

26/11/2015 - 05:00

É preciso cuidado para não perder o trem do desenvolvimento

Por **Betania Tanure**

Competência e desempenho são companheiros inseparáveis. Até alcançar o nível de performance desejado, passamos por um processo de aprendizagem em que nossa competência é continuamente posta à prova.

Esse processo se dá em basicamente quatro estágios e é de extrema importância que saibamos, a cada fase, onde estamos. Sem um olhar crítico e atento a isso, podemos "perder o trem" do desenvolvimento e, assim, não atingir o desempenho esperado.

No início, você nem se dá conta do seu nível de (in)competência. Suas convicções não lhe permitem interpretar corretamente a realidade, seja porque você não tem o grau de autoconhecimento necessário para perceber suas limitações, seja por uma suposta arrogância de só ver defeitos nos outros. Nesse estágio você é inconscientemente incompetente.

Na etapa seguinte, você desce a máscara da arrogância. Os fatos lhe foram impostos duramente ou você compreendeu que é preciso incorporar um novo conjunto de capacidades. Ingressou no estágio do conscientemente incompetente. Certamente a sua posição é melhor que na primeira etapa, mas esse não é o seu sentimento, já que antes a percepção disso estava obscurecida. Quando se ignora a realidade, não existe sofrimento.

Ao adquirir esse nível de consciência, é preciso ter disciplina, persistência e apoio para continuar no processo. É como fazer atividade física. Quando, ciente das suas dificuldades, você se prepara para correr cinco quilômetros, pode ter a sensação de que não vai conseguir. Enquanto algumas pessoas se sentem impulsionadas a ir em frente por já estarem se exercitando há meses, outras, esmorecem: "já faz meses que tento, e ainda não consigo. Vou desistir!"

Não desista! Imponha um ritmo e novos estímulos para avançar para o terceiro estágio, do conscientemente competente. Voltando ao exemplo da atividade física: continue treinando e, com esforço e disciplina, finalmente conseguirá correr a distância desejada.

Se isso se aplica a pessoas, também é válido para uma empresa em fase de transformação de cultura, como em um cenário em que os executivos agem conscientemente para expurgar o paternalismo e ser meritocráticos nas avaliações.

Mas nesse estágio o comportamento não paternalista ainda não está "no automático". Lembra de quando aprendeu a dirigir? Tinha de pensar quando pisava no freio, quando acionava a seta, quando mudava de marcha (velhos tempos!).

Aqui, uma armadilha é você achar que está pronto, apressar-se, reduzir a atenção e voltar ao comportamento anterior - o paternalismo. Cuidado com a impaciência! Se não aprendermos a mudar de marcha na hora certa, podemos causar um acidente.

No estágio seguinte você finalmente automatiza o comportamento, o incorpora, muda de hábito verdadeiramente. Torna-se, então, inconscientemente competente. Estranhou a situação? Você não é o único.

Dias atrás, em uma discussão sobre esse tema, João Roberto Teixeira, da Votorantim, um dos competentes presidentes da geração atual, me interpelou: "Não acredito que haja alguém neste estágio!" Devo dizer que, ao mesmo tempo, concordei e discordei dele.

Concordei porque não existe o estado de nirvana. A pessoa ou empresa que está no inconscientemente competente e não se movimenta, quebra. E em que discordei? É possível atingir determinado grau de competência, estar num estado de inconsciência, mas ao mesmo tempo fazer a régua subir.

Você não para em um estágio. Passa por ele e, rapidamente, o conjunto de capacidades que desenvolveu se torna insuficiente. A excelência é esse conceito móvel: você já dirige o automóvel (como inconscientemente competente), mas quando passa a pilotar um barco volta ao primeiro estágio, e assim a régua vai se movendo.

O certo é que você (indivíduo, equipe, empresa, país) precisa ter clareza sobre em que estágio está e fazer os movimentos necessários para ampliar o nível de competência e, portanto, de resultados. Não vale só criticar o que está fora de você, por exemplo usando como bandeira as "desculpas verdadeiras", tema que já abordei nessa coluna.

Antes que perca o trem, olhe para si mesmo. Sua régua está móvel? Seu nível de competências está em contínua expansão? Lembre-se de que o conjunto de capacidades que o levou, poucos meses atrás, a ser inconscientemente competente é hoje insuficiente para que você atinja plenamente o que deseja.

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