
Introdução

Você nunca quis saber porque alguns gerentes conseguem fazer seu trabalho com rapidez enquanto outros parecem nunca ter tempo para completar nada? Por que algumas reuniões rolam por horas a fio enquanto outras são modelo de organização e eficiência? Por que alguns gerentes parecem capazes de inspirar seu pessoal a fazer o melhor trabalho e outros parecem desestimular este mesmo pessoal? Será porque alguns são melhores gerentes do que outros? Sim. Eis aí a razão.

Você pode se tornar um melhor gerente? Sim, você pode. É a respeito disso que esse guia trata. Ele descreve coisas simples que os gerentes eficazes fazem para poupar tempo, para orientar reuniões melhores, para inspirar o pessoal, para conseguir fazer as coisas com menos esforço. Muitas dessas coisas você também pode fazer.

As dicas são organizadas em categorias (tais como delegação e gerenciamento de tempo) para tornar mais fácil para você localizar o tipo de dicas que o interessam mais. Elas também são curtas, de forma que você as possa ler com rapidez, sempre que tiver tempo. Nós também tentamos evitar discussões longas sobre princípios gerenciais e fomos direto à dica, fazendo sugestões específicas sobre o que você pode fazer agora.

Essas dicas não substituem um treinamento formal em gerenciamento ou mesmo uma leitura cuidadosa de alguns bons livros sobre o assunto. Mas elas podem ajudá-lo a iniciar um novo caminho em direção a um melhor gerenciamento. Tente uma delas. Você pode achar que uma alteração pequena e simples pode fazer uma grande diferença. Essas dicas já ajudaram outros. Elas também podem ajudá-lo a se tornar um melhor gerente.

Aqui está sua primeira dica:

Contrate os melhores. Pague-os generosamente.
Comunique-se com eles com frequência.
Forneça desafios e recompensas.
Acredite neles.
Não seja empecilho para eles. Eles o surpreenderão.

Mary Ann Alison, Vice-presidente, CitiCorp
Eric Anderson, Escritor financeiro



100 Dicas

As regras do jogo gerencial

Para começar, aqui estão algumas "regras" práticas de um consultor gerencial experiente, escritas para novos gerentes.² Elas são úteis para gerentes experientes também.

1. Você terá oportunidades. Você deve se preparar para elas. Elas vão continuar a aparecer à medida que você estiver pronto. Algumas podem não parecer oportunidades no momento, e algumas serão melhores que outras. Você não pode lidar com todas elas apropriadamente, assim você deve escolher com cuidado as melhores e esquecer as outras.
2. Não há erros, somente lições.
3. Uma lição é repetida até que seja aprendida. Quando você tiver aprendido, você poderá evoluir para a próxima lição. O aprendizado de lições nunca chega ao fim.
4. Não há nunca tempo suficiente.
5. Não há nunca informação suficiente.
6. Sempre haverá uma melhor maneira, mas não existe nunca um tempo melhor do que agora.
7. Sempre pergunte: "Há uma maneira melhor de fazer isso?"
8. Confiança no projeto. Logo, você pode se sentir confiante.
9. Nunca embarace seu chefe.
10. Diga ao seu pessoal para falar com você sobre os problemas antes que eles os embarassem.
11. Dê as más notícias tão logo seja possível.
12. Sua credibilidade é composta de requisições e promessas. Aprenda a fazê-las e mantê-las, e não desperdice nenhuma delas.
13. Conseguir fazer as coisas é o que interessa.
14. Cuidar de seus clientes e de seu pessoal é um bom negócio.
15. Evite surpresas, exceto aquelas que são agradáveis para seus clientes.



16. As necessidades de seus clientes vêm primeiro, as necessidades de seu pessoal vêm a seguir e suas necessidades raramente importam.
17. Nunca perca de foco o quadro mais amplo.
18. Aquilo que é medido é melhorado.
19. As expectativas que você tem de outros torna-se realidade.
20. Suas respostas ficam com você. Você tem que fazer todas as escolhas importantes.
21. Todo problema tem um outro por detrás. Assim procure soluções permanentes para evitar ficar se repetindo.
22. Não há nenhuma virtude em se transformar num alvo móvel. Permaneça e seja computado.

Gerenciando seu tempo

Nosso verdadeiro adversário é o tempo. Não a competição, não a legislação, não a economia - mas o tempo.

Richard S. Sloma. Consultor gerencial

1. Não trabalhe mais duro, trabalhe de maneira mais inteligente.³

"De tempos em tempos todo mundo fica sobrecarregado de trabalho... Mas o excesso de trabalho é freqüentemente o resultado da falha em delegar, da incapacidade de dizer não, da falha em estabelecer prioridades apropriadas, do gasto de tempo exagerado com detalhes e coisas triviais, ou hábitos negligentes de trabalho. O trabalho raramente sobrecarrega as pessoas, mas as pessoas freqüentemente se sobrecarregam."

Para gerenciar seu tempo melhor, tente o seguinte:

- Esclareça seus objetivos; coloque-os por escrito, então defina suas prioridades.
- Defina ao menos um grande objetivo a cada dia e alcance-o
- Minimize os "consumidores de tempo" tais como visitantes inesperados, chamadas telefônicas desnecessárias, escrivania superlotada, etc.
- Agende seu tempo todo dia para deixar espaço para o inesperado e para as interrupções.
- Reserve algum tempo para executar suas tarefas mais importantes na hora do dia em que você funciona melhor.
- Tenha calma para fazer direito logo a primeira vez. Você não precisa perder tempo fazendo de novo.



- Desenvolva o hábito de finalizar o que você iniciou. Não pule de uma coisa para outra, deixando uma trilha de tarefas inacabadas atrás de você.
- Tenha um plano para a maneira como você gasta seu tempo e siga este plano. Se não funcionar, mude-o.

2. Gaste menos tempo ao telefone e mais tempo com seu trabalho.⁴

Muito tempo é freqüentemente gasto fazendo chamadas telefônicas para marcar reuniões, discutir assuntos, obter informações, trocar informações com pessoas importantes, etc. Muito do tempo devotado às conversas telefônicas poderia ser provavelmente mais bem despendido fazendo outras coisas.

Seguem-se algumas maneiras de diminuir o tempo gasto ao telefone:

Antes de chamar:

- Delineie o tópico da conversação
- Para discutir alguma coisa com mais detalhe, envie relatórios e documentos relevantes.
- Delegue as chamadas telefônicas a outras pessoas quando necessário.

Enquanto falando:

- Diga aos interlocutores muito falantes que seu tempo é limitado.
- Livre-se rapidamente da conversa irrelevante e trate do assunto em questão.
- Tente falar na posição de pé. Você pode se surpreender como isso funciona bem.
- Mantenha sempre um rumo na conversação.
- Encerre a chamada assim que o assunto estiver terminado.

3. Proteja-se de interrupções desnecessárias⁵

Pode ser suficientemente difícil conseguir fazer seu trabalho a tempo, mais ainda quando você está sujeito a interrupções constantes e irritantes. Para minimizar essas interrupções, quando o tempo é necessário para fazer outras coisas, você pode:

- Colocar um sinal de alerta aos visitantes.
- Estabelecer um limite de tempo para as conversas.
- Sentar-se em frente a uma janela com alta incidência de sol. Os visitantes não podem permanecer por muito tempo.
- Cobrir as cadeiras de seu escritório com papel. Isso faz com que você pareça ocupado e não deixa espaço para que os visitantes se sentem.



- Remova cadeiras extras de seu escritório.
- Não contribua para uma conversa que não está levando a lugar algum.
- Mude sua mesa de posição de forma a que você não fique de frente para a porta a convidar os visitantes a entrarem.
- Quando tudo mais falhar, esconda-se!

4. Use outras maneiras de controlar o telefone

- Faça um trabalho importante e criativo num escritório sem telefone ou use o escritório de alguém.
- Não fique ouvindo alguém atendendo um chamado para você - você vai acabar atendendo.
- Separe um tempo do dia em que você vai fazer suas chamadas telefônicas. Faça com que sua secretária ou uma outra pessoa responda as chamadas que chegam para você naquele momento e que guarde as mensagens. Deixe que as pessoas saibam da sua disponibilidade para responder chamadas.
- Compre um telefone com uma tecla de "repetição". Melhor ainda, consiga um que possa armazenar 20 ou mais números para discagem rápida.
- Compre uma secretária eletrônica que permita que você ouça a pessoa deixando sua mensagem. Então se for alguém com quem você deseja conversar, atenda o telefone e diga: "Acabei de chegar."
- Compre um fax de forma a que você possa se comunicar com as pessoas sem discussão. Poupa-se assim muito tempo.
- Nunca, nunca receba chamadas quando você recebe um visitante. Lembre-se de suas prioridades.
- Deixe o telefone tocar. Ele acaba parando.

5. Separe uma "hora mágica" cada semana ⁶

Se você "não tem tempo" para fazer todas as coisas, tente isso. Imagine que você tem uma hora extra a cada semana (será sua hora 169^a). Você pode fazer tudo que desejar com esta hora, e ela pode ocorrer em qualquer momento durante a semana. A seguir, escreva cinco coisas que você gostaria de fazer naquela hora, e que o fariam feliz. Então escreva cinco coisas que fariam uma/outra pessoa feliz. Finalmente, escreva cinco coisas que você tem postergado e que você poderia ao menos iniciar naquela hora.

Agora pense onde introduzir esta hora na última semana. Abra mão de algumas coisas para introduzi-la nesta semana na mesma hora. Faça da hora mágica um hábito semanal.



6. Pensando e fazendo - alcance um equilíbrio ⁷

A maioria das pessoas tendem a gastar tempo demais pensando sobre o trabalho e pouco tempo na verdade executando-o, ou pelo contrário, tempo demais fazendo o trabalho e tempo insuficiente planejando-o.

R. Black, uma das autoridades mais respeitadas sobre gerenciamento, identificou um denominador comum para todas as pessoas bem sucedidas. Elas alcançam um equilíbrio entre os dois. Elas não gastam tempo demais planejando nem fazendo.

Se você gastar tempo demais pensando/planejando, então acrescente constantemente a palavra PORTANTO a seus planos. Isso vai forçá-lo a tomar ações. O contrato não foi assinado, PORTANTO eu vou descobrir porque; a primeira coisa amanhã de manhã.

Se você gasta tempo demais executando o trabalho, pergunte-se constantemente POR QUE você está despendendo todo este esforço, qual é o benefício, vale a pena? Por que eu agendei três reuniões amanhã? O que vamos conseguir? Elas são todas necessárias?

7. Descubra onde seu tempo é gasto; mantenha um registro ⁸

Estudos têm mostrado que 20 a 60% de nosso tempo é um tempo de "baixa produtividade", onde nada na verdade está sendo feito. Descubra como você gasta seu tempo mantendo um registro diário alguns dias. Decida a respeito de uma unidade de tempo, digamos 15 ou 30 minutos. Durante o dia todo, anote o que você está fazendo durante cada intervalo. Seja honesto. Se você está sonhando acordado ou bebendo café, anote isto. Ninguém ficará sabendo exceto você. No fim do dia resuma suas atividades em categorias apropriadas tais como administrativas, técnicas, tempo perdido, etc.

Use um registro para identificar ameaças à sua tendência em completar as coisas. Identifique aquelas que você pode controlar e alterar e aquelas que estão além de seu controle. Olhe cuidadosamente os resultados e decida se você deve tomar ações para usar seu tempo mais produtivamente.

8. Evite os grandes perdedores de tempo ⁹

Quer ganhar tempo? Esta lista de quinze perdedores favoritos de tempo pode ajudá-lo a identificar onde começar:

1. Interrupções telefônicas
2. Visitantes que chegam sem terem marcado
3. Reuniões, agendadas e não agendadas
4. Situações críticas para as quais nenhum plano foi possível
5. Falta de objetivos, prioridades, prazos
6. Desorganização pessoal e mesa desarrumada



7. Envolvimento em rotina e detalhes que devem ser delegados a outros
8. Tentativa de fazer demais de uma vez só e subestimar o tempo que gasta para ser feito
9. Falha em definir linhas claras de responsabilidade e autoridade
10. Informação inadequada, imprecisa ou atrasada de terceiros
11. Indecisão e procrastinação
12. Falta de comunicação e instrução, ou comunicação e instrução não muito claras
13. Incapacidade de dizer "não"
14. Falta de parâmetros e relatório de progresso que permitam ao gerente de uma companhia acompanhar os progressos
15. Cansaço

Liderando reuniões eficazes

Numa boa reunião há um momento que se origina da troca espontânea de idéias novas e que produz resultados extraordinários.

Harold Geneen, CEO, IT&T

9. Antes de convocar uma reunião, decida se você realmente precisa de uma

10

Grupos não são bons para a organização de grandes volumes de dados, para síntese de muitas idéias ou para a escrituração de relatórios. Indivíduos organizam e escrevem relatórios com muito mais eficiência do que os grupos podem fazê-lo.

Grupos são bons para tempestade cerebral, para troca de opiniões e informações, identificação de problemas, discussão de itens e tomada final de decisões.

PRIMEIRO, decida se uma reunião é ou não apropriada. A pior razão para se ter uma reunião é simplesmente porque ela está agendada. Uma reunião é apropriada quando:

- Você quer esclarecer um item
- Você tem preocupações que você deseja compartilhar com seu grupo como um todo
- Você quer informações de seu grupo



- Você quer envolver seu grupo na resolução de um problema ou na tomada de uma decisão
- Seu grupo quer uma reunião

Uma reunião **não é apropriada** quando:

- O assunto é trivial
- Você pode se comunicar melhor pelo telefone
- Você tem que lidar com itens de pessoal tais como contratação, demissão e negociação salarial
- O assunto é tão confidencial que ele só pode ser compartilhado com alguns membros do grupo
- Há dados inadequados ou preparação precária
- Você já tomou as decisões sobre o tópico proposto para a reunião

10. Se você deve ter uma reunião, planeje como extrair o máximo dela ¹¹

Reuniões são geralmente feitas para introduzir novas idéias e atividades, para fazer uma revisão do progresso de idéias e atividades existentes, para discutir alternativas de resolução de um problema, para tomar decisões ou para fazer qualquer coisa. Mas as pessoas em todo o mundo se queixam de reuniões julgando-as uma perda de tempo e esforço. Se você sabe como conduzir uma reunião eficazmente, ou seja, se você pode conduzi-la de modo a fazer um uso eficiente do tempo e alcançar o objetivo para o qual ela foi planejada, suas reuniões não precisam nunca ser uma completa perda de tempo.

Os seguintes passos podem ajudá-lo a liderar uma reunião com maior eficácia:

- **Defina os objetivos:** Forneça às pessoas uma compreensão clara do que você quer da reunião e porque você quer este grupo em particular envolvido.
- **Prepare uma agenda:** Prepare uma agenda dos tópicos a serem cobertos, os nomes das pessoas que vão falar, quanto tempo vai ser gasto em cada tópico, e quaisquer procedimentos, e.g., tempestade cerebral, exercícios de grupo, que serão usados.
- **Esclareça os papéis:** Esclarecer os papéis dos participantes pode ser útil se as pessoas estão se encontrando pela primeira vez ou se o grupo é grande e precisa ser estruturado. O líder da equipe: usualmente mas nem sempre o supervisor, convoca a reunião, define a agenda e inicia a discussão. Um facilitador mantém a reunião no trilho, modera qualquer conflito e monitoriza o tempo. Um secretário mantém um registro escrito do que aconteceu na reunião. Funções adicionais como conselheiros ou observadores podem ser atribuídas se necessário.



- **Defina regras básicas:** Torne explícitas as regras sobre como a reunião será conduzida. Alguns exemplos incluem: respeitar um ao outro e não interromper quando alguém está falando; tomar decisões por consenso, etc.

11. Guie sua equipe de forma a conseguir discussões mais eficazes ¹²

Discussões eficazes levam a reuniões eficazes. Saber como guiar uma discussão e extrair o máximo dos participantes é igualmente importante para planejar e estruturar uma reunião.

As seguintes técnicas podem ajudá-lo a facilitar as discussões e assim melhorar a eficácia de suas reuniões:

- **Solicite esclarecimento quando necessário.** Se um ponto ou um termo não for compreendido tente reformulá-lo ou ilustrá-lo de forma a que se torne claro.
- **Atue como um facilitador para regular membros mais agressivos,** encorajar a participação dos mais quietos, evitar conflitos desnecessários. Deixe todos sentirem que suas opiniões são valorizadas.
- **Escute todas as idéias.** Não interprete ou tire conclusões sobre o que está sendo dito até que tenha sido dito.
- **Tente evitar discussões longas e irrelevantes.**
- **Teste o consenso** perguntando ao grupo se há um acordo sobre uma decisão ou ponto. Não parta do princípio de que o consenso já foi alcançado.
- **Encerre a reunião quando nenhuma discussão adicional for necessária.** Verifique se seus objetivos foram alcançados.

12. Comece e termine na hora ¹³

Uma das regras para se liderar uma reunião efetiva é observar o tempo. Mas freqüentemente o problema principal é que o pessoal não chega na hora. Reuniões que não conseguem começar na hora provavelmente, para chateação da maioria do pessoal, não terminarão na hora.

Assim, para que o seu pessoal chegue na hora, tente essas dicas:

- Agende as reuniões para que comecem em horários quebrados. Por exemplo, se você começar uma reunião quinze minutos depois de uma hora inteira, ela pode até receber mais atenção.
- Comece sempre na hora a despeito de quem estiver faltando.
- Feche a porta quando uma reunião começar.
- Discuta, primeiro, aqueles itens de particular interesse para os retardatários.



- Faça com que outros membros do grupo pressionem os retardatários crônicos.
- Converse privadamente com os que não respeitam as regras.

13. Como presidir uma reunião ¹⁴

Se uma reunião não corre bem, usualmente trata-se de uma falha de quem a preside. Se você preside uma reunião, você tem diversas tarefas:

- Comece a reunião, não espere que alguém o faça por você.
- Defina o objetivo, a agenda e o calendário. Verifique se todos concordam, emende de acordo com o apropriado.
- Com gentileza, mas com firmeza, guie a discussão. Seja honesto e objetivo.
- Elimine as digressões e com gentileza interrompa os diálogos que excluam a maioria dos participantes.
- Reconheça as pessoas que querem falar e dê a palavra a elas uma de cada vez; não tolere que as pessoas falem fora de sua vez.
- Observe o relógio e certifique-se de que todo mundo está a par do tempo - lembre a eles a cada 10 ou 15 minutos.
- Tire conclusões no final de cada item agendado e observe para se certificar de que as pessoas concordam com suas conclusões. Faça emendas se não concordarem.
- Resolva os conflitos; se uma disputa séria surgir, anote o ponto e trabalhe nele após a reunião.
- Finalize a reunião; agradeça aos participantes; anuncie os planos de acompanhamento.

14. Não se satisfaça com os resultados de uma boa reunião; acompanhe com um plano de ação ¹⁵

Grande entusiasmo e criatividade podem ser os resultados de uma boa reunião. Mas freqüentemente as idéias e as ações prometidas são negligenciadas ou retardadas logo após o fim da reunião. Algumas maneiras de capitalizar sobre o momento gerado por uma reunião produtiva incluem:

- Encerre as reuniões com um resumo das ações sobre as quais houve um acordo.
- Estabeleça uma norma para ser completada no "dia seguinte".
- Envie lembrete às pessoas alguns dias após.
- Quando as ações não estiverem sendo tomadas, entre em contato com as pessoas e pergunte se você pode ajudar de alguma maneira.
- Na sua próxima reunião forneça um relatório da situação sobre as quais houve acordo na última reunião.



15. Maximize o que você pode obter de uma sessão de "tempestade cerebral"

16

Algumas reuniões são organizadas com o objetivo de gerar idéias novas para abordar um assunto ou identificar novas maneiras para resolver um problema. Essas sessões de tempestade cerebral podem ser produtivas e significativas se conduzidas de uma maneira que maximize a interação das pessoas e a troca de idéias. Algumas dicas para gerenciar esse tipo de reunião:

- Limite o tamanho do grupo a um número controlável.
- Use cadeiras que permitam uma interação mais face a face. Mesas redondas são melhores do que mesas retangulares.
- Encoraje todos a pensarem em maneiras de aproveitarem as idéias dos outros.
- Não procure simplesmente a resposta certa. Gerando tantas idéias quanto possível, uma idéia correta pode emergir.
- Permita que as pessoas elaborem suas idéias.
- Registre as idéias num cartaz.
- Certifique-se de que as pessoas possam permanecer o tempo que for necessário ou até que elas esgotem suas idéias.

Planejando

Planos são apenas boas intenções, a menos que degenerem imediatamente em trabalho duro

Peter Drucker, Especialista em gerenciamento

16. Planeje antes de fazer ¹⁷

A maioria dos programas falham, não por serem conceitualmente errôneos mas porque alguém fez um trabalho terrível de planejamento. Só raramente decisões precárias são resultado de planejamento exagerado. O gerente que toma decisões na hora sem um plano claro, está dizendo: "Eu não preciso de um plano, eu não sei o que fazer." O ego desse gerente está interrompendo os objetivos de uma organização e a falha certamente vai acontecer.

Planejamento gerencial não é complicado mas pode ser tedioso. Esta é a razão porque há uma tentação tão forte para evitá-lo. A urgência de fazer alguma coisa, qualquer coisa, é tão forte que nós freqüentemente não conseguimos definir o que estamos tentando alcançar antes de começarmos. Não deixe que os prazos ditem sua abordagem. Leva tempo para planejar mas é um tempo bem gasto.



Pense no planejamento como um processo de dois passos:

- **Análise:** primeiro, você define com detalhes os objetivos e as tarefas necessárias para alcançar aqueles objetivos,
- **Síntese:** segundo, você hierarquiza a seqüência das tarefas em ordem prioritária.

O primeiro, e mais importante, passo no planejamento é a listagem dos objetivos. Mais objetivos é uma situação melhor do que poucos, uma vez que eles oferecem uma descrição mais completa do que você quer alcançar. Hierarquização ou definição de prioridades vêm a seguir. Nem tudo pode ser feito imediatamente. Comece com as tarefas mais importantes.

17. Defina objetivos que tenham as seguintes características ¹⁸

- **Específicos**, de forma a que todos os envolvidos interpretem-nos da mesma maneira
- **Mensuráveis**, para monitorizar o progresso ou avaliar o desempenho
- **Apropriados**, às políticas, metas, estratégias de sua organização
- **Realistas**, dado o montante freqüentemente limitado de recursos disponíveis, e.g., dinheiro, mão-de-obra e materiais
- **Limitados no tempo**, de forma a que os recursos possam ser alocados e as atividades possam ser planejadas para alcançar esses objetivos

18. Coordene o trabalho e as pessoas ¹⁹

Boa coordenação envolve conseguir as coisas feitas no local certo, no tempo certo, da maneira certa, pelas pessoas certas. Atividades que são planejadas de uma maneira desorganizada ou aleatória freqüentemente resultam em esforços desnecessários ou duplicados que gastam tempo e dinheiro.

Você pode evitar este problema coordenando o trabalho e as pessoas de forma a que as coisas corram suavemente. Comece listando:

- Que tarefas específicas precisam ser feitas
- Onde e quando precisam ser feitas
- Que materiais você vai precisar
- Como as tarefas serão executadas
- Quem tomará parte e o que eles farão
- Quem será responsável



Então certifique-se de que todas essas informações sejam comunicadas às pessoas envolvidas.

19. É melhor arriscar um superinvestimento num planejamento produtivo do que confiar em soluções ad hoc a problemas imprevisíveis ²⁰

Leva tempo planejar, mas é tempo bem gasto. Com muita frequência nós acabamos nos rendendo a pressões para "simplesmente fazer alguma coisa!" As pessoas querem ver resultados. Mas evite tomar ações antes de estar pronto. Certifique-se de que você sabe exatamente o que você quer alcançar (seus objetivos) e como você vai alcançá-los (sua estratégia). Se você agir antes que esses dois estejam claros, você corre o risco de perder tempo, recursos e possivelmente cometer um sério erro.

20. Use o tempo para desenvolver um plano detalhado, documentado e completo. Ele vai reduzir significativamente o risco de falha ²¹

Só raramente decisões ruins e fracassos são resultados de planejamento excessivo. Usualmente eles se devem a gerentes que dizem "Eu não preciso de um plano; eu posso lidar com o que quer que aconteça."

21. É muito fácil tomar decisões na hora, se você já pensou e avaliou todas as alternativas factíveis ²²

Estar adequadamente preparado é a recompensa do planejamento cuidadoso. Mas é tedioso, e é um trabalho sem glamour. Esta é a razão porque tantas pessoas o evitam e correm através do processo de planejamento. O planejamento requer paciência e atenção cuidadosa para os detalhes. Não corra no planejamento. Mas não tenha medo de interromper um planejamento quando você já tiver informações suficientes para tomar uma decisão.



Liderança

Lidere, siga ou saia do caminho.

Henry Ford, Industrial americano

22. Não existe nenhum estilo melhor de liderança. Você precisa adaptar seu estilo às necessidades de cada pessoa ²³

O estilo de liderança é a maneira com que um gerente se comporta ao tentar influenciar o comportamento de uma outra pessoa. O estilo apropriado vai variar para cada pessoa, mas será uma combinação de comportamentos diretivos e de apoio.

- Comportamento diretivo: isto envolve dizer às pessoas o que fazer, como fazer, onde e quando fazer e, então, supervisionar de perto seu desempenho.
- Comportamento de apoio: envolve escutar as pessoas, fornecer apoio e encorajamento para seus esforços e, então, facilitar seu envolvimento na resolução de problemas e tomada de decisões.

Dependendo do nível de competência e determinação de seu pessoal, um dos quatro estilos de liderança será apropriado:

Nível de desenvolvimento		Estilo apropriado de liderança	
D1	Baixa competência Alto comprometimento	S1	DIRECIONAR Estruturar, supervisão de controle
D2	Alguma competência Baixo comprometimento	S2	TREINAMENTO Dirigir e apoiar
D3	Alta competência Comprometimento variável	S3	APOIO Elogiar, escutar e facilitar
D4	Alta competência Alto comprometimento	S4	DELEGAÇÃO Passar responsabilidade para tomada de decisões diárias

Seu estilo pode precisar alteração para tarefas diferentes que um indivíduo vá executar. Por exemplo, um membro do pessoal pode necessitar S1 DIRECIONAMENTO enquanto aprende a preparar relatórios administrativos, mas pode precisar apenas S4 APOIO ao lidar com subordinados.



23. Compartilhe sua visão ²⁴

Visão significa capacidade de ver como sua organização vai parecer amanhã e ter um plano para chegar lá. Se os empregados sabem qual é sua visão, eles terão condições de ajudá-lo a alcançá-la, senão, eles ficarão confusos e possivelmente alienados. Considere essas estratégias para compartilhar sua visão:

- Inclua empregados na criação de sua visão envolvendo-os no planejamento estratégico.
- Comunique sua visão aos empregados com detalhes descritivos de forma a que eles possam vê-la vivamente.
- Não diga às pessoas o que fazer, em vez disso diga a elas quais são suas necessidades e deixe-as ajudá-lo a decidir como atender a essas necessidades.

24. Empregados respondem ao gerente, não à organização ²⁵

Preste atenção no seu pessoal. Ouça-os. Solicite suas sugestões. Ajude-os a trabalhar melhor. E elogie-os por isso - não tome as glórias todas para si. Eles vão gostar de você por isso e vão trabalhar mais duramente para você.

25. Lidere pelo exemplo ²⁶

O pessoal olha para o gerente em busca de um padrão de liderança. Assim, a maneira pela qual você se conduz, gerencia um programa e suas pessoas, vai afetar como o pessoal trabalha. Ela também influencia o pensamento e o comportamento dos futuros gerentes.

Seguem-se algumas diretrizes importantes de liderança:

- Ter responsabilidade tanto por suas ações quanto pelas pessoas que você supervisiona.
- Conhecer-se. Conhecer seus limites e constantemente procurar melhorar.
- Deixar exemplo de comportamento correto.
- Desenvolver seu pessoal e acreditar no que eles possam fazer.
- Estar disponível
- Buscar o bem estar de seus empregados.
- Manter todo mundo bem informado. As pessoas vão procurá-lo para saber a verdade.
- Definir metas que são alcançáveis.
- Tomar decisões adequadas e no tempo certo.
- Conhecer seu trabalho e permanecer atualizado.



- Desenvolver um trabalho de equipe e reconhecer as contribuições que cada membro faz para o esforço global.

26. Primeiramente seja eficaz, então eficiente ²⁷

Ninguém vai elogiá-lo por estragar um projeto no seu início simplesmente por ser barato. A primeira regra é alcançar resultados, sucesso. Então você pode imaginar como executá-lo com menos custos.

27. Os gerentes devem trabalhar para seu pessoal. Se eles ganharem, você ganha

Um gerente, não importa quão brilhante e trabalhador, pode fazer muito pouco sozinho. De fato, os gerentes raramente produzem alguma coisa. Seu pessoal é que o faz. Assim, se você quer ser um gerente bem sucedido, faça tudo o que puder para ajudar seu pessoal a fazer bem seus trabalhos.

28. Uma atitude ruim é infecciosa

O moral do local do trabalho é definido pelo gerente. A atitude e as ações de um líder são um modelo para os empregados. Você não pode dizer uma coisa e fazer outra. Se fizer, você está arriscando perder a credibilidade.

29. Saiba de onde você está vindo ²⁸

Técnicas de liderança podem ser aprendidas. Não há nenhuma dúvida de que algumas pessoas são líderes natos, mas sua existência não fornece ao resto de nós uma desculpa para não nos tornarmos líderes competentes. Há três estilos distintos de liderança: **autoritário, participativo e delegativo**. Sua eficácia como líder dependerá da sua compreensão dessas três opções e de sua flexibilidade em aplicá-las.

Aqui estão algumas características gerais de cada opção para guiar sua liderança:

Autoritária. Os líderes delegam aos subordinados sem explicação ou discussão. Este método é menos usado, mas pode ser apropriado a curto prazo quando:

1. O tempo é essencial.
2. O líder é o que mais sabe sobre a situação.
3. Os subordinados tem alto moral.

Participativo. O líder inclui os subordinados na discussão da situação e busca suas opiniões e apoio. Em última instância, o líder tem a autoridade e a responsabilidade pela decisão final. Ele toma a decisão e recebe a culpa se as coisas correrem mal.



Delegativo. O líder assume a responsabilidade pelo resultado final de uma decisão, mas passa a autoridade da tomada da decisão para um subordinado. Por exemplo, um líder pode dizer a um profissional, "Eu sou responsável por isso, mas eu quero que você se responsabilize por sua execução." Colocar o sucesso de uma carreira nas mãos de uma outra pessoa é a prova mais forte de confiança que um líder pode dar a um empregado. O benefício é enorme. Se um líder tem confiança na delegação de autoridade ao seu pessoal, as capacidades da organização são expandidas significativamente.

30. Para ser um bom líder, seja profissional

Uma relação profissional é baseada em respeito e confiança, não em amizade. Uma organização não pode ser gerenciada tentando ser amigo de todo mundo.

Um líder deve ser visto como honesto e imparcial. Ter "favoritos" mina a autoridade e a credibilidade, e é danoso para o moral de uma organização.

31. Tenha comprometimento. Tome um papel ativo.

Não é suficiente que o gerenciamento seja comprometido com a qualidade e a produtividade. Os gerentes devem saber que ações tomar e tomá-las! As obrigações não podem ser delegadas. Compreensão parcial e envolvimento produzem sucesso parcial ou falha total.

Duas regras:

1. A liderança deve ser ativa e óbvia.
2. Não prometa, mas faça.

32. Deixe-os rindo ²⁹

Liderança é usualmente uma função de alta pressão; entretanto, ter algum humor e ser sério não são situações mutuamente exclusivas. Bons líderes têm um senso de humor e sabem como e quando usá-lo.

O humor só funciona quando ele é um reflexo preciso da boa vontade dentro da organização. Mostrar senso de humor e aproveitar uma oportunidade de parecer um pouco bobo não somente demanda coragem e autoconfiança, mas conhecimento e sensibilidade com relação à companhia.



Tomada de Decisões I

Os executivos gastam tempo demais analisando
e tempo de menos agindo
Philip Smith, Chairman, General Foods

33. Separe os gerentes dos líderes ³⁰

É fácil ficar limitado por princípios, mas não deixe que isso aconteça. Abaixo estão algumas dicas básicas para colocar em prática os princípios gerenciais.

1. Seja tanto treinador quanto patrão.
2. Domine habilidades técnicas necessárias para sua posição, tais como o uso efetivo de dados.
3. Não envolva gente demais cedo demais. Projete uma estratégia de dois anos que responda perguntas como:
 - Em que partes da organização as mudanças devem começar? Que projetos potenciais têm a maior chance de sucesso?
 - Que recursos financeiros e técnicos serão necessários para sustentar a educação, o treinamento e outros projetos? Quem fornecerá assistência técnica aos gerentes, supervisores, pessoal e voluntários?
 - Quem coordenará a logística? Que sistemas devem ser desenvolvidos para distribuir recursos, manter publicações e relatórios, e manusear uma centena a mais de detalhes?
4. Identifique as pessoas de recurso dentro da organização o mais cedo possível. Recrute conselheiros técnicos, como estatísticos experientes e especialistas em treinamento, do lado de fora, até que a organização tenha experiência suficiente.
5. Faça perguntas para compreender melhor seus trabalhadores: O que os empregados gostam/desgostam a respeito de seus trabalhos? Eles se sentem valorizados? A chave está em obter respostas honestas.
6. Assegure que os trabalhadores compreendam seus papéis e onde eles se encaixam num contexto maior; como seu trabalho é influenciado pelos outros que os precedem e como ele influencia aqueles que o seguem.

34. Baseie sua tomada de decisões no planejamento ³¹

Você não pode executar sua decisão até que você a planeje. Seguem-se algumas dicas para ajudá-lo a organizar seus pensamentos.



Analise a situação: Quais são as condições da área para a qual você está tomando uma decisão? O que cria a necessidade da decisão?

Determine seu objetivo: Por que você está tomando essa decisão? O que você espera alcançar?

Quantifique os resultados esperados: Que novas condições existiriam tomando a decisão? Elas são necessárias? Para avaliar a qualidade de suas decisões você precisa de um alvo quantificado, por exemplo, como aumentar a coleta de dados precisos em 25%.

Identifique as informações disponíveis: A qualidade de uma decisão é determinada pelo tipo de informação que a suporta. Que informações você pode obter dos empregados, competidores, especialistas, arquivos e publicações?

Identifique outros recursos: Se sua decisão requer dinheiro, talento, tempo, equipamento ou materiais, quanto de cada está disponível? Onde você vai procurar esses recursos? Quando?

Estabeleça necessidades: Quais as condições que devem ser atendidas pela decisão?

Determine e rateie as características desejáveis: Essas são o que você quer em oposição ao que você precisa. Quais são os mais desejáveis?

Tenha alternativas: Quais são todas as escolhas possíveis disponíveis para você? Pense em tantas quanto possível.

Rateie as alternativas: Compare as alternativas que satisfazem suas necessidades de decisão. Numere-as em ordem de importância.

Pré-teste sua primeira escolha: Isso você pode fazer com rapidez e simplicidade prevendo todos os resultados ou, em vez disso, implemente sua decisão numa mostra das pessoas afetadas por sua escolha.

Tome uma decisão final: Se seu pré-teste der bons resultados, implemente-o. Senão, escolha a próxima alternativa de sua lista até que você ache uma de que goste.



35. Não deixe que a tomada de decisões o desestimule ³²

Se você só tiver um martelo, você vai pensar que todo problema
é um prego.
Wendy Leebov, Ed.D.

Existem ferramentas criativas para ajudar os indivíduos e as equipes a tomarem decisões sem terem debates infindáveis e agonizantes.

Alguns exercícios comuns de tomada de decisões incluem:

Tempestade cerebral libera sua mente para pensar em tantas idéias quanto você puder. Registre tantas quanto possível, caso você as esqueça. A crítica não é permitida porque ela desacelera o fluxo de idéias.

Cartazes são gravuras dos processos que mostram todos os passos do processo e como os passos se relacionam. Isto ajuda a ver a situação para determinar exatamente onde a alteração é necessária.

Diagramas em árvore parecem árvores com vários ramos. Elas mostram a subdivisão de questões maiores, metas ou problemas. Este exercício ajuda-o a mover do geral para o específico de uma maneira organizada. Uma maneira fácil de começar é perguntando "por que" em cada ramo.

36. Algumas sugestões sobre tomada de decisões:

Gaste tempo para deliberar, mas quando o tempo para a
ação chegar, pare de pensar e siga em frente
Napoleão Bonaparte

Elimine as alternativas baseado nos fatos disponíveis,
faça uma escolha e assuma as conseqüências.
Não tenha medo de ignorar as regras e baseie-se
em seus valores subjacentes.
Anônimo

Decisões de baixo nível são freqüentemente guiadas
por numerosas regras. Os gerentes são pagos para tomar decisões
onde as regras não são claras.
Adaptado de Richard Sloma, No-Nonsense Management

Nada cria mais auto respeito entre os empregados do que
ser incluído no processo de tomada de decisões
Judith Bardwick, Universidade da Califórnia, San Diego



Tomada de decisões não é um problema de se chegar a uma resposta certa ou errada, é um problema de selecionar o curso mais eficaz de ação entre os cursos menos eficazes de ação.

Phillip Marvin, Desenvolvendo Decisões para Ação

37. Seja decidido! Tome as ações. Uma pessoa decidida quase sempre prevalecerá - somente porque quase todo mundo mais é indeciso ³³

Capacidade de decisão é uma vontade de agir. Se você estiver bem preparado e tiver uma visão clara do assunto, das opções e das conseqüências, então aja. Tome uma decisão. Não espere que alguém mais o faça. Você pode esperar um longo tempo. A maioria das pessoas não tem a autoconfiança, a assertividade ou as informações para tomarem uma decisão. Elas provavelmente estão esperando que você aja.

38. Não confie demais nos dados. Se uma análise quantitativa conflitar com o senso comum, abandone os dados ³⁴

Os números podem ser muito úteis na análise e na tomada de decisões. Mas algumas coisas não podem ser medidas com precisão. Tome cuidado para não colocar ênfase exagerada nesses tipos de números, especialmente se forem projeções. Prever o futuro é um negócio arriscado. Junte suas melhores pessoas de forma a que o conhecimento coletivo, a experiência e o julgamento do grupo sejam colocados em conjunto. A confiança de um indivíduo, especialmente para decisões subjetivas, é sempre inferior à confiança de um grupo bem informado.

39. A busca de consenso gasta tempo e é uma influência niveladora que impede o desempenho distinto. Evite-a ³⁵

O seguinte pode parecer uma citação sacrílega, mas o autor quer realmente dizer isso, e defende com firmeza o trabalho em equipe, mas contra o consenso.

"Eu acredito que o consenso é uma das grandes fraudes de nossos dias. Consome um tempo incrivelmente longo para ser alcançado, de forma a ser totalmente impraticável, e quando é alcançado, parece bem mais provável que o que foi alcançado é na verdade uma coletânea de egos inchados em vez de uma seleção de um curso distinto de ação."

"Às vezes um grupo de tomada de decisões chegará a um consenso ou unanimidade virtual em relação a um item. Isto ocorre quando as decisões são praticamente feitas espontaneamente e quase nenhuma discussão é necessária. Entretanto, na maior parte do tempo, quando itens confusos são apresentados, cada pessoa em volta da mesa tem um ponto de vista e uma postura com relação aos eventos.



Não importa quão sincero você seja sobre seu ponto de vista, de fato, em função de sua sinceridade, você frequentemente terá crenças fortes e opostas a um ou mais de seus associados. Alcançar consenso num grupo assim é chegar a um denominador comum tão baixo que ninguém se importa a respeito do que foi decidido. O item original que dividiu as pessoas na verdade foi varrido para debaixo do tapete, e provavelmente vai aparecer novamente."

"O que uma equipe precisa aprender é a alegria e o companheirismo de compartilhar o processo de tomada de decisão. E participar dessa partilha todas as vezes. Como um líder da equipe, ensine-os e você chegará a alguma coisa autêntica! Isto é o que conta."

"Quando você tomar uma decisão que sua equipe ajudou a alcançar, explique a decisão a eles antes de anunciá-la."

"Se isso necessitar a convocação de uma reunião especial, convoque-a. Ela precisa durar somente alguns minutos. As pessoas que comparecerem podem até não precisar assentar."

40. Não analise um problema de maneira infundável. Evite a paralisia da análise

36

É importante estar bem preparado, mas é covardia adiar uma decisão até que um outro estudo desnecessário seja completado. Os gerentes têm que compreender que todas as decisões envolvem algum grau de risco. É exatamente para isso que os gerentes recebem, para tomar riscos e tomar decisões. Se você tiver todas as informações que você tem probabilidade de ter, então você precisa agir com base nelas. Não gaste tempo e dinheiro em análises complementares.

Tomada de decisões II

O melhor executivo é aquele que tem um senso suficiente para escolher bons homens para fazer o que ele quer, e uma auto-restrição suficiente para evitar entrar no caminho deles enquanto eles o fazem.

Theodore Roosevelt, Presidente dos Estados Unidos

41. Delegue o que uma outra pessoa pode fazer melhor ³⁷

Como gerente você não pode alcançar tudo sozinho. Você precisa de seu pessoal para que as coisas sejam feitas. Delegar tarefas a outras pessoas aumenta sua própria eficiência, dando-lhe tempo para se concentrar em tarefas isoladas ou que o pressionem mais e que você pode fazer bem em vez de se sobrecarregar fazendo uma quantidade enorme de coisas inadequadamente. Ao mesmo tempo, delegar permite o uso ótimo de pessoas



e recursos da organização. Atribuindo as tarefas adequadas ao pessoal adequado, você está efetivamente dando a eles oportunidades de mostrarem seus talentos, desenvolverem a iniciativa e terem responsabilidade.

Alguns pontos chave a considerar ao delegar tarefas:

- Selecione a pessoa adequada para o trabalho e então dê àquela pessoa espaço suficiente para fazê-lo.
- Certifique-se de que você foi compreendido e que você comunicou com clareza o que deve ser alcançado.
- Não abandone todo o controle e espere que o trabalho aconteça de alguma maneira. Tente definir um limite de tempo e acompanhe periodicamente o que está sendo feito.

Lembre-se, nem sempre é verdade que "se você quer uma coisa bem feita faça você mesmo." O gerenciamento envolve trabalhar com pessoas para obter resultados; então aprenda como delegar eficazmente.

42. Como um gerente, o importante não é o que acontece quando você está lá, mas o que acontece quando você não está lá

Se você tem inspirado, dirigido, treinado, delegado bem, a organização deve ser capaz de funcionar bem em sua ausência. O ideal é que o local seja capaz de funcionar em sua ausência sem que o trabalho pare. Você não precisa estar presente todos os dias. Não estar sempre presente ensina um pouco de auto confiança.

43. Delegue em busca de inovação

Algumas tarefas envolvem mais do que apenas habilidades técnicas e conhecimento. Elas podem requerer pensamento inovador. Um gerente não precisa ser o gênio de toda a nova idéia e na verdade deve se basear nos talentos criativos de sua equipe encorajando os indivíduos a apresentarem suas próprias idéias para completar as tarefas, abordando o problema ou implementando uma solução. Delegar tais oportunidades a seu pessoal pode estimular um ambiente criativo de trabalho. O pessoal estará mais excitado a respeito do trabalho que os deixa serem mais inovadores e eles vão se lembrar de você por ter fornecido a eles uma experiência valiosa de aprendizado.

Então lembre-se:

- Procure os inovadores no seu pessoal
- Delegue as oportunidades certas para eles mostrarem sua criatividade



- Apoie seus esforços para fazê-lo; e
- Reconheça suas conquistas

Trabalho de equipe

Juntar-se é um começo, permanecer junto é um progresso;
trabalhar junto é sucesso
Henry Ford, Industrial americano

44. Sempre faça seu trabalho de forma a tornar o trabalho do próximo mais fácil ³⁸

O estilo de trabalho é amplamente uma questão de atitude. Uma atitude mental positiva pode não somente tornar o trabalho mais agradável, mas mais produtivo. Quando o pessoal pensa em seu trabalho como mundano e trivial, sua produtividade declina e isto pode se espalhar para outras pessoas. Mas quando o pessoal se vê como parte de uma equipe e compreende que o que eles contribuem é importante, não importa o tamanho pequeno da parte que lhes cabe, então a produtividade sobe e isso também se dissemina para as outras pessoas.

45. Amplie seus interesses ³⁹

O pessoal de todos os níveis pode conjuntamente resolver problemas maiores e manusear mais trabalho do que um indivíduo isoladamente.

- Trabalho em equipe significa amplo acesso a apoio técnico, uma mistura de conhecimento e uma quantidade de habilidades.
- Apoio mútuo surge entre os membros da equipe quando eles estão direcionados um ao outro e não somente ao projeto.

Se os gerentes determinarem que o trabalho de equipe é apropriado, então considere quais dos seguintes tipos é melhor para sua organização:

Trabalho formal em equipe: Os profissionais formam grupos auto-dirigidos, como equipes guias que orientam as equipes do projeto num esforço para melhorar de maneira sistemática os processos alvo de mudança.

Trabalho informal de equipe: Uma rede frouxa, usualmente pequenos grupos de profissionais, designam líderes e definem regras de grupo para abordar áreas prioritárias para melhoria.



46. Duas cabeças são melhores que uma

Completar produtos e projetos depende dos esforços de muitas pessoas. Partilhando habilidades em equipe, as pessoas podem trabalhar com maior eficiência do que um indivíduo. Junte seu pessoal para alcançar objetivos comuns.

As equipes trabalham melhor quando:

- Os membros se sentem aceitos e confiam uns nos outros
- Metas são formadas e tarefas são claramente identificadas e aceitas
- Os papéis são esclarecidos e se chega a um acordo com relação a um processo claro
- Os membros escutam, comunicam e participam ativamente
- Não há ataques pessoais
- Os conflitos são resolvidos de maneira equânime
- Liderança é compartilhada
- Os membros se apoiam mutuamente e tem controle sobre seu trabalho

Olhe os membros do seu pessoal não somente como indivíduos, mas também como membros de uma equipe, que pode alcançar mais como equipe do que como indivíduos.

47. Seja um pai órfão do sucesso. Não fique com o crédito ⁴⁰

Quem é o dono de uma idéia? Muitos de nós querem que o mundo saiba que a pessoa atrás de uma grande idéia na verdade foi **eu**. Ou nós queremos que as pessoas saibam que **eu** tive uma idéia melhor. Tente resistir a essa tentação. Ela pode ser danosa para o desenvolvimento da equipe e provavelmente não é inteiramente verdadeira.

A maioria das novas idéias são usualmente refinamentos de velhas idéias. Muitas são **idênticas** a velhas idéias - essas são chamadas idéias para reinventar a roda. Compreenda que sua idéia, não importa quão boa seja, é provavelmente ou produto de contribuições de muitas pessoas, ou uma velha idéia sobre a qual você não sabia.

Não seja mesquinho a respeito da autoria das idéias. Fale bem das idéias boas, quer sejam suas, quer não sejam. Como gerente sua tarefa é trabalhar com e através de outras pessoas para que as coisas sejam feitas. Para isto você tem que ser um facilitador que ajuda uma equipe a ser bem sucedida. O sucesso deles é o seu sucesso. Dirija a atenção para longe de você mesmo ensinando o que você sabe aos outros que podem colocar em uso. Dê crédito a eles pela aplicação do que aprenderam.

O sucesso tem muitos pais, já foi dito, enquanto que o fracasso é órfão. Seja um pai órfão do sucesso.



48. Encontre um nível de envolvimento de empregados que funcione melhor para sua organização

Alguns gerentes hesitam em passar o controle aos empregados especialmente se eles não conhecem o resultado. Por outro lado alguns gerentes delegam responsabilidades em excesso aos empregados, o que prejudica os papéis dentro da organização. Segue-se um guia das vantagens e perigos de seis níveis diferentes de envolvimento de empregados. Use-o para determinar o nível de trabalho de equipe para sua organização.

Nível	Vantagens	Desvantagens
1. Os gerentes tomam as decisões sozinhos, anunciam as decisões, e então respondem às perguntas dos empregados	Aumenta a eficiência na tomada de decisões	Pode alienar os empregados. O gerenciamento deve tomar todas as decisões
2. Os gerentes tomam as decisões mas somente após procurar os pontos de vista dos empregados	Permite insumos dos empregados. O pessoal se sente mais envolvido. As decisões são feitas com maior rapidez	Pode-se perder tempo e pode se perder o foco. Pode criar ressentimento entre os empregados
3. Os gerentes criam grupos temporários de empregados para sugerir soluções para problemas	Ajuda a evitar o uso de consultores externos. Permite uma mistura de experiência	Pode conflitar com o trabalho regular dos empregados. Pode-se tornar um substituto para a tomada de ações
4. Os gerentes se encontram com grupos de empregados regularmente para identificar e resolver problemas	Estimula a criatividade dos empregados. Não muda o sistema gerencial existente	Podem faltar habilidades e conhecimentos apropriados para que as coisas sejam feitas
5. Os gerentes estabelecem e participam em equipes multifuncionais para resolução problemas	Os gerentes/empregados compreendem mais sobre outros departamentos e a organização como um todo	Pode criar conflito departamental



49. Trabalhe para o sucesso

Equipes bem sucedidas de empregados desenvolvem e implementam a estratégia, respondem aos desafios, melhoram os sistemas e processos e têm habilidades de liderança. Seguem-se algumas das características desse trabalho em equipe.

Equipes bem sucedidas de empregados:

- São persistentes, mas flexíveis na busca das metas
- Têm um grupo de regras básicas semelhante a uma constituição
- São internamente motivados
- Desenvolvem uma rede entre as pessoas com funções que são afetadas pelo item em questão
- São orientadas pela ação e usam muitas ferramentas para examinar os itens
- Comunicam-se uns com os outros dentro e fora das reuniões do grupo

50. Desenvolva um protocolo de equipe

Como você começa um trabalho em equipe? Encontre-se com os membros da equipe para chegar a um acordo sobre o protocolo. Aqui está um exemplo de um protocolo de equipe:

- Comece negociando critérios de sucesso
- Determine quanto controle a equipe tem na organização
- Planeje o que você quer alcançar
- Planeje como você vai alcançar
- Escolha o líder do grupo
- Determine as regras de participação da equipe

Escolhendo pessoal

O que você gerencia num negócio são as pessoas.
Howard Geneen, CEO, IT&T

51. Procure aqueles raros indivíduos que estão verdadeiramente motivados e construa em torno deles ⁴¹

A função mais importante do gerenciamento é a função do pessoal. E a função mais importante do pessoal é a identificação e a distribuição do pessoal. Assim, uma de suas prioridades principais será a avaliação constante de indivíduos dentro e fora de seu programa, para encontrar aqueles raros



indivíduos que estão comprometidos com o sucesso e, então, construir seu programa em volta deles.

Forneça a eles oportunidade para crescimento e responsabilidade dentro de sua organização. Use com vantagem seus pontos fortes e explore-os. Evite designar para eles tarefas que exponham suas fraquezas. Não se torne um prisioneiro dos sistemas de classificação do pessoal. Não tente fazer o homem se adaptar à tarefa. Faça a tarefa se adaptar ao homem.

52. Coloque a pessoa que você entrevista à vontade ⁴²

As pessoas que você entrevista para o emprego provavelmente estarão um tanto quanto nervosas ou ansiosas. Elas podem gaguejar durante a entrevista, não porque não tenham o tipo de habilidade e talento de que você precisa, mas porque não se sentem bem à vontade para mostrar o que realmente são capazes de fazer. Você pode ajudar a colocá-las mais à vontade e, assim, conseguir o máximo da entrevista fazendo o seguinte:

- Cumprimente a pessoa que você vai entrevistar na porta de seu escritório
- Aperte as mãos ou dê as boas vindas da maneira comum
- Coloque a pessoa sentada num ambiente confortável, preferencialmente não diretamente em frente de sua mesa
- Ofereça um café ou um refresco
- Use o nome da pessoa freqüentemente
- Sorria ocasionalmente
- Descreva como a entrevista será conduzida
- Diga à pessoa alguma coisa sobre si próprio
- Faça os cumprimentos apropriados
- Seja um bom ouvinte

53. Contrate membros para a equipe ⁴³

Embora habilidades e experiências sejam importantes ao selecionar novas pessoas, também é importante contratar pessoas que possam trabalhar bem com outras e que não estejam sempre procurando uma ação individual.

54. Faça com que a entrevista de emprego seja a entrevista mais crítica ⁴⁴

A seleção das pessoas certas para o trabalho é a decisão mais importante que um gerente tem que fazer. Uma pergunta numa entrevista de emprego que vai lhe dizer quase tudo sobre um candidato é, "Qual foi o pior erro que você já fez; e qual o maior dano que você já causou a seu empregador?"

Você aprende imediatamente três coisas críticas sobre uma pessoa a partir da resposta, i.e.,



- Primeiro, a magnitude do erro diz a você o cargo que a pessoa ocupava na organização. Grandes erros não podem ser feitos a níveis muito baixos.
- Segundo, poucas pessoas cometem o mesmo erro duas vezes, assim você aprende a respeito da experiência do candidato.
- Terceiro, a resposta vai lhe dizer muito sobre o caráter do candidato (quem o candidato culpa pelo erro; o que ele aprendeu dele).

Use o tempo para conhecer seus melhores candidatos. Não corra na entrevista. Certifique-se de que os candidatos compreendem o trabalho e suas expectativas. Então certifique-se de que você tem o que quer.

55. Não retarde decisões duras com relação ao pessoal ⁴⁵

Nem todos os seus empregados produziram muito. Alguns não terão sucesso. Se você foi claro e direto ao contratá-los e a designá-los para o seu pessoal, então eles saberão o que o trabalho requer, o que você espera e quais as consequências de um desempenho ruim. Se um indivíduo não está alcançando resultados, não somente aquela pessoa vai saber disso, mas todo o resto do pessoal também. Se você mantiver aquela pessoa na posição, você está dizendo ao seu pessoal que está de acordo com o desempenho fraco. Isto pode ter sérias consequências, i.e. 1) o desempenho global do pessoal pode declinar, uma vez que não há nenhuma penalidade para o desempenho ruim; e 2) seu pessoal de melhor desempenho pode procurar outros empregos onde seu desempenho seja reconhecido.

Como gerente é sua responsabilidade tomar ações. Trabalhe com as pessoas de baixo desempenho para ajudá-las a melhorar; reveja seus trabalhos para se aproveitar de seus pontos fortes, se puder, mas se não puder não existe em substituir essas pessoas por outras de desempenho melhor.



Comunicando-se com o seu pessoal

As cinco palavras mais importantes são,
 Eu estou orgulhoso de você.
 As quatro palavras mais importantes são: Qual é sua opinião?
 As três palavras mais importantes são: Se você quiser.
 As duas palavras mais importantes são: Muito obrigado.
 E a palavra mais importante é: Você.
Anônimo

56. Para ter sucesso, saia com os profissionais e colha informações ⁴⁶

Os gerentes que não fazem o esforço de saber o que está acontecendo com o seu pessoal e que não interagem com eles a menos que sejam obrigados são vistos como gerentes inacessíveis e, freqüentemente intocáveis, muito além da organização de seu pessoal.

Comunicação freqüente e direta com seus colegas, tanto no escritório quanto no campo, permite que você descubra o que está e o que não está funcionando, como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho, como é que elas fazem e o que fazem. Pode ajudar você a identificar problemas antes que eles ocorram ou antes que se tornem piores.

Você nem sempre precisa conduzir uma reunião para obter informações. Você pode alcançar isso informal e eficazmente, das seguintes maneiras:

- Faça questão de caminhar pelo escritório uma vez ao dia para conversar com os empregados.
- Almoce ocasionalmente com o seu pessoal. Utilize esse tempo para conhecer as pessoas, informar-se das novidades, discutir algumas idéias.
- Não se limite a conversas com o pessoal de nível mais elevado; pode ser que outros profissionais estejam mais a par de algum problema em particular e possam fazer mais para ajudá-lo a resolvê-lo.

57. Recuse-se a não ser informado ⁴⁷

A informação é importante porque ela é crucial para a avaliação, monitorização, medida da melhoria, desempenho e alcance, entre outras coisas. Assim, o sucesso dessas atividades está diretamente relacionado com a qualidade em nossas informações. Pense de maneira mais simples e direta possível sobre o que você está fazendo e por que e que informações vão ajudá-lo a alcançar. Uma das metas do gerente é obter informações, avaliar se



elas são críticas e úteis para conseguir que os trabalhos sejam feitos e, então, fazer com que as pessoas a utilizem.

As informações devem ser de mão dupla. Obtenha-as das pessoas adequadas no tempo certo e mande-as de volta às pessoas, de uma forma que elas possam usar.

58. A mão direita deve saber o que a mão esquerda está fazendo ⁴⁸

Esforços duplicados são esforços perdidos. Saiba o que o seu pessoal está fazendo, quais são as suas necessidades. Junte as pessoas e as variedades de idéias; nenhuma delas trabalha bem isoladamente. Esforços coordenados podem salvar tempo e dinheiro. Trabalho em equipe fortalece as relações entre os empregados.

Para coordenar o trabalho e as pessoas de forma que as coisas corram de maneira suave, use uma lista de verificação para estabelecer:

- **O que** deve ser feito
- **Onde** esta ação acontecerá
- **Quando** esta ação acontecerá
- **Que** equipamento é necessário
- **Como** será arrumado
- **Quem** tomará parte
- **Quem** fará o que

Escutando

Você não está ouvindo nada quando você é responsável pela fala.
Lyndon B. Johnson, Presidente dos Estados Unidos

59. Comunique eficazmente para aumentar a eficiência ⁴⁹

A razão que a maioria dos subordinados fornecem para não satisfazerem seus chefes é que eles não sabem o que o chefe espera. Dados específicos sobre as expectativas do pessoal são com muita freqüência deixados para trás na sala de conferência após uma entrevista de emprego; ou iniciadas somente após alguém ter cometido um erro. Os gerentes e o pessoal precisam se sentir confortáveis uns com os outros no que diz respeito às expectativas tão logo a posição tenha sido preenchida.

Comunicar essas expectativas efetivamente

- Permitirá que os profissionais sejam auto-direcionados.
- Fornecerá contexto para que o gerenciamento avalie o desempenho dos trabalhos e forneça retroalimentação.



- Promoverá confiança por todo o local de trabalho.

O seguinte protocolo ajudará o gerenciamento a forjar uma relação produtiva com os membros do pessoal:

- Esclareça as expectativas desde o início.
- Requisite e anote as expectativas com relação ao gerenciamento dos membros do pessoal.
- Chegue a um acordo antes de encerrar a reunião.
- Lembre o pessoal, regularmente, sobre seu acordo de uma maneira positiva (por exemplo, elogie ou aconselhe os membros do pessoal no contexto de suas expectativas).
- Encontre-se com os membros do pessoal tão logo seja possível se as expectativas precisarem ser revistas.
- Encoraje os membros do pessoal a abordarem um gerenciamento se não chegarem a um acordo.

60. Se você não der informação às pessoas, elas farão alguma coisa para preencher o vazio ⁵⁰

A informação é inútil se apenas permanecer com você. Compartilhe e explique a informação; quanto mais informação as pessoas receberem mais elas podem fazer com esta informação. Crie um mecanismo para partilha e recebimento de idéias, formalmente e informalmente. Pode se tratar de um boletim no quadro de avisos, dez minutos reservados para reuniões, ou um jornal interno.

61. Seja acessível. Almoce!

Alguns gerentes acreditam que eles farão mais se não almoçarem ou simplesmente comerem um lanche em sua própria mesa. Mas os intervalos de almoço são ocasiões úteis para gastar tempo com os seus associados, conhecendo-os mais, discutindo preocupações mútuas, idéias, atualizando-se com as novas notícias e mantendo sua rede viva, para não mencionar a oportunidade de relaxar e passar bons momentos com o seu pessoal.

Quando você faz a refeição sozinho ou não almoça, você está mandando uma mensagem para a sua equipe de que você está sobrecarregado e isolado, e isto vai erodir sua posição na equipe. Além disso você perderá oportunidades de obter informações valiosas de seu pessoal.

62. Informe - mantenha-se informado - use a informação ⁵¹

Explique o que você aprendeu a seu pessoal. Por exemplo, se há um problema de fluxo de caixa, explique-o e porque você precisa de sua cooperação para lidar com este problema. Eles não somente vão cooperar, como apresentarão também maneiras de resolver o problema.



É muito importante manter-se bem informado. Saiba o que está acontecendo - da contabilidade às relações públicas. Por exemplo, mantenha-se em contato com seu gerente financeiro para certificar-se de que você sabe onde você se encontra com respeito às receitas, despesas, projeções, fluxo de caixa e assim por diante. O conhecimento vai ajudá-lo a gerenciar melhor.

"Publicidade negativa" a respeito de seu programa pode ser muito lesiva. Cuide dela imediatamente. Se a publicidade negativa é correta, cuide do problema imediatamente. Se é incorreta, explique que é assim e demonstre que você está a cavaleiro do problema. Aproveite-se da "boa publicidade" também. Financiamento e apoio podem vir de boa publicidade.

63. Escute o que não está sendo dito ⁵²

A comunicação não é apenas verbal. Você freqüentemente pode captar um olhar trocado pelos profissionais em sua presença ou notar que alguém está evitando contato com você. Você pode observar que certos membros do pessoal estão intolerantes com outros ou que o humor do escritório está indevidamente tenso ou letárgico. Todos esses comportamentos falam com você, ou seja, eles transmitem um significado a você, não em palavras mas em ações. Seu pessoal pode estar dizendo que eles estão insatisfeitos ou não se sentem à vontade com relação a alguma coisa, ou que eles discordam de um item mas estão receosos de dizer isso em voz alta.

Um bom ouvinte observa tanto quanto ouve.

Assim, prestar atenção para o que não está sendo dito vai lhe dar informações valiosas sobre como seus profissionais se sentem e interagem, e podem ajudá-lo a identificar pontos problemáticos potenciais.

64. Aprenda a prestar atenção ⁵³

Sua mente vaga às vezes quando alguém está falando? Isto não é incomum. A maior parte das pessoas que falam não podem falar tão rápido quanto você pode absorver informações. Enquanto elas podem falar com uma freqüência de 100 a 150 palavras por minuto, você pode provavelmente ler de 300 a 500 palavras por minuto. Você tem muito espaço mental de sobra procurando alguma coisa para fazer. Para prestar atenção, tente o seguinte:

- Resuma mentalmente o que a pessoa está dizendo
- Tome notas
- Prepare perguntas ou contra-argumentos



65. Aprenda como interpretar a linguagem corporal ⁵⁴

Todo mundo comunica seus sentimentos não verbalmente, através do que é popularmente chamado "linguagem corporal." Quando as pessoas batem seus pés, ou tamborilam seus dedos sobre a mesa, isto freqüentemente significa que elas estão impacientes, querem atenção ou estão furiosas. Aprenda a prestar atenção à linguagem corporal, e seja sensível ao que seu pessoal e seus colegas estão tentando comunicar a você de maneira não verbal. Pode ajudar a você a identificar problemas e ser sensível às necessidades de outras pessoas.

Exemplos de linguagem corporal :

Gesto físico	Possível significado
Tocar a face freqüentemente	Ansiedade, desconforto
Esfregar o nariz	Ansiedade, desejo de se esconder
Bater o pé	Impaciência, raiva, necessidade de conforto
Enrijecimento da porção superior do corpo	Raiva suprimida, tristeza
Corpo inclinado para frente	Preocupado, interessado ou ansioso
Corpo inclinado para trás	Distraído, confiante, fazendo um jogo
Batendo na face, pescoço, mão	Ansiedade, compaixão
Cotovelos na mesa, mãos unidas	Confiante, seguro
Mão sobre a boca	Um jogo, desejo de esconder, ansiedade
Braços ou pernas cruzadas	Defensivo, vulnerável
Olhar para cima, cabeça inclinada	Lembrando
Olhar para baixo	Recordando emoções
Perna cruzada apontando em direção à pessoa	Confiança
Perna cruzada apontando para longe da pessoa	Desconfiança
Evitando contato ocular	Ansiedade, desconfiança, desconforto, necessidade de se esconder
Buscando contato visual	Necessidade de contato emocional, raiva, solidariedade



Escrevendo

Escrita clara é pensamento claro.

Anônimo

Aprenda a escrever bem ou simplesmente não escreva.

John Dryden, Poeta inglês

A grande arte de escrever bem é saber quando parar.

Josh Billings, Escritor

66. Aprenda a escrever eficazmente ⁵⁵

As pessoas fazem julgamentos sobre você a partir da maneira como você escreve mesmo o mais curto dos memorandos. E, naturalmente, uma escrita ineficaz e desorganizada pode levar a todos os tipos de mal entendidos e confusões, e causar um grande esforço para ser corrigido.

Escrever eficazmente significa que seus pensamentos são claros, concisos, e preparados com a rapidez e eficiência possíveis. Se você quer melhorar sua escrita, aqui estão algumas dicas para ajudá-lo.

- **Conheça seu tópico.** Não comece a escrever até que você saiba o que você vai dizer. Gaste dez minutos para delinear os pontos chave que você quer abordar. Certifique-se de que a seqüência desses pontos é lógica. Senão reorganize-os. Então preencha os pontos chave que você quer abordar debaixo de cada ponto principal.
- **Reduza o montante de material.** Dê uma olhada nos seus pontos e na evidência ou dados que você planeja apresentar para apoiar seu argumento. Tudo é mesmo necessário? Você não pode eliminar alguns dados de apoio? Não deixe que sua escrita se torne entulhada por um grande número de dados. Simplesmente apresente o mínimo necessário para apoiar sua posição. Deixe de lado o resto. Você só precisa apresentar seu tema uma vez. Não confunda o leitor repetindo o mesmo item diversas vezes, especialmente de diversas maneiras.
- **Tenha sempre o leitor em mente.** Seja claro a respeito de sua audiência e escreva para aquela pessoa ou grupo. Diga ao leitor o que ele precisa saber. Não gaste o tempo do leitor repetindo o que ele já sabe ou não precisa saber.
- **Mantenha tudo simples e ativo.** Faça sentenças curtas. Não use palavras longas. Apresente somente um item numa sentença. Use os tempos ativos tanto quanto possível (sujeito-verbo-objeto), como "João escreveu a carta," em vez do passivo (objeto-verbo-sujeito), "a carta foi escrita por João."



- **Não se esqueça de um intenso trabalho de edição.** Gaste tempo lendo o que você escreveu e revise para torná-lo mais claro e mais curto. Se você conhece alguém que é um escritor profissional peça que ele edite seu trabalho e explique qualquer alteração feita. Você pode aprender rapidamente sobre uma escrita clara desta maneira.

67. Escreva instruções claras ⁵⁶

Instruções dizem ao leitor como fazer alguma coisa. Você e seu pessoal provavelmente têm que escrever muitas instruções em seu trabalho. Aqui estão algumas dicas que podem ajudá-lo a escrever instruções melhores.

A regra geral é que as instruções devem ser escritas com a perspectiva do leitor, e tornadas curtas, simples e claras. Uma vez que a maioria dos leitores não conseguirão pedir que você esclareça, você deve tê-las de maneira correta já na primeira vez.

- **Conheça sua audiência.** Se você está escrevendo para uma audiência técnica você provavelmente pode assumir que eles conhecerão alguma coisa sobre o assunto. Se for uma audiência geral você pode precisar oferecer mais informações se eles conhecem pouco ou nada sobre o assunto.
- **Forneça alguma informação básica.** Antes que você possa descrever como fazer alguma coisa, sua audiência precisa saber o que eles vão fazer e por quê. Comece com algumas instruções, defina suas premissas sobre o nível de conhecimento técnico dos leitores, então defina quaisquer termos especiais que o leitor precisará conhecer.
- **Apresente as instruções com passos.** Organize os passos numa ordem lógica cronológica. Explique cada um claramente e com concisão. Não tente explicar mais de um passo de cada vez.
- **Inclua advertências e cuidados se apropriado.** Coloque-os no passo apropriado de forma a que o leitor não perca uma advertência. Muitos leitores não lêem as instruções todas antes de começar a segui-las.
- **Use auxílios visuais.** Desenhos, gravuras e diagramas podem ajudar os leitores a visualizar o passo melhor. Eles não precisam ser elaborados. Mesmo desenhos simples podem ajudar.
- **Forneça uma lista resumo dos passos** para fácil referência, especialmente se você estiver escrevendo instruções que serão seguidas muitas vezes.



Motivando o pessoal

Motivação é quando seus sonhos vestem roupas de trabalho.
Tom Peters, Especialista em gerenciamento

68. Para conseguir o máximo de seu pessoal, conheça o que os motiva

“As pessoas são os recursos mais importantes de uma organização. Diferentemente dos recursos não humanos, tais como equipamentos e finanças, as pessoas querem participar e querem ser motivadas. Enquanto nós tomamos um grande cuidado com o equipamento e o dinheiro, as pessoas são freqüentemente negligenciadas e assim não conseguem atuar em sua capacidade ótima.”⁵⁷

Portanto é importante que um gerente compreenda o que motiva as pessoas a trabalharem. Nunca acredite que a compensação financeira é o único fator que motiva as pessoas. Em vez disso, as pessoas são motivadas por sua necessidade de coisas intangíveis como cumprimento de tarefas, reconhecimento, trabalho interessante ou responsabilidade. Você pode abordar essas necessidades e portanto motivar seu pessoal a fazer bem as coisas:

- Fornecendo trabalhos interessantes que os desafiem e empurrem até uma meta.
- Permitindo que o pessoal tome mais as próprias decisões para se sentir mais responsável por seu próprio trabalho.
- Reconhecendo o bom desempenho e distribuindo placas ou certificados, fazendo o reconhecimento público em reuniões ou promovendo a uma posição de maior responsabilidade. Frequentemente um simples e genuíno "muito obrigado" pode ser suficiente.

69. Como motivar os outros - nenhum truque envolvido⁵⁸

Não há nenhum truque secreto para motivar o pessoal para fazer um bom trabalho. A maioria das pessoas vai trabalhar se você, o gerente, tiver um interesse neles e no seu trabalho e ajudá-los a fazê-lo bem. Diga às pessoas o que elas devem estar fazendo, como fazê-lo, que padrões você espera e quando você espera que isso seja feito. Seja justo o suficiente para gastar algum tempo conversando com as pessoas. Diga a elas como elas estão indo, ouça seus problemas, pense em seu futuro e ajude-as a serem bem sucedidas. Acima de tudo, dê a elas **reconhecimento, controle e desafios**.



70. As pessoas fazem melhor quando se dá a elas uma chance de alcançar esse melhor

A sensação de conquista é uma das coisas que motivam as pessoas. Ela permite que uma pessoa ganhe confiança e assim se torne um empregado melhor. As pessoas necessitam de uma sensação de progressão e crescimento, uma oportunidade para usar suas habilidades, sob pena de que elas e sua organização não melhorem. Estimular uma atmosfera em que as pessoas possam conseguir conquistas é um convite à delegação. Fazendo isto, você como gerente vai conhecer quem pode trabalhar com eficiência e quem pode ter responsabilidade e você descobrirá onde os talentos particulares das pessoas se encontram.

Homens e mulheres querem trabalhar bem, e se eles estiverem num ambiente apropriado, eles o farão.

Bill Hewlett, fundador da companhia Hewlett-Packard

71. Use recompensas, não ameaças ⁵⁹

Nunca use ameaças para motivar seu pessoal. As ameaças produzem medo e ressentimento, e podem levar a queixas, críticas, intrigas, absenteísmo, perda de tempo, descuido e mesmo sabotagem.

As recompensas podem motivar. Essas recompensas podem ser externas, tais como dinheiro e reconhecimento, ou internas, como auto-estima e satisfação com o emprego.

Eis aqui um sistema simples de utilização de recompensas para motivar o pessoal:

- Descreva o comportamento atual do pessoal.
- Descreva a modificação desejada.
- Permita que o pessoal pratique o novo comportamento.
- Reforce o novo comportamento.
- Recompense o novo comportamento.

O dinheiro é apenas uma das recompensas possíveis. Há muitas outras que custam quase nada. O reconhecimento é importante para todas as pessoas. Tente um ou mais desses: placa na parede, medalhas, artigo num jornal local, convite à pessoa para almoçar, um bolo, uma palmadinha no ombro e um "muito obrigado."



72. A perseverança leva ao sucesso

Muitas coisas contribuem para um bom gerenciamento, mas um dos elementos vitais que trazem sucesso é a persistência:

Se você tentou fazer alguma coisa e fracassou, você está muito melhor do que se você não tivesse tentado fazer nada e tivesse tido êxito.

Anônimo

Perseverança é possível quando o pessoal tem uma boa dose de:

Auto-estima

Atitude positiva

Comunicação eficaz

E determinação para cumprir a tarefa

(adaptado de Jean-Paul Heldt, MSI)

A perseverança prevalece mais do que a violência; e muitas coisas que não podem ser superadas em conjunto, cedem quando abordadas pouco a pouco.

Plutarch

A perseverança é o fermento que faz o pão crescer.

Anônimo

O sucesso é medido não tanto pela posição que alguém alcançou na vida quanto pelos obstáculos que ele superou ao tentar ser bem sucedida.

Booker T. Washington

A diligência é um grande mestre.

Provérbio árabe

Mesmo um corpo morto alcança a superfície.

Ditado haitiano

73. Elogie onde for apropriado

Reconhecer o que uma pessoa conseguiu é uma maneira de afirmar à pessoa que seu trabalho é notado e apreciado. O elogio faz a pessoa se sentir bem. Ele também faz com que as pessoas queiram trabalhar melhor - de forma a que sejam mais elogiadas!



Supervisionando

A definição convencional de gerenciamento é conseguir que o trabalho seja feito através das pessoas, mas o gerenciamento real é o desenvolvimento das pessoas através do trabalho.

Agha Hasan Abedi, "Leaders," Julho, 1984

74. Seja flexível na sua maneira de supervisionar os indivíduos ⁶⁰

A boa supervisão requer uma abordagem seletiva. Como supervisor, você deve reconhecer que algumas pessoas podem necessitar de mais orientação ou acompanhamento que outras, e que tarefas particulares ou certas situações podem necessitar de supervisão mais íntima. Por outro lado, tratar com pessoal altamente competente de uma maneira excessivamente bilateral pode provocar ressentimentos ou criar tensões que diminuirão o desempenho do pessoal.

O que você deve tentar fazer é adaptar seu "estilo" gerencial ao tipo de pessoa que você supervisiona. Por exemplo, quando tarefas particulares exigirem maior criatividade, tal como projetar ou levantar ou mesmo conduzir uma pesquisa, e quando a tomada de decisões requerer mais insumo ou consenso dos indivíduos, você pode necessitar somente de fornecer uma mínima supervisão.

Você pode usar uma abordagem mais autoritária ao coordenar os esforços de grupos grandes, ao lidar com uma situação de emergência que requer uma tomada de decisões a tempo, e.g., controlando uma epidemia ou quando seu pessoal possuir habilidades e experiências limitados.

Assim, adapte o seu modo de supervisionar às diferentes necessidades de seus profissionais e você verá os resultados em seu desempenho.

75. Agrade seus clientes ⁶¹

Clientes que estão confiantes em seus serviços e confortáveis em suas mãos vão fazer propaganda da qualidade de sua organização. Não focalize apenas as conquistas de alvos. Faça com que seu pessoal compreenda a importância da satisfação dos clientes e faça com que eles trabalhem para fornecer serviços que agradem seus clientes.

76. Evite passos e ações desnecessários ⁶²

Segue-se uma lista de dicas que vão ajudá-lo a fazer um melhor trabalho de supervisão, e tornar a vida um tanto quanto menos complicada para o gerenciamento e o pessoal.



- Não perca tempo tentando descobrir e desfazer erros. Padronize os processos e observe o tempo que você vai poupar.
- Não culpe seu pessoal por problemas organizacionais. Chegue à fonte do problema. Um profissional de saúde não pode liderar um seminário eficaz em atenção primária à saúde se o gerenciamento não forneceu treinamento apropriado, nem uma enfermeira cirúrgica pode executar uma tarefa ótima se os gerentes forneceram luvas do tamanho inapropriado.
- Não se transforme num mártir carregando o peso de toda força do trabalho. Permita que o pessoal desempenhe trabalho em equipe, que os fornecedores, as agências reguladoras e as comunidades locais também se somem a essa equipe. Incentivos para dedicação à equipe vão além dos salários e das placas. As pessoas também são motivadas por seu orgulho na produção da excelência.
- Nunca permita que o aprendizado termine. Encoraje os membros do pessoal a elevarem continuamente seus níveis de conhecimento.

Retroalimentando

Eu elogio em voz alta, eu culpo em voz baixa
Catarina "A grande", Imperatriz da Rússia

77. Tente atuar como treinador ⁶³

Encare a supervisão como um treinamento, ou seja, forneça encorajamento e aconselhamento para o pessoal que precisa tomar ações corretivas. Seguem-se cinco diretrizes:

- **Ensaie/visualize.** Coloque-se no lugar de cada uma das pessoas de seu pessoal. O que aquela pessoa pensa, que resistência você pode encontrar, quais são suas preocupações? Prepare-se.
- **Reveja/redefina o problema ou oportunidade.** Dê tempo suficiente ao seu pessoal para apresentar seu lado da história. Seja um ouvinte. Esteja pronto a mudar de idéia se você não tiver o quadro completo. Defina seu próprio papel na situação.
- **Remova os anteparos.** Certifique-se de que você e seu pessoal compreendem que o objetivo é melhorar o desempenho no futuro, não se agarrar aos erros passados. Pergunte que alternativas existem ao desempenho atual e como ele pode ser melhorado.



- **Responda com um plano.** Seja ativo. Colabore com o seu pessoal no desenvolvimento de metas, padrões, prazos e calendários. Solicite dedicação. Faça com que o seu pessoal tome o primeiro passo agora.
- **Recicle/renove/reveja.** Treinamento é um processo, não um evento pontual. Nunca acaba. Permaneça sempre em contato.

78. Mantenha o controle através das ferramentas gerenciais ⁶⁴

Você provavelmente tem diversas ferramentas gerenciais que você pode usar para supervisionar o trabalho de seu pessoal. Essas ferramentas permitem que você focalize a tensão nas atividades que foram ou precisam ser feitas. Use-as para manter o pessoal focado nas prioridades de trabalho.

- **Orçamentos:** Um bom orçamento é um plano específico, dividido em itens. Use-o para manter o plano do seu programa dentro dos eixos, revisando o status do orçamento com o seu pessoal regularmente.
- **Registros das despesas:** Bons registros das despesas fornecem documentação sobre as despesas. Use-os para rever atividades importantes com o seu pessoal.
- **Tabelas de Gantt:** Uma boa tabela de Gantt fornece uma descrição visual das atividades principais planejadas para um programa e seu calendário. Reveja-as periodicamente com o seu pessoal para certificar-se de que seu programa permanece dentro do calendário.

Com a crescente disponibilidade de programas de computador para o gerenciamento, você tem uma fonte pronta de muitos outros dispositivos de controle que podem ser agora preparados e atualizados muito mais rapidamente do que no passado. Veja o guia de Computador para sugestões.

79. Forneça retroalimentação para o pessoal ⁶⁵

A despeito de sua inevitabilidade e importância, a retroalimentação de informações sobre o desempenho do local de trabalho é apreciado e desempenhado efetivamente por muito poucos. Entretanto, os benefícios de se saber como retroalimentar são imensos. Retroalimentação clara e direta reduz a incerteza, resolve problemas, constrói confiança, fortalece relações e melhora a qualidade do trabalho.



As seguintes diretrizes vão ajudar os gerentes a alcançarem as habilidades para a retroalimentação:

- **Seja específico.** Forneça exemplos descritivos do comportamento ou desempenho em questão.
- **Seja descritivo.** Em vez de condenador. Refira-se ao comportamento observável com fatos em vez de opiniões.
- **Seja consciente.** Da comunicação não verbal. Mostras não intencionais de retroalimentação, como levantar as sobrancelhas constituem uma opinião.
- **Use o tempo de maneira apropriada.** A retroalimentação é usualmente mais eficaz logo após o desempenho do trabalho ter ocorrido ou imediatamente após ter sido solicitado. Garanta a privacidade e garanta algum tempo para a discussão.
- **Procure impacto.** Insumos positivos ou negativos a respeito de uma função devem ser feito ao menos semanalmente para aumentar seu impacto e diminuir o trauma potencial.

80. Torne a retroalimentação valiosa ⁶⁶

Os subordinados precisam de retroalimentação substancial, ou para continuar no caminho ou para traçar uma nova rota e melhorarem o desempenho. O tempo é limitado, assim pense sempre na frente sobre o que você vai dizer e como você vai dizer. As diretrizes abaixo vão ajudar os gerentes a transformarem os pensamentos pessoais e desorganizados em retroalimentação construtiva e tangível.

Reconheça a necessidade de retroalimentação

Dar e receber retroalimentação deve ser parte da cultura global da organização, onde todo mundo concorda que será útil estabelecer e manter uma boa dinâmica de grupo. Este consenso é importante de forma a que não haja surpresa quando alguém recebe a retroalimentação.

Forneça retroalimentação positiva e negativa

- Não retroalimente somente quando houver problemas.
- Não considere que o bom trabalho seja uma coisa natural.
- Deixe os profissionais saberem quando trabalharam bem.
- Há maior probabilidade das pessoas prestarem atenção às queixas se elas também têm o hábito de receberem cumprimentos.

A característica mais importante da retroalimentação é que ela sempre tem um contexto: onde o desempenho ocorreu, por que ocorreu e o que levou ao evento. Antes de retroalimentar, reveja as ações e decisões que levaram àquele ponto.



Saiba quando retroalimentar

- Este é o momento certo para retroalimentação? Considere mais do que as suas próprias necessidades para retroalimentar.

Saiba como retroalimentar

- Seja descritivo, mas conciso.
- Não rotule o comportamento em rótulos como "não profissional." Eles são julgamentos assim como as palavras "bom", "ruim", "pior", etc.
- Não exagere.
- Fale somente em seu nome.
- Fale primeiro sobre você mesmo, não sobre os outros; por exemplo, "Eu fico chateado porque você sempre chega atrasado para as reuniões," em vez de "Você está freqüentemente atrasado para as reuniões."
- Formule o item como uma afirmativa, não uma pergunta; por exemplo, "Eu fico chateado quando você chega atrasado para as reuniões," em vez de, "Quando é que você vai chegar na hora para as reuniões?"
- Restrinja sua retroalimentação a coisas sobre as quais você está seguro.
- Ajude os profissionais a ouvirem e aceitarem a retroalimentação positiva. Lembre-se que algumas pessoas não se sentem bem ao receberem cumprimentos. Reforce a retroalimentação positiva.
- Saiba como receber retroalimentação positiva.
- Relaxe. Respire para aliviar a tensão.
- Escute cuidadosamente e não interrompa.
- Peça exemplos específicos do comportamento descrito sobre o qual você não tem clareza.
- Reconheça os pontos válidos.
- Sinta-se livre para gastar algum tempo escolhendo a retroalimentação antes de responder.

81. Não confunda retroalimentação com avaliação ⁶⁷

A avaliação julga desempenho ao tomar decisões, por exemplo, a respeito de aumentos de pagamento e promoções. A retroalimentação diz aos profissionais o que eles estão fazendo de bom e de mau e o que podem fazer para melhorar.

Ao retroalimentar lembre-se:

- Use termos observáveis em vez de palavras que expressem julgamento. Há uma reação diferente para o empregado que é lembrado de não haver obedecido três prazos do que do mesmo empregado que é chamado de irresponsável.



- Não espere alcançar os mesmos resultados com retroalimentação e avaliação. Elas são mutuamente exclusivas.
- Não espere alcançar sempre cada objetivo na mesma reunião. A retroalimentação não vai funcionar quando os empregados estão ameaçados e na defensiva.

82. Como solicitar retroalimentação ⁶⁸

As pessoas usualmente relutam em fornecer qualquer retroalimentação a seus chefes, especialmente se negativa. Mas seu pessoal o conhece melhor que qualquer outra pessoa. Sua reação a seu comportamento e suas sugestões para como você pode melhorar como gerente são informações importantes. Você deve se certificar de que você as recebe - freqüentemente.

Aqui estão algumas sugestões para obter mais e melhor retroalimentação de seu pessoal:

- **Faça mais perguntas abertas.** Use palavras como quem, o que, quando, onde, por que e como para fazer as perguntas. Evite perguntas que possam ser respondidas com um simples sim ou não. "Como eu posso apresentar isto com maior clareza?"
- **Faça mais perguntas de suposição.** Este tipo de pergunta faz com que o interlocutor se coloque na posição de alguém. "Suponha que este fosse o seu problema. Como você lidaria com ele?"
- **Ecos.** O eco é uma repetição das palavras do interlocutor seguida por uma pausa. Ele encoraja o interlocutor a elaborar um ponto. "Você está dizendo que a equipe tem alguns problemas?"
- **Tranqüilize.** Tranqüilização é deixar o interlocutor saber que você entende sua posição porque você já esteve numa situação semelhante. "Eu sei o que você quer dizer. Eu mesmo não entendi as políticas quando elas foram introduzidas."
- **Reflita.** Reflexão é uma observação neutra sobre os sentimentos que você observa em alguém. "Você parece muito preocupado com relação a este assunto."
- **Escute.** As pessoas dizem mais e dizem melhor quando elas acreditam que alguém realmente as está ouvindo.



Criticando o desempenho

Dê muito, espere muito e, se você não obtiver, faça uma poda.
Tom Peters, Especialista em gerenciamento

83. Não tenha medo de ofender; simplesmente não seja ofensivo em sua abordagem ⁶⁹

Coloca-se uma grande ênfase no fornecimento de retroalimentação positiva. Entretanto, às vezes um gerente deve discutir um desempenho fraco com o pessoal e fornecer retroalimentação negativa. Quando as pessoas erram, é seu trabalho corrigi-las, lembre-se de que as pessoas nem sempre podem responder bem à crítica.

O que você pode fazer é criticar de uma maneira construtiva, ou seja :

- Seja claro e específico com relação ao que você percebe ser o problema.
- Escute o seu ponto de vista, dê-lhes uma chance de explicar o seu desempenho.
- Não se apegue a um erro ou a um problema. Aborde tanto o erro quanto a sua solução na mesma proporção.
- Não ataque, culpe ou despeje sua ira. Fale com calma e firmeza, e tente abordar a outra pessoa como alguém bem intencionado e responsável.
- Discuta como resolver o problema e, em conjunto, identifique maneiras de evitar tais problemas no futuro.

84. Cuide dos erros enquanto eles forem pequenos; não permita que eles cresçam, pois se tornarão mais complicados

Todo mundo comete erros. Dependendo de como um gerente lida com os erros, eles podem contribuir para o aprendizado e para a construção de responsabilidade ou eles podem servir para reforçar atitudes negativas de falha. Ajude as pessoas a identificarem os fatores que contribuíram para o erro, as possíveis repercussões e a melhor maneira de proceder.



Um homem que cometeu um erro e não o corrige
está cometendo um outro erro.

Confúcio

Tente responder aos erros tão logo eles sejam identificados. Corrija os erros quando eles são pequenos para impedir que eles se tornem mais sérios no futuro. Assinale à pessoa envolvida que:

- Um erro foi feito/existe
- Como ele surgiu/o que o fez acontecer
- Como aprender com ele; como lidar com ele de maneira diferente se surgir novamente de forma a que não se repita.
- Como consertá-lo, abordando as conseqüências.

Ignorar o erro faz com que ele cresça e se desenvolva em uma coisa mais danosa e mais difícil de ser corrigida. Mesmo se parecer trivial ou se não compensar o tempo gasto em corrigi-lo, faça um esforço para resolvê-lo.

85. Como lidar com a raiva ⁷⁰

Raiva é natural. Não há nada de errado em ficar com raiva de vez em quando. O que é importante é como você expressa quando você está com raiva e como você lida com uma pessoa que está com raiva.

A raiva é uma reação grave à frustração, uma reação frente a ter suas necessidades ou desejos bloqueados, particularmente se acreditarmos que o bloqueio é arbitrário e não razoável.

Se você está com raiva: Reconheça isso, determine o que fez você ficar com raiva e expresse sua raiva através da técnica RER (Ressentimento, Exigência, Reconhecimento), i.e.,

- **Ressentimento:** Eu não gosto da idéia de nosso pessoal jogando jogos no computador durante as horas do trabalho
- **Exigência:** Eu espero que este lugar seja tratado como um escritório profissional
- **Reconhecimento:** Vocês todos são profissionais valiosos; vamos mantê-los assim.

Se algum membro do seu pessoal ficar com raiva: Separe a pessoa de seus colegas, permita que ela expresse sua raiva, descubra os fatos, identifique a causa da raiva e confronte o problema.



86. Como gerenciar o conflito ⁷¹

Os conflitos ocorrem por causa de diferenças nas crenças ou porque a autoridade não está claramente delineada, ou simplesmente porque as pessoas não podem se dar bem. Não tome partido num conflito, aja como um árbitro e escute ambos os lados, e avalie a evidência com a maior objetividade possível. Chegue a uma resolução que seja de comum acordo a ambos os lados.

Se você está envolvido num conflito e os ânimos estão exaltados, vá a algum lugar onde possa ficar sozinho até que os ânimos esfriem. Evite o confronto até que você possa comunicar de maneira construtiva. Algumas sugestões para resolver um conflito:

- Analise o que aconteceu. Traga razão e lógica para o problema. Tente pensar sobre o que está envolvido. O conflito é alimentado por um problema de longa duração ou ele é um produto de uma circunstância tal como uma manhã ruim?
- Dê um tempo
- Evite uma postura defensiva
- Evite decepções
- Esteja pronto a admitir erros e permita que os outros admitam seus erros
- Evite pré-julgamentos
- Uma vez sanado o problema, coloque o conflito no passado e não se apegue a ele.



Treinamento I

A retenção é melhor quando o aprendiz está envolvido.
Edward Scannell, Educador

87. Treinamento nem sempre é a resposta ⁷²

Saiba que a falta de treinamento não é a única razão pela qual as pessoas não conseguem fazer o que se espera que elas façam. Outras razões incluem: falta de recursos suficientes, descrições não muito claras das funções, mal entendidos sobre as tarefas, falta de recompensas ou promoções e trabalho em equipe precário.

Antes de decidir conduzir um programa de treinamento, você deve responder a essas perguntas:

1. Há uma deficiência no trabalho? Por exemplo, há poucas imunizações, há erros na guarda dos registros?
 - Teste o pessoal a respeito do que eles já sabem e podem fazer. Não perca tempo treinando as pessoas para fazer o que elas já podem fazer.
 - Não treine as pessoas para tarefas que elas não poderão fazer.
2. O treinamento pode melhorar essa deficiência? O membro do pessoal será capaz de fazer alguma coisa melhor do que se ele não fosse treinado.

88. Determine onde você quer chegar antes de treinar o seu pessoal para chegar lá ⁷³

O treinamento é com frequência para cumprir um requerimento organizacional, tal como qualificar para uma credencial, ou porque está no orçamento. A melhor razão para se oferecer um treinamento é desenvolver seu pessoal, mas somente se fizer sentido para sua organização.

Você está treinando pela razão adequada? Algumas perguntas para você e outros membros de sua organização:

- O treinamento está vinculado às estratégias e objetivos de sua organização?
- O treinamento evitará problemas?
- Ele corrigirá os problemas existentes? O treinamento mudará as atitudes de seus profissionais?
- Ele afetará o comportamento de seus profissionais?
- Ele aumentará seu nível de conhecimento?
- Ele vai elaborar suas habilidades?



- O treinamento é a melhor solução em contraste com estímulo ou trabalho ou atenção individual?
- O treinamento é necessário em contraste com disciplina ou encerramento da função
- Que recursos estão disponíveis para seu treinamento?

89. Seu pessoal precisa de treinamento? Para descobrir, pergunte ⁷⁴

Conduzir um treinamento necessita de análise que na verdade representa as necessidades daqueles que estão sendo treinados.

A meta do treinamento é fornecer ao pessoal conhecimentos e habilidades que eles não possuem. Para determinar que habilidades e conhecimentos faltam aos profissionais, você precisa perguntar aos gerentes, empregados e clientes. Não parta do princípio de que o gerenciamento é responsável por saber onde estão todas as deficiências. Se um treinamento está sendo projetado para melhorar as habilidades do pessoal, não faz sentido perguntar a eles que habilidades o treinamento deve focar? Da mesma maneira, se um treinamento é planejado num esforço para melhorar a oferta dos serviços, então pergunte àqueles que recebem o serviço o que eles necessitam ter melhorado.

Algumas dicas para conduzir uma análise das necessidades de treinamento:

- Verifique as queixas que você está recebendo dos clientes, pois queixas são sintomas de necessidade de treinamento.
- Monitorize a força de trabalho em busca de problemas ou preocupações pessoais como saúde que poderiam ser atendidos por um treinamento.
- Ofereça entrevistas de saída aos empregados que deixam voluntariamente a firma e analise as tendências, ou seja, os problemas que eles encontraram dentro da organização.
- Administre um levantamento da atitude dos empregados o qual vai fornecer informações importantes sobre a necessidade de treinamento para os empregados ou para o gerenciamento.
- Desenvolva um questionário simples para os gerentes com perguntas abertas do tipo, "Que programas de treinamento vocês acham que nós precisamos oferecer para melhorar as habilidades de nossos empregados?"
- Examine as deficiências principais que sejam levantadas nos relatórios de desempenho dos empregados.
- Conduza entrevistas tanto com os gerentes quanto com os empregados, que abordem com maior profundidade as necessidades de treinamento do que um formulário de levantamento.



90. Consiga o melhor treinamento para sua organização ⁷⁵

Se a sua organização não tem um pessoal especializado em treinamento então os gerentes e os profissionais precisarão ser treinados por pessoas de fora. O programa de treinamento é no máximo tão bom quanto o treinador, portanto, seja cauteloso em sua seleção. Seguem-se algumas dicas antes de escolher dois tipos de treinadores externos.

Antes de enviar o pessoal a um programa de treinamento:

- Consiga um delineamento detalhado do conteúdo do treinamento, do tempo devotado a cada tópico e métodos de instrução.
- Tenha confiança na experiência do treinador, na experiência organizacional prévia e familiaridade com o tópico.
- Certifique-se de que haja um sistema de avaliação em que os treinadores avaliem os participantes e os participantes avaliem os treinadores e o programa.
- Contate participantes prévios para propor a eles questões específicas sobre o programa de treinamento.
- Considere o preço e a localização.

Antes de convidar um treinador externo para sua organização:

- Considere as mesmas dicas que você consideraria antes de enviar o pessoal a um programa de treinamento.
- Certifique-se de que o provedor execute uma avaliação das necessidades de treinamento de forma a que esteja familiarizado com a organização.
- Decida se você quer o programa padrão do provedor ou um treinamento projetado para suas especificações.
- Decida se o programa de treinamento precisa ser oferecido apenas uma vez ou repetido no futuro.
- Certifique-se de que o provedor acompanha com uma avaliação de impacto o treinamento, um relatório de progresso dos participantes, e treinamento adicional se necessário.

91. Cultive aqueles que podem ensiná-lo

Baltasar Gracian, Sacerdote e escritor 1601-1658

Espera-se que os gerentes façam tudo e ofereçam apoio a todos. Com muita frequência eles não recebem treinamento e apoio para ajudá-los a crescer e melhorar. Todo mundo precisa de alguém com quem conversar. Encontre pessoas que possam estimulá-lo, aconselhá-lo e dar boas idéias.



92. Continue aprendendo, ensinando os outros

Um dos benefícios marginais do ensino é que você aprende ao mesmo tempo. Primeiro você tem que se preparar, o que requer um aprendizado de novo material ou reaprendizado de material antigo. Segundo, você tem que comunicar sua informação aos estudantes, o que reforça sua própria compreensão do assunto. Terceiro, e mais importante, quando você e seus alunos discutem e debatem um material, você provavelmente aprenderá diferentes maneiras de encarar o material, e você aprenderá ainda mais.

93. Ajude as pessoas a trabalharem com mais inteligência: "Agende círculos de conhecimento" ⁷⁶

Um "Círculo de conhecimento" é uma maneira de partilhar o conhecimento de alguém e a sua experiência com outros. Apresentações curtas de 1 a 10 minutos são feitas nesses encontros para passar dicas, atalhos, novas idéias, achados significativos ou qualquer outra informação que possa ajudar as pessoas do grupo a fazerem seu trabalho de maneira melhor ou mais rápida. Podem haver vários apresentadores numa única reunião, e eles podem ser escolhidos dentro ou fora da organização. Para serem eficazes, as apresentações devem ser seguidas por uma discussão de grupo. Agende seus "Círculos de Conhecimento" regularmente, digamos uma vez por mês, para torná-los parte de seu sistema de educação continuada de rotina. Se e quando seu grupo esgotar as informações úteis a serem partilhadas, cancele os Círculos de Conhecimento - ao menos por algum tempo.



Treinamento II

Mudança significa que escolhas precisam ser feitas.
Deixe outros participarem dessas escolhas de forma
que eles tenham alguma parceria no resultado.
Brad Lee Thompson, Especialista em gerenciamento

94. Prepare seu pessoal para a mudança ⁷⁷

Os gerentes devem abrir espaço para as mudanças que vão permitir que os funcionários funcionem melhor e, em última instância, sirvam melhor a seus clientes. Tais mudanças podem ocorrer na forma de uma nova política ou estratégia de programa, nova tecnologia, modificação no pessoal, uma nova localização, etc. Introduzir uma coisa nova tem probabilidade de encontrar resistência e mal-entendido. Torna-se assim responsabilidade do gerente minimizar os efeitos da mudança e tornar a transição mais suave.

Saiba que as pessoas não resistem às mudanças. Elas resistem a serem mudadas.

Para gerenciar melhor as mudanças que acontecerão em sua organização, faça com que seu pessoal se envolva no processo. Inclua-os em:

- identificação da necessidade da mudança
- planejamento da mudança
- implementação da mudança
- monitorização dos resultados e o trabalho para melhorá-los

95. Aprenda a partir das experiências de outros ⁷⁸

Os gerentes podem aprender muito a partir das experiências de outros, particularmente ao introduzirem melhorias na qualidade de uma organização pela primeira vez. Seguem-se algumas recomendações para evitar erros comuns encontrados por muitos gerentes. Elas podem ajudá-lo a reforçar as diretrizes de qualidade que você pode já ter desenvolvido para seu programa.

- Reconheça que a qualidade também é um tópico de liderança. Melhorias na qualidade vão depender de como os gerentes pensam, se comportam e estruturam o sistema de qualidade.
- Tome conta do básico. Você pode introduzir novos sistemas e tecnologias sem ter pessoal habilitado a usá-los.



- Implemente as modificações de sistemas e técnicas com modificações sociais.
- Use uma definição simples e prática de qualidade que se relacione com o trabalho de todos.
- Escute os especialistas, mas no final das contas faça suas próprias escolhas.
- Amplie sua abrangência. Aprenda a partir de outras organizações, mesmo a partir daquelas que não estão indo bem, e familiarize-se com todos os variados aspectos de seu programa.
- Concentre-se numa abordagem orientada pelo valor, isto é, valoriza a qualidade sobre o retorno financeiro.

96. Busque novas oportunidades ⁷⁹

As oportunidades poupam tempo. Elas são alterações súbitas que permitem pular mais de um passo no mesmo momento em direção a uma meta. Aqui estão algumas sugestões para se aproveitar das oportunidades:

- Saiba onde você está indo. Caso contrário, você não conseguirá definir uma oportunidade quando ela surgir.
- Diga às pessoas sobre o que você está interessado; seja entusiasmado a respeito de suas metas.
- Torne-se disponível. Coloque-se onde as oportunidades tenham probabilidade de ocorrer.
- Mantenha os olhos abertos. As oportunidades nem sempre são óbvias. Elas podem vir disfarçadas como problemas.
- Seja flexível. Você nem sempre pode controlar quando uma oportunidade vai ocorrer; assim, prepare-se para reagendar seu trabalho para ter tempo disponível quando uma oportunidade surgir.
- Espere sua parcela de sorte. Existem boas chances de que você terá sua oportunidade.
- Usualmente vale a pena investir nas oportunidades. Se a oportunidade for o que você estiver esperando, não hesite em investir nela se necessário.
- Não espere os outros. Se você deseja envolver outros mas eles não estão prontos, siga de qualquer maneira. Eles sempre podem lhe apanhar mais tarde.
- Não analise demais. Seja cuidadoso para não procrastinar, ponderar em excesso, ou estudar o item por tempo exagerado. A oportunidade pode escapar.
- Seja racional. Não jogue. Tomar um risco calculado é uma coisa adequada porque você conhece as chances.



97. Faça com que uma nova idéia seja adotada ⁸⁰

Coragem empresarial é expressão de idéias que são diferentes do consenso atual.

Harvey A. Hornstein, Especialista em gerenciamento

Harvey Hornstein estudou 200 firmas americanas e japonesas e identificou cinco diretrizes para introdução bem sucedida de novas idéias:

- **Observe seu foco.** Apegue-se a itens de negócio ou bitole sua preocupação como um item de negócio. Se você enfoca a alteração do desempenho de superiores, subordinados, ou itens éticos, suas chances de sucesso são fracas.
- **Observe sua credibilidade.** Sua credibilidade está na área de especialização, então as mudanças que você propõe devem estar em sua área de especialização.
- **Seja direto.** Não confie em procedimentos longos, memorandos, cartas, relatórios, para promover a mudança. Haja diretamente, fale diretamente com as pessoas.
- **Crie pessoas que o apoiam.** Você tem pouca probabilidade de sucesso sem apoio. Encontre-se com pessoas que serão afetadas pela alteração e aliste-as como parte de sua equipe.
- **A divisão do tempo é tudo.** É mais provável que uma modificação seja aceitável se ela abordar um problema que afete as pessoas atualmente. Se não há nenhum problema, elas não verão nenhum valor na modificação.

98. Pratique mudanças gerenciais ⁸¹

Aqui estão algumas dicas para se ser um agente bem sucedido de mudanças:

- Compartilhe sua excitação sobre a mudança vindoura. As pessoas precisam disso para substituir sua visão anterior.
- Compartilhe tanta informação quanto possível sobre a mudança. Isso ajuda as pessoas a lidarem com as ansiedades e incertezas sobre seu próprio futuro e ajuda a evitar uma série de mal entendidos e rumores.
- Convide outros a participarem nas escolhas que precisam ser feitas a respeito da mudança. Isto vai gerar uma sensação de cooperação com relação à mudança.
- Minimize as surpresas. Comunique o plano em passos pequenos e fáceis de serem entendidos.
- Progrida com velocidade suficiente para manter as pessoas interessadas e motivadas, mas não rápido demais de forma a que confusão e incerteza se tornem problemáticas.



- Comunique suas expectativas para o desempenho que vai ocorrer com a mudança, de maneira clara e consistente.
- Enfoque os benefícios da mudança tão logo se tornem reais.
- Se alguém vai perder por causa da mudança, informe a essa pessoa o quanto antes e ajude-a a encontrar uma maneira de se tornar vitoriosa também.
- Modifique somente o que for necessário. Alguma familiaridade com as rotinas anteriores é uma coisa saudável para a continuidade e eficiência das operações.
- Comunique sempre com exagero. Nunca parta do princípio de que você já foi completamente compreendido, particularmente por aqueles que podem estar resistindo à mudança

Últimos pensamentos

99. Continue aprendendo

O gerenciamento é mais uma arte do que uma ciência porque ele lida com seres humanos, que são notoriamente imprevisíveis. Aprender como ser o melhor gerente é uma aventura que dura toda a vida. A melhor maneira de aprender é ler mais extensivamente e colocar em prática o que você aprende. Algum dia você também pode se tornar um consultor gerencial muito procurado!

Há realmente muitos livros disponíveis na maioria das livrarias sobre gerenciamento. Aproveite a oportunidade para escolher um e leia-o. Os livros citados na sessão de Referência deste guia estão disponíveis em muitos países. Eles também são bem escritos, fáceis de serem lidos e muito interessantes, assim como úteis.

100. Algumas leis de gerenciamento que merecem ser lembradas

O gerenciamento desenvolveu suas próprias "verdades" ou leis com base na experiência real no mundo real. Você já pode ter visto ou ouvido essas citações sem compreender que elas são leis. Ou seja elas são verdadeiras! Aqui estão três das mais conhecidas e mais encontradas pelos gerentes:

Lei de Parkinson	O trabalho se expande para preencher o tempo.
Lei de Pareto	80% de _____ é devido a 20% de _____. Como em; 80% das idéias vem de 20% do pessoal. 80% dos problemas ocorrem em 20% das clínicas. 80% do orçamento é gasto com 20% da população.
Lei de Murphy	Se alguma coisa pode dar errado ela dará errado.



Referências

- ¹ The Earth Works Group. 50 simple things you can do to save the earth. Earth Works Press, Berkeley, 1989.
- ² Thompson, B. L. Concise handbook for new managers. Scott, Foresman and Company, London, 1990, p. 204.
- ³ Douglass, M. E. and D. N. Douglass. *Manage your time, manage your work, manage yourself*. ANACOM, New Your, 1980, pp. 271-272.
- ⁴ Deep, S. and L. Sussman. *Smart moves*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, MA, 1990.
- ⁵ Deep, S. and L. Sussman. *Smart moves*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, MA, 1990.
- ⁶ Black, R. *Getting things done*. Penguin Group, London, 1990, N° 2.
- ⁷ Black, R. *Getting things done*. Penguin Group, London, 1990, N° 3.
- ⁸ Black, R. *Getting things done*. Penguin Group, London, 1990, N° 12.
- ⁹ Jandt, F. E. *The manager's problem solver*. Scott, Foresman and Company, London, 1990, p. 135.
- ¹⁰ Jandt, F. E. *The manager's problem solver*. Scott, Foresman and Company, London, 1990, p. 44.
- ¹¹ Quality Assurance Project. *Process improvement team workshop materials*. University Research Corporation, MD, USA.
- ¹² Scholtes, P. (ed.). *The team handbook: How to use teams to improve quality*. Joiner Associates Inc., Madison, WI, 1988.
- ¹³ Deep, S. and L. Sussman. *Smart moves*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, MA, 1990.
- ¹⁴ Black, R. *Getting things done*. Penguin Group, London, 1990, N° 90.
- ¹⁵ Deep, S. and L. Sussman. *Smart moves*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, MA, 1990
- ¹⁶ Deep, S. and L. Sussman. *Smart moves*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, MA, 1990
- ¹⁷ Sloma, R. S. *No-nonsense management: A primer for managers*. Bantam, New York, 1988, p. 71.
- ¹⁸ Wolff, J. A. et al. *The family planning manager's handbook*. Management Sciences for Health, Kumarian Press, 1991, p. 20.



-
- ¹⁹ McMahon, R. et al. *On Being in charge*. World Health Organization, Geneva, 1992, pp.321-327.
- ²⁰ Sloma, R. S. *No-nonsense management: A primer for managers*. Bantam, New York, 1988, p. 59.
- ²¹ Sloma, R. S. *No-nonsense management: A primer for managers*. Bantam, New York, 1988, p. 72.
- ²² Sloma, R. S. *No-nonsense management: A primer for managers*. Bantam, New York, 1988, p. 61.
- ²³ Blanchard, K., et al. *Leadership and the one minute manager*. Fontanna/Collins, Great Britain, 1987, pp. 46-56.
- ²⁴ Deep, S. and L. Sussman. *Smart moves*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, MA, 1990, pp. 94-95.
- ²⁵ Tin Myaing Thein, Kalihi-Palama Immigration Service Center, Honolulu.
- ²⁶ Adapted from *The US. Marine Corps Guidelines*, cited in: P. L. Townsend and J. E. Gebhardt. *Quality in action*. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1992.
- ²⁷ Sloma, R. S., *No-nonsense management: A primer for managers*. Bantam, New York, 1988, p. 31.
- ²⁸ Townsend, P. L. and J. E. Gebhardt. *Quality in action*. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1992.
- ²⁹ Townsend, P. L. and J. E. Gebhardt. *Quality in action*. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1992.
- ³⁰ Scholtes, P. (ed.) *The team handbook: How to use teams to improve quality*. Joiner Associates Inc., Madison, WI, 1988.
- ³¹ Deep, S. and L. Sussman. *Smart moves*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, MA, 1990, p. 197.
- ³² Leeboy, W. *The qualit quest: A briefing for health care professionals*. American Hospital Publishing, Inc., 1991, pp. 22-25.
- ³³ Sloma, R. S., *No-nonsense management: A primer for managers*. Bantam, New York, 1988, p. 109.
- ³⁴ Sloma, R. S., *No-nonsense management: A primer for managers*. Bantam, New York, 1988, p. 117.
- ³⁵ Cox, A. *Straight talk for Monday morning*. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1990, pp. 141-145.
- ³⁶ Sloma, R. S., *No-nonsense management: A primer for managers*. Bantam, New York, 1988, p. 127
- ³⁷ Griffith J. *Speaker's library of business stories, anecdotes and humour*. Prentice Hall, 1990.



-
- ³⁸ Reynolds, M. Personal communication.
- ³⁹ Scholtes, P. (ed). *The team handbook: How to use teams to improve quality*. Joiner Associates. Inc., Madison, WI, 1988, pp. 1-27.
- ⁴⁰ Cox, A. Straight talk for Monday morning. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1990, pp. 308-312.
- ⁴¹ Sloma, R. S. *No-nonsense management: A primer for managers*. Bantam, New York, 1988, p. 25
- ⁴² Deep, S. and L. Sussman. *Smart moves*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, MA, 1990.
- ⁴³ Norris, M., University Research Corporation, MD, USA.
- ⁴⁴ Sloma, R. S. *No-nonsense management: A primer for managers*. Bantam, New York, 1988.
- ⁴⁵ Sloma, R. S. *No-nonsense management: A primer for managers*. Bantam, New York, 1988.
- ⁴⁶ Griffith, J. *Speaker's library of business stories, anecdotes and humour*. Prentice Hall, 1990.
- ⁴⁷ Persian proverb.
- ⁴⁸ McMahon, R., et al. *On being in charge*. World Health Organization, Geneva, 1992, p. 93.
- ⁴⁹ Deep, S. and L. Sussman. *Smart moves*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, MA, 1990, p. 175.
- ⁵⁰ O'Dell, C. Personal communication.
- ⁵¹ Tin Myaing Thein, Kalihi-Palama Immigration Service Center, Honolulu.
- ⁵² Nickels, B. University Research Corporation, MD, USA.
- ⁵³ Black, R. *Getting things done*. Penguin Group, London, 1990, N° 78.
- ⁵⁴ Black, R. *Getting things done*. Penguin Group, London, 1990, N° 79.
- ⁵⁵ Black, R. *Getting things done*. Penguin Group, London, 1990, N° 81.
- ⁵⁶ Jandt, F. E. *The manager's problem solver*. Scott, Foreman and Company, London, 1990, p. 142-145.
- ⁵⁷ Heldt, J. P. Personal communication.
- ⁵⁸ Black, R. *Getting things done*. Penguin Group, London, 1990, N° 68.
- ⁵⁹ Jandt, F. E. *The manager's problem solver*. Scott, Foresman and Company, London, 1990, p. 34.
- ⁶⁰ McMahon, R., et al. *On being in charge*. World Health Organization, Geneva, 1992, p. 334.
- ⁶¹ Scholtes, P. (ed). *The team handbook: How to use teams to improve quality*. Joiner Associates. Inc., Madison, WI, 1988, pp. 1-11.



-
- ⁶² Scholtes, P. (ed). *The team handbook: How to use teams to improve quality*. Joiner Associates. Inc., Madison, WI, 1988, pp. 1-13.
- ⁶³ Cox, A. Straight talk for Monday morning. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1990, pp. 33.
- ⁶⁴ Thompson, B. L. *Concise handbook for new managers*. Scott, Foresman and Company, London, 1990, p. 130.
- ⁶⁵ Berryman-Fink, C. *The manager's desk reference*. ANACOM, New York, 1989, pp. 106-111, 225-226.
- ⁶⁶ Scholtes, P. (ed). *The team handbook: How to use teams to improve quality*. Joiner Associates. Inc., Madison, WI, 1988, pp. 24-31.
- ⁶⁷ Deep, S. and L. Sussman. *Smart moves*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, MA, 1990, p. 185 and, Berryman-Fink, C. *The manager's desk reference*. ANACOM, New York, 1989, pp. 106-111, 225-226.
- ⁶⁸ Thompson, B. L. *Concise handbook for new managers*. Scott, Foresman and Company, London, 1990, p. 141.
- ⁶⁹ Day, R., University Research Corporation, MD, USA.
- ⁷⁰ Jandt, F. E. *The manager's problem solver*. Scott, Foresman and Company, London, 1990, p. 62.
- ⁷¹ Berryman-Fink, C. *The manager's desk reference*. ANACOM, New York, 1989, pp. 48-49.
- ⁷² McMahan, R., et al. *On being in charge*. World Health Organization, Geneva, 1992, p. 89-101.
- ⁷³ Deep, S. and L. Sussman. *Smart moves*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, MA, 1990, pp. 179-180 and, Berryman-Fink, C. *The manager's desk reference*. ANACOM, New York, 1989.
- ⁷⁴ Deep, S. and L. Sussman. *Smart moves*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, MA, 1990, pp. 180-181.
- ⁷⁵ Berryman-Fink, C. *The manager's desk reference*. ANACOM, New York, 1989, pp. 327-329.
- ⁷⁶ James, R. "Working smarter through knowledge circles." *Performance and Instructional Journal*. July, 1986, pp. 7-11.
- ⁷⁷ Instituting Dr. Denim's methods for management of productivity and quality. Joiner Associates, 1989.
- ⁷⁸ Adapted from R. A. Dumas. "Quality in progress," cited in P. L. Townsend, and J. E. Gebhardt. *Quality in action*. John Wiley & Sons, New York, 1992.
- ⁷⁹ Black, R. *Getting things done*. Penguin Group, London, 1990, N° 95.
- ⁸⁰ Hornstein, H. A. *Managerial courage: Revitalising your company without sacrificing your job*. John Wiley & Sons, New York, 1986.



⁸¹ Thompson, B. L. *Concise handbook for new managers*. Scott, Foresman and Company, London, 1990, p. 259.

Acrônimos e abreviaturas

AKF	Fundação Aga Khan
CEO	Oficial executivo chefe
Ed.D.	Doutor em educação
IT&T	Companhia Internacional de Telefone e Telégrafo
PHC	Atenção Primária à Saúde (APS)
PRICOR	Pesquisa Operacional em Atenção Primária à Saúde
RDA	Ressentimento, Exigência, Reconhecimento (método)(RER)
URC	University Research Corporation



