

## Management and Performance Associates – Agosto 2014

### A solidão do topo

Antes de participar do treinamento para uma companhia global de cosméticos no mês passado, recebemos um prework “diferente”: passar em uma loja do duty free e checar a exposição dos seus produtos e os serviços oferecidos. Isso nos leva a refletir sobre quantos executivos estão verdadeiramente conectados ao que suas companhias vendem e aos serviços que oferecem.

Por coincidência, hoje nós lemos um artigo sobre Richard Branson, um bom exemplo do que um executivo deveria ser. O artigo falava dele servindo bebidas aos passageiros da classe econômica de um voo operado pela Virgin America, uma parte de seu império multibilionário global. Ele disse que desfrutava de estar em contato com seus passageiros, conhecer a **verdadeira** percepção deles sobre a Virgin e os serviços oferecidos. Ele enxerga as interações como oportunidades de melhoria. “Um bom líder não fica paralisado atrás de sua mesa.” Por outro lado, um executivo pode estar completamente desconectado do consumidor final e dos produtos e serviços de sua companhia. Alguns anos atrás, ouvimos uma história de um executivo sênior da divisão de cartões de crédito de um grande banco global. Durante um coquetel, um convidado aproximou-se dele e reclamou dos serviços prestados pelo banco. Ele prometeu investigar a questão, mas confidenciou a nós “O que eu sei? Eu só leio relatórios e tento não dormir durante as apresentações de Powerpoint de meus reportes diretos.”

Obviamente, ninguém esperaria que um executivo sênior soubesse dos detalhes de cada cartão de crédito. Nosso ponto é que quanto mais alto você está na escada corporativa, mais distante está do consumidor final. Relatórios e apresentações de Powerpoint podem enganar. Então, o que se supõe que um executivo faça?

Algumas dicas para ajudá-lo a evitar essa desconexão:

- **Esteja consciente de que seus reportes diretos podem estar muito desejosos em agradá-lo**

Não há nada de errado com isso, mas será que eles estão contando a você a história inteira ou apenas parte dela? As tendências e números negativos estão sendo minimizados ou varridos para debaixo do tapete? Em caso positivo, suas decisões e estratégia podem estar baseadas sobre premissas falsas, com consequências negativas para todos.

- **Cerque-se de uma equipe diversa**

Você chegou onde chegou porque é brilhante e agora tem poder, mas você ainda precisa de pontos de vista diferentes para complementar sua perspectiva e desafiar suas opiniões e decisões. Se sua equipe for um monte de “Sim, senhor!” você tem um grande problema. Certa vez, um sábio disse: “Se nós dois concordamos sobre tudo, um de nós não deveria estar aqui.”

Quando isso acontece com frequência, você deveria examinar as razões que levam sua equipe a se comportar dessa maneira.

Continue lendo...

- **Crie um ambiente seguro para as pessoas discordarem de você**

Há gerentes autocentrados, que inibem a participação de seus reportes diretos. Quando as pessoas, voluntariamente, dão sugestões para a melhoria de produtos ou serviços e você interrompe usando frases como “Isso nunca será aprovado pela diretoria.” você está destruindo a criatividade e a inovação. Pior, as pessoas estão aprendendo que é mais seguro concordarem com você do que oferecer uma perspectiva diferente. Nesse cenário todos perdem. Os cliente perdem porque nunca terão seus serviços melhorados, os acionistas perdem fontes potenciais de receita, e a companhia perde porque uma cultura perigosa se torna prevalente.

- **Trabalhe para encontrar perspectivas diferentes**

Quando todos concordarem com você, faça a seguinte pergunta ao seu time:

“Quais são as desvantagens desta proposta?” ou “Quais são os riscos que não estamos considerando?” Outra maneira de lidar com essa situação é dizer “Estou contente por

você gostarem da minha ideia. Que outros pontos de vista estão faltando?”

- **Procure perspectivas externas**

O que os clientes estão dizendo? Quais são suas necessidades? Qual é o nível de satisfação deles? O que a concorrência está fazendo? Lembre-se do executivo que mencionamos no início desta newsletter e tome cuidado quando sua única fonte de informação forem relatórios internos e apresentações. Lembrem-se de Richard Branson: escute os clientes – diretamente. Aproveite todas as oportunidades de interação com eles.

- **Seja estratégico, não tático**

Se você estiver em uma posição gerencial, cuidado com a última recomendação. Você pode interagir com seus clientes, mas com uma perspectiva estratégica. Fazendo isso de tempos em tempos, permitirá que você esteja melhor informado e, portanto, pronto para tomar decisões de melhor qualidade. Estar no dia-a-dia com os clientes é tarefa de sua equipe. A sua intenção – olhar de maneira estratégica ou tática – é o que irá diferenciar suas ações.

**Seus comentários e feedbacks são muito bem recebidos. Até a próxima!**