

A RECEITA DO SUCESSO

COLOMBINI, Luís. A receita do sucesso. VOCÊ, Jun, 1999.

RESUMO: Fatos apurados numa pesquisa de campo em âmbito mundial realizada pela GALLUP, apresenta a receita do sucesso dos executivos e o que eles fazem e fizeram de diferente para consegui-lo. Considerada a maior pesquisa sobre administração e liderança, tem como base mais de 1 milhão de entrevistas com empregados e 80.000 executivos de 400 empresas de vários países e durou 25 anos. Ao mesmo tempo em que coloca cada pessoa como o bem mais valioso da empresa, a pesquisa do Gallup derruba uma série de crenças e mitos administrativos. São apontadas as dez principais teses que os executivos colocam em prática todos os dias

PALAVRAS-CHAVE: Sucesso.

Atenção: não se trata de mais uma teoria supostamente revolucionária. Você vai descobrir agora o que, na vida real, os melhores executivos do mundo fazem de diferente

O que você pode aprender com os melhores administradores do mundo para se tornar um executivo vencedor? O que eles fazem de diferente para fazer a diferença? É bem possível que você pense que os melhores executivos do mundo têm um talento raríssimo para liderar pessoas e comandar negócios, sorte fabulosa e um anjo da guarda que vale por cinco. Que eles conhecem segredos que mais ninguém conhece, e sabem fazer coisas que mais ninguém sabe. Em suma: são entes superiores que não têm nada a ver com a sua realidade do aqui e agora. Inútil, portanto, tentar aprender alguma coisa com eles, pois suas experiências não podem ser aproveitadas na vida real. É isso mesmo que você acha? Bem, se é, pode começar a deixar de achar. Tudo isso está rigorosamente errado. Nada disso, nem de longe, ajuda a explicar o sucesso dos melhores administradores do mundo.

Acredite se quiser, o segredo do sucesso dos executivos excepcionais é que todos, sem exceção, têm uma, e apenas uma, coisa em comum: sabem extrair das pessoas o que elas têm de melhor. Não se esforçam tentando mudar as pessoas. Simplesmente tiram delas o que elas já têm de melhor - e acreditam que virtualmente todo mundo tem alguma coisa de melhor. Sua idéia fixa: transformar talento, qualquer talento, em performance. Seu objetivo principal: a busca da excelência. Para isso, tratam as pessoas com um profundo respeito pelo que elas são, do jeito que são. Acreditam que salário alto não segura ninguém numa empresa - o que faz isso é a qualidade do seu chefe imediato (se ele é bom, você fica; se não, vai embora). Numa equipe, acham perda de tempo querer tratar todos do mesmo jeito - as pessoas são diferentes; logo, exigem tratamentos diferentes. Os grandes executivos têm pouca paciência com métodos e procedimentos que atravancam o caminho natural dos funcionários. Acham que a maioria dos sistemas de promoção e remuneração, com suas grades, faixas, quartis e uma ideologia de equilíbrio, estão furados, basicamente por perseguirem ilusões de igualdade entre seres humanos desiguais. Sabem, acima de tudo, que pessoas são sempre mais importantes que normas - pois, no fim das contas e no mundo das realidades, são as suas ações individuais que trazem lucro ou prejuízo para as

empresas. São essas idéias e esses conceitos que definem o estilo dos melhores entre os melhores.

É exatamente isso o que você tem a aprender com eles.

Mais uma tese? Não, desta vez não. Desta vez são fatos, apurados num formidável trabalho de campo feito em âmbito mundial e apresentados no livro *First, Break All the Rules - What the Worlds Greatest Managers Do Differently* (primeiro, quebre todas as regras - o que os grandes administradores do mundo fazem diferente), de Marcus Buckingham e Curt Coffman, executivos do Gallup, maior instituto de pesquisa do mundo. Lançado no mês passado nos Estados Unidos e ainda sem tradução para o português, esse não é um livro qualquer. É o produto da maior pesquisa sobre administração de empresas e liderança jamais feita em todos os tempos.

Trata-se de um trabalho monumental. A pesquisa levou 25 anos - sim, 25 anos - para ser feita, o que lhe dá uma consistência inédita. Foram entrevistados mais de 1 milhão de empregados e 80 000 executivos de mais de 400 empresas de vários países, de praticamente de todos os setores. Foram ouvidos jovens e idosos, homens e mulheres, pessoas que comandam um império de bilhões de dólares ou a minúscula padaria da esquina, que estão no ramo da informática ou no negócio de carros usados, empresas públicas ou privadas, entre dezenas de outras variantes. Cada um dos executivos deu um depoimento de cerca de uma hora e meia - ao todo, foram algo como 120 000 horas de fitas gravadas e 5 milhões de páginas de transcrição. "Essa é uma pesquisa sem igual no mundo", diz Curt Coffman, um dos autores do livro e vice-presidente sênior do Gallup. "Há muitas teorias sobre administração, mas ninguém nunca tinha ido perguntar aos executivos e seus funcionários como era a vida deles na prática, como a busca da excelência se realizava no dia-a-dia."

De fato, nos últimos 20 anos foram elaborados, acreditem se quiser, mais de 9 000 (!) princípios, sistemas, teorias, hipóteses e paradigmas para destrinchar os mistérios da liderança e da administração de empresas. Em 1975, cerca de 200 livros já tinham sido escritos a respeito do assunto. Há dois anos, eles já eram mais de 600. Mais impressionante ainda do que a quantidade de papel, tinta e fosfato gastos nisso tudo é o fato de que rigorosamente nenhuma das mais de 9 000 tentativas - seja a reengenharia, o trabalho por processos, o downsizing ou o que for - dá conta do recado. Simplesmente nenhuma funciona completamente. Por que isso?

Porque, como se pode ver na pesquisa do Gallup, todas as teorias, sem exceção, atacam o problema pelo lado errado. Elas não miram as pessoas - e, mesmo quando o fazem, deixam que sistemas abstratos falem mais alto do que a realidade. "Tanta teoria enche de minhoca a cabeça das pessoas", diz o headhunter Simon Franco, da Simon Franco Recursos Humanos. "Nenhuma delas é completa e a grande dificuldade é saber o que usar e o que jogar fora." Em suma, é preciso não apenas separar o joio do trigo - mas, uma vez feita a separação, não escolher o joio. Para não ficar na dúvida, a pesquisa do Gallup tenta mostrar que a prática bem-sucedida continua valendo mais do que o mais bem-intencionado sistema de idéias.

E o que mostra a prática de todos os grandes administradores? De saída, mostra que todos eles conhecem pessoalmente uma quantidade extraordinária de gente dentro de suas organizações - cada um de seus funcionários com alguma responsabilidade gerencial significativa, e quantos mais for possível. Não se trata, apenas, de conhecer as pessoas pelos nomes. Os grandes executivos sabem os pontos fracos e fortes de todas elas. Incentivam individualmente as pessoas. Estimulam cada uma a achar seu próprio estilo de trabalho. Confiam nos funcionários, pois não vêem motivo para trabalhar com quem não confiam. Estão mais para parceiros do que para chefes que priorizam o respeito aos

procedimentos. Acham mais importante ajudar as pessoas a desempenhar seu papel com excelência, na realidade das tarefas cotidianas, do que dizer como querem que isso ou aquilo seja feito. Os grandes administradores acreditam que habilidades e conhecimentos específicos são importantes, mas que o que decide mesmo o jogo é o talento que cada um tem.

Mas talento, para eles, tem uma definição muito especial: é algo que toda e qualquer pessoa, sem exceção, possui. É a própria essência da pessoa, seus padrões recorrentes de comportamento, pensamento e sentimento. É uma espécie de impressão digital da alma. Nenhum talento é igual a outro, porque uma pessoa é diferente da outra, e todo tipo de talento é importante. O grande desafio que os melhores gestores do mundo têm conseguido vencer é encontrar a pessoa certa, com o talento certo, para desempenhar o papel certo. A partir daí, deixam que as pessoas façam o que elas sabem fazer, do jeito delas. Essa visão, em resumo, é o principal segredo dos executivos de sucesso. Eles a colocam em prática todos os dias, e é isso que os faz tão diferentes. O resto é decorrência.

É certo que há muitos profissionais do mundo todo, inclusive brasileiros, que já fazem isso de maneira intuitiva, ou até intencional. Na sede da Microsoft, em Redmont, nos Estados Unidos, os funcionários vão para o batente sem muito horário fixo, chegam de bermudão e chinelo, levam o cachorro junto, chupam picolé de pernas para o alto durante o expediente. É comum ver crianças circulando pelos escritórios - os pais, quando querem ou precisam, as levam para o trabalho. Nada disso importa. A real prioridade, o que vale mesmo para as lideranças da Microsoft, é que os funcionários tenham boas idéias e desenvolvam programas que tragam muito dinheiro para a empresa. Mas, seja como for, também é certo que a maioria dos executivos anda na contramão dessa corrente. A sabedoria convencional, aquela em voga na maioria das empresas, diz, por exemplo, que um chefe deve incentivar um funcionário a desenvolver seus pontos fracos.

Se não fala bem em público, deve fazer cursos de expressão verbal. Se é do tipo inquieto, que passa mais tempo andando de cá para lá do que sentado na cadeira, precisa aprender a se concentrar no seu lugar. Para os grandes administradores, isso é um erro crasso. Seu conselho é: esqueça os pontos fracos das pessoas, deixe-as em paz. Querer mudar isso é perda de tempo. "Se o ponto fraco da pessoa não tem a ver com a atividade que ela exerce e os resultados que ela consegue, é obrigatório relevar isso", diz José Marcos Chicaroni, vice-presidente do banco Crédit Commerciale de France, o CCF. "Na maioria das empresas, há uma tendência grande em enxergar as falhas e deficiências dos funcionários, e insistir para que elas mudem", diz Gutemberg Macedo, presidente da Gutemberg Consultores, de São Paulo, especializada em recolocação de executivos. "O melhor seria detectar os pontos fortes e deixá-las à vontade para usar e aperfeiçoar o que já nasceu com elas."

Pessoas raramente mudam alguns tipos de comportamento. Pessoas são o que são, têm algo que nasceu e vai morrer com elas, ou algo que adquiriram num certo momento da vida profissional e pessoal, e isso dificilmente pode ser mudado de verdade. Sim, elas podem aprender inglês, legislação tributária ou programas eletrônicos para giro de estoques, mas não podem aprender a ter espírito de liderança ou vocação para vendas, por exemplo. Ou elas têm isso ou não têm. E ponto final. "Um dos maiores problemas das empresas é que elas contratam os funcionários pelo que eles têm, como MBA ou fluência no inglês, e as mandam embora pelo que elas não são", diz Simon Franco. Para evitar esse erro, os grandes administradores miram os pontos fortes, o talento natural, a essência intransferível de cada um, o que cada pessoa tem de melhor - e ajudam cada funcionário a desenvolver esse talento. Mas como ajudar e motivar uma pessoa se você não sabe quais são suas reais necessidades, indo além do dinheiro? Uns precisam do aplauso dos colegas. Outros

detestam ter de subir ao palco para receber um prêmio. É preciso conhecer bem as pessoas, respeitar suas particularidades e características para poder incentivá-las da maneira mais eficiente.

O livro dos pesquisadores do Gallup está cheio de exemplos para ilustrar a tese de que cada pessoa exige uma motivação diferente. Um deles conta o episódio vivido por Kirk D., gerente de vendas de uma indústria farmacêutica americana. Ele tinha um bom vendedor chamado Mike, que estava sempre na lista dos 150 melhores homens de venda da empresa. Mas Kirk D. acreditava que Mike não estava dando tudo o que podia. Para muitos de seus colegas, ele não era do tipo competitivo. Achavam que ele fazia seu trabalho de maneira mecânica e, assim que atingia um certo número de pedidos, começava a se concentrar nas vendas do mês seguinte. Durante alguns meses, Kirk tentou incentivar Mike, mostrando o desempenho dos vendedores do topo da lista. "Veja só como eles conseguem vender mais", dizia ele.

Mike não estava nem aí para essa conversa. Para ele, saber quem tinha vendido mais ou menos simplesmente não significava nada. Isso durou até o dia em que, numa conversa, Kirk D. perguntou o que ele estava fazendo para superar suas próprias metas. Nessa hora, o rosto de Mike se iluminou. Foi aí que Kirk percebeu que Mike era um tipo de sujeito que só se motivava se impusesse um desafio a si mesmo - o dos outros não interessava. O gerente passou a estimular esse lado de Mike. Resultado: durante seis anos seguidos, ele foi o vendedor número 1 da empresa. Note que não foi nenhuma teoria revolucionária ou nenhum treinamento de ponta que mudou o desempenho de Mike, transformando-o de mediano em excelente. Foi uma simples conversa, na qual o chefe prestou atenção às necessidades do funcionário. "Todo mundo detesta ser ignorado, da mesma forma que todo mundo precisa de atenção, e cada um de um jeito diferente", dizem os autores.

Foi reunindo e analisando exemplos como esse que o Gallup percebeu o que os melhores administradores do mundo têm em comum. O instituto fez centenas de perguntas diferentes, a mais de 1 milhão de funcionários, sobre o ambiente de trabalho e sua satisfação em relação a ele. Queria saber coisas como:

- "Sua opinião conta no dia-a-dia?"
- "Nos últimos seis meses você falou com algum chefe sobre o seu progresso?"
- "A missão da empresa faz com que você sinta que seu trabalho é importante?"

Cada empregado tinha de dar nota de 1 a 5 para cada pergunta. Quanto mais alta a nota, maior o retorno e a satisfação que ele tinha no trabalho. Aos administradores o Gallup perguntou, de centenas de maneiras diferentes, o que eles faziam para descobrir, recrutar, manter e desenvolver seus funcionários. Propôs questões como: "Você tem dois gerentes, um excelente e o outro medíocre. Você também tem duas áreas de atuação: uma que está crescendo e outra que está naufragando. Nenhuma das duas atingiu seu pleno potencial. Em qual das duas áreas você colocaria o seu melhor gerente. Por quê?" Não havia uma resposta certa ou errada. Com perguntas como essa, o Gallup queria encontrar padrões, algo que se repetisse em todas as situações em que os funcionários estivessem satisfeitos. Queria também descobrir os padrões que moviam os melhores executivos do mundo, por mais diferentes que eles fossem.

Os pesquisadores descobriram esses padrões, mas descobriram, sobretudo, que as pessoas são simplesmente vitais. Muita gente dirá: "E daí? Grande novidade". Sim, depois de 25 anos e mais de 1 milhão de entrevistas, a pesquisa descobriu o óbvio do óbvio. Ou alguém discorda de que as pessoas são fundamentais, que empresas são feitas de pessoas, que há uma pessoa por trás de cada produto fabricado, cada serviço prestado, cada pé de alface plantado, cada avião que decola e por aí afora? "Me espanta que o Gallup tenha precisado de 25 anos para descobrir coisas tão simples", diz Chicaroni, do CCF. "Todos os

grandes líderes brasileiros que conheci colocavam as pessoas como o centro das coisas e as orientavam para resultados."

De fato, muitos líderes já fazem isso espontaneamente. Mas saber o que é certo não é a mesma coisa que fazer o que é certo. A relevância da pesquisa do Gallup está, justamente, em demonstrar com fatos e números que não há saída fora do óbvio. Antes de mais nada, essa é a primeira vez que uma gigantesca massa de conceitos ou percepções esparsas e difusas toma forma e ganha um método - um método para transformar talento em performance através do talento de cada um. Além disso, enxergar o óbvio é muito difícil quando se está no centro do furacão. Seja porque as empresas estão estruturadas de uma certa maneira, seja porque a insegurança e as demonstrações idiotas de poder também fazem parte da natureza humana e acabam se sobrepondo à lógica, esse é um daqueles casos em que, na maior parte do tempo, oito executivos em dez fazem exatamente o contrário do que deveriam fazer. Por isso mesmo, oito executivos em dez são apenas executivos, e não grandes executivos. "A maioria dos gerentes e diretores quer que o funcionário aja, pense e se comporte como eles", diz Gutemberg Macedo, da Gutemberg Consultores. "Enxergar as pessoas como elas são e não como você gostaria que elas fossem é uma das coisas mais difíceis do mundo."

É por isso que as conclusões da pesquisa do Gallup são importantes. Elas devolvem ao homem uma visão que estava sendo soterrada aos poucos pela prática cotidiana e pelos 9 000 paradigmas e sistemas dos manuais de administração e liderança. Uma das lições que se pode tirar disso é que as pessoas e seus talentos são mais decisivos para os negócios do que os sistemas de administração, a cultura da empresa, os programas de treinamento e por aí fora. Um exemplo extraído da pesquisa ajuda a entender essa visão esquecida na prática.

Há dois anos, o Gallup examinou uma grande rede de lojas americanas, com 37 000 funcionários e cerca de 300 filiais. Dessas 300, separou duas, com tamanhos, localizações e faturamentos parecidos. Por fazerem parte da mesma cadeia, tinham o mesmo tipo de decoração, a mesma cultura e os mesmos equipamentos. O Gallup então entrevistou os funcionários dessas duas lojas. Queria saber, numa primeira etapa, o grau de satisfação dos funcionários. Na loja A, 55% dos empregados se sentiam valorizados como pessoas. Na loja B, apenas 17%. Na loja A, novamente 55% dos funcionários afirmaram que estavam fazendo o que sabiam fazer de melhor. Na B, só 19%. Na loja A, 36% achavam que sua opinião influenciava os negócios. Na B, somente 9%. E o mais incrível: na loja A, 45% achavam que tinham os recursos e equipamentos necessários para fazer bem o seu trabalho. Na B, esse número descia para 11%. Como, se os recursos eram exatamente os mesmos?

Por que graus de satisfação de funcionários tão diferentes se a empresa é a mesma? Porque a loja A era administrada por um gerente que se preocupava com seus funcionários, ao passo que o gerente da B seguia o que aprendeu na faculdade. Essa diferença de estilos tinha também um tremendo impacto no faturamento da empresa. Tendo como referência a média de desempenho das 300 lojas da rede, a loja A vendia quase 5% a mais do que essa média. A loja B, por sua vez, ficava quase 1% abaixo. Em dinheiro, isso significava uma diferença de 104 milhões de dólares. Além disso, a loja A lucrava 14% a mais do que a meta prevista no início do ano. Já a loja B ficava 30% abaixo. Ou seja, havia de fato um abismo entre o desempenho de um gerente que cuida dos seus funcionários e daquele que procura seguir as regras ao pé da letra, sem se envolver com os problemas e as conquistas de cada um dos seus empregados.

Em São Paulo, por exemplo, há uma rede de cafeterias chamada Casa do Padeiro. Com três endereços (e um quarto a ser inaugurado em breve), serve sanduíches, sopas, alguns pratos quentes, chás e cafés. A rede tem um gerente geral, que dá o mesmo

treinamento aos gerentes de cada loja. Esse gerente, por sua vez, treina os funcionários do mesmo jeito. As máquinas de café expresso são rigorosamente as mesmas, assim como os ingredientes. Ocorre que o capuccino da Casa do Padeiro da Praça Vilaboim, em Higienópolis, um dos bons bairros de São Paulo, é soberbo. Sai cremoso, no ponto, com um equilíbrio perfeito entre café, canela e chocolate. Já o capuccino da Avenida Faria Lima, uma das principais da capital, é uma tristeza. Ralo, sem alma, quase sem gosto, o chocolate perdido no fundo da xícara. "Você pode dar o mesmo treinamento, mas vai sair sempre diferente", diz Rolim Szperling, um dos donos da Casa do Padeiro. "As pessoas aprendem a mesma coisa, mas uma mão nunca é igual à outra." É por isso que você, por mais que tenha a receita certa, nunca conseguiu fazer um bolo igual ao da sua avó.

Ao mesmo tempo em que coloca cada pessoa como o bem mais valioso de uma empresa, a pesquisa do Gallup derruba uma série de crenças e mitos administrativos. Veja a seguir o abismo que existe entre o pensamento convencional e o estilo dos melhores administradores. Se você quiser agir como eles, aqui estão as dez principais teses que os melhores executivos colocam em prática todos os dias:

1 Dinheiro não segura ninguém: Acredita-se que, se um funcionário tem um salário alto, benefícios generosos, mordomias, participação nos lucros, stock options à disposição, ele é necessariamente um funcionário feliz. Se a empresa tem tradição no mercado, se é respeitada, se tem um bom programa de treinamento, o empregado também fica contente. Não, nada disso. Uma montanha de dinheiro e o bom nome da empresa atraem, com certeza, as melhores pessoas - mas só atraem. O que as mantém no emprego e o que determina quão produtivas elas serão é unicamente o seu superior imediato. Um bom chefe é a alma do negócio - ele define, inspira e impregna o ambiente de trabalho. Se o seu chefe não merece o seu respeito, não o trata como um parceiro, não estimula seu trabalho, não tem um alto nível de competência profissional e qualidades humanas básicas, não há solução. Você trabalha mal e, assim que pode, limpa as gavetas e vai embora. Se ele aceita seu estilo e o ajuda a atingir seus objetivos, você vai trabalhar cada vez mais e melhor, mesmo que o salário não seja o melhor possível. As empresas, em última análise, são um espelho do desempenho dos seus administradores. Se eles são bons, a empresa é boa. Se são ruins, a empresa será no máximo medíocre.

2 Trate as pessoas como elas querem ser tratadas: Se você gosta de ser respeitado, trate as pessoas com respeito. Sim, respeito é, sempre foi e vai continuar sendo fundamental. Mas, segundo a pesquisa do Gallup, o ideal é tratar as pessoas conforme elas gostariam de ser tratadas. Para isso, é preciso conhecer de perto cada funcionário. Se não fizer isso, você corre o risco de passar sua vida profissional dando a seus subordinados coisas que eles não querem.

3 Talento, habilidade e conhecimento são muito diferentes: É a combinação dessas três coisas que define a competência de um funcionário. Na maioria das empresas, cada uma dessas coisas tem praticamente o mesmo peso. O empregado ideal é aquele que tem 33,3% de conhecimento (bom diploma, MBA, falar várias línguas etc.), 33,3% de habilidade (a capacidade de fazer as coisas acontecerem) e 33,3% de talento (aquele imponderável que cada um tem). De acordo com a pesquisa do Gallup, essa mistura está errada. Os grandes administradores sabem que diplomas e as técnicas para conduzir uma reunião são importantes, mas também sabem que o talento é o que realmente importa. Conhecimentos e habilidades podem ser ensinados, transferidos de uma pessoa para outra. Talento não. Talento é o próprio estilo da pessoa, a maneira como ele pensa, age e sente. Ajudar os funcionários a dirigir esse talento em direção a um desempenho excelente é a grande chave do sucesso de um administrador. Ele nada mais é do que um catalisador nesse processo, o

acelerador que faz o talento cruzar mais rápido a linha de chegada. Nessa corrida, habilidades e conhecimentos são secundários.

4 Quebre todas as regras: As empresas, mesmo médias e pequenas, em geral estão cheias de manuais de procedimento, de normas, de regras, de passos a serem seguidos, de listas de habilidades. Os administradores convencionais acreditam que há um "caminho perfeito" a ser seguido por todos. Sempre bem-intencionados, eles vivem divulgando coisas como "os 10 segredos da negociação", "as 20 competências da liderança" ou "os 9 hábitos para trabalhar bem". Acreditam que um profissional perfeito é aquele que preenche requisitos de uma lista interminável, que inclui itens como "trabalhar em equipe", "resistir a pressões", "servir ao cliente", "ter visão global"... Os melhores administradores não usam isso como referência. Acreditam que o papel deles, ao contrário dos gerentes convencionais, não é instruir e controlar. Resistem à tentação de querer manter tudo sob suas asas, de ficar de olho grudado para ver se cada funcionário está fazendo do jeito que eles consideram certo. "Para eles, mais importante do que definir métodos é definir resultados", diz a pesquisa do Gallup. Ou seja, os melhores executivos sabem onde estão e aonde querem chegar.

Seu papel é ajudar as pessoas a chegar lá - mas deixando que cada uma encontre seu próprio caminho. Os grandes executivos usam em benefício das empresas o mesmo princípio que rege a natureza. Pegue um rio que nasce na cidade A e termina na cidade B como exemplo. Na natureza, o melhor caminho entre dois pontos nunca é uma linha reta. É sempre o caminho de menor resistência. O rio serpenteia entre vales, contorna as pedras, desvia de morros. Ele chega a seu destino, mas jamais por uma linha reta. Com as pessoas se dá o mesmo: elas decerto chegarão aonde têm que chegar, mas chegarão de maneira mais fácil e produtiva se seguirem seu próprio curso, sem métodos e passo a passo. Por isso, confiança nos funcionários é uma das estrelas mais brilhantes na constelação dos grandes administradores.

5 Passe mais tempo com o funcionário mais talentoso: A maioria dos executivos passa mais tempo com os funcionários menos talentosos - e, em decorrência, menos produtivos - na tentativa de reformá-los, discipliná-los ou, então, repreendendo seus erros. Justificam sua atitude com pensamentos como "ele precisa de mim", "sem a minha ajuda ele não vai conseguir" ou "aqui as coisas têm de andar direito". É um pensamento paternalista, quando não repressor, que confere ao executivo uma aura de falsa importância. Os bons administradores sabem que o funcionário não precisa desse tipo de ajuda. Se ele não produz como deveria, é mais provável que o funcionário esteja usando o seu talento no lugar errado. O melhor a fazer é prestar atenção nele para descobrir em que outra área o seu talento seria melhor aplicado. Por enxergar o mundo dessa maneira, os melhores executivos gastam a maior parte do seu tempo com os melhores funcionários. Investem no desenvolvimento de seus pontos fortes, na superação de objetivos, na busca da excelência. Vivem aprimorando o que já é bom. É mais produtivo.

6 Duas pessoas jamais têm a mesma necessidade: Existe um mito administrativo segundo o qual todas as pessoas de um mesmo time precisam ser tratadas da mesma forma. Isso é um enorme erro, segundo os melhores administradores, fruto de uma interpretação caolha da noção de igualdade. Pessoas são diferentes e precisam de atenções diferentes. Elas não gostam de receber o mesmo tratamento que o colega ao lado. Há funcionários que precisam da atenção do chefe e funcionários que detestam se sentir vigiados. Há funcionários que produzem mais de manhã e os que rendem mais de tarde. "Uma boa equipe não pode ser traduzida por nós, mas sim por uma soma de eus", diz o livro. Além disso, apregoa-se que as melhores equipes são aquelas que têm integrantes polivalentes, pessoas que num dia cuidam da retaguarda e no outro estão na linha de frente.

Para a pesquisa do Gallup, essa crença não procede. É óbvio que a polivalência tem suas vantagens, principalmente no dia em que um funcionário faltar e seu trabalho tiver de ser feito por outro. "Mas um time produtivo é aquele em que cada pessoa sabe qual papel ela desempenha melhor, e onde ela passa a maior parte do tempo", afirma o livro. O pensamento por trás disso é que as pessoas têm de fazer, obrigatoriamente, o que sabem fazer de melhor. E, para isso, elas têm de se dedicar a uma coisa só.

7 Mudanças não melhoram um currículo: Esse tópico é a versão macroscópica do que ocorre em escala reduzida com as equipes. O fato é que há atualmente um culto à mudança - ficar dois anos num emprego, três no outro, mais dois no outro. Passar de vendas para compras, de marketing para finanças. Não, isso não deve ser assim, dizem os melhores executivos. Não fique mudando de cá para lá. É preciso focar. Concentre-se. O melhor guitarrista não é aquele que toca também bateria, acordeão e trompete. É aquele que estudou guitarra com afinco por muitos anos. Ele não quer ser maestro - quer ser um bom guitarrista e ponto final. De acordo com um estudo chamado Projeto de Desenvolvimento de Talento, realizado pela Northwestern University, nos Estados Unidos, profissionais como escultores, pianistas, matemáticos e neurologistas levam de 10 a 18 anos para atingir um real padrão de excelência. A proposta dos grandes administradores é que a maioria dos profissionais aja da mesma maneira que os advogados ou médicos, que se especializam em uma determinada área e passam a maior parte da vida se dedicando a elas. Isso, note-se, não impede que eles tenham outros interesses e desenvolvam outros talentos. Tudo é só uma questão de fazer o que você sabe fazer de melhor.

8 Nenhum cargo é mais importante do que outro: A sabedoria convencional acredita que há trabalhos que qualquer um pode fazer. Essa é uma visão preconceituosa, que atinge principalmente cargos mais modestos, como o da balconista ou o do homem que serve café. Essa visão é um pecado capital, na opinião dos grandes administradores. Para eles, é imprescindível que haja talento, competência ou habilidade específica em todo e qualquer trabalho. É vital que a moça que atende as pessoas no balcão tenha um talento natural para isso. Ela precisa se importar com as necessidades dos clientes, precisa se colocar no lugar deles, sugerir o produto certo, precisa ser simpática e atenciosa. É essencial que o homem que prepara o café saiba preparar e servir direito o café. Qualquer trabalho, por menor que pareça, deve ser desempenhado com excelência. A idéia de que uma tarefa possa ser feita por "qualquer um" é a melhor receita para fazê-la mal.

9 As promoções estão erradas: A maioria das empresas parte do princípio de que, se alguém é um excepcional vendedor, ele fatalmente será um excepcional gerente de vendas. Ou de que, se um engenheiro de projetos desempenha seu papel com eficiência, ele também será um eficiente supervisor de toda a área de desenvolvimento de produtos. Nem sempre é assim, garante a pesquisa do Gallup - um bom gerente não é necessariamente um bom diretor. Na verdade, é muito possível que ele seja um péssimo diretor, uma vez que o talento para gerente não é o mesmo que se exige para diretor. Ao promover dessa maneira, você pode estar confirmando o alerta contido no clássico e hoje pouco lembrado "Princípio de Peter", criado pelo administrador americano Laurence Peter, em 1969: "Você pode promover as pessoas até o seu grau de incompetência". E, ao fazer isso, as empresas traçam um caminho sem volta a seus funcionários. "A atual estrutura de promoção das empresas é como uma escada. Quando você passa para um degrau mais alto, o degrau anterior é automaticamente queimado", diz o livro. Cuidado com isso: se o bom gerente não for um bom diretor, ele geralmente é convidado a se retirar. Só em raras e honrosas exceções a empresa aceita voltar atrás e lhe devolve o cargo anterior, aquele que ele desempenhava com mestria.

Para os grandes administradores, a estrutura das empresas precisa e deve mudar. O topo não é o melhor lugar para todo mundo. A crença de que todo crescimento na empresa só se dá necessariamente para cima não funciona mais. "Como as empresas dão muita importância a títulos, os próprios funcionários pressionam para ser promovidos", diz José Marcos Chicaroni, do CCF. "Às vezes eles serão mais felizes e produtivos se continuarem fazendo o seu melhor, no mesmo cargo. Chegar a um consenso, no entanto, não é coisa que se faça com uma única conversa. Isso é um desafio que se resolve na relação do dia-a-dia, com muita atenção e confiança." Um bom gerente, em resumo, não deve ser tentado a virar diretor. Ele deve continuar sendo um bom gerente. E como se faz isso? Continue lendo.

10 Os sistemas de remuneração estão errados: Nas empresas, os salários mais altos são os dos postos mais altos, os dos trabalhos "mais importantes". Bem, para começo de conversa, como já se viu, um trabalho não é mais importante do que outro. Em segundo lugar, acreditam os melhores administradores, nada deveria impedir que um ótimo gerente ganhasse bem mais do que um diretor. Ou que um vendedor campeão, mesmo sem levar em conta as comissões, recebesse mais do que um gerente de vendas. Por que não? Para a linha final do balanço das empresas, o que importa é manter em alta rotação os funcionários que trazem mais resultados. Grandes executivos, assim, não hesitam em quebrar paradigmas ou grades salariais. "Na nossa empresa, nada impede que um vendedor, dependendo do seu desempenho no final do ano, ganhe mais do que o seu chefe", diz Jean François Fille, diretor-presidente da Alcatel Telecomunicações. Essa política, no entanto, ainda é uma exceção. Como na maioria das empresas a revisão de conceitos é muito complicada e pode levar anos, os melhores gestores do mundo usam a criatividade para recompensar seus funcionários excelentes. Uns convencem o departamento de recursos humanos a criar cargos para quem mais do que merece. Outros criam contratos especiais para as verdadeiras estrelas, copiando o que já acontece há muito tempo nos campos de futebol e nas quadras de basquete. (Ronaldinho, por exemplo, ganha muitas vezes mais do que o técnico da Internazionale de Milão. O recém-aposentado Michael Jordan ganhava, entre contratos de publicidade e luvas, uma montanha de dinheiro a mais do que os outros jogadores do Chicago Bulls.) "Nós temos um engenheiro excelente, que está conosco há muitos anos", diz Jean Fille, da Alcatel. "O caminho natural seria promovê-lo a diretor técnico. Só que isso não funcionaria. Ele viraria um administrador, deixaria de fazer o que gosta e a empresa perderia com isso." Como a Alcatel resolveu esse dilema? Criou um nível diferente, com salário diferente, para que ele tivesse, ao mesmo tempo, promoção e satisfação pessoal. De acordo com a pesquisa do Gallup, esse é o modelo ideal que as empresas deveriam seguir.

Não importa o que façam os grandes administradores, eles jamais perdem de vista os seus clientes - e cliente, no caso, não quer dizer só a pessoa que compra os produtos ou serviços da empresa. Cliente é qualquer pessoa relacionada ao seu desempenho - além do consumidor, pode ser o seu chefe imediato, seu subordinado imediato ou os colegas de trabalho. Ele é a razão de seu trabalho. É para eles que os executivos se empenham em transformar os talentos em performance e em excelência.

E chegamos aqui à última coisa que você precisa saber para repetir o sucesso dos grandes administradores: o que eles fazem para deixar os clientes satisfeitos. Bem, de acordo com a pesquisa do Gallup, eles suprem com brilhantismo as quatro necessidades básicas do cliente. E quais são elas? Fiquemos com o consumidor tradicional e usemos um restaurante como exemplo. Os clientes, em primeiro lugar, querem precisão - ou seja, querem receber o que pediram, o prato certo, no ponto certo, de preferência rápido. Em segundo lugar, querem acesso fácil. Querem que o restaurante tenha um estacionamento para parar o carro e filiais nas cidades para as quais eles viajam. Depois, em terceiro lugar,

querem parceria. O cliente ficará mais feliz se o maître sugerir um prato muito bom, que ele ainda não provou, ou então que se lembre do seu rosto a ponto de saber qual o seu vinho preferido e a quantidade de pimenta que vai no seu molho. Por fim, o cliente gostará de aprender alguma coisa com os funcionários do restaurante - por exemplo, levar para casa uma receita especial. Isso é interação. Isso é conseguir a excelência. Mas só é possível quando os funcionários certos estão no lugar certo. Algo que só se consegue deixando essas pessoas livres para trabalhar dentro de seu próprio estilo, de acordo com seu talento, natural, pessoal e intransferível. Esse é o segredo dos grandes executivos: confiança e liberdade.