

Introdução

"O privilégio de toda uma vida é ser aquilo que nascemos para ser."

Joseph Campbell

O modelo de qualidades que vamos conhecer é de grande utilidade para autoconhecimento e para *feedback* de indivíduos ou grupos. Parte-se da identificação dos nossos talentos, do que temos de melhor e mais precioso em nossa história, do que muitas vezes foi determinante na nossa ascensão profissional. Estes talentos, tão apreciados, podem "perder" sua eficácia e necessitam ser complementados, o que significa desenvolver o outro lado desta moeda, desenvolver novas atitudes, que chamaremos de tarefas.

Talentos e tarefas são dois lados complementares da mesma moeda. Ao enxergar isso em mim, consigo perceber onde estou derrapando na minha trajetória pessoal. Ao enxergar isso no outro, passo a perceber mais claramente o espelho que este outro pode ser para mim, ao revelar o que preciso desenvolver em mim. O modelo busca um equilíbrio dinâmico de forças que permitem progredir e entender reações individuais e do grupo, gerando mais aceitação, empatia e levando para a ação que leva ao desenvolvimento e superação.

As qualidades nas vidas das pessoas

Todos nós possuímos certas qualidades pessoais que nos acompanham desde os primeiros estágios de nossas vidas. É como se essas qualidades nos tivessem sido dadas, de modo que as melhores palavras para descrevê-las são "dons" ou "talentos".

Um talento é uma atitude natural. As pessoas ao seu redor lhe dizem: "É uma característica sua." Naturalmente, você percebe que é bom trabalhar com base nos seus talentos. Você busca atividades que "combinam" com seu jeito, em geral, que são mais fáceis para você fazê-las do que para os outros, havendo reconhecimento com bastante frequência. Os talentos oferecem a possibilidade de você se destacar, distinguindo-se das outras pessoas.

Um exemplo de talento é ter grande capacidade analítica, o que permite que você encare problemas complexos. Sem dúvida, um talento deste tipo representa um grande potencial. Entretanto, se o talento for exagerado, se ele se tornar uma coisa excessivamente boa e excessivamente utilizada, o resultado será menos positivo no longo prazo. Você acaba com o que poderia ser chamado de "caricatura" do seu talento e as pessoas do seu meio passam a considerar este seu comportamento chato e irritante. Elas dizem: "Por que você sempre tem que ser tão ..." ou, pelas suas costas, elas comentam: "ele é sempre tão...."

Você mesmo poderá notar que esse comportamento causa tensões ou não funciona mais tão bem quanto antes. O talento da 'capacidade analítica', por exemplo, pode assumir a caricatura de indiferença ou de racionalidade fria. Quando estiver sob pressão ou estressado, as chances de exagerar o seu talento e de transformá-lo na sua caricatura aumentarão.

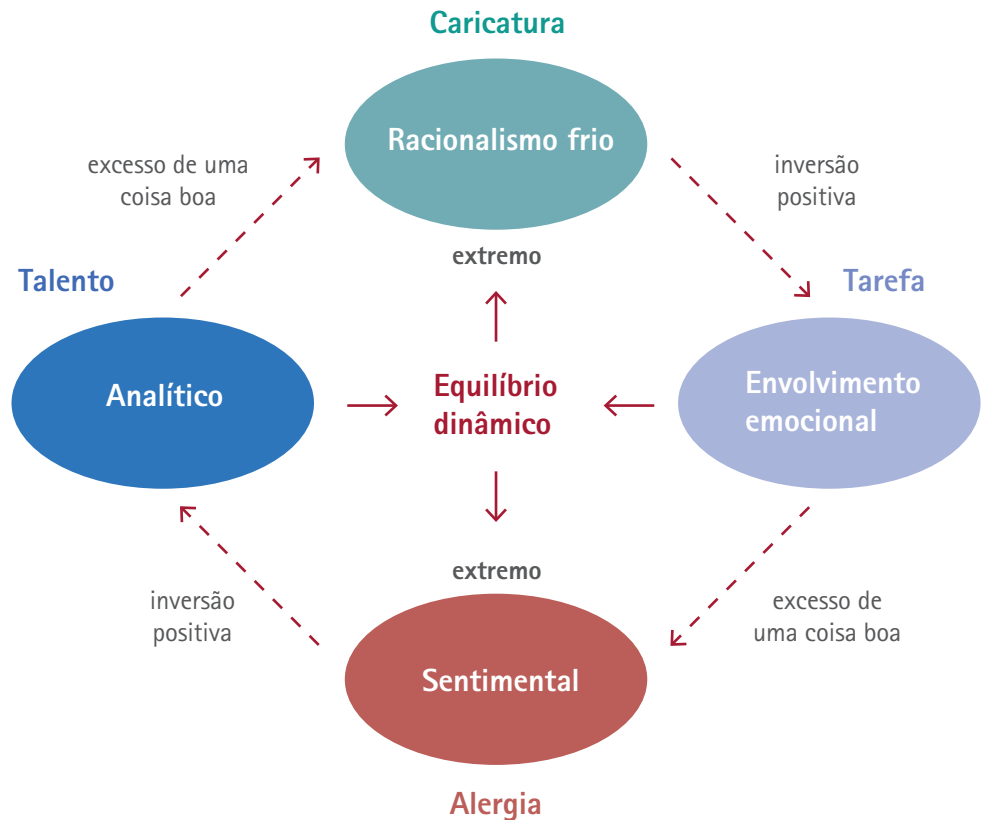
Sempre que você tiver dificuldades em lidar com o comportamento caricatural de alguém, vale a pena perceber que a pessoa está exagerando alguma coisa que é essencialmente uma qualidade positiva. Em segundo lugar, é importante ter em mente que, em geral, não adianta muito dizer para alguém – ou para você mesmo – "porque você não age menos deste ou daquele jeito para ficar outra vez em sintonia com o seu talento?" O que funciona mesmo é perguntar o que complementa as necessidades do seu talento, para evitar que ele assuma uma forma tão extrema. Esta seria a inversão positiva da sua caricatura, que leva à sua "tarefa".

A sua tarefa é o contraponto complementar do seu talento. Em certo momento da vida, você aprende que cada talento traz consigo a sua respectiva tarefa. Na verdade, cada um deles é apenas metade da qualidade, e eles só formam uma qualidade completa quando são devidamente equilibrados. O talento da "capacidade analítica", que possui o "racionalismo frio" como caricatura, pode ter como tarefa o "envolvimento emocional". Um próximo passo lógico seria pensar qual será o aspecto desta tarefa na sua forma exagerada. A resposta a esta pergunta mostrará algo difícil de você aceitar, tanto nos outros quanto em si mesmo: é a sua "alergia".

A sua alergia é algo que você se recusa terminantemente a ser, e esse comportamento nas outras pessoas funciona, para você, como um pano vermelho para um touro. É um comportamento que você detestaria ter em si mesmo também, e que desencadeia o seu mecanismo de defesa. É a inversão negativa do seu talento e o extremo oposto da sua caricatura. Em nosso exemplo, o excesso de envolvimento emocional se tornaria "sentimentalismo".

Muitas vezes, a sua alergia está relacionada aos seus medos. O importante mesmo ao aprender a lidar com a sua alergia é estar ciente de que a pessoa que você acha tão irritante está, de fato, mostrando algo que seria bom aprender, só que isto está sendo exagerado. Pois é exatamente o impacto desta alergia que torna tão difícil vivenciar a sua tarefa como uma qualidade que vale a pena desenvolver e que você poderia considerar como parte de si mesmo. Você tende a vivenciá-la com a aversão inspirada pela sua alergia. Com relação à sua tarefa, você tenderá a dizer: "Isto não é para mim, simplesmente não faz parte do meu caráter." Mas ela pertence a você, sim, porque como ela é o contraponto do seu talento, as suas sementes já estão dentro de você.

O exemplo descrito anteriormente pode ser resumido no seguinte diagrama:



ALGUNS EXEMPLOS ADICIONAIS

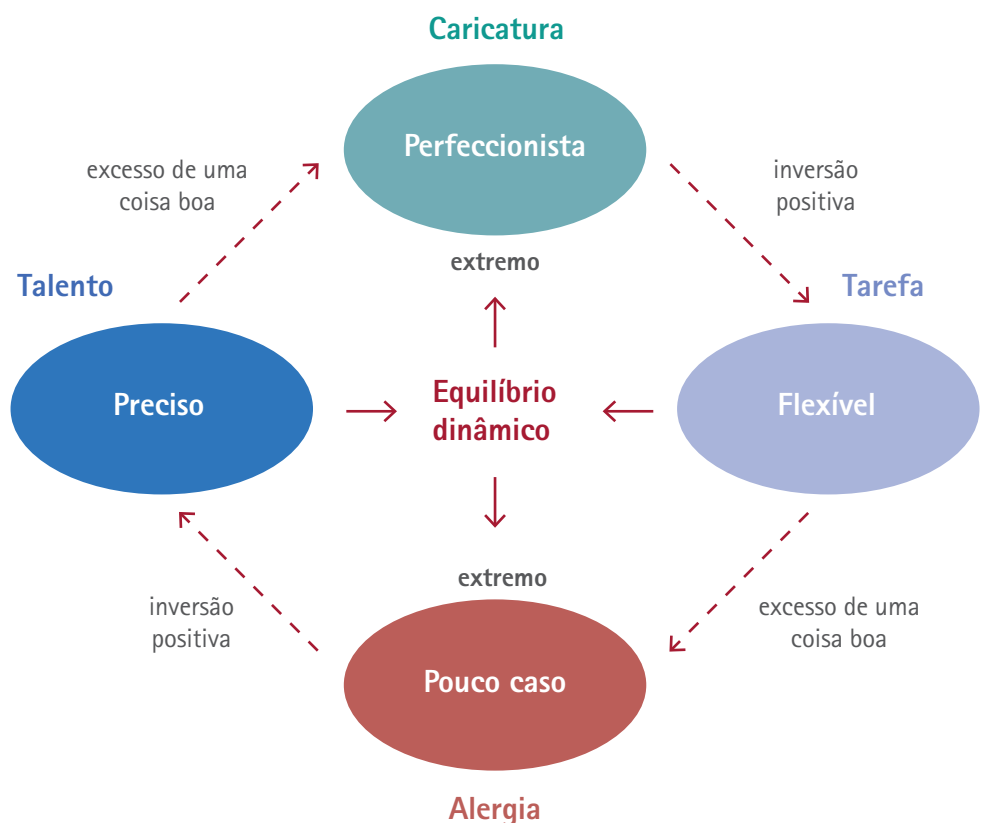
- A** Peter é um homem de 38 anos que se formou em engenharia da computação e posteriormente ocupou os seguintes cargos: programador de sistemas, supervisor de grupo, engenheiro de sistemas e engenheiro de sistemas de marketing. Ele tornou-se, então, gerente de vendas, uma função na qual enfrentou problemas. Seu ponto forte sempre fora a busca da qualidade, associada à precisão do seu trabalho. Às vezes, ele exagerava e se tornava um perfeccionista, o que não chegava a incomodar ninguém. Entretanto, isso mudou no seu novo emprego: uma função de gerenciar pessoas.

Talentos e tarefas

Peter estava extremamente aborrecido com o que ele descreveria como uma atitude de pouco caso e indiferença de alguns de seus funcionários, cujo desempenho ele classificava como fraco. Ao mesmo tempo, suas exigências perfeccionistas e inflexíveis se deparavam com uma resistência significativa. Para criar um ambiente em que os seus funcionários pudessem alcançar o desempenho ideal, para fazer *coaching* e transferir-lhes o seu conhecimento, ele teve que aprender a renunciar à busca pela perfeição e ser mais flexível e tolerante, às vezes.

No início, ele teve dificuldade para lidar com essa questão; ele resistia a essa simples ideia porque, segundo sua experiência, tolerância era igual a pouco caso.

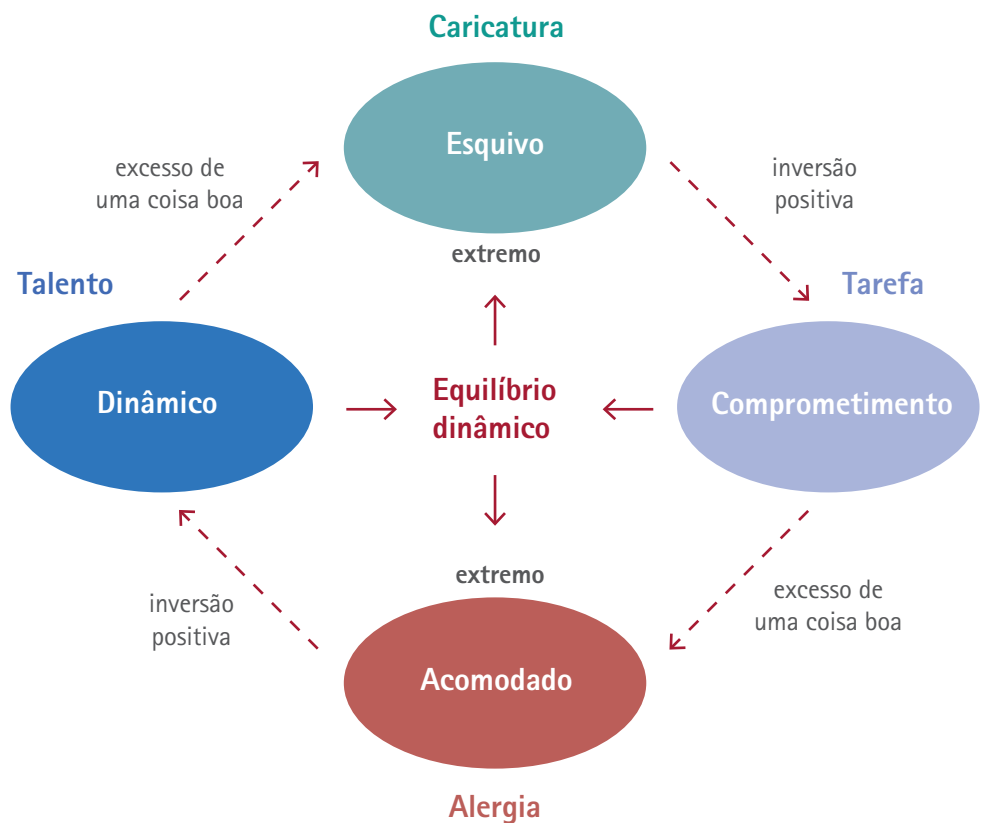
Entretanto, depois de um ano, ele havia feito um grande progresso e já percebia a força do equilíbrio entre precisão e tolerância. Isto se traduz no seguinte diagrama:



- B** Susan era uma economista que, depois de dezoito anos de trabalho no serviço público e em assistência médica, mudou para uma empresa de contabilidade particular para se tornar Chefe de Finanças e Economia. Sua capacidade de decidir com energia a respeito de certos assuntos e de concentrar todos os esforços para alcançar o que ela tinha decidido sempre foram muito úteis em sua carreira. No início, ela vivenciou o novo ambiente operacional como um mundo exclusivo de homens e, com medo de dar um passo em falso, ela dava ênfase exagerada à sua capacidade de decisão. Conseqüentemente, ela era percebida como autoritária e inacessível, e não conseguiu obter o apoio necessário para as políticas que propunha. O diretor geral disse-lhe que se quisesse continuar no emprego, ela teria de aprender um estilo de liderança diferente. Ao receber *coach*, Susan aprendeu que abrir a mente aos pontos de vista dos outros e, às vezes, fazer acordos não é o mesmo que ser indecisa, algo que ela descrevia, com desdém, como sendo "mediocre". Assim, ela desenvolveu, passo a passo, um equilíbrio entre a sua capacidade de tomar decisões e uma postura mais aberta:



- C** Robin era um gerente ativo, dinâmico, que estava sempre envolvido em inúmeros projetos. Mal começava um, já assumia outro e, muitas vezes, alternava de projeto em projeto. Ele não gostava nem um pouco das pessoas que ele chamava de "enferrujadas", acomodadas, presas a uma rotina ou a projetos de longo prazo. Com o tempo, passou a ser conhecido como gerente sabonete, que "escorregava" entre projetos, esquivando-se de maiores projetos e responsabilidades com a vivência de sua "caricatura". Ele teve que reconhecer que aquelas pessoas apresentavam uma qualidade que, de uma forma menos extrema, poderia ser utilizar com proveito: o maior comprometimento. Seu talento era a energia dinâmica, mas o fato de as outras pessoas o perceberem cada vez mais como esquivo, trabalhava contra ele:



Abordagem biográfica

Este modelo possui uma perspectiva claramente biográfica. Para os jovens, é importante desenvolver os talentos, utilizá-los e ser reconhecido por eles. De certa forma, durante a primeira parte da sua vida profissional, você "capitaliza" os seus talentos. A palavra talento refere-se à antiga moeda grega de prata, também chamada de talento. Você "cobra" pelos seus talentos. Isto permite que você estabeleça as fundações da sua carreira.

No início, não é necessário trabalhar nas suas tarefas. Mas, em algum momento, você começa a perceber que os seus talentos estão se tornando menos eficazes. O que costumava ser um modo totalmente natural de lidar com as questões produz, cada vez menos, os resultados esperados. A sua propensão de exagerar e se tornar a sua caricatura aumenta. Cada vez mais, você percebe que os seus talentos precisam de outra qualidade como o seu contraponto. Este é o momento de começar a investir nas suas tarefas. Se, por qualquer motivo, você não fizer isto e continuar a agir da mesma maneira, com aquela atitude já familiar, as limitações e os desequilíbrios dos seus talentos se tornarão mais visíveis e as suas caricaturas e alergias determinarão cada vez mais a sua vida. Você vai sobrecarregar os seus talentos, causando todos os tipos de espirais negativas nos relacionamentos existentes no seu ambiente. Isto, por sua vez, causará descontentamento e exaustão, condição conhecida como "queimar o fusível".

Há duas coisas que dificultam a realização das tarefas. A primeira é que os seus talentos estão diretamente relacionados às suas certezas. Você conhece bem esses comportamentos e, em geral, eles levam ao reconhecimento. Parcialmente, é um comportamento ao qual você foi condicionado, os seus padrões habituais e reações automáticas são baseados nele e talvez você tenha ficado ainda mais acostumado a se identificar com os seus talentos. "É o meu jeito de ser." Se você decidir colocar em prática as suas tarefas, será preciso começar a fazer coisas pouco familiares e não o tipo de comportamento que você apresenta normalmente. Isso, provavelmente, causará insegurança. E não lhe trará reconhecimento imediato. Trata-se de algo que você terá que oferecer a si mesmo. Quanto mais você avançar no seu desenvolvimento, mas evidente se tornará o fato de que o crescimento implica em lidar com a insegurança. Uma coisa é certa: se ficar sempre preso às suas certezas, você não irá crescer. No longo prazo, em geral, isto irá contra os seus interesses. A pessoa que não percebe que o insucesso em obter reconhecimento tem algo a ver com ela mesma e continua a fazer "mais do mesmo" como solução, se sentirá cada vez menos notada e levada a sério. Este sentimento de ser desprezado pode se transformar facilmente em ironia, amargura, cinismo e na idéia de que "não há mais nada aqui para mim." Portanto, é de fundamental importância identificar, no momento certo, quando e onde dar o próximo passo rumo ao seu desenvolvimento pessoal.

Outro aspecto que pode dificultar a realização das tarefas é o impacto da sua alergia. Você pode usar a reação de resistência ou de irritação como uma desculpa para não trabalhar a sua tarefa.

Em geral, a sua alergia projeta em outros aquelas coisas que você rejeita em si mesmo e que lhe causam medo. Se, por exemplo, você tiver medo de perder o controle, a sua tarefa será aprender a relaxar; sua alergia poderá ser a "irresponsabilidade" ou o "pouco caso". Ao continuar a resistir e se aborrecer com as pessoas que você considera irresponsáveis ou indiferentes, você estará, na verdade, evitando a sua tarefa. Esta sua alergia está relacionada aos mecanismos de defesa, que podem se tornar evidentes em situações de crises graves. A energia necessária para manter as suas defesas já não estará disponível, e, de repente, as coisas que você sempre conseguiu manter sob controle vêm à superfície. Assim, durante uma crise, uma pessoa conhecida como extremamente racional pode, de repente, tornar-se muito passional ou sentimental. E outra pessoa, conhecida como muito sensível, pode surpreender as demais, em tempos de crise, com uma atitude analítica e realista. Aprender com as suas alergias significa, portanto, investigar quais medos e rejeições você projeta nos outros e/ou, conseqüentemente, o que você continua a evitar em si mesmo.

As quatro questões de auto procura

Para obter um panorama claro das suas qualidades por meio deste modelo, pode-se utilizar cada uma das quatro formas em que elas se manifestam como uma porta de entrada. Muitas vezes, você não tem uma ideia acabada sobre os seus talentos, já que eles vêm com tanta naturalidade, mas você sabe muito bem que tipo de pessoa pode tirá-lo do sério. Neste caso, você pode usar a sua alergia como a porta de entrada e, a partir daí, chegar às outras três. Aqui estão as quatro perguntas de discernimento interno, utilizadas para identificar o talento, a caricatura, a tarefa e a alergia:

1. Para encontrar um dos seus talentos, você deve se fazer a pergunta: O que sempre foi fácil para mim? O que eu posso fazer naturalmente e que as outras pessoas acham muito mais difícil?
2. Você pode descobrir a sua caricatura pensando: Qual é o comportamento que eu demonstro e que irrita ou incomoda os outros, e a respeito do qual as pessoas dizem: "Não seja sempre tão...?" Ou às vezes: Quando eu percebo que o meu comportamento não funciona bem ou cria tensão? A partir da sua caricatura, você poderá caminhar em duas direções: qual é qualidade que ficou superenfaticada na minha caricatura? (ou seu talento), e: qual é a inversão positiva? (sua tarefa).
3. A sua tarefa é a resposta para a pergunta: O que eu sinto que me traz equilíbrio? E a seguir: em que esta qualidade se transforma se ela for exagerada? (sua alergia), e: qual é a sua inversão negativa? (a sua caricatura).

4. Você pode encontrar a sua alergia fazendo-se a seguinte pergunta: O que eu não suporto nos outros, qual é o comportamento das outras pessoas que realmente me irrita? E a seguir: como isto seria em uma forma menos superenfaticada ou qual é a competência oculta nisto? (sua tarefa), e: qual é a sua inversão negativa? (ou seu talento).

É claro que cada um de nós possui várias qualidades que podem ser mapeadas desta maneira.

CONDIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DAS QUALIDADES

- A primeira condição é uma cultura organizacional que permita que as pessoas aprendam com os seus erros. Uma cultura de competição acirrada entre colegas, nas quais os erros sejam um tabu e que não permita que as pessoas expressem as suas perguntas e dúvidas por medo do fracasso é um ambiente de pouca aprendizagem.
- O segundo aspecto é uma política de recursos humanos (RH) que deixe espaço para a experimentação. A política de RH que soe como: "investimos em jovens talentos até que eles cheguem ao topo e obtenham sucessos e, portanto, esperamos que eles continuem assim," não oferece qualquer espaço para novas tentativas. Trabalhar na sua tarefa requer a possibilidade de aprender por tentativa e erro. Isto é muito difícil em um ambiente em que você precisa, invariavelmente, manter o mais alto desempenho.
- Em terceiro lugar, você precisa de uma rede de parceiros no desenvolvimento. Depois dos seus dias de escola, o crescimento e a aprendizagem se materializam cada vez menos por meio da transferência de conhecimento. Na verdade, este método é substituído por conversas e trocas de experiências. É essencial ter companheiros, pessoas a quem você possa fazer as suas perguntas, com quem você possa compartilhar as suas dúvidas, cujos sucessos e fracassos proporcionem uma experiência de aprendizado para todos, com quem você possa fazer análises em profundidade, que deem *feedback* e dicas, etc. Do ponto de vista ideal, você pode encontrar esses companheiros entre os seus colegas. É possível também criar condições similares em outros locais, como por exemplo, em um programa de aprendizado formal.

COMO ESTE MODELO PODE AJUDAR

Ele pode ajudá-lo a ter ideias sobre o seu próprio comportamento e a visualizar a forma como você atua do ponto de vista do desenvolvimento pessoal, ou seja: obter uma autoimagem realista. O crescimento requer uma reflexão regular, uma noção do que ainda é aplicável e desejado e do que precisa ser mudado.

A decisão de alterar certos aspectos do seu comportamento não implica, automaticamente, em que você agiu de forma errada no passado, mas que você está entrando em uma nova fase. A base do crescimento é o conhecimento sobre as suas qualidades e a aceitação de si mesmo, do jeito que você é. A seguir, é crucial olhar com total honestidade para o que o seu entorno espelha e aprender com isso. Quanto menos realista for a sua autoimagem, mais você tenderá a usar duas autoimagens não realistas simultaneamente: por outro lado, você poderá ficar com a ideia de que não é bom o suficiente, que não é como deveria ser, que você está em falta, o que gera uma incerteza básica sobre si mesmo. Ao mesmo tempo, você pode ter a impressão que "se eles me dessem uma chance de verdade e me levassem mais a sério, eles poderiam ver o quanto eu sou especial." Estas duas autoimagens – uma muito negativa e a outra muito positiva – evocam e mantêm uma à outra, obstruindo o autoconhecimento e o crescimento. Elas também obstruem os relacionamentos com os outros, já que não permitem que você veja as outras pessoas como elas são. Em vez de ser severo para consigo mesmo, você precisa de indulgência; em vez de ilusões a seu respeito, você precisa de honestidade. Isto significa ter a coragem de se olhar no espelho. Você pode desenvolver uma autoimagem realista, observando o impacto causado no ambiente e nos outros. O que você verá pode não ser tão bonito quanto você sempre imaginou, mas também não será tão feio quanto você temia.

O modelo pode auxiliá-lo a dar *feedback* para outra pessoa, como um colega ou um supervisor, por exemplo. Há diferença entre dizer: "você sempre se intromete na vida dos outros," e dizer: "o seu envolvimento profundo (seu talento) com as outras pessoas tem um risco inerente: se exagerar, você não manterá o devido distanciamento; o impacto sobre os outros (como em mim) poderá ser que as pessoas o considerem intrometido." Isto proporciona uma abertura para a formulação da curva de aprendizagem.

Nas equipes, o modelo pode ser útil para o mapeamento das dinâmicas mútuas e para que se invista em um tipo de cooperação que favoreça o crescimento de todos. Se a equipe apresentar tensões, isto significa, em geral, que as caricaturas e alergias estão predominando. Meu colega provoca minha alergia e me irrita; como resultado, eu superenfatico o meu talento em uma caricatura, e vice-versa. Se cada membro da equipe compartilhar um talento e uma tarefa com seus colegas, as oportunidades se abrirão. Afinal, todos temos talentos, caricaturas, etc. O próximo estágio é pensar como poderemos nos apoiar mutuamente para fazer a conexão entre o talento e a tarefa.

Notas

1. Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden 2. Rowohl, 1989.
2. Daniel Ofman: Bezieling en kwaliteit in organisaties. Servire, 1992.