

## **Supere os Seus Pontos Fortes**

*Por: David Cohen*

### **Sim, os fortes. As mesmas razões que o levaram ao sucesso podem fazer sua carreira descarrilhar, diz uma consultora americana**

William Calley Jr. era o que se poderia chamar de um amigo leal. "Se você tivesse um problema às três e meia da madrugada, ele estaria lá para ajudá-lo", diz um ex-colega. Era também um rapaz extremamente ciente de suas obrigações (não à toa: surpreendido colando numa prova, na sétima série, foi enviado pelo severo pai a um colégio militar, para que aprendesse o valor da disciplina e da obediência a regras). Essas qualidades fizeram com que chegasse a tenente do exército americano, e ele apostava nelas para subir ainda mais na carreira. Eram seus pontos fortes.

Em 16 de março de 1968, durante a Guerra do Vietnã, Calley chefiava o pelotão de soldados encarregados de destruir uma base de guerrilheiros vietcongues na aldeia de My Lai. Quando chegaram ao local, os soldados não viram sequer um combatente - havia apenas mulheres e crianças, centenas de mulheres e crianças. Numa situação de crise, Calley recorreu ao comportamento que até então sempre tinha dado certo para ele, desde a infância: cumpriu suas ordens. À risca, com precisão e capricho. Naquele dia, o tenente do exército dos Estados Unidos William Calley Jr. levou ao extremo seu elogiadíssimo comportamento profissional e liderou o hediondo massacre de civis que entrou para a história da loucura das guerras.

Atrocidades como essa são bastante raras, mas, guardadas todas as devidas proporções, é assim que se comportam milhares de executivos, afirma a consultora de carreiras americana Lois Frankel. Eles apostam cegamente nos seus pontos fortes, os mesmos que os tornaram bem-sucedidos, e acabam vendo suas carreiras descarrilhar justamente por causa disso. Segundo o Center for Creative Leadership (centro para liderança criativa), uma das principais instituições de pesquisa e treinamento de líderes dos Estados Unidos, entre 30% e 50% dos executivos de alto potencial perdem a rota. Não há estudo semelhante no Brasil, mas também não há razão para supor que a taxa de derrapagens seja diferente por estas bandas. "Não estamos falando de qualquer pessoa, estamos falando de gente que alcançou o sucesso, que sabe o que é o sucesso, e de repente descarrilha", diz Lois, sócia do Corporate Coaching International, uma empresa especializada em aconselhamento de executivos.

Psicóloga de formação, Lois, de 47 anos, trabalha há 20 anos com recursos humanos, 11 deles em sua própria empresa, aconselhando executivos com problemas de carreira. O acompanhamento de um profissional é feito por cerca de seis meses de trabalho.

Segundo Lois, o que faz um profissional competente começar a descarrilhar não são suas falhas. "As pessoas não se tornam bem-sucedidas porque têm falhas, mas porque têm pontos fortes", diz. "O problema ocorre quando eles se apóiam excessivamente nesses pontos fortes, deixando de desenvolver comportamentos alternativos." Como assim? Em seu livro, *Overcoming Your Strengths* (em português seria *Superando Seus Pontos Fortes*), da editora Harmony Books, Lois cita exemplos:

Jamie era uma profissional independente e decidida. A uma certa altura de sua carreira, no entanto, começou a falhar por acumular trabalho e não conseguir pedir ajuda.

O ex-presidente americano Jimmy Carter tinha como um de seus pontos fortes durante a eleição o fato de não pertencer ao "clubinho" político de Washington. No governo, ele falhou em conseguir apoio do Congresso para implementar suas políticas domésticas.

Um dos pontos fortes de Maria era construir relacionamentos, mas ela era constantemente relegada quando surgia a oportunidade de ocupar um cargo de diretoria. Suas maiores qualidades - afabilidade, empatia, ser boa ouvinte - não eram equilibradas com a capacidade de ser direta e decidida.

Jeff era um rapaz extremamente bonito, andava muito bem vestido, estava sempre bronzeado e tinha um corpo atlético. Combinada com uma inteligência natural, sua aparência o ajudou a ter sucesso como representante de vendas de uma empresa farmacêutica. Mas seu caminho era bloqueado pelo fato de que seus colegas não o levavam muito a sério, consideravam-no meio superficial e afetado.

Joe era extremamente inteligente, tinha sempre uma resposta na ponta da língua e solução para tudo. Mas seus comentários costumavam ser um pouco agressivos e sua carreira entrou num impasse quando ele embaraçou seu chefe numa reunião, na presença do chefe dele.

A ex-primeira-ministra britânica Margaret Thatcher devia grande parte de seu sucesso ao fato de ser a "dama de ferro", determinada e irredutível em suas convicções. Depois de três mandatos, perdeu a liderança do Partido Trabalhista por não conseguir acomodar as diferenças entre seus correligionários.

Como surgem esses pontos fortes e por que as pessoas tendem a se apoiar tanto neles? "Eu não tenho pesquisa nenhuma sobre isso, mas suponho, com base na minha experiência, que esses pontos fortes são desenvolvidos na infância", diz Lois. "Nós crescemos em casas com certas regras de comportamento e aprendemos a lidar com esses critérios. Ninguém diz isso explicitamente, mas nós percebemos, quando crianças, qual o comportamento que é recompensado. Inconscientemente, tendemos a aplicar esse comportamento na nossa vida profissional." Vejamos alguns dos casos acima. Jamie cresceu numa casa em que a mãe era alcoólatra e o pai, workaholic. Acabou aprendendo a depender apenas de si mesma. Jeff era um adolescente gorducho, que decidiu entrar em forma para não ter que ouvir mais as gozações dos coleguinhas, e acabou obcecado com sua aparência. Joe frequentou escolas públicas, em que bons alunos são geralmente ridicularizados pelos outros estudantes, e aprendeu a usar sua inteligência como forma de defesa, com comentários ferinos. Thatcher teve um pai econômico nas demonstrações de afeto, que apenas se importava com as realizações da filha.

NAS ENTRELINHAS - Nossos pontos fortes são aqueles comportamentos que nos garantiram, no passado, a sobrevivência, o carinho, os brinquedos, o direito de assistir televisão até mais tarde. É só isso, então, somos programados pelas experiências da infância? Não podemos desenvolver comportamentos na própria carreira, com um chefe de primeiro emprego, por exemplo? "Sim, acho que sim. Eu já vi isso acontecer. Aliás,

acho que isso aconteceu comigo", diz Lois. "Eu tive um primeiro chefe duríssimo. Eu o admirava muito e ele me ensinou com padrões muito altos. Até que percebi, bastante tempo depois, que os padrões dele eram às vezes exagerados. Quando eu me tornei uma chefe, minhas expectativas em relação aos outros eram altas demais." O reflexo da infância na vida profissional pode ser visto também na maneira como aturamos situações quase insuportáveis no trabalho. "Se um chefe difícil se parece com um de seus pais ou com alguma outra figura de autoridade da sua infância, é bem maior a possibilidade de que você suporte a desmoralização que ele lhe impinge", diz Lois.

E como saber qual é o ponto em que nosso comportamento deixa de ser um motor da nossa carreira e passa a ser um fardo? Não corremos o risco de abandonar nossos pontos fortes cedo demais, antes de tirar o melhor proveito deles? "Não. Deixe-me dizer uma coisa, e se você puder frise-a bem na sua reportagem:  **você nunca vai abandonar as suas forças**", diz Lois.

Certo, vamos frisar bem isso. **"Você vai sempre manter as suas forças. O que nós propomos é que você adicione novas técnicas ao seu repertório para equilibrá-las. Seus pontos fortes vão sempre trabalhar bem para você, a não ser que você dependa exclusivamente deles."** Sobre o ponto em que você deve começar a compensar os seus pontos fortes, é simples: **no momento em que você percebe que pode descarrilhar. Não é tão difícil de observar.** Pode ser que você não esteja mais sendo tão elogiado quanto antes, ou esteja perdendo os melhores projetos, pode ser que o diretor não o convide para almoçar com a mesma frequência, seu último aumento pode ter sido menor do que a média da firma, ou você já não é mais tão ouvido nas reuniões quanto costumava ser... Os colegas também costumam enviar sinais. Ninguém é tão direto, mas você tem que estar atento para ler nas entrelinhas, perceber as críticas. Especialmente se for o chefe que estiver falando. "Uma minúscula indicação de que você podia ter feito um pouquinho melhor em algum ponto, eu pegaria esse sinal e multiplicaria por dez", diz Lois. "Você tem de saber que tudo o que o chefe falar para você é uma avaliação em potencial."

Quando percebe algum problema desses, o que a maioria dos executivos faz é trabalhar mais duro e dedicar-se mais ainda ao que sabe fazer bem, diz Lois. É o que ela chama de aumentar o volume. Mas o seu ponto forte pode ser exatamente a causa do problema e aumentar o volume só tende a piorar a situação. Segundo Lois, há oito razões básicas por que executivos de sucesso descarrilham. Antes de passar a elas, façamos uma ressalva. Nada substitui a competência técnica. "Estamos falando para um universo de pessoas extremamente competentes, que já provaram isso, mas que chegaram a um estágio em que apenas a sua capacidade técnica não garante ascensão profissional", diz Lois. Se não é o seu caso, desculpe-nos ter tomado o seu tempo até aqui, nenhum dos conselhos de Lois vai servir muito. Se há alguma dúvida sobre a sua competência técnica, aperfeiçoe-se antes de mais nada. E aí sim preste atenção às observações de Lois.

DIFERENTE NÃO, MELHOR - O primeiro dos perigos que podem fazê-lo descarrilhar, segundo ela, é o menosprezo à importância das pessoas. Em seguida vêm a inabilidade em trabalhar em grupo, a falta de cuidado com a sua imagem ou comunicação, a insensibilidade à reação dos outros, dificuldade em lidar com a autoridade, uma visão inadequada (estreita demais ou ampla demais), indiferença à necessidade dos clientes e,

finalmente, o trabalho em isolamento (sem contato com pessoas do seu nível, dentro ou fora da empresa). **Para cada um dos casos, Lois aconselha técnicas específicas para acrescentar comportamentos ao repertório do executivo. A palavra-chave é acrescentar. "Você não tem que mudar o seu modo de agir, você tem que levantar a cabeça e ver que há outros modos possíveis", diz Lois. "Eu não estou aconselhando ninguém a ser diferente, estou falando em ser alguém melhor." Não se trata de adaptar-se às situações que apareçam. "Adaptação é uma espécie de palavra média, dá para entender? Adaptar-se é não levar o caso até o nível seguinte, é evitar o trabalho interno. Adaptar-se é se adequar ao ambiente. Estou falando em tornar-se melhor."**

**Na maioria das vezes, as pessoas têm medo de mudar algum aspecto de seu comportamento. O primeiro temor é de tornar-se menos eficiente. O segundo é de que qualquer mínima mudança dê início a uma revolução na vida da pessoa.** Não é o caso. Em geral, Lois indica técnicas simples. Joe, por exemplo, aquele dos comentários ferinos, foi aconselhado a desenvolver técnicas de ouvir as pessoas (concentrar-se no que dizem, predispor-se a achar que algo de útil será dito...). Outro conselho simples foi contar mentalmente até dez antes de dar qualquer resposta. O conteúdo pode ser basicamente o mesmo, mas o momento de hesitação tira um pouco a impressão de que ele é uma metralhadora giratória disparando ao menor ruído. Mais uma técnica simples: para alguém exageradamente detalhista, que não está conseguindo cumprir prazos, um dos conselhos de Lois é evitar tomar notas em reuniões, procurando concentrar-se no sentido geral da discussão. Ou cortar o tempo que vai usar para dizer algo, de três minutos para um, por exemplo, dando as informações mais relevantes e depois descendo aos complementos, se houver interesse do ouvinte.

Trata-se disso, então? Técnicas, simplesmente? Dicas? De certo modo, sim. "Meu método não é terapia, são técnicas. Qualidades que você pode acrescentar ao seu repertório." O que Lois faz é abrir os olhos do executivo para comportamentos alternativos. De certa forma, devolvê-lo aos limites do campo de jogo. "Os limites mudam de companhia para companhia, de departamento para departamento, de chefe para chefe." O descarrilhamento ocorre quando seus pontos fortes começam a sair do campo de jogo. **"Se alguém sai constantemente dos limites permitidos, está com problemas. Pode estar falando demais, ou de menos, pode dar idéias criativas demais para aquele ambiente, tudo isso são fronteiras.** Por outro lado, se alguém joga o jogo corporativo sempre dentro dos limites seguros, no meio do campo, pode não estar agregando valor nenhum à companhia no longo prazo".

PARA A VIDA TODA - Do modo como Lois fala, parece que não há perda nenhuma. Mas quando adotamos um comportamento alternativo não deixamos de lado, pelo menos um pouco, um de nossos pontos fortes? Digamos que um jogador de futebol seja o melhor corredor de todos, chegue sempre à linha de fundo, mas um belo dia percebe que na primeira divisão, onde está jogando agora, seus marcadores costumam antecipar o que ele vai fazer e roubar-lhe a bola com certa facilidade. Ele resolve então começar a levantar a cabeça antes de iniciar sua corrida, para descobrir algum companheiro desmarcado e uma alternativa de jogada. "Belo exemplo", diz Lois. Mas nesses dois segundos que usa para levantar a cabeça ele perde um bocado de sua rapidez... "Hmmm. Eu não entendo nada de futebol, então você vai ter que me ajudar aqui", diz Lois. "Será verdade que no

começo ele perde um segundo ou dois, mas depois que domina melhor a técnica de olhar para os outros antes de correr ele pode voltar a ser o mais rápido de todos? Eu aconselho executivos ultradetalhistas, por exemplo, e mesmo deixando um pouco para lá a obsessão com os detalhes eles ainda são muito mais cuidadosos do que todo mundo..."

**É isso que Lois quer dizer com acrescentar, em vez de trocar de comportamentos. Com o passar do tempo, os novos comportamentos que levam a pequenos sucessos tendem também a ser repetidos. É nesse sentido que o profissional torna-se, segundo Lois, não diferente, mas melhor.** Pode dar errado? Sim. Mudanças bruscas têm risco muito maior. Além disso, nada feito bruscamente vai durar, diz a consultora. **O que se deve fazer é testar comportamentos novos aos poucos, e sempre pedindo a opinião de colegas sobre sua evolução.** É um trabalho para ser feito a vida toda? "Bem, você está falando com uma psicoterapeuta. Sim, acho que você tem que fazer isso à vida toda, porque você vai sempre encontrar pessoas diferentes". Não basta aplicar as técnicas de comportamento, até porque qualquer pessoa que reduza seu trabalho interno a um punhado de técnicas não vai convencer ninguém. "Não acho que isso seja suficiente. **Acho que cada um de nós deve pensar por que age do modo como age. Deve perguntar: a) quem queria ou precisava que eu agisse assim, no passado? b) como eu era recompensado? e c) o que aconteceria se eu não agisse assim?** Cada um de nós deve pensar: 'eu não tenho mais que agir como criança'. Não se trata de obedecer às regras da família, não se trata mais de ser amado e alimentado e protegido. **Trata-se de ter sucesso.**"