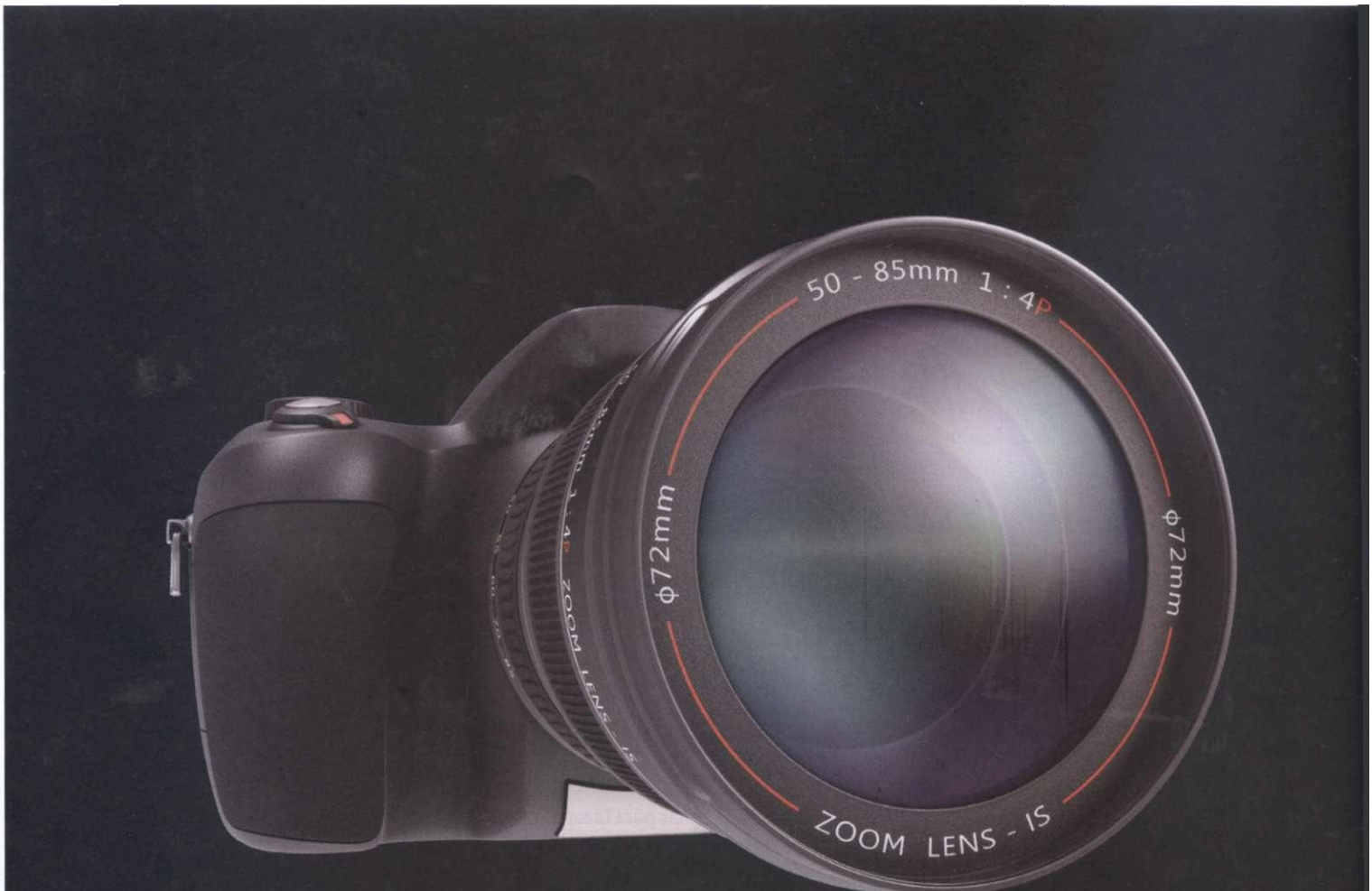

Feche o foco, abra o foco

Os melhores líderes sabem quando observar o detalhe e quando olhar para o todo.

Rosabeth Moss Kanter

Rosabeth Moss Kanter é titular da cátedra Arbuckle Professorship da Harvard Business School, nos EUA. É especializada em estratégia, inovação e liderança. Seu último livro foi *SuperCorp* (Crown, 2009).

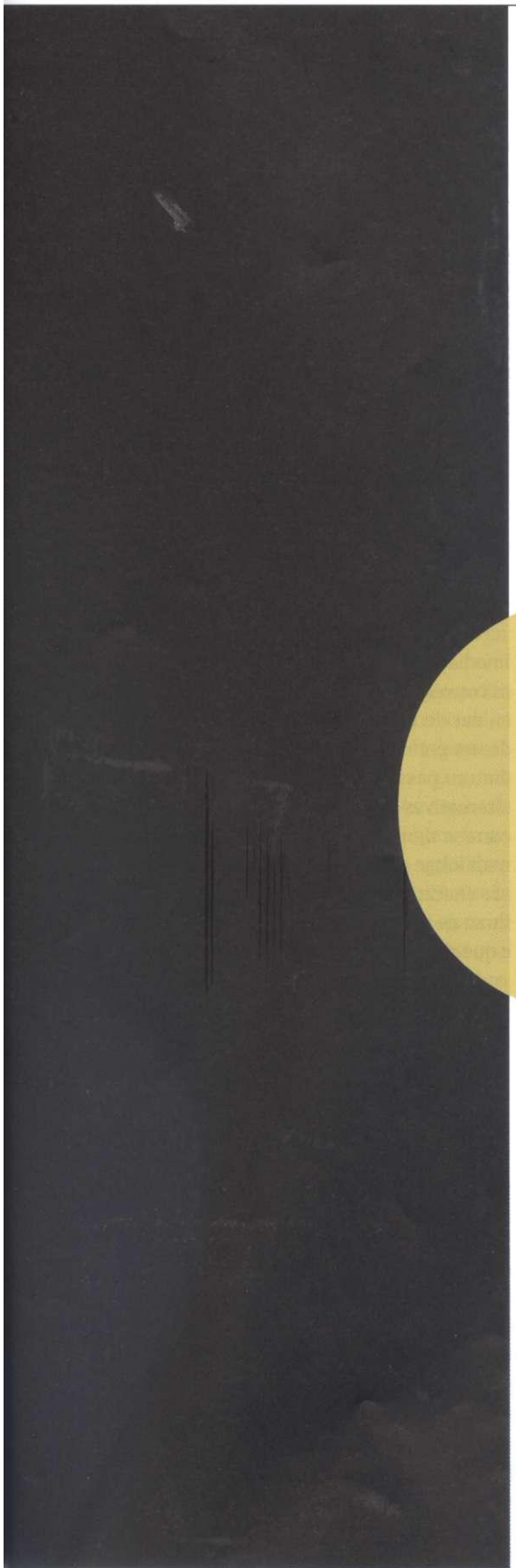

FOTO: ISTOCKPHOTO

QUANDO A EXPLOSÃO numa plataforma de petróleo da BP no Golfo do México em abril de 2010 matou 11 pessoas e provocou o maior derramamento de petróleo da história dos Estados Unidos, o presidente da empresa à época, Tony Hayward, fechou o foco sobre as implicações para a própria carreira. Hayward parecia preocupado com o impacto do incidente sobre a diretoria da BP e, principalmente, sobre si mesmo. "Que diabos fizemos para merecer isso?", teria dito a executivos na sede em Londres cerca de uma semana depois da explosão. Embora orientado por relações públicas, um mês depois declarava a jornalistas: "Quero minha vida de volta".

Obrigado a renunciar em julho, Hayward teve inúmeras oportunidades para reconhecer o quadro geral de devastação humana e comoção pública na região do Golfo. Mas, embora a BP tenha despachado milhares de engenheiros para conter o vazamento, o executivo foi incapaz, em público, de enxergar além do próprio umbigo; era como se a crise fosse um problema só seu, pessoal. Hayward adotou repetidamente uma visão estreita — tentou, por exemplo, jogar a culpa na fornecedora Transocean, que operava a plataforma que explodiu. Seu botão de zoom parecia ter emperrado no foco mais fechado.

A lente pela qual o líder encara o mundo pode aumentar ou diminuir sua capacidade de tomar boas decisões estratégicas, sobretudo durante crises. Se fechar o foco, vai ver de perto certos detalhes — perto demais, talvez, para que façam sentido. Se abrir o foco, vai ver o quadro geral — mas talvez deixar de enxergar sutilezas e matizes da situação.

O botão de zoom em aparelhos digitais permite que examinemos uma imagem de muitos pontos de vista. É, ainda, uma boa metáfora para modos de raciocínio estratégico. Certas pessoas preferem ver as coisas de perto; outras, de longe. As duas perspectivas — o close e a panorâmica — têm virtudes e patologias. Mas deveriam ser um ângulo variável, não uma posição fixa. Um líder precisa de várias perspectivas para obter um retrato completo. O líder eficaz fecha e abre o foco.

Cheguei a esta conclusão depois de mais de 25 anos observando como líderes definem um rumo estratégico, interagem com distintos públicos e reagem a eventos inesperados. Trabalhei com milhares de executivos e fiz estudos sistemáticos da inovação, de alianças, da mudança e da transformação em centenas de organizações. Vi como estruturas, processos e culturas organizacionais podem levar a mira do líder para perto ou longe e como níveis de análise podem virar uma posição automática que limita a eficácia.

O arcabouço do zoom oferece um modelo dinâmico capaz de ajudar líderes atuais e aspirantes a aumentar o próprio campo de visão e estabelecer condições que viabilizem o sucesso de outros indivíduos. Neste artigo, vou identificar condutas e modos de decisão associados ao foco fechado e compará-los com os do foco aberto. Vou considerar estruturas e culturas que atam o indivíduo a posições automáticas disfuncionais e concluirei com ideias sobre o desenvolvimento da capacidade de ajustar o foco a todos os níveis.

Foco fechado

Um close coloca detalhes em nítido foco. Qualquer oportunidade parece grande e atraente, ainda que lhe falte certo contexto.

Um presidente que chamarei aqui de "John Jones" — dono de uma rede varejista de médio porte fundada pelo pai — trabalha sobretudo com o foco fechado. Jones é o empreendedor clássico, uma mistura de agressividade com conhecimento minucioso do varejo. Para fazer a rede crescer de dois para 30 estabelecimentos, buscou incessantemente o próximo ponto nobre, a próxima mercadoria, a próxima dica para o website. Suas descobertas vieram basicamente de contatos pessoais, não de análise. Jones desdenha planos estratégicos e teorias administrativas. Expulsou do conselho consultivo um executivo de banco altamente estimado porque este pedia planos — metas bem definidas, com prazos — quando Jones simplesmente queria se concentrar em ideias operacionais específicas que fossem fáceis de implementar.

Graças ao conhecimento do setor, à ampla rede pessoal e à intuição, o foco fechado surtiu efeito para Jones por uma década. Mas, quando a economia entrou em crise, seu bom instinto parecia insuficiente. Gente da família e funcionários importantes começaram a questionar suas decisões. Jones não tinha plano de sucessão — ninguém fora preparado para o futuro. Fazia aquisições com base no próprio gosto ou só porque o outro dono queria vender, pouco refletindo sobre o custo, se o alvo casava ou não com a empresa ou o que mais havia no horizonte. Não tinha uma teoria ampla sobre que oportunidades explorar e nem um mapa do setor. O foco fechado estava limitando as perspectivas de crescimento da empresa.

Um gestor com foco fechado busca benefícios imediatos e toma decisões *ad hoc.* Em geral, prefere conversas individuais a reuniões em grupo. Quer cuidar de detalhes do jeito que lhe ocorrer. Diante de um problema, busca soluções rápidas em vez de dar um passo atrás para buscar causas subjacentes, alternativas ou soluções de longo prazo. Prefere recorrer a alguém que conhece em vez de lançar a rede mais longe na busca de know-how. Essas tendências são exacerbadas em organizações que restringem o fluxo de informações, que premiam vitórias rápidas e que confinam cada um a seu papel.

Essa perspectiva fechada costuma ser encontrada em ambientes movidos a relacionamentos, onde o talento humano é o principal ativo. Peguemos outro executivo, que chamarei de "Sam Lee". Lee dirigiu uma conceituada firma de serviços profissionais durante uma década de crescimento incremental. Considerado um líder benévolo, era capaz de discutir estratégias com públicos externos, mas funcionava melhor quando fechava o foco. Preferia conversar com um círculo fechado em sua sala a discutir uma questão em reuniões abertas. Atendia infalivelmente toda solicitação individual (incluindo eventuais pedidos de favores). Em outras palavras, gostava de fazer exceções em vez de políticas. Como resultado, a organização tinha um sem-fim de arranjos isolados com membros da equipe (como a alocação de verbas fora do calendário, privilégios de folgas, sabáticos e longas licenças por motivos pessoais).

Em tempos de prosperidade, com poucas ameaças externas, uma abordagem pessoal pode ser

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais

aceitável. Já no fim do mandato de Lee, no entanto, a empresa se viu num ambiente cada vez mais competitivo, com maior pressão regulatória. Tratar cada situação como única passava a ser insustentável. O volume de exceções às normas crescia, mas não se abordava a lógica por trás das decisões. Profissionais mais jovens se perguntavam (e se preocupavam) se havia regras e igualdade. À boca pequena, pelos corredores, se falava de favoritismo. A organização operava com um sistema clientelista de créditos e débitos pessoais, com um mercado de favores no lugar de decisões pautadas por princípios. O moral e a produtividade caíram, comprometendo a reputação da empresa e tornando mais difícil atrair grandes talentos. Quando Lee se aposentou, o sucessor imediatamente abriu o foco, adotando um punhado de grandes prioridades estratégicas. Criou políticas formais claras para substituir exceções informais e passou a discutir todas abertamente em grandes reuniões.

Um dos problemas do foco fechado é que políticas e sistemas são baseados no jogo político interno. Quem fecha o foco tende a falar de sua vida pessoal como se essa exposição fosse produzir um gesto recíproco nos outros, transformando ações organizacionais numa troca de favores fundada em relacionamentos especiais. Muitas vezes, esse indivíduo resiste à mudança, pois isso rompe o equilíbrio social. Às vezes, sua abordagem pessoal é útil, pois as pessoas respondem mais rapidamente a alguém que conhecem do que a apelos abstratos. Mas "faça isso por mim" é uma péssima base para decisões empresariais. Significa, também, que um trabalhador não pode facilmente ocupar o lugar de outro, pois o relacionamento "pertence" a indivíduos específicos. E pode colocar o ego acima da instituição.

Apostar demais no instinto pessoal e em acordos interpessoais sem uma perspectiva mais ampla ou uma lógica de longo prazo pode ser perigoso. Uma abordagem excessivamente pessoal também pode predispor o gestor a enxergar desfeitas, reais ou não. Embora conhecido como grande estrategista, o presidente de uma empresa de tecnologia ainda assim deixava o foco fechado ditar certas decisões. Ficou pessoalmente ofendido com a forma como uma importante revista o retratara e, por isso, parou de anunciar no veículo. Seu pessoal tomou isso como aviso para ter cautela ao passar informações desfavoráveis ao chefe. Em outro caso, um gerente médio de uma empresa esmiuçava todo e-mail, para ver se estava sendo tratado de forma adequada, e se queixava imediatamente se notava qualquer sugestão de ofensa. Esse foco na forma (não no conteúdo) lhe custou um cargo com salário melhor; cobiçada, a promoção foi para um gerente que entendia o quadro geral.

Um foco fechado pode impedir a visão do todo e levar o gerente a ignorar questões importantes. Decisões passam a se pautar por quem o indivíduo é e quem conhece, e não por metas maiores.

O close também pode levar à proteção de um território. Quando usa uma linguagem territorial, o gerente revela que caiu nessa cilada. O diretor financeiro da divisão de uma empresa, por exemplo, sempre usava a primeira pessoa ao se referir aos números do orçamento ("Tenho uma quantia X", por exemplo), ainda que o dinheiro fosse da organização, e ignorava o reiterado pedido de outros membros da equipe executiva para deixar de falar assim.

Personalizar não é o mesmo que autorreflexão — com efeito, pode ser o oposto. A autorreflexão é um processo de aprendizado que requer do indivíduo uma perspectiva distanciada e contextualizada de seu próprio comportamento. Enquanto a obsessão com o eu é reforçada pelo foco fechado, o autoconhecimento vem do foco aberto.

Foco aberto

Abrir o foco é essencial para a tomada de decisões de vasto alcance. Quando encara algo de longe, a pessoa pode mapear todo o território antes de agir. Enxerga acontecimentos como exemplos de padrões

Seu foco é fechado demais?

SINAIS REVELADORES	PERGUNTAS QUE O AJUDARÃO A ABRIR O FOCO
Ser soterrado por um sem-fim de detalhes	Qual o contexto? O que importa mais?
Levar as coisas para o lado pessoal, achando primeiro o ângulo "eu"	Que propósito maior está sendo servido? O que está em jogo para os outros?
Trocar favores, esperando que os outros façam algo "por mim"	Por que a tarefa ou missão é digna de apoio?
Abrir exceções ou fazer acordos especiais com base em circunstâncias particulares	As circunstâncias se repetirão? Que políticas ou modelos de decisão poderiam ser usados?
Aceitar qualquer proposta aparentemente boa que apareça	Isso condiz com a meta ou o destino final? O que mais pode estar no horizonte?
Tratar cada situação como única	Há situações parecidas? Que categorias ou agrupamentos fazem sentido?

gerais, não como incidentes idiossincráticos ou pessoais. Coloca as coisas em contexto e prioriza princípios.

O ex-presidente do Garanti Bank, Akin Ongor, levou um banco turco sem nada de especial a uma posição de destaque mundial com a adoção de processos para substituição de gente de desempenho ruim por talentos melhores. Quando o anúncio de demissões provocou protestos do sindicato e até ameaças de morte, Ongor se recusou a encarar a gritaria como um ataque pessoal ou a se envolver em contendas *ad hominem.* Em vez disso, foi para a mídia e colocou o debate num plano superior: o dos princípios por trás dos atos do banco. Ao abrir o foco, ajudou os trabalhadores, o público e funcionários do governo a enxergar os cortes no contexto de uma transição na economia e como uma medida com o poder de salvar uma instituição importante para que esta pudesse criar mais empregos no futuro. Os protestos terminaram e Ongor continuou a promover mudanças de sucesso no banco.

Abrir o foco ajuda o indivíduo a enxergar o mapa e a se concentrar em princípios maiores. Peguemos o caso de Robert McDonald, que escalou a hierarquia até chegar à presidência da Procter & Gamble, uma multinacional de capital aberto com uma cultura há muito estabelecida. Mesmo buscando o lucro no presente, McDonald está sempre indagando o que irá garantir a sustentabilidade da empresa e manter seus valores intactos. Pode fazer generalizações sobre distintas regiões e linhas de negócios, mas não deixa de apreciar diferenças culturais. É simpático, mas não personaliza as questões, volta e meia repetindo que é o condutor de uma instituição que deve seguir firme mesmo depois de sua saída.

Para altos líderes, um foco aberto é salutar. Mas também tem desvantagens. Uma delas é que stakeholders importantes talvez queiram ver resultados imediatos e saber que os detalhes estão em ordem antes de dar seu apoio a ideias de longo alcance e longo prazo. É por isso que uma visão ampla precisa ser acompanhada de pequenas vitórias que demonstrem viabilidade. Outro problema é que o líder acostumado a enxergar longe pode operar num plano tão elevado que não detecta novas ameaças e oportunidades (o que, ironicamente, é um perigo também para o líder que fecha o foco) ou reconhece teorias rivais mais capazes de explicar novos desdobramentos. Tendo aberto o foco para examinar todas as rotas possíveis, talvez não perceba que é hora de agir numa rota promissora. Quando o foco aberto faz uma via estabelecida parecer muito boa, o líder talvez deixe de tomar um caminho lateral para se desviar do trânsito.

Quando o foco está numa grande teoria, novas situações podem ser consideradas insignificantes demais para merecer atenção. O líder perde a noção de que o quadro geral talvez dependa de uma série de circunstâncias que podem muito bem mudar. Mas às vezes uma novidade é um sinal, um prenúncio de mudanças embrionárias. O filme *A Rede Social* mostra uma versão dramatizada de um momento irônico no qual os irmãos Winklevoss, sentindo-se lesados pelo colega Mark Zuckerberg (que criou o Facebook quando, supostamente, deveria estar montando o website deles), vão falar com o reitor da universidade, uma versão disfarçada de Lawrence Summers, o então cabeça de Harvard. No filme, o reitor diz que o Facebook é só mais um projetinho de universitário e manda os irmãos esquecerem do assunto e partir para outra em vez de perder tempo com algo tão banal. Se o episódio foi pura ficção ou não, na vida real aquele reitor estava focado demais em planos e objetivos importantes de longo prazo e em manter uma perspectiva ampla sobre a instituição. Devido ao descaso com relações interpessoais, acabou perdendo apoio e o emprego.

Às vezes, o líder precisa de um cutucão para observar detalhes capazes de abalar suas teorias. Peguemos um executivo que chamarei de "Herman Fry", líder de uma empresa de base científica que começava a usar a engenharia genética numa linha crescente de produtos. Antes disso, Fry levara uma divisão a uma posição mundial de destaque graças a inovações; era conhecido como um brilhante estrategista, alguém capaz de enxergar o todo. Ouvira críticas contra organismos geneticamente modificados na Europa, mas a princípio julgou que fosse um problema localizado, que não merecia nem exame nem resposta. A notícia de que um cliente britânico estava sendo pressionado sobre o mesmo assunto despertou sua atenção — mas não o bastante; Fry voltou a dizer que a preocupação era um problema menor e não se deu ao trabalho de examinar a questão mais profundamente. Quando por fim foi convencido a buscar mais detalhes, a gritaria mundial já começara e a empresa perdera a chance de tranquilizar a clientela e de contar sua história antes que começassem os protestos.

A preferência por abrir o foco pode fazer o líder parecer remoto e distante. Depois de uma campanha que envolveu tanto a retórica inspiradora quanto

A utilização desse material é exclusiva para fins educacionais

Seu foco é aberto demais?

SINAIS REVELADORES	PERGUNTAS QUE O AJUDARÃO A FECHAR O FOCO
Julgar desvios em relação a planos ou modelos pequenos demais para importar	Desvio põe em questão o modelo? Como entender o desvio?
Evitar lidar com problemas específicos para se concentrar na teoria geral	Que ações sua teoria sugere para o problema em particular?
Precisar de uma análise completa ou um grande estudo para poder definir ações	Há informação suficiente para seguir em frente nesse caso? Qual o custo de um atraso?
Permanecer sempre em rotas estabelecidas	Há rotas secundárias ou atalhos?
Prosseguir com a missão independentemente do custo humano	Que efeito isso está tendo sobre aqueles que devem cumprir a missão?
Colocar tudo num punhado de categorias gerais	Que detalhes fazem com que a situação seja diferente? Quais detalhes importam?

a mobilização do eleitorado, o presidente americano, Barack Obama, enfrentou sérias crises nacionais. Abriu o foco para abordar grandes questões sistêmicas, como a crise financeira, com políticas que, segundo assessores, evitariam um dano maior. Críticos disseram, no entanto, que Obama não conseguiu convencer o americano médio de que estava tratando de seus problemas. Seus defensores diziam que as medidas, de natureza keynesiana, mostrariam seu mérito a longo prazo; mas, como observou o próprio John Maynard Keynes, a longo prazo estaremos todos mortos. Um problema de manter o foco na posição mais aberta é que a imagem parece estática e há poucos caminhos visíveis. Pode parecer, por exemplo, que toda estrada econômica passa pelo Federal Reserve e por grandes bancos. Fechar o foco, e monitorar a situação tal como era vista por comunidades e famílias, poderia ter ajudado Obama a mostrar que estava buscando alternativas que tocariam mais gente diretamente — como aumentar a liberação de empréstimos a pequenas empresas em bancos locais. Em vez disso, apesar de várias conquistas, Obama viu seu índice de aprovação despencar e seu partido levar uma surra nas eleições de 2010.

Botão emperrado

Não ajustar o foco pode significar a ruína. Como vimos, problemas surgem quando a pessoa fica emperrada numa extremidade da escala e é incapaz de ir para a outra para ter uma perspectiva distinta.

Uma dúvida é se é possível montar equipes que equilibrem os dois modos — o foco fechado e o foco aberto. Talvez seja. Só que, se forem incapazes de passar do close para a panorâmica, as pessoas em geral nem se entendam. Quem fecha o foco quer voltar a pormenores e discutir detalhes, frustrando aqueles que querem padrões e uma estratégia. Já quem abre o foco pode parecer teórico e pouco prático, ou descobrir que seus esquemas e princípios gerais escapam à compreensão de quem fecha o foco. Preferências arraigadas podem impedir que se chegue a boas decisões.

Um foco estreito em qualquer das duas direções pode levar à incapacidade adquirida, conceito atribuído ao teórico social Thorstein Veblen. Independentemente de seu potencial inato, se dedicar tempo demais a atividades que exploram apenas parte de seu repertório a pessoa pode atrofiar o resto. O fato de que é difícil equilibrar o foco fechado e o foco aberto pode explicar a suposta diferença entre gestores do sexo masculino e feminino revelada por Herminia Ibarra, professora do Insead. Ibarra constatou que a mulher tira nota alta em todos os aspectos do desempenho em liderança no "século 21" (como construção de relacionamentos, colaboração e trabalho em equipe) — exceto a definição de uma visão. Um relacionamento se cultiva com o foco fechado. Para ter visão, é preciso abrir o foco. Pode ser algo derivado da tese estereotipada e perniciosa de que o homem deve cuidar de decisões de grande escopo enquanto a mulher deve ser encarregada de cuidar dos outros. A própria natureza do cuidar exige que a pessoa feche o foco para estar atenta a detalhes — de cada criança, de cada executivo. Fechar o foco também é uma necessidade para gente cujo destino depende de estar em sintoma com características e preferências dos detentores do poder. Divisões tradicionais de trabalho por gênero incentivam o homem a abrir o foco e a mulher a fechá-lo, com menos oportunidades para que assumam outra perspectiva.

Assuma ambas as perspectivas

Os melhores líderes operam o botão de zoom nos dois sentidos. Diante de uma crise, podem cuidar da situação imediata e, ao mesmo tempo, buscar soluções estruturais. Podem fechar o foco para enxergar problemas e abri-lo para buscar situações similares, causas e princípios ou políticas que ajudem a evitar que a crise se repita.

Daniel Vasella, presidente do conselho e ex-presidente-executivo da gigante farmacêutica Novartis, era tanto psiquiatra por formação — o que o tornava capaz de fechar o foco no estado emocional de gente a seu redor — como um estrategista com uma teoria sobre a evolução do setor que norteou alienações, aquisições e reestruturações internas. Vasella enfatizava tanto valores pessoais quanto tendências globais. Indra Nooyi, presidente da PepsiCo, combina uma visão global dos princípios que norteiam a empresa, como a necessidade de transformação de desenvolvimento de lideranças. Despacha equipes culturalmente diversas a missões em território desconhecido por todo um mês. Os membros da equipe têm uma experiência direta na resolução de problemas específicos em campo e, ao mesmo tempo, ganham uma visão ampla de outros países e culturas.

A linguagem do zoom é uma maneira objetiva de discutir diferenças de perspectiva e de incentivar as pessoas a passar para um plano distinto: "Fechemos o foco nesse problema". "Abramos o foco para colocá-lo em perspectiva." Uma lista de verificação com

Um foco variável pode ajudar o líder a reagir a acontecimentos antes que virem uma crise e a abraçar novas oportunidades.

fabricantes de alimentos e bebidas para promover a saúde do público, com uma capacidade de fechar o foco em detalhes da alocação de verbas para linhas de negócios atuais. Nooyi criou novos papéis (como diretor de ciência) e novas estruturas (como o Global Nutrition Group, ligado à P&D central), que ajudam a organização, outrora descentralizada, a abrir o foco para uma perspectiva global e a fechá-lo sobre diferenças locais.

Um líder eficaz incentiva os outros a expandir sua faixa de foco. É o caso da P&G. Assim como a maioria no setor de bens de consumo não duráveis, a empresa faz uso pesado de pesquisas de mercado com grandes amostras, que mapeiam territórios com abstrações estatísticas — uma forma de abrir o foco. Embora não ignorem os dados resultantes, os líderes da P&G também despacham funcionários para a casa do consumidor, fechando o foco sobre suas necessidades e experiências. A observação em primeira mão de detalhes do comportamento de cada lar acaba influenciando decisões de investimento da empresa.

A função de zoom é mais do que uma metáfora; pode ser uma saída para que as pessoas ampliem sua capacidade mental com, por exemplo, a manipulação de mapas, a comparação de fotos, a exploração de questões de pontos de vista diferentes e a criação de planos de ação que reflitam lições obtidas de distintas perspectivas. A Corporate Service Corps, da IBM, incorpora tanto a visão do todo como a do detalhe em seus programas globais de base no zoom pode ajudar o indivíduo a não personalizar demais uma situação (e lembrá-lo de abrir um pouco o foco para observar os princípios envolvidos), nem generalizar em excesso (e incentivá-lo a se ater mais à realidade da situação). Todo mundo pode aplicar os princípios do zoom ao próprio trabalho. Basta fazer as perguntas certas — se uma determinada ação condiz ou não com a meta geral ou se há informação suficiente para avançar com uma teoria em particular (veja os quadros "Seu foco é fechado demais?" e "Seu foco é aberto demais?").

A IDEIA DO ZOOM sugere que não temos de dividir o mundo em extremos — idiossincrático ou estrutural, situacional ou estratégico, emocional ou contextual. A ideia não é favorecer um ou outro, mas aprender a se deslocar por um *continuum* de perspectivas. A genialidade política do presidente americano Bill Clinton estava em saber "sentir a dor" do outro e, ao mesmo tempo, colocar os fatos num contexto histórico e internacional, rapidamente fechando e abrindo o foco no decorrer de um único diálogo ou discurso. Essa capacidade dinâmica é a essência do grande raciocínio estratégico.

Um foco variável pode ajudar o líder a reagir a acontecimentos antes que virem uma crise. Pode ajudá-lo a abraçar novas oportunidades e seguir operando com princípios capazes de erguer instituições sustentáveis no longo prazo. Todo líder deve abrir espaço para o zoom.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais

Fonte: Harvard Business Review Brasil, São Paulo, v. 89, n. 4, p. 78-84, abr. 2011.