

04/02/2016 - 05:00

Crenças podem ser limitantes e influenciar o desempenho

Por **Betania Tanure**

Você tem crenças limitantes? Acredita que não? Sugiro que pense, repense e reveja sua resposta após ler este artigo.

As crenças vêm daquela disposição que temos de considerar algo verdadeiro, correto, muitas vezes com total convicção e nem sempre com uma justificativa racional consistente. Algumas de nossas crenças, ou modelos mentais, são limitantes, ou seja, interferem negativamente na interpretação que fazemos da realidade e têm grande impacto em nossas ações e decisões. Afinal elas são, em grande parte, consequência das nossas convicções.

Nas empresas, as crenças limitantes podem influenciar o desempenho, adquirindo especial importância em situações de crise como a que vivemos hoje. Este, portanto, é um bom momento para conhecê-las, ou reconhecê-las, buscar a consciência necessária e mudá-las. Selecionei quatro delas, representadas por frases. Faço a seguir um breve resumo de cada uma para reflexão:

- "Somos muito bons e fortes o suficiente para que nada nos derrube."

Se você tem essa crença, avalie o que a fundamenta. Seria a arrogância? Se sim, é limitante. Seria apostar apenas nas fórmulas do passado? Igualmente limitante. Muito bacana ser bom no que se faz, ser forte e ter a convicção de que essa força sustenta a travessia difícil que temos pela frente. Mas o fato de a arrogância ou o apego ao passado ser a base (invisível na maioria das vezes) desse comportamento contribuirá para obscurecer os 'gaps', dificultando o avanço do negócio.

- "Compramos nosso concorrente, e isso basta para consolidar nossa posição de liderança."

Os movimentos estratégicos são de fundamental importância, mas absolutamente insuficientes. As aquisições, sobretudo pelos estrangeiros, estão em alta, pois ficou muito mais barato adquirir no Brasil, mas é preciso lembrar que o maior desafio de desse movimento começa no "day after", e não no processo de negociação. Quem lidera a operação tende a acreditar que "em seis meses" a integração se completa (esse foi o período apontado pela maioria dos CEOs entrevistados em uma pesquisa que fizemos recentemente). Não se leva em conta a necessidade real e absoluta de uma gestão adequada do processo de integração, sobretudo no que se refere à cultura da empresa. Sem isso pode-se facilmente destruir o que foi comprado, e 2 mais 2 viram 3.

- "Na crise, temos de cortar, cortar e cortar."

Essa crença se sustenta em dois pensamentos equivocados. O primeiro é que cortar custos se constitui em uma medida típica de momentos de crise. Sim e não: a redução de custos deve ocorrer sempre, inclusive nos períodos de bonança. O segundo pensamento é que o corte de custos soluciona a crise. Não exatamente. O corte é pré-requisito, mas insuficiente. Se você apenas cortar, cortar e cortar, morrerá de inanição, pois levará junto a energia

produtiva das pessoas, fundamental para fazer a travessia. Fique atento: é preciso cortar sem deixar de investir, apoiar as pessoas, construir em cada uma delas a ambição de sucesso. Racionalizar e revitalizar, ao mesmo tempo.

- "Ser bom no que faço significa ter sempre todas as respostas certas para os meus subordinados."

Esse pensamento leva à dificuldade, por parte do subordinado, de se sentir livre para fazer perguntas. Isso tende a gerar um imobilismo indesejável, pois no "pacote" de questões não expostas pode haver boas perguntas ou dúvidas para as quais o chefe não tem resposta e precisa ir além ao próprio conhecimento. Acrescente-se a isso o fato de que, em especial nos ambientes autoritários e relacionais típicos das empresas brasileiras, não se fala a verdade para o chefe. A tendência é evitar conflitos. Em situações de crise, esse comportamento é ainda mais reforçado, impedindo a boa conversa, instigante e produtiva. Para o executivo, essa crença leva à dificuldade de admitir que, por melhor que ele seja no que faz, seu conhecimento e sua competência dependem da colaboração de outros.

Há muitas outras crenças limitantes e pretendo apresentá-las nos próximos artigos. Por enquanto, cuide-se, observe-se e tente se livrar das suas. Nesse processo, lembre-se de que é mais fácil reconhecê-las no comportamento dos outros, pois normalmente somos mais generosos conosco.

Betania Tanure é doutora e professora da PUC Minas e consultora da BTA