organizacional**

**[www.atelie-rh.com.br](http://www.atelie-rh.com.br)**