

Este documento e seus registros têm caráter fragmentar e didático-vivencial, ou seja, seu conteúdo é instrumento complementar de atividades vivenciais, cuja eficiência se dá no encontro entre *facilitador* e *fruitivo*. Não se constitui em recurso avaliativo para quaisquer demais propósitos.

Nome:

Data:

[...] Foi o começo de uma mudança positiva para o executivo outrora ranzinza. Porém, nem sempre isso acontece. Na maioria das vezes, pessoas em posições elevadas encaram a necessidade de mudança no seu comportamento como um sinal de fracasso ou de fraqueza. O empenho competitivo que os fez chegar ao topo também pode impedi-los de reconhecer suas deficiências, até mesmo por medo de seus concorrentes na política empresarial.

Todos temos essa tendência de negar nossas falhas. É uma estratégia emocionalmente cômoda, que nos protege do sofrimento que acarretaria reconhecer a dura verdade. A atitude defensiva assume muitas formas: minimizar os fatos, excluir informação crucial, racionalizar e encontrar *boas desculpas* – qualquer coisa para tirar dos fatos sua verdade emocional.

Além disso, as pessoas ao nosso redor podem tornar-se cúmplices desse nosso procedimento. Uma das informações mais difíceis de serem encontradas na vida empresarial é o comentário honesto e construtivo sobre como estamos nos portando, principalmente em relação as nossas falhas. Fica mais fácil para colegas de trabalho, subordinados e chefes queixarem-se uns para os outros, longe dos ouvidos da pessoa em questão, do que ter com ela uma conversa honesta e aberta de se agir como se tudo estivesse perfeito, quando na verdade não está. Com isso, obtemos a ilusão de harmonia e eficácia, à custa a verdade que poderia abrir o caminho para uma melhora genuína.

Sempre que alguém repetidamente lida mal com uma determinada situação isso é um sinal seguro da existência de um ponto cego. Nos níveis inferiores de uma organização, tais problemas podem ser descartados com maior facilidade como esquisitices. Entretanto, nos níveis superiores, são ampliados em consequência e visibilidade. O efeito nocivo atinge não apenas quem age dessa forma, mas também o grupo como um todo.

A seguir encontra-se uma lista dos pontos cegos mais comuns – e mais onerosos -, que consta de um estudo conduzido por Robert Kaplan sobre 42 executivos que, afora isso, eram muito bem-sucedidos. [...]

Ambição cega – O sujeito tem de ganhar ou parecer que está certo a qualquer preço; compete em vez de cooperar; exagera seu próprio valor e contribuição; é prosa e arrogante; vê as pessoas em termos de branco e preto, como aliados ou como inimigos.

Metas não realistas – Fixa metas excessivamente ambiciosas e inatingíveis para o grupo ou organização; não é realista quanto ao que se requer para que o trabalho seja feito.

Empenho incansável – Trabalha de forma compulsiva, sacrificando tudo mais na vida; torna-se vulnerável a uma exaustão total.

Pressiona os demais – Exerce pressão excessiva sobre as pessoas, levando-as ao esgotamento; efetua um mínimo de gerenciamento das pessoas e assume funções em vez de delegar autoridade; mostra-se áspero ou inclemente e insensível quanto ao dano emocional que cause aos outros.

Sede de poder – Busca o poder em seu próprio interesse e não no da organização; persegue um programa pessoal sem se importar com outras perspectivas; é explorador.

Necessidade insaciável de reconhecimento – Aferra-se à glória; colhe os louros dos esforços alheios e lança sobre eles a culpa pelos erros; sacrifica a complementação de tarefas para sair atrás da próxima vitória.

Preocupação com as aparências – Precisa parecer bem a qualquer preço; preocupa-se em excesso com sua imagem externa; adora as vantagens materiais do prestígio.

Precisa parecer perfeito – Fica enfurecido com críticas ou as repudia; culpa outras pessoas por suas falhas; não consegue admitir erros ou deficiências pessoais.

Esses pontos cegos podem, na realidade, levar pessoas a evitar a autopercepção, já que, caso conhecessem a si próprias, teriam de admitir deficiências que não suportam nem pensar em reconhecer. A necessidade de negar faz com que essas pessoas resistem a todo e qualquer comentário. E pode tornar um pesadelo trabalhar com elas.

Todas as competências no ambiente de trabalho são *hábitos adquiridos*. Se temos deficiências numa ou noutra, podemos também aprender a melhorar.

Adaptado para uso didático por Álvaro de Carvalho Neto, com base em Daniel Goleman – Trabalhando com Inteligência Emocional, Ed. Objetiva, 1999.

