Ponto cego

Os próprios recursos, capacidades e limitações interiores.

texto **T008**

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:

Harry era o principal gerente de uma companhia que tinha iniciado uma grande campanha para achatar a hierarquia da organização e dar aos empregados a autoridade para tomar decisões cruciais. Ele usava toda a retórica adequada a “compartilhar o poder” e delegar autoridade. Só que não conseguia fazer isso quando surgia qualquer indício de crise.

Enquanto as coisas estivessem indo bem, Harry era, de fato bastante bom em transferir responsabilidade para o seu pessoal, que era extremamente capaz. Mas, ao menor sinal de emergência, tomava as rédeas nas mãos, repelindo o conselho ou os esforços de todos. Isso, não só prejudicava a iniciativa da companhia de passar o poder para os escalões inferiores, como também a autoconfiança do pessoal de Harry. Além disso, sua conversa incessante sobre as virtudes de compartilhar o poder – quando, na realidade, vivia tomando-o de volta – corroía a sua credibilidade.

Robert E. Kaplan, que pertenceu ao Centro para Liderança Criativa, disse que “infelizmente, Harry não conseguia enxergar a contradição, mesmo quando um subordinado teve a coragem de aponta-la para ele. O primeiro passo para que alguém melhore seu desempenho é identificar uma necessidade de melhoria. Entretanto, como no caso de Harry, pode ser muito difícil obter esse tipo de autoconhecimento”.

Não enxergar nossas áreas problemáticas pode colocar nossa carreira em risco. Numa comparação entre executivos que descarrilaram e que tiveram êxito, ambos os grupos possuíam pontos fracos. A diferença crucial foi que os que fracassaram não tinham conseguido aprender com seus erros e deficiências. Os executivos malsucedidos mostravam-se muito menos abertos quando se tratava de reconhecer seus próprios defeitos, frequentemente repelindo as pessoas que tentavam aponta-los para eles. Essa resistência impelia-os de fazer alguma coisa para modifica-los.

Entre várias centenas de gerentes de 12 organizações diferentes, a precisão na autopercepção era uma marca característica do desempenho superior, algo que faltava nos que tinham pior desempenho. Não é que os campeões de desempenho deixem de sofrer limitações em suas capacidades, mas estão conscientes de suas limitações. Sabem em que necessitam melhorar, ou sabem trabalhar com alguém que tenha desenvolvido bem o fator que lhes falta.

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