



edição 118 - [sumário]

carreira - como fazer tudo melhor na sua carreira

Olho na anticompetência

Um único comportamento negativo pode anular uma série de qualidades. Conheça essas características e aprenda a corrigi-las

Por RENATA AVEDIANI



Você conhece o negócio, entrega resultados e ainda assim não é promovido? Talvez isso aconteça por causa de uma anticompetência. Essa é uma expressão nova na gestão de carreira para um problema antigo. No caso, um comportamento ou uma característica pessoal ruim que pode ofuscar suas qualidades profissionais. Um único traço negativo pode comprometer a evolução da carreira, diz Márcia Veras, consultora sênior para a área de desenvolvimento de liderança da Korn/Ferry International.

Em suas atividades de coach de executivos, a Korn/Ferry usa uma pesquisa realizada pela Lominger-Korn/Ferry, empresa de desenvolvimento de liderança, para identificar as anticompetências de cada profissional. O estudo, que ouviu mais de 6 000 pessoas

nos Estados Unidos, detectou 19 comportamentos que podem prejudicar a carreira. Todos com características negativas que podem ser identificadas e corrigidas. O desafio está em encontrá-las. É preciso um constante trabalho de autoconhecimento e feedback, para que alguém assuma suas anticompetências, diz Márcia. Todo profissional tem o seu calcanhar-de-aquiles. [O problema é admitir, diz Werner Kugelmeier, diretor da WK Prisma, empresa de treinamento empresarial, e coach de executivos há seis anos.](#) A seguir, as cinco anticompetências mais comuns no mundo corporativo, por ordem de incidência, de acordo com o levantamento da Lominger-Korn/Ferry. Descubra quais são as suas e comece já a enfrentá-las.

1. ADMINISTRAÇÃO EM EXCESSO

Confiar na própria capacidade é uma qualidade. Em excesso, pode causar dificuldades para trabalhar em equipe. A pressão corporativa tende a estimular esse problema, já que as pessoas têm medo de errar. [Muitos profissionais preferem não correr riscos, diz Werner, da WK Prisma. Quem não detecta isso a tempo pode comprometer a produtividade do time. Um administrador excessivo não potencializa as competências do grupo, desapontando pessoas e desperdiçando talentos. Se é o seu caso, que tal escolher tarefas para distribuir ao time? Aumente a dose aos poucos. Assim, vai tomando confiança e quando perceber estará delegando mais.](#)

2. INSENSIBILIDADE AO OUTRO

Não deixar as pessoas à vontade ou não prover condições de aprendizado é uma anticompetência relacionada à insegurança. Um líder assim pode ser um problema, já que, por desconhecer a equipe, barra promoções e não consegue identificar sucessores. A hostilidade acaba afastando as pessoas e prejudicando os resultados da área. Não deixe de dar atenção às reações dos outros em relação às suas atitudes.

3. POSTURA DEFENSIVA

Ninguém gosta de críticas. Uma postura defensiva em relação a elas, porém, não resolve nada.

Quando ouvia uma opinião adversa, Rodrigo Alvarez, de 35 anos, diretor de operações técnicas da Active, empresa que desenvolve softwares para a indústria farmacêutica, tratava de cortar o assunto. Com o tempo percebeu que a equipe não compartilhava informações com ele e buscou a ajuda de um coach. Ainda trabalho isso, mas estou bem melhor e sinto a equipe comigo, diz. [Para quem não resiste a uma crítica, cuidado! Melhor um feedback negativo em tempo do que uma demissão por incompetência, alerta Werner.](#)

4. ARROGÂNCIA

Insegurança também é a base aqui. Valorizar-se demais e contar vantagem é uma defesa às próprias fraquezas. [Um arrogante, em geral, não tem conteúdo para justificar a imagem que vende de si, diz Werner. Poucas pessoas são capazes de admitir esse defeito, mas, se lá no fundo você sabe que sofre desse mal, cuide do ego e avalie suas deficiências. Depois, observe as habilidades das pessoas ao seu redor, valorizando o que cada uma tem para colaborar no seu desenvolvimento.](#)

5. EXCESSO DE DEPENDÊNCIA DE UM ÚNICO TALENTO

Em tempos de mudança não basta ser bom em uma coisa só, diz Márcia, da Korn/Ferry. Essa anticompetência está muito relacionada ao sistema de ensino, que induz o profissional a desde cedo focar nas habilidades natas. [As empresas querem pessoas com soluções para problemas diferentes, diz Werner. Os efeitos podem ser desastrosos. Se o profissional for colocado em um cargo para o qual não está preparado, suas deficiências estarão mais expostas e sua imagem pode ficar prejudicada.](#)

Descubra suas anticompetências

Um estudo da Lominger-Korn/Ferry, empresa de desenvolvimento de liderança, listou 19 comportamentos que podem anular uma série de qualidades suas no trabalho e atrasar seu crescimento na carreira.

Na reportagem *Olho na Anticompetência* você conhece mais sobre estas características. Aqui, você conhece as dez primeiras, por ordem de incidência, e perguntas para avaliar se você sofre ou não com alguma delas.

--

Anticompetências	Algumas perguntas que podem ajudar a refletir sobre o tema
1. Administração em excesso (over-managing)	<ul style="list-style-type: none">• Você é perfeccionista e acredita que só você conseguirá fazer o trabalho bem-feito?• Ao delegar, você delega também o poder e a autoridade para que sua equipe possa entregar os resultados e receber o crédito pelo trabalho?• Você tem habilidades ou talentos que poderiam ser ensinados para sua equipe, ajudando-a a alcançar os resultados mais facilmente e com menor dependência da sua supervisão?
2. Insensibilidade aos outros	<ul style="list-style-type: none">• Você procura conhecer as pessoas?• Você busca adaptar seu estilo e discurso ao público com o qual interage?• Você dá tempo às pessoas para que se sintam confortáveis com você?• Você sabe o impacto que causa nas pessoas?
3. Postura defensiva	<ul style="list-style-type: none">• Ao pedir feedback, você se mostra aberto(a) e disponível a ouvi-lo, mesmo que seja negativo?<ul style="list-style-type: none">• Você conhece seus pontos fracos?• Você tende a resistir ou reagir sem refletir diante de novas idéias?
4. Arrogância	<ul style="list-style-type: none">• Você se considera mais inteligente e talentoso(a) do que a maior parte das pessoas com quem trabalha?<ul style="list-style-type: none">• Você categoriza as pessoas em "boas" e "ruins" e deixa transparecer ou divulga sua opinião sobre elas?• Você presta atenção na sua linguagem não-verbal para saber que imagem está transmitindo?• Você participa de forças-tarefa ou grupos de estudo fora de sua área de atuação?
5. Excesso de dependência de um único talento	<ul style="list-style-type: none">• Você busca projetos que exijam habilidades distintas daquelas que usa no seu dia-a-dia?<ul style="list-style-type: none">• Você tem interesse em sair da sua "zona de conforto" para aprender novas habilidades?
6. Falta de habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Você pede feedback regularmente sobre habilidades que precisa adquirir para realizar melhor seu trabalho?

- Você sabe quais são as habilidades que precisa desenvolver?
 - Você sabe como desenvolver novas habilidades?
 - Você acredita no trabalho em equipe e cria uma visão comum para seu time?
 - Você delega e dá empowerment à sua equipe?
7. Incapacidade para criar uma equipe
- Você investe tempo na construção/consolidação das relações entre membros da equipe? E com você?
 - Quando está selecionando pessoas para sua equipe, você tende a buscar apenas indivíduos parecidos com você?
 - Você sabe que habilidades os membros de sua equipe precisam ter para entregar os resultados desejados?
 - Você sabe buscar habilidades complementares nos diferentes membros da equipe?
 - Você perde o controle com facilidade, reagindo impulsivamente?
8. Incapacidade para formar uma equipe de alta performance
9. Falta de compostura
- Você é impaciente ou ansioso(a), pulando direto para as conclusões?
 - Você é sarcástico(a) ou hostil quando contrariado(a)?
 - Você se adapta a algumas pessoas e não a outras?
 - As pessoas consideram você muito rígido(a) ou preso(a) a seus valores, sem abertura para ouvir ou conhecer valores diferentes dos seus?
10. Incapacidade para se adaptar às diferenças
- Você se vê refém de sucessos passados ou acredita apenas em soluções que já foram testadas e aprovadas

Importante: este material não pode ser reproduzido e é de propriedade intelectual da Lominger-Korn/Ferry.