



CAP. DE AMOSTRA

## SUMÁRIO

	<b>Boa Noite...</b>	1
	Sobre este Contador de Histórias / As Fadas dos Dentes	
<b>UM</b>	<b>Histórias sobre Gestão</b>	7
	Administrando Ovos Mexidos / O Mito do Maestro da Gestão	
	Gerindo para Liderar / Escolhendo o Gestor Falho	
	A Epidemia da Gestão Sem Alma	
	Gerenciando na Era da Internet	
	Tomada de Decisão: Não É o Que Você Pensa	
	Cultivando Estratégias Como Ervas Daninhas em um Jardim	
<b>DOIS</b>	<b>Histórias sobre Organização</b>	37
	Organizando-se Como uma Vaca / Comuniderança Além da Liderança / Redes de Contatos Não São Comunidades	
	Transformação Vinda do Topo? Ou Engajamento na Base?	
	Espécies de Organizações / Por Que Dizemos “Alta Gerência”	
	Mas Nunca “Baixa Gerência”? / Chega de Silos? Que tal Lajes?	
	Gestão Gerenciável e Não Gerenciável	
	O Conselho como Abelha	
<b>TRÊS</b>	<b>Histórias sobre Análise</b>	73
	Analista: Analisa a Ti Mesmo	
	Sois Deuses: Uma Orquestra Eficaz!	
	O Que Poderia Haver de Errado com a “Eficiência”?	
	Muita Coisa. / O Ponto Fraco dos “Dados Concretos”	
	A Difícil Tarefa de Mensurar a Gestão	
	Evidência e Experiência em Gestão, Medicina e Mais	
	Como a Felicidade Nacional Tornou-se Bruta	

<b>QUATRO</b>	<b>Histórias sobre Desenvolvimento</b>	97
	A Vez de Jack / MBAs como CEOs: Algumas Evidências Preocupantes / Envolve os Gestores Além da Administração (“egaa”) / Não Fique Apenas Sentado Ali...	
<b>CINCO</b>	<b>Histórias em Contexto</b>	119
	Gerindo Empresas Familiares / Global? Que tal Mundano? Quem Seria Capaz de Gerir um Hospital? Gerindo o Governo, Governando a Gestão	
<b>SEIS</b>	<b>Histórias sobre Responsabilidade</b>	137
	A Carta de um CEO ao Conselho – Urgente “Downsizing”, a Sangria do Século XXI Produtividade Produtiva e Destrutiva O Escândalo que é uma Síndrome Por favor, Saúde a RSC 2.0	
<b>SETE</b>	<b>Histórias para Amanhã</b>	155
	O Poder Extraordinário da Criatividade Ordinária Atendimento ao Cliente ou Servir ao Cliente? Chega de MAIS: Melhor É Melhor Seja Bom: O Melhor é um Padrão Muito Baixo Acorde e Levante!	
	<b>Notas</b>	175
	<b>Índice</b>	183



## Boa Noite...

Offline? Excelente. Bem-vindo a *Contos de Ninar para Gestores*, um livro divertido com uma mensagem séria: a diretoria tem que passar da liderança arrogante para um engajamento realista. Como? Organizando-se como uma vaca, e não como um diagrama das partes de uma vaca... de modo que as estratégias possam brotar como ervas daninhas em um jardim... já que ideias extraordinárias vêm de pessoas ordinárias... que são especialmente globais em vez de serem globalmente comuns.

A primeira história dá o tom, contando sobre como o CEO de uma companhia aérea falida voava de primeira classe enquanto seus clientes da econômica tinham que comer ovos mexidos. Em um mundo remexido como o nosso, os gestores é que devem comer esses ovos.

Há alguns anos iniciei um blog ([mintzberg.org/blog](http://mintzberg.org/blog), conteúdo em inglês) para registrar uma vida de ideias perdidas em publicações obscuras. Então me deparei com um livro de histórias para fãs do time de hóquei de Montreal, uma introdução completa. Uma ótima leitura para a hora de dormir! — uma ou duas historinhas antes de adormecer. Por que não um livro de contos para gestores? Não existe hora melhor que essa, ou seja, a hora de dormir, depois que a gestão acaba — se é que acaba.

Pense nas organizações que conhece e mais admira:

- Elas funcionam como acervos de Recursos Humanos ou como comunidades de seres humanos?
- Será que elas sempre *pensam* primeiro, ou às vezes elas *veem* primeiro ou *fazem* primeiro para pensar melhor?
- Elas avaliam tudo ou servem de coração?
- Elas precisam *ser* as melhores, ou elas *dão* seu melhor?

Se você escolheu o primeiro conjunto de perguntas, leia este livro para descobrir o segundo. Se optou pelo segundo conjunto de perguntas, leia este livro para lidar com quem optou pelo primeiro.

De mais de 101 posts no blog, escolhi 42 que parecem falar de forma mais significativa aos gestores. Disseram que livros precisam ter capítulos, então os organizei sob títulos como *gerindo*, *organizando*, *analisando*, e assim por diante. Disseram também que os capítulos precisam de introduções que digam o que o escritor está prestes a contar. Aqui eu coloquei um limite: sem introduções. Prefiro que você descubra essas histórias sozinho, na ordem que preferir. Só peço que comece a leitura pela primeira história e que deixe a última para o fim, mas fora isso fique à vontade para percorrer este livro aleatoriamente — como os bons gestores fazem de vez em quando.

Conforme virar as páginas, gostaria que imaginasse o que vem em seguida. Vou lhe dar um dica: uma mistura de metáforas. Além de vacas e jardins, fazer tudo igual e fazer ovos mexidos, prepare-se para o mito do maestro da gestão, o ponto fraco dos dados concretos, o conselho como abelha e downsi-

zing como uma sangria. Tente apenas não se ofender com nada que ler, pois algumas de minhas ideias mais ofensivas acabam sendo as melhores. Elas só demoram um pouco para ficarem óbvias.

Este pode ser um livro sobre gestão, mas não espere nenhuma mágica. Deixo estas coisas para os livros que elaboram o problema. Em vez disso, espere por insights inesperados com os quais sonhar para que possa acordar radiante e, depois de comer ovos devidamente mexidos, sair confiante a fim de reorganizar as bagunças da gestão. Você, seus colegas, e até mesmo sua família, podem viver mais felizes para sempre.

Bons sonhos!

## **SOBRE ESTE CONTADOR DE HISTÓRIAS**

Leciono gestão e outras coisas na McGill University em Montreal (na Cadeira Cleghorn da Desautels Faculty), onde ajudo gestores a se desenvolverem nos negócios ([impm.org](http://impm.org), conteúdo em inglês), nos cuidados com a saúde ([imhl.org](http://imhl.org), conteúdo em inglês), e internamente ([CoachingOurselves.com](http://CoachingOurselves.com), conteúdo em inglês). Fora isso, fujo do mundo das organizações deslizando em um skate, montado em uma bicicleta, escalando montanhas e remando em minha amada canoa.

Acho que devia lhe contar que tenho 20 títulos honorários e sou Oficial da Ordem do Canadá. (Encontre outros detalhes estranhos em [mintzberg.org](http://mintzberg.org), incluindo [/beaver](#) para ver minha coleção de arte, [/books](#) para ver meus livros, inclusive uma coleção de histórias de terror sobre o livro *The Flying Circus*, e [/blog](#) para novas histórias como as deste livro [em inglês]). Posso

adicionar que este é meu vigésimo livro — talvez o mais sério — e o sexto com a Berrett-Koehler. O centro de minhas atenções agora, espero que não seja tarde demais, é acordar o mundo para as implicações de um destes livros, chamado *Renovação Radical*.



Em minha amada canoa, com uma das minhas filhas amadas.

## AS FADAS DOS DENTES

Era uma vez, na distante terra de Berrett-Koehler, Katie me incentivou a fazer um blog, então acabei fazendo. Mais tarde, Jeevan me incentivou a reunir minhas ideias, e assim saiu este livro. Katie, ao resgate novamente, sugeriu junto a Kristen que o chamássemos de *Contos de Ninar para Gestores* (em vez de *Ovos Mexidos da Gestão*), então também fizemos isso, alegremente. Steve, gestor engajado da BK, entusiasticamente

envolvido neste livro, como outros da equipe da BK, inclusive Lasell, Michael, David, Neil, Johanna, Maria Jesus, Catherine e Chloe, tirando aqueles que contribuíram além da BK: o outro David, Ken, Jan e Elizabeth.

Em casa, Lisa espalhou magia pelas histórias com suas lindas fotografias. Dulcie fez sua própria magia, melhorando muitos blogs e Susie fez o mesmo ao editar o manuscrito. Mary coordenou todo o processo no fim, transformando todos os pesadelos em doces sonhos, como Santa, a assistente perfeita, tem feito em minha vida profissional há 20 anos.

Agradeço a cada uma de vocês — fadas dos dentes — por todas as pedras preciosas que têm colocado sob meu travesseiro há meses.

*Dedico este livro a todos os gestores que comem os ovos mexidos para ajudar sua empresa a funcionar como uma vaca.*



CAP. DE AMOSTRA

UM

## **Histórias sobre Gestão**

**Coisas grandes e coisas pequenas são meu trabalho.  
Procedimentos de nível médio podem ser delegados.**

— Kōnosuke Matsushita, fundador da Panasonic

CAP. DE AMOSTRA

## Administrando Ovos Mexidos

Uma manhã, há alguns anos, voei de Montreal para Nova York pela Eastern Airlines. Ela era a maior companhia aérea do mundo na época, mas logo viria a falir.

Naquela época, eles serviam comida, bem, um tipo de comida — uma coisa que chamavam de “ovos mexidos”. Eu disse à comissária de bordo: “já comi coisas muito terríveis em aviões, mas esta é a pior.”

“Eu sei”, respondeu ela. “Sempre dizemos isto a eles, mas eles não ouvem.”

Como é possível? Se eles estivessem gerenciando um cemitério seria possível compreender as dificuldades de comunicação com os clientes. Mas uma companhia aérea? Sempre que me deparo com um serviço péssimo ou um produto mal projetado me pergunto se a diretoria está gerindo o negócio ou apenas lendo os relatórios financeiros.<sup>1</sup>

Os analistas financeiros certamente estavam lendo aqueles relatórios — e provavelmente explicando os problemas da companhia em termos de coeficientes de ocupação e coisas do tipo. Não acredite em nada disto. A Eastern Airlines faliu por causa daqueles ovos mexidos.

Alguns anos depois, ao contar esta história para um grupo de gestores, um deles, da IBM, me contou outra história: o CEO da Eastern Airlines veio correndo no último minuto para um voo. A primeira classe estava lotada, então eles tiraram um cliente pagante para colocar o CEO onde imagino que ele estivesse acostumado a viajar. Aparentemente sentindo-se culpado, ele se dirigiu à classe econômica. (Não foi mencionado que ele precisou perguntar onde ficava.) Ali, ele se desculpou com

o cliente e se apresentou como o CEO da companhia aérea. O cliente respondeu: “Bem, eu sou o CEO da IBM.”

Mas não entenda mal. O problema não era *quem* tinha sido transferido. Muito pelo contrário. O problema era o status: a classe mais alta queria algo além do que o mero bom senso. Gestão não tem a ver com sentar-se onde se está acostumado. Tem a ver com comer os ovos mexidos.



CAP. DE ANOS PARA

## O Mito do Maestro da Gestão

Imagine o maestro administrativo no palco: um movimento da batuta e o marketing procede à abertura; um aceno com a varinha e as vendas se unem a ele; um movimento amplo dos braços e RH, RP e TI se harmonizam. É o sonho do gestor — é possível até participar de workshops de liderança orquestrados por regentes.<sup>2</sup>



Aqui estão três citações sobre esta metáfora. Conforme as ler, faremos um joguinho. Por favor, escolha qual citação capta melhor seu entendimento sobre gestão. Mas tem uma condição: você precisa votar assim que ler cada citação, antes de ler qualquer uma das outras. Porém há uma compensação: você pode votar até três vezes!

De Peter Drucker, o guru dos gurus:

**Uma analogia [para o gestor] é o regente de uma orquestra sinfônica que, por meio de esforço, visão e liderança, torna as partes instrumentais individuais, que por si só são apenas barulho, em um conjunto vivo da música. Mas o regente tem a partitura do compositor: ele é apenas o intérprete. O gestor é compositor e regente.<sup>3</sup>**

Votou pelo gestor como compositor e regente?

De Sune Carlson, uma economista sueca que realizou o primeiro estudo sério sobre o trabalho administrativo dos CEOs de seu país:

**Antes de realizarmos o estudo, eu sempre pensava no CEO como o regente de uma orquestra, distanciado em sua plataforma. Agora sinto-me em alguns aspectos inclinada a vê-lo como a marionete do show de marionetes com centenas de pessoas puxando suas cordas e forçando-o a atuar de um modo ou de outro.<sup>4</sup>**

Votou pelo gestor como marionete?

De Leonard Sayles, que estudou gestores intermediários nos EUA:

**O gestor é como o regente de uma orquestra sinfônica, esforçando-se para manter uma apresentação melodiosa... enquanto os membros da orquestra enfrentam dificuldades pessoais, técnicos mudam as partituras de lugar, a alternância entre calor e frio excessivos está danificando os instrumentos e aborrecendo a plateia, e o patrocinador do concerto está insistindo em mudanças irracionais no programa.<sup>5</sup>**

Vota pelo gestor em ensaio?

Já usei este jogo com muitos grupos de gestores. Os resultados são sempre os mesmos: algumas mãos se levantam pela primeira e mais algumas pela segunda, mas quando leio a terceira, todas as mãos sobem! Gestores são como regentes de orquestras, mas longe da apresentação, da rotina diária. Cuidado com metáforas que glorificam.

Será que os regentes de orquestra são mesmo gestores, até mesmo líderes? Fora da apresentação certamente são ambos, juntos. Eles selecionam os músicos e a música e, durante os ensaios, os combinam em um todo coerente. Mas assista a um regente em apresentação: é basicamente isso — desempenho. Melhor ainda, observe os músicos durante a apresentação: eles mal olham para o regente — que, aliás, pode ser um regente convidado. Você consegue imaginar um gestor convidado em qualquer outro lugar?<sup>6</sup>

Quem está puxando as cordas: Toscanini ou Tchaikovsky? Na verdade, os músicos o fazem, mas cada um toca as notas escritas pelo compositor para seu instrumento, todos juntos. Então é o compositor que é tanto compositor quanto regente. Mas já que os compositores estão mortos, os regentes é que são aclamados.

Talvez o mundo todo seja, na verdade, um palco, com todos os compositores, regentes, gestores e músicos como meros músicos. Sendo assim, nenhum gestor pertence ao palco da liderança arrogante.



## Gerindo para Liderar

O conto de que a liderança se separa da administração, e é superior a ela, é ruim para a administração e pior para a liderança.

O retrato comum pinta os líderes como os que fazem as coisas certas enquanto são os gestores que fazem as coisas certo.<sup>7</sup> Isto pode parecer correto, até que se tente fazer as coisas certas sem fazê-las da forma correta.

John Cleghorn, como CEO do Royal Bank of Canada, ficou conhecido na empresa por ligar para o escritório a caminho do aeroporto para avisar sobre um caixa eletrônico quebrado. Este banco tinha milhares dessas máquinas. Ele estava fazendo microgestão? Não, estava liderando pelo exemplo. Uma das melhores lideranças é a gestão bem praticada.

Você já foi gerido por alguém que não liderava? Deve ter sido terrivelmente desanimador. Bem, e ser liderado por alguém que não administra? Pode ser que essa pessoa estivesse apenas desconectada: como ela poderia saber o que estava acontecendo? Como disse Jim March, da Stanford Business School: “Um líder deve ser um encanador e um poeta [ou seja, usar uma abordagem que garanta o funcionamento da empresa como um todo, dando ênfase a aspectos técnicos e humanos e, ao mesmo tempo, saiba apreciar a vida com seus atrativos e decepções].”<sup>8</sup>

Então vamos superar a liderança dissociada da administração e reconhecer que elas são dois lados do mesmo trabalho. Já não estamos fartos da liderança por controle remoto, desconectada de tudo, exceto do “quadro geral”? Na verdade, o quadro geral tem que ser pintado com as pequenas pinceladas da experiência fundamentada.

Você já deve ter ouvido que somos supergerenciados e subliderados. Hoje é o oposto: temos muita liderança arrogante e pouca gestão engajada. Temos aqui uma comparação de ambas. Escolha a sua.

## Dois Jeitos de Administrar

Liderança Arrogante	Gestão Engajada
1. Os líderes são pessoas importantes, muito distantes daqueles que desenvolvem produtos e prestam serviços.	1. Os gestores são importantes até o ponto em que ajudam outras pessoas a serem importantes.
2. Quando mais “alto” estes líderes chegam, mais importantes se tornam. No “topo”, o CEO é a organização.	2. Uma organização eficaz é uma rede interativa, e não uma hierarquia vertical. Gestores eficazes atuam em tudo; eles não ficam em um topo.
3. A estratégia é hierarquicamente imposta — clara, deliberada e arrojada — a partir do chefe, que toma as decisões importantes. Todos os outros “implementam”.	3. As estratégias emergem da rede, e as pessoas envolvidas resolvem pequenos problemas dos quais podem surgir grandes estratégias.
4. Liderar é tomar decisões e alocar recursos — inclusive os Recursos Humanos. Liderança significa então calcular, com base em fatos, a partir de relatórios.	4. Gerir é conectar-se naturalmente com seres humanos. Administrar significa então envolver-se com base em critérios fundamentados em contextos.
5. A liderança é imposta por aqueles que impõem sua vontade aos outros.	5. A liderança é um dever sagrado conquistado pelo respeito alheio.



## Escolhendo o Gestor Falho

O que torna um gestor/líder eficaz?<sup>9</sup> A resposta o espera nas mais variadas listinhas. Por exemplo, um livreto do MBA Executivo da Universidade de Toronto listou:

- A coragem para desafiar o status quo;
- Evoluir em um ambiente desafiador;
- Colaborar pelo bem maior;
- Definir um destino claro em um mundo em transformação;
- Ser destemidamente determinado.

O problema com estas listinhas é que nunca são completas. Por exemplo, onde estão nesta lista a inteligência básica ou ser um bom ouvinte? Não tema – estas qualidades aparecem em outras listas. Então fiz uma lista abrangente a partir de todas as listinhas que encontrei, incluindo algumas das minhas qualidade favoritas. Como você poderá ver na tabela ao final da história, ela contém 52 qualidades. Tenha todas as 52 e você estará pronto para ser um gestor incrivelmente eficaz – ainda que não seja humano.

### O Gestor Inevitavelmente Falho

Tudo isto faz parte de nosso romance com a liderança que coloca reles mortais em pedestais (“Rudolph é a pessoa perfeita para o trabalho: ele vai nos salvar!”), e então nos permite difamá-los

quando escorregam (“Como Rudolph pôde falhar conosco dessa forma?”). Ainda assim alguns gestores conseguem ficar em pé, ainda que não seja naquele pedestal precário. Como?

A resposta é simples: gestores bem-sucedidos são falhos – todos são falhos – mas suas falhas específicas não são fatais nessas circunstâncias. Seres humanos sensatos encontram meios de viver com as falhas aceitáveis uns dos outros.

Falhas costumam ser listas utópicas de qualidades gerenciais, pois podem estar terrivelmente erradas. Alguém discorda que os gestores precisam ser “destemidamente determinados”? Para começar, aqueles que viram George W. Bush liderar (mas não gerir) a marcha americana ao Iraque. Ele certamente teve a “coragem para desafiar o status quo” (mas não os maus conselhos de seus conselheiros). Ingvar Kamprad administrou a IKEA enquanto ela se tornava a rede de varejo mais bem-sucedida de todas. Foram precisos literalmente 15 anos para “definir um destino claro em um mundo em transformação”. Na verdade, ele teve sucesso porque o mundo dos móveis não estava em transformação; a IKEA o transformou.

### **Escolhendo o Mal que É Melhor Conhecer**

Se as falhas de todos acabam sendo reveladas cedo ou tarde, então quanto mais cedo melhor, especialmente para os gestores. Na verdade, os gestores deveriam ser escolhidos tanto por suas falhas quanto por suas qualidades. Infelizmente, tendemos a nos concentrar nas qualidades, geralmente apenas uma: “Sally é ótima em fazer contatos” ou “Rudolph é um visionário”, especialmente se o antecessor fracassado era péssimo com contatos ou desprovido de visão estratégica.

Na verdade, existem apenas duas formas de conhecer as falhas de uma pessoa: casar-se com ela ou trabalhar para ela. Mas quantas pessoas que selecionam gestores — membros do conselho para CEOs, gerentes *superiores* para seus *subordinados* (que termos horríveis) — já trabalharam para os candidatos, que dirá ter sido casados com eles? Por causa disso, boa parte de suas escolhas acaba sendo por pessoas “puxadoras de saco e de tapete”: que têm lábia e são confiantes, ótimas em impressionar seus “superiores”, mas péssimas em administrar seus “subordinados.”

As pessoas que escolhem os gestores precisam conversar com pessoas que conhecem melhor os candidatos. Porém, não podem de fato conversar com os cônjuges dos candidatos, pois os atuais serão parciais e os ex serão ainda mais parciais. Mas elas podem colher opiniões das pessoas que foram geridas por estes candidatos.

Não sou do tipo que tem receitas prontas sobre gestão, mas se uma recomendação puder melhorar muito a prática da administração, aqui vai: no processo de seleção, dê voz às pessoas que foram geridas pelos candidatos. Por favor, durma pensando neste conto de ninar.

## Lista Geral de Qualidades Básicas para um Sucesso Gerencial Garantido

Compilada a partir de diversas fontes; minhas favoritas estão em *itálico*.

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• corajoso</li> <li>• <i>comprometido</i></li> <li>• curioso</li> <li>• <i>confiante</i></li> <li>• <i>honesto</i></li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>reflexivo</i></li> <li>• <i>perspicaz</i></li> <li>• <i>mente aberta/ tolerante</i> (com pessoas, ambiguidades e ideias)</li> <li>• <i>inovador</i></li> <li>• <i>comunicativo</i> (inclui ser bom ouvinte)</li> <li>• <i>conectado/informado</i></li> <li>• <i>perceptivo</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>atencioso/inteligente/ sábio</i></li> <li>• <i>analítico/objetivo</i></li> <li>• <i>pragmático</i></li> <li>• <i>decisivo</i> (orientado para a ação)</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>proativo/carismático</i></li> <li>• <i>apaixonado</i></li> <li>• <i>inspirador</i></li> <li>• <i>visionário</i></li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>enérgico/entusiasta</i></li> <li>• <i>positivo/otimista</i></li> <li>• <i>ambicioso</i></li> <li>• <i>firme/persistente/ zeloso</i></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>colaborativo/ participativo/ cooperativo</i></li> <li>• <i>engajado</i></li> <li>• <i>apoiador/simpático/ empático</i></li> </ul>                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>estável</i></li> <li>• <i>confiável</i></li> <li>• <i>justo</i></li> <li>• <i>responsável</i></li> <li>• <i>ético/honesto</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>consistente</i></li> <li>• <i>flexível</i></li> <li>• <i>equilibrado</i></li> <li>• <i>integrador</i></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>alto</i>*</li> </ul>   |



\*Este item não apareceu em nenhuma lista que vi, mas tem uma base bastante diferente. Em um livro de 1920 chamado *The Executive and His Control of Men: A Study in Personal Efficiency*, [O Executivo e Seu Controle Sobre os Homens: Um Estudo Sobre Eficiência Pessoal, em tradução livre] Enoch Burton Gowin perguntou se poderia haver “alguma conexão entre o físico de um executivo, medido por altura e peso, e a importância da posição que ocupa” (páginas 22 e 31). Sua resposta foi sim. Bispos, por exemplo, tinham altura média maior do que padres de cidades pequenas; superintendentes de sistemas escolares eram mais altos do que diretores de escolas. Seus dados sobre executivos de ferrovias, governadores e outros corroboram essas descobertas. Mas Gowin não estudou Napoleão — ou mulheres.

## **A Epidemia da Gestão sem Alma**

Minha filha Lisa me deixou um bilhete em uma bolsa onde estava escrito: “Almas precisam de conserto.” Mal sabia ela.

### **Uma Fábula Sobre Duas Gerentes de Enfermagem**

Quando pedi que os participantes de nosso programa International Masters for Health Leadership (IMHL) contassem histórias sobre suas experiências, um obstetra contou sobre quando, como residente, ele dividia seu tempo entre diversos hospitais. Ele e seus colegas “amavam trabalhar” em um deles. Era um lugar “feliz”, graças a uma enfermeira-chefe que se importava. Ela era compreensiva, respeitosa com todos e se empenhava em promover a colaboração entre os médicos e as enfermeiras. O lugar tinha alma.

Então ela se aposentou e foi substituída por uma enfermeira que tinha MBA. Sem “qualquer conversa... ela começou a questionar tudo”. Ela era rigorosa com as enfermeiras, às vezes chegava mais cedo para ver quem estava atrasada. Onde costumava haver conversas e risos no início dos turnos, “se tornou comum para nós ver alguma enfermeira chorando” por causa de algum comentário da nova gestora.

Os ânimos desabaram e logo aquilo se espalhou entre os médicos: “Demorou de dois a três meses para aquela família incrível ser destruída... Costumávamos competir para ir àquele hospital; [depois,] não queríamos mais ir lá.” Ainda assim “a autoridade maior não interveio e talvez sequer tivesse ciência” do que estava acontecendo.

Quantas vezes você ouviu ou viveu uma história assim? (Em uma semana eu ouvi quatro.) E não são poucas que envolvem CEOs. Gerenciar sem alma se tornou uma epidemia na sociedade. O pior disso é intimidar as pessoas de forma maldosa jogando umas contra as outras.



### **Um Hotel com Alma**

Algum tempo depois, eu estava na Inglaterra para uma reunião em um daqueles hotéis corporativos — sem espírito, sem alma, com alta rotatividade de funcionários, o de sempre. Então Lisa e eu fomos ao Lake District para ver um hotel para um de nossos programas.

Entrei e me apaixonei pelo lugar. Lindamente montado, perfeitamente cuidado e com uma equipe realmente atenciosa — este hotel estava cheio de alma. Tenho estudado empresas há tanto tempo que costumo ser capaz de sentir a alma, ou sua falta, em um instante. Sinto a energia ou a letargia do lugar; o

sorriso genuíno em vez do sorriso amarelo de um “receptionista”; uma preocupação verdadeira em vez de “Atendimento ao Cliente”.

“O que significa ter alma?” Perguntou Lisa.

“Você saberá quando vir”, respondi, “em cada cantinho”. Perguntei a um garçom sobre trilhas. Ele não as conhecia, então chamou o gerente do hotel, que explicou todas detalhadamente. Conversei com uma jovem na recepção. “As almofadas da cama são muito bonitas”, disse.

“Sim”, respondeu ela, “a proprietária se preocupa com cada detalhe – ela as escolheu pessoalmente”.

“Há quanto tempo trabalha aqui?” perguntei.

“Quatro anos”, respondeu ela orgulhosamente e depois falou sobre a permanência da equipe sênior: o gerente, 14 anos, o assistente administrativo, 12 anos, o diretor de vendas, um pouco menos.

Por que todas as organizações não podem ser assim? A maioria das pessoas – funcionários, clientes, gestores – *quer* se importar, se tiverem a oportunidade. Nós, seres humanos, temos almas, então por que nossos hospitais e hotéis não podem ter? Por que construímos grandes instituições apenas para que apodreçam nas mãos de pessoas que jamais deveriam ter a oportunidade de gerenciar nada? As almas precisam mesmo de concerto – da mesma forma que boa parte das gerências.

### **Cinco Passos Fáceis para Administrar sem Alma**

Aqui temos os únicos cinco passos fáceis que você encontrará neste livro. Qualquer um serve.

- **Gerencie os resultados, como se ganhasse dinheiro ao administrar dinheiro, em vez de se preocupar com produtos, serviços e clientes;**
- **Crie um plano para cada ação — sem espontaneidade, por favor, e sem aprender nada;**
- **Transfira os gestores de modo que nunca conheçam nada além da gestão (de certo modo);**
- **Admita e demita seus Recursos Humanos da mesma forma como compra e vende outros recursos;**
- **Faça tudo em cinco passos fáceis.**

Que tal fazer tudo com os cinco sentidos em alerta?



## **Gerenciando na Era da Internet**

Fundamentalmente, a gestão não muda. É uma prática artesanal e não uma ciência ou uma profissão baseada em análise. O objeto da gestão pode mudar, mas a prática em si não muda.

Isto significa que as novas tecnologias digitais, especialmente o e-mail, não alteraram a prática fundamental da gestão? Sim, exceto em um aspecto básico: intensificando as características que há muito prevaleceram na prática, eles estão ultrapassando muito os limites.

### **As Características da Gestão**

Como descobri em minha própria pesquisa inicial, gerenciar é um trabalho frenético: acelerado, cheio de pressão, orientado à ação, frequentemente interrompido. Nas palavras de um diretor executivo, gerenciar é “uma loucura após a outra”.<sup>10</sup> O trabalho também é muito oral: os gestores falam e ouvem muito mais do que leem e escrevem. E o fazem tanto lateralmente quando hierarquicamente: a maioria dos gestores passa ao menos a mesma quantidade de tempo com pessoas de fora de suas unidades quanto com as de dentro. Tudo isto não é má gestão; é gestão normal.

### **O Impacto da Internet**

Então como as novas tecnologias digitais, especialmente o e-mail, afetam isso?



Maya, gerenciando.

- Uma coisa é certa: a capacidade de se comunicar instantaneamente com pessoas em todo lugar aumenta o ritmo e a pressão da gestão — e provavelmente as interrupções também. Se você recebe um e-mail, é melhor respondê-lo logo. Mas não se engane. Mesmo antes da internet, havia indícios de que os gestores *escolhiam* ser interrompidos. Hoje, mais deles o fazem ao verificar as mensagens a cada *ping!* e respondê-las imediatamente. Um CEO corporativo disse uma vez a um entrevistador: “É impossível fugir. É impossível ir a qualquer lugar para refletir ou pensar.” Mentira: você pode ir aonde quiser.
- A conectividade da internet intensificou a orientação dos gestores no sentido da ação: espera-se que tudo seja mais rápido, imediato. É irônico que uma tecnologia literalmente removida da ação — imagine um gestor olhando para uma tela — acentue a orientação dos gestores à ação. Como todos aqueles elétrons na sua frente, a hiperatividade piora. (Se estiver lendo este conto de ninar em uma noite de domingo, verifique seu e-mail, pois seu chefe, ou você, pode ter acabado de marcar uma reunião para segunda-feira de manhã.)
- É óbvio que mais tempo lendo na tela e escrevendo no teclado significa menos tempo falando e ouvindo as pessoas pessoalmente. As horas do dia são limitadas. Quantas você vai destinar a esta leitura e escrita, em vez de estar com a equipe, ou com seus filhos, ou dormindo bem (depois de ler esta história)?

- O e-mail se limita apenas à pobreza das palavras. Não há entonação para escutar, gestos para ver ou presença para sentir. Porém a gestão também depende desse tipo de informação. Ao telefone, as pessoas riem ou bufam; em reuniões, elas acenam em concordância ou distração. Gestores astutos percebem esses sinais.
- É claro que o e-mail facilitou a manutenção do “contato” com uma rede de contatos maior ao redor do mundo. Mas e os colegas do outro lado do corredor? Sentar-se em frente a uma tela o desconecta deles? Um oficial sênior do governo que conheci se gabou de manter contato com sua equipe através de e-mail logo cedo todas as manhãs. Talvez em contato com um teclado, mas com sua equipe?

Essas características aceleradas da gestão são normais dentro de limites. Exceda-os por sua conta e risco. O mal das novas tecnologias pode ser encontrado nos detalhes: quando a correia fica frenética, um gestor pode perder o controle do trabalho e se tornar uma ameaça à organização. A internet, ao dar a ilusão de controle, pode na verdade estar roubando de muitos gestores o controle sobre seu próprio trabalho.

Portanto, esta era digital pode estar levando boa parte da prática gerencial a seu limite, tornando-a muito remota e superficial. Então não deixe as novas tecnologias o gerirem: Não se permita hipnotizar por elas. Entenda tanto seus perigos quanto suas maravilhas para que possa administrá-las. Desligue-as. Bons sonhos!

### **Vivemos Mesmo em Tempos de Grandes Mudanças?**

Quando um CEO senta-se ao laptop para preparar um discurso, a máquina digita automaticamente: “Vivemos em tempos de grandes mudanças.” É porque quase todos os discursos ao longo dos últimos 50 anos começaram com esta frase. *Isso nunca muda.*

Vivemos *mesmo* em tempos de grandes mudanças? Olhe em volta e diga-me o que realmente mudou. Sua comida, seus móveis, seus amigos, suas obsessões? Você está usando uma gravata ou saltos altos? Por quê, além de ser porque você sempre usou? E o motor do seu carro? Ele provavelmente tem a tecnologia básica que já existia no Ford Modelo T. Quando você se vestiu essa manhã, disse a si mesmo: *se vivemos em tempos de mudanças tão grandes, como ainda estamos abotoando nossas roupas?* (Os botões que usamos apareceram na Alemanha no século XIII.)

Qual é o recado? Que percebemos apenas o que está mudando, e a maioria das coisas não está. É claro que percebemos a internet. (*Zap*, toco algumas teclas e a Wikipédia me conta sobre a origem dos botões.) Mas tente perceber todas as coisas que não estão mudando, pois gerenciar a mudança sem gerenciar a continuidade é anarquia.



## Tomada de Decisão: Não É o Que Você Pensa



... É também o que você vê

Como tomamos decisões? É fácil. Primeiro *diagnosticamos*, depois *planejamos* (soluções possíveis), então *decidimos*, e finalmente *fazemos* (colocamos a escolha em ação). Em outras palavras, pensamos para agir: chamo isto de *pensar primeiro*.

Pense em uma decisão que talvez seja a mais importante da sua vida: encontrar um companheiro. Você pensou primeiro? Usando este modelo, supondo que, como um homem em busca de uma mulher, primeiro você faz uma lista do que procura, digamos, alguém brilhante, bonita e tímida. Então você elenca todas as possíveis candidatas. Depois vem a análise: você pontua cada candidata de acordo com todos os critérios. Por fim, você soma todas as pontuações para descobrir quem ganhou, então informa a felizarda.

No entanto, ela o informa que “enquanto você fazia tudo isso, me casei e agora tenho dois filhos”. Pensar primeiro tem suas desvantagens.

Portanto, pode ser que você aja de outra forma, como meu pai, que anunciou à minha avó: “Hoje conheci a mulher com quem me casarei!” Não houve muita análise nesta decisão, lhe garanto, mas funcionou bem — resultou em um casamento longo e feliz.

Isto é conhecido como “amor à primeira vista”. Como modelo de tomada de decisão, eu o chamo de *ver primeiro*. Você pode se surpreender com quantas decisões importantes são tomadas dessa forma — por exemplo, decidir contratar alguém dois segundos depois de começar uma entrevista, ou comprar uma empresa porque você gosta da aparência do lugar. Estes podem não ser caprichos; podem ser insights.

Mas vamos com calma: existe outro jeito de tomar decisões, que costuma ser mais sensato. Eu o chamo de *fazer primeiro*. Deixo para a sua imaginação como isso funciona para encontrar um parceiro. É suficiente dizer que, quando você não tem certeza do que fazer — tanto para decisões grandes quanto pequenas —, pode ser preciso *fazer* para pensar, em vez de pensar para fazer. Você tenta fazer algo, de forma limitada, para ver se funciona; se não funcionar, você tenta outra coisa, até encontrar algo que funcione, e então a repete. Comece com pouco para aprender muito.

Obviamente isso também tem suas desvantagens. Como brincou Terry Connolly, um professor interessado em tomada de decisões, “decisões sobre guerras nucleares e gravidez são péssimos contextos para uma estratégia de ‘tentar um pouco e ver o que acontece’”.<sup>11</sup> Mas existem muitas outras decisões nas

quais essa pode ser uma abordagem ótima. Pinte um produto de azul: e de repente você pode começar a vender um arco-íris de cores.

Então, você tem que tomar uma decisão importante? Que bom. Espere um pouco. Amanhã, olhe ao redor! Faça alguma coisa! Você pode se pegar pensando de forma diferente.<sup>12</sup>



CAP. DE AMOS STRA