

Você está realmente escutando?

Líderes seniores se alienam dos primeiros sinais de perigo e oportunidade. Saiba como superar isso.

Em 1992, um de nós (Kevin) entrou na Amgen, a maior empresa de biotecnologia do mundo, como presidente e diretor de operações. Até então, as principais influências profissionais de Kevin — na Marinha dos EUA, onde começou sua carreira e, depois, na General Electric e na MCI — haviam fornecido exemplos de princípios fundamentais de liderança.

EM RESUMO

O DESAFIO
Os líderes seniores enfrentam um paradoxo: eles têm acesso a mais linhas de comunicação do que qualquer outra pessoa, mas as informações que obtêm são suspeitas e comprometidas. Os sinais de alerta são reprimidos, os fatos-chave são omitidos e os conjuntos de dados recebem análise positiva.

O INSIGHT
Os líderes devem criar melhores "ecossistemas de escuta" se querem sair de sua bolha. Devem escutar sem distrair-se, sem julgar — apenas entender — e criar sistemas e processos que elevem a escuta ao estado de hipervigilância.

OS BENEFÍCIOS
Líderes que escutam de maneira focada, atenta e sistemática detectam os primeiros sinais de perigo, evitam crises em potencial e reconhecem os lampejos de novas oportunidades. Em suma, melhores ouvintes trabalham melhor.

Seus colegas eram autoconfiantes, seu estilo de liderança era baseado em comando e controle e suas expectativas eram claras e entendidas por todos. Kevin absorveu esse estilo, que adotou de modo natural e lhe permitiu ascender rapidamente na carreira. Ele relembra: “Minha abordagem era a seguinte: sou o cara mais inteligente da sala, e vou provar isso agora, nos primeiros cinco minutos. Eu chegava a interromper as pessoas para adivinhar o que iam dizer, poupando tempo para que pudéssemos chegar ao que interessava, que era eu lhes dizer o que deveriam fazer. E eu escapava ileso. Funcionava”.

Até que um dia deixou de funcionar.

Em 2000, Kevin tornou-se CEO da Amgen. Nesta função, montou uma nova equipe de liderança e colocou a empresa na trajetória de aumento de receitas e lucros. Seguiram-se capas de revista e outros reconhecimentos que o empurraram para o que, olhando em retrospecto ele chama de “zona de perigo do ego”. Ele se tornou menos comprometido e preguiçoso do ponto de vista intelectual. Uma pessoa de confiança lhe disse que as pessoas comentavam que era melhor evitar encontros com o chefe depois das 15 horas porque sua atenção diminuía ao longo do dia.

Então veio a crise. Kevin era o CEO havia sete anos. Um estudo revelou que o fármaco Epogen, estimulante das células vermelhas do sangue, até onde se sabia praticamente não tinha efeitos colaterais, mas em altas doses causava risco levemente maior de problemas cardíacos. O medicamento respondia por um terço dos lucros da Amgen. A FDA determinou que a forma como era prescrito teria de ser mudada, o que reduziu drasticamente as vendas da empresa. Com a queda nos lucros, Kevin teve de fazer a primeira dispensa em massa da história da Amgen, o que reduziu 14% de seu quadro de funcionários.

No início, Kevin culpou os outros pelo desastre. “Eu estava em total negação”, lembra ele. “Tornei-me impaciente e arrogante, partindo do princípio de que as pessoas resolveriam o problema.” Mas uma noite ele se viu sentado sozinho num restaurante em Santa Mônica esperando sua filha e seu genro. O raro momento de silêncio deu-lhe tempo para refletir, e veio a epifania: em grande medida ele lidara mal com a crise do Epogen porque era um péssimo ouvinte.

Kevin resolveu que, daquele dia em diante, ia melhorar. Em vez de pensar em oito coisas ao mesmo tempo quando se encontrava com alguém, ele se faria presente. Em vez de abordar cada conversa como uma transação comercial, interromper as pessoas e dizer-lhes o que deveriam fazer, pediria minúcias do contexto e sugestões. Ele se comprometeu a estabelecer uma rotina de pesquisas, conversas e mecanismos de feedback que lhe abririam frentes de comunicação dentro e fora da empresa e lhe possibilitariam captar melhor os primeiros sinais de perigo e os lampejos de novas oportunidades.

Kevin percebeu que, para os líderes, a arte de ouvir tem dois grandes componentes. O primeiro consiste em ouvir sem distração ou julgamento, apenas para compreender. O outro, em criar sistemas e processos para tornar ativa a escuta e, em todas as frentes, elevá-la ao estado de hipervigilância. “Não se trata apenas de ouvir a pessoa do outro lado da mesa”, diz ele. “Mas de ficar atento a todo o ecossistema em que você atua. Os sinais chegam até você com intensidade variável e de fontes diversas: um comentário de um regulador da FDA, conversas com o conselho de administração, imprensa, da própria empresa em conversas que você escuta. A questão é: você consegue ouvir tudo e separar o sinal do ruído?”

Preso na bolha

Nenhuma escola de administração ensina a escutar, mas esta é uma habilidade essencial a todos os líderes que desejam neutralizar as múltiplas forças capazes de levá-los a acreditar que sabem tudo o que acontece na empresa. Na vida dos líderes seniores, especialmente os CEOs, reside um paradoxo: eles têm acesso a mais linhas de comunicação do que qualquer outra pessoa, mas a informação que lhes chega é suspeita e comprometida. Os sinais que exigem sua atenção são reprimidos. Os principais fatos lhes são omitidos. Os conjuntos de dados são apresentados de forma positiva. Às vezes, quando percebem isso, acordam no meio da noite perguntando-se: “Como vou descobrir o que preciso saber?”

Dedicamos muito tempo pensando nessa questão. Adam conduziu entrevistas em profundidade com mais de 600 CEOs e outros líderes, nas quais os instou a compartilhar as lições mais importantes que aprenderam de como fazer bem seu trabalho. Kevin tem vasta experiência, não apenas como executivo sênior e CEO, mas como professor de estratégia e gestão da Harvard Business School e diretor em vários conselhos administrativos.

Escutar exige muito mais esforço do que a maioria dos líderes imagina. Dezenas de problemas surgem dentro das empresas, alguns com o potencial de paralisá-las se não forem controlados. Habilidades de escuta são imprescindíveis não apenas para evitar crises potenciais, mas também para garantir que boas ideias surjam em qualquer lugar. “Você não sabe de onde virão as melhores ideias”, diz Tim Brown, presidente da

empresa de design IDEO, da qual foi CEO por 19 anos. “Empenhe-se em identificá-las e promovê-las, e não permita que o cargo das pessoas determine o poder de influência de suas ideias.”

Apesar disso, como resultado de seu excesso de confiança e de suas ideias ultrapassadas sobre liderança, os executivos costumam isolar-se em bolhas de informações. Eles acreditam, como Kevin no início da carreira, que estão um passo à frente de todos os demais. Alguns CEOs dizem a si mesmos que os membros de sua equipe de liderança são bem pagos para fazer seu trabalho, o que inclui resolver os problemas para que o chefe não precise fazê-lo. Em *Lights out: pride, delusion, and the fall of General Electric* (em tradução livre, *Apagão: orgulho, delírio e a queda da General Electric*), Thomas Gryta e Ted Mann descrevem a maneira de o ex-CEO da GE, Jeff Immelt, responder aos subordinados que punham em dúvida suas metas ambiciosas de crescimento: “Seu desejo não é forte o suficiente”, ele dizia. Isso deu origem ao fenômeno do “teatro de sucesso”. Os funcionários apresentavam os resultados para dar a impressão de que tudo ia bem e evitando conversas difíceis sobre os problemas.

 **Habilidades de escuta são essenciais não apenas para evitar crises em potencial, mas também para garantir que boas ideias possam surgir de qualquer lugar.**

Nell Minow, ex-diretora do fundo ativista Lens, observou o fenômeno com frequência nos anos 1990, quando sua empresa assumiu a liderança de cerca de duas dúzias delas, das quais a Sears, a Reader’s Digest e a Waste Management. “A única característica que procurávamos em todas as empresas de baixo desempenho com as quais trabalhávamos”, lembra ela, “era o CEO que se mantinha distante e isolado de qualquer tipo de ceticismo. Todas elas tiveram CEOs que tomaram diversas medidas para garantir que ninguém jamais os questionasse ou duvidasse deles.” Em outras palavras, eles viviam numa bolha que os impedia de escutar os outros.

Seis etapas úteis

Como sair dessa bolha? A seguir, dicas de sabedoria pragmática dos CEOs para aprender a escutar com eficácia:

Proteja-se contra pontos cegos. Kelly Grier, da Ernst & Young, da qual é presidente, nos Estados Unidos, dos sócios-gestores das Américas, há muito adquiriu o hábito de dizer às pessoas de sua equipe que precisam mantê-la informada: “Vocês têm a responsabilidade de me ajudar a superar os pontos cegos e de trazer a verdade à tona”. Segundo ela, este nível de confiança é necessário. “Se você não criou uma cultura ou um ambiente em que as pessoas se sintam à vontade para desafiá-lo como líder, você está em situação muito perigosa, porque terá pontos cegos.” Grier transmite sua mensagem de forma consistente não apenas a seus subordinados diretos, mas também a seu conselho de administração.

Retire a ênfase da hierarquia. Quando Mark Templeton foi presidente e CEO da Citrix, de 2001 a 2015, adotou um mantra para garantir que seus funcionários não fossem intimidados por cargos ou hierarquia. “Muitas empresas se perdem confundindo a

hierarquia da pessoa com o respeito que merecem”, diz ele. “A hierarquia é um mal necessário na gestão da complexidade, mas não está, de forma alguma, relacionada com o respeito que você demonstra ao indivíduo. Eu disse isso várias vezes na Citrix e descobri que isso permitia que todos na empresa, independentemente do cargo, se sentissem à vontade para me enviar emails ou vir até mim a qualquer momento para discutir os problemas”.

Dê à sua equipe permissão de compartilhar as más notícias. Quando Penny Pritzker, que atuou como secretária de comércio dos EUA de 2013 a 2017, entrevistava candidatos a emprego, falava sem rodeios dos perigos de não compartilhar os problemas com ela. “Se você quer ser demitido, eis o que você precisa fazer: primeiro, mentir, trapacear ou roubar. Mas a outra coisa que o fará ser demitido é ter um problema e guardá-lo para você mesmo. Muitas vezes, as pessoas simplesmente não lhe dão todos os detalhes porque não querem dizer coisas que você não quer escutar. Isso me preocupa muito. Autorize-as a lhe dar as más notícias.”

Crie um sistema de alerta precoce. Como CEO da Aira Technologies, Anand Chandrasekher pede à sua equipe que siga uma regra simples: se você tem más notícias, informe por mensagem; se são boas, diga a mim pessoalmente. “É humano querer compartilhar apenas boas notícias”, diz ele. “Se você conseguir fazer com que equipes e empresas não tenham medo de más notícias, seja para recebê-las, seja para transmiti-las, construa um sistema de aviso antecipado. Se você recebe más notícias logo cedo, pode reagir rápido, e este tempo de reação é precioso.”



Como resultado de seu excesso de confiança e de suas ideias ultrapassadas sobre liderança, os executivos costumam isolar-se em bolhas de informações.

Para incentivar a resolução de problemas, **valorize as realizações de sua equipe.** Quando Paul Kenward, diretor-gerente da British Sugar, se reúne com grupos de funcionários, às vezes lhes pergunta o que realizaram nos cinco anos anteriores que lhes dá orgulho: “Eles respondem, e eu digo: agora imaginem que estamos juntos daqui a cinco anos. De que nos orgulharemos então? Que vocês gostariam de ter alcançado ou mudado na empresa?”. Segundo Kenward, essas perguntas deixam as pessoas à vontade para falarem com franqueza dos problemas atuais. “É uma abordagem simples, mas inteligente: primeiro pergunte às pessoas quais são as realizações que lhes dão orgulho. Se você não insistir que somos capazes de mudar as coisas, elas desistirão antes de começar. A maioria das empresas operou uma enormidade de mudanças. Tudo que você tem a fazer é ajudar suas equipes a perceber isso.”

Ouçã sem julgamento ou agenda. Joel Peterson, ex-presidente da JetBlue Airways e fundador da Peterson Partners, empresa de investimentos, diz que, às vezes, é um desafio para os executivos seniores permanecer totalmente presentes nas reuniões quando têm dez coisas na cabeça ao mesmo tempo. Mas é preciso ter disciplina para atrair as pessoas, ele argumenta, e requer que você saiba ouvir para chegar ao grau necessário de entendimento e não fazer julgamentos. “Você não pode ter agenda própria enquanto escuta”, diz Peterson. “Neste caso, o que você faz é formular respostas em vez de processar o que diz o interlocutor. Fique atento. Há quem tenha necessidade premente de exibir-se ou de ser ouvido, e isso atrapalha o processo.” Os líderes podem evitar esse perigo lembrando-se de um acrônimo simples sempre que

estiverem escutando: WAIT, isto é, “Why am I talking?” (ESPERE, “Por que estou falando?”, em tradução livre).

Buscar entrada ativamente. Não é suficiente apenas enfatizar que as pessoas devem expressar-se. Invista tempo e energia andando pelos corredores, viajando para visitar filiais, lojas e fábricas.

Adam Bryant e Kevin Sharer

Fonte: <https://hbrbr.com.br/voce-esta-realmente-escutando>