

Cuidado com a clonagem corporativa

Onde não se pode criticar, todos os elogios são suspeitos.

Ayaan H. Ali, deputada holandesa

TEO PEREIRA NETO

Na hora de contratar, é difícil fugir de certas tentações. Uma delas é formar equipes com profissionais de mesmo perfil que o nosso, pessoas com as quais temos afinidades no comportamento pessoal, no perfil psicológico e no estilo profissional.



Se somos extrovertidos, adoramos gente assim e subestimamos os introvertidos. Se somos mais fechados, detestamos os que estão sempre se comunicando e focando relacionamentos, pessoas que parecem não levar a vida a sério.

Afinidades são importantes e devem ser um dos nortes do gestor bem-sucedido. Mas afinidades baseadas no compartilhamento de visão, missão, propósitos. E alinhamento, sem o que não haverá sinergia e nem será possível capitalizar os esforços individuais e coletivos.

Por isso, na hora de contratar é bom lembrar-se de um conselho de Ichak Adizes, experimentado consultor e professor da Universidade da Califórnia. Para ele o gestor ideal deveria atender aos requisitos **PAEI**:

- P PRODUTOR**
Toma a iniciativa, põe a mão na massa, carrega o piano e faz a coisa acontecer.
- A ADMINISTRADOR**
Organiza, sistematiza, planeja e cria mecanismos de controle e acompanhamento.
- E EMPREENDEDOR**
Visionário, sonhador, criativo, vislumbra oportunidades, é inovador e tem coragem para assumir riscos.
- I INTEGRADOR**
Sabedor da importância dos relacionamentos interpessoal e interdepartamental, fica de olho na união e na integração de pessoas e equipes. Está de prontidão para atuar como bombeiro ou moderador.

A questão é que, segundo Adizes, ninguém consegue, sozinho, incorporar estes quatro requisitos. Uma equipe ou empresa composta somente de visionários [E], sonhará muito, assumirá riscos demais e não medirá consequências. Um grupo com apenas planejado-

res e controladores [A], fará muitas contas e, após avaliar os prós e contras, é bem possível que aborte a empreitada. O mesmo raciocínio vale para os estilos P e I.

Assim, na hora de montar sua equipe, tenha a mente aberta para as diferenças, exorcize o preconceito e tire vantagens da diversidade. Evite a autoclonagem, procedimento adotado por grande parte de gestores que, em nome de uma pseudo afinidade, estão sempre buscando “gente igual”, gente com o mesmo DNA, que pensa da mesma forma. E aí vão dois alertas. Um é a frase do jornalista estadunidense Walter Lippmann: “Onde todos pensam do mesmo jeito, ninguém pensa muito”. Outro alerta é que, onde se dá preferência às afinidades pessoais, deitam e rolam os oportunistas e bajuladores.

Avalie seu estilo, mapeie seus pontos fortes e fracos. E tenha coragem [e humildade] para se cercar de pessoas que assegurem complementaridade ao seu estilo corporativo. Use a “revolução dos pontos fortes” a seu favor. Dedique-se e dê espaço para o que você sabe e gosta de fazer, e que, além disso, é responsabilidade do seu cargo. E para aquilo que não é o seu forte, há profissionais disponíveis na empresa ou no mercado. Prontos para fazer aquilo que você não sabe; ou sabe, mas não gosta; ou sabe, gosta, mas não tem tempo. Por isso, na hora de contratar, evite se clonar!

Teo Pereira Neto é Diretor de Comunicação do Instituto Opet Educação e Cidadania [Curitiba/PR].
teodoro@opet.com.br