

Errar muito, cada vez melhor

por Ricardo Vargas*

Artigo publicado na Revista Executive Digest, n.º 22, Fevereiro de 2008

É quando as coisas correm mal que se vê a qualidade real de quem gere pessoas.

Nos bons momentos qualquer palmada nas costas ou comentário positivo passageiro serve. De preferência acompanhado de uma boa avaliação no final do ano ou, no melhor dos casos, de um prémiozito. Motivação garantida dos membros da equipa, objectivos atingidos, sono tranquilo.

Nos maus momentos não há como escapar a um escrutínio cortante. A decisão de como lidar com os erros dos membros da equipa constrói a reputação do gestor.

Os livros de fábulas empresariais com ratos, queijos, pinguins, peixes, morcegos e outros animais falantes estão cheios de frases sonoras motivacionais para encher a boca e despejar nesses momentos críticos. Quem não conhece as fórmulas mágicas? “Os erros são parte do processo de aprendizagem”, “errar é humano”, “não há fracasso, apenas *feedback*”, “falhar constrói a curva do sucesso”, são algumas das preferidas. O problema é que, além da magia de enriquecerem os seus autores, não está provado que transformem a competência e consciência das pessoas que erram de forma a não repetirem o disparate.

A verdade é que os erros custam caro às organizações. Em alguns casos custam mesmo as próprias organizações.

Na ausência de uma capacidade de análise criteriosa dos erros cometidos pelos seus colaboradores, utilizar qualquer fórmula pré-cozinhada é um erro em cima de outro erro. E como sabemos um segundo erro não transforma o primeiro num acerto.

A primeira pergunta perante o erro deve ser: trata-se de um erro criativo ou de um erro evitável?

Um erro criativo acontece sempre que fazemos algo inovador, diferente, que nunca foi tentado antes. Resulta de não haver procedimentos definidos para atingir os objectivos nas circunstâncias actuais, da falta de informação disponível sobre o tema, de um risco calculado e assumido. É uma consequência da iniciativa de quem o comete.

Um erro evitável é uma consequência da falta de empenho, competência ou atenção de quem o comete. Acontece quando fazemos algo que já foi feito antes, para o que existem procedimentos definidos que não foram seguidos, informação disponível que não foi estudada, riscos assumidos que se revelam fatais por não serem calculados.

Havendo quem faça bem não há razão para fazer mal, mesmo que seja a primeira vez que fazemos.

Cada um destes tipos de erros requer uma forma diferente de lidar com eles. Os erros criativos devem ser reconhecidos como fonte de aprendizagem, uma manifestação de iniciativa, e mesmo premiados na proporção directa da sua grandeza. Um grande erro criativo revela uma enorme capacidade de inovação, empreendedorismo e iniciativa.

Os erros evitáveis devem ser punidos na proporção directa da sua gravidade. Um grande erro evitável revela apenas uma enorme estupidez ou incompetência.

Deixar passar os erros evitáveis sem punição, por pequenos que sejam, tem como resultado uma diminuição global e inexorável da qualidade fornecida pela sua equipa.

Sancionar negativamente os erros criativos, seja qual for a sua dimensão, tem como resultado uma diminuição global e inexorável da capacidade de iniciativa e inovação da sua equipa.

O erro mais habitual na gestão dos erros é punir os erros em função das suas consequências. Dar a um erro com consequências graves uma punição maior do que a outro que tenha apenas consequências ligeiras, deixando mesmo passar os inconsequentes. Tudo sem distinguir os respectivos tipos.

Este é um erro evitável. Não o cometa, pela sua reputação.

* Ricardo Vargas é consultor e conferencista internacional; especialista em desenvolvimento de líderes. Partner da TMI Portugal é também fundador da empresa de consultoria PlanB International. Divide a actividade de consultoria com a escrita de livros de gestão, publicados em Portugal, Espanha e Brasil.
E-mail: vargas@planb-international.com

©2008 Ricardo Vargas