

# Em tempos de crise, o perfeccionismo lhe deixará para trás

Quase que do dia para a noite, tudo mudou para os líderes. Há pouco tempo, antes do novo coronavírus, parecíamos habitar um mundo relativamente estável, onde muitos fatores eram conhecidos e previsíveis, e o sucesso era visto como a busca pela perfeição. Porém, em uma crise, quando a realidade muda a cada dia (ou até mesmo a cada hora), quando não sabemos ao certo o que vem pela frente ou quando desconhecemos o melhor curso de ação, não há tempo para a perfeição.

De repente, o perfeccionismo se torna inconveniente. O Dr. Michael Ryan, Diretor Executivo do Programa de Emergências da Organização Mundial da Saúde, já atuou na linha de frente de diversas ameaças globais, inclusive no combate ao ebola, e, agora, ao novo coronavírus. Sobre gerenciar crises, ele diz: “Se precisar ter certeza de algo antes de agir, você perde. A velocidade precisa ser mais importante que a perfeição. Perfeição é tudo o que não queremos quando o assunto é gerenciar uma emergência.”

Em meio à grande incerteza, líderes de todos os segmentos estão ajustando suas estratégias e cadeias de suprimentos, reescrevendo regras operacionais e, em alguns momentos, criando coisas pelo caminho. Esse tipo de liderança exige agilidade mental. Contudo, há um porém: a nossa mente não foi criada para ser naturalmente ágil.

Conforme fomos evoluindo, a nossa mente ficou mais distraída, já que em um passado distante, prestar atenção constantemente a um cenário de perigo à nossa volta nos ajudou a sobreviver. A nossa mente também aprendeu a empatia, e essa característica fez com que nos reuníssemos em grupos e criássemos comunidades. Ela ainda foi programada para o ego, nosso mais básico mecanismo de autopreservação.

A fim de adotar uma mentalidade ágil, essas três configurações precisam ser gerenciadas com eficiência. Iremos analisar cada um desses desafios em mais detalhes e apresentar dicas de como desenvolver essa mentalidade e gerenciar crises com resultados mais eficazes.

## **O desafio da distração**

Ao liderar em tempos de incertezas, é preciso considerar o panorama para compreender o contexto geral que está sendo modificado e, então, se concentrar nas ações a serem realizadas em curto prazo.

Isso pode parecer impossível quando você também é constantemente inundado com informações: mais e-mails, mais reuniões e mais notícias. A sobrecarga de informação aumenta o risco de distrações, dificultando o estado consciente e o foco. Distração – quando os pensamentos se deslocam rapidamente de um

aspecto a outro – não é agilidade. É se voltar àquilo que está chamando a sua atenção, sem foco estratégico ou sem estabelecer prioridades de forma diligente.

Para combater a distração, precisamos ter agilidade mental para alternar entre foco e conscientização. Foco é a nossa capacidade de direcionar atenção exclusiva a uma tarefa e executar prioridades de forma eficaz. Conscientização é a nossa capacidade de olhar o contexto geral, o futuro e as mudanças que vêm a seguir. A conscientização nos permite detectar e avaliar as alterações no ambiente, ter uma visão ampla da nossa organização e, no fim das contas, conseguir distinguir os sinais dos ruídos. Após avaliação do contexto geral, o foco é necessário para que possamos reagir de forma decisiva, empregar as habilidades necessárias e executar tudo com disciplina.

Para testar a sua agilidade em alternar entre foco e conscientização, tente fazer o seguinte: conforme você lê essa frase, repentinamente retire seu foco dessas palavras e pense nas suas prioridades de hoje. Como foi? A troca ocorreu de modo instantâneo ou a sua mente precisou de um tempo? Alguma parte da sua mente ainda se demora nas palavras que você acabou de ler? Caso não saiba descrever sua experiência, tente novamente. Retire o foco de algo detalhado e tente analisar o contexto geral.

Para reduzir a distração e aumentar a agilidade mental, imagine que a sua liderança no momento seja composta de pequenos trechos — juntos, eles formam uma maratona, mas cada um representa uma corrida específica. Entre um trecho e outro, permita-se pausar um pouco. Deixe a sua mente se acalmar mesmo que por apenas um minuto. Faça pequenos intervalos ao longo do dia durante os quais o objetivo não seja conquistar ou alcançar algo. Essas pausas irão aprimorar o seu foco e a sua conscientização, e ajudarão você a avaliar se está direcionando o seu foco para o lugar certo.

(Aliás, a agilidade mental possui estreita relação com a prática de *mindfulness*, que fortalece os músculos da mente para alcance de foco e consciência. Há diversos aplicativos gratuitos que podem lhe ajudar a praticar *mindfulness*.)

## **O desafio do ego**

No momento, o mundo está mudando rapidamente e líderes se apressam para estabilizar e reposicionar seus negócios. Infelizmente, o ego pode atrapalhar esses movimentos ágeis. O nosso ego tende a se apegar aos nossos sucessos passados e à forma como as coisas aconteciam. Quando tudo vira de cabeça para baixo e os nossos sucessos passados e abordagens usuais deixam de ser relevantes, o nosso ego se sente atingido. Começamos a nos apegar ainda mais ao mundo que conhecíamos e compreendíamos. O ego abafa a nossa capacidade de ser ágil.

O antídoto ao ego é o desprendimento, é tirar nosso ego de cena por um tempo e basicamente deixá-lo do lado de fora antes de entrar no trabalho todos os dias. Desprender-se significa se perguntar como podemos ser úteis na missão da empresa e não nos preocuparmos com fama, fortuna e influência. Para os líderes, significa especialmente ser honesto quando não souber as respostas,

pedir conselhos, perspectivas e apoio abertamente e reconhecer que é preciso mais do que atenção para analisar um futuro desconhecido.

Há diversos bons exemplos de desprendimento na forma com as empresas estão reagindo à crise do novo coronavírus. Por exemplo, líderes de uma empresa de biotecnologia estão eliminando obstáculos corporativos para colaborar e apoiar uns aos outros na corrida para desenvolver uma vacina contra a Covid-19. Uma empresa, a Ginkgo Bioworks, está fornecendo acesso gratuito à sua plataforma de P&D para ajudar outras empresas a acelerarem o desenvolvimento de diagnósticos, vacinas e tratamentos.

Certamente, é preciso haver equilíbrio entre desprendimento e autoconfiança. A sua equipe deve sentir que você confia na estratégia que está sendo executada. Quando você consegue deixar o ego de lado e ainda ter convicção, você instila um forte senso de confiança e segurança psicológica na organização. Quando isso acontece, cada parte da empresa se sente empoderada para correr riscos calculados, adaptar, inovar e se mover na velocidade da crise.

### **O desafio da empatia**

A empatia, capacidade de reconhecer e se identificar com as emoções das outras pessoas, é crucial para uma boa liderança. Contudo, em tempos de crise, ela pode se tornar uma barreira na implementação das medidas necessárias. A empatia pode reduzir a sua agilidade.

Juan Enriquez, Diretor Administrativo da Excel Venture Management, recentemente aconselhou líderes nesses tempos de crise: “É preciso começar a pensar como um cirurgião. Um cirurgião não pensa ‘Isso vai doer e a recuperação ao longo dos próximos dois meses será difícil.’ Ele diz: ‘Para salvar a vida do paciente ou melhorar sua condição, precisamos realizar essa cirurgia.’ E é exatamente assim que, como líderes, vocês precisam pensar.”

Líderes são, em geral, obrigados a tomar decisões difíceis envolvendo demissões, reduções salariais, fechamento de unidades, etc. que impactam a vida das pessoas de forma negativa. Como pessoas empáticas, não gostamos de magoar os outros — e, com isso, corremos o risco de não fazer o que precisa ser feito.

A solução para combater a paralisia gerada pela empatia é a compaixão. A empatia e a compaixão são muito diferentes do ponto de vista psicológico, emocional e neurológico. A empatia surge quando vemos alguém sofrendo, mas normalmente não demonstramos esse sentimento. A compaixão, por outro lado, é mais construtiva. Ela se inicia com a empatia e é direcionada ao outro com a intenção de ajudar.

Para observar a compaixão na prática, considere as ações e recentes declarações de Alan Jope, CEO da Unilever. Ele expressa forte empatia por aqueles que estão sofrendo com o coronavírus e aqueles envolvidos na prestação de cuidados. Ele traduz essas emoções em um plano de ação claro e ousado, com uma contribuição global em mercadorias no valor de mais de €100

milhões e €500 milhões para ajudar no fluxo de caixa de clientes varejistas de pequeno porte e fornecedores vulneráveis. Além disso, declarou 12 de maio como o “Dia do Serviço” nos Estados Unidos, no qual todos os itens essenciais produzidos em suas 14 unidades norte-americanas foram doados a parceiros comunitários.

Para trazer mais compaixão à sua liderança e permitir mais agilidade, crie o hábito de se fazer uma pergunta simples sempre que estiver com outra pessoa: como posso ser útil a essa pessoa? Essa simples pergunta repetida muitas vezes ao longo do dia irá gradualmente mudar a sua forma de pensar e agir.

Para líderes atuantes em tempos de crise, ou em qualquer outro momento com circunstâncias semelhantes, superar esses três desafios com foco e conscientização, desprendimento e compaixão irá ajudá-los a serem conscientes, sem deixar de ser ágeis.

Rasmus Hougaard é fundador e Diretor-Presidente da Potential Project, uma empresa mundial de desenvolvimento empresarial e liderança, que tem como clientes a Microsoft, a Accenture, a Cisco e centenas de outras organizações. Hougaard lançou seu segundo livro *“The mind of the leader – how to lead yourself, your people and your organization for extraordinary results”*, juntamente com a HBR Press, em março de 2018.

---

**Jacqueline Carter é Sócia-Diretora da Potential Project na América do Norte. Ela é coautora da obra *“The mind of the leader – how to lead yourself, your people and your organization for extraordinary results”* (HBR Press, 2018) e também escreveu, com Rasmus Hougaard, o primeiro livro deles juntos, *“One second ahead: enhancing performance at work with mindfulness”*.**

**Fonte:**[hbrbr.com.br](http://hbrbr.com.br)