

## **Incompetência Gerencial em Minha Vida – Parte I**

O Prof. Robert Hogan, psicólogo norte americano, especialista em Psicologia da Personalidade e Liderança que já citei em artigos anteriores, estima que 55% a 65% dos gestores são incompetentes. Obviamente, esta sua declaração foi amplamente rechaçada no início, mas quando as pessoas fazem suas próprias avaliações acabam por concordar com ele. Exceto por aqueles muito afortunados ou que ainda não tiveram muitos chefes.

De fato, costumamos encontrar muito mais literatura sobre as incompetências gerenciais do que o oposto. Atualmente, pode-se encontrar sites que permitem à comunidade das vítimas de “chefes-mala-sem-alça”, trocarem dicas sobre como lidar com eles ou elas. Existem fóruns de discussão, dicas de leitura e até a possibilidade de um exorcismo virtual do chefe para deleite vingativo dos sofredores.

Numa postura científica, eu também fiz uma retrospectiva de minhas experiências com chefes diretos e indiretos, ao longo de minha carreira de 27 anos como empregado de grandes empresas. De fato, aquela estimativa do Dr. Hogan se confirmou. Eu também tive oportunidade de conhecer um número maior de incompetentes do que de bons líderes.

Certamente, aprendi muito com meus modelos positivos de liderança. No entanto, também recebi ótimos ensinamentos dos chefes-mala, valise ou sacola, alguns até sem fundo. Neste sentido, o exemplo negativo daqueles desprovidos de alça, também me ajudou muito a forjar meu estilo de liderança. Vamos começar com estes exemplos de incompetência didática:

### ***1) Prá que mexer nisso se está funcionando...***

Um de meus chefes costumava proferir essa típica frase assassina de idéias. Aquele que usa esta linguagem tem tendência a ser um “serial killer” de criatividade e das iniciativas de melhoria contínua por parte de seu pessoal. Muitas vezes, ele ou ela o faz por preguiça ou por insuficiência intelectual e técnica. Até o dia em que o mundo todo à sua volta deixar de funcionar para ele e tem que procurar outro emprego. Às vítimas deste “desalçado”, meu conselho: não desanimem e continuem sugerindo, propondo e criando pois vocês acabarão encontrando terrenos mais permeáveis a sua energia criativa.

### ***2) Se algo puder sair errado, certamente vai sair pior ainda...***

Parodiando uma das famosas Leis de Murphy, o chefe que a segue, é acometido de ceticismo e pessimismo crônicos, tão arraigados, quanto aqueles da hiena “Hardy Har-Har” dos desenhos animados. Quem poderia se esquecer? “*Oh Céus, Oh Dia, Oh Azar... Acho que isso não vai dar certo*”. O problema, neste caso, não é a preguiça ou a incompetência técnica, mas a preferência pela zona de conforto ilusória que acredita usufruir por não correr riscos. Geralmente, este chefe está sempre muito bem amparado por explicações inteligentes e técnicas de porque tudo não vai funcionar. Sofrem o pessimista e sua vítima. Esta, luta incessantemente para tentar

provar que se acreditarmos e fizermos o melhor possível, algo pode dar muito certo. O chefe Hardy que não se desvencilha dessa postura negativa, acaba realizando a profecia de tudo realmente vai dar errado, mas em sua própria carreira.

### ***3) Se o chefe lhe pedir feedback, cuidado!***

Um de meus mestres negativos de gestão e liderança, certa vez, me pediu um feedback sobre uma apresentação que estávamos fazendo em conjunto. Imbuído da maior boa vontade e espírito construtivo, esmerei-me em dar-lhe um feedback simples, preciso, fundamentado do (pouco) que estava bom e sobre o que poderia melhorar. Para meu choque de neófito, ele retrucou que detestava feedbacks. Aprendizagem: se você não tiver certeza de que seu chefe definitivamente não seja um "mala", talvez seja melhor falar-lhe apenas o que espera ouvir. Com o tempo, todos os espelhos sociais o estarão enganando: "Sim! Você é o melhor chefe do reino!" até que algum rei o demova para bobo da corte.

### ***4) Apoiar e estimular não significa evitar um "não" necessário...***

Mesmo um de meus modelos de liderança positiva me ensinou por uma atitude negativa. Em sua ânsia de motivar e estimular as iniciativas e idéias, este chefe constantemente adiava decisões temendo um impacto negativo sobre minha motivação. Resultado, acabava gerando apenas dúvidas e frustrações. Precisamos muito mais de um "não" claro e bem fundamentado do que a falsa expectativa de uma aprovação que nunca vem, por mais bem intencionada que seja. Felizmente, esta pessoa era muito especial e, diferente do citado acima, e pôde receber e incorporar o feedback que lhe dei a esse respeito.

### ***5) Cerque-se de sua patota para se proteger do chumbo grosso!***

Outro mestre negativo que tive é daquele que muda de empresa e logo se cerca de sua patota para perpetuar a admiração comprada anteriormente em outras frentes. Seus fiéis e subservientes escudeiros tornam-se os olhos e ouvidos do rei, ainda que muitas vezes míopes ou com sua audição filtrada por aquilo que o chefinho gostaria de ouvir. Incompetentes são os chefes que não tentam aprender a trabalhar com as diferenças. Piores ainda são seus "capachos" que suportam todo o barro do outro – até que, em algum momento, a quadrilha se desfaça pela força externa.

### ***6) Nunca compre o julgamento de uma pessoa vindo de outra.***

Também aprendi com um de meus chefes incompetentes que nunca se deve assumir como verdade uma avaliação que ouvimos sobre uma terceira pessoa, por maior que seja a veracidade que se tenta transmitir. Quando alguém tenta nos "preparar" para lidar com alguém dito difícil, está apenas buscando cúmplices para sua incapacidade de se relacionar com a outra pessoa. Superando a tentação de assumir a visão pessoal de outros, damos uma chance real para um relacionamento positivo começar, sem as lentes distorcidas pela incompetência alheia.

Em minha vida profissional, devo uma palavra de gratidão a estes gestores incompetentes que ajudaram a formar meu conceito do que **não** deve ser um líder por sua exímia habilidade de desmotivar e estressar seus colaboradores. Como diz um amigo que adora trocadilhos: "Há males que vem parabéns!" No próximo artigo abordarei os modelos que me ajudaram positivamente a forjar meu estilo de liderança.

Roberto Affonso dos Santos  
Sócio-Diretor da consultoria  
Ateliê – Desenvolvimento Humano e Organizacional  
[www.atelie-rh.com.br](http://www.atelie-rh.com.br)