

Quando o sucesso te cega

Frédéric Le Pennec · 7 de maio de 2025



O sucesso pode alimentar uma ilusão de domínio que cega os business managers sobre as verdadeiras causas de seus resultados. Para durar, é preciso analisar suas vitórias com lucidez, manter-se humilde e continuar aprendendo.

A ilusão de controle

O sucesso tem um sabor inebriante. Ele te dá a impressão de que tudo o que você toca se transforma em ouro, que suas decisões são necessariamente as corretas, e que você finalmente descobriu o segredo do negócio. Essa sensação de controle, quase eufórica, é infelizmente uma das maiores ilusões a que um profissional – e particularmente um business manager em uma empresa de consultoria – pode sucumbir.

Esse fenômeno é explicado em grande parte por um viés cognitivo conhecido como **ilusão de controle**. Quando o sucesso chega, muitos atribuem todo o mérito a si mesmos. Eles às vezes esquecem que outros fatores desempenharam um papel: um contexto econômico favorável, uma equipe sólida, uma oportunidade que surgiu no momento certo, ou simplesmente um golpe de sorte.

Tomemos o exemplo de um business manager que, em menos de um ano, consegue assinar vários contratos importantes com novos clientes. Ele pensa que sua metodologia de prospecção é a melhor, que sua abordagem comercial é imbatível, e que não precisa se questionar. No entanto, investigando um pouco, descobrimos que um dos contratos foi influenciado por um ex-colega que se tornou decisor no cliente, que outro foi facilitado por uma urgência de projeto que diminuía fortemente a concorrência, e que a dinâmica do mercado era, em geral, muito favorável nesse período. Acreditar que essas

vitórias resultam unicamente de seu gênio comercial seria um erro.

Quando a tempestade chega

O verdadeiro problema aparece quando os ventos mudam. Porque o sucesso, se não for analisado com lucidez, adormece a vigilância. Quem pensa que seus métodos são infalíveis está muito menos inclinado a questioná-los, a se formar ou a antecipar os riscos. É um pouco como um marinheiro que, após navegar em um mar calmo, achar que não precisa mais verificar seu equipamento ou consultar o meteorologista. E quando a tempestade chega, é tarde demais para se arrepender de seu excesso de confiança.

Outro exemplo marcante diz respeito aos dirigentes de pequenas empresas de consultoria que experimentaram um rápido crescimento forte. Em alguns anos, eles recrutam em massa, multiplicam as referências de clientes, e imaginam que essa dinâmica é consequência natural de sua gestão visionária. No entanto, muitas vezes, esse crescimento se baseia em um mercado próspero e em talentos que eles nem sempre souberam fidelizar. Quando o mercado desacelera ou quando os consultores começam a sair, esses dirigentes se encontram desarmados, incapazes de questionar o que, no entanto, havia funcionado tão bem até então.

Os métodos que se tornam armadilhas

É preciso compreender que **o sucesso é uma armadilha sorrateira**: ele reforça a crença de que o que funcionou ontem funcionará amanhã, sem levar em conta que o contexto evolui constantemente. Uma ação pertinente em um ambiente pode se tornar obsoleta em outro.

Um business manager que envia centenas de perfis em massa para seus prospects pode obter um retorno positivo em um período de escassez de competências. Mas se o mercado virar, o mesmo método se torna contraproducente, até prejudicial para sua imagem. O que era visto como proatividade rapidamente é assimilado a assédio comercial, difícil de recuperar depois.

Manter a humildade diante do sucesso

Para evitar cair nessa armadilha, é essencial cultivar uma postura de humildade permanente. Isso não significa duvidar de si mesmo a cada momento ou se punir após cada sucesso. Mas implica adquirir o hábito, após cada vitória, de fazer a seguinte pergunta: **"Quais foram realmente as causas desse sucesso? O que dependia de mim, e o que me escapou?"** Um reflexo simples, mas salutar.

É também por essa razão que alguns grandes profissionais, em todos os setores, permanecem sempre atentos, mesmo no auge de suas carreiras. Eles continuam a aprender, a ouvir, a se cercar de pessoas capazes de lhes dizer o que não querem ouvir. Steve Jobs, por exemplo, apesar de sua aura de gênio, cercou-se de uma equipe capaz de desafiá-lo, justamente porque sabia que o sucesso nunca era definitivamente garantido.

A verdadeira medida do sucesso

Em suma, acreditar que se é bom porque se teve sucesso é como acreditar que se é invencível porque se ganhou uma luta. Não é a vitória que te torna intocável, é a sua capacidade de entender por que você venceu - e se preparar para o dia em que as circunstâncias forem menos favoráveis.

A verdadeira mestria não se mede na facilidade dos períodos prósperos, mas na capacidade de continuar a progredir, mesmo quando tudo parece ir bem. Pois é ali, discretamente, que se preparam os sucessos de amanhã... ou os fracassos amargos para aqueles que acreditaram terem se tornado invencíveis.

"O sucesso é um péssimo professor. Ele leva pessoas inteligentes a acreditar que são infalíveis."

Bill Gates