

10 Dicas para a Insensibilidade não contaminar sua carreira

Muitos dos executivos que nos procuram chegam com um peso considerável nas costas. Foram surpreendidos por uma avaliação 360º que os aponta como insensíveis. Antes dela se enxergavam como profissionais francos e diretos, orientados para resultados, práticos, focados nos negócios, quase sempre certos, durões com os relaxados e ciumentos com o seu tempo. Em suma, gestores exigentes e pragmáticos.

Seja qual for a percepção que trazem, o fato é que os demais se sentem rebaixados e ignorados, portanto acham que não é nada agradável trabalhar com ou para estes executivos. Neste cenário, estes gestores pragmáticos só poderão escapar se seus resultados forem espetaculares. Mas será que é viável gerar resultados desse tipo indefinidamente? E o pior é que, um simples escorregão, e os tubarões vão nadar com satisfação ao redor deles...

Posso enumerar algumas dicas que tem funcionado com significativa eficácia entre nossos clientes. Quem sabe não são úteis para você também, caso esteja vivenciando uma situação semelhante e capaz de fazer uma auto-avaliação?

1. **Descubra porque as pessoas acham que você é insensível.** Insensibilidade é um termo que engloba muitas coisas. Segundo Michael Lombardo, co-autor de *The Lessons of Experience*, autores renomados descobriram 29 motivos pelos quais as pessoas podem dizer isso a você. Antes de reagir a uma avaliação como essa, peça para um especialista do RH bater um papo com o pessoal e descobrir exatamente porque você é visto como uma pessoa insensível. Ou então converse com um mentor, realmente de confiança, e que lhe diga a verdade. Sugiro isso pois provavelmente as pessoas não vão levantar o tema diretamente, e mesmo se o fizerem, vão acabar generalizando ou, ainda, vão falar apenas de uma situação, o que – cá entre nós – não lhe será muito útil. De todas as necessidades acredito que esta é a mais complexa para ser especificada portanto, se possível, obtenha uma visão completa e estruturada de si mesmo. A boa notícia é que a maioria das pessoas recebem esta classificação negativa por causa de alguns poucos aspectos da insensibilidade. Também é comum ver que alguns o considerarem uma pessoa insensível enquanto que outros, não. Assim, fica mais fácil lidar com a questão. Afinal, existem poucas pessoas que são realmente insensíveis de 29 maneiras diferentes!
2. **Mantenha a compostura.** Talvez você acaba explodindo e conseqüentemente provoca e pressiona os outros quando está estressado. Procure evitar reações ríspidas e instantâneas. Isso é o que possivelmente lhe está causando problemas. Afinal, tirar conclusões apressadas, rejeitar categoricamente o que os outros dizem e por fim, utilizar um discurso inflamado, não é uma boa estratégia motivacional. Os outros o verão como uma pessoa fechada ou combativa, quando o que você realmente quer é ser visto como alguém razoável. Se o cenário for mais negativo, podem até pensar que considera os outros estúpidos e desinformados. Dê uma segunda chance aos outros. Isto mesmo, uma segunda chance. Se for visto como uma pessoa

intolerante ou fechada, os demais vão geralmente se embaralhar nas próprias palavras enquanto se apressam para falar com você. Ou ainda tentarão encurtar o próprio argumento, pois acreditam que você não está nem aí para o que estão tentando comunicar. Respire fundo, faça uma pergunta, veja se alguém discorda, repita o argumento deles gentilmente e não deixe que ninguém se sinta humilhado a qualquer custo. Você consegue.

3. **Seja mais sensível com o seu público.** Em qualquer situação existem sempre diversas maneiras de entregar uma mensagem e concretizar algo. Pode utilizar um ataque direto – sincero e instantâneo. Pode enviar alguém no seu lugar para entregar a mensagem. Ou poderia ainda esperar até a próxima reunião para reagir. Algumas dessas táticas são mais eficazes e aceitáveis do que outras. Algumas pessoas entram em apuros quando agem da mesma maneira em todas as situações. Elas não param para pensar em formas mais eficazes para fazer alguma coisa em cenários diferentes. As pessoas que são vistas como sensíveis agem de fora (público, pessoa, grupo, organização) para dentro. Elas selecionam o ritmo, o estilo, o tom, o tempo e a tática após avaliar o que funcionaria melhor em cada situação. São as pessoas inflexíveis que tem problemas de sensibilidade, pois não sabem ajustar o que dizem de acordo com o público.
4. **Abra a sua mente para o diferente.** Talvez você seja teimoso ou esteja dando sinais de teimosia, ficando inflexível e fechando-se diante de pontos de vista novos ou diferentes. Precisa desligar seu filtro automático de avaliação / rejeição e ouvir. A primeira coisa a fazer é compreender, a segunda é mostrar para a outra pessoa que compreendeu ao repetir ou reformular o que ela disse e a terceira pode ser rejeitar com explicações mais completas do que as que você dá atualmente. Para isso, faça mais perguntas: “Como você chegou aí?” ou “Você prefere isto ou aquilo em vez do que estamos fazendo agora?” Se discordar, dê os seus motivos primeiro. Direcione a divergência para a natureza do problema ou para a estratégia em questão: “O que estamos tentando resolver? Qual é a causa? Quais perguntas deveriam ser respondidas? Quais padrões objetivos poderíamos utilizar como indicador de sucesso?”
5. **Seja mais pessoal na relação com os colaboradores.** Em grande parte, a insensibilidade está relacionada ao fato de que você não se empenha em deixar os demais à vontade diante de você. Muitas pessoas insensíveis são muito orientadas para a ação, para os resultados ou para a pauta que definiram. Elas não tem uma boa relação com os subordinados. Das pessoas que trabalham ao seu redor, 1/3 prefere trabalhar com alguém como você: “As coisas são assim. Vamos arregaçar as mangas e trabalhar”. Os outros 2/3 precisam de um pouco de tempo para se ajustarem à situação antes de começar a trabalhar. Geralmente 3 minutos são suficientes. Você precisa começar abrindo a discussão com um tema que não está relacionado aos negócios. O que você fez esta semana? Como estão seus filhos? Qual universidade sua filha escolheu? Você assistiu ao jogo ontem? Está gostando do carro novo? Então deixe eles falarem um pouco para se sentirem à vontade. Simples assim.
6. **Evite conclusões apressadas.** Você pode ser considerado uma pessoa que tira conclusões apressadas e encontra soluções antes dos outros terem uma chance de

apresentar seus argumentos sobre o problema. Não se apresse para definir o problema. Não acelere nesta reta. Deixe os outros terminarem de falar. Tente não interromper. Não complete a frase dos outros. Faça perguntas para ter um esclarecimento. Repita o problema levantado com as suas próprias palavras para satisfazer todos os envolvidos. Aí sim, decida.

7. **Invista energia nos relacionamentos.** Você tem que dar o primeiro passo, não importa o quanto é tímido. Até 1) mostrar que está aberto para os outros (ouvir mantendo olho no olho, interessado no que os demais têm a dizer), 2) deixar os demais terminarem o que estão dizendo, 3) compartilhar informações que não precisa compartilhar (falar sobre a vida pessoal e perguntar sobre a vida pessoal dos demais), 4) fazer perguntas e então escutar as respostas, essas tentativas de se mostrar mais sensível não terão resultado. Você precisa ser persistente e enfrentar um pouco de constrangimento e eventuais rejeições para poder se aprimorar.
8. **Seja um professor, não um diretor.** Você pode ser altamente inteligente e bastante hábil em sua área. Pode trabalhar com pessoas que não são tão informadas ou competentes quanto você. Pode ocupar um cargo que o limita a ditar o que deve ser feito pois ninguém sabe o que fazer. Nesse caso, sugiro que assuma o papel de professor e diga como pensa sobre uma determinada questão, mas sem entregar as soluções. Diga-lhes o que acha que é um problema, que perguntas precisam ser feitas, como faria para descobrir as respostas e quais seriam as soluções mais prováveis na sua opinião. O mais importante é perguntar no que os outros estão pensando. Se você é o especialista e os outros não são, apresente seu raciocínio para ajudá-los a pensar melhor. Mantenha a mente aberta para o fato que, segundo os estudos sobre soluções criativas de problemas, as pessoas não informadas são as que geralmente encontram as soluções mais originais. Quando mergulham de cabeça num problema, elas trazem uma nova perspectiva.
9. **Descubra porque a sensibilidade é importante.** Alguns gerentes que pegam pesado simplesmente acham que o que os outros pensam deles não é importante. Acham que produzir resultados no tempo certo e dentro do orçamento previsto é sinônimo de missão cumprida. Acham que as pessoas boas vão suportar e os sensíveis demais não vão sobreviver portanto nem são dignos do seu tempo. Pesquisas apontam que a grande maioria dos gerentes sênior que fracassam não fracassaram porque não conseguiam fazer um bom trabalho. Elas fracassaram porque prejudicavam as pessoas durante o processo. Pense na 10 últimas pessoas que foram forçadas a deixar a sua organização. Por que elas foram demitidas ou convidadas a se retirar? Quais foram os motivos de verdade? Provavelmente o problema estava na relação delas com os outros. Você realmente precisa rever as suas prioridades.
10. **Vá além das boas intenções, encontre tempo para os outros.** As vezes a insensibilidade é consequência da negligência benigna. Geralmente afeta mais os colaboradores diretos. Veja, você administra primeiro seu superior imediato, em segundo lugar seus clientes, em terceiro lugar as demandas e os problemas, depois os pares e, por último, seus colaboradores diretos. Mas aí já são 17:50 de sexta-feira e a tal da sensibilidade leva tempo. Mas pense bem: como a insensibilidade gera

ruídos, interações não produtivas, uma equipe desmotivada e retrabalho nas comunicações e nas demandas, na verdade a sensibilidade deixa você com mais tempo livre. Assim, toda semana, dedique 5 minutos adicionais para cada colaborador direto só para conversar e bater papo. Nada de falar da pauta. Nada de falar de negócios. Simplesmente fique disponível para eles.

Pablo Aversa - Possui 25 anos de experiência como líder e responsável direto pela construção e liderança de operações estratégicas em multinacionais de diversos segmentos.