

Pista escorregadia, tensão no volante, derrapada na carreira

Roberto Affonso Santos

Tudo aponta para a mesma direção: a pressão por resultados em curto prazo não vai mudar, o estresse de se fazer sempre mais com menos não tem fim, a insegurança no emprego – mesmo para aqueles funcionários mais antigos e comprometidos – é uma ameaça permanente nas organizações.

As regras de sobrevivência das organizações e seus membros mudam diariamente. Essa mudança permanente gera perplexidade e desgaste nas relações entre as pessoas e entre estas e seus empregadores. As pessoas se adaptam, sacrificam sua vida familiar, e ainda não é o suficiente. Até quando o elástico humano agüentará?

Não se vê luz no fim do túnel, que não a de um trem. Os executivos que manejam sobre essa pista escorregadia, com veículos já desgastados pelos acidentes do terreno percorrido, devem continuar a viver sob as mesmas ameaças ambientais. Atos e condições inseguros fazem a fórmula para um acidente – o motorista da carreira derrapa, e pode até encontrar um poste pela frente.

É neste cenário sombrio que algumas tendências comportamentais podem extrapolar e colocar em risco sua ascensão ao topo ou sua manutenção lá em cima. Geralmente, **a incompetência gerencial resulta da incapacidade de formar e manter equipes que possam superar a concorrência.**

O exame destes padrões de comportamento demonstra que os pontos fortes gerenciais também têm um *lado sombra*, normalmente não conscientes. Sob situações estressantes, os comportamentos são levados a extremos, e revelam o *lado escuro da força*. Por exemplo, a confiança é desejável em todos os líderes, mas em excesso pode fazer o gerente parecer arrogante, dono da verdade e incapaz de admitir seus erros.

Foi Jon Bentz que iniciou a pesquisa moderna sobre o *descarrilamento* de executivos. Ele relatou que, dentre as pessoas que tinham características positivas, como inteligência, confiança e ambição, um subgrupo fracassara. Bentz concluiu que os executivos mal sucedidos tinham um defeito dominante de personalidade, ou uma falha de caráter, que alienava seus subordinados, impedindo-os de formar uma equipe.

Estas descobertas encorajaram a criação do ***Inventário de Desafios de Liderança (IDL)*** pelo psicólogo americano Robert Hogan. Esta ferramenta foi projetada para avaliar disfunções comportamentais, disparadas em situações emocionais adversas, que ficaram conhecidos com os *descarriladores de carreira*.

O ***IDL*** identifica onze tipos de comportamentos que podem fazer uma pessoa sair da pista do sucesso: **arrogante** – é quando ela crê que só ela está certa; **melodramático** -- quando só ela quer estar na berlinda; **temperamental** -- sua instabilidade de humor desestabiliza a equipe e o negócio; excessivamente **cauteloso** – quando ela está sempre esperando mais uma informação para tomar sua decisão perfeita; **cético** – é quando a pessoa sempre vê o copo meio vazio; **reservado** – é aquela pessoa que se afasta e se isola;

ardiloso – ela gosta de levar vantagem em tudo e sabe que vai conseguir sair ileso; **excêntrico** - quando a pessoa quer ser diferente só por ser; **passivo resistente** – a pessoa que fica em silêncio e todos acham que está concordando, para surpresa geral mais tarde; **perfeccionista** – aquela que capricha nos mínimos detalhes e os grandes erros passam despercebidos; **obsequioso** - O mais importante é ganhar o concurso de popularidade, principalmente com o chefe.

Essas características podem ser muito positivas e devem ter contribuído para esses líderes chegarem a posições-chave, porém, as mesmas podem se revelar prejudiciais quando descontroladas. O importante é o gestor reconhecer que tem essa propensão. Dessa maneira, ele pode se desculpar, quando for o caso, e adotar medidas para reduzir o estresse. O problema maior acontece quando a pessoa que está no comando nega essas tendências. Conseqüentemente, ela não consegue tirar proveito da experiência.

Praticamente todos os **estudos modernos sobre desempenho gerencial identificam a incapacidade de aprender com a experiência como o fator determinante do fracasso na carreira.**

O crescimento brasileiro e o reaquecimento da economia global definitivamente não podem ser solucionados pelos gestores individualmente. Entretanto, eles podem manejar os fatores que põem em risco suas carreiras neste irreversível ambiente de tensão das corporações. Especialmente aos líderes aos quais se oferece um serviço de "coaching", apoiado por instrumentos de avaliação validados cientificamente, abre-se uma porta para a conscientização daqueles padrões de comportamento. A partir de sua aceitação, juntos -- líder e "coach" -- podem criar mecanismos que evitem o impacto frontal contra o poste do desemprego.

Roberto Santos é Sócio-Diretor da consultoria
Ateliê – Desenvolvimento Humano e Organizacional