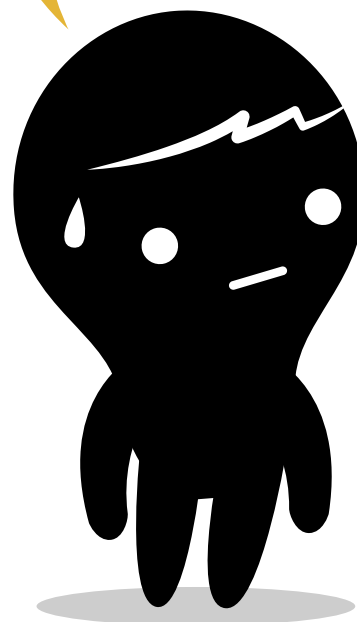


Foco na solução



Patrícia Almeida
Professora, psicóloga, diretora da Myself, diretora de Pessoas na Sucesu Minas, *executive coaching*, mestre em Administração, especialista em Psicodrama e em Gestão de Pessoas

Em relação ao atual momento econômico, os sites de notícias e comentaristas, de maneira geral, têm se dividido em duas vertentes: os mais pessimistas, que conferem vida longa à crise e à crença de um futuro pior, apresentando evidências disso, e os mais otimistas, que enxergam a realidade, mas focam sua atenção nas oportunidades do atual cenário. Assim como os orientais, acreditam que em toda crise há uma oportunidade. E eles também apresentam evidências que contrariam os incrédulos.

Por opção, tendo a acreditar na segunda vertente, já que o foco do meu negócio, em essência, é a mudança. Mudar implica deixar de ter, fazer ou viver algo que não gera resultados positivos.

Essa atuação permitiu observar, em alguns casos, que, quando a necessidade de mudança chega, é tão intensa que muitos tendem a querer fazê-la de modo rápido, não valorizando os pequenos avanços, caindo no discurso de que “mudar é difícil”. E, por isso, desistem no meio do caminho, retomando o hábito anterior.

Quanto ao cenário econômico, reconhecendo o valor da liberdade de escolha individual, independentemente de ser otimista ou pessimista, o fato é que a grande maioria das empresas está enfrentando mudanças turbulentas, o que implica a necessidade urgente de

profissionais e ações com abordagem focada em soluções para os problemas. “Se estamos em crise ou não, o que me interessa é ter um time que me ajude a resolver os problemas que estão surgindo (...), e eu quero a sua ajuda para que eles compreendam isso”, disse-me uma cliente da indústria.

Ao ouvi-la, logo me lembrei da prática de uma empresa e, com ela, do livro *Execução*, escrito por Larry Bossidy e Ram Charan, no qual defendem que, para aumentar as chances de sucesso, é necessário ser transparente no modo como se quer alcançar a meta, com uma flexibilidade tal que até a meta mais complexa possa ser descrita em uma página. Os autores alertam que líderes de alta performance em resolução de problemas, como demanda a minha cliente, precisam saber o que gerir e ensinar a seu time como gerir.



©Kraplix/Stockphoto

As autoras alertam para a quantidade de julgamentos, avaliações e fantasias que permeiam a mente humana e, como consequência, geram emoções ora positivas, ora negativas, úteis e até mesmo inúteis. E, ainda assim, presentes na mente como se fatos fossem, mesmo quando não o são. E esses pensamentos, saudáveis ou não, fazem parte do humano e percorrem os corredores das empresas, representados inclusive pelos líderes, que também vivenciam sentimentos de crítica, dúvida e medo.

Ora, se aos líderes cabe o papel de inspirar e estimular outras pessoas a seguir em direção às metas organizacionais, como torná-los hábeis nisso? O que fazer, quando esses líderes estão contaminados por um cenário econômico de demissões reais, com elevados estoques e queda nas vendas? Como ser alegre e ter pensamento positivo com a realidade atual?

De acordo com o estudo apresentado por Susan David e Christina Congleton, para agilizar a transformação de pensamentos e sentimentos negativos em positivos, é necessário identificar os valores pessoais. Diante de um desafio muito difícil e repetitivo, importa perguntar-se: que valores são mais importantes? Há congruência entre os valores pessoais e os valores praticados na empresa?

Creio que o leitor também reconhece que os pensamentos direcionam as ações humanas. E o estudo realizado pelas autoras comprova isso. Elas reforçam que o vício em repetir os mesmos pensamentos é ainda pior para a produtividade. O profissional passa a tratar o pensamento como uma evidência, e acaba evitando as situações desafiadoras. E, ao dar tamanha atenção às vibrações internas, sem notar, aumenta a ansiedade, o medo, a angústia, que, por si só, encaregam-se de impedir o funcionamento criativo dos seus recursos intelectuais.

Evocando o início deste texto, sem levantar qualquer teoria partidária, alguns profissionais podem acreditar, podem ter a certeza de que a empresa fechará, ou que terá que demitir duzentas pessoas,

E como fazer isso? Para Peter Drucker, comportamentos visíveis são resultado de processos invisíveis que ocorrem dentro da “caixa preta” interna das pessoas. O autor reconhece a importância das neurociências para que o líder possa aprender a autogerenciar seus pensamentos, a fim de exercitar atitudes positivas, por meio da atenção plena. Agindo assim, é possível perceber pensamentos e emoções, o que permite melhor autogerenciamento.

Nessa mesma linha de raciocínio, o artigo *Managing Yourself – Emotional Agility: How Effective Leaders Manage Their Negative Thoughts and Feelings*, escrito pelas pesquisadoras Susan David e Christina Congleton para a Harvard Business Review, ensina “como os líderes eficazes gerenciam seus pensamentos e sentimentos negativos”, e é com base nele que este texto seguirá a partir daqui.



exatamente porque o partido do governo atual venceu as eleições. Ou que terá que demitir, porque o que ele previa – queda nas vendas e aumento dos impostos – já está acontecendo.

Assim, para empreender diante da adversidade, é interessante assumir a administração de si mesmo e tentar minimizar o problema. E, apesar de não gostar de receita de bolo para comportamento humano, tal prática tem sido útil. Seguindo a linha das autoras mencionadas, o primeiro passo é reconhecer o padrão que se repete de modo rígido, aumentando sua consciência sobre o fato de que mudar depende de você.

Em seguida, nomear ou rotular pensamentos e emoções. Ou seja, nomeie o que está pensando repetitivamente: “não vou conseguir superar esse desafio. Isso está me deixando muito ansioso”.

O terceiro passo consiste em aceitar que os pensamentos e emoções estão efetivamente acontecendo. Eles existem. Então, aumente sua atenção para eles, respire pausadamente para reconhecê-los. Observe o que está acontecendo interna e externamente, abrindo espaço para os sentimentos aparecerem. E tenha autocompaixão. Reconheça seus avanços e o que já conseguiu resolver na vida.

E, por último, tenha atitudes baseadas em valores pessoais. Quais são os seus valores? Eles estão sendo respeitados? Não importa a maneira como agirá, desde que essa maneira respeite quem você é e suas crenças sobre a vida.

A analogia feita no início do texto pode parecer infeliz, reconheço, diante das barbaridades que o País tem vivido. E, sim, a situação parece simplista quando colocada como uma terapia de autoajuda. À primeira leitura, é possível que se faça uma crítica sobre a real veracidade da técnica para minimizar qualquer problema da sociedade atual.

A mim mesma, fiz as mesmas críticas. No entanto, o que venceu foi a crença de que:

1. Se o problema persiste, significa que nem todas as alternativas foram utilizadas.
2. Se a tentativa de aplicar uma mudança de hábitos não melhorar o que estou vivendo, piorar também não vai.
3. Se a vontade para fazer diferente for menor do que a manutenção do velho hábito, então ele não está tão ruim a ponto de ser substituído.

Dessa forma, o ideal, em tempos de crise, quando se ocupa o papel de líder, é, ao menos, evitar ser o porta-voz das tragédias ou vítima do que ainda pode acontecer na empresa.

Afinal, se você está nesse time é porque alguém acredita que você poderá ajudar a melhorar o que está ruim. E, se já está fora da empresa, aproveite o tempo que sempre lhe faltou para fazer as coisas que sempre quis. Não se sabe por quanto tempo a tempestade vai durar, mas somente é possível inspirar alguém quando se consegue inspirar a si mesmo. Reflita sobre isso e escolha a melhor atitude a praticar a partir de agora.

Sendo muito sincero, responda para si mesmo: o que te faz melhor, focar o problema ou a solução? ■

myself@myselfsolucoes.com.br