



Jack Welch

with Suzy Welch

WINNING

"No other management
book will ever be needed."
—Warren E. Buffett

Jack Welch

with Suzy Welch



WIN

NING

Para os milhares de
homens e mulheres

Quem se importou o suficiente sobre
o negócio levantar suas mãos
Os lucros dos autores deste livro estão
sendo doados para a caridade.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

**"Todos os dias, há uma nova
pergunta" 1**

UNDERN I HITALL

1. MISSÃO E VALORES

**Tanto ar quente sobre
algo tão Real 13**

2. SINCERIDADE

**O maior segredo sujo no
negócio 25**

3. DIFERENCIAÇÃO

**Cruéis e darwinista?
Tente justo e eficaz 37**

4. VOZ E DIGNIDADE

Cada cérebro no jogo 53

SUMÁRIO

EI U R C O M P A N Y

5. LIDERANÇA	
Não é só sobre você	61
6. CONTRATAÇÃO	
O que os vencedores são feitos de	81
7. GESTÃO DE PESSOAS	
Você tem os jogadores certos. Agora o que?	97
8. DESPEDIDA MANEIRAS	
Deixar ir é difícil de fazer	119
9. MUDANÇA	
Mover montanhas	133
10. GERENCIAMENTO DE CRISE	
De-Deus-não para Sim-nós está-multa	147

EI U R C O M P E T I T I O N

11. A ESTRATÉGIA	
É tudo no molho	165

12. ORÇAMENTAÇÃO	
Reinventar o Ritual	189
13. BIOLÓGICO CRESCIMENTO	
Então você quer começar algo novo	205
14. FUSÕES E AQUISIÇÕES	
Calor de negócio e outros pecados mortais	217
15. SEIS SIGMA	
Melhor que uma ida ao dentista	245

EU R C A R
E E R

16. O EMPREGO CERTO	
Encontre-o e você nunca vai trabalhar novamente	255
17. SENDO PROMOVIDO	
Desculpe, não existem atalhos	277
18. DIFÍCIL PONTOS	
Aquele maldito chefe	299
19. WORK-LIFE BALANCE	
Tudo que você sempre quis saber Sobre o ter todas (mas tinha medo de ouvir)	313
	TYEUNGU LOOSEEN D PAIVA
20. AQUI, ALI, E EM TODOS OS LUGARES	
As perguntas que quase escaparam.	339
Agradecimentos	360
Índice	363

Sobre o autor

Outros livros de Jack Welch

Créditos

Capa

Direitos autorais

Sobre o editor

— VII —

Introdução

**"TODOS OS
DIAS, HÁ**

**UMA NOVA
PERGUNTA"**

AFTER IF eu N s H E D minha
autobiografia — um divertido mas
loucamente moagem intensa que eu
preso em cantos do meu emprego

na época — eu jurei que
não voltaria a escrever
outro livro. Mas eu
acho que sim.

Minha desculpa, se houver um,
é que na verdade não vim com a
ideia para este livro.

Foi dado a mim.

Foi uma presente, de
aposentadoria se preferirem, da
dezenas de tu-areias de pessoas
incríveis que conheci desde que
deixei a GE — energizados,

curiosos, corajosas e ambiciosos de homens e mulheres que amei o negócio o suficiente para me perguntarem todas as questões possíveis, você poderia imaginar. Para respondê-las, tudo o que eu tinha que fazer era descobrir o que eu sabia, resolver o problema, codificam e emprestar suas histórias — e este livro foi correndo.

As perguntas me refiro começou durante a turnê de promo-cional para minha autobiografia no final de 2001 e através de muito de 2002, quando eu estava oprimido pela ligação emocional

INTRODUÇÃO

as pessoas pareciam ter a GE. De costa a costa e em muitos países ao redor do mundo, as pessoas me disseram tocando histórias sobre suas experiências de trabalho para a empresa, ou que hap-pened quando sua irmã, pai, tia ou avô fez.

Mas com essas histórias, também fiquei surpreso ao ouvir que quanto *mais* pessoas queriam saber sobre a obtenção de negócio certo.

Os hóspedes de mobilização de rádio me pressionados para explicar o sistema do GE de diferenciação, que separa os trabalhadores em três categorias de desempenho e gerencia-los para cima ou para fora em conformidade. Pessoas que frequentam eventos de autógrafos, queria saber se realmente é verdade quando eu disse o chefe de recursos humanos em todas as empresas devem ser pelo menos tão importantes como o CFO. (Eu fiz)! Em uma visita a escola de negócios

da Universidade de Chicago, um MBA da Índia me pediu para explicar mais plenamente o que uma avaliação de desempenho muito bom deveria ser.

As perguntas não param após a divulgação do livro. Eles continuam — em aeroportos, restaurantes e elevadores. Uma vez um cara nadou sobre no surf praia de Miami para me perguntar o que eu pensava sobre uma oportunidade de franquia certa que ele estava considerando. Mas principalmente vêm em 150 ou assim Q & A sessões que eu participei nos últimos três anos, em cidades ao redor do mundo, de Nova York, a Xangai, de Milão, a cidade do México. Nestas sessões, que variaram de trinta cinco mil público mem-bers, sento-me num palco com um moderador, normalmente uma jornalista de negócios e eu tento responder qualquer coisa que o público quer atirar em mim.

E eles têm de jogar — perguntas sobre tudo, desde policial-ing com a concorrência chinesa, ao gerenciamento talentoso, mas pessoas difíceis, para encontrar o

trabalho perfeito, para implementar o Seis Sigma, para contratar o time certo, a líder em tempos de incerteza, para sobreviver, fusões e aquisições, para conceber uma estratégia de assassina.

O que devo fazer, ouvi-me, se eu entregar grandes resultados, mas eu trabalho para um cretino que não parece se importar, ou se sou a única pessoa no meu

Pediram-me
literalmente milhares de
perguntas. Mas a
maioria deles desce a
isto: *O que levar para
ganhar?*

INTRODUÇÃO

empresa que pensa que a mudança
é necessária, ou se o orçamento
processo em minha empresa está
cheia de golpe, ou estou prestes a
lançamento de um novo grande
produto e sede não quer me dar a
autonomia e recursos que eu
preciso?

O que posso fazer, as pessoas
pediram, se gerentes na minha
empresa não dizem realmente como
ele é, ou eu tenho que deixar ir de um
empregado gosto muito mas que
apenas não pode cortá-lo, ou eu tenho
que ajudar a conduzir meu orga-
nização através da crise que está
tentando lidar com por um ano?

Tem havido perguntas sobre
malabarismo as demandas

colidindo de filhos, carreira e tudo o que outras coisas que você quer fazer, como jogar golfe, renovar a sua casa ou levantar dinheiro em uma maratona. Tem havido perguntas sobre pouso a promoção dos seus sonhos — sem fazer alguns inimigos. Há questões sobre tendências macroeconômicas, indústrias emergentes e as flutuações cambiais.

Tem havido literalmente milhares de perguntas. Mas a maioria deles chegamos a este:

O que é preciso para vencer?

E isso é o que este livro é sobre — vencedor. Provavelmente nenhum outro tópico poderia ter me fez querer escrever novamente!

Porque eu acho que ganhar é grande. Não é bom — *grande*. Ganhar no negócio é ótimo ser-

causa
quand
o
empre
sas
ganhar
,
pessoa
s
prospe
ram e
cresce
m. Há
mais
empre
go e
mais
oportu
nidade
s onde
todos
e para
todos.
As
pessoa
s
sentir-
se
otimist
a
sobre

o
futuro;
Eles
têm os
recurs
os
para
manda
r seus
filhos
para a
faculd
ade,
conseg
uir
melho
res
cuidad
os de
saúde,
compr
ar
casas
de
férias
e
garanti
r uma
aposen
tadoria
com-

incom
odado
s. E
ganhar
-lhes
oferec
e a
oportu
nidade
para

Eu acho que ganhar é grande. Não é bom — *grande*. Porque quando empresas vitória, povo prosperar e crescer. Há mais empregos e mais oportunidades.

INTRODUÇÃO
O

devol
ver à
socied
ade de
forma
extre
mame
nte
im-
portan
t além
de só
pagar
mais
impos
tos —
pode
m
doar

tempo
e
dinhei
ro
para
institu
ições
de
carida
de e
mento
r em
escola
s da
cidade
, para
citar
apena
s dois.
Ganha
r
todos
toca
elevad
ores
— faz
o
mund
o um
lugar

melho
r.

Qu
ando
as
empres
as
estão a
perder-
se, por
outro
lado,
toda a
gente
leva
um
tiro.
As
pessoa
s
sentem
medo.
Eles
têm
menos
segura
nça fi
nancei
ro e
tempo

limitad

o ou

dinheiro para fazer algo por alguém. Eles só se preocupe e perturbar as suas famílias, e entretanto, se eles estão fora do trabalho, pagam pouco, se houver, impostos.

Vamos falar sobre os impostos por um minuto. Na verdade, vamos falar sobre gov-pessoas em geral.

Obviamente, o governo é uma parte vital da sociedade. Primeiro e frente-a maioria, ele não faz nada menos do que nos proteja todos os desafios insidiosos e persistentes à segurança nacional que estão conosco, agora e no futuro previsível. Mas o governo oferece muito mais: o sistema de Justiça, educação, polícia e fogo proteção, rodovias e portos, bem-estar e hospitais. A lista pode ir sobre e sobre.

Mas mesmo com as virtudes do governo, é fundamental para que todos os seus serviços vêm de alguma forma de imposto rev-enue re-member. Governo não ganha dinheiro do seus próprios. E, dessa

forma, governo é o suporte para o motor da economia, não é o próprio motor.

Empresas vencedoras e as pessoas que trabalham para eles são o motor de uma economia saudável, e em fornecer as receitas para o governo, eles são a Fundação de uma sociedade livre e democrática.

INTRODUÇÃO

É por isso que ganhar é grande.

Agora, escusado será dizer que você tem que ganhar o caminho certo — limpa e pelas regras. Isso é um dado. Empresas e pessoas que não competem razoavelmente não merecem a vitória, e graças a processos empresa interna bem afiadas e agências regulatórias do governo, os bandidos são geralmente encontrados e expulsos do jogo.

Mas as empresas e as pessoas no mundo que são honestas — e que é a maioria vasta, vasta — deve encontrar uma forma de ganhar.

Este livro oferece um mapa de estrada.

Não é, aliás, um mapa de estrada só para gerentes de nível sênior e CEOs. Se este livro ajuda-los, ótimo. Eu espero que sim. Mas este livro é também muito para as pessoas na linha de frente: empresários, gerentes

de nível médio, pessoas executando fábricas, trabalhadores de linha, olhando para seus primeiros empregos, MBAs, considerando novas carreiras e os empresários com curso superior. Meu principal objetivo com este livro é para ajudar as pessoas com ambição em seus olhos e paixão correndo em suas veias, onde quer que estejam em uma organização.

Você vai conhecer um monte de gente neste livro. Alguns podem lembrar de si mesmo, que alguns só pode parecer muito familiar:

Há o CEO que apresenta a empresa com uma lista de valores nobres — digamos, qualidade, serviço ao cliente e respeitar — mas nunca explica o que significa vivê-los. Lá é o empresário de meados-dle que vapores durante um encontro com outra divisão da sua empresa, sabendo que seus colegas de trabalho poderiam fazer muito mais — se eles pararam de se tapinhas nas costas por um minuto. Lá é o funcionário que tem sido baixo desempenho por anos, mas é tão simpático e agradável — e sem

noção — que não consegue deixá-la
ir. Há a colega que você não pode
olhar nos olhos porque ele é um
"Dead Man Walking," lentamente e
dolorosamente sendo gerenciado
para fora da porta. Há os
funcionários que almoçam todos os
dias em que eles chamaram de 'da
mesa

— 5 —

Ter uma atitude positiva e
espalhar por aí, nunca
deixe-se ser uma vítima e
pelo amor de Deus —
Divirta-se.

INTRODUÇÃO
O

dos
sonhos
perdido
s,"fazen
do um
show
de seu
ressenti
mento
da
autorid
ade. Há
o
engenh
eiro que
passou
quinze
anos
construi
ndo
uma
carreira
grande,
só para
jogá-lo
em um
dia,
quando
ela

percebe
u que
ela
tinha
juggled
vida e
trabalh
o para
fazer
todos
felizes
— mas
a
mesma.

Voc
ê
tamb
ém
vai
enco
ntrar
um
mon
te de
gent
e

cujas histórias são exemplos de
inovação, visão e coragem. Há
David Novak, o enérgico jovem
CEO da Yum!

Marcas, que se transformou cada um do Yum!' s mais do que trinta e três mil tomadas de corrente de restaurante em um laboratório de novas ideias e a toda a organização em uma máquina de aprendizagem. Há Denis Nayden, o agente de mudança consumada, que nunca se contenta com bom o suficiente e tem intensidade para queimar. Há Jimmy Dunne, que reconstruiu sua empresa das cinzas do World Trade Center, usando o amor, esperança, e uma atitude que qualquer coisa é possível. Há Susan Peters, uma mãe que trabalha e o n ° 2 HR execu-tiva da GE, que poderia escrever um livro se no navi-gating com êxito as colinas e vales de equilíbrio trabalho-vida. Há Chris Navetta, o CEO de US Steel Kosice, que ajudou a transformar uma cidade luta na Eslováquia, rodando um antigo moinho de aço estatal em uma empresa próspera e lucrativa. Há Kenneth Yu, o chefe de operações chinesa da 3M, que catapultou suas busi-de modesto de alto crescimento, lançando fora o falso ritual de orçamentação anual e substituindo-o por um diálogo-o céu é limite sobre oportunidades. Há marca pouco, quem

era os devas-siderável após um
rebaixamento em GE mas lutou contra
o seu caminho de volta para uma
promoção enorme com coragem,
perseverança, e grandes resultados.

As pessoas são tudo quando se
trata de ganhar, e então este livro é
muito sobre as pessoas — em alguns
casos, os erros têm

INTRODUÇÃO

feitos, mas mais frequentemente, seus sucessos. Mas principalmente, este livro é sobre ideias e o poder de colocá-los em ação.

Agora, neste momento, pode haver leitores lá fora que são céticos. Eles estão pensando: Winning é muito variada e complexa um tópico para cobrir em vinte capítulos. Não me interessa quantas pessoas e ideias estão neste livro!

Sim, ganhar é sutil e complexo, para não mencionar brutalmente difícil.

Mas também acontece de ser realizável. Você *pode* ganhar. Mas para fazer isso, você precisa saber o que faz acontecer a ganhar.

Este livro oferece não há fórmulas fáceis. Não há nenhum. Dependendo do capítulo, este livro, no entanto, dá-lhe

as diretrizes a seguir, as regras para considerar, pressupostos para adotar e para evitar erros. O capítulo de estratégia fornece um processo de três etapas; o capítulo sobre encontrar o emprego certo oferece-lhe bons sinais e sinais de aviso. Existem também vários temas que você vai ouvir de novo: a equipe com a melhor ganha de jogadores, então, encontrar e reter os melhores jogadores; Não overbrain coisas ao ponto de inércia; Não importa que parte de um negócio que você está em, compartilhar aprendizagem implacavelmente; ter uma atitude positiva e espalhe por aí; Nunca deixe-se ser uma vítima; e pelo amor de Deus — Divirta-se.

Divirta-se.

Negócio é um jogo, e ganhar esse jogo é uma explosão total!

O CAMINHO PELA FRENTE

Antes de começarmos, uma palavra em como este livro está organizado. Tem quatro partes.

O primeiro, chamado "Underneath It All" é conceitual. Ele

certamente contém a filosofia de gestão mais do que a maioria dos empresários tem tempo para, em qualquer dia, e certamente mais do que alguma vez pensei numa sessão quando eu estava trabalhando o turno do dia. Mas

INTRODUÇÃO

Há uma subestrutura de princípios para a minha abordagem ao negócio, e então deitei-os fora nesta primeira parte.

Em breve, os quatro princípios são sobre a importância de uma forte missão e valores concretos; a necessidade absoluta de liderança em todos os aspectos de gestão; o poder de diferenciação, ou seja, um sistema baseado na meritocracia; e o valor de cada individual recebendo voz e dignidade.

A próxima seção deste livro, "Your Company," é sobre as entranhas das organizações. É sobre mecânica — pessoas, processos e cultura. Seus capítulos Olhem para liderança, contratação, pessoas gerenciar-mento, deixando o povo ir, gerenciamento de mudança e gestão de crises.

Após "sua empresa" vem de "Your concorrência," a seção deste livro sobre o mundo fora da sua

organização. Ele dis-xinga como criar vantagens estratégicas, elaborar orçamentos significativos, crescer organicamente, crescer através de fusões e aquisições e tenta desmistificar um tema que nunca cessa de intrigar e confundir as pessoas, o programa de qualidade Seis Sigma.

A próxima seção deste livro é chamada "Carreira", e é sobre como gerenciar o arco e a qualidade de sua vida profissional. Começa com um capítulo sobre encontrar o emprego certo, não é só um primeiro emprego, mas o emprego certo em qualquer ponto em sua carreira. Ele também inclui um capítulo sobre o que é preciso para ser promovido e outro em um ponto difícil, todos nós nos encontramos em um momento ou outro — trabalhando para um chefe ruim. O último capítulo da presente seção aborda o desejo muito humano para ter tudo — tudo ao mesmo tempo — que, como você já sabe, você realmente não pode fazer. Você pode, no entanto, saber o que seu chefe pensa sobre o assunto, e você deve

— e isso é um aspecto do presente capítulo.

A última seção deste livro é chamada "amarrar acima pontas soltas", e isso, eu respondo nove perguntas que não caiu em nenhuma das categorias acima. Dizem respeito a gerir a "ameaça de China", di-versário, o impacto de novos regulamentos como o Sarbanes-Oxley

INTRODUÇÃO

Ato, e como o negócio deve responder às crises sociais, como a SIDA. Há também uma pergunta lá sobre como meu sucessor, Jeff Imderrete, está (em uma palavra, ótimo), o status do meu jogo de golfe, e se eu acho que eu vou para o céu.

Agora, essa foi uma pergunta que me parou!

Quanto ao resto das perguntas neste livro — não me ex-erguesse parar, mas eles a desafiar-me a pensar seriamente sobre o que eu acredito e por quê.

Este livro tem um monte de respostas, mas nem todos — porque o negócio está sempre mudando e o mundo está sempre mudando.

Como um empresário holandês disse para mim no ano passado, "todos os dias na vida, há uma nova pergunta. Isso é o que nos faz bem."

Há novas questões — e novas respostas também. Na verdade, eu aprendi quase tanto quanto sobre negócios desde que deixei a GE como quando trabalhei lá. Aprendi com cada única pergunta que me pedida.

E espero que minhas respostas irão ajudá-lo a aprender também.

POR BAIXO DE TUDO

1. MISSÃO E VALORES

**Tanto ar quente sobre
algo tão Real 13**

2. SINCERIDADE

**O maior segredo sujo no
negócio 25**

3. DIFERENCIAÇÃO

**Cruéis e darwinista?
Tente justo e eficaz 37**

4. VOZ E DIGNIDADE

Cada cérebro no jogo 53

1

Missão e valores

**TANTO AR
QUENTE SOBRE**

**ALGO TÃO
REAL**

B E um R W I T H M E se quiserem,
enquanto falo sobre missão e
valores.

Digo isso porque estes dois
termos têm de estar entre as palavras
mais abstratas, em demasia,
incompreendidas no negócio.
Quando eu falo com o público, sou
perguntei sobre eles com frequência,
geralmente com algum nível de
pânico sobre seu real significado e

relevância. (Em Nova York, uma vez tenho a pergunta "Pode definir a diferença entre uma missão e um valor e também, diga-no que diferença que diferença faz?") Escolas de negócios adicionem para a confusão, tendo seus alunos a escrever regularmente declarações de missão e valores de debate, uma prática feita ainda mais fútil por ser o carriad para fora em um vácuo. Muitas empresas fazem o mesmo com seus executivos Simões-ior, geralmente em uma tentativa de criar uma placa de som nobre para pendurar no saguão da empresa.

Muitas vezes, estes exercícios terminam com um conjunto de banalidades genéricas que não fazem nada, mas deixar funcionários sem rumo ou cínico. Quem não conhece de uma declaração de missão que diz algo como:

POR BAIXO DE
TUDO

"A empresa XYZ valoriza qualidade e serviço", ou, "Tal e tal empresa é orientado ao cliente." Diga-me o que a empresa não valoriza a qualidade e o serviço ou focar seus clientes! E quem não sabe da empresa que passou horas incontáveis no debate de emocional só para chegar a valores que, apesar das boas intenções que passou neles, som como se eles foram arrancado de uma lista para todos os fins de virtudes incluindo "integridade, qualidade, excellence, serviço e respeito." Dá um tempo — cada decente com-pany defende essas coisas! E francamente, a integridade é apenas um bilhete para o jogo. Se você não tiver isso em seus ossos, você não deveria ser allowed no campo.

Por outro lado, uma declaração de missão bom e um bom conjunto de valores são tão reais que você batam na cara com sua concretude. A missão anuncia exatamente onde

você está indo, e os valores descrevem os comportamentos que você vão chegar lá. Por falar nisso, eu prefiro abandonar completamente o termo *valores* em favor de apenas *comportar-iors*. Mas por uma questão de tradição, vamos ficar com o ter-minology comum.

PRIMEIRO: SOBRE ESSA MISSÃO...

Na minha experiência, uma declaração de missão eficaz basicamente responde a uma pergunta: *como pretendemos ganhar neste negócio?*

Ele não responde: o que estávamos bem nos bons velhos tempos? Nem ele responde: como posso descrever o nosso negócio para que nenhuma unidade particular ou divisão ou executivo sênior fique furioso?

Em vez disso, a pergunta "Como nós pretende ganhar neste business?" é a definição. Isso exige que as empresas a fazer escolhas sobre as pessoas, investimentos e outros

recursos, e os impede de cair na armadilha de missão comum de afirmar que vão ser tudo para todas as pessoas em todos os momentos. A questão das forças compa-

— 14 —

impossível.

o possível e o

equilíbrio de declarações

Missão eficaz

MISSÃO E
VALORES

Nies delinear suas forças e fraquezas, a fim de avaliar onde podem *lucrativamente* jogar na paisagem do competidor.

Sim, rentável — essa é a chave. Empresa de salvar-o-mundo sorvete Ben & Jerry, a granola crocante, hippie, mesmo com base em Vermont, tem "crescimento lucrativo" e "aumentar o valor para os detentores de participação" como um dos elementos da sua declaração de missão de três partes, porque seus executivos sabem que sem sucesso financeiro, todos os objetivos sociais do mundo não tem chance.

Isso não é dizer que uma missão não deve ser em negrito ou

aspiracional. Ben & Jerry, por exemplo, quer vender "todo sorvete natural e misturas eufóricos" e "melhorar a qualidade de vida localmente, at-numericamente e internacionalmente." Esse tipo de linguagem é grande em que absolutamente tem o poder de excitar as pessoas e motivá-los a esticar.

No final do dia, declarações de missão eficazes equilibram o possível e o impossível. Eles dão as pessoas um claro senso de direção para a rentabilidade e a inspiração para sentir que eles são parte de algo grande e importante.

Leve nossa missão na GE como um exemplo. De 1981 a 1995, dissemos que íamos ser "a mais do competidor entrar surpresa no mundo", sendo o n ° 1 ou n ° 2 em cada mercado — fixação, vender ou fechar todas as empresas de desempenho sofrível que não podiam chegar lá. Não pode haver dúvida sobre o que significava essa missão ou implicou. Foi específico

e descritivo, com abstrato
acontecendo nada. E isso

foi
aspira
cional

,
també
m, em
sua
ambiç
ão
global

.
Ess
a
missão
veio a
vida
em um
monte
de
maneir
as
difere
ntes.
Primei
ro de
tudo,
em um
tempo
quand

o
estraté
gia
empre
sarial
foi
mantid
a
princi
palme
nte em
um
envelo
pe na
cabeça
trimest
res e
qualqu
er
inform
ação
sobre

Definindo a missão é a
gestão de topo
responsabilidade. Uma
missão não pode ser
delegada
a ninguém exceto o povo
finalmente
responsabilizada por isso.

POR BAIXO DE
TUDO

foi o produto da fábrica de fofocas
de empresa, falamos abertamente
sobre quais empresas já foram n °
1 ou n ° 2, e que as empresas
tinham que obter reparação
rapidamente ou se foi. Tal
franqueza chocou o sistema, mas
que fez maravilhas para fazer a

missão real para o nosso povo.
Quando as empresas foram
vendidas, mas eles entenderam
porque eles podem odiado.

Além disso, nós harped na
missão constantemente, em cada
encontro-ing, grande e pequeno.
Cada decisão ou iniciativa estava
ligada à missão. Temos
recompensado publicamente pessoas
que dirigia a missão e solte-se das
pessoas que não conseguia lidar com
isso por qualquer motivo,
geralmente nostalgia de seus
negócios nos "bons velhos tempos."

Agora, é possível que em 1981
poderíamos ter chegado com uma
missão totalmente diferente para a
GE. Dizer depois de muito debate e
uma análise aprofundada da
tecnologia, concorrentes e clientes,
tínhamos decidido que queríamos
tornar-se o mais inovador designer de
produtos elec-eléctrico no mundo. Ou
dizer que tínhamos decidido que
nossa rota mais rentável seria
rapidamente e completamente global-
ize todos os negócios que tínhamos,
não importa qual sua posição no
mercado.

Qualquer destas missões teria
enviad
o GE
em
uma
estrad
a
totalm
ente
difere
nte
daquel
e que
levou.
Eles
teria
exigid
o nos
compr
ar e
vender
empres
as
diferen
tes do
que
fizemo
s, ou
contrat
ar e

esquec
er-se
de
pessoa
s
diferen
tes e
assim
por
diante.
Mas
técnica
mente,
não
tenho
nenhu
m
argum
ento
com
eles
como
missão
s. Eles
são
concre
tas e
específ
icas.
Sem
dúvida

, a
missão
de
produt
os
elétric
os
viria
como
um
confort
o para
a
maiori
a das
pessoa
s na
GE.
Afinal
de
contas,
é o que
mais
achei
que
nós
éramos
. O
global

MISSÃO E VALORES

missão de foco seria
provavelmente ter alarmado
outros. Rápida mudança costuma
fazer.

Uma última palavra sobre
missões e diz respeito à sua
criação. Como você escolher um?

Para mim, este é um acéfalo.
Você pode obter entrada de
qualquer lugar — e você deve
ouvir pessoas inteligentes de cada
trimestre. Mas conjunto-ting, a
missão é responsabilidade da
administração superior. Uma
missão, não pode e não deve ser
delegada a ninguém, exceto as
pessoas finalmente
responsabilizada por isso.

Na verdade, uma missão é o
momento decisivo para chumbo-
ership de uma empresa.

É o verdadeiro teste de seu
material.

... E AGORA SOBRE ESSES VALORES

Como eu disse anteriormente, os valores são apenas comportamentos — específico, o âmago da questão, e então descritiva que deixam pouco à imaginação. As pessoas devem ser capazes de usá-los como ordens de marcha, porque eles são o *como* da missão, os meios para o fim — vencedor.

Em contraste com a criação de uma missão, todos em uma empresa devem ter algo a dizer sobre valores. Sim, isso pode ser uma empresa desarrumada. Está okey. Em uma pequena empresa, todos podem ser em-põe em debate-los em todos os tipos de reuniões. Em uma organização maior, é muito mais difícil. Mas você pode usar toda a empresa reuniões, treinamentos e afins, para como muito pessoal dis-cussion quanto possível e a intranet para a entrada de mais ampla.

Ficar mais participação faz toda a diferença, dando-lhe mais ideias e mais ideias e no final do

processo, o mais importante, a entrada muito mais extensa.

O processo de criação de valores, aliás, tem que ser erativo-lo. A equipe executiva pode vir até com uma primeira versão, mas

POR BAIXO DE
TUDO

deve ser só isso, uma primeira versão. Tal documento deve sair para ser picado e analisados por pessoas por toda a organização, uma e outra vez. E a equipe executiva tem de sair da sua forma de ter certeza que eles criaram uma atmosfera onde as pessoas sentem que é sua obrigação de contribuir.

Agora, se você está em uma empresa onde, falando-se obtém você morto, esse método de desenvolver valores só não vai funcionar. Eu entendo isso, e enquanto você ficar, você vai ter que viver com essa placa genérica no corredor da frente.

Mas se você estiver em uma empresa que acolhemos debate — e muitos o fazem — que vergonha se você não contribuir para o processo. Se você quiser valores e comportamentos que você entende e pode viver consigo mesmo, você tem que fazer o caso para eles.

É NOS DETALHES ESSENCIAIS

Quando eu me tornei CEO, estava certamente culpado de endossando valores vagos, muito enigmáticos. Por exemplo, em 1981, escreveu no relatório an-nual que líderes de GE "encarar a realidade" e "vivem a excelência" e "sentir-se posse." Esses chavões parecia boas, mas eles tinham um longo caminho a percorrer para descrever comportamentos reais.

Em 1991, nós tínhamos feito muito progresso. Ao longo dos últimos três anos, mais de cinco mil empregados passaram alguma parte de seu tempo participando no desenvolvimento dos nossos valores. O resultado foi muito mais concreto. Nós imprimimos-los em cartões carteira laminado. O texto incluído imperativos como "ato de forma boundaryless — sempre Pesquisar e aplicar as melhores ideias, independentemente de sua origem" e "Ser intolerante da burocracia" e "Ver mudança para traz a oportunidade de crescimento."

Claro, alguns destes
comportamentos mais necessária
explicação-

MISSÃO E VALORES

ção e interpretação. E fizemos isso o tempo todo, em reuniões, durante as avaliações e no watercooler.

Desde que saiu da GE, eu percebi o quanto ainda mais nós pode ter sido capazes de avançar a discussão sobre valores e ser-haviors. Em 2004, vi Jamie Dimon e Bill Harrison trabalham juntos para desenvolver valores e comportamentos para a nova empresa criada pela fusão de um banco e JPMorgan Chase. O documento que eles usaram para abrir o diálogo veio de um banco, e listada valores e seus comportamentos correspondentes com um nível de detalhe que nunca tinha visto antes.

Tomar o valor "Nós tratamos os clientes como gostaríamos de ser tratados". É muito tangível, mas um banco literalmente identificou os dez ou doze comportamentos que fez esse valor vim à vida. Aqui estão algumas delas:

■ **Nunca deixe conflitos de centro de lucro nos impeça de fazer o que é certo para o cliente.**

■ **Dar aos clientes um bom, justo o acordo. Relacionamento com o cliente grande leva tempo. Não tente maximizar lucros a curto prazo em detrimento da construção aqueles duradouras relações.**

■ **Sempre procurar formas de tornar mais fácil fazer negócio conosco.**

■ **Comunicar diariamente com seus clientes. Se eles estão falando com você, eles não podem estar falando com um concorrente.**

■ **Não se esqueça de dizer obrigado.**

POR BAIXO DE
TUDO

Outro valor Bank One tinha era:
"Nós nos esforçamos para ser o
provedor de baixo custo, através de
operações eficientes e grandes."
Alguns dos comportamentos
prescritos incluídos:

- **Mais magro é melhor.**
- **Eliminar burocracia.**
- **Cortar resíduos
implacavelmente.**
- **Operações devem ser
rápido e simples.**
- **Valor do outro tempo.**
- **Investir em infra-estrutura.**
- **Devemos saber
nossos negócios
melhores. Não
precisamos de
consultores nos dizer
o que fazer**

Se este nível de detalhe se sente esmagadora e doutrinário até mesmo para você, eu posso simpatizar. Quando vi pela primeira vez documento de valores e comportamentos de espaço simples, cinco páginas do Jamie, eu quase caí. Mas como eu li, eu vi o seu poder.

Com todas as histórias que ouvi nos últimos anos de em-pleyees em empresas ao redor do mundo, estou convencido pode não ser muito específico sobre valores e seus comportamentos relacionados.

E É NO BACKUP

Clareza em torno de valores e comportamentos não é muito boa, a menos que isso é feito backup. Para fazer com que valores significam algo, as empresas têm que recompensar as pessoas que exibem-las e "punir" aqueles que não. Acredite, ele vai fazer ganhar mais fácil.

O cenário mais comum, a missão da empresa e seus valores rompem-se devido as crises pouco da vida diária no negócio.

MISSÃO E
VALORES

Digo isso porque cada vez que pedimos um dos nossos gerentes de alto desempenho para sair porque ele não demonstrar os valores — e dissemos tanto publicamente — a organização re-correspondia incrivelmente bem. Em inquéritos anuais mais de uma década, empregam-ees nos diria que éramos uma empresa que vivia

cada vez mais seus valores. Que fez as pessoas ainda mais empenhadas vivendo-as também. E como nossa satisfação dos empregados resultados melhorados, nossos resultados financeiros.

E FINALMENTE, É NA CONEXÃO

Uma missão concreta é grande. E valores que descrevem a ser específicas-haviors são demais. Mas para uma empresa missão e valores verdadeiramente trabalhar juntos como uma proposta vencedora, eles têm que reforçar-se mutuamente.

Parece óbvio, não é, que valores de uma empresa devem sup-Porto de sua missão, mas é incrivelmente fácil para que não seja o caso. Uma desconexão entre as partes da estrutura de probabilidade-bly de uma empresa é mais um pecado da omissão do que da Comissão, mas muitas vezes acontece.

O cenário mais comum, a missão da empresa e seus valores rompem-se devido as crises pouco

da
vida
diária
no
negóci
o: uma
mútua-
tor
move-
se para
a
cidade
e
reduz
os
preços,
e você
també
m,
minan
do a
sua
missão
de
compe
tir no
atendi
mento
ex-
treme.

Ou um
hits de
volta
para
baixo,
assim
que
você
corta
seu
orçam
ento
de
publici
dade,
esquec
er a
sua
missão
é
melhor
ar e
amplia
r sua
marca.

Est
es
exemp
los de
discon
nec-

ções
pode
m
parece
r
menor
ou
ritmo-

POR BAIXO DE
TUDO

temporários, mas quando deixado sem vigilância, eles realmente podem machucar uma empresa. Na verdade, no pior cenário, eles podem literalmente destruir um busi-ness.

É como ver o que aconteceu na Arthur Andersen e Enron.

Arthur Andersen foi fundada quase um século atrás, com a missão de tornar-se o mais respeitado e confiável de auditoria empresa no mundo. Era uma empresa que se orgulhava de ter a coragem de dizer não, mesmo que isso significasse perder um cliente. Sucedeu por contratar os CPAs mais capazes, mais alta integridade e recompensá-los para fazer um trabalho que por direito, ganhou a confiança de CR-porations e reguladores ao redor do mundo.

Então chegaram os tempos do "boom" da década de 1980, e Arthur Ander-sen decidiu que queria começar um negócio de consultoria;

foi onde a emoção, para não mencionar o dinheiro. A empresa começou a contratar mais MBAs e pagando-lhes o escalat-ing constantemente os salários que a indústria de consultoria exigiu. Em 1989, a empresa realmente dividido em duas divisões, uma tradicional contabilidade divi-sion, chamado Arthur Andersen e Andersen Consulting. Os dois caíram sob um guarda-chuva corporativo, chamado Andersen Worldwide.

Em vez de valorizar a conscientização, firmas de consultoria gen-erally incentivam a criatividade e comportamento de vendas agressivo de recompensa, levando o cliente de um projeto para a próxima. Na década de 1990, em particular, havia uma mentalidade de verdadeiro vaqueiro em consultoria em dustry, e do lado de contabilidade da Andersen sentiu o impacto. Alguns dos seus contabilistas claramente nervoso no momento, soltando-se dos valores de negócios auditoria que havia guiado por tanto tempo.

Durante a maior parte dos anos 90, a Arthur Andersen era uma empresa em guerra consigo próprio. O negócio de consultoria foi subsidiar o lado de auditoria-ing e não gostou, e você pode ter certeza que o lado de auditoria não era louco sobre a fanfarronice dos tipos de consultoria. Nestes

MISSÃO E VALORES

circunstâncias, como as pessoas saber a resposta a perguntas como, "O que realmente é a nossa missão?" "Valores que importam mais?" e "Como devemos nos comportar?" Dependendo do lado da empresa que prometeu lealdade a, sua resposta seria diferente, e é isso que os parceiros acabaram em tribunal com o outro, tentando descobrir como dividir os lucros da empresa.

Eventualmente, em 2002, a casa desabou, devido em nenhuma parte pequena para a desconexão entre sua missão e seus valores.

De muitas maneiras, o mesmo tipo de dinâmica estava por trás do colapso da Enron.

Na sua vida prévia, a Enron era uma empresa de encanamento e energia simples, um pouco mundana. Todo mundo estava concentrado na obtenção do gás do ponto ao ponto B, mais barato e rápido, uma missão accomplished muito bem por ter experiência no

fornecimento de energia e distribuição.

Então, como Arthur Andersen, a empresa mudou de missões. Alguém tem a ideia de transformar uma empresa Enron. Novamente, o objetivo era o crescimento mais rápido.

Da Arthur Andersen, contas usando viseiras verdes de repente dividiam espaço de escritório com MBAs em ternos Armani. Na Enron — novamente, no sentido figurado — os caras de macacão de repente estavam montando o elevador com MBAs em suspensórios.

Nova missão da Enron significava concentrou-se primeiro sobre trocas de energia e, em seguida troca tudo e qualquer coisa. Essa mudança foi provavelmente muito emocionante no momento, mas é óbvio que ninguém parou para descobrir e transmitir explicitamente quais valores e comportamentos correspondem-ing apoiaria uma meta tão inebriante. A mesa de

negociação era o lugar para estar e o pipeline e geração de energia busi-nesses tem empurrou para o fundo. Infelizmente, não havia nenhum processo para fornecer pesos e contrapesos para a multidão de suspensórios. E foi nesse contexto —*de nenhum contexto*— que a col-lapso Enron ocorreu.

Como Arthur Andersen, esta história de uma missão e valores dis-ligue extremidades com milhares de pessoas inocentes perderem os seus empregos. Que tragédia.



Este capítulo começou com a observação de que as pessoas em busi-ness falam muito sobre a missão e valores, mas muitas vezes o resultado é mais ar quente do que a ação real. Ninguém quer isso assim, mas a altivez e a imprecisão inerente em ambos os termos sempre parecem torná-lo acabar assim.

Mas há muito a perder, não obtendo a sua missão em linha reta e não fazendo seus valores concretos. Não estou dizendo que sua empresa entrará em colapso em chamas da Arthur Andersen e Enron fizeram — são exemplos extremos de um colapso de missão e valores. Mas eu

estou dizendo que sua empresa não vai chegar em qualquer lugar perto de todo o seu potencial se guiando-a é só uma lista de banalidades agradáveis pendurado na parede do átrio.

Olha, eu sei que a definição de uma boa missão e os valores que apoiá-lo a desenvolver leva tempo e enorme compromisso. Haverá reuniões longas, contenciosas quando você prefere ir para casa. Haverá debates de email quando você queria que você fosse fazer um trabalho de verdade. Haverá momentos dolorosos quando você tem que dizer adeus às pessoas que você realmente gosta de quem só não entende a missão ou viver seus valores. Em dias como esses, que deseja sua missão e valores foram vagas e genéricas.

Eles não podem ser.

Ap
rov
eit
e o
te
mp
o.

Ga
sta
a
ene
rgi
a.
To
rná
-
los
rea
is.

2

**Cand
or**

**O MAIOR SUJA
POUCO**

**SECRETA NO
NEGÓCIO**

Eu H um V E um L W B Y S E E N
um grande defensor de
sinceridade. Na verdade, falei
até audiências GE há mais de
vinte anos. Mas desde que se
aposentar da GE, vim a perceber
que eu un -

derestimated sua raridade. Na
verdade, eu diria falta de
sinceridade o maior segredo sujo
no negócio.

É que um problema enorme. Falta de franqueza basicamente bloqueia ideias inteligentes, ação rápida e boa gente contribuindo todas as coisas que eles têm. É um assassino.

Quando se tem sinceridade — e você nunca completamente terá, lembre-se — tudo só funciona mais rápido e melhor.

Agora, quando eu digo "falta de sinceridade" aqui, eu não falo sobre desonestidade malévola. Estou a falar de como muitos peo-ple — muitas vezes — instintivamente não se expressar com franqueza. Eles não se comunicar direta ou põe adiante olhando para estimular o verdadeiro debate de ideias. Eles não se abrir. Em lugar egoistamente comentários ou críticas. Eles mantêm sua

Falta
de
sinceridade
bloqueia
ideias
inteligentes,
ação
rápida
e boa
gente
contribuindo
o
todas
as
coisas

que
eles
têm. É
um
assassi
no.

POR BAIXO DE
TUDO

boca
fechad
a para
fazer
peo-
ple
sentir
melho
r ou
para
evitar
o
conflit
o, e
eles
florear
más
notíci
as
para
mante

r as
aparên-
cias.
Eles
mantê-
m as
coisas
para si-
mesm-
os,
acumu-
lando
infor-
mações.
s.

Iss-
o é
tudo
falta
de
sinceri-
dade,
e é
absolu-
tamen-
te
prejud-
icial.

E
ain-
da,
a

falt
a
de
fra
nq
uez
a
per
me
-

ates quase todos os aspectos do
negócio.

Em minhas viagens ao longo dos
últimos anos, já ouvi histórias de
pessoas em centenas de empresas
diferentes que descrevem a concluído
falta de sinceridade que experimentam
o dia a dia, em cada tipo de reunião,
de orçamento e produto comentários
para sessões de estratégia. As pessoas
falam sobre a burocracia, camadas,
politicagem e falsos po-liteness que a
falta de franqueza spawns. Eles
perguntam como eles conseguem suas
empresas de estar em lugares onde as
pessoas colocam seus pontos de vista
sobre a mesa, falar sobre o mundo
realisticamente e debater ideias de
todos os ângulos.

Maioria das vezes, ouvi dizer que falta de franqueza é falta de avaliações de performance.

Na verdade, ouvi sobre isso tantas vezes que eu sempre acabo pedindo o público levantar as mãos para a pergunta "como muitos de vocês receberam um feedback honesto, reto-entre-os-olhos session no ano passado, onde você saiu sabendo exatamente o que você tem que fazer para melhorar e onde estás no meio da organization?"

Num dia bom, levanto 20 por cento das mãos. Na maioria das vezes, é mais perto de 10 por cento.

Curiosamente, quando eu virar a questão e perguntar a audiência quantas vezes eles deram uma avaliação honesta e sincera a seus povos, os números não melhorarem muito.

CANDOR

Esqueça lá fora de competição,
quando seu pior inimigo é a
maneira que você se comunica
com o outro internamente!

O EFEITO DE SINCERIDADE

Vamos olhar como sinceridade
leva à vitória. Há três maneiras
principais.

Primeiro e acima de tudo,
sinceridade entra mais gente a
conversa-ção, e quando tiveres mais
pessoas na conversa, para dizer o
óbvio, você enriquece ideia. Por
isso, quero dizer muitas ideias mais
à tona, discutidas, puxadas distante e
melhoradas. Em vez de todos
desligando, todo mundo abre-se e
aprende. Qualquer orga-nização —
ou unidade ou equipe — que traz
mais pessoas e suas *mentes* para a
conversa tem uma vantagem
imediata.

Segundo, candor gera
velocidade. Quando as ideias são em

todos os rostos, podem ser debatidas rapidamente, expandidos e aprimorados e postos em prática. Essa abordagem — de superfície, debater, melhorar, decidir — não é apenas uma vantagem, é uma necessidade em um mercado global. Você pode ter certeza de que qualquer empresa arrivista de cinco pessoas na rua ou em Xangai ou em Bangalore pode se mover mais rápido do que você para começar com. Sinceridade é uma maneira de manter a cima

Terceira, candor corta custos — lotes — embora você nunca vai ser capaz para colocar um número preciso. Pense em como ele elimina reuniões sem sentido e b.s. relatórios que confirmam o que todo mundo já sabe. Pense como sinceridade substitui chiques slides de PowerPoint e apresentações de entorpecentes e off-site chato conclaves com conversas reais, se eles estão sobre a estratégia da empresa, a introdução de novos produtos ou do alguém desempenho.

matérias estranhas.

notícias ou fazer bonito sobre

infância para suavizar ruim

Nós são socializadas de

POR BAIXO DE
TUDO

Juntar todos os seus benefícios e eficiências e você percebe que você só não pode deixar de ter sinceridade.

ENTÃO POR QUE NÃO?

Dadas as vantagens da franqueza, você deve imaginar, por que não temos mais do mesmo?

Bem, o problema começa jovem.

Os fatos são que nós são socializados desde a infância para suavizar as más notícias ou tornar-se agradável sobre matérias estranhas. Isso é verdade em todas as culturas e em todos os países e em todas as classes sociais. Não faz qualquer diferença se você está na Islândia ou em Portugal, não insulta sua mãe cozinhar ou chamar a sua melhor amiga gorda ou dizer uma tia idosa que odiava seu presente de casamento. Tu não.

O que aconteceu em um coquetel
suburbano, participou recentemente
re é clássico. Com vinho branco e
bolos de sushi, uma mulher de pé em
um cluster de outras cinco pessoas
começou lamentando o stress
horrível sendo suportado pelo
professor de música da escola
primária local. Outros convidados
tocou em, todos concordando que a
quarta série eram suficiente para te
mandar para o asilo de loucos.
Felizmente, mesmo antes do
professor de música foi canonizado,
outro convidado entrou na conversa,
dizendo, "estão loucos? Aquele
professor Obtém fã-adolescente
semanas fora um ano!" Ela apontou
para o médico em pé na

círcul
o, que
tinha
sido
acena
ndo
longe
de
acord
o.
"Robe
rt",

ela
disse,
"você
faz
decisão
es de
vida
ou de
morte
todos
os
dias.
Certa
mente
você
não
compr
ar esta
triste
históri
a, não
é?"

Fal
ar
sobre
matar
conver
sa
educad
a. O
novo

convid
ado
mando
u
todos
scat-
tering,
princip
alment
e em
direção
o ao
bar.

— 28 —

Eventualmente, você vir a
perceber que as pessoas não
falam o que pensam, porque
é simplesmente mais fácil
não fazer.

CANDOR

Ca
nd
or
ner
vos
a
só
pes
soa
s.
Iss
o
foi
um
exe
mp
lo
de
ale
gre

,

Claro,
mas
quand
o você
tentar
entend
er a

franqu
eza,
você
realme
nte
está
tentan
do
entend
er a
nature
za
human
a. Há
centen
as de
anos,
os
psicólo
gos e
cientist
as
sociais
estudar
am
porque
as
pessoa
s não
dizem

o que
eles

Quer dizer, e filósofos têm sido
refletindo sobre o mesmo assunto
há literalmente milhares de anos.

Um bom amigo meu, Nancy
Bauer, é professor de filosofia na
Universidade de Tufts. Quando ela
perguntar sobre sinceridade, ela me
diz que a maioria dos filósofos
chegaram às mesmas conclusões
sobre este tema tal como a maioria de
nós leigos de idade e experiência.
Eventualmente, você vir a perceber
que as pessoas não falam suas mentes
porque é sim-dobra mais fácil não
fazer. Quando você diz isso como se
fosse, você pode criar facilmente uma
bagunça — raiva, dor, confusão,
tristeza, ressentimento. Para piorar as
coisas, então sente compelido a limpar
essa bagunça, que pode ser horrível,
estranho e demorado. Então você
justificar sua falta de franqueza
alegando que impede tristeza ou dor
em outra pessoa, que não dizer nada
ou contando um pouco mentira branca
é a coisa decente, tipo a fazer. Mas na
verdade, diz Nancy, philoso-phers
clássicos como Immanuel Kant dar

argumentos poderosos para o modo de
exibição que não ser sincero é na
verdade sobre autointeresse —
tornando sua *vida mais fácil* .

Nancy disse-me que Kant tinha
outro ponto, também. Ele disse que as
pessoas são muitas vezes fortemente
tentadas a não ser sincero porque não
olham para a imagem grande.
Preocupam-se que quando falam de
suas mentes e as notícias não são
boas, eles têm forte chance de alienar
a outras pessoas. Mas o que não veem
é que a falta de franqueza é a última
forma de alienação. "Havia uma
enorme ironia em

POR BAIXO DE TUDO

isto para Kant,"diz Nancy. "Ele acredita que quando as pessoas evitam franqueza para obter favores com outras pessoas, eles na verdade destruir a confiança, e dessa forma, eles, finalmente, corroem a sociedade."

Digo que o mesmo poderia ser dito sobre erodindo negócios-
Nancy.

DE ENTÃO PARA AGORA

A importância crucial de sinceridade no negócio US é real-mente de novo, na verdade. Até o início da década de 1980, grandes empresas como GE e milhares de outros operaram pela maior parte sem ele, como fez a maioria das empresas, independentemente do tamanho. Estas empresas eram um produto-do complexo militar-industrial que cresceu após a segunda guerra mundial. Eles tinham praticamente sem concorrência global, e, de facto, empresas dentro das indústrias eram tão semelhantes aos outros que eles

poderiam muitas vezes parecer
mais colegiais do que do
competidor.

Leve a indústria siderúrgica.
Cada três anos ou assim, da União
dos trabalhadores através de várias
empresas iria exigir maior
remuneração e benefícios. As
empresas siderúrgicas encontraria
essas demandas, passando os seus
custos em dobrada para a indústria
automotiva, que passaria o
aumento de custos para o
consumidor.

Foi uma bela festa, até que o
japonês chegou na porta com seus
carros importados qualidade média
de baixo custo que em poucos anos
tornou-se carros de alta qualidade,
baixo custo, muitos deles feitos em
fábricas de E.U. pseudartrose.

Mas até que a ameaça estrangeira
se espalhou, as empresas americanas
mais tinham muito pouco a ver com o
tipo de debate franco e ação rápida, o
que caracteriza uma organização
Cândida. Eles tinham pouco uso para
ele. E então inúmeras camadas de
burocracia e antiquados códigos

sociais de comportamento levaram a uma espécie de polidez forçada e formal-ity durante toda a maioria das organizações. Havia muito poucos confrontos evidentes sobre estratégia ou valores; foram tomadas decisões principalmente atrás de portas fechadas. E quando ele veio para as avaliações, os

também foram realizados com um tipo de afastamento cortês. Bons desempenhos foram elogiados, mas porque as empresas eram tão financeiramente fortes, pobres artistas poderiam ser armazenados em um far-flung departamento ou divisão até a aposentadoria.

Sem sinceridade, todos salvos rosto e pesadamente ao longo de negócios. O status quo foi aceite. Comportamento falso foi apenas um dia no escritório. E as pessoas com iniciativa, bom senso e coragem foram rotuladas problemáticas — ou pior.

Você iria prever, talvez, que deu todas as suas vantagens competitivas, candor teria feito uma grande entrada com os japoneses. Mas o Japão não fazer acontecer, nem fez a Irlanda, México, Índia ou China, para citar alguns dos grandes rebatedores no mercado global de hoje. Em vez disso, a maioria das empresas têm lutado concorrência global através

de meios mais convencionais:
demissões, drásticas reduções de
custos e no melhor dos casos, com
inovação.

Sinceridade, movendo-se a
caminho, continua a ser uma parte
muito pequena do arsenal.

PODE SER FEITO

Agora para a péssima notícia.
Mesmo que a sinceridade é vital
para a vitória-ning, é difícil e
demorado para instilar em
qualquer grupo, nenhum tapete-ter
que tamanho.

Difícil, porque você está lutando
contra a natureza humana e
comportamentos organizacionais
entrincheirados e demorado, como
em anos e anos. Na GE, demorou
quase uma década para usar
sinceridade como uma questão de
curso, e que era de nenhuma
maneira universal depois de vinte
anos.

Ainda pode ser feito. Não há
nada de científico sobre o
processo. Para obter a franqueza,

you recompensá-lo, elogiá-lo e
fala sobre isso. Você faz heróis
públicos fora pessoas que
demonstrá-lo. Acima de tudo,
you mesmo demonstrá-lo em um
exuberante e até mesmo exag-
gerated maneira — mesmo quando
you não é o chefe.

Para obter a franqueza,
você recompensá-lo,
elogiá-lo e fala sobre
isso. Acima de tudo,
você mesmo demonstrá-
lo de forma exuberante e
até mesmo exagerada.

POR BAIXO DE
TUDO

Ima
gine-se
por um
segund
o em
uma
reunião
onde o
assunto
é
crescim
ento e
como
obtê-lo
em um
descede
nte
divi-
sion.

Todos
sentado
s ao
redor
da
mesa,
civilme
nte
falando
sobre
como é
difícil
ganhar
neste
mercado
o
específi
co ou
indústri
a. Eles
discute
m a
concorr
ência
acirrad
a. Eles
superfí
cie
pelas
mesma
s

razões
de
idade,
por que
eles
não
podem
crescer
e
porque
eles
realme
nte
estão
fazendo
bem
nesse
ambien
te. Na
verdade
,
quando
a
reunião
termina
, eles
conseg
uiram

a pat na parte traseira para o
"sucesso" já apreciaram "dadas as
circunstâncias."

Dentro da sua cabeça, você está prestes a estourar, como diz si-próprio, "aqui vamos nós outra vez. Sei que o Bob e Mary através do quarto se sentir da mesma forma que faço — a complacência por aqui está a matar-nos. "

Lá fora, todos os três de vocês estão jogando o jogo. Você está balançando. Agora, imagine um ambiente onde se responsabilizar pela franqueza. Você, Bob ou a Maria iria fazer perguntas como:

"Há uma nova ideia de produto ou serviço neste negócio em algum lugar que nós simplesmente não pensei ainda?"

"Nós pode iniciar este negócio com uma aquisição?"

"Este negócio está ocupando tantos recursos. Por que não temos o inferno fora dele?"

O que é uma reunião diferente!
O mais divertido e quanto melhor para todos.

Outra situação que acontece o tempo todo é uma empresa de alto crescimento com uma multidão de auto-satisfação gerenciá-lo. Sabe a cena na reunião de planejamento de longo alcance. Os gerentes de aparecerem com o crescimento de dois dígitos — digamos 15% — e bater para fora do slide após slide mostrando o quão bem eles estão fazendo. Acenos de gestão de topo

— 32 —

aberração as pessoas em primeiro lugar.

comenta-se definitivamente

sua aprovação, mas está sentado lá sabendo que há muito mais suco nesse negócio. Para agravar a matéria, as pessoas apresentando os slides são pares de seu e não há esse código antigo no ar: se você não meu desafio, eu não seu desafio.

Francamente, a única maneira eu sei de tirar esta ligação — e apresentar franqueza — é para picar ao redor de uma forma não ameaçadora:

"Nossa, você é bom. Que trabalho fantástico. Este é o melhor negócio que já temos. Por que não colocar mais recursos e mais?" "Com a grande equipa que você colocou no lugar, deve haver dez acquisitions lá fora para você. Você já olhou globalmente?"

Essas perguntas e outros como eles, têm o poder de mudar a reunião de um self-congratulatory desfile para uma sessão de trabalho partir-Lando.

VERDADE E CONSEQUÊNCIAS

Agora, você pode estar pensando,
não posso criar essas perguntas
porque não quero parecer parvo. Eu
quero ser um jogador de equipa.

É verdade que comentários
cândidos definitivamente assustam
as pessoas em primeiro lugar. No
fato, o mais educado ou
burocráticos ou formais sua orga-
nização, mais sua sinceridade irá
assustar e perturbar as pessoas, e,
sim, isso pode te matar.

É um risco, e só você pode decidir
se está disposto a levá-lo. Escusado
será dizer, você terá um tempo mais
fácil de instalar sinceridade em sua
organização, se você está mais perto
do topo. Mas não culpo

seu
chefe
ou o
CEO
se sua
franqu
eza
com-
pany

carece

—

diálogo

o

aberto

pode

começ

ar em

qualqu

er

lugar.

Minha

mente

estava

a falar

quand

o eu

tinha

quatro

empre

gam-

ees em

Noryl,

a

unidad

e

menor

, o

mais

nova

da

empre
sa
hierár
quica
que
tinha
uma
visão
muito
fraca
de
conver
sa.

Meus chefes me advertiu
sobre minha franqueza.
Agora acabou minha
carreira de GE, e digo-te
que era minha sinceridade
que ajudou a fazer o
trabalho.

POR BAIXO DE
TUDO

Eu era
muito
jovem
e
politic
ament
e pista
sem
perceb
er no
mome
nto,
mas
eu
estava
cobert
o
porque
nosso
negóci

o foi
cresce
ndo
aos
tranco
s e
barran
cos.

Se
tivesse
mos a
corage
m de
ser
sincero
, não o
que
parece
na
época
— não
sabem
os o
suficie
nte
para
saber
que
sinceri
dade
era.

Pareci
a
natural
para
nós
para
falar
aberta
mente,
discuti
r e
debate
r e que
as
coisas
aconte
cem
rápido.
Se nós

era nada, era totalmente
competitivo.

Toda vez que eu fui promovido,
o primeiro ciclo de avaliações —
seja orçamentos ou avaliações —
foi muitas vezes estranho e
desagradável. A maioria da equipe
de novo, eu era gerente não estava
acostumado a discussões abertas
sobre tudo e qualquer coisa. Por
exemplo, estamos falando de um
relatório de revisão pessoal, e em

conversa, concordamos que o cara era realmente horrível. Sua avaliação escrita, no entanto, ele fez parecer um príncipe. Quando me desafiou a falsidade, que ouvia, "Sim, sim, mas por que nós nunca colocaria isso por escrito?"

Gostaria de explicar por que, fazendo o caso pela franqueza.

Pela próxima revisão, nós já veria positiva im-pacto a franqueza com um time melhor no lugar e com cada ciclo sucessivo, mais e o caso do candor pessoas fizeram mais comigo.

Ainda assim, não era como eu estava cantando com o coro inteiro.

Desde o dia que eu entrei no dia em que foi nomeado CEO GE, vinte anos mais tarde, meus chefes advertiu-me sobre minha franqueza. Eu era rotulado de abrasivo e consistentemente avisou que minha franqueza em breve iria atrapalhar minha carreira.

Agora acabou minha carreira de GE, e digo-te que foi can-dor que

ajudou a fazer o trabalho. Tantas
pessoas mais meteu a

jogo, tantas vozes, tanta energia. Nós demos um ao outro em linha reta, e cada um de nós era melhor para ele.



Já falamos muito neste capítulo sobre uma palavra. Mas é realmente muito simples — franqueza funciona porque franqueza organize.

Sim, sim, todos concordam que sinceridade é contra a natureza humana. Então é acordar às cinco da manhã as 06:10 trem todos os dias. Então está a almoçar em sua mesa para que você não vai perder uma reunião importante em um. Mas por causa de sua equipe ou sua organização, você faz um monte de coisas que não são fáceis. A coisa boa sobre sinceridade é que é antinatural é mais do que vale a pena.

É impossível imaginar um mundo onde todos vão por aí dizendo o que realmente pensam o

tempo todo. E probabilidade-bly
não quero mesmo — muita
informação! Mas mesmo se
chegarmos a meio caminho, falta
de sinceridade não será o maior
segredo sujo no negócio mais.

Será sua maior mudança para
melhor.

que realmente empurra

3

**Diferencia
ção**

**CRUÉIS E
DARWINISTA?**

**TENTE JUSTO E
EFICAZ**

Eu FTHERISUNOOFMYV

ALUES
botões, é diferenciação.

Algumas pessoas adoram a ideia;
Eles juram por ele, executar seus
compa-nies com ele e lhe dirá que é
a raiz de muito de seu sucesso.
Outras pessoas odeiam isso.
Chamam-lhe cruel, cruel,
impraticável, demo-tivating,
político, injusta — ou todas as
anteriores. Uma vez, durante um
talk show de rádio sobre meu
primeiro livro, uma mulher em LA
puxado para fora da estrada para
chamar e rotular a diferenciação
"cruéis e darwiniana." E isso foi só o
começo de seu comentário!

Obviamente, eu sou um grande
fã de diferenciação. Vi-transformar
empresas do medíocre para
pendente, e é tão moralmente som
como um sistema de gestão pode
ser. Ele funciona.

Empresas ganham quando seus
gestores fazem uma distinção clara e
mau-ingful entre alto e baixo-
desempenho busi-nesses e pessoas,
quando cultivar o forte e abate os
fracos. As empresas sofrem quando
todos os negócios e a pessoa é tratada
igualmente e as apostas são

polvilhadas em volta como chuva no oceano.

— 37 —

Uma
empre
sa tem
tanto
dinhei
ro e
tempo
gerenc
ial.
Vence
r os
líderes

invest
em
onde o
retorn
o é o
mais
alto.
Cortar
am
suas
perdas
em
todo o
lado.

POR BAIXO DE
TUDO

Qu
ando
tudo é
dito e
feito,
entiat
on
difere
m é
apenas
alocaç

ão de
recurs
os, que
é o que
bons
líderes
fazem
e, na
verdad
e, é
um
dos
trabalh
os
chefe
que
eles
são
pagos
para
fazer.
Uma
empres
a tem
tanto
dinheir
o e
tempo
gerenc
ial.
Vencer

os
líderes
investe
m
onde o
retorno
é o
mais
alto.
Cortar
am
suas
perdas
em
todo o
lado.

Se
isso
soa
darwin
iana,
deixe-
me
acresc
entar
que
estou
conve
ncido
que
além

de ser
o mais
eficien
te e

maneira mais eficaz de controlar
sua empresa, diferenciação
também hap-canetas para ser a
mais bela e a mais gentil. Em
última análise, faz os vencedores
de todas as pessoas.

Quando eu estava na GE, pessoas
discutiram diferenciação
vigorosamente, mas ao longo dos
anos, a maioria das pessoas veio
fortemente apoiá-lo como o nosso
modo de fazer negócios. Quando
que eu me aposentei, diferenciação
não era realmente um tema quente
mais. O mesmo não pode ser dito
para fora da empresa! Sem dúvida, a
diferenciação recebe a maioria das
perguntas que recebo de audiências
ao redor do mundo. Como eu disse,
as pessoas tendem a amá-lo ou odiá-
lo, mas um número muito grande
são apenas confundida por ele. Se
eu pudesse mudar uma coisa sobre o
meu primeiro livro, seria adicionar
mais páginas para a discussão de
diferenciação, explicando o tema
dentro e por fora, e salientar que

differentia-ção não pode — e deve não — ser executada rapidamente. Na GE, levou cerca de uma década para instalar o tipo de sinceridade e confiança que possibilita a diferenciação.

Mas este capítulo não é sobre implementação. É sobre porque acredito na diferenciação e por que você também deveria.

DIFERENCIAÇÃO

DIFERENCIAÇÃO DEFINIDA

Um dos principais equívocos sobre a diferenciação é que é só sobre as pessoas. Isso é a metade do que falta. Diferenciação é uma maneira de gerir pessoas *e* negócios.

Basicamente, a diferenciação prende que uma empresa tem duas partes, software e hardware.

O software é simples — é o seu povo.

Depende do hardware. Se você é uma grande empresa, o hardware é as empresas diferentes em sua carteira. Se você é menor, o hardware é suas linhas de produtos.

Vamos olhar primeiro a diferenciação em termos de hardware. É bastante simples e muito menos incendiária.

Toda empresa tem fortes empresas ou linhas de produto e

fraco queridos e alguns no meio.
Diferenciação requer homem-agers
para saber qual é qual e investir em
conformidade.

Para isso, é claro, você tem que
ter uma definição clara de "forte".
Na GE, "forte" significava que um
negócio foi n ° 1 ou n ° 2 em seu
mercado. Se não fosse, os gerentes
tinham que corrigi-lo, vendê-lo ou
como um último recurso, fechá-lo.
Outras empresas têm diferentes
estruturas para decisões de
investimento. Eles colocaram seu
tempo e dinheiro apenas em
empresas ou linhas de produtos
que prometem crescimento de
vendas de dois dígitos, por
exemplo. Ou eles investem apenas
em empresas ou produto linhas
com 15 por cento (ou melhor) com
desconto taxa de retorno (DCRR).

Agora, eu geralmente não gosto de
critérios de investimento que são
financeiros na natureza, como DCRR,
porque os números podem estar
estoirados tão facilmente, alterando o
valor residual, ou qualquer outro
número de como-sumptions, em uma
proposta de investimento. Mas meu

ponto é o mesmo: diferenciação entre
seus negócios ou linhas de produto
requer uma estrutura transparente que
todos na empresa sob-

POR BAIXO DE
TUDO

ergue-se. As pessoas podem não gostar, mas eles sabem disso e conseguem com isso.

Na verdade, a diferenciação entre as empresas e linhas de produtos é uma disciplina de gerenciamento eficaz em geral. Na GE, o quadro n.º 1 ou n.º 2 parou a prática de décadas de aspersão dinheiro em todos os lugares. A maioria dos gerentes de GE antigamente provavelmente conhecia esse dinheiro espalhando que ao redor não faz sentido, mas é tão fácil de fazer. Há sempre aquela pressão — gerentes jockeying e politicagem para sua fatia do bolo. Para evitar a guerra, você dar a todos uma pequena fatia e esperança para o melhor.

As empresas também polvilhe dinheiro uniformemente por razões sentimentais ou emocionais. GE pendurado a um negócio de ar-condicionado central marginalmente rentável durante

vinte anos porque as pessoas pensavam que era necessário para ter um aparelho de grande linha completa com-pany. Na realidade, sede odiava ar condicionado porque seu sucesso foi tão dependente dos instaladores. Estes contratantes independentes que colocar nossas máquinas em casas e então afugentar e GE perdeu o controle da marca. Pior, tivemos uma pequena parte do mercado e só não podia fazer muito dinheiro no ar-condicionado central. Com o n ° 1 ou n ° 2 quadro, tivemos que vender o negócio, e quando nós fizemos — a uma empresa que vivia e respirava o ar-condicionado com muito êxito — antigos empregados da GE descobriram a alegria de ser amado! Além disso, atenção de gestão já não foi desviada para um negócio de baixo desempenho, e os acionistas tinham melhores retornos. Cada corpo ganhou.

Dirigir a sua empresa sem diferenciação entre seus negócios ou linhas de produto pode ter sido possível quando o mundo era menos competitivo. Mas com a

globalização e digitização,
esquece. Gestores em todos os
níveis têm de fazer escolhas
difíceis e viver por eles.

DIFERENCIAÇÃO

A PARTE DE PESSOAS

Agora vamos falar sobre o tema mais controverso, diferenciação entre as pessoas. É um processo que requer gerentes avaliar seus funcionários e separá-las em três categorias em termos de desempenho: top 20 por cento, 70 do meio e inferior a 10. Então — e isto é importante — requer gestores para *agir* sobre essa distinção. Enfatizo a palavra "acto", porque todos os gerentes naturalmente diferem-entiate — em suas cabeças. Mas muito poucos torná-lo real.

Quando as pessoas diferenciação é real, o top 20 por cento dos empregados são regados com bônus, opções de ações, louvor, amor, treinamento e uma variedade de recompensas para suas carteiras e almas. Não pode haver nenhum confundir as estrelas em uma empresa que differenti-

ates. Eles são os melhores e são tratados dessa forma.

A média 70 por cento são gerenciados de forma diferente.

Este grupo de pessoas é extremamente valioso para qualquer empresa; Você simplesmente não pode funcionar sem suas habilidades, energia e com-mitment. Afinal, eles são a maioria de seus empregados. E isso é o grande desafio e o risco, em 20-70-10 — mantendo a média de 70 engajados e motivados.

É por isso que tanto de gestão meio 70 é sobre trem-ing, feedback positivo e definição de metas pensativo. Se os indivíduos deste grupo tem promessa particular, eles devem ser movidos em torno entre as empresas e funções para aumentar sua experiência e conhecimento e para testar suas habilidades de liderança.

Para ser claro, gerenciando a média 70 não é sobre manter peo-ple fora da parte inferior de 10. Não se trata de salvar os pobres artistas. Isso seria uma decisão de

investimento ruim. Pelo contrário, a diferenciação é sobre os gestores a média de 70, identificando pessoas com potencial para mover para cima e cultivando-os. Mas *todo mundo* em

— 41 —

Quando eu era criança.

-no recreio

diferenciação! Eu aprendi

Eu não inventei

POR BAIXO DE
TUDO

no meio de 70 precisa ser
motivado e feito para se sentir
como se realmente pertencem.
Você não quer perder a maioria de
sua média 70 — quer melhorá-los.

Quanto o fundo 10 por cento na
diferenciação, não há nenhum
revestimento de açúcar isso — eles
têm que ir. Que é mais fácil de dizer
do que fazer; É horrível despedir
pessoas — até mesmo odeio essa
palavra. Mas se você tem uma
organização sincera com um
processo de avaliação de
desempenho e expectativas de
desempenho claro — um grande se,
obviamente, mas que deve ser
objetivo de todos — então pessoas
nos 10% inferior geralmente sabem

quem eles são. Quando você lhes disser, eles costumam deixar antes de lhes pedir para. Ninguém quer estar em uma organi-zation onde eles não queriam. Uma das melhores coisas sobre a diferenciação é que as pessoas no fundo 10 por cento de organi-Português muitas vezes volta para carreiras bem sucedidas em empresas e em atividades onde verdadeiramente pertencem e onde eles podem sobressair.

É assim a diferenciação funciona em poucas palavras. Algumas pessoas-vezes perguntar de onde eu vim com a ideia. Minha resposta é, eu não em-vent diferenciação! Eu aprendi no recreio quando eu era criança. Quando estávamos a fazer um time de beisebol, os melhores jogadores sempre tem o primeiro escolhidos, os jogadores justos foram colocados em posições de fácil, usu-aliado segunda base ou campo direito, e os menos atléticos que tiveram que assistir de fora. Todos sabiam onde ele estava. As crianças top desesperadamente queriam ficar lá e tem a recompensa de respeito e a emoção de ganhar. As crianças no meio trabalharam suas caudas

off
para
obter
melhor
, e às
vezes
eles
fizera
m,
trazen
do a
qualid
ade do
jogo
para
todos.
E as
criança
s que
não
conseg
uiram
o corte
geralm
ente
encont
radas
outras
ativida
des,

esporte
s e
caso
contrár
io, que
desfrut
aram e
se
destac
ou na.
Nem
todo
mundo
pode
ser um
grande
jogado
r de
bola e
nem
todo
grande
jogado
r

DIFERENCIAÇÃO

pode ser um grande médico,
programador de computador,
carpinteiro, músico ou poeta. Cada
um de nós é bom em alguma coisa, e
acredito são mais felizes e os mais
satisfeitos quando estamos fazendo
isso.

É verdade, no recreio, e é
verdade nos negócios.

RAZÕES PARA DIFERENCIAÇÃO DE ÓDIO — E NÃO

Eu poderia passar o próximo par
de páginas explicando todas as
razões para amar a diferenciação,
mas em vez disso, vou listar as
mais críticas de com-mon que
recebe o conceito. Eu estou
deixando de lado a diferenciação
"hardware" aqui, porque não tem
nada como o calor que faz de 20-
70-10.

Então, aqui estão as críticas de
diferenciação de pessoas. Alguns
têm a verdade nelas, mas mais

frequentemente do que não, eles não! Aqui está o que quero dizer:

*Diferenciação é injusta,
porque sempre é
corrompido pela política da
empresa — 20-70-10 é
apenas uma maneira de
separar as pessoas que
beijar o traseiro do chefe
daqueles que não.*

É verdade, sem dúvida, que em algumas empresas, a diferenciação está corrompida pelo clientelismo e favoritismo. Os 20 por cento são cabeça-nodders e amigos do chefe, e o fundo de 10 por cento são os tipos sem rodeios que perguntas difíceis e desafiam o status quo. A média 70 são apenas fugindo e ficando. Isso acontece e fede, e é uma função de uma equipe de liderança falta-ing no cérebro, a integridade ou ambos.

A única coisa boa que posso dizer sobre um sistema livre de mérito, assim é que eventualmente destrói em si. Ele recolhe de seu próprio peso ou tem que mudar. Os

resultados só não vai ser boas o
suficiente sustentar a empresa.

Felizmente, casos de "abuso de
diferenciação" geralmente podem
ser pre-

ventilados por um sincero, bem
defenido sistema de desempenho,
com definidos as expectativas e
metas e cronogramas e um programa
de avaliações consistentes. Na
verdade, diferenciação pode ser
implementada somente depois que
um tal sistema é no lugar, um
processo que nós discutiremos mais
icationsTIPO-mente no capítulo
sobre gestão de pessoas.

*Diferenciação é má e
assédio moral. É como
o playground da pior
maneira possível —
crianças fracas são
feitas em objetos de
zombaria, párias e
tolos.*

Esta ouvi centenas de vezes, e
realmente me deixa louca porque
uma das principais vantagens de
diferenciação é que é bom e justo
— para todos!

Quando a diferenciação está trabalhando, as pessoas sabem onde estão. Você sabe se você tem um tiro forte em uma grande promoção, ou se você precisa estar à procura de outras oportunidades, dentro ou fora da empresa. Talvez alguma informação é difícil de engolir no começo, e sim, "má" notícia muitas vezes dói, mas logo, logo, como sei todas-edge, é o poder — de fato, é libertador. Quando você sabe onde você está, você pode controlar seu próprio destino, e o que é mais justo do que isso?

Curiosamente, quando pessoas aumentar esta crítica comigo em palestras, muitas vezes peço-lhes de volta uma pergunta. Perguntar se eles já receberam as notas na escola. Naturalmente, toda a gente diz que sim. Então perguntar: "Você acha que tirando notas era mau?"

"Bem, não," eles dizem. Às vezes picada de notas, mas crianças de alguma forma sempre sobreviver. E as notas têm um jeito de fazer tudo bem claro. Algumas pessoas se formar e

passar a ser como tronauts ou
cientistas ou professores
universitários, outros tornam-se
gerentes ou executivos de
publicidade, de marketing e ainda
outros ser-vir enfermeiros,
cozinheiros ou mesmo surfistas.
Notas, na verdade, nos guie, nos
dizendo algo sobre nós mesmos que
precisamos saber.

Proteger os artistas
menores sempre sai pela
culatra. A pior coisa,
porém, é como proteger as
pessoas que não se
apresentarem dói as
próprias pessoas.

DIFERENCIAÇ
ÃO

Então por que devemos parar
tirar notas na idade de vinte e um?
Para evitar a maldade? Por favor!

Corolário: eu sou muito legal
implementar 20-70-10.

Geralmente, as pessoas com esta
queixa sobre diferenciação afirmam
que diferenciação, como um sistema
gerencial, não valoriza as pessoas
que adicionem coisas intangíveis de
um negócio, como um "sentimento
de família" ou "humanidade" ou
"um sentido da história". E todos
nós sabemos da organi-Português
que continuam a empregar
underperformers por um longo
tempo, principalmente porque eles
são indivíduos realmente agradável.

Compreendo perfeitamente que não querer gerenciar fora alguém legal. Mas o fato é proteger underperformers sempre sai pela culatra.

Em primeiro lugar, por não carregar o seu peso, eles fazem a torta menor para todos. Isso pode causar ressentimento. É que também não se pode dizer que justo, e uma cultura injusta nunca ajuda uma empresa a ganhar; Isso enfraquece a confiança e a sinceridade demais.

A pior coisa, porém, é como proteger as pessoas que não se apresentarem dói as próprias pessoas. Por anos, são transportados junto com todo mundo olhando para o outro lado. Na avaliação, são vagamente disseram eles são "grandes" ou

"muito bem".
Eles são agradecidos

ceu
por
suas
contri
buições.
s.

Em
seguid
a,
ocorre
uma
crise, e
as
demiss
ões
são
necess
árias.
Os
"bons"
un-
derperf
ormers
são
quase
sempre
o
primei
ro a ir
e
sempre

o mais
sur-
valoriz
ada,
porque
ningué
m
nunca
lhes
disse a
verdad
e sobre
seus
resulta
dos, ou
a falta
dela. O
pior é
que
isso
geralm
ente
aconte
ce
quand
o os
artistas
menor
es
estão
em

seus
quaren
ta ou

POR BAIXO DE
TUDO

cinquenta anos; Eles tem conduzidos para a maioria de suas carreiras. Então de repente, numa idade quando começar de novo pode ser muito difícil, eles estão fora de um trabalho com nenhuma preparação ou planejamento e um chute no estômago que eles nunca vai superar. Eles se sentem traídos, e deveriam.

Tão cruel como pode parecer, no primeira, diferenciação impede que tragédia porque é baseado no desempenho medidas que realmente contam. É por isso que acredito que você nunca está "muito bom" para implementar 20-70-10, só não tem coragem.

***Diferenciação
coloca pessoas
contra um outro e
prejudica o
trabalho em
equipe.***

Tente dizer isso ao Joe Torre!

O New York Yankees funcionar perfeitamente bem como uma equipe (para o desespero dos fãs do Red Sox como eu, devo acrescentar) com um sistema altamente transparente de diferenciação no lugar. Estrelas são ricamente recompensadas; underperformers são mostrados na saída do clube. E se isso não é suficiente para fazer um sistema de diferenciação perfeitamente clara, os salários dos jogadores são muito públicos! Você não pode ter nenhuma dúvida de que a diferenciação se passa quando alguns membros da equipe fazem US \$ 18 milhões por ano e outros desgastam o mesmo uniforme que fazem a liga principal mínimo de US \$300.000.

E ainda toda a gente se reúne para a *equipe* a vencer. Alex Rodriguez adora a emoção de bater um home run de grand slam, mas tenho certeza de que me sinto muito melhor com ele quando os Yankees vencerem. Em julho de 2004, Derek Jeter fez a pegadinha do ano, mergulhando na arquibancada e

chegando com um olho negro e um rosto cortado, uma foto do que enfeitou a todos os jornais de Nova York. Muito da dor tinha que ser aliviada quando os Yankees ganharam, vindo por trás no décimo terceiro turno, em um dos jogos de beisebol grande de todos os tempos.

— 46 —

equipe que merece.

os membros da

Diferenciação de recompensas
DIFERENCIAÇ
ÃO

Se
m
dúvid
a,
estas
duas
estrela
s
amam
a
primar
pelo
própri
os
Deus.
Mas
você
pode
aposta

r que
é
sempre
e mais
divertido e
emocionante

,
quando o o
time
vence.

Se
um
trabalho em
equipe
é uma
prova
de
duas
outras
coisas.
Em
primeiro
lugar,
grande
líder-

navio. Joe Torre, obviamente, entende os desafios da gestão em um ambiente de diferenciação.

Em segundo lugar, a coesão do Yankees e de tantos outros esportes equipes, mostra o impacto positivo de um sistema aberto, honesto homem-neração construído sobre as avaliações de desempenho cândidos e alinhado recompensas. Dessa forma, diferenciação não minar o trabalho em equipe, isso melhora.

No negócio, provavelmente haveria um pandemônio se companies iniciou a publicação de todos os salários, e eu não estou defendendo isso aqui. E ainda, as pessoas parecem sempre saber o que seus colegas de trabalho estão fazendo, não é? É por isso que eles ficam bravos quando todos uma equipe Obtém recompensados da mesma maneira quando poucas pessoas têm feito o trabalho. Eles me sinto enganados e me pergunto por que a gestão não vê o óbvio — que não cada membro da equipe é criado igual.

Diferenciação recompensa os membros da equipe que o merecem. A propósito, isso irrita só os underperformers. Para todos os outros, parece-me justo. E um ambiente justo promove o trabalho em equipe. Melhor ainda, motiva as pessoas a dar tudo, e isso é o que você quer.

*Diferenciação é possível
apenas nos Estados
Unidos. Quem me dera
poderia implementá-lo,
mas por causa de nossos
valores culturais, as
pessoas no meu país
simplesmente não vai
aceitá-lo.*

Uma vez fizemos o caso
para a diferenciação e
estamos ligados a ele para
um sistema de avaliação
de desempenho Cândido,
também trabalhou no
Japão como
fiz em Ohio.

POR BAIXO DE
TUDO

Ouvi esta crítica da diferenciação
desde seus primeiros dias na GE,
quando um dos nossos gerentes
explicou que 20-70-10 não poderia
ser implementado no Japão porque
essa cultura polidez foi avaliado
muito mais do que a sinceridade.

Desde então, eu ouvi a desculpa do nacional-cultura de pessoas em centenas de empresas em dezenas de nações. Recentemente, os gerentes na Dinamarca nos disseram que seu país valores igualitarismo demais para diferenciação de ser amplamente accepted. Já ouvimos esse caso feito na França também. Um gerente em um encontro em Amsterdão nos disse ano passado que havia demasiada "Calvinismo em ossos holandês" para o sistema funcionar nos Países Baixos. Acho que o gerente acredita que todas as recompensas vêm somente no céu, se você for escolhido para chegar lá! E na China, ouvimos que a diferenciação é muito tempo porque em empresas estatais mais — ainda mais de 50 por cento da economia, apesar das reformas de mercado — muitos dos melhores empregos e recompensas vão para os membros mais leais do partido se eles são os mais talentosos ou não.

Basicamente, acho que as desculpas que ouvimos sobre obstáculos culturais de diferenciação são apenas isso — desculpas. Na GE, não podemos

ter uma empresa onde a
diferenciação existia apenas em
nossas operações nos EUA.

Primeiro de tudo, nós só ser-

aliviad

o

demai

s na

eficáci

a da

difere

nciaçã

o. Mas

també

m

sabía

mos

que

tendo

a

difere

nciaçã

o

somen

te nos

Estado

s

Unido

s teria

sido

injusto

e
confus
o,
especi
alment
e para
os
negóci
os
com
os
E.U. e
divisõ
es
globai
s e
para
as
pessoa
s
quem
movid
o ao
redor
do
mundo
para
nós.
No
início,
decidi

mos
que
nós
iria
empur
rar
atravé
s de
differe
ntia-

DIFERENCIAÇÃO

ção em todos os lugares, fizemos negócios, lidar com qualquer cultural que emite confrontou-nos.

Então, algo incrível aconteceu. Muitas questões culturais *não* nos confrontar. Uma vez fizemos o caso para a diferenciação e estamos ligados a ele para um sistema de avaliação de desempenho cêndidos, também trabalhou no Japão como em Ohio. Na verdade, as pessoas que no primeiro pensaram que nunca poderia funcionar em seu país veio a apoiá-lo fortemente por sua honestidade, imparcialidade e clareza.

Como eu mencionei, muitas vezes quando chego o comentário "Não podemos ter diferenciação no *meu* país," vem de gerentes que admitir que eles próprios apoiarem a abordagem. Sua resistência cresce fora do *pressuposto* que seu povo se oporá com base nos valores culturais. Meu conselho

para eles é mover-se lentamente mas caiu mesmo assim. Eles se surpreenderá que eles não estão sozinhos porque differentiation, uma vez na prática por um tempo, faz seu próprio caso em qualquer idioma.

Diferenciação é bom para os 20 por cento e a parte inferior 10 porque eles sabem onde eles estão indo. Mas é muito desmotivador para os média de 70%, que acabam vivendo em um terrível tipo de limbo.

Novamente, um elemento de verdade nesta denúncia. O média de 70 por cento é a categoria mais difícil de gerenciar em diferenciação. O maior problema vem com os indivíduos na camada superior dos 70%, porque eles sabem que eles não são muito diferente de artistas top-20, e muitas vezes muito melhor do que a camada inferior da própria "guarda." E sim, isso pode ser debilitante, e às

vezes talentosas médio-70 pessoas
sair por causa disso.

O forro de prata para esta difícil
situação é que a existência de uma
empresas de média 70 forças para
gerir-se melhor. -

— 49 —

Enquanto nos média 70% ser
desmotivador para algumas
pessoas, isso na verdade
rotações os motores de
muitos outros.

POR BAIXO DE
TUDO

as
forças
de
líderes
para
escruti
nar as
pessoa
s mais
intima
mente
do que
ordi-
narily
e
fornec
er
mais
sobret
enda,
feedba
ck
sincer
o.
Empur
ra as
empre
sas
para

constr
uir
centro
s de
treina
mento
que
realme
nte
fazem
a
difere
nça.
Por
exemp
lo,
antes
de
difere
nciaça
o,
nossa
Croton
ville,
Nova
Iorque
,
centro
de
treina
mento

foi
muitas
vezes
usado
na
década
de
1970
como
um
armaz
ém
onde
as
empre
sas

poderiam ter recursos para enviar
seus underperformers. Era como
um caminho sta-ção no caminho
para a reforma antecipada.

O rigor de 20-70-10 nos ajudou
a mudar isso. Nós virou um lugar
onde o top 20 e o melhor do meio
70 falou sobre ideias, debateu a
nossa abordagem de negócios Cro-
tonville e tem que saber e entender
um ao outro muito melhor. E desde
que a gerência sênior passou várias
horas com cada classe, também
nos deu uma ideia de quão

rigorosamente a diferenciação foi praticada no campo.

Outra peça do revestimento de prata é que enquanto nos média 70% ser desmotivador para algumas pessoas, na verdade rotações os motores de muitos outros. Para as pessoas no top 20, por exemplo, a existência de uma média de 70 dá-lhes ainda outra razão para puxar de tudo todos os dias. Eles precisam *melhorar* manter sua posição de alta — que pressa que pode ser! Afinal, a maioria das pessoas querem melhorar e crescer a cada dia.

Para muita gente no meio 70, ficando melhor é energiz-ing também. Entrando no top 20 dá-lhes um objetivo tangível, e ter esse objetivo os faz trabalhar mais, pensar mais criativamente, compartilhar ideias mais e, em geral, combater o bom combate todos os dias. Faz funcionar um desafio maior e muito mais divertido.

*Diferenciação
favorece as pessoas
que são extrovertidas
e enérgico e
desvaloriza as
pessoas quem é
tímido e introvertido,
mesmo se eles são
talentosos.*

Não sei se é bom ou ruim, mas o mundo em geral favorece pessoas enérgicas e extrovertidas. Que é também algo que você aprende jovem, e ele é reforçado na escola, na igreja, no acampamento, em clubes e, geralmente, em casa também. Pelo tempo que você começar a trabalhar, se você está ainda tímido e introvertido e um pouco baixa em energia, há profissões e empregos onde essas características são advanta-geous. Se você se conhece, você vai encontrá-los. Esta crítica de diferenciação, o que eu ouço de vez em quando, não é realmente sobre dif-ferentiation, mas sobre os valores da sociedade.

Devo acrescentar que, nos negócios, pessoas enérgicas e extrovertidas geralmente fazem melhor, mas *os resultados* falam por si, alto e claro. Diferenciação ouve-os.



Se você quer as melhores pessoas em sua equipe, você precisa fazer face à diferenciação. Não sei de qualquer sistema de gestão de pessoas que faz melhor — com mais transparência, equidade e velocidade. Não é perfeito. Mas a diferenciação, como sinceridade, esclarece o negócio e faz correr melhor em todos os sentidos.

4

Voz e dignidade

CADA CÉREBRO NO JOGO

RUDY GIULIANI e HASAYS

AING: "sabe o que

acreditar." Acho que ele está certo, então eu quero concluir esta seção do livro com uma das minhas crenças fundamentais. Menciono isso porque é a dobradiça para cada princípio que acabei de ler sobre — missão e valores, franqueza e diferenciação.

A crença é isto: cada pessoa no mundo quer voz e dignidade, e cada pessoa merece-los.

Pela "voz", quero dizer que as pessoas querem a oportunidade de falar o que pensam e suas ideias, opiniões e sentimentos ouvi, independentemente da sua nacionalidade, sexo, idade ou cultura.

Por "dignidade", quero dizer as pessoas inerentemente e instintivamente querem ser respeitadas pelo seu trabalho e esforço e individualidade.

Se você só leu o acima e disse, "Bem, obviamente," Então tudo bem. Estou assumindo que a maioria das pessoas estão tendo essa resposta. E talvez a crença na voz e dignidade nem precisa ser dito, é tão amplamente aceito e sua importância é tão evidente. Mas eu tenho sido surpreendido ao longo dos dois últimos anos como

Na
China,
uma
jovem
pergu
ntou
como
qualqu
er
empre
sário
em
seu
país
poderi
a
pratica

r
franqu
eza e
difere
nciaça
o
quand
o
"apena
s a
voz do
chefe
é
permit
ida."

POR BAIXO DE
TUDO

muitas vezes eu acabo voltando
para esse valor, quando eu falar
sobre vitória-ning.

No ano passado na China, uma
jovem mulher na plateia ficou e,
literalmente em lágrimas,
perguntou como qualquer
empresário em seu país poderia
praticar franqueza e diferenciação

quando "apenas a voz do chefe é permitida."

"Nós, o povo por baixo, tem tantas ideias. Mas não pode sequer imaginamos falando-los até que nós somos o patrão,"disse ela.
"Tudo bem se você é um empreendedor e iniciar seu próprio com-pany. Então você é o chefe. Mas alguns de nós não são capazes de fazer isso."

Eu disse que nos primeiros dias das operações da GE na China, tinha visto as dificuldades que ela só tinha descrito nas nossas fábricas em Beijing, Shanghai e Nan-sha. Mas como as plantas desenvolveram e evoluíram de práticas busi-ness, eu tinha visto uma enorme melhoria em como os líderes chineses que trabalharam para a GE estavam ouvindo a empregados. Disse-lhe que eu estava confiante de que, com economia de mercado de ex-pansão da China e a maturação de suas práticas de gestão, uma abordagem mais abrangente que eventualmente se espalhou.

Mas a repressão de voz e

dignid

ade é

mal

um

proble

ma

chinês

. Na

verdad

e,

enqua

nto a

mulhe

r

chines

a era

muito

emoci

onal

nela

questi

onand

o, as

pessoa

s em

todos

os

países

-try

que

visitei
em
parte
sua
frustra
ção e
preoc
upaça
o
sobre
esta
esteira
-ter.

Ag
ora,
quand
o você
estiver
execut
ando
uma
unidad
e ou
uma
divisão
,
raramen
te
acha
que as

peessoa
s não
estão
faland
o-se
ou que
eles
não
são
respeit
ados.
Parece
que as
peessoa
s ao
seu
redor
são
certam
ente, e
seus
dias
são
preenc
hidos
com
vis...

Gostaria de perguntar: "Por
que não são perguntas
aqueles com seus próprios
chefes?" Voltaria a resposta,
"não pode trazer isso.
Eu seria morto."

VOZ E
DIGNIDADE

sua,
chama
das e
notas
de
pessoa
s com
opinião
es
fortes.

Mas
acaba
que o
que
sente
é uma
amostr
ra
envies
ada. A
maiori
a das
pessoa
s na
maiori
a das
organi
zações
não
diga
qualq
uer
coisa,
porqu
e eles
sente
m que
não
pode
m —
e

porqu
e eles
não
pedira
m.

 Iss
o
ficou
claro
para
mim
na
décad
a de
1980,
quase
todas
as
vezes

teve uma maratona no nosso centro
de treinamento em Crotonville.
Detalhada de perguntas sobre
questões de negócio local —
perguntas que devem ter sido
respondidas volta a jogar em casa
— foram jogados para mim de
todas as direções. "Por que é a
planta de refrigeração recebendo
todos os equipamentos novos
enquanto estamos deixando
lavanderia sofrer?" e "O que
vamos mudar o conjunto de motor

GE90 para Durham para, quando
podemos fazer isso aqui em
Perth?"

Frustrado, após várias dessas
perguntas, eu pararia
invariavelmente a classe de
perguntar, "Por que não são
perguntas aqueles com seus
próprios chefes?"

Voltaria a resposta, "não pode
trazer isso. Eu seria morto."

"Por
que
você
pode
meper
guntar
?" Eu
diria.
"Porq
ue nos
sentim
os
anôni
mos
aqui."

Após um ano ou mais destes
tipos de bolsas, percebemos que

tínhamos que fazer algo para criar um ambiente nos busi-nesses onde falaria as pessoas em todos os níveis para fora como fizeram em Crotonville.

O processo de Work-Out nasceu. Estes eram eventos de dois ou três dias, realizados em locais da GE ao redor do mundo, após reuniões da cidade de Nova Inglaterra. Grupos de trinta a cem funcionários viria juntamente com um facilitador externo para discutir melhor

Algumas pessoas têm
ideias melhores do que
outros; alguns são mais
inteligentes ou mais
experientes ou mais
criativo. Mas todo mundo
deve ser ouvido e
respeitado.

POR BAIXO DE
TUDO

maneir
as de
fazer
as
coisas
e
como
elimin
ar
algum
as das
barreir
as que
estava
m
impedi
ndo-
lhes e

burocr
acia. O
chefe
estaria
present
e no
início
de
cada
sessão,
que
define
a
lógica
para o
Work-
Out.
Ele ou
ela
també
m
compr
ometer
ia a
duas
coisas:
para
dar um
on-the-
spot
Sim ou

não
para
75 por
cento
da rec-
omme
ndatio
ns que
saiu da
sessão
e para
resolve
r os
restant
es 25
por
cento
no
prazo
de
trinta
dias. O

Chefe desapareceria em seguida até o final da sessão, para não sufocar o debate aberto, retornando apenas no final para cumprir a promessa dele ou dela.

Dezenas de milhares dessas sessões tiveram lugar ao longo de vários anos, até que eles se

tornaram uma forma de vida na empresa. Eles já não são grandes eventos, mas em parte como GE vai sobre resolver prob-blems.

Se fosse uma planta de refrigeração em Louisville, Kentucky, onde funcionários debateram sistemas de tinta mais rápida e melhor, ou uma planta de motor a jato em Rutland, Vermont, onde funcionários tinham recommendations sobre como reduzir o tempo de ciclo na fabricação de lâmina, ou um cartão de crédito processamento facilidade em Cincinnati, onde funcionários tinham ideias sobre eficiência faturamento, Work-Outs levaram a uma explosão de produtividade.

Eles levaram todo cérebro para o jogo.

Um trabalhador de aparelho de meia-idade, que estava em um Work-Out falou para milhares de pessoas, quando ele me disse, "por vinte e cinco anos, você pagou minhas mãos quando você poderia ter tido o meu cérebro também — por nada."

Finalmente, por causa de
exercitar-se, estávamos ambos.
Na verdade, eu

VOZ E
DIGNIDADE

Acredito que o Work-Out foi responsável por uma das mudanças mais profundas no GE durante o meu tempo. Para a grande maioria dos funcionários, a cultura do chefe-sabe-tudo desapareceu.



Uma grande burocracia como GE precisava de algo como sistematizado como exercitar-se para quebrar o gelo e levar as pessoas a abrir. Mas não é o único método para certificar-se de que sua equipe ou empresa está ficando cada vez que ouvi. Encontre uma abordagem que parece certa para você.

Não estou a dizer que as opiniões de todos devem ser postas em prática ou cada única reclamação precisa ser satisfeita. Que é o julgamento de gestão trata. Obviamente, algumas pessoas têm ideias melhores do que outros; algumas pessoas são mais inteligentes ou mais experientes ou

mais criativo. Mas todo mundo
deve ser ouvido e respeitado.

Eles querem e você precisar
dele.

SUA EMPRESA

5. LIDERANÇA

Não é só sobre você 61

6. CONTRATAÇÃO

**O que os vencedores são
feitos de 81**

7. GESTÃO DE PESSOAS

**Você tem os jogadores
certos. Agora o que? 97**

8. DESPEDIDA MANEIRAS

Deixar ir é difícil de fazer 119

9. MUDANÇA

Mover montanhas 133

10. A GESTÃO DE CRISES

**De-Deus-não para Sim-nós
está-multa**

147

5

Lideran ça

NÃO É SÓ SOBRE VOCÊ

O E N D A Y , você se tornar um líder.

Na segunda-feira, que está fazendo o que vem naturalmente, desfrutando de seu trabalho, executando um projeto, conversando e rindo com os colegas sobre a vida e trabalho, e focando sobre gerenciamento de quão estúpido pode ser. Então na terça-feira, *são* gestão. Você é um chefe.

De repente, tudo parece diferente — porque é diferente. Liderança requer atitudes e comportamentos distintos, e para muitas pessoas, estreia com o trabalho.

Antes de você é um líder, o sucesso é tudo sobre si mesmo crescendo. Quando você se tornar um líder, o sucesso é tudo sobre os outros a crescer. Sem dúvida, existem muitas maneiras de ser um líder. Você

Preciso olhar apenas na medida em que o abrigar, reto-falando de Herb Kelleher, que dirigia a Southwest Airlines por trinta anos e inovador de silêncio do Mi-crosoft, Bill Gates, de saber que os líderes vêm em todas as variedades. Na política, leve Churchill e Gandhi. No futebol, tome Lombardi e Belichick.

SUA
EMPRESA

Cada um destes líderes te daria uma lista diferente de líder-navio "regras".

Se pedisse, dava-te oito. Eles não sentem como regras quando eu estava usando eles. Eles sentiam-se como o caminho certo para liderar.

Esta não é a última que você vai ouvir de liderança neste livro. Virtualmente cada capítulo aborda o assunto, de crise homem-geração a estratégia de equilíbrio trabalho-vida.

Mas eu estou começando com um capítulo separado sobre liderança, porque é sempre na mente das pessoas. Nos últimos três anos, durante minha conversa com os alunos, gestores e empresários, liderança invariavelmente foram feitas perguntas. "O que um líder realmente faz?" por exemplo, "Eu só fui promovido e nunca corri nada antes. Como posso ser um bom líder?" Micromanagement muitas vezes surge como uma área de

preocupação, como em, "meu chefe se sente como se ele tem que controlar tudo — que é liderança ou babá?" Da mesma forma, o carisma recebe um lote de consultas; as pessoas perguntam, "Pode ser introvertido, quieto ou simplesmente tímido e ainda obter resultados fora de seu povo?" Uma vez que, em Chicago, um membro da plateia disse, "Eu tenho pelo menos dois relatórios diretos, que são mais espertos do que eu. Como pode eu possivelmente avaliá-los?"

Esses tipos de perguntas têm empurrado-me para fazer o sentido de minhas próprias experiências de liderança mais de quarenta anos. Através das décadas, circunstâncias variaram amplamente. Corri as equipes com três divisões com trinta mil e as pessoas. Eu consegui as empresas que estavam morrendo e aqueles que estavam estourando com crescimento. Houve aquisições, alienações, crises organizacionais, momentos de sorte unex-quê, economias de boas e ruim.

E ainda, algumas maneiras de
conduzir sempre pareciam
funcionar. Eles se tornaram meus
"regras".



LIDERANÇA



O QUE OS LÍDERES FAZEM.

- 1. Líderes implacavelmente atualizar sua equipe, usando cada encontro como uma oportunidade para avaliar, treinar e construir autoconfiança.**
- 2. Líderes fazem se as pessoas não só ver a visão, eles vivem e respiram lo**
- 3. Líderes entrar da todos pele, irradiando energia positiva e otimismo.**
- 4. Líderes estabelecem confiança com sinceridade, transparência e crédito.**
- 5. Os líderes têm a coragem de fazer impopular deci-Sion e intestino chamadas.**
- 6. Líderes sonda e empurre com uma curiosidade que bor-ders no ceticismo, certificando-se de suas perguntas são respondidas com ação.**

**7. Líderes inspiram risco
tomando e aprendizagem
definindo o exemplo.**

8. Líderes celebram.



SUA
EMPRESA

O ATO DE BALANCEAMENTO DIÁRIA

Antes de olharmos para cada regra,
uma palavra sobre paradoxos.
Liderança é carregada com eles.

O avô de todos eles é o
paradoxo de curto-longo, como em
muitas vezes recebo a pergunta:
"como posso gerenciar resultados
trimestrais e ainda fazer o que é
certo para o meu negócio, cinco
anos?"

Minha resposta é, "Bem-vindo
para o trabalho!"

Olha, qualquer um pode
gerenciar a curto prazo — apenas
continuar apertando o limão. E
qualquer um pode gerenciar a muito
tempo — apenas continuar
sonhando. Foi feito um líder porque
alguém acreditou que poderia
espremer e sonhar ao mesmo tempo.
Eles viram em você uma pessoa com
suficiente rigor, experiência e
discernimento para balancear as

demandas conflitantes de resultados de curto e longo prazo.

Realizando atos de equilíbrio
cada liderança *é* de dia.

Leve a regra 3 e regra 6. Um diz que você deve mostrar energia positiva e otimismo, regar seu povo com um can-do atti-tude. O outro diz que você deve constantemente questionar seu povo e nada dizem para concedido.

Ou tomar a regra 5 e regra 7. Um diz que você precisa agir como um patrão, afirmando a autoridade. O outro diz que você precisa para admitir erros e abraçar as pessoas que tomam riscos, especialmente quando eles falham.

Claro, vida seria mais fácil se a liderança era apenas uma lista de regras simples, mas paradoxos são inerentes ao comércio.

Isso é parte da diversão do líder, embora — cada dia é um chal-lenge. É uma nova chance de obter melhor em um trabalho que, quando tudo é dito e feito, você pode nunca ser perfeitos.

Você só pode
dar tudo o
que tens.
Aqui está
como.

**REGRA N º 1. Os líderes
implacavelmente
atualizar sua equipe,
usando cada encontro
como uma oportunidade
para avaliar, treinar e
construir autoconfiança.**

Depois que o Boston Red Sox finalmente quebrou uma seca de oitenta e seis anos – e ganhou a World Series, você não poderia ligar a TV ou abrir um jornal sem especulações de audiência sobre por que 2004 foi "o ano". Havia teorias sobre tudo, desde o penteado do centro-campista Johnny Damon para o eclipse lunar!

A maioria das pessoas concorda, no entanto, que a razão era

misterioso-UOs de todo. O Red Sox tinha os melhores jogadores. Os funcionários do pitching foi o melhor da liga, os defensores foram suficientemente bom e os lançadores

... bem, eles foram sensacionais. E eles estavam todos ligados por um espírito vencedor tão palpável que você pode senti-lo no ar.

Há sorte e chamadas ruins em qualquer estação do ano, mas a equipe com os melhores jogadores geralmente ganhar. E é por isso que, muito sim-dobra, você precisa investir a maioria de seu tempo e energia como líder em três atividades.

■ **Você tem que avaliar —
certificar-se de que as
pessoas certas estão nos
empregos que certo,
apoiar aqueles que estão
avançando e aqueles que
não estão se mudando.**

■ **Tens de treinador
— orientando,
criticando e
ajudando as pessoas**

**a melhorar o seu
desempenho em
todos os sentidos.**

**■ e finalmente, você deve
construir auto-confiança
— despejando incentivo,
carinho e reconhecimento.**

— 65 —

Aprov
eite
todas
as
oportu
nidade
s para
aquele
s que

ganhar
am
injetar
autoco
nfianç
a. Use
elogio
s de
amplo,
o mais
especí
fico
melho
r.

SUA
EMPRESA

Autoconfiança energiza e dá seu povo a coragem de alongar, correr riscos e alcançar seus sonhos. É o combustível das equipes vencedoras.

Muitas vezes, gestores pensam que o desenvolvimento das pessoas ocorre uma vez por ano em

avaliações de desempenho. Isso não é nem perto.

Desenvolvimento de pessoas deve ser um evento diário, integrado em todos os aspectos de seus acontecimentos regulares.

Faça comentários de orçamento. Eles são uma ocasião perfeita para focar nas pessoas. É verdade, as pessoas. Sim, você precisa falar sobre o busi-ness e seus resultados, mas em uma revisão de orçamento, você pode realmente ver a dinâmica da equipe em ação. Se todos ao redor da mesa se senta em silêncio e congelado durante os pontificados de líder de equipe, você tem algum treinamento sério para fazer. Se todos estão envolvidos na apresentação e toda a equipe está viva, você tem uma grande oportunidade de dar feedback imediata-nos que você gosta do que vê. Se a equipe tem uma estrela ou um fracasso em seu seio, compartilhe suas impressões com seu líder, assim que você puder.

Não há nenhum evento no seu dia que não pode ser usado para o desenvolvimento de pessoas.

Visitas ao cliente são uma oportunidade para avaliar a sua força de vendas .
Planta tours são uma oportunidade de conhecer prometendo novos gerentes de linha e ver se eles

têm a
capaci
dade
de
execut
ar algo
maior.
Uma
pausa
para o
café
em
uma
reuniã
o é
uma
abertu
ra para
treinar
um
memb
ro da
equipe
que
está
prestes
a dar a
sua
primei
ra
grande

aprese
ntação
.

E
lembr
e-se
em
todos
estes
encont
ros,
avalia
ndo e
treina
dor-
ing
são
grand
es,
mas
constr
ução
auto-

confiança é, no final,
provavelmente a coisa mais
importante que você pode fazer.
Aproveite todas as oportunidades
para aqueles que ganharam injetar
autoconfiança. Use elogios de
amplo, o mais específico melhor.

Além de seu enorme impacto
sobre a atualização da equipe, a
melhor coisa sobre o uso de cada
encontro para o desenvolvimento
de pessoas é como é divertido. Em
vez de entorpecentes reuniões
sobre passeios de planta mostrando
novas máquinas e números, todos
os dias é sobre as pessoas a
crescer. Na verdade, pense em
você como um jardineiro, com um
regador na mão e uma lata de
fertilizante no outro.
Ocasionalmente, você tem que
puxar algumas ervas daninhas, mas
na maioria das vezes, você apenas
nutrir e tende.

Então assista tudo florescer.

**REGRA 2. Líderes fazem
se as pessoas não só ver a
visão, viver e respirar.**

Escusado será dizer que os líderes têm de definir a visão da equipe, e a maioria faz. Mas há muito mais para o "vision thing" do que isso. Como um líder, você tem que fazer a visão vir vivo.

Como você consegue isso?
Primeiro de tudo, sem jargões. Objetivos não podem parecer nobre mas vago. Metas não podem ser tão embaçadas que eles não podem ser atingidos. Sua direção tem que ser tão vívido que se aleatoriamente um dos seus empregados no meio da noite acordou e perguntou-lhe, "Onde vamos?" ele podia ainda responder em um stu-por meio a dormir, "Vamos continuar melhorando nosso serviço para prestadores de serviços individuais e expandir

nosso mercado por agressivamente
chegar aos atacadistas pequenos."

Eu tive esse tipo de experiência
no ano passado, quando estava

— 67 —

Havia vezes que eu falei
sobre a direção da empresa,
muitas vezes em um dia
que eu estava
completamente farto-me.

SUA
EMPRESA

vende
ndo
um
fundo
de
investi
mento
para o
Clayto
n,
Dubili
er &
Rice,
onde
sou
consul
tor.
Em
uma
sessão
de
jantar
em
Chica
go, a
sala
estava
cheia
de
uma
dúzia

de
investi
dores,
todos
focad
os em
nosso
s
critéri
os de
investi
mento
e pro-
jectio
ns
para
retorn
os.

Ste
ve
Klimk
owski,
o
oficial
chefe
de
investi
mento
s da
North
wester

n
Memo
rial
Health
Care,
foi um
dos

-os. Mas no meio de todas as conversas da financeira, ele estava tão interessado em falar sobre a missão do seu hospital para entregar "excel-emprestou o cuidado paciente — da perspectiva do paciente." Ele tinha exemplos de como empregados em todos os níveis — incluindo o tipo de investimento — tinha transformado o seu trabalho para cumprir a visão. Ele tinha sido treinado, por exemplo, nunca dar direções ambulatoriais para um local no hospital, mas para levá-los lá. Em sua avaliação de desempenho, Steve tinha pedido para listar várias maneiras em que ele pessoalmente tinha melhorado a experiência do paciente no Northwestern Memorial. Na verdade, a compreensão do Steve, de seu papel na consecução da missão e sua paixão por isso, eram tão real que, depois de falar com ele durante quinze minutos,

você pode me acordar no meio da noite e eu poderia te dizer sobre isso!

Claramente, os líderes do Northwestern Memorial tinham comunicado a visão do hospital, com incrível clareza e coerência. E esse é o ponto. Você tem que falar sobre a visão constantemente — basicamente, ao ponto de se engasgar. Havia vezes que eu falei sobre a direção da empresa, muitas vezes em um dia que eu estava completamente farto-me. Mas percebi que a mensagem era sempre nova para alguém. E então, por continuar repetindo.

E fala com *todos*.

Um dos problemas mais comuns nas organizações é o

os líderes se comunicar a visão para seus colegas mais próximos e suas implicações nunca filtram até as pessoas em posições de primeira linha. Pense em todos os tempos você tem esbarrou o empregado de uma loja de departamento de serviço de alta um rude ou saqueado, ou foram colocadas em espera por um operador de centro de chamada em uma empresa que promete velocidade e conveniência.

De alguma forma, não ouviram a missão, talvez porque ele não gritou em sua direção, alto o suficiente ou com bastante frequência.

Ou talvez suas recompensas não estavam alinhadas.

E isso é a parte final desta regra particular de liderança. Se quer que as pessoas vivem e respiram a visão, "mostrar-lhes o dinheiro" quando eles, seja com salário, bônus ou significativo

reconhecimento de algum tipo.
Para citar um amigo meu, Chuck Ames, o antigo presidente e CEO da Reliance Electric, "Mostre-me uma empresa de vários planos de compensação, e eu vou te mostrar como seu povo se comportar."

A visão é um elemento essencial do trabalho do líder. Mas não há visão vale o papel tem estampada a menos que seja comunicada constantemente e reforçado com recompensas. Só então ele saltará fora da página — e vêm à vida.

**REGRA N ° 3. Os líderes
entrar da todos pele,
irradiando otimismo e
energia positiva.**

Sabe aquele velho ditado "O peixe apodrece pela cabeça." É usado principalmente para se referir como política e corrupção filtram para baixo em uma organização,

mas facilmente poderia ser usado para descrever o efeito de uma má atitude no topo de qualquer equipe, grande ou pequeno. Mesmo-realmente ser, todo mundo tem infectado.

Humor do líder é, por falta de palavra melhor, captura. Você tem

SUA
EMPRESA

vi a dinâmica cem vezes. Um gerente otimista que passa o dia com uma perspectiva positiva de alguma forma acaba por executar-ning, uma equipe ou organização cheia de... bem, otimista pessoas com perspectivas positivas. Humor pessimista de alguma forma acaba com uma tribo infeliz toda própria.

Infeliz, tribos têm uma vitória difícil.

Claro, às vezes, há boas razões para estar para baixo. A economia está ruim, a concorrência é brutal — qualquer que seja. O trabalho pode ser difícil.

Mas seu trabalho como líder é lutar contra a força gravitacional de nega-tivism. Isso não significa que você precisa enfeitar os desafios seus rostos de equipe. Isso significa que você exibir uma atitude energizante, can-do sobre superá-los. Isso significa que você começa fora do seu escritório e na pele de todos, realmente se importar com o

que estão fazendo e como eles estão se saindo como você tomar a colina *juntos*.

Agora, você pode estar pensando, "esse tipo de vínculo emocional-ing — não é me."

E não é para algumas pessoas. Já vi alguns gerentes capazes executar seus negócios mantendo seus povos no comprimento do braço. Estes gestores muitas vezes demonstraram os valores, como honestidade e rigor, e entregaram a bons resultados.

Mas em nunca realmente ficando dentro de seu povo, algo foi perdido. Trabalho de trabalho ficado.

A atitude certa poderia ter feito muito mais. Faça essa atitude sua.

REGRA 4. Os líderes estabelecem confiança com franqueza, transparency e crédito.

Para algumas pessoas, tornando-se um líder pode ser uma viagem de poder real. Eles apreciam a sensação de controle sobre as pessoas e informações.

— 70 —

Os líderes nunca marcam
fora de seu próprio povo
por roubar uma ideia e
reivindicá-lo como seus
próprios.

LIDERANÇ
A

E
então
eles

guard
am
segred
os,
revela
r
pouco
do seu
pensa
mento
sobre
as
pessoa
s e seu
desem
penho
e
acumu
lar o
que
eles
sabem
sobre
o
negóci
o e o
seu
futuro
.
Est
e tipo

de
comp
ortam
ento
certa
mente
estabe
lece o
líder
como
chefe,
mas
que
drena
a
confia
nça da
equipe

.
O que é de confiança? Eu
poderia te dar uma definição de
dicionário, mas você sabe quando
você sente isso. Confiança
acontece quando os líderes são
trans-pai, sincero e mantenham sua
palavra. É tão simples.

Seu povo deve sempre saber
onde estão em termos de seu
desempenho. Eles precisam saber
como está o negócio. E às vezes a
notícia não é boa — tais como

iminentes demissões — e qualquer pessoa normal preferem evitar entregá-la. Mas você tem que lutar contra o impulso de almofada ou diminuir mensagens difícil ou você vai pagar com de sua equipe confiança e energia.

Os líderes também estabelecem confiança ao dar crédito onde crédito é devido. Nunca marcam suas próprias pessoas roubando uma ideia e reivindicá-lo como seus próprios. Eles não beijar-se e derrubar porque são autoconfiantes e maduro o suficiente para saber que o sucesso da sua equipe vai ter reconhecimento e antes que seja tarde. Em tempos ruins, líderes assumir a responsabilidade para o que está errado. Nos bons tempos, generosamente passam ao redor o louvor.

Quando você se tornar um líder, às vezes você realmente sente a força para dizer, "Olha o que *tenho* feito." Quando sua equipe se destaca, é normal querer algum crédito você mesmo.

Afinal, você corre o show. Que distribuir os salários, então as

peessoas ouvirem cada palavra sua
(ou fingem) e riem das suas piadas
(ou fingem). Em algumas
empresas, sendo chefe significa
obter um lugar de estacionamento
especiais ou viajando de primeira
classe. Poderia ir para a cabeça.
Você pode realmente começar a
sentir-se bem grande.

— 71 —

líder para liderar.

concurso — você é um

para ganhar uma
popularidade

Você não é um líder

SUA
EMPRESA

Não deixe isso acontecer.

Lembre-se, quando você foi feito um líder não lhe deram uma coroa, foi-lhe dada a responsabilidade de trazer o melhor em outros. Para isso, seu povo precisa confiar em você. E eles, contanto que você demonstrar sinceridade, dar crédito e continuar a existir.

**REGRA 5. Os líderes têm
a coragem de tomar
decisões unpopu-lar e
intestino chamadas.**

Por natureza, algumas pessoas são construtores de consenso. Algumas pessoas muito tempo para ser amado por todos.

Esses comportamentos realmente pegar na sopa se você é um líder, porque não importa onde você trabalha, ou o que você faz, há momentos em que você tem que tomar decisões difíceis — deixa as pessoas embora, cortar o financiamento para um projeto ou fechar uma fábrica.

Obviamente, chamadas complicadas desovam queixas e resistência. Seu trabalho é ouvir e explicar-se claramente, mas seguir em frente. Não habitam ou persuadir.

Tu não és um líder para ganhar um concurso de popularidade — você é um líder para liderar. Não se candidata. Você já está eleito.

Às vezes, tomar uma decisão é difícil, não porque é unpopu-lar, mas porque se trata do seu intestino e desafia um "técnico" ra-

tional
e.

Mu
ito
tem
sido
escrito
sobre
o
mistéri
o da
intuiçã
o, mas
é
realme
nte
apenas
o
reconh
ecime
nto de
padrõe
s, não
é?
Você
viu
algo
que
muitas
vezes
você

só
sabe o
que
está
aconte
cendo
neste
mome
nto.
Os
fatos
podem
ser
incom
-
conclu
ído ou
os
dados
limita
dos,
mas o

o cara.

estômago, não contrate

Uh-oh, sentindo em seu

Se você é deixado com que
LIDERANÇ
A

situaç
ão
parece
muito
famili
ar
para
você.

Os
líderes
são
confro
ntados
com
intesti
no
chama
das o

tempo
todo.
Pedem
para
investi
r em
um
novo
prédio
de
escritó
rios,
por
exemp
lo, mas
você
visitar
a
cidade,
ver
guinda
stes
em
todas
as
direção
es.
Número
os do
negóci
o são

absolut
amente
perfeit
os, que
eu
disse,

Mas você esteve aqui antes. Você sabe que o excesso de capacidade é ao virar da esquina e o investimento "perfeito" está prestes a ser vale Sessenta centavos de dólar. Você não tem provas, mas você tem uma real...-oh, sentindo em seu estômago.

Você tem que matar o negócio, mesmo que isso irrita as pessoas. Às vezes, as chamadas de intestino mais difícil envolvem escolher pessoas. Você

Encontre um candidato que tem as coisas certas. Seu currículo é perfeito: escolas prestigiadas e grande experiência. Sua entrevista é impres-sive: firme aperto de mão, olhar nos olhos, perguntas inteligentes e assim por diante. Mas algo nags em você. Talvez ele se mudou muito — ele só teve também muitos postos de trabalho em muito poucos anos sem um

plausi-ble suficiente explicação.
Ou a energia dele parece
demasiado frenética. Ou um chefe
anterior disse coisas boas sobre
ele, mas não parecia que ele
realmente quis dizer-lhes.

E você é deixado com que uh-
oh, sentindo em seu estômago
novamente. Não contrate o
cara.

Você fez um líder porque viram
mais e está bem mais vezes. Escute
seu instinto. Ele está dizendo algo.

**REGRA 6. Líderes sonda
e empurre com uma
curiosidade que as
fronteiras no ceticismo,
certificar-se de que suas
perguntas são
respondidas com ação.**

SUA EMPRESA

Quando você é um contribuinte individual, tente ter todas as respostas. É o seu trabalho — para ser um especialista, o melhor no que faz, talvez até mesmo a pessoa mais inteligente da sala.

Quando você é um líder, seu trabalho é ter todas as perguntas. Você tem que ser incrivelmente confortável, parecendo a pessoa mais estúpida na sala. Todas as conversas que você tem sobre uma decisão, uma proposta, ou um pedaço de informação de mercado deve ser preenchido com você dizendo: "E se?" e "Por que não?" e "como?"

Quando eu primeiro tornou-se um gerente, em 1963, eu estava correndo uma start-up com um produto que foi ao mercado através de uma ampla piscina de força de vendas. Eu sabia que nós não estávamos tendo atenção suficiente do povo no campo. Então todo fim de semana eu levaria para casa cópias dos relatórios de vendas

arquivados depois de visitar cada cliente — pilhas deles. Às segundas-feiras, gostaria de fazer uma malandragem com uma rodada de telefonemas, pedindo os vendedores ou o gerente da fábrica ex-Plain tudo o que eu não entendia. Por que, por exemplo, nós foram dando caminhão preços para um cliente para vendas muito pequeno? Por que era mais um cliente recebendo um produto com manchas pretas?

Essas perguntas tem a equipe de vendas para dar nosso produto a atenção necessária e aumentou meu entendimento de como foi vendido.

Questionar, no entanto, nunca é suficiente. Você tem que certificar-se de que suas perguntas desencadear o debate e suscitam questões que ter ação.

Lembre-se, só porque você é um líder, dizendo que algo não significa que vai acontecer.

Foi que o caso de volta no início dos anos 90 quando era praticamente obcecado com a ideia de um aparelho de ressonância

magnética com uma abertura maior. Se você já teve uma ressonância magnética, você saberá o que estou falando. Você deita de costas e é deslizado para dentro de um túnel que contém um ímã de fixação.

No momento, o túnel — ou furo, como era chamado — era muito estreito, e os pacientes experimentavam claustrofobia durante o

— 74 —

"Vamos olhar para ele,"
eles mantido assegurando-me. Eu

foi um Know-Nothing,
intromissão dor no
pescoço, e eles estavam
apenas tentando me
acalmar.

LIDERANÇ
A

proces
so de
MRI
de
quare
nta
minut
os.
Palavr
a era
que
Hitach
i
estava
chega
ndo
com
uma
máqui
na
com
um

furo
muito
maior,
mas
alguns
memb
ros de
nosso
negóci
o
médic
o
dispen
sado o
produt
o.
Hospi
tais,
eles
disser
am,
nunca
aceitar
ia que
a
baixa
qualid
ade de
image
ns tais
máqui

nas de
grand
e
diâme
tro
pro-
duzid
o.

Tendo experiente um MRI
Eu mesmo, eu não estava
convencido. As máquinas fez com
que você se sentir claustrofóbica!
Toda chance que tenho, pedi a
equipe médica olhar a situação
novamente. Hospitais não vai
comprometer a qualidade de
imagem para o conforto do paciente,
especialmente para procedimentos
simples, como joelhos e cotovelos?
A tecnologia eventualmente não vai
melhorar?

Em resposta, a equipe médica
deu-me a cabeça de negócio todo-
demasiado-comum falsa. "Vamos
olhar para ele," eles mantido
assegurando-me. Claro que não.
Eu era um Know-Nothing,
intromissão dor no pescoço, e eles
estavam apenas tentando me
acalmar.

Um ano mais tarde, Hitachi lançou uma máquina de grande diâmetro e capturou uma fatia significativa do mercado. Passamos dois anos brincando de pega-pega.

A última coisa que eu quero parecer com esta história é um herói. Exatamente o oposto.

Devia ter pressionado muito mais difícil com meu interrogatório. Na verdade, eu deveria ter insistido que nós colocamos recursos para desenvolver a nossa própria máquina de grande diâmetro. Todos fomos deixados com o final estava eu pensando, "Eu sabia", e querendo dizer, "Eu avisei."

Ambos esses sentimentos não valem nada. Você pode assumir que era óbvio, mas já vi mais líderes acreditam que contrariado o absolve-os da responsabilidade quando as coisas dão erradas. Anos atrás, eu costumava ver um CEO conhecido socialmente na

SUA
EMPRESA

uma base bastante regular. Sempre que sua empresa tinha sido notícia por estragar, ele sempre dizia algo como, "Eu sabia que eles não deveriam ter feito isso." Por alguma razão que fizeram ele se sentir melhor, mas o importa?

Todos já passamos culpados em um ou outro ponto em nossas carreiras de gozando de perfeita visão retrospectiva.

É um pecado terrível.

Se você não certifique-se de suas perguntas e preocupações são postas em prática, *não conta*.

Percebi que a maioria das pessoas não ama o processo de sondagem. É irritar-ing para acreditar em um produto ou entrar num quarto com uma bela apresentação que comidos com perguntas do chefe.

Mas esse é o trabalho. Você quer maiores e melhores soluções. Ques-

ções, debate saudável, decisões e ação
vão ficar todo mundo lá.

**REGRA 7. Líderes
inspiram risco tomando e
aprendizagem definindo o
exemplo.**

Vencendo as empresas abraço
risco tomando e aprendizagem.

Mas na realidade, estes dois
conceitos muitas vezes se fingida
— e pouco mais. Muitos gerentes
exortar o seu povo para
experimental coisas novas e, em
seguida, bater-lhes na cabeça
quando eles falham. E muitos
vivem em mundos não-inventado-
aqui de sua própria autoria.

Se você quer seu povo para
experimental e expandir suas
mentes, defina o exemplo mesmo.

Considere a Assunção de riscos.
Você pode criar uma cultura que
acolhe o risco corre livremente

admitir seus erros e falarmos sobre
o que aprendeu com eles.

Eu não posso contar o número de
vezes que falei as pessoas de
meu

— 76 —

todo o
conhecimento.

Você é a fonte de

chefe não significa

Só porque você é o

LIDERANÇ
A

primeiro grande erro — e era grande — explodir uma planta-piloto em Pittsfield, Massachusetts, em 1963. Eu estava do outro lado da rua no meu dia-fica quando ocorreu a explosão, accionada por uma faísca acendendo um grande tanque de solução volátil. O barulho era enorme, e então telhas e fragmentos de vidro voaram por toda parte. Fumaça cobriu a área. Graças a Deus ninguém se machucou.

Apesar da enormidade do meu erro, do meu chefe, um antigo professor do MIT chamado Charlie Reed, não me bateu. Em vez disso, seu simpático, científicos de

sondagem das razões para o incidente me ensinou não só para melhorar o nosso processo de fabricação, mas o mais importante, como lidar com as pessoas, quando eles estavam para baixo.

Não foi o único erro em minha carreira; Fiz bastante. Eu comprei o banco de investimentos Kidder Peabody — um cultural cabe desastre-ter — e fez muitas contratações erradas, para citar apenas dois mais.

Essas experiências não eram nada para se sentir bem sobre, mas eu falei sobre eles abertamente a fim de mostrar que era Okey balanços e senhorita, contanto que você aprendeu com eles.

Você não precisa ser enfadonho ou particularmente sombrio sobre seus erros. Na verdade, o mais bem humorado e alegre pode ser sobre eles, quanto mais pessoas vão receber a mensagem de que os erros não são fatais.

Quanto a aprendizagem — novamente, vivê-la você mesmo.

Só porque você é o chefe, não quer
dizer que você é a fonte de todo
conhecimento. Sempre que eu
aprendi sobre práticas
recomendadas que gostei em outra
empresa, eu voltaria para a GE e
fazer uma

cena.
Talve
z eu
muitas
vezes
exager
ado
do
caso,
mas
eu
queria
que as
pessoa
s
saiba
m
como
entusi
asta
foi
sobre
a nova
ideia.

E eu
estava
!

Vo
cê
pode
— e
deve
—

també
m
apren
der
um do
outro.
Lembr
e-se
que
execut
ivo
em
Chica
go
que

SUA
EMPRESA

me perguntou como ele poderia avaliar pessoas que eram mais espertos do que ele era? Foi a resposta que dei a ele, "aprender com eles. No melhor cenário, todo o seu povo vai ser mais esperto que você. Não significa que você não pode levá-los."

Não há nenhum edital no mundo que vai fazer as pessoas tomar riscos ou passar seu tempo aprendendo. Na maioria dos casos, a equação de risco-recompensa não é suficientemente óbvio.

Se você quer mudar isso, defina o exemplo mesmo. Você vai adorar a cultura excitante que você criar e os resultados que você obter — e assim que a sua equipe.

**REGRA 8. Líderes
comemoram.**

O que é sobre a comemoração que faz com que os gestores tão nervoso? Talvez uma festa não parece profissional, ou faz os gerentes se preocupe que eles não vão olhar sérios para os poderes, ou que, se as coisas ficarem muito felizes no escritório, as pessoas parem de trabalhar suas caudas.

Seja qual for a razão, não há suficiente celebrando acontecendo no trabalho — em qualquer lugar. Quando viajo, frequentemente pergunto au-diences se eles fizeram alguma coisa para reconhecer a-mentos sua equipa alcançar — grande ou pequeno — no ano passado. Não me refiro a essas partes empoladas, empresa orquestrada que todos odeiam, em que toda a equipe é marchou para um restaurante local para uma noite de alegria forçada quando eles prefeririam ser em casa. Estou a falar de mandar uma equipe para a Disney com suas famílias, dando a cada membro da equipe dois ingressos para um grande show em Nova York ou entregar a cada

membro da equipe um iPod novo ou algo assim.

Mas a minha pergunta "festejam o suficiente?", quase ninguém levanta uma mão.

— 78 —

O trabalho é também
parte da vida não me
reconhecer momentos
de realização. Pegue
quantos você puder.
Fazer um estardalhaço.

LIDERANÇ
A

Nã
o é
como
se a
GE
era
imune
a este
fenóm
eno.
Eu
harped
sobre
a
import
ância
de
celebr
ar por
vinte
anos.
Mas
durant
e
minha
última
viage
m
como
Presid
ente

para o
nosso
centro
de
treina
mento
em
Croton
ville,
pergun
tei os
centen
as de
gerent
es na
classe,
"festej
am o
suficie
nte em
suas
unidad
es?"
Mesm
o
sabend
o que
eu
queria
lhes
dizer,

menos
de
metad
e
respon
deu
sim.

É uma oportunidade perdida.
Celebrando o faz as pessoas sentem
como vencedores e criam uma
atmosfera de reconhecimento e
energia positiva. Imagine um time
ganhar o campeonato sem
champanhe de pulverização por todo
o lado. Mas não podes! E ainda
compa-nies ganhar o tempo todo e
deixá-lo ir sem nem mesmo cinco.

O trabalho é também parte da
vida não me reconhecer momentos
de realização. Pegue quantos você
puder. Fazer um estardalhaço. Se
você não fizer, ninguém o fará.



Não há nenhuma fórmula fácil
para ser um líder. Se apenas!
Liderança é um desafio —
todos os balanceamento de atos,
todos os

responsabilidade, toda a pressão.

E ainda, boa liderança acontece — e vem em todos os tipos de pacotes. Existem líderes tranquilos e queridos bombásticos. Existem líderes analíticos e os mais impulsivos. Alguns são fortes como pregos com suas equipes, outros mais carinho. Na superfície, você seria duramente pressionado para dizer que esses líderes compartilham de qualidades.

No fundo, você certamente veria que o melhor paixão-semanastenho conta sobre seu povo — sobre seu crescimento e sucesso. E você veria que eles próprios estão confortáveis em suas próprias

SUA
EMPRESA

peles. Eles são reais, repleta de sinceridade e integridade, otimismo e humanidade.

Eu muitas vezes me perguntam se os líderes são nascidos ou feitos. A resposta, claro, é de ambos. Algumas características, como QI e energia, parecem vir com o pacote. Por outro lado, você aprende algumas habilidades de liderança, como autoconfiança, no colo de sua mãe e na escola, em acadêmicos e esportes. E você aprende outros no trabalho através da experiência iterativo — tentando algo, começá-lo errado e aprendizagem de, ou acertar e ganhar a auto-confiança para fazê-lo novamente, só que melhor.

Para a maioria de nós, a liderança acontece um dia quando você se tornar um chefe e as regras mudam.

Antes,
seu
trabal

ho era
sobre
si
mesm
o.
Agora
, é
sobre
eles.

6

Contr ataçã o de

O QUE OS VENCEDORES SÃO FEITOS DE

SOMETIMES WHEN eu APE
PAR antes de negócios audi-

ofensas, fico com uma
pergunta que totalmente tocos de
mim, como em: Eu não tenho ideia
sobre a resposta certa. Um par de
anos atrás em uma Convenção dos
executivos seguros em San Diego,
por exemplo, uma mulher
levantou-se e disse, "O que é a

única coisa que você deve perguntar em uma entrevista para ajudar a decidir quem contratar?"

Eu balancei minha cabeça. "A *única* coisa"? Eu disse. "Eu não posso aparecer com *um*. O que você acha?"

"É por isso que estou te pedindo!", ela respondeu.

O público rugiu, certamente porque eu fiquei chocada por isso, mas também porque eles provavelmente poderiam se relacionar.

Contratar gente boa é difícil.

Contratar pessoas grandes é brutalmente difícil.

E ainda nada é mais importante em ganhar do que ter as pessoas certas no campo. Todas as estratégias inteligentes e tecnologias avançadas no mundo não são nem de perto tão eficazes sem grandes pessoas para colocá-los para trabalhar.

Porque contratar certo é tão importante — e tão desafiador — há muito território para cobrir neste capítulo.

■ **Em primeiro lugar, nós olharemos uma curta trêz testes de ácido, você precisa realizar antes de sequer pensar em contratar alguém.**

■ **Próximo estabeleceremos o 4-E (e 1-P) quadro de trabalho para a contratação que eu tenho usado por muitos anos. É uma homenagem as quatro características que ele contém, que todos começam com *E*, uma coincidência agradável. Também há um *P* (de paixão) lá.**

■ Depois, exploraremos as quatro especiais características você procura ao contratar líderes. O capítulo anterior era sobre o que fazer quando você é um líder — as regras de liderança, como ela estavam. Esta seção é sobre como contratar líderes em primeiro lugar.

■ Finalmente, eu vou responder seis FAQs (perguntas frequentes) sobre a contratação que recebo durante minhas viagens — e mais que um "impossível" de que executivo de seguros em San Diego. Afinal de contas, eu tive um par de anos para pensar sobre!

OS TESTES DE ÁCIDO

Antes de pensar em avaliar as
pessoas para um trabalho, eles tem
que passar por três telas. Lembre-
se, estes testes devem vir desde o
início do processo de contratação,
não está certo, antes que você está
prestes a assinar na linha
pontilhada.

— 82 —

Ao longo do tempo,
muitos de nós
desenvolvem um instinto
de integridade. Só não
tenha medo de usá-lo.

CONTR
ATAÇÃ
O DE

**O primeiro teste é para
*integridade.***

A
integri

dade é
algo
de
uma
palavr
a
difusa
, então
deixe-
me
dizer-
lhe
minha
defini
ção-
ção.
As
pessoa
s com
integri
dade
dizem
a
verda
de, e
eles
mantê
m a
palavr
a. Eles
assum

ir a
respon
sabilid
ade
por
ações
passad
as,
admiti
r erros
e
corrigi
-los.
Eles
conhe
cem
as leis
de sua
país e a empresa — tanto na letra e
no espírito — e respeitá-las. Eles
jogam para ganhar o caminho
certo, pelas regras.

Como você pode testar para
integridade? Se um candidato vem
de dentro da sua empresa, que é
muito fácil. Te vi ele ou ela em
ação, ou conhece alguém que tem.
Do lado de fora, você precisa
confiar em verificações de reputação
e referência. Mas isso não é

infalível. Você também tem que confiar em seus instintos. A pessoa parece real? Que ela abertamente admite erros? Ele fala sobre sua vida com medidas iguais de sinceridade e discrição?

Ao longo do tempo, muitos de nós desenvolvem um instinto de integridade. Só não tenha medo de usá-lo.

o segundo teste é para *inteligência*. Isso não significa, por um filho deve ter lido Shakespeare ou resolve problemas complexos de física. Isso significa que o candidato tem uma forte dose de curiosidade intelectual, com uma amplitude de conhecimento para trabalhar com ou levar outras pessoas inteligentes no mundo complexo de hoje.

Às vezes as pessoas confundem educação com inteligência. Cerdisfarçam que fiz no início da minha carreira. Mas com a experiência, aprendi que pessoas inteligentes vêm de todo o tipo de escola. Eu conheci muitas pessoas extremamente brilhantes de lugares

como Harvard e Yale. Mas alguns dos melhores executivos que com quem trabalhei frequentaram lugares como Bryant University, em Providence, Rhode Island e a Universidade de Dubuque, Iowa.

GE foi sorte de ter todas essas pessoas em sua equipe.

SUA
EMPRESA

Meu ponto é que a educação de um candidato é apenas um pedaço da imagem, especialmente quando se trata de inteligência.

o terceiro bilhete para o jogo é *maturidade*. Você pode, pelo , ser maduro, em qualquer idade e imaturo demais. Independentemente disso, existem certas características que parecem indicar que uma pessoa tem crescido: o indivíduo pode suportar o calor, lidar com o stress e reveses e, alternativamente, quando surgem esses momentos maravilhosos, desfrutar de sucesso com partes iguais de alegria e humildade. Pessoas maduras respeitam as emoções dos outros. Eles se sentir confiantes, mas não são arrogantes.

Na verdade, pessoas maduras geralmente têm um senso de humor, especialmente sobre si mesmo!

Como com integridade, não há nenhum teste real para a

maturidade. Novamente, você tem que confiar em verificações de referência, a reputação e mais importante, instinto.

QUADRO 4-E (E 1-P)

Quadro 4-E levou anos para mim solidificar. Sem dúvida, outras pessoas têm outras estruturas que funcionam muito bem na construção de equipes vencedoras. Mas eu encontrei que esta foi consistentemente eficaz, ano após ano, através de empresas e fronteiras.

o primeiro E é energia positiva.

Só falamos disto característico no capítulo sobre liderança. Significa a capacidade de vá — para prosperar na ação e relish de mudança. Pessoas com pos-movimentos de energia geralmente são extrovertidas e otimistas. Eles fazem conversa e amigos facilmente. Comece o dia com entusiasmo e geralmente terminá-la dessa forma também, raramente parecendo pneu em meados-dle. Eles não reclamam sobre trabalho duro; Eles adoram trabalhar.

Eles também adoram jogar.

Pessoas com energia positiva
apenas amor a vida.

E o segundo é a capacidade de energizar os outros. Positivo energia é a capacidade de obter outras pessoas aceleraram. As pessoas que

— 84 —

apenas energia amor a vida.

Pessoas com positivo

CONTR
ATAÇÃ
O DE

energi
zar
pode
inspir
ar sua
equipe
para

assum
ir o
impos
sível
— e
desfru
tar o
infern
o fora
de
fazê-
lo. Na
verda
de,
peo-
ple
seria
braço
de
ferro
para a
chanc
e de
trabal
har
com
eles.

Agora, energizar os outros não é
apenas sobre fazer discursos
Pattonesque. É preciso um profundo
conhecimento de seu negócio e

habilidades de persuasão forte para fazer um caso que vai estimular os outros.

Um grande exemplo de um energizador é Charlene Begley, que começou com a GE como estagiário de gestão financeira em 1988. Após vários anos em vários empregos, Charlene foi selecionada para executar o programa de seis Sigma da GE no ramo de transporte. Que é onde sua liderança realmente começou a brilhar. Galvanizado por sua intensidade, sua equipe realmente tem seu programa Seis Sigma na tela do radar empresarial.

É difícil desfazer a capacidade da Charlene para energizar porque é uma mistura de habilidades todos misturadas juntos. Ela é um grande comunicador, quem pode definir claramente os objectivos. Ela é trabalho é coisa séria, mas ela não se leva muito a sério. Na verdade, ela tem um bom senso de humor e ações de crédito prontamente. Sua atitude é sempre otimista: não importa quão difícil o emprego, pode ser feito.

Capacidade de Charlene para energizar a equipe Seis Sigma foi uma das principais características que a tirou da pilha e despachá-la acelerado da GE. Depois de seis Sigma e um par de outras funções de liderança, tornou-se chefe da equipe de auditoria corporativa da GE e eventu-aliado tornou-se CEO da GE Fanuc Automation. Hoje, em trinta e oito, Charlene é CEO e presidente de negócios de trilho de US \$ 3 bilhões da GE.

**O terceiro E é borda, a
coragem de fazer duro Sim-
ou -**

sem decisões. Olhar, o mundo está cheio de cinza. Qualquer um pode olhar para um problema de todos os ângulos diferentes. Algumas pessoas inteligentes podem — e serão — analisar esses ângulos indefinidamente. Mas eficaz

SUA EMPRESA

Pessoas eficazes sabem quando devem parar de avaliar e fazer uma decisão difícil, mesmo sem total informação. Pouco é pior que um gerente que não pode cortar a linha.

as pessoas sabem quando parar de avaliar e fazer uma decisão difícil, mesmo sem total informação.

Pouco é pior do que um gerente em qualquer nível que não pode cortar a isca, o tipo que sempre diz, "Trazê-lo de volta em um mês e levaremos bom, difícil vê-lo novamente" ou aquele tipo horrível que diz sim para você, mas então alguns mais ninguém entra na sala e muda de ideia. Chamamos esses tipos insosso última-um-out -

chefes da porta.

Algumas das pessoas mais inteligentes que eu contratei ao longo dos anos — muitos deles de consultoria — teve dificuldades reais com borda, especialmente quando eles foram colocados em operações. Em cada situação, eles sempre viram muitas opções, que inibiu-os de tomar medidas. Essa indecisão manteve suas organizações no limbo. No final, para várias delas, que foi uma falha fatal.

**O que nos leva para o quarto
E — executar — a capacidade
de**

fazer o trabalho. Talvez este quarto E parece óbvio, mas para um alguns anos, havia apenas as três primeiras Es. Pensando que essas características foram mais do que suficiente, nós avaliou centenas de pessoas rotulado um monte deles "alta-potencialidades" e mudou-se muitos em funções gerenciais.

Nesse período, viajei para sessões de revisão pessoal no campo com a cabeça do GE do RH, Bill Conaty. Nas sessões de revisão, nós se referem a uma única página que tinha a foto de cada Gerenciador nele, juntamente com a avaliação de desempenho do chefe dele ou dela e três círculos, um para cada um E estávamos usando no momento. Cada um destes Es iria ser colorido em representar bem o indivíduo foi

— 86 —

Algumas das pessoas mais inteligentes que contratei tinham dificuldade real com borda. Para vários deles, que foi uma falha fatal.

CONTR
ATAÇÃ
O DE

a
fazer.
Por
exemp
lo,
uma
pessoa
poderi
a ter
metad
e de
um
círcul
o de
energi
a, um
compl
eto
cir-cle
de
energi
zar e
um
quarto
círcul
o de
borda.

Ent
ão
uma
noite
de
sexta-
feira
após
uma
viage
m de
uma
seman
a para
os
nosso
s
negóci
os do
centro
-oeste,
Bill e
eu
estava
voand
o para
o
quarte
l,
olhan
do a

página
após
página
de
alta-
potenc
iais

com três solidamente cor-em
círculos. Bill se virou para mim.
"Sabe, Jack, estamos esquecendo
de algo," ele disse. "Nós temos
todas essas grandes pessoas, mas
alguns dos seus resultados fedem."

O que estava faltando era
execução.

Acontece que você pode ter
energia positiva, exercite-se todos a
sua volta, fazer chamadas de difícil e
ainda não consegui superar a linha de
chegada. Ser capaz de executar é uma
habilidade especial e distinta.
Significa que um por-filho sabe como
colocar as decisões em ação e
empurrá-los para a frente até a
conclusão, através de resistência, caos
ou obstáculos inesperados. Pessoas
que podem executar sabem que a
vitória é sobre resultados.

**Se um candidato tem o quatro
Es, então você olhar para isso**

P final — paixão. Por paixão, quero dizer um sincero, profundo, e autêntica emoção sobre o trabalho. Pessoas com cuidado paixão — importa em seus ossos — sobre os colegas, funcionários e amigos a ganhar. Eles gostam de aprender e crescer, e eles ficam um chute enorme quando as pessoas ao seu redor façam o mesmo.

A coisa engraçada sobre as pessoas com paixão, porém, é que eles geralmente não são animados sobre o trabalho. Eles tendem a ser pas-sionate sobre tudo. É louco por curiosidades esportes ou eles são fanáticos torcedores de sua alma maters ou eles estão viciados em políticos.

O que quer — têm suco para a vida em suas veias.

CONTRATAÇÃO PARA O TOPO

Os três testes preliminares de ácido e o quadro 4-E (e 1-P) aplicam-se a qualquer decisão de contratação, não importa o nível na organização. Mas às vezes, você precisa contratar um líder de nível sênior — alguém que vai executar uma grande divisão ou uma companhia inteira. Nesse caso, existem quatro características mais altamente desenvolvidas que realmente importam.

a primeira característica é autenticidade. Por que? É simples. A pessoa não pode tomar decisões difíceis, mantenha posições impopulares ou levantar-se para o que ele acredita que a menos que ele sabe quem ele é e se sente confortável com isso. Estou a falar de autoconfiança e condenação. Essas características fazem um líder corajoso e decisivo, que é

absolutamente crítico em tempos quando você deve agir rapidamente.

Tão importante, autenticidade faz líderes simpático, por falta de palavra melhor. Seu "realismo" surge da forma eles pessoas com-hominação e alcance um nível emocional. Suas palavras movê-los: sua mensagem toca algo dentro.

Quando eu estava na GE, que ocasionalmente encontramos um executivo muito bem sucedido, que só não poderia ser promovido para o próximo nível. Nos primeiros dias, lutamos com o nosso raciocínio. Estes executivos demonstraram os valores certos e deu os números, mas geralmente as pessoas não se conecta com eles. O que estava errado? Finalmente, descobrimos que estes executivos al-maneiras tinham uma certa falsidade para eles. Eles fingiram ser alguns-coisa que eles não eram — mais no controle, mais alegre, mais percebe que eles realmente eram. Não suam. Eles não choram. Eles se contorcia em sua própria pele, desempenhando um papel de sua própria invenção.

Os líderes não têm um pinga de falsidade. Eles têm que saber-se — para que possam ser direto com o mundo, energizar seguidores e liderar com autoridade, nascida de autenticidade.

**A segunda característica é a
capacidade de ver por aí**

cantos. Cada líder tem que ter uma visão e a capacidade de pre-dict o futuro, mas bons líderes devem ter uma capacidade especial para antecipar o radicalmente inesperado. Nos negócios, os melhores líderes em ambientes competitivos brutalmente têm um sexto sentido para as mudanças do mercado, bem como movimentos pelos concorrentes existentes e novos operadores.

Ex-vice-presidente da GE, Paolo Fresco, é um jogador de xadrez dotado. Ele carregava essa habilidade em cada negócio global que ele fez ao longo de trinta anos. De alguma forma, por causa de sua intuição e esclarecido, poderia pôs-se na cadeira da pessoa do outro lado da mesa, permitindo-lhe prever cada movimento em um negocia-ção. Para nosso espanto, Paolo sempre viu o que estava por vir. Ninguém nunca chegou perto

de levar a melhor sobre ele —
porque ele sabia que seu
"adversário" estava pensando antes
o adversário se sabia.

A capacidade de ver em torno
dos cantos é a capacidade de
imaginar o inimaginável.

**A terceira característica é
uma forte propensão para sur-
redonda-se com pessoas
melhores e mais inteligentes do
que**

são. Toda vez que tivemos uma crise
na GE, eu rapidamente iria montar um
grupo do mais inteligente, mais
corajoso peo-ple eu poderia encontrar
em qualquer nível de dentro da
empresa e, por vezes, de sem e magra-
los fortemente para seu conhecimento
e anúncio-vício. Queria saber se todos
no quarto veio para resolver o
problema de um ângulo diferente, e
depois nos teria todos deleitavam-se
com a informa-ção, enquanto
trabalhamos para resolver a crise.

Os melhores líderes em
brutalmente competitivo
ambientes têm um
sexto sentido para
mudanças do mercado. Eles
pode imaginar o
inimaginável.

SUA EMPRESA

Estas sessões foram quase sempre controversos, e as opiniões que me atacou forte e variado. E ainda, as minhas melhores decisões surgiram o que eu aprendi nesses debates. Desacordo à tona questões significativas e nos forçou a desafio pressupostos. Todo mundo saiu a experiência mais informado e preparado para assumir a próxima crise.

Um bom líder tem a coragem de reunir uma equipa de pessoas que às vezes parecer que a pessoa mais estúpida na sala! Eu sei que parece contra-intuitivo. Você quer seu líder para ser a pessoa mais inteligente na sala — mas se ele age como se ele fosse, ele não vai ter metade o pushback ele deve se tornar as melhor deci-Sion.

a quarta característica é a resiliência pesada. Cada líder comete erros, cada líder tropeça e cai. É o ques-ção com um líder de nível sênior, faz ela aprender com

seus erros, reagrupar e então ir novamente com velocidade renovada, convicção e confiança?

O nome para essa característica é a resiliência, e isso é tão importante que um líder deve ter que entrar em um emprego, porque se não, um momento de crise é tarde demais para aprender. Isso é porque, quando eu coloquei pessoas em novas situações de liderança, sempre olhei para os candidatos que tiveram uma ou duas experiências muito difíceis. Eu particularmente gostei as pessoas que tiveram o vento derrubou-lhes claro mas provou poderiam funcionar ainda mais difícil na próxima corrida.

Hoje o mundo vai bater qualquer líder do cavalo mais uma vez. Ela deve saber como voltar à sela novamente.

CONTRATAÇÃO DE FAQS

Finalmente, vamos olhar para os seis FAQs — perguntas frequentes — recebi sobre contratação ao longo dos últimos anos. No final do

Eu particularmente gostei as
pessoas que tiveram o vento
derrubou-lhes claro mas
provou poderiam funcionar
ainda mais difícil na
próxima corrida.

CONTR
ATAÇÃ
O DE

Eles, vou tentar (finalmente)
responder o executivo de seguros de
San Diego sobre a uma pergunta
melhor para fazer em uma
entrevista. Como eu disse
anteriormente, eu tenho pensado
sobre isso por um longo tempo
agora.

1. como você realmente entrevista alguém para um trabalho?

Minha resposta imediata a esta pergunta é: já não confiar inteiramente em uma reunião!

Não importa como pressionado por tempo você é ou como promissor alguém olha, certifique-se que cada candidato é entrevistado por pessoas se-veral. Ao longo do tempo, você encontrará que há algumas pessoas na sua organização, que tem um dom especial para escolher as estrelas e falsos. Confie neles. (Bill Conaty, cabeça de HR, era um mestre nisso. Se foi com um aperto de mão, um sorriso ou um jeito de falar sobre sua família, candidatos a emprego foram transparentes para ele.) E ouve quando um colega de confiança diz que seu intestino é neg-atively respondendo a um candidato. Que-oh sentimento é geralmente um sinal de que o candidato não é o parece.

Em algum momento no processo de entrevista, quando é a sua vez, certifique-se de que você

exagerar o desafio do trabalho
aberto; descrevê-lo em seu pior dia
— difícil, contencioso, político,
cheio de incerteza. Como você
manivela-lo, vê-se o candidato
continua dizendo, "Sim, sim, sim!"
Se ele faz, você deve se preocupar
que ele tem algumas outras opções,
se for o caso. Você pode até ser a
sua única esperança de

emprego.

Ser
impres
sionad
o se o
candid
ato
começ
a
salpica
ndo
você
volta
com
pergun
tas
difícei
s
como,
"em

quanto
tempo
acha
que os
resulta
dos a
atingir
?" ou
"Tenh
o
pessoa
s
suficie
ntes
para
fazer
isso
aconte
cer?"
Se
ainda
mais
impres
sionad
o se
ela te
pergun
tar
sobre
os
valore

s da
empre
sa. A
dificul
dade
de um
trabalh
o trará
bons
candid
atos
para

SUA
EMPRESA

a borda de seus assentos com curiosidade e firma auto-confiança, não muito entusiásticos aquiescência.

Finalmente, após a conversa, não verifica apenas a refer-ofensas que o candidato dá-lhe. Por aí se — mas você sabe disso. Quando você fizer, não permita que a conversa ser perfunctório. Pare de se fazer algo natural — só de ouvir a boa notícia que você quer ouvir. Força-se a desafiar algo que soa como advogado-falar. Use suas fichas. Prometo que não vou repetir o que ouviu. Fazendo isso, você vai ter o que eu fiz mais vezes do que posso contar: "você tem que estar brincando! Ficamos felizes em se livrar daquele cara!"

2. só preciso contratar alguém para perícia técnica.

Por que eu preciso se preocupar com os quatro Es? Obviamente, contratando uma pessoa que é uma estrela ambos os técnica e

demonstra as quatro Es seria muito bom! Mas se você está realmente apenas desesperado por uma pessoa com uma certa especialidade — dizem, um programador de computador ou uma cientista de pesquisa — eu ficaria satisfeito com energia e paixão, junto com um balde cheio de Inteligência crua, grande experiência prévia e, claro, integridade. Você precisa disso com qualquer pessoa que você contratar.

3. E se alguém está faltando um ou dois do Es? Pode

formação preencha as lacunas?

Qualquer candidato que você contratar em uma gestão papel deve ter os primeiro dois Es, energia positiva e a capacidade de energizar. Esses são traços de personalidade, e não acho que eles podem ser treinados em alguém. E francamente, eu encorajá-lo a não contratar qualquer membro da equipe — empresário ou não — sem uma boa dose de energia positiva. Pessoas sem ele só enervar uma organização.

Borda e execução, por outro lado, podem ser desenvolvidos com

experiência e formação em gestão. Vez após vez, vi pessoas a aprender como fazer chamadas complicadas e entregar resultados.

O pessoal de auditoria GE oferece inúmeros exemplos. Todos os anos, traz a bordo cerca de 120 pessoas, principalmente do programa de treinamento de gestão financeira da GE, mas cerca de um quarto dos outros

funções, tais como a engenharia e fabricação. O típico Aluguer de novo em auditoria tem cerca de três anos de experiência com a empresa.

Seu primeiro ano, essas "novas crianças" viajam para empresas GE ao redor do mundo, como membros das equipes de auditoria de três - para seis pessoas. Após doze semanas de análise cansativa, eles retornam para os trimestres-cabeça do negócio que eles só já auditados para apresentar seus encontrar-ções ao CFO e CEO. Muitas vezes, têm muito a dizer, algumas coisas não tão bonita.

Logo no início, estes jovens auditores são provisórias, segurando suas com-mentos, enquanto os membros mais antigos da equipe comandam o show. Mas ao longo do tempo, geralmente três a cinco anos, eu já vi esses auditores desenvolver uma aresta que é navalha afiada. Se trata de observar seus companheiros de

equipe mais experientes, lotes de coaching e muita prática. Eles também desenvolvem um dom incrível para execução. Afinal, eles são responsáveis para certificar-se de que suas recomendações foram implementados. Se não tivessem, começa o inferno — e isso é um bom professor.

A prova de que a borda e a execução podem ser aprendidas é clara: as empresas maiores de several CEOs da GE e um vice-presidente são veterans do processo de desenvolvimento de equipe de auditoria.

4. Uma pessoa pode chegar à frente no negócio sem os quatro Es ou paixão? Absolutamente sim.

Uma pessoa pode atingir grandes alturas só por ser muito inteligente. Ou simplesmente pela pura habilidade de fazer as coisas. Podemos todos pensar em exemplos desses indivíduos. Muitos são os inventores e empresários-espírito do mundo, e geralmente eles executar seus próprios shows.

Mas dentro de uma organização, só não vi também muitos que têm sustentado o sucesso, especialmente como líderes, sem os quatro Es e paixão.

5. eu sempre tentei contratar pessoas que podem começar do zero. O que acha sobre isso como um fator decisivo?

— 93 —

Uma
boa
regra é
não
contrat
ar
alguém
para

o
último
trabalh
o de
sua
carreir
a, a
menos
que
seja
ser o
cabeça
de
uma
função
ou um
CEO.

SUA
EMPRESA

Na contratação, você tem que fazer uma troca. Você contrata alguém para conseguir um emprego rápido, ou você contratá-lo com base no seu potencial de crescimento? Meu conselho é: Tente escolher a segunda opção.

Nem sempre me senti assim.

A primeira vez que contratei os gestores foi quando eu tinha vinte e oito anos e precisava de construir uma equipe funcional. Contratei um doutorado que foi um par de mina para ser gerente de p & D. Para a comercialização, contratei um bom sujeito que era esperta e estava lá, e por manu-facturing gerente, minha seleção foi uma mão experiente. Eu o tinha visto em ação em outra parte da mesma divisão.

Embora eu não pensei na hora, a maioria destas pessoas não tinha futuro além os trabalhos que só tinha os colocou. Nosso negócio foi crescendo rapidamente, e eles não têm as habilidades para crescer com isso. Na verdade, quando que o negócio tinha quatro anos velho, todos eles foram embora e nós foram enchendo as posições novamente.

Com meu primeiro tiro na contratação de gestores, que não conheço melhor. Só queria fazer o trabalho. Mas eu finalmente aprendi que vale a pena ir para os alto-potenciais que podem crescer com o

negócio ou são capazes de mover-em
outro lugar na organização.

Contratando um "bloqueador"
altamente qualificado — alguém que
vai bater o corredor à terra, mas não
tem futuro além da posição aberta —
é tentador

Porque
resolve
uma
necessida
de
imediate.
Mas
bloquead
ores em
breve se
tornar
debilitant
e. Eles
ficar
entediado
s com a
familiarid
ade do
trabalho
ou, como
no meu
caso
precoce,

inundado
por seus
desafios.
Suas
pessoas
se dis-
couraged,
porque
eles veem
seus
chefes
indo a
lugar
nenhum,
que lhes
faz pensar
sobre
suas
próprias
oportunid
ades.

Uma
boa regra,
então, é
para não
contratar
alguém
para o
último
trabalho
dele ou

Não se culpe se você
conseguir contratar errado
algumas vezes. Lembre-
se, o erro é seu para
consertar.

CONTR
ATAÇÃ
O DE

a
carreir
a, a
menos
que
seja
ser o
cabeç
a de

uma
função
o ou
um
CEO.

6.
quant
o
tempo
leva
para
saber
se
você
já
contr
atou
certo?
Usu-

aliar-
se
dentro
de um
ano
— e
certa
mente
dentro
de
dois
— é

muito
claro,
se
alguém
está
recebe
ndo os
resulta
dos
espera
dos.

É relativamente fácil de
perceber quando

uma pessoa não tem a energia e
execução que você antecipou. Mas a
capacidade de energizar e a
capacidade para a borda, às vezes,
demoram mais para aparecer em um
novo ambiente. As pessoas querem
se encaixar antes começam
estimulando a equipe a uma causa
ou fazer chamadas a difícil. Mas
como eu disse, dentro de dois anos
no máximo, se um empregado ainda
está aquém de suas expectativas, é
hora de admitir sua opinião e
iniciar o processo de mover a pessoa
para fora. Se você tiver sido fazendo
seu trabalho e dando honestas
avaliações ao longo do caminho, o
empregado não deveria surpreender,

e uma indenização equitativa da mesma forma vai amolecer o golpe.

Contratação de direito é difícil. Eu diria como um jovem gerente, eu escolhi as pessoas certas, cerca de 50 por cento do tempo. Trinta anos depois, eu tinha melhorado para cerca de 80 por cento.

Meu ponto é: não se culpe se você conseguir contratar errado algumas vezes, especialmente quando você está começando.

Situações mudam. As pessoas mudam. Você mudar.

Mas lembre-se, cada erro de contratação é seu. Você tem que consertá-lo, não uma pessoa de HR em que você liga para fazer seu trabalho sujo. Assumir a responsabilidade e certifique-se de que o final é sincero e justo.

E agora nossa pergunta de San Diego.

o que é a única coisa que você deve perguntar em uma entrevista para ajudar a decidir quem contratar? Se eu tivesse apenas uma área de investigação

SUA
EMPRESA

em uma entrevista, que seria sobre por que o candidato deixou seu emprego de pre-vius e aquela antes que.

Foi o meio ambiente? Era o chefe? Foi a equipe? O que exatamente você fez sair? Há tanta informação nessas respostas. Continua a cavar e cavar fundo. Talvez o candidato só espera muito de um emprego ou uma empresa — ele quer um chefe que é totalmente hands-off ou companheiros de equipe que sempre concordam. Talvez ele queira muita recompensa muito rápida. Ou talvez ela é deixar o seu último emprego porque ela tem o que você quer: muita energia para ser retido, tanta habilidade para energizar ela quer gerenciar mais gente, muita margem para um empregador piegas e tal uma forte capacidade de executar ela precisa desafiar mais.

A chave é: Ouça com atenção. Ficar na pele do candidato. Por que

uma pessoa deixou um trabalho ou trabalhos você diz mais sobre eles do que quase qualquer outra peça de dados.



Seu objetivo na contratação é conseguir os jogadores certos no campo. Felizmente, o grande povo está em toda parte. Você só tem que saber como escolhê-los.

É tão fácil contratar pessoas que você gosta. Afinal de contas, você vai passar a maioria de suas horas de vigília com eles. Também é fácil de contratar pessoas com experiência relevante. Que vai ter o trabalho feito.

Mas amizade e experiência nunca são suficientes. Cada pessoa que você contratar tem que ter integridade, inteligência e maturidade. Uma vez que você tem aqueles, parece difícil para as pessoas com os quatro Es e passion. Além disso, a nível sénior, procure autenticidade, vista de frente, a

vontade de desenhar sobre os outros
para conselhos e resiliência.

Junte tudo, e essas são as
pessoas que ganham.

Gestão de pessoas

**VOCÊ TEM OS
JOGADORES
CERTOS.**

**AGORA
O QUE?**

YOU'VE GOT THE RIGHT P

L A Y E R S no campo —

Isso é um grande começo.
Agora eles precisam trabalhar
juntos, constantemente melhorar
seu desempenho, ser motivado,
ficar com a empresa e crescer
como líderes.

Em outras palavras, eles precisam ser gerenciados.

Existem bibliotecas de livros sobre gestão de pessoas, para não mencionar muitos cursos em escolas de negócios. Existem programas de treinamento, revistas e sites da Web, muitas oferecendo bons conselhos. E depois há a experiência.

Isso é principalmente o que este capítulo baseia-se. Durante meus anos na GE, uma vez que eu estava fora no laboratório de plásticos, gestão de pessoas realmente que fiz foi. Afinal, eu não tinha os conhecimentos necessários para projetar motores a jato, construir os scanners CT ou criar um programa de comédia da NBC. Obviamente, como CEO, envolvi-me em tudo: estratégia, novos produtos, vendas, fusões e aquisições e afins. Mas em que trabalho, sempre acreditei que a parte de pessoas era como eu poderia ajudar GE mais.

SUA
EMPRESA

Gestão de pessoas abrange uma ampla gama de atividades, mas realmente vem para baixo a seis práticas fundamentais.

Nenhuma pessoa pode empreender estas atividades sozinhos — longe disso — deixá-los a frase toda a empresa como práticas. Para gerenciar as pessoas de bem, as empresas devem:

1. As pessoas de HR HR de elevar a uma posição de poder e primazia na organização e certifique-se que têm as qualidades especiais para ajudar os gestores criar líderes e carreiras. Na verdade, os melhores tipos de HR são pastores e pais no mesmo pacote.

2. Usar um sistema de avaliação rigoroso, burocráticos,

**monitorado pela
integridade com a
mesma intensidade
como
conformidade
Sarbanes-Oxley
Act.**

**3. Criar mecanismos
eficazes — Leia:
dinheiro,
reconhecimento e
treinamento — para
motivar e reter.**

**4. Rosto direto para
relacionamentos
carregados — com
sindicatos, estrelas,
controles deslizantes
e endócrinos.**

**5. Lutar contra a
gravidade e em vez de
tomar a média 70 por
cento garantido, tratá-
los como o coração e a
alma da organização.**

**6. Desenho do
organograma para ser
tão liso quanto possível,**

**com trocadilho claro
relatórios
relacionamentos e
responsabilidades.**

Depois de estar na estrada há
vários anos, percebi que algumas
pessoas podem ler estas práticas e
me pergunto como, se eles
adopção-los, eles já terá algum
trabalho real.

GESTÃO DE PESSOAS

Sempre pensei que eles *eram* muito trabalho! Mas muitas sessões deixaram-me com a impressão de que em muitas empresas, gestão de pessoas é o que se faz quando há tempo de sobra.

Na esperança de que isso pode mudar, aqui estão as práticas mais detalhadamente.

**PRÁTICA 1: HR de
elevar a uma posição de
poder e primazia na
organização e fazer
certeza HR pessoas têm
as qualidades especiais
para ajudar os gestores
criar líderes e carreiras.
Na verdade, os melhores
tipos de HR são pastores
e pais no mesmo pacote.**

Cerca de três anos atrás eu estava na cidade do México, falando em um convenções-ção de cinco mil executivos de recursos humanos. Como de costume, o evento foi criado como uma sessão Q & A, com dois assentos no palco. Neste caso, o entrevistador foi Daniel Servitje, o pensativo e envolvente CEO do Grupo Bimbo, uma das maiores empresas de alimentos do país.

Daniel e eu passamos os primeiros 45 minutos falando sobre estratégia, orçamentos, concorrência global e outros tópicos de negócios antes o microfone para o público para suas perguntas. A primeira pessoa a falar se identificou como a cabeça da pessoa-nel para um fabricante brasileiro. Com uma voz urgente, ela me perguntou sobre o papel do RH em uma empresa — o que eu achei que deveria ser?

Minha resposta foi imediata, e para ser honesto com você, apesar de ter feito este ponto

publicamente por anos, pensei que conseguiria uma salva de palmas, dada a composição da audiência.

"Sem dúvida, o chefe do RH deve ser a segunda pessoa mais importante em qualquer organização," Eu disse. "Do ponto de

SUA
EMPRESA

exibição do CEO, o diretor de RH deve ser pelo menos igual ao CFO."

Houve um silêncio estranho no lugar. Na verdade, foi tão quieto, que achei que meu sotaque de Boston tinha jogado fora o tradutor.

"Não é isso que acontece em suas empresas?" Eu perguntei. "Quero dizer, vamos dar as mãos. Quantos de vocês trabalham em empresas onde o CEO trata o diretor de RH e o CFO com igual respeito?"

50 mãos subiram — cinquenta de cinco mil pessoas! Não admira que ninguém tenha aplaudiram! Eu tinha acidentalmente pisou os dedos de cerca de 99 por cento da multidão.

Mais tarde, em uma recepção após a sessão, uma pessoa após outra da plateia me disse como HR foi diminuída e subutilizados em

suas organizações. Ao todo, cerca de trinta pessoas me contou histórias na mesma veia.

Pior, seus relatórios virou-se para fora para não ser uma exceção. Pedi a minha pergunta de estatura-de-HR em cerca de setenta e cinco outros eventos falando desde a cidade do México. Os resultados são sempre disturbingly semelhante.

Ele sopra minha mente. Mesmo se sua empresa é muito pequena para ter seu próprio departamento de RH, *alguém* tem que fazer HR.

E HR tem de ser tão importante como qualquer outra função em uma empresa.

Se você conseguiu um time de beisebol, pode ouvir mais de perto o contador da equipe ou o diretor de pessoal do jogador?

Na verdade, por que não HR seria tão importante quanto a finanças?

Afinal, se você conseguiu um time de beisebol, escutaria mais próxima o contador da equipe ou o diretor de pessoal do jogador? A entrada do contabilista equipe importa — ele sabe o quanto eles podem pagar um jogador. Mas sua entrada certamente não

GESTÃO DE PESSOAS

Conte *mais* do que a entrada do diretor de pessoal do jogador, quem sabe é bom de cada jogador. Ambos pertencem, juntamente com o CEO, na mesa onde as decisões são tomadas.

Infelizmente, em muitas empresas, HR não é mesmo na mesma sala.

As razões, acho que são três. Em primeiro lugar, o impacto de RH é difícil de quantificar. Você pode ver como venda e p & D afetam performance, e como finanças registra-lo acima. Mas HR lida com "ar" — pessoas com habilidades. Não são apenas as habilidades das pessoas molesmacio, a maioria das pessoas assume que eles têm de sobra. Quantas vezes você ouviu alguém dizer, "Eu sou uma pessoa do povo!"

Em segundo lugar, HR também muitas vezes fica relegado ou empurrado em uma armadilha de

benefícios — administrando planos de seguro e supervisionar o agendamento de questões como férias e horário flexível. Ele também fica selado com actividades de saúde e felicidade — colocando para fora o jornal de planta e organizar o piquenique de verão. Alguém tem de tomar conta destas tarefas, mas se HR fica preso a fazer-lhes o tempo todo, a sua estatura nunca será o que deve.

Em terceiro lugar, HR fica torta acima em intrigas palacianas.

Volta na década de 1960 e início dos anos 70, a GE passou por um período assim. Seu sistema de RH correu na fofoca, sussurros e conversa. Um grupo pequeno e francamente aterrador dos executivos de RH mantido segretos opiniões sobre cada gerente, e eles poderiam tar você para a vida, se eles queriam. Por outro lado, eles poderiam também subir você muito rapidamente. Eles pensaram dse como diversas.

O jogo mudou completamente quando Reg Jones, do CEO ao tempo, nomeado Ted LeVino para

executar que HR Ted jogou abrir as cortinas e deixar a luz brilhar. Processos de RH, logo se tornou transparentes, e mais importante, eles começaram a fazer sentido. Quando o Ted se aposentou em 1985, HR estava a caminho para fazer exatamente o que deve: ouvir gente desabafar, intermediação interno diferem-ofensas e ajudando gerentes desenvolver líderes e construir carreiras.

— 101 —

Tipos de pastor-pai ver as hierarquias ocultas na mente das pessoas — o organograma invisível que existe em cada empresa.

SUA
EMPRESA

É
por
isso
que as
melho
res
pessoa
s do
HR
são
uma
espéci
e de
híbrid
o:
parte
de um
pastor
, que
ouve
todos
os
pecad
os e
recla
mação
s sem
regrim

inação
, e
parte
de um
pai,
que
ama e
nutre,
mas
dá
para
você
rápido
e em
linha
reta
quand
o você
está
fora
da
pista.

Qu
e
encont
rei ao
longo
dos
anos
que os
melhor

es
tipos
de
pastor-
pai
têm
geralm
ente

executar algo uma vez em suas
carreiras — uma fábrica, uma linha
de produtos ou outra função. Mas
também já vi alguns vêm logo
através de HR de qualquer
maneira, o melhor que têm
estatura, além de seu posto e o
título. Eles *sabem* do negócio —
cada detalhe. Eles entendem as
tensões entre marketing e
produção, ou entre dois executivos
que uma vez foram após o mesmo
trabalho. Eles veem as hierarquias
ocultas na mente das pessoas — o
invisível organograma de ligações
políticas que existe em cada
empresa. Eles sabem que os
jogadores e a história.

Juntamente com a estatura,
tipos de pastor-pai tem integridade
ooz-ing fora delas. Que integridade
vem de confiabilidade e

honestidade implacável. Pastor-pai ouve com cuidado incomum, diga a verdade e abraça confidências.

Eles também sabem como resolver um desentendimento.

Todos gostamos de acreditar que boas companhias não precisam referir-se-ees. Mas eles fazem. As pessoas se preterido para promoções. Interdivi-produtor vendas causam todos os tipos de questões que-tem-o-o crédito. Piscinas de bônus são percebidas para ser distribuído de forma injusta.

Eu tive sorte o suficiente para ter alguns tipos de pastor-pai na minha equipa em vários pontos na minha carreira, sendo a última da Bill Conaty, quem eu mencionei antes neste livro. Bill começou na fabricação de GE programa de formação e eventualmente se tornou o homem-ager da locomotiva diesel motor fábrica em Grove City, Pennsylv-

GESTÃO DE PESSOAS

vania. Ele então saltou navio para os negócios de HR. Era natural. Não importa com quem ele estava lidando — um executivo sênior ou um trabalhador por hora — ele era tão reto quanto poderia ser com boas e más notícias. Ele era um bom ouvinte e tão discreto que você não pode espremer um segredo com um torno.

Eu vim a apreciar Bill quando ele era chefe de RH para os motores de aeronaves. O negócio tinha uma enorme crise em 89, quando foi descoberto que um dos seus colaboradores havia subornado uma geral para obter um contrato de motor a jato da força aérea israelense. O que me impressionou foi como Bill lidava com as pessoas envolvidas na confusão, alguns dos quais eram seus colegas e amigos. Ele teve que fazer incrivelmente dolorosos recommendations sobre deixar as pessoas ir, e fê-lo com o tipo de sinceridade, compaixão e

diplomacia que é a melhor marca de um pastor-pai.

Se seu HR é na pista, pastor-pais estão prontos para lidar com crises e fricções — canalização raiva, compromissos de forjamento e se necessário, negociando digno terminações.

Eles estão lá para ajudar os gerentes a gerenciar as pessoas de bem.

PRÁTICA 2: Use um sistema rigoroso, burocráticos, eval-visto, monitorado pela integridade com a mesma intensidade como conformidade Sarbanes-Oxley Act.

Lembra o que aconteceu quando escândalos corporativos abalaram a economia americana? O governo

reagiu rapidamente, passando a lei Sarbanes-Oxley, que exige uma multa ou pena de prisão ou ambos para qualquer CEO ou CFO quem assina conscientemente números ruins.

A lei Sarbanes-Oxley foi necessária obter credibilidade em relatórios financeiros e restaurar a confiança dos investidores.

— 103 —

mau — é terrível!

lugar. Isso não é apenas

sistemas de avaliação em

tem significativa

Muito poucas empresas

SUA
EMPRESA

Eu
só
queria
que a
avalia
ção
sys-
tems
tem o
mesm
o tipo

de
atenção
e
rigor.
Afinal
de
contas
,
viola-
ções
financ
eiras
aconte
cem
por
causa
de
pessoas.
s.

Ainda
sistemas
de
avaliação
de
pessoas
são
muitas
vezes
são
apenas

s
exercí
cios
em
papel
empur
rando.

No início deste livro, no capítulo na sinceridade, eu mencionei que costumo perguntar audiências, "Quanto de vocês receberam um honesto, sessão de feedback direto-entre-olhos no ano passado, onde você saiu sabendo exatamente o que você tem que fazer para melhorar e aí na organização? "

A repetir: 20 por cento do público levanta sua mão em um dia bom, mas o Sim-resposta média é de cerca de 10 por cento.

Se esta pesquisa não-científica é certa em qualquer lugar perto, poucas empresas possuem sistemas de avaliação significativa.

Não é só mau — é terrível!

Você simplesmente não pode gerenciar pessoas a um melhor

desempenho se você não dar feedback sincero, coerente, através de um sistema que é carregado com integridade.

Não dá uma razão para avaliar as pessoas. Cada empresa irá conceber formas diferentes e diferentes metodologias. Mas qualquer sistema de avaliação boa deve compartilhar algumas características.

■ **Deve ser clara e simples, lavado de demorado jargão burocrático. Se seu sistema de avaliação envolve mais de duas páginas da papelada por pessoa, algo está errado. Eu avaliei meus vinte ou mais funcionários subordinados com frequentes anotações manuscritas que incluiu duas peças**

de informação: o que eu pensei que a pessoa fez bem, e como eu pensei que eles poderiam melhorar.

■ Ele deve medir pessoas em critérios relevantes, acordado que se relacionam diretamente com o desempenho do indivíduo. Os critérios devem ser, com base em como as pessoas cumprir determinados objetivos, quanti -qualitativa, com base em como eles entregam em comportamentos desejados.

■ , Deverá assegurar que os gestores avaliam as pessoas pelo menos uma vez um ano e preferência duas vezes, em formal, sessões presenciais. As avaliações informais

devem acontecer o tempo todo. Mas quando se trata de avaliações formais, uma das sessões presenciais deve as pessoas saberem onde estão em relação aos outros. Se sua empresa pratica a diferenciação, é um sistema de avaliação bem onde a borracha encontra a estrada.

■ Finalmente, um sistema de boa avaliação deve incluir uma componente de desenvolvimento profissional.

Os gerentes devem não apenas falar a seus colaboradores próximos passos da carreira, mas devem eliciar dos nomes das duas ou três pessoas que acham que poderia substituí-los que eles devem ser promovidos.

Mesmo com todas essas características, nenhum sistema de

avaliação é de primeira linha, a menos que ele é constantemente monitorado pela integridade. Alguém tem que ter a responsabilidade — e a prestação de contas — para perguntar se o sistema de avaliação está capturando a verdade, assim como uma boa auditoria faz equipa com os números.

SUA
EMPRESA

É que o sistema de avaliação realmente medir valores da empresa, ou isso só medir resultados financeiros?

É que ele realmente se implementado com sinceridade, ou as pessoas explodir isso como um desperdício de tempo?

As pessoas realmente aprender no final do mesmo o que devem fazer para melhorar o seu desempenho?

Apenas a integridade pode manter sistemas de avaliação de papel-empurrando-se. E desde que não há nenhuma lei para que isso aconteça e não qualquer um da equipe de auditoria, cabe a cada chefe dando uma avaliação — com o vigoroso apoio de RH — para assumir esta responsabilidade sobre si mesmo.

Você não vai ser preso se não, mas fazê-lo de qualquer maneira,

porque ele vai fazer você e sua equipe é melhor.

**PRÁTICA 3: Criar
mecanismos eficazes —
Leia: dinheiro,
reconhecimento e
treinamento — para
motivar e reter.**

Eu nunca vou esquecer o tempo que eu estava em uma reunião sobre como a GE deve recompensar o vencedor do prêmio Steinmetz, dado anualmente ao melhor cientista da empresa. Eu era um grupo VP no momento, e então meus ouvidos realmente animou-se quando um dos vice-presidentes, um cara com um monte de estatura e muita massa, registrado sua opinião.

"Essas pessoas não querem dinheiro," ele disse, "eles querem reconhe-nição."

Ele deve ter esquecido de onde
ele veio!

Claro, as pessoas querem ser
reconhecidos pela grande perfor-
mance. Placas e fanfarra pública
têm seu lugar. Mas sem dinheiro,
eles perdem muito do seu impacto.
Até mesmo os prêmios Nobel e
Pulitzer vêm com prêmios em
dinheiro.

— 106 —

Placas e fanfarra pública
têm seu lugar. Mas sem
dinheiro, recompensas
perdem muito do seu
impacto.

GESTÃO DE
PESSOAS

Se sua empresa estiver
gerenciando as pessoas bem, ele
firmemente se alinha bom
desempenho com as recompensas.
Quanto melhor você faz, mais
recebes — e que ficasse em *ambos*
a alma e a carteira.

Não há quase nada mais
frustrante do que trabalhando duro,
reunião ou exceder as expectativas
e descobrir que não importa para
sua empresa. Você não ganha nada
especial, ou levas com o que todo
mundo faz.

As pessoas precisam obter
recompensas diferenciadas e
reconhecimento de ser motivado. E
as empresas precisam entregar
ambos para retenção.

É tão simples.

Tomemos o caso de uma
mulher que conheço que se
graduou com uma licenciatura em
design de teatro de uma
Universidade da Ivy League e
ansiosamente começou a trabalhar
como um comprador em uma

prestigiosa varejista de Nova York. Apesar das horas esgotante e baixos salários, esta mulher mostrou promessa imediata. Suas seleções para o departamento de sportswear quebraram recordes de vendas de seis trimestres em linha reta, e ela conseguiu reparar relacionamentos da loja com dois fornecedores descontentes. Embora não tenha sido parte do trabalho — e outros compradores brincava com ela para "exagerar" — ela trabalhou no chão e a caixa registradora repousar sob melhor os clientes do seu departamento.

Há dois anos, este comprador tem muito pouco reconhecimento público para o seu sucesso. Foi ruim demais, mas seu bônus também foi stan dard — exatamente o que a empresa descreveu como média durante o processo de entrevista.

Ela
teve
que
parar
para
desco

brir o
quant
o ela
foi
avalia
da.
Quand
o ela
pediu
sua
demis
são, o
chefe
dela
ficou
choca
do.

"Mas
por que
está
indo
embora
?" ela
pergun
tou.
"Você
tem um
grande
futuro
aqui!"
"Então

está
drenan
do —
ningué
m
nunca
me diz que eu estou fazendo um
bom trabalho."

— 107 —

morrendo de vontade
de chegar lá!

jogo deles. Mas eles são

Eles chegaram ao topo da

Pessoas boas nunca acho
SUA
EMPRESA

"Ninguém nunca *me* diz que eu estou fazendo um bom trabalho," o chefe dela atirou de volta. "É assim que vai aqui. Você deve obter uma pele grossa."

Varejo é um ambiente de trabalho notoriamente difícil. Mas a prática de não premiar o desempenho é comum em muitas indústrias e uma das principais razões pelas quais pessoas bom deixar.

Uma empresa vencedora não deixa pessoas boas sair pela porta por falta de reconhecimento, financeira ou outra.

Outra forma de chave para motivar e reter é através do treinamento.

Se você já contratou as pessoas certas, eles vão querer crescer. Eles vão estar estourando com o desejo de aprender e fazer mais. Um bom mecânico vai querer saber como operar mais máquinas e, eventualmente, como na loja. Uma boa fabricação pt-gineer vai querer viajar para o Japão para visitar as empresas que utilizam técnicas de anúncio-avançado que ele apenas leu sobre. Uma boa pessoa PR vai querer aprender a comunicar mais eficazmente na Web.

Bom nunca acham que eles atingiram o topo de seu jogo. Mas estão ansiosos para chegar lá!

Uma empresa que gerencia bem ajuda as pessoas que isso aconteça. Se ele pode pagar, tem liderado por seus próprios executivos, que servem não só como professores mas como modelos de treinamento in-house. Uma empresa com menos recursos pode facilitar a formação lá fora em qualquer número de bons programas.

Em ambos os casos, faz-se de que o
treinamento é visto

como
recom
pensa
por
desem
penho
, não
um
manua
l para
tempo
serviu

.
Em
presas
não
pode
m
prome
ter seu
povo
empre
go
vitalíc
io.
Conco
rrênci
a
global

é
muito
feroze
s e
eco-
nomic
ciclos
muito
freque
ntes
de tais
garant
ias.

Ma
s
ele
s
po
de
m
pro
me
ter
dar

GESTÃO DE PESSOAS

as pessoas de todas as chances para a empregabilidade — habilidades que os fará mais atraente se eles são forçados a se separar.

Como recompensas e reconhecimento, o treinamento faz isso. Isso motiva as pessoas, mostrando-lhes uma maneira de crescer, que a empresa se preocupa, e que têm um futuro.

Se você estiver fazendo isso certo, quererão fazer que o futuro com você.

**PRÁTICA 4: Enfrentar
em linha reta em relação-
navios carregados — com
sindicatos, estrelas,
controles deslizantes e
endócrinos.**

Como as famílias, as empresas têm relacionamentos cheios de história ou repletas de tensão.

Mas gestão de pessoas bem significa prestar especial atenção a estes relacionamentos difíceis, não apenas deixando-os apodrecem ou flutuam sobre um certo esquecimento — abordagens que são totalmente humanas, mas muitas vezes acabam em uma bagunça.

Gestão de pessoas boa exige que as empresas de confrontar seus relacionamentos carregados com sinceridade e ação.

Vamos começar com os sindicatos. Quando eu estava na GE, que foi bem conhecido que eu não era fã dos sindicatos. Eu pensei que eles criaram condições que fez a empresa menos competitiva, e levaram uma cunha desnecessária entre a gerência e os funcionários.

Eu uso a palavra "desnecessária", porque na minha experiência, os sindicatos surgem somente quando uma planta ou um escritório está sendo gerenciado

por alguém que é abusivo, remoto ou indiferente, e cujas ações têm tirado a voz e a dignidade dos empregados. Sem dúvida, o chefe precisa ser reformada ou removido porque União-réégál é uma resposta excessiva com negativos a longo prazo consequências — realmente para todos.

SUA
EMPRESA

Nós tivemos vários sindicatos de longa data na GE durante meu tempo como CEO. Sempre senti que nossa relação era sincero e respeitoso, e nunca tivemos uma greve nacional. Eu posso pensar em duas razões por que.

Primeiro, nós sempre declarou os nossos princípios e preso a eles, e em segundo lugar, nunca começamos nosso relacionamento à mesa das negociações.

Princípios primeiro.

A coisa mais importante a lembrar sobre uniões é que eles são feitos de seu povo. Trabalham juntos, residem nas mesmas cidades, e muitas vezes seus filhos ir à escola ou brincam juntos. Suas vidas e futuros estão interligados.

Por tudo que você tem com os sindicatos é sua integridade — sua palavra. Você pode lutar com problemas, e você será. Mas seu combate será mais produtivo se você sempre é clara sobre quais as

questões são negociáveis e que são intocáveis. Durante as negociações, waffle só sobre esses assuntos que você identificou como negociável e nada mais. Caso contrário, sua palavra será sem sentido, e a sua relação será sem confiança.

Agora à mesa das negociações. Envidar todos os esforços para não ter seu primeiro encontro lá. Uma zona de guerra não é lugar para nos conhecermos.

Quase toda vez que eu viajei para as empresas com Bill Conaty, nos reunimos com representantes do sindicato locais. Estas sessões foram principalmente para conhecermos melhor e esquematizar posições sem qualquer agenda imediata. Todo mundo iria ter a chance de falar, e melhor ainda, nesses ambientes, estávamos todos mais inclinados ouvir. Bill e eu sempre aprendi muito, e servido o Bill e a empresa bem em cada negociação nacional.

**Vejamos outro
relacionamento carregado
para gerenciar:**

com estrelas. Uma coisa é certa.
Você precisa de estrelas para
ganhar, e eu tenho sempre
defendeu a identificar suas estrelas
— que top 20 por cento — e
acariciando e recompensando-os
de forma outsize.

Mas acariciando pode sair pela
culatra. O ego de uma estrela pode
ser uma coisa perigosa. Já vi
jovens talentos promovidos muito
rapidamente e

Idealmente, a estrela será substituída dentro de oito horas. Isso envia a mensagem de que nenhum indivíduo é maior do que a empresa.

GESTÃO DE
PESSOAS

sua ambição girar fora de controle. Vi fantástico dos analistas financeiros, engenheiros, e os executivos da rede também obter um disse muitas vezes que eles são insubstituíveis, e eles começam a gabolice próximo ao ponto de que suas equipes ressentem. Já vi inteligente, indivíduos capazes vim a acreditar que eles são tão indispensáveis que eles não devem ser vinculados por qualquer coisa, incluindo os valores da empresa.

Estrelas podem se tornar monstros se você deixá-los.

É por isso que alguém tem que estar atento, designadamente o chefe da estrela, com o apoio da HR, se tiver. Este trabalho não pode cair através das rachaduras. O minuto

uma estrela parece estar ficando arrogante ou fora de controle, alguém tem que chamar a pessoa para ter uma conversa franca sobre valores e comportamentos. Você nunca pode ter medo de suas estrelas; Eles não podem como refém uma empresa.

Agora, às vezes estrelas surpreendem-lo e embora. Isso pode ser um momento decisivo. Idealmente, a estrela será substituída dentro de oito horas. Está certo, oito horas. Esta reação imediata envia a mensagem para a organização que ninguém é indispensável. Ele grita que nenhum indivíduo é maior do que a empresa.

Numa manhã de Verão de 2001, assim como Jeff Immelt estava prestes a ocupar o cargo de CEO, Larry Johnston, que foi CEO da nossa conta de aparelhos, veio à sede para nos dizer que ele estava tomando o cargo de CEO da Albertsons, o

grand
e
cadeia

costa
oeste
alime
ntos e
medic
ament
os.
Larry
foi
uma
grand
e
presen
ça na
GE,
com
um
forte
históri
co e
grand
e
reputa
ção.
Mesm
o que
o
anúnci
o de
sua
partid

a
bateu
o
vento
fora
de
nós,
nos
muda
mos
rapida
mente

.
04:00
naquel
a
tarde,
nós
nomea
do
Jim
Camp
bell, o
gerent
e de
venda
s em
aparel
hos,
para o
trabal

ho.
Albert
sons

— 111 —

Um controle deslizante só
aparece no

os movimentos.

trabalho e passa por

SUA
EMPRESA

tem
um
grand
e
CEO,
e nós
nunca
perde
u uma
batida
. Jim
foi
deslig
ado e
gerênc
ia-
ning
desde
o
primei
ro dia.

A
única
maneir
a de
ser
capaz
de re-
coloca

r uma
estrela
rapida
mente
é ter
uma
lousa
de
pessoa
s
dispos
tas a
fazê-
lo. É
onde
os
sistem
as de
avalia
ção
boa

Entra-se, nomeadamente, o planeamento do desenvolvimento da carreira. Esse processo pode emergir um ou dois candidatos internos para substituir qualquer estrela que se afasta.

Não espere até que a estrela deixa para começar o processo de substituição. Então é tarde demais para fazer o ponto.

É de uma terceira relação complicada com o que eu chamo

deslizantes. Estes são os funcionários que antes eram bons desempenhos mas ter batido em uma parede por alguma razão ou outra, variando de uma crise de meia idade a uma decepção relacionadas com emprego.

Um controle deslizante, enquanto geralmente bem gostava, agora só aparece no trabalho e atravessa os movimentos. Na maioria dos casos, não se sabe o que fazer sobre isso. Na verdade, a situação geralmente é tão estranha, as pessoas de olhar.

Você não pode. Controles deslizantes precisam ser reenergizar, com novos postos de trabalho ou treinamento. Caso contrário, eles fossilizam em seus empregos, e crescem frequentemente amarga, lentamente mas seguramente infectando seus grupos com desinteresse. Muitas vezes, gestores levar um longo tempo

para soltar estes Individuais porque suas realizações anteriores eram mais do que aceitável. Mas uma empresa que gerencia as pessoas bem rapidamente se move para pegar seus controles deslizantes de volta no jogo e se isso não funcionar, lhes diz que o jogo acabou.

A relação final que não pode ser ignorada é com

endócrinos. Estes são os indivíduos que causam problemas para esporte — incitar a oposição à gestão para uma variedade de reafilhos, a maioria deles mesquinho.

GESTÃO DE PESSOAS

Geralmente, essas pessoas têm bom desempenho — é sua capa — e assim eles são suportados ou apaziguados.

Uma empresa que gerencia as pessoas bem leva endócrinos frontalmente. Primeiro, lhes dão muito duros avaliações, nomeando seu mau comportamento e exigindo que ela mudam. Geralmente não. Endócrinos são um tipo de personalidade. Se for esse o caso, obtê-los fora do caminho as pessoas tentando fazer o trabalho deles. Que são venenosas.

**PRÁTICA 5. Lutar
contra a gravidade e em
vez de tomar a média 70
por cento concedido,
tratá-los como o coração e
a alma da organização.**

Como prática 4 sugere, gestores acabam gastando a maioria de sua energia gestão de pessoas em relationships carregada — muitas vezes tentando resgatar controles deslizantes ou endócrinos. Isso é natural, mas é um erro.

Maior parte do trabalho em uma organização é feito pelo povo em meio 70, aqueles artistas sólidos que não brilham muito, mas trabalho duro e bem e talvez pudesse brilhar com bastante cuidado e no tention. Você só não pode permitir a média 70 labutar afastado em uma forma de obscuridade, como um filho do meio bem comportado, educado em uma família de atenção prodígios e encenqueiros.

Luta de empresas bem geridas que puxar. Na verdade, certifique-se que os gerentes passam pelo menos 50% de seu tempo de pessoas em seu maior eleitorado, avaliação e coaching-los. Além disso, eles não se esqueça a média 70 quando se trata de recompensas, reconhe-nição e formação.

Uma observação importante. Em empresas maiores, a média de 70 pode ser um grupo altamente diferenciado. De certa forma, tem seu próprio top 20, valu-poder médio e inferior 10 por cento. Você precisa reconhecer essas variações de desempenho — você pode ter certeza de que os empregados fazem. Em

SUA EMPRESA

fato, uma comum e prejudicial dinâmica é a saída dos melhores artistas no meio 70. Alguns desses indivíduos são quase estrelas — seu desempenho é tão perto. Mas quando eles se consideradas em conjunto com a média de 70 e não são controlados atentamente, deixam na frustração para uma empresa onde eles serão mais apreciados. Isso é uma perda real.

Futuras estrelas são muitas vezes trabalhando dura — calmamente — no meados-dle 70. Uma boa companhia que reconhece e torna claro que este ranking é apenas um instantâneo no tempo. Que incentiva a este grupo, usando todas as ferramentas no seu kit de gestão de pessoas.

O ponto é: A média de 70 importa muito. É o coração e a alma — o núcleo central — de qualquer empresa.

Se você vai gerenciar as pessoas de bem, você

simplesmente não pode por-se a maioria deles.

PRÁTICA 6. Desenho do organograma para ser tão liso quanto possível, com relacionamentos hierárquicos incrivelmente claros e responsabilidades.

Em 2004, Clayton, Dubilier & Rice adquirida Culligan Internacional, o tratamento de água e as empresas de abastecimento com aproximadamente US \$ 700 milhões em vendas anuais e cerca de cinco mil funcionários espalharam por treze países. Um dos parceiros CD & R, George Tamke, o antigo co-CEO da Emerson Electric, foi nomeado presidente. George estava bem ciente que Culligan tinha sido através de dez proprietários nos últimos quinze anos, mas ele não podia acreditar que a desordem

organizacional que acertá-lo quando ele entrou pela porta. George descobriu que muitos funcionários simplesmente não sabiam onde eles se encaixam — quem eles relataram que, quem informou a eles, e que resultados cada pessoa era responsável.

— 114 —

Hierarquias tendem a fazer pouco gerais fora pessoas perfeitamente normais que se encontram em organizações que respondem apenas ao posto.

GESTÃO DE
PESSOAS

George teve o luxo de estudar o negócio para noventa dias antes da CD & R fechar o negócio, então ele teve uma ideia clara de como Culligan deve ser organizado. No prazo de trinta dias, George relativamente novo CEO do Culligan, Mike Kachmer, tinha projetado e implementado uma novo organograma que eliminou qualquer confusão.

É muito cedo para falar sobre o impacto desta mudança na linha de fundo de Culligan, mas baseado no meu todo-demasiado-frequente GE tranforme em-ence clareando estruturas confusas e ambíguas caso contrário, será significativo.

Situação do Culligan, infelizmente, não é exclusiva para o velho, multinacionais de Julhode-cido. Recentemente, eu falei com Dara Khosrow-shahi, o novo CEO da empresa de viagens online Expedia. Dara também entrou um atoleiro de gráfico org quando ele chegou no trabalho, no

final de 2004. Expedia, menos de dez anos e altamente empreendedor, foi crescendo tão rápido, ninguém tinha tido tempo para clarificar os papéis e responsabilidades de relatórios. Como sua primeira priority, Dara estabeleceu para consertar isso.

Meu objetivo aqui não é descrever como inventar o organograma perfeito. Cada empresa faz isso de forma diferente, com base em seu tamanho e o negócio é em. Mas alguns princípios aplicam-se através da placa. Se você deseja gerenciar as pessoas efetivamente, ajudá-los, certificando-se que o organograma deixa o mínimo possível para a imaginação. Que deve pintar um cristalino image
ns de
estrut
ura
hierár
quica
e
torná-
lo

eviden
te
quem
é o
respon
sável
para
que
resulta
dos.

Tã
o
import
ante,
deve
ser
plana.

Olh
a, cada
camad
a em
uma
organi
za-ção
coloca
girar
sobre
uma
nova
iniciati

va ou
evento
organi
zacion
al. É
como
o
sussurr
ante
jogo,
teleinf
antil

Torne a sua empresa mais plana. Os gerentes devem ter dez relatórios diretos no mínimo e 30 a 50 por cento mais se eles são experientes.

SUA
EMPRESA

telefo
ne.
Cada
vez
que
um
pedaç
o de
infor-
mação
viaja
atravé
s de
outra
pessoa
, ele
muda.
Cama
das
també
m

fazem
isso,
adicio
nando
a
interpr
etação
e buzz
como
infor
mação
viaja e
descer
a
escada
. O
truque
,
então,
é ter
menos
degra
us.

Ca
madas
têm
outros
vícios.
Adicio
nam o
custo

e a
compl
exidad
e de
tudo.
Eles
coisas
mais
devag
ar
porque
eles
aumen
tam o
númer
o de

recepções e reuniões necessárias
para qualquer coisa seguir em
frente. Eles têm uma forma odiosa
de enterrar novos negócios, ou
pequenas unidades nas grandes
empresas, em favos de mel da
burocracia. Eles tendem a fazer
pouco gerais fora pessoas
perfeitamente normais que se
encontram em hierarquias que
respondem apenas ao posto.

O horror das camadas não é
novidade para ninguém. E ainda
empresas gravitam em direção a
eles. Para alguns, camadas, sintá-

se como a única maneira de responder ao crescimento. Mais vendas — rápido, adicionar mais gerentes de distrito no campo. Mais funcionários — rápido, adicionar mais pessoal na sede.

Para outros, o raciocínio é ainda pior. Camadas são uma maneira de dar às pessoas a sensação de crescimento, quando não há nenhum. Camadas permitem que você dê empregados promoções em vez de aumentos. É melhor que não fazer nada, certo? Errado!

A força inexorável em direção a camadas é por isso que sugiro que faça sua empresa 50 por cento mais plana do que você normalmente se sentiria confortável com. Os gerentes devem ter dez relatórios diretos no mínimo e 30 a 50 por cento mais se eles são experientes.

Quando você tem grandes jogadores, você terá a maioria deles se seus relacionamentos de reporte e responsabilidades são incrivelmente

GESTÃO DE PESSOAS

Claro. Seu organograma não é a única maneira de conseguir isso, mas é um primeiro passo necessário.



Depois que você contratou grandes pessoas, seu trabalho se torna gerenciá-las em uma equipe vencedora.

Que HR importância, com um quadro de tipos de pastor-pai no leme. Certifique-se de pessoas realmente sabem como fazem, com sistemas de avaliação que são honestos e verdadeiros. Motivar e reter sabiamente com o dinheiro, reconhecimento e treinamento. Enfrentar em relação-navios carregados sem vacilar. Ampla atenção ao seu maior constituency, a média de 70%. E, finalmente, obter a organograma achatado e endireitou.

Estes seis práticas levam tempo,
isso é verdade. Mas as empresas
não são edifícios, máquinas ou
tecnologias. Eles são as pessoas.

Além de gerenciá-las, o
trabalho é mais importante?

8

Maneiras de despedida

DEIXAR IR É DIFÍCIL DE FAZER

NOW FOR THE HARD PART.

Para três capítulos anteriores deste livro, eu já falei sobre o excitante, energizando o material de trabalho — levando, encontrando grandes jogadores e gestão de pessoas em uma equipe vencedora.

Mas todos sabemos que o trabalho não é um paraíso eterno.

O trabalho é mais como o jardim do Éden. Às vezes as pessoas tem que me deixar ir.

Esse evento — seja ele um despedimento por incumprimento ou uma dispensa por razões económicas — é horrível, tanto para a pessoa que faz a expulsão e, obviamente, para a pessoa ser convidado a sair. A maioria dos bons gerentes acham a ação real incrivelmente difícil — sentir culpa e ansiedade antes, durante e depois. Quanto a pessoa sendo solta, pode ser o pior dia da sua carreira. Para alguns, o trabalho tem sido a sua identidade, rotina central ou segunda família, e sendo forçado a deixar é um tipo de morte pública. Para outros, trabalho pode significar menos emocionalmente, mas é uma necessidade financeira, e a perspectiva do desemprego é assustador.

Este capítulo é sobre como gerenciar uma despedida das maneiras com como pouca dor e dano possível.

Importante, nem todas as partidas são criadas iguais.

- **Em primeiro lugar, há disparos por violações de integridade — roubar, mentir, enganar ou qualquer outra forma de violação ética ou jurídica.**

- **Em seguida, há demissões devido a crises econômicas.**

- **Finalmente, há disparos por incumprimento.**

O último destes é o foco principal do presente capítulo, porque esses

são os que normalmente se transformam em meses amargos.

Não precisa ser assim.

O antídoto é na verdade muito simples: os gerentes precisam aceitar que deixar as pessoas ir não é algo a ser evitado, dependentes para HR, ou feito rapidamente com os olhos fechados. Em vez disso, é um processo que eles devem totalmente própria, guiada por dois princípios: não sur-prise e humilhação mínima.

Mas antes de olharmos com mais profundidade em como atingir esses objetivos, vamos falar sobre as duas primeiras formas de separação.

VIOLAÇÕES DE INTEGRIDADE

... são básicos. Em tais casos, você não precisa hesitar por um momento antes de demitir alguém ou se preocupe com isso também. Basta fazê-lo e certifique-se de que a organização sabe o porquê, para que o consequências de quebrar as regras não são perdidos em qualquer um.

a empresa está fazendo.

deve saber como uma

Só as pessoas sênior,

Todos os empregados, não
MANEIRAS
DE
DESPEDIDA

DEMISSÕES DEVIDO À ECONOMIA

... são mais complicadas.

Pense em todas as vezes que você transformou-se no noticiário da noite para ver zangados funcionários protestar em frente as portas de uma planta ou a porta da frente de um prédio de escritórios. Só foram anunciadas demissões, e as pessoas estão em estado de choque. Eles se sentem como se uma bomba caiu sobre eles, de repente.

Você pode apostar que a equipa de topo não se sente assim. Provavelmente sabiam que demissões foram iminente por meses.

O fato de que todos os outros não é realmente inconcebível. Todos os empregados, não só os seniores, devem saber como uma empresa está fazendo.

Claro, informações financeiras não é sempre fácil de chegar em

suas mãos. Se você estiver executando uma divisão de dez-pessoa de um conglomerado, por exemplo, você pode ter acesso aos dados sobre o seu negócio mas sei pouco sobre como outras empresas estão executando. Por outro lado, se você estiver executando uma loja de máquinas de dez pessoa, lá não é nenhuma razão no mundo porque os funcionários não devem saber sobre todos os sinais vitais do negócio — o volume de ordens, a linha de tamanho e tendência de margens de lucro, os concorrentes de baixo custo de emerg-ing e assim por diante.

Para a maioria dos gerentes, a disponibilidade de dados financeiros mentiras onde alguns entre esses extremos.

Seu
trabalh
o é
conseg
uir
tanto
quanto
você
pode

buscá -
lo para
o seu
povo
tão
claram
ente e
tão
freque
nteme
nte
quanto
possív
el.
Dessa
forma,
se as
demiss
ões
devem
ocorrer
, pelo
menos
as
pessoa
s vai
ter
algum
nível
de

prepar
ação.

O
mesmo
princíp
io
detém
de
demiss
ões
devido
a
mudan
ças do
merca
do.
Durant
e

SUA EMPRESA

a Internet boom, por exemplo, muitas empresas francamente se esforçavam para contratar gurus técnicos do caminhão. Como a realidade do e-commerce, estabeleceu-se em, rapidamente tornou-se óbvio que esta contratação tinha sido excessiva e alguns dos técnicos teria que ir. A maioria dos gerentes nesta situação tinham ajuda a ajudá-los, graças a cobertura da mídia intensiva do colapso do setor. Mas comunicação aberta deve ser a ordem do dia não importa o quê.

No ano passado em uma sessão Q & A em Orlando, Flórida, foi introduzido ao público pelo proprietário e CEO de um baseado em Nova Inglaterra consultoria e empresa de treinamento. Antes da sessão, perguntei-lhe sobre o seu negócio. Ela me disse que tinha tomado um verdadeiro hit depois do estouro da bolha de Internet. Ela teve que demitir metade dos seus trinta funcionários.

"Como está?" Eu perguntei.

"Muito bem", ela respondeu, para minha surpresa. "Meu marido e eu praticava gestão de livro aberto. Nossos funcionários sabiam tudo sobre o estado do nosso negócio. Quando chegou o momento para as demissões, as pessoas estavam tristes, mas compreenderam."

Hoje, o negócio está florescendo, e muitos dos funcionários de para-mer do CEO voltaram sem amargura.

Escusado será dizer, esta é a situação ideal — a empresa era pequena e ele também beneficiou de cobertura de Internet indústria colapso. Mas mesmo se sua empresa é grande e as condições econômicas são mais vagas, sempre ajuda a ter suas cartas na mesa para os funcionários ver no caso de uma recessão.

DEMISSÕES POR INCUMPRIMENTO

Agora para o mais complexo e delicado tipo de disparo, quando um indivíduo tem que sair por causa do mau desempenho.

Anteriormente eu usei "direta"
para descrever a abordagem não-
surpresa, minimal-humilhação para
essas situações. Não quis fazê-lo
parecer fácil — não é.

— 122 —

O mais complexo e delicado
tipo de disparo são quando
um indivíduo tem que sair
por causa do mau
desempenho.

MANEIRAS
DE
DESPEDIDA

Inf
elizme
nte,
você
aprend
er a
dispar
ar
sobre
o
trabalh
o, sob
o mais
estress
ante
de
circun
stância
s.
Realm
ente,
nada
te
prepar
a. Os
gerent
es não
fica
sentad
o
faland

o
sobre
como
fazer
isso,
compa
rar
notas.
Não
tenho
conhe
ciment
o de
nenhu
ma
escola
de
negóci
os que
ensina
r o
proces
so, e
enqua
nto
empre
sa
progra
mas
de
treina

mento
podem
falar
muito
sobre
avalia
ções,

Não que eu saiba oferecem muita ajuda sobre como realmente deixe o povo ir.

O que você deixa para seus instintos. Talvez algumas pessoas nascem para atirar bem. Sei que não fui. Eu fiz isso por anos e nunca me acostumei. Eu estava particularmente ruim em meus primeiros anos como gerente. Uma das minhas memórias mais dolorosas de Pittsfield, onde corri plásticos, é do dia que um menino pegou o ônibus da escola e socou meu filho John na cara. Eu tinha despedido o pai do garoto no dia anterior, e obviamente, eu tinha feito errado. Não fez qualquer diferença que eu pensei que eu tinha tratado bem o assunto. A família do rapaz não entender dessa maneira.

OS TRÊS GRANDES ERROS DE DISPARO

Às vezes as pessoas estragar tão
regiamente merecem ser demitido
sem muita demora.

Uma vez tive um gerente em
plásticos que teve que sair após
noventa dias porque, enquanto ele
tinha um currículo carregado com
graus de presti-Guilherme e foi tão
encantador como poderia estar no
bate-papo, ele era completamente
ineficaz em cada única tarefa. Um
amigo meu foi demitido de seu
emprego como uma loja de roupas
caixeiro na primeira semana porque
ela esqueceu de pedir metade dos
clientes para assinar seu crédito

Ele explodiu em fúria,
gritando, "você tem que ser
louco. A gente não atira
pessoas nesta empresa!"

SUA
EMPRESA

boleto
s de
cartão
. Ela
diz
que se
não
tivess
e a
demit
u o
chefe
dela,
ela

teria
dispar
ado
sozinh
a.

No
rmalm
ente,
no
entant
o, as
demiss
ões
por
incum
prime
nto
não
são
tão
preto e
branca
s. Há
muito
mais
cinza
sobre
quem
fez o
quê e
o que

deu
errado
que
levam
até o
final.

Por causa disso, existem três maneiras principais que gerentes chegar atirando errado — muito rápido, não usando bastante franqueza e tak-ing há muito tempo.

Para obter um exemplo da primeira dinâmica, tomemos o caso de um amigo meu que dirigia uma unidade de sessenta-pessoa dentro de uma empresa de três-cem-empregado. A empresa tinha vindo a crescer e as coisas foram geralmente bem. Realizou-se em particular e tinha uma cultura familiar, ou seja, desempenho medíocre foi geralmente toler-ated em nome da simpatia. Não era incomum para os funcionários a carpool durante a semana e socializar nos fins de semana. Tal como acontece com muitas pequenas empresas, avaliações de desempenho foram eventos geralmente informais com muitas brincadeiras genéricas.

Quando meu amigo foi promovido a chefe da unidade, ela logo percebeu que um dos seus tenentes chefe, o homem responsável pela distribuição, a quem chamarei de Richard, não foi à altura das exigências do negócio crescente. Para agravar a matéria, Richard foi um verdadeiro disruptor, conforme descrito no último capítulo. Ele nunca perdeu uma oportunidade para desafiar a autoridade do novo chefe ou patrão dela; Normalmente, seus comentários negativos vieram sob a forma de humor sarcástico com os seus pares nos corredores.

Desempenho de Richard era terrível, mas era muito perto. Ele regularmente prazos e parecia incapaz de lidar com a logística cada vez mais complexa. Meu amigo falou com Richard vários

MANEIRAS
DE
DESPEDIDA

vezes sobre seus defeitos, sem sucesso. Finalmente, após um período difícil de particularmente a do corredor de Richard sniping, um cliente importante chamado a queixar-se de que seu embarque foi uma semana de atraso. Meu amigo tinha-a — Richard teve que ir.

A reunião de demissão oficial não poderia ter sido pior. Dizer que Richard foi surpreendido é um eufemismo. Ele explodiu em fúria, gritando, "você tem que ser louco. A gente não atira pessoas nesta empresa!" e "Você vai pagar por isso." Ele então saiu, correu de volta para o seu escritório em outra parte da compilação-ing e convocou uma reunião improvisada com sua própria equipe de oito pessoas. Mesmo que ele limpou a mesa dele e se foi dentro de horas, um movimento de ódio-gestão tinha sido lançado. Alguns funcionários da unidade —

em particular, o círculo de Richard de amigos — sentiu que ele tinha sido demitido sem aviso suficiente, e queixaram-se eles já não confiavam o chefe ou a organização. Nas semanas que se seguiram, productiv-dade caiu por uma ordem de magnitude, como as pessoas gastaram excessiva quantidades de tempo reunindo atrás de portas fechadas para falar sobre a partida de Richard, cheia como ele foi manipulado, e que poderia ser o próximo.

Meu amigo levou cerca de três meses para restabelecer o equilíbrio e obter sua unidade em movimento novamente.

O segundo erro de fuzilamento é uma variação do caso de Richard, e envolve a falta de sinceridade e um mal-entendido sobre a justiça.

Dizer que você tem um funcionário chamado Gail. Ela não alcança suas quotas de vendas, e seus colegas de trabalho realmente não podem contar com ela para uma razão ou outra. Ela está danificando o desempenho da unidade e moral. Mas

amigável da Gail para todo mundo,
ela se esforça, e ela foi com a empresa
há anos. Toda vez que você tenta
dizer a ela o quanto ela está fazendo,
ela é tão alegre e ignorando que a
conversa fica confuso, e você acaba
escondendo seu negativo

— 125 —

falar mal ou elogiar.

empresa. Eles podem

passa a representar sua

Cada pessoa que deixa

SUA
EMPRESA

sentimentos por trás de um sorriso forçado e uma mensagem ambígua sobre "trabalho-ing mais esperto."

Em seguida, a situação atinge um estágio de crise. Gail realmente estraga tudo, e em uma explosão de raiva impulsiva, você demiti-la. Ela fica chocada e começa a lembrar de todos os comentários positivos que deu-lhe ao longo dos anos. Você responder, chegando com uma indenização pacote-idade que se sente muito rica que, dado o quanto ela é formada de underper. Ela odeia o pacote — é um insulto, ela diz — e ela fica irritada. Você ficar com raiva porque você não pode acreditar que ela está com raiva.

Você sente que ela deveria agradecer que você carregou ela por tanto tempo! A próxima coisa você sabe, da Gail foi de amargo chocado ao bravo para como ela sai da porta.

Isto pode não ser o último que ouvir dela. Pense sobre a última vez que você perdeu um aluguer promissor ou um cliente potencial. Eles podem ter falado de Gail, que saiu para se tornar um "ambassador" para sua empresa.

Cada funcionário que deixa passa a representar sua com-pany. Para os próximos cinco, dez ou vinte anos, eles podem falar mal ou elogiar. Em casos mais extremos, pessoas demitidas pegue sua raiva pública, e alguns se tornam chamados denunciantes. Eu digo "so-called" porque já vi muitas empresas "expostas" — erroneamente — por pessoas que procuram mais do que vingança para um disparo realizado por um gerente que deveria e poderia ter

feito
melho
r.

E
agora,
o
terceir
o erro.
Ocorre
quand
o um
dispar
o
aconte
ce
muito
lentam
ente e
você
recebe
rá uma
espéci
e de
efeito
Dead
Man
Walki
ng.
Todos
sabem
que
uma
pessoa
está

prestes
a ser
desped
ido,
includo a
pessoa
, mas o
chefe
espera
muito
tempo
para
puxar
o

Infelizmente, demorou
cerca de um ano antes de
Steve foi dispensado. Em
todas as reuniões de
equipe, assistimos em
agonia, como a auto-
confiança escoada fora
dele.

MANEIRAS
DE
DESPEDIDA

gatilho.
O
resultad
o é

enorme
awk-
wardnes
s no
escritóri
o que
pode
levar a
uma
forma de
paralisia

.
Eu vi
o Dead
Man
Walking
ef quanto
às vezes
mais do
que eu
me
lembr-
ber.
Lembro
uma
reunião
na sede
da...
quando
eu era
uma

divisão
VP.
Cerca de
dez
pessoas
estavam
lá,
incluem-
ing um
dos meus
colegas

—
"Steve"
— que
tinha tido
consisten
temente
mal re-
quente.
Antes
mesmo
de
começar
a
reunião,
todo
mundo já
percebeu
que
Steve era

um caso perdido. Mas uma vez que a reunião começou, o desconforto ficou pior. Chefe do grupo comidos resultados trimestrais do Steve e não permitiria que Steve abrir a boca para uma refutação. Steve podia fazer noth-ing bem. Para o coffee-break, todos fresadas ao redor, evitando o máximo possível de Steve. Nenhum de nós poderia olhá-lo nos olhos.

Infelizmente, demorou cerca de um ano antes de Steve foi dispensado. Em todas as reuniões de equipe, assistimos em agonia, como a auto-confiança escoada fora dele. Só sabia que o povo nos negócios do Steve teve que ser aleijado, como eles foram, sem dúvida, vendo a mesma coisa e só estavam esperando para descobrir quem seria seu substituto.

A questão, é claro, por chefes permite o efeito de Dead Man Walking ocorra? Uma razão é que queima é tão forte que ninguém gosta de fazê-lo, e então o evento Obtém muitas vezes atrasado. Mas com a situação do homem morto, algo mais sutil, muitas vezes está acontecendo. Os chefes deixem um

funcionário agonizando porque eles
querem pares da vítima para ver —
e, no sentido figurado, assinar — a
necessidade da decisão de
fuzilamento. Uma forma é cruel,
mas a maioria dos chefes prefiro ser
conhecidos como cuidado do que
rápido-acionado.

SUA EMPRESA

Richard, Gail e Steve são exemplos de como o fuzilamento der errado. Como você consegue certo?

PRIMEIRO, SEM SURPRESAS

Você pode tirar a surpresa de demissões de recessão económica, com muitas informações financeiras. Mas como é que se a surpresa de demissões na área cinza incumprimento?

Na verdade, já lidamos com essa pergunta nos capítulos anteriores este — naqueles discutindo franqueza, diferenciação e práticas de gestão de pessoas boas. Em particular, a resposta está no uso de um sistema de avaliação rigoroso, com suas revisões periódicas formais e informais. Muito simplesmente, um processo de avaliação de desempenho boa informa e prepara as pessoas da forma mais justa, mais aberta, que eu sei.

Se as pessoas sabem onde estão,
na verdade, um disparo na verdade
nunca acontece. Em vez disso, quando
as coisas não estão funcionando,
eventualmente há uma mútua
compreensão que é hora de se separar.

Neste tipo de ambiente, onde o
funcionário está fazendo Okey,
mas não é bem o que você quer,
pode levar um par de anos para o
fim do jogo ser claro para todos.
Durante esse período de tempo,
haverá muitas conversas cândidas
sobre metas de desempenho e
carreira. A possibilidade de separar
terá sido erguida e dis-insultada
abertamente.

Na situação ideal, a última
conversa vai como esta:

B OSS : Bem, acho que você sabe
sobre o que é esta reunião.

EMPLOYEE: Sim, eu acho que sim.

Então, quais são seus pensamentos
sobre tim -

ing e qual é o problema?

Além disso, como resultado
desse processo, algumas vezes

você te sorte, e o empregado vem
até você primeiro:

MANEIRAS
DE
DESPEDIDA

EMPLOYEE : Eu tenho uma oferta de trabalho grande, e acho que vou cair nessa. O que você acha?

BOSS : Que grande carreira mover para você. Acho que você deve tomá-la

Estes tipos de partidas são raramente acrimoniosos, e a surpresa é a última coisa que qualquer um sente.

Casos como Richard, Gail e Steve nunca podem ser eliminados diretamente, mas com processos de avaliação sincera e coerente no lugar, eles podem se tornar menos comuns todos os anos.

EM SEGUNDO LUGAR,
MINIMIZAR A HUMILHAÇÃO

Para tirar o embaraço pungente de um disparo, você primeiro tem que

entender a linha do tempo
emocional da experiência.

Para o chefe, o cronograma
começa muito antes do evento em
si. Na preparação para ele, você se
sente nervoso, frustrados e
angustiados. A menos que você é
um cretino completo, você teme a
coisa toda, especialmente a
conversa em si. Durante semanas,
você perder o sono, como vai a
ensaaiar. Falou com seu esposo ou
melhor amigo sobre o sit-visto
para ajudar a levantar o seu nervo.

Enquanto isso, seu empregado está
com medo, mas pela minha
experiência, geralmente otimista até o
fim. A negação é a emoção operativa.
A maioria das pessoas entra rescisão
reuniões esperando contra a esperança
não é o dia, um sentimento que
geralmente misturado com medo
angustiante.

Então, finalmente chega o dia, e
você se sentar.

Você dar as más notícias, e de
repente se sente aliviado; a
ansiedade flui de você. Acha que
acabou. Fi-lo gentilmente, que disse
coisas boas. O pacote é justo. Ufa.

Finalmente, eu posso continuar para
outros trabalhos, incluindo a
contratação de alguém de preencher
o lugar em breve-para-ser-vago. Vai
para casa sentindo que está
finalmente de um peso terrível

— 129 —

Sim, o empregado tem feito
um trabalho pobre. Mas até
que ele se afasta, seu
trabalho é ter certeza de que
ele não se sente como se ele
está em uma colônia de
leprosos.

SUA
EMPRESA

dos
seus
ombro
s.
Jantar
naquel
a
noite
sabe
melho
r do
que já
há
algum
tempo
.

Se
u
empre
gado
está
em
outro
fuso
emoci
onal,
para
dizer
o

mínim
o.

Me
smo
se ele
foi
bem
pre-
reduzi
do por
avalia
ções
sincer
os, ele
é
esmag
ado
— sua
auto-
estima
está
no
tanque
. Se
você
fez
tudo

Bem, ele não vai ser surpreso, mas
ele ainda poderia estar sentindo
terrivelmente triste e magoado.

No dia seguinte no trabalho é quando você deve começar a agir contra seus instintos. Sim, o empregado tem feito um trabalho pobre, e sim, ele levou uma quantidade desproporcional de seu tempo e energia al-pronto. Mas até que ele se afasta, seu trabalho é ter certeza de que ele não se sente como se ele está em uma colônia de leprosos.

Construa sua auto-confiança. Treiná-lo. Deixá-lo saber que existe um bom trabalho por ele lá fora, onde suas habilidades são uma melhor correspondência. Você mesmo pode ajudá-lo encontrar aquele emprego. Seu objetivo para o empregado demitido é uma aterragem macia onde quer que vá.

Um tiro pode demorar uma hora, mas a partida pode levar seis meses. Você vai economizar muita dor — e preservar muito orgulho — se você não se apresse.



A triste realidade é que, as demissões são uma parte do negócio. Mas isso não significa que eles têm que acabar como os amargos messes fazem muitas vezes. Se você lidar com eles, eles nunca vão ser agradáveis, mas eles podem ser toleráveis para todos os envolvidos.

MANEIRAS
DE
DESPEDIDA

O legado de um despedimento dura muito tempo — para você, seu com-pany e, acima de tudo, a pessoa que foi disparada.

Obviamente, se sua empresa está entrando em colapso, você não pode lidar com demissões com luvas de pelica. E se alguém tiver uma violação de integridade, você precisa se livrar dessa pessoa de fora da porta e rápido.

Mas para todos os outros, embora por razões mais na área cinza, lembre-se que cada vez que há uma separação das formas, você é dono do processo.

Quando é altura de esquecer alguém, fazê-lo bem. Sem surpresas. Não há humilhação.

9

Muda nça

MOVER MONTANHAS

'MSUREYOUNOTICED a
'VE ansiedade e

Eu

hiperventilando mude lá fora.
sobre Para mais de um
década, tem havido uma indústria
inteira dedicada ao tema, tudo isso
vendendo muito muito na mesma
linha: mudar ou morrer.

Bem... é verdade.

A mudança é uma parte absolutamente fundamental dos negócios. Você precisa mudar, de preferência antes de.

O que você ouviu sobre a resistência à mudança, também é verdade. As pessoas odeiam quando seus chefes anunciam uma "transformação initiative". Eles corram de volta para seus cubículos e freneticamente começam um outro e-mail com razões vai estragar tudo.

Francamente, a maioria das pessoas odeiam quando descobrirem que a sua loja de café favorita está fechando. O *Times* de Londres alterado para um formato de tabloide, e o editor me disse que ele recebeu uma carta pedindo-lhe como se sentiu ao ser o responsável por acabar com a civilização ocidental.

As pessoas adoram familiaridade e padrões. Agarram-se a eles. O

SUA
EMPRESA

fenômeno é tão entranhado que pode somente ser aparecerem à natureza humana.

Mas atribuindo um comportamento a natureza humana não significa que você tem que ser controlado por ele. Sim, gestão da mudança pode às vezes sentir como mover uma montanha. Mas a gestão da mudança pode também ser incrivelmente excitante e gratificante, especialmente quando você começa a ver resultados.

Durante meus anos na GE, nós estávamos em um estado quase constante de mudança. A maioria das empresas é hoje. Você tem que ser se você quiser continuar no jogo, e muito menos ganhar.

Dito isto, eu percebo que a mudança não é um layup. Ao longo dos últimos anos, eu ter sido atingido pelo número de pessoas no Q & A sessões que me pediram, "minha organização precisa mudar. Como posso obtê-los para fazê-lo

quando toda a gente quer que as coisas permaneçam as mesmas?" A pergunta geralmente é entregue com um nível de desespero.

Minha primeira resposta é sempre uma pergunta. "És a *única* pessoa que vê uma necessidade de mudança?" Pergunto-me. "Se você é, e você não tem alguma autoridade, faz o seu caso e se não conseguir em qualquer lugar, aprender a viver com a situação ou sair."

Mas se a situação não é assim tão radical — ou seja, você tem o poder de fazer as coisas e alguns apoiantes também — em seguida, você pode fazer algo acontecer.

Resume a abraçando quatro práticas:

1. Anexar todas as iniciativas de mudança para um propósito claro ou objetivo. Mudar por questão de mudança é estúpido e enervante.

**2. Contratar e promover
apenas os crentes e tipos
de get-na-com-it.**

**3. Furão fora e se
livrar de resistentes,
mesmo que seu
desempenho seja
satisfatório.**

**4. Olha para acidentes de
carro.**

Se os líderes da empresa implementam essas práticas com paixão e recompensa todo mundo que compra em, eventualmente, todo o barulho em torno de mudança irá parar soar como ruído. Mudança se tornará busi-ness como de costume — a norma — e quando isso acontecer, mover montanhas.

Eu já vi isso acontecer, e não é tão extraordinário como foi feito para fora para ser.

Agora para as práticas mais detalhadamente.

1. Anexe todas as iniciativas de mudança para um propósito claro ou objetivo. Mude por questão de mudança é estúpido e ener-vating.

É um desastre quando empresas tira todo o hype sobre mudança literalmente e peguem cada novo modismo de gestão que desce a pique. É a sobrecarga de mudança! Algumas grandes empresas adotam dez iniciativas de mudança diferentes de uma só vez e executar em oito direções diferentes. Nada significativo acontece nestes tipos de sabor-do-mês das situações exceto que, para a maioria dos funcionários, trabalho sente muito frenético e desorganizada.

Na verdade, a mudança deve ser um processo relativamente ordenado.

Mas para isso ocorrer, as pessoas têm de entender — em suas cabeças e em seus corações

— por que a mudança é necessária
e onde a mudança é levá-los.

Isso é mais fácil, claro, quando os
problemas são óbvios — como em, a
casa está queimando. Ganhos estão
em colapso, um concorrente

SUA EMPRESA

deixou cair os preços 20%, ou um novo produto aparece que para Telo ameaça sua posição no mercado. Mudança é feita ainda mais fácil quando a mídia é escrever histórias sobre sua morte iminente — talvez uma vez bem-vindos má imprensa! As inversões de grande empresa mais notáveis na década passada já esta indo para eles: GM, IBM e Xerox, de nome três.

Quando o mundo inteiro sabe sobre seu problema, o vento fica nas suas costas.

Mas às vezes a necessidade de mudança não é rabiscada em todo o céu.

Ameaças competitivas só parecem emergir. Não podem mesmo ser real... ou eles podem ser o dobre de finados da sua empresa. Você não sabe — e ainda assim, você tem que responder.

Nesses casos, muitos dados e comunicação implacável sobre a

lógica de negócios para a mudança são a melhor munição que você tem.

Tomemos o caso de negócios de aparelhos da GE na década de 1970. Naqueles dias, os aparelhos e iluminação foram os pilares da empresa — os dois anteriores presidentes e vice-presidentes vários tinham vindo de suas fileiras. Tanto quanto todos no negócio estavam preocupado, GE foi o líder em dispositivos principais e que seria assim para sempre.

Em 1978, quando fui nomeado chefe do grupo de Prod-idade dos consumidores, encontrei-me a olhar para um negócio de aparelhos cuja quota de mercado tinha sido escorregando por alguns anos e cujas margens foram deslizando ainda mais rápido. Para um forasteiro como eu, a situação parecia assustadoramente semelhante para o receptor de televisão e empresas de automotivação, onde os japoneses estavam fazendo incursões tremenda com maior qualidade,

produtos de baixo custo, enquanto
gordos empresas American
sentou-se fazer pouco.

Eu fiz o meu caso para gerentes
de negócios dos aparelhos em suas
cabeça-trimestres, em Louisville,
Kentucky. O lugar estava cheio de

— 136 —

Se a empresa tem sido
através de suficiente
mudar programas,
empregados considerá-los
como dores de gás. Você
vai embora, se eles só
esperam o tempo
suficiente.

MUDAN ÇA

"good old boys," sem mencionar toneladas de sobrecarga e camadas de burocracia. Eu mostrei depois gráfico ilustrando corroendo-se posição do Appli-mésticos. E ainda, buy-in mais cedo era mínima, para dizer o mínimo. No início, eu basicamente forçado o programa de redução de custos.

Quase imediatamente, voltei as dois refrões comum para todos os programas de redução de custos já lançou:

"Nós já cortou a gordura. Nos pedem para cortar o osso." E: "os concorrentes são loucos. Eles estão dando o produto.

Só assistir — eles não podem aguentar. "

Felizmente, a cabeça do negócio — um "bom garoto" chamado Dick Donegan, quem eu tinha sido preparado para amortizar — viu a lógica do caso, veio em meu auxílio e começou a mudança campeão em aparelhos.

Sua liderança foi vital para
consertar as coisas. Ele tinha sido
com aparelhos toda sua carreira,
então ele sabia que os jogadores
bem. Ele construiu uma equipe de
apoiadores em torno dele e
esvaziou os detratores —
literalmente centenas deles — ao
longo de um período de dois anos.

No final, o negócio de
aparelhos passou por mudanças
drásticas, porque tinha que. Esse
fato não era óbvio em 1978,
quando a mudança foi

lançad
o,
nem
era
oprimi
-afir
clara
por
alguns
anos
depois
. Na
verda
de, os
japone
ses

nunca
vende
ram
grand
es
dispos
itivos
nos
EUA
Só
recent
ement
e re o
chinês
e
Kore-
ans
fizera
m
incurs
ões.

A
compe
tição
domés
tica
foi
dura o
suficie
nte
para

fazer
mudar
nec
essary.
Basta
olhar
para o
preço
de um
re-
gelade
ira
hoje.
É por
isso
que o
negóci
o de
aparel
hos
contin
ua a
cortar

SUA EMPRESA

custos e ainda não atingiu o osso. Agora é um negócio caracterizado por melhorias de produtividade contínua inovação modesta e uma equipe que entende que a mudança é uma forma de vida.

Uma lição de história os aparelhos é que não tens sempre, desde o início de uma iniciativa de mudança, cada bit de informação que você gostaria de fazer o seu caso. Independentemente disso, você precisa chegar lá e começar a falar sobre o que você sabe e o que você teme.

Comunicação sobre a mudança de obter muito mais desafiador como uma empresa fica maior. É uma coisa se você for o proprietário de uma empresa de dois cem-pessoa máquina ferramenta para entrar no trabalho um dia, convoque uma reunião e "Okey, todos, eu só voltei de uma viagem de vendas e adivinhem, temos concorrência brutal de uma nova empresa

realmente inovadora na Hungria. As coisas vão mudar por aqui." É outra coisa inteiramente para fazer o processo de mudança para uma empresa com cem mil pessoas em várias unidades de negócios em vários países.

Em grandes empresas, apelos para mudar muitas vezes são recebidos com uma falsa cabeça legal. Aceno de pessoas em suas apresentações e agradavelmente concorda que tendo em conta todos os dados, parece que mudança é necessária. Então elas voltam a fazer tudo o que sempre fizeram. Se a empresa tem sido através de suficiente mudar programas, empregados considerá-los como dores de gás. Você vai embora, se eles só esperam o tempo suficiente.

Este ceticismo generalizado é mais uma razão para que alguém conduzindo um processo de mudança deve ficar bem longe de slogans vazios e em vez disso grudar um caso de negócios sólido, persuasivo.

Ao longo do tempo, a lógica ganhará para fora.

**2. contratar e promover
apenas os crentes e tipos
de get-na-com-lo.**

— 138 —

Agentes de mudança
real constituem menos
de 10 por cento de
todos os empresários.
Eles têm coragem —

um destemor sobre o
desconhecido.

MUDAN
ÇA

Todos
em
reivin
dicaçõ
es de
negóci
os
como
muda
m;
para
dizer
senão
nowa-
dias
seria
suicídi
o
profiss
ional.
Na
verdad
e, é
bastan
te
comu
m ver

alguém
m
descre
ver a
mesm
o
como
um
"agent
e de
mudan
ça" no
seu
curríc
ulo.

Isso é ridículo.

Pel
a
minha
estima
tiva,
agente
s de
mudan
ça real
constit
uem
menos
de 10
por
cento

de
todos
os
empre
sários.
Estes
são os
verdad
eiros
crente
s que
campe
ão
mudar
,
sabem
como
fazê-lo
hap-
caneta e amor a cada segundo do
processo.

Uma maioria significativa —
cerca de 70 a 80 por cento mais —
pode não levar a carga, mas uma
vez que eles estão convencidos que
a mudança é neces-sary, eles
dizem, "Okey já, ir em frente."

O resto são resistentes.

Para fazer a mudança acontecer, empresas devem contratar ativamente e promover apenas os crentes e get-na-com-seu. Mas com cada um alegando a mudança, como pode você dizer quem é de verdade?

Felizmente, agentes de mudança normalmente se deram a conhecer. Eles são tipicamente gelo, alta energia e mais do que um pouco paranoico sobre o futuro. Muitas vezes, eles inventam mudança inicia-tives por conta própria ou pedir para liderá-los. Invariavelmente, eles são curiosos e prospectivas. Eles pedem um monte de perguntas que começam com a frase "Porque não...?"

Estas pessoas têm coragem — uma certa ousadia sobre o desconhecido. Algo nelas torna Okey para operar sem rede de segurança. Se eles falharem, eles sabem que podem se pegar, se tire a poeira e seguir em frente. Eles são insensíveis sobre risco, o que lhes permite tomar decisões ousadas sem muitos dados.

Esta descrição faz-me pensar imediatamente Denis

SUA
EMPRESA

Luis, um sócio com Oak Hill Capital Management, quem eu conheço há mais de vinte anos. Denis se juntou a GE Capital em 1977, para a direita fora da Universidade de Connecticut e em 1989 foi o segundo no comando, ajudando o Gary Wendt expandir o negócio de alguns 100 milhões de dólares em lucro líquido de mais de US \$ 5 bilhões em 2000. A melhor maneira de descrever o Denis é em-tenso, mas extremamente inteligente e fanático sobre crescimento também funcionam bem. Ele nunca viu que um acordo, ele não podia fazer melhor; Ele nunca viu uma rotina ou um processo que não podia ser boas, abalado e melhorado. Na verdade, Denis sempre viu o status quo como alguma coisa para ser derrubado. E ao fazê-lo, ele trouxe centenas de ofertas da GE Capital para alturas sem precedentes de desempenho. Ele sempre deu as pessoas uma

visão além do que eles eram —
para o que poderiam ser.

Agora, Denis — como agentes de mudança, a maioria — nem sempre é fácil trabalhar para. Ele constantemente faz perguntas, empurra as pessoas difíceis e nunca resolve. No processo, algumas pessoas podem sentir-se ameaçados ou com medo. Mas Denis não é um whatever-obras, liso-coisas-sobre o tipo de pessoa. Agentes de mudança bem sucedida raramente são.

O ponto aqui é que para fazer mudar, você precisa de verdadeiros crentes no topo, e get-na-com-lo tipos em todos os lugares mais. Tomemos o caso do Bob Nardelli no The Home Depot.

A Home Depot, como de negócios da GE eletrodomésticos, foi um com-pany, onde a ideia de mudança parecia absurda para a maioria das pessoas na organização. Quando Bob chegou em dezembro de 2000, a companhia parecia perfeita do exterior, e todos lá dentro ficaram maravilhado com o nível de lucro e

crescimento. Os fundadores da empresa tinham feito um trabalho notável de construir o com-pany do nada, ao longo do caminho de partilha de opções de ações com milhares de empregados, que amou o passeio, como os lucros subiram até os anos 1990.

Mas duas coisas estavam acontecendo que ninguém queria encarar. O

MUDAN ÇA

negócios tinham ficado grande com alguns processos internos no lugar — inventário de cuidados-ful de rastreamento, condições de estocagem e compra de orientações, para o nome três — e estava tendo problemas para manter a sua competitividade-ness. Lowe, seu principal concorrente, estava lascando em casa chumbo do depósito com o melhor serviço e mais modernas lojas.

Bob estava correndo a empresa por cerca de um mês, quando ele começou a falar ousadamente sobre estes problemas, usando toneladas de dados. Mas poucas pessoas em qualquer nível estavam comprando sua história da Home Depot como um fixer-upper. Muitos funcionários dos bons velhos tempos pined abertamente para os tempos quando os fundadores dirigiu a empresa e toda a gente estava cada vez mais rica por hora. Quem poderia culpá-los pela nostalgia?

Mas coisas tinham que mudar, e Bob sabia que não podia fazer isso com a equipe que ele tinha herdado. Ele rapidamente trouxe em seu próprio povo — os fiéis — e promoveu vários colaboradores de longa data quem ele tinha identificado como get-na-com-seu. Juntos, eles colocar os processos desaparecidos em Home Depot e tem crescimento novo na empresa. Bob não tinha nenhum vento em suas costas, mas ele tem as pessoas certas ao seu lado.

**3. desentocar e remover
os resistentes, mesmo que
seu desempenho é
satisfatório.**

Quando se trata de fazer mudança, esta é a prática mais difícil de implementar. No último capítulo, eu falei sobre como é difícil deixar ninguém ir, mas é particularmente difícil despedir as pessoas que não

são realmente estragando e podem de fato estar fazendo muito bem.

Mas em qualquer organização, como os eletrodomésticos e Home Depot histórias mostram, há um núcleo de pessoas que serão absolutamente não ac-cept mudança, não importa quão bom seu caso. Ou seu pessoal -

— 141 —

Os gerentes muitas vezes
seguem resistentes por
causa de um conjunto de
habilidades específicas ou
porque estiveram ao redor
por um longo
está na hora. Não!

SUA
EMPRESA

dos italianos não aguento isso, ou eles são tão arraigados — emocionalmente, em tellectually, ou politicamente — da forma, as coisas estão, eles não podem ver uma maneira de torná-los melhor.

Essas pessoas geralmente têm que ir.

Talvez isso parece duro, mas ninguém está fazendo um favor mantendo resistentes em sua organização. Eles promover uma resistência de terra sob e baixar a moral do povo que sup-port muda. Eles desperdiçam seu tempo em uma empresa onde eles não partilham a visão, e eles devem ser encorajados a encontrar um onde fazem.

Veja este exemplo extraordinário. É sobre o Bill Harrison, o CEO da JPMorgan Chase, que pediu um executivo respeitado e de alto nível para sair durante o processo de mudança no banco. Seu movimento foi ainda mais impressionante em que Bill fez isso quando seu próprio

capital político foi baixo — no meio o colapso da Enron, quando muitas pessoas se perguntou se Bill pessoalmente levaria a cair para os empréstimos do banco na Enron e de outras importantes problemáticas empresas.

Durante este período, Bill estava instituindo uma iniciativa de formação executiva focada em transformar o JPMorgan e o Chase recém mesclado em um banco mais voltados para o mercado, uma grande mudança para uma instituição cujas empresas, como muitas das pessoas em Wall Street, se orgulhavam de sua individualidade. Foi o maior resistente à

o
CEO
de
uma
das
grand
es
empre
sas do
JPMo
rgan

Chase
, uma
verda
deira
estrela
em
sua
própri
a
direita
. Ele
preferi
u a
cultur
a de
lobo
solitár
io de
um
banco
de
investi
mento
e
lançou
uma
revolt
a
tranqu
ila
sobre

direção
o do
Bill.

Então Bill
pediu-lhe
para
sair.
Levou
uma
tremenda
dose de
courage
m,
dada
as
circunstâncias
. Mas
Bill
sabia,
e ele
estava
certo,
que a
transformação
o de

MUDAN ÇA

JPMorgan Chase não podia avançar com tal um resistir — e sua seguinte — no caminho. Sinceridade e justiça fez a partida correu bem. E o programa do Bill passou a ter sucesso também. Em um levantamento de todos os executivos do banco tomado dois anos depois que começou o seu programa de liderança, aqueles que participaram na iniciativa tinham uma impressão favorável de direção vinte pontos do banco mais elevados do que aqueles que não tinham participado.

Numa perspectiva de gestão, alguns casos de remoção resistentes são tão difíceis quanto a um Bill Harrison enfrentou. Mas mesmo quando uma situação é não tão político ou cheio, vi os gerentes Segure resistentes por causa de um conjunto de habilidades específicas ou porque estiveram ao redor por muito tempo.

Não!

Resistentes apenas obter mais obstinados e seus seguidores mais entranhado conforme o tempo passa. Eles são assassinos de mudança; cortá-los mais cedo.

4. Olhe para acidentes de carro.

A maioria das empresas capitalizar oportunidades óbvias. Quando um competidor falha, que avancem seus clientes. Quando surge uma nova tecnologia, eles investem nele e criar o produto extensões de linha.

Mas para ser uma verdadeira mudança de organização, você também tem que ter a coragem de olhar para eventos mais ousados, mais assustador, mais imprevisíveis e avaliar e aproveitar ao máximo as oportunidades que eles apresentam. Esta capacidade leva uma certa determinação e, por vezes, um estômago forte, mas as recompensas podem ser enormes.

Leve a crise financeira asiática de 1997. Os comerciantes da moeda certamente capitalizou este terrível acontecimento; Eles vivem em explorar a mudança. Mas

— 143 —

Quer catástrofes ocorram,

Mas eles vão.

que nenhum empresário

Escusado será dizer

SUA
EMPRESA

Eles
não
são os
únicos
que
devem
fazer
isso.
GE
tinha
sucess
o real
compr
ando
subval
orizad
a
tailand

ês
auto
empré
stimos
neste
períod
o.
Outros
prospe
raram
por
compr
a de
imóvei
s a
preços
de
venda
do
fogo.

As
desgra
ças de
bancár
io
japonê
s dos
anos
90
deram
numer

os as
empres
as a
chance
de
buscar
ativos
a
preços
atracti
vos e
partici
par de
um
merca
do

que anteriormente tinha sido
fechado para eles. Empresas como
a compra pela empresa
Ripplewood Holdings, AIG,
Citigroup, e GE, para citar alguns,
feitas enormes aposta em um
ambiente de aparência horrível que
tinha apenas sobre cada
comentarista prevendo o fim
permanente do Japão. As apostas
estão voltando a ser grandes
vencedores como Japão se
recupera.

Falências são outra calamidade que fornecem todos os tipos de oportunidades. Eles são trágicos para os empregados. Empregos são perdidos, e pensões desaparecem no ar. Mas empregos e futuros também podem ser criados das cinzas. Quando a Enron desmoronou — uma história trágica de negócio se já existiu um — Warren Buffett foi capaz de tomar uma posição em seu negócio de encanamento antigo a um preço de negócio-porão. E GE pegou seus negócios de energia do vento no que é considerado um preço muito bom. O colapso da Vivendi foi um desastre para o CEO Jean-Marie Messier, muitos funcionários e acionistas da empresa. Mas suas necessidades financeiras forneceu a oportunidade para Edgar Bronfman reinserir o negócio da música a um preço atraente e GE comprar ativos de mídia fantástico.

Escusado será dizer que nenhum empresário quer catástrofes para ocorrer, mas eles vão. Haverá picos dos preços do petróleo, edifícios serão destruídos em terremotos, as empresas vão à falência e países

chegará perto. No mundo de hoje, há a ameaça persistente de um ataque terrorista. No entanto, mesmo se o terrorismo é eventualmente

MUDAN ÇA

contido — infelizmente, algo que não é iminente — sempre haverá eleições e revoluções que mudam o curso da história.

A maioria das empresas aproveitar oportunidades óbvias. Mas alguns também têm a capacidade de fazer o a maioria de circunstâncias lamentáveis — esses "acidentes" — e deveriam. Desde 9/11, por exemplo, um tipo inteiramente novo de indústria de segurança surgiu. Claro, você deseja com tudo em você que dessa indústria não precisa existir. Mas essas empresas vai beneficiar por ter realizado que mudança significa, aproveitando *todas as* oportunidades, mesmo as forjado pela adversidade.



Com todo o barulho lá fora sobre a mudança, é fácil obter excesso espantado e confuso.

Mas há realmente apenas quatro práticas que o assunto: comu-cate uma lógica de som para cada mudança. Ter as pessoas certas ao seu lado. Livre-se dos resistentes. E aproveitar cada oportu-nidade, mesmo aqueles da desgraça alheia. É isso.

Não todos apanhados na cueca sobre a mudança. Você não precisa.

1
0

Gestão de crises

**DE OH-DEUS-
NÃO A**

**SIM-NÓS
ESTAMOS-
MUITA**

Eu T'SNOWONDERa

gestão de crises é chamado muitas
vezes para como combate a
incêndios. Como um quatro-alarme
de incêndio, um evento da

variedade-Deus-não realmente pode
consumir uma organização. Os
gerentes huddle em reunião após a
reunião, tentando descobrir o que
diabos está acontecendo, enquanto
todo mundo se reúne em grupos
pequenos por todo o escritório de
sussurrar. Eles torcer as mãos sobre
a cabeça de quem vai rolar. Eles
obsess sobre seus trabalhos,
apontando os dedos de cima para
baixo e lateralmente. Muitas vezes,
raivas pânico tão altas que trabalhar
a sério

m

ó

i

a

u

m

i

m

p

a

s

s

e

.

S

o

a

f

a

m

i

l

i

a

r

?

Olha, as crises acontecem.
Enquanto as empresas são
compostas de seres humanos,
haverá erros, controvérsias e
ampliações. Haverá acidentes,
roubo e fraude. A verdade é que
algum grau de comportamento
indesejado e inaceitável é
inevitável. Se as pessoas sempre
seguiram as regras, não haveria
nenhum forças policiais, os
tribunais ou as prisões.

Para líderes, crises,
frequentemente, destacam-se como
o mais doloroso e difícil

Os
gerent
es
podem
desper
diçar
muito
tempo
desde
o
início
de uma
crise
de
negar
que
algo
deu
errado.

Pular
essa
etapa.

SUA
EMPRESA

experi
ências
de sua
vida
de
negóci
os. As
crises
podem
criar
dias de
ansied
ade,
noites
sem
dormir
e uma
agitada
em seu
estôma
go
como

nenhu
m
outro
desafio
que
você
enfrent
a no
trabalh
o.

E
em
cima
disso
tudo,
crises
de-
Matos
de
líderes
uma
assust
adora
de
balanc
eamen
to de
agir.
Por
um
lado,

você
tem
que
jogar
tudo o
que
tens

para compreender e resolver a crise.
Você tem de desencadear uma
torrente de tempo e energia,
principalmente seu próprio, em
imersão das chamas. Ao mesmo
tempo, você tem que colocar essa
atividade em um compartimento
com- e continuar como se nada
estivesse errado. Isso é o que os
líderes normalmente negligenciam
— para seu arrependimento. Porque
quando você se concentrar apenas
sobre a crise, pode ultrapassar toda a
organização, sugando-o em um
vórtice de culpa, medo e paralisia.

Este ato de equilíbrio é
obviamente brutal para tirar no meio
de um evento que se sente como um
verdadeiro inferno. No início, você
nunca tem todas as informações que
você quer ou precisa, e soluções
muitas vezes surgem muito mais
lentamente do que gostaria. E o final

de uma crise raramente parece completamente justo ou certo. Pessoas boas, às vezes, se machucam, e tudo o que você pode realmente ser feliz é que a bagunça é finalmente sobre.

Cada crise é diferente. Alguns são inteiramente Corregedoria com soluções rápidas. Outros são grandes eventos de mídia, com todos os tipos de implicações legais. A singularidade de cada crise torna difícil de inventar regras para passar por eles.

Há, no entanto, cinco coisas que você pode assumir sobre como a crise vai se desdobrar. Estes pressupostos jogado em praticamente todas as crises que eu consegui, do caso de suborno dos motores de aeronaves envolvendo uma general, a batalha da empresa com o governo-mento sobre cartão de tempo de precisão, para o escândalo de Kidder Peabody, da força aérea israelense

GESTÃO DE CRISES

onde um funcionário deturpados ganhos por milhões de dólares. Estes pressupostos não são uma fórmula para gerenciar uma crise, mas espero que fornecerão orientação direcional como voltar de-Deus-não Sim-nós está tudo bem outra vez:

Em primeiro lugar, assumir que o problema é pior do que parece. Os gerentes podem desperdiçar muito tempo desde o início de uma crise que negar que algo saiu errado. Não deixe isso acontecer com você. Pule o passo de negação e entrar a ideia pré-concebida de que o problema vai ficar maior, messier e mais terrível do que pode imaginar.

Em segundo lugar, assumir que não há segredos no mundo e que todos eventualmente descobrirá tudo. Uma das tendências mais comuns dentro da crise vórtice é a contenção, em que os gerentes franti-camente tentam reprimir a fluxo de informações. É muito

melhor sair à frente do problema, expondo o seu âmbito, antes que alguém faça por você.

Em terceiro lugar, suponha que você e manipulação da organização da crise vão ser retratados na pior luz possível. Não é o trabalho dos meios de comunicação de tornar-se você ou sua organização bom aspecto durante uma crise, e eles não vão. E não importa a mídia. Sua própria organização pode ser um público exigente durante tempos difíceis. Em ambos os casos, a implicação é o mesmo: definir sua posição desde cedo e.

Em quarto lugar, assumir que haverá mudanças em processos e pessoas. Quase nenhuma crise termina sem sangue no chão. Real crises não ficam fora. Eles exigem soluções que revisão de processos atuais ou introduz novos e, apenas como frequentemente, erigir vidas e carreiras.

Em quinto lugar, assumir que sua organização sobreviverá, em última análise, mais forte para o que aconteceu. , Aprendemos algo de cada crise única que fez-em

uma organização mais inteligente e mais eficaz. Tendo a visão de longo prazo pode fazer viver o momento infernal um pouco mais suportável.

BUSCANDO A IMUNIDADE

No ano passado em Amsterdã, nos conhecemos um jornalista holandês, que tinha recentemente recuperado de uma doença que tinha roubado a memória dela há dois anos. Ela relatou-no pior aspecto da amnésia por ela, que ela descreveu como sua falta de imunidade na vida. Toda vez que ela cometeu um erro, como tocar um fogão quente ou não ter trazido um guarda-chuva com uma tempestade, era como se fosse pela primeira vez. Ela nunca aprendeu nada de experiência.

No momento que nos conhecemos, o jornalista estava cobrindo a crise se desenrola no varejista a comida holandesa Ahold, que tinha sido ac-forma de grave fraude contábil. Em nossa conversa, ela ganhou-rado o que seria da sociedade se seus problemas passaram. Tendo tocado o fogão uma vez, ele iria fazê-lo novamente,

ou sua contabilidade financeira seria mais rigidamente controlada do que alguma vez antes?

Ofereci-me que a Ahold pode cometer outros erros no futuro, mas era muito pouco provável tornar-se um erro de contabilidade semelhante para um longo, longo tempo.

Normalmente, as empresas vão a extremos após uma crise. Vomitam fortalezas de regras e procedimentos para lutar contra o inimigo que tem em uma vez. Ou para usar a metáfora do jornalista holandês, eles constroem uma espécie de imunidade contra a doença que derrubadas-los — como uma criança não pode pegar catapora duas vezes.

Então, há uma lasca da fresta de gestão de crises, em que você raramente tem que viver com o desastre mesmo duas vezes.

Dito isto, você pode ser proativo na prevenção de algumas crises. Há três maneiras principais, e a maioria das empresas tem a primeira

dois praticamente pregado.

O primeiro é controles rígidos — disciplina financeira e processos de auditoria de sistemas de conta-ing com duros internos e externos.

— 150 —

Há um forro de prata para
a gestão de crises em que
você raramente tem que
viver com o desastre
mesmo duas vezes.

GESTÃO DE
CRISES

Os
gerent

es de
linha
de
uma
organi
zação
deverã
o
rever
e agir
sobre
os
resulta
dos de
cada
audito
ria.

A
segund
a
maneir
a de
tentar
evitar
crises
é com
bons
proces
sos
interno
s, tais

como
progra
mas de
formaç
ão
abrang
ente
que
fazem
as
polític
as da
empres
a,
avaliaç
ões de
desem
penho
cândid
os e
rigoros
os
proced
imento
s de
contrat
ação
nada menos que claro como cristal.
Quando se trata de aceitável
comportar-iores, regras e

regulamentos, você simplesmente não pode treinar muito.

A terceira maneira é menos comum e certamente menos de um layup — uma cultura de integridade, ou seja, uma cultura de honestidade, transparência, equidade e da aderência estrita às regras e regulamentos. Em tais culturas, não pode haver nenhum falsos cabeça ou piscadelas. Pessoas que quebram as regras não deixam a empresa, por "razões pessoais" ou "passar mais tempo com suas famílias." Eles são enforcados — publicamente — e as razões pelas quais tornou-se dolorosamente claros para todos.

Talvez os advogados irão avisá-lo contra falar demais. Mas se deram os fatos, certo, você deve ser confortável que define quem quebrou as regras e como. Existem enormes benefícios organizacionais de exemplos de pessoas que tenham violado as condições de fazer.

Talvez as punições e vilifications públicas parecer duras. Mas eles são a melhor

maneira de aumentar as chances de que, quando alguém na sua organização acende um fósforo — isto é, comete uma transgressão de integridade — pelo menos um par de curiosos imediatamente vai gritar, "Fogo!"

Prevenção não é uma ciência exacta, mas é sua primeira linha de defesa contra uma crise. Não dependem de uma experiência difícil para construir sua imunidade — a menos que você precisa.

A ANATOMIA DE UMA CRISE

Antes de falarmos sobre cada suposição, vamos dar uma breve olhada como crises tendem a se desdobrar — e rolo — para suas conclusões.

Na maioria das vezes, as crises enganar você. Eles começam com cerca de um parar você na cafeteria e pedir um tipo de perplexidade "ouviu?" pergunta, ou com um e-mail ou carta sobre uma possível "irregularidade" ou com uma chamada de telefone que nunca faria ex-pect em 1 milhão de anos.

O último desses é o que aconteceu em 1985, quando o Conselho geral da GE ligou dizendo que havia uma investigação de irregularidades de cartão no nosso fac-tory Valley Forge, Pennsylvania, que fez os cones de mísseis para o governo.

Eu nunca tinha trabalhado em um negócio onde empregados repartidos seu tempo pelo projeto, muito menos preencheram um cartão de tempo de trabalho me. Tudo o que sabia era que as pessoas em nossos negócios aeroespaciais não tinham nada a ganhar com jiggering neste processo, uma vez que os engenheiros envolvidos eram todos pago salário só. Minha reação inicial foi um unruf-fugiu totalmente "Uh-hein, me mantenha informada."

Ele fez, e antes que eu percebesse, a situação do cartão tinha entrou em erupção em uma tempestade que teve um monte do gente tempo e foco durante meu primeiro par de anos como CEO.

Agora, às vezes crises explodem com um único evento, como a *Exxon Valdez* terminando a costa do Alasca, dumping leões-milhões de galões de petróleo bruto, ou quando Johnson & Johnson de repente descobriram que alguém estava a mexer com frascos de Tylenol.

Mas a maioria das crises não detonam bombas — emergem em ajustes e começa. Não sei os detalhes da situação com Vioxx Merck, mas aposto que na verdade começou há alguns anos, com um par de incidentes aparentemente aleatórios de problemas cardíacos em peo-ple, tomar a droga. Esses relatórios podem ter conduzido a uma vaga

GESTÃO DE CRISES

suspeita por alguns cientistas que o Vioxx estava envolvido e, eventualmente, um estudo maior foi empreendido. A partir daí, a situação provavelmente transformou o full-blown Lembre-se que teve lugar no Outono de 2004.

Maioria das vezes, é como as crises — eles escoar para fora e rolar para suas soluções. Como bolas de neve montanha abaixo, eles saltam e ziguezague e pegar peso e velocidade. Você nunca pode ser inteiramente certo onde terminará seus caminhos.

No entanto, você pode ter certeza, que eles vão acabar. A viagem ao fundo da montanha provavelmente será desagradável, mas eventu-aliado acabou e retoma a vida normal.

Ou seja, até que surge uma outra crise.

PLANO DE AÇÃO

E agora para os cinco pressupostos manter em mente quando uma crise acontecem.

Pressuposto 1: O problema é pior do que parece.

Não importa o quão duro você pode desejar e rezar, muito poucas crises começam pequenas e ficar assim. A grande maioria é maior no escopo do que poderia imaginar com aquele primeira telefonema — e eles irão durar mais tempo e ficar mais feios. Mais pessoas do que você pensava que estará envolvido, mais advogados do que você já viu vão cutucar seus narizes em, e coisas mais terríveis serão disse e publicadas do que seu pior pesadelo.

Então ajuste sua mentalidade desde o início. Entra em todas as crises que supondo que o pior ocorreu em algum lugar em sua organização e, tão importante, que você possuir completamente o problema. Em outras palavras, ir tão longe como assumir sua empresa fez isso e você tem que consertá-lo.

Minha resposta morna à crise de cartão é caso aqui sobre a importância de ter a mentalidade certa, que eu não fiz. Com minha falta de experiência na gestão de crises, eu assumi.

— 153 —

Não estou a dizer que a mentalidade correta significa que você deve dobrar no get-go. Às vezes você está absolutamente limpo e você precisa lutar.

SUA
EMPRESA

o
proble
ma só
não
podia
ser
assim
tão
mau,
dado
que
ningu
ém
ficou
a
ganha
r
pessoa
lment
e de
misall
ocatin
g suas
horas.
Talve
z
algum
as
pessoa

s tinha
sido
neglig
ente
com
seus
cartõe
s e
alado,
pensei

—

mas e
daí?

O
"o
que"
estava
tudo
do
tim-
ing.
Caspar
Weinb
erger
tinha
acaba
de ser
nomea
do
secretá
rio da

defesa
, e ele
estava
lideran
do o
Presid
ente

Campanha de Reagan contra o governo "fraude, desperdício e abuso." Os jornais estavam cheios de histórias sobre empresas charging o governo \$400 para martelos e US \$1.000 para assentos de privada. Estávamos a seguir.

Os fatos, como nós viemos para aprender, eram que 99,5% dos milhares de cartões arquivados na planta de Pensilvânia tinham foi preenchidos corretamente. Não importava — 0,5 por cento deles não eram, e isso foi uma violação. Em vez de enfrentar isso, fomos todos apanhados em nossa própria lógica. Foi assim: na maioria das vezes cartões foram correta e os erros foram acidentais... no geral tinha na verdade cobreí pouco o governo... isto é apenas uma caça às bruxas.

Com uma mentalidade experiente, eu teria dito, "nós estávamos errados. Vamos fazer o necessário para corrigir a situação e colocá-lo atrás de nós." Não estou a dizer que a mentalidade correta significa que você sempre deve dobrar no get-go. Às vezes você está absolutamente limpo e você precisa lutar. Em 1992, um ex-empregado que virou informante do nosso negócio de diamante alegou que nós tinha conspirado

com a De Beers para definir os preços no mercado de diamantes industriais. Conhecer as pessoas acusado de conluio, senti-me certo de que

Isto foi apenas um caso de um cara descontente que deveria ter sido deixado

GESTÃO DE CRISES

Vá com mais sensibilidade. No entanto, nós a cavamos a investigação-ção como se fôssemos culpados, olhando para cada fragmento de evidência que poderia ser usado contra nós. Nós não deu em nada. Isso permitiu-na assumir o governo com tudo o que tínhamos, e ganhamos grande quando um juiz federal expulsou o caso do governo em 1994.

A mesma mentalidade "ela é nossa" tem nos com êxito através de outra crise. No final dos anos 80, as pessoas com nosso negócio de aparelhos em Louisville, Kentucky, começaram a ouvir rumores do campo, que um número incomum de geladeira estavam exigindo compressores reparar um ou dois anos fora da fábrica. O mais alto vol-ume de avarias vinha dos Estados de tempo quente. Depois de alguns meses, o problema se espalhou ao norte, e eu fui trazido para o loop.

Reunimos imediatamente uma equipe da SWAT de peritos de todas as partes da empresa — metalúrgicos e estatísticos de corporate R & D, engenheiros de projeto de motores de aeronaves que tiveram experiência com peças rotativas e pessoas que estudaram o impacto do consumo de outras recuperações de produto nacional de marketing.

A equipe reuniu semanalmente para um mês e falou ao telefone todos os dias para rever novos dados e classificar através de opções. No prazo de três meses, ficou claro que o único curso de ação era um recall nacional. Tivemos que pegar uma amortização de US \$ 500 milhões, e recebemos algumas desagradável cobertura sobre nossas capacidades técnicas no *Wall Street Journal*. Mas segurando o escopo do problema e tomar posse de sua solução, finalmente, resultaram em muita boa vontade por parte dos consumidores.

O ponto é com o primeiro vislumbre de uma crise, não

hesites. Entrar em uma mentalidade de pior cenário e começar a cavar.

Suponha que você tem um grande problema nas mãos que é seu para consertar.

Pressuposto 2: não há segredos no mundo, e todos eventualmente descobrirá tudo.
No capítulo

— 155 —

Durante uma crise, seus advogados dirão para dizer menos, não mais. Esse Conselho não é errado. Mas não tomá-lo como evangelho.

SUA
EMPRESA

na gestão de pessoas, discutindo o efeito corrosivo das camadas, mencionei o jogo do telefone infantil. Nele, a primeira pessoa em um círculo sussurra um segredo para o segundo, que passa para um terceiro, e rodada vai até a última pessoa que anuncia a mensagem que chegou a ele. Não surpreendentemente, a versão final tem nenhum resem-blance ao original.

Telefone Obtém também jogou durante as crises.

Informações que você tenta desligar eventualmente irão sair, e como ele viaja, vai certamente transformar, torcer e escurecer.

A única maneira de evitar isso é expor o problema si-próprio. Se não o fizer, você pode ser certa que alguém fará isso por você, e você vai olhar o pior por isso.

Agora, eu sei o que você está pensando; "Legal não nos deixa". E você está certo. Durante uma crise, seus advogados dirão para dizer menos, não mais. Eles irão avisá-lo para não incriminar Joe ou Joyce, porque sua participação ainda não está clara.

Esse Conselho não é errado. Mas não tomá-lo como evangelho. Empurre os advogados para deixá-lo dizer tanto quanto você pode. Apenas certifique-se de que o que você diz é a verdade total, com sem tons de cinza.

Casos de divulgação completa no negócio abundam, mas Johnson & Johnson, provavelmente, definir o padrão de ouro com sua gestão da crise de Tylenol na década de 1980. Ele realizou conferências de imprensa, todos os dias e às vezes mais de uma vez, para de-

escrib
a a
situaç
ão e
seu
escop
o. Ele

abriu
suas
fábricas
as de
embalagens
para o
controle e
manutenção
do patrimônio
público
o
Posto
do em
uma
base
frequente na
sua
investi-
gação
do
problema e
seus
esforços de
recordação.

Ma
s
talvez
alguns
dos
melho
res
exemp
los de
divulg
ação
compl
eta
vêm a
indúst
ria de
jornai
s. Em

GESTÃO DE CRISES

1980, o *Washington Post* publicou uma série detalhada descrevendo como um de seus repórteres, Janet Cooke, conseguiu enganar seus editores, o bar-lit e o júri do Prêmio Pulitzer em acreditar um conto horrível de um viciado em heroína de oito anos de idade.

Ou pegar o *NewYork Times* e sua cobertura de Jayson Blair, seu repórter que fabricou inúmeros artigos. O jornal colocou seus melhores repórteres investigativas no caso, e seus artigos não deixaram nenhuma parte da história intocado. As práticas do próprio jornal e líderes foram desafiados tão profundamente e pessoalmente que às vezes me sentia a cobertura como um filme de família não editado.

E ainda, no final, era as vezes' transparência durante a crise que salvou a sua credibilidade. Quanto mais ele disse sobre as falsificações de Jayson Blair, as pessoas mais

confiáveis — não menos. Quanto mais re-revelada a dinâmica interna que permitem que Blair mentindo escorregar por, mais as pessoas sabiam que o papel foi investido em encontrar uma solução para o problema subjacente que causou a ruptura.

O mesmo é verdadeiro durante qualquer crise. Fala mais abertamente sobre o problema, suas causas e suas soluções, a confiança mais você ganhar de todos assistindo, dentro da organização e para fora.

E durante uma crise, a confiança é o que você precisa em cada turno.

Hipótese 3: Você e sua organização está cuidando de

a crise vai ser retratada na pior luz possível. Em algumas indústrias, os insiders anotar por quota de mercado. Em outros, eles mantêm a pontuação pelo crescimento das receitas, ou número de novas franquias inaugurado em um ano, ou um cliente figuras satisfação.

No jornalismo, eles mantêm,
trilha sonora de derrocado
impérios e imperadores nuas. A
profissão chamar, como se fosse, é
questionar au-autoridade em cada
forma.

Falo, claro, por experiência
própria! Durante meu di-prontos
muito público em 2002, uma
controvérsia eclodiu em torno das
regalias que compunham o meu
contrato de retenção, e a mídia teve
um dia de campo. Mas que quase
não foi a primeira vez que eu tivesse
meu relógio limpo pela imprensa.

Sua falta de visibilidade será tomada como uma admissão de culpa, da mesma forma Parece para leigos, quando alguém não leva a depor em defesa própria.

SUA
EMPRESA

Não muito tempo depois que eu fui feito CEO, durante um período de demissões em larga escala, tem rotulado Neutron Jack, depois da bomba que mata pessoas, mas deixa os prédios em pé. Um ano mais tarde, foi nomeado um dos chefes mais difíceis na América e acredite, a implicação não foi positiva. Durante a crise de Kidder Peabody em 1994, que ap-Ceram na capa da revista sob o título "De Jack pesadelo em Wall Street." *fortuna* O artigo incluído uma tese sobre o colapso cultural em Kidder Peabody, provocada pela pressão de ganhos da GE.

Skewerings públicas são terríveis — você está indignado e

irritado. Mas não importa o quão inocente você acha que você é, ou como soberbamente acha que sua organização está a lidar com seus problemas, não importa. Os repórteres não estão no negócio de contar seu lado da história. Eles estão no negócio de contar a história como eles veem isso.

É assim que funciona o negócio, e em tempos normais, você é geralmente feliz pela boa leitura que jornalistas fornecem. E no meu caso, ao longo da minha carreira, eu tenho mais que minha cota de cobertura positiva da mídia.

Mas durante uma crise, todas as
apostas
estão
fora.
Você e
sua
organização
vão ser
retratados em
uma
luz

então
nega-
tiva
não
vai
reconh
ecer-
se.

Nã
o
aco
cor
ar-
se.

Vo
cê
pode
querer,
mas
você
não
pode.
Juntam
ente
com
divulg
ação
ex-
tenda
cheia
de seu

proble
ma,
como
discuti
mos na
hipótes
e
anterio
r, você
tem de
se
levanta
r e
definir
seu
po-
retome
m,
antes
que
alguém
o
faça.
Se não
o fizer,
sua
falta
de
visibili
dade
será

tomad
a
como
uma
admiss
ão de
culpa,
da
mesma
forma
que
parece
aos
leigos

— 158 —

negócio para gerir.

Nunca se esqueça que você
tem um

Com as grandes crises, não
GESTÃO DE
CRISES

(embo
ra não
advog
ados!)
Quand
o
algué
m não
leva a

depor
em
defesa
própria.
a.

Ag
ora,
nem
todas
as
crises
organiza-
cionais têm
uma
face
pública.
a. Um
home-
m
meio-
ager
sai e
leva
sua
equipe
com
ele. A
reorgani-
zação de

um
busi-

Ness ou unidade causa tumulto e enorme chateado. Um grande cliente defeitos com queixas sobre o seu serviço. Um empregado demitido faz raiva acusações de discriminação por homem-gerência sênior.

Mesmo que a mídia não tem interesse nesses eventos, será seu povo.

Os mesmos princípios ainda se aplicam.

Discuta abertamente a situação. Defina a sua posição. Explica por que o problema aconteceu e como você está lidando com isso.

E assim como com as crises de grande, pública, nunca se esqueça que você tem um negócio para gerir. Certifique-se de que você está executando isso.

Hipótese 4: Haverá mudanças em processos e pessoas. Quase nenhuma crise termina sem sangue no chão.

A maioria das crises oficialmente terminam com um acordo de algum tipo — financeiro, jurídico ou de outra forma.

Em seguida, vem a limpeza e limpezas significa mudança. Processos normalmente obter revisados primeiro.

Com a situação do cartão, por exemplo, nós instituiu a política de 20.11, que formalizou a todas as relações com o governo. A política foi dolorosamente detalhada, obrigando-na atravessar todos os pontos e ponto cada um. Não sou fã de burocracia, mas a situação do cartão exigiu apenas como uma correção do processo.

Às vezes, no entanto, correções de processo não são suficientes. Nós tivemos uma política sobre pagamentos impróprios em nossos livros por mais de trinta anos — 20,4 política para ser mais exato — era a pre-

SUA
EMPRESA

suborno de ventilação. Mas não nos ajudou em 1990, quando um gerente regional de vendas para os motores de aeronaves conspirou com um general da força aérea israelense para desviar dinheiro de grandes contratos para GE fornecer os motores para aviões de guerra israelenses F-16.

Não tratava de nenhuma operação de batatas pequenas. Os dois homens tinham criado uma conta conjunta no banco suíço e um empreiteiro falso em New Jersey para cobrir seus rastros. A cobertura da mídia em torno do mundo durou dezenove meses, através de audiências no Congresso e um julgamento criminal contra o funcionário da GE, Herbert Steindler. No final, ele foi preso, e nós pagamos o governo um US \$ 69 milhões bem.

Neste caso, o problema foi não processar, mas o povo não pt-forçando uma diretiva existente.

Ninguém no negócio realmente sabia o que Steindler estava fazendo e nenhum deles ganhou um centavo do regime, mas algum aviso ignorado sinais de que algo estava errado. Onze pessoas tinham de se demitir, seis foram rebaixados e quatro foram repreendidos.

As crises requerem mudança. Às vezes, uma correção de processo é suficiente. Usu-aliado não. Isso é porque as pessoas afetaram pela crise, ou algumas vezes aqueles apenas assistir, exijo que *alguém* seja responsabilizado.

Parece horrível, mas uma crise raramente termina sem sangue no chão. Isso não é fácil ou agradável. Mas, infelizmente, muitas vezes é necessário para que a empresa pode avançar novamente.

Assunção 5: A organização sobreviverá, em última análise,

mais forte para o que aconteceu.
Não há uma crise, você não pode aprender, mesmo que você odeia cada um deles.

Com a crise de cartões de tempo,
aprendemos que quando você lidar
com o governo, não pode haver
nenhum frouxidão com
regulamentos, mesmo que isso
signifique instalar lotes de
detalhadas dos procedimentos
burocráticos. Esse é o preço que
você paga para fazer negócios com
órgãos públicos.

A partir da situação de
compressores, nós aprendemos
a morder a bala

GESTÃO DE CRISES

cedo no produto recorda. Fazendo isso corta suas perdas e compensa na boa vontade do consumidor.

De Kidder Peabody, nós aprendemos a nunca comprar uma empresa com uma cultura que não coincidem com a nossa.

Do caso de suborno, aprendemos que condições de idade e mesmo morrer, a menos que os gerentes trabalham constantemente para mantê-los vivos.

Após uma crise, há sempre a tendência a querer guardar na gaveta.

Não. Use uma crise para todos vale a pena. Ensinar suas lições sempre que puder.

Ao fazer isso, você vai espalhar a imunidade.



Sempre haverá crises.

E quando eles entram em erupção, é horrível! Realmente parece que sua casa está pegando fogo e você não pode sair.

Tanto quanto parece, tente se lembrar no calor do que tudo o que eventualmente as chamas vão morrer para baixo. E eles vão morrer para baixo porque o que você faz. Você vai enfrentar a enormidade do problema e possuir a sua solução, enquanto ao mesmo tempo gerir o negócio, como se houvesse um amanhã.

Então um dia, você vai perceber... amanhã já chegou. A fumaça vai estar liberados, e as peças danificadas da estrutura serão foram substituídas ou reparadas.

Você nunca será feliz pelo que aconteceu, mas dando um passo atrás, você verá algo que pode surpreendê-lo — o lugar parece melhor do que nunca.

SUA COMPETIÇÃO

11. A ESTRATÉGIA

É tudo no molho 165

12. ORÇAMENTAÇÃO

Reinventar o Ritual 189

13. BIOLÓGICO CRESCIMENTO

**Então você quer começar
algo novo 205**

14. FUSÕES E AQUISIÇÕES

**Calor de negócio e outros
pecados mortais 217**

15. SEIS SIGMA

**Melhor que uma ida ao
dentista 245**

1

1

**Estrat
égia**

**É TUDO NO
MOLHO**

MORETHANEWTFIMES S
nos últimos três anos, eu ter sido
em um programa de língua ou em
uma negócio conferir-ence com
uma estratégia de grande guru ou
outro. E mais do que alguns

vezes, ouvi suas apresentações em
descrença.

Não é que eu não entendo suas teorias sobre vantagens competitivas, competências essenciais, comércio virtual, economia de cadeia de fornecimento, inovação disruptiva e assim por diante, é só que a maneira que esses especialistas tendem a falar sobre a estratégia — como se fosse algum tipo de metodologia científica de alta-cérebro — se sente realmente fora para mim.

Eu sei que a estratégia é um vivo, respirando, totalmente dinâmico *jogo*. É divertido — e rápido. E está vivo.

Esqueça a árdua, Phyton intelectualizada e dados de moedura que gurus dizem tem que percorrer para chegar a strat-egy certo. Esqueça o cenário de planejamento, estudos de um ano e centenas-plus-página de relatórios. Eles são demorados e despesas-sive e você apenas não precisa deles.

Na vida real, a estratégia é realmente muito simples. Você escolhe uma direção geral e implementa como o inferno.

e
fazer
mais.

estratégi
a,
menos
ponder

Quando
se trata
de
SUA
COMPETIÇÃO

Si
m,
teorias
podem
ser

interes
santes,
gráfico
s e
tabelas
podem
ser
bonitas
e
grande
s e
gordas
pilhas
de
slides
do
Power
Point
podem
te
fazer
sentir
como
se
tivesse
feito
seu
trabalh
o. Mas
você
só não

deve
fazer
estraté
gia
muito
compl
exo.
Quant
o mais
você
pensar
sobre
isso e
o

mais você triturar os dados e
detalhes, quanto mais você amarrá-
se em nós sobre o que fazer.

Isso não é estratégia, que está
sofrendo.

Agora, não quero amortizar
gurus de estratégia. Alguns de seus
conceitos têm mérito.

Mas eu quero discordar com a
abordagem científica para strat-egy
que se propagam. É ensinado em
muitas escolas de negócios,
divulgada por inúmeras empresas
de consultoria e praticada em
muitos sede corporativa.

É tão improdutivo! Se você quer ganhar, quando se trata de estratégia, pensar menos e fazer mais.

Eu certamente não estou sozinho nesta vista. Ao falar com muitos milhares de empresários em todo o mundo, posso contar o número de questões de estratégia, por um lado. Virtualmente cada outro tópico — do gerenciamento de um empregado temperamental para efeito do dólar no comércio — obtém mais interesse por ordens de magnitude.

Obviamente, todo mundo *quer saber* sobre estratégia. Você tem que. Mas a maioria dos gerentes sei ver estratégia como faço — um curso aproximado de ação que você frequentemente rever e redefinir, de acordo com a mudança nas condições do mercado. É um processo iterativo e não quase tão teórica ou de vida ou morte como alguns querem fazer acreditar.

Tendo em conta este ponto de vista, você pode estar se

perguntando o que vou dizer neste capítulo.

A resposta é, nada que vai me tomar posse!

Em vez disso, vou descrever como fazer a estratégia em três etapas. Ao longo de minha carreira, essa abordagem funcionou incrivelmente bem em var-ied empresas e indústrias, em crises e crises e em situações competitivas do México para o Japão. Quem sabe — talvez sua simplicidade era parte de seu sucesso.

Os passos são:

Primeiro, inventar um grande aha para o seu negócio — uma maneira inteligente, realista e relativamente rápida de ganhos sustentável com -

vantagem competitivos. Não conheço nenhuma maneira melhor para subir com esta grande aha de respondendo a um conjunto de perguntas que tenho há muito tempo chamada o cinco Slides, porque cada conjunto aproximadamente se encaixa em uma página. Este processo de avaliação deve levar um grupo de pessoas informadas em

algum lugar entre um par de dias e um mês.

Em segundo lugar, colocar as pessoas certas nos empregos certo para dirigir

o grande aha encaminhar. Isto pode soar genérico; não é. A unidade sua grande aha para a frente, você precisa coincidir com certos tipos de pessoas com empresas de commodities e um tipo diferente inteiramente com empresas de elevado valor acrescentado. Não gosto de classificar, mas o fato é que você começa muito mais estrondo para seu fanfarrão, quando estratégia e habilidades apto.

Em terceiro lugar, procurar incansavelmente as melhores práticas para atingir seu grande aha, se dentro ou para fora, adaptá-los e melhorar-lhes continually. Estratégia é desencadeada quando você tem um aprendizagem organização onde as pessoas sede de fazer tudo melhor a cada dia. Eles desenhar sobre as melhores práticas em qualquer lugar e empurrá-los para cada vez maiores níveis de

eficácia. Você pode ter o melhor grande aha no mundo, mas sem essa cultura de aprendizagem no lugar, qualquer vantagem competitiva sustentável não durará.

Estratégia, então, é simplesmente encontrar o grande aha e definindo um sentido amplo, colocando as pessoas por trás disso e em seguida, executar com ênfase inflexível na melhoria contínua.

Eu não consegui mais complicado do que se eu tentasse.

SUA COMPETIÇÃO

QUAL É A ESTRATÉGIA?

Antes de olharmos para cada um dos três passos em detalhes, alguns pensamentos sobre estratégia em geral.

Na época que eu me aposentei da GE, a empresa empregou mais de 300 mil pessoas em cerca de quinze principais do busi-nesses, de turbinas a gás para cartões de crédito. Era uma empresa complexa, ampla, mas eu sempre disse que queria que operar com a velocidade, a informalidade e aberto a comunicação de uma loja de esquina.

Lojas de esquina têm frequentemente a estratégia bem também. Com seus recursos limitados, eles têm que confiar em um foco laserlike em fazer uma coisa muito bem.

No nosso bairro de Boston, por exemplo, dentro de um bloco de uns

aos outros na Charles Street, duas pequenas lojas têm constantemente anel-ing caixas registradoras e um fluxo direto de clientes satisfeitos. Um é Pizza crosta superior. O espaço é apertado, completamente sem adornos e barulhento, com pratos de papel de self-service e uma seleção limitada de refrigerantes. Os clientes podem comer em pé ou sentado em uma mesa grande, benchlike. O pessoal não é exatamente rude, mas eles são pouco claras. Não é incomum para o seu fim — dado o dinheiro reg-ister — para ser cumprimentado com um "Whatever" branda.

Mas a pizza é para morrer; Você pode desmaiar só descrever o sabor do molho, e a crosta coloca-o sobre a borda. Investir-mento banqueiros, artistas e policiais começam alinhando às onze da manhã para ver a "fatia do dia" Postado na porta, e em torno de almoço e jantar, a linha pode ser executado vinte de profundidade. Uma frota de entrega as pessoas trabalham sem parar até o fechamento.

Na crosta superior, a estratégia
é tudo sobre o produto.

Então, Gary droga, cerca de
metade do tamanho de um vagão do
metrô de Nova York. Uma farmácia
CVS grande, recentemente renovada,
vinte e quatro horas – está a uma curta
distância a pé. Não importa. Droga de
Gary, com seu pecado...

Estratégia significa fazer
escolhas claras sobre
como competir. Você não
pode ser tudo para todos,
não importa o tamanho do
seu negócio ou como
profundo seus bolsos.

ESTRATÉ
GIA

gle, corredores estreitos e
prateleiras embaladas para o tecto,
está sempre ocupado. Sua seleção
varia de frios remédios aos pulsos
de disparo de alarme, com pinças e
lápiz Afiadoras misturadas em. Há
um farmacêutico bem-apessoado
dobrado para trás e uma vasta
selecção de revistas europeias
fash-íon em um canto na frente.
Tudo o que a loja vende coincide
com a mistura de peculiares
moradores do bairro. Salespeo-ple
cumprimentar os clientes pelo
nome quando eles entram e felizes
para dar conselhos sobre tudo,
desde vitaminas a pé
massageadores. A loja oferece

entrega imediata em casa e uma casa conta que fatura uma vez por mês.

Na droga de Gary, a estratégia é tudo sobre o serviço.

Olha, o que é estratégia, mas a alocação de recursos? Quando tirar o barulho, que é o que vem para baixo. Estratégia significa fazer escolhas claras sobre como competir. Você não pode ser tudo para todos, não importa o tamanho do seu negócio ou como profundo seus bolsos.

Lojas de esquina aprenderam a sobrevivência depende de encontrar uma posição estratégica, onde ninguém pode vencê-los. As grandes empresas têm o mesmo desafio.

Quando
me tornei
CEO
em
1981,
lançam

os uma
iniciati
va
altame
nte
divulg
ada:
"Ser n
º 1 ou
n º 2
em
cada
merca
do e
correç
ão,
vender
, ou
perto
de
chegar
lá."
Esta
não foi
nossa
*estraté
gia,*
embor
a já
ouvi
que lo

descri
o
dessa
forma.
Era
um
mantra
da
galvan
ização
para
descre
ver
como
íamos
fazer
negóci
os
daqui
para
frente.
Não
haveri
a
nenhu
m
mais
agarra
do à
empres
as

compe
titivas
dos
velhos
tempos
. Mais
do que
tudo, a
iniciati
va do
n ° 1
ou n °
2 foi
uma

SUA COMPETIÇÃO

ferramenta de comunicação para limpar nosso portfólio e isso realmente funcionou.

Nossa estratégia foi muito mais direcional. GE ia afastar as empresas que estavam sendo comoditizadas em direção de empresas que fabricados produtos de tecnologia de alto valor ou venderam os serviços em vez de coisas. Como parte desse movimento, vamos atualizar maciçamente nossos recursos humanos — nossa gente — com um foco implacável na formação e desenvolvimento.

Escolhemos essa estratégia depois sendo massacrados pelos japoneses na década de 1970. Eles rapidamente tinham comoditizado empresas onde tivemos margens razoáveis, como televisores e condicionadores de ar do quarto. Acabámos por jogar na defesa em um jogo perdido. Nossa qualidade, custo e serviço — as armas de um producto busi-ness — não eram

bons o suficiente em face de sua inovação e diminuição dos preços. Cada dia de trabalho era uma espécie de agonia prolongada. Apesar de nossas melhorias de produtividade e inovação crescente, as margens foram erodindo, como concorrentes como Toshiba, Hitachi e Matsushita foram implacáveis.

Enquanto isso, supervisionando a GE Capital no final dos anos 70, fiquei chocada (e prazer) para ver como era fácil ganhar dinheiro em serviços financeiros, particularmente com o balanço da GE. Havia fábricas sem União, sem concorrência estrangeira e abundância de interesse-ing, diferenciadas de maneiras criativas para oferecer aos clientes produtos e serviços. Eu lembro a emoção nesse período, ver nosso povo desenvolver novos programas de cartão de crédito privado-label e encontrar nichos depois nicho no middle-market financiamento industrial. Mar gordos-gins não eram exatamente doce de fruta, mas perto.

Quando que eu fui feito CEO, eu sabia que a GE tinha que chegar tão longe quanto possível de qualquer negócio que cheirava como um producto e obter tão próximo quanto possível para o outro extremo do espectro. É por isso que nós despojada empresas como moda TV, pequenos electrodomésticos, ar con-ditioners e uma empresa de carvão enorme, Utah internacional. Também é

— 170 —

Se eles estão indo na direção certa e são suficientemente amplas, estratégias realmente não precisam de mudar muitas vezes.

ESTRATÉ GIA

Por
que
temos
investi
do
fortem
ente
na GE
Capita
l;
Comp
rei
RCA,
NBC
que
em-
inluí
do; e
recurs
os
derra
mados
em
desen
volver
produt
os de
alta

tecnol
ogia
em
nosso
poder,
medic
al,
motor
de ar-
artesa
nato e
locom
otivas
busi-
nesses

.
Ag
ora,
nesses
tempo
s de
mudan
ça,
como
e por
que
GE
ficar
com
uma

mais de vinte anos de estratégia? A resposta é que as estratégias, se eles estão indo na direção certa e são largos o suficiente, não precisam mudar muitas vezes, especialmente se eles são complementados com novas iniciativas. Para o efeito, ao longo dos anos, lançamos quatro programas para reforçar nossa estratégia — globalização, Complementos de serviço, Seis Sigma e e-business.

Mais do que tudo, porém, nossa estratégia durou porque foi baseado em dois princípios poderosos: comoditização é mal e as pessoas são tudo.

Praticamente todas as decisões de alocação de recursos fizemos baseou essas crenças.

Sim, algumas empresas podem ganhar em situações de commodities — Dell e Wal-Mart são grandes exemplos de empresas que têm puxado as alavancas de custo, qualidade e serviço para ter sucesso em jogos extremamente competitivos. Mas isso é realmente

difícil. Você só não pode cometer nenhum erro.

Meu Conselho, então, é quando você acha que a estratégia, pense decommoditizing. Tentam desesperadamente tornar produtos e serviços distintos e clientes grudam em você feito cola. Pense em inovação, tecnologia, processos internos, Complementos de serviço — o que funciona para ser exclusivo. Fazendo-se de que o direito, você pode até mesmo fazer alguns erros e ainda ter sucesso.

É chega de teoria!

SUA COMPETIÇÃO

FAZENDO A ESTRATÉGIA REAL

O primeiro passo da estratégia de tomada real é descobrir o grande aha para obter vantagem competitiva sustentável — em outras palavras, um significado, visão significativa sobre como ganhar. Para fazer isso, você precisa debater, lidar com, chafurdar na e finalmente responder cinco conjuntos de perguntas.

Indo para este exercício, eu vou assumir que você tem uma estratégia para começar com, também escrito em algum lugar ou em sua cabeça.

Dito isto, ter uma estratégia não significa está funcionando.

Os cinco slides que vamos olhar aqui são uma maneira de testar sua estratégia, para ver se você está onde você quer ir e descobrir como corrigi-

lo se não é, até ao ponto de mudá-lo completamente.

Eu acredito fortemente que este processo de questionamento não deve ser um evento de grande escala, de baixo para cima. Enquanto outros podem discordar, eu sei que a estratégia é o trabalho do CEO ou o líder da unidade, juntamente com seus subordinados diretos. Se a cultura for saudável, eles podem ver a organização em todos os seus vários, partes interdependentes. Eles sabem o seu povo, bem como suas fontes de ideias e inovação e melhor podem determinar onde se encontram as oportunidades mais excitantes. Além disso, eles são aqueles que em última análise, irão comprometer os recursos que a estratégia requer. Eles os aplausos se a estratégia for bem-sucedido e segura o saco se ele falhar.

Se você tem uma boa equipe — Cándido, perspicaz, apaixonado sobre o negócio e disposto a discordar — completar este exercício deve ser divertida e energizante. Com intensidade,

deve levar alguns onde entre um
par de dias e um mês. Depois
disso, é hora de agir.



ESTRATÉ
GIA

UM
DESLIZE

**O que o campo de jogo
parece agora**

■ Quem são os concorrentes neste negócio, grandes e pequenos, novos e velhos?

■ Quem tem que partilhar, globalmente e em cada mercado? Onde faremos?

■ Quais são as características deste negócio? É mercadoria ou valor alto ou em algum lugar in-between? É ciclo longo ou curto? Onde é a curva de crescimento? Quais são os drivers da rentabilidade?

■ Quais são os pontos fortes e fracos de cada concorrente? Seus produtos são bons? Quanto é que cada um gasta em R & D? Cada força de vendas é grande? Como orientada para o desempenho é cada cultura?

**■ Quem são os principais
clientes neste negócio, e
como eles compram?**

Ao longo dos anos, estou espantado em quanto debate este aterramento simples exercício pode gerar. Na verdade, não é incomum para as pessoas que compartilham o mesmo espaço de escritório para ter amplamente diferentes pontos de vista do mesmo ambiente competitivo.

Muitas pessoas têm um tempo terrível, admitindo que seu negócio é uma verdadeira mercadoria. Por mais tentasse, era quase impossível conseguir que as pessoas no nosso negócio de motores, por exemplo, a aceitar esta realidade. E eu me sentei através de inúmeras reuniões onde este conjunto de perguntas veio à tona esse desconforto e Ger-

SUA COMPETIÇÃO

ated calor enorme sobre o nível dos recursos de empenhar R & D e marketing na tentativa de tornar o produto mais exclusivo.

Outra das muitas questões importantes superfícies este slide é tamanho do mercado. Muitas vezes, as pessoas gostam de se chamam o líder de mercado, então acabam por limitar o escopo de seu campo de jogo para que isso aconteça. No nosso caso, o n ° 1 ou n ° 2 mantra inadvertently teve esse efeito exato. Depois de mais de uma década, percebemos que as empresas cada vez mais estavam apertando sua definição global do mercado para que suas ações eram enormes.

Consertamos isso dizendo que as empresas tinham que definir o seu mercado de tal forma que sua parte de qualquer mercado, em que eles estavam não podia estar mais de 10 por cento. Com essa restrição, as pessoas foram forçadas a uma nova mentalidade,

e oportunidades para o crescimento de repente estavam por toda parte.

Na estrada, em sessões de perguntas e respostas, isto é como eu falo sobre a definição de mercado dinâmico: desde que eu geralmente estou sentado em uma cadeira, peço a membros da audiência para imaginar que eles são uma cadeira manufaturer. Podem definir o tipo de cadeira eu estou normalmente em seu mercado — com braços de metal, tecido azul e rodas em curva. Ou eles podem defini-lo como todas as cadeiras. Melhor ainda, eles podem definir seu mercado como todos os móveis. Imagine as diferenças de compartilhamento e as implicações para a estratégia!

Este tipo de discussão é por isso que este slide realmente merece ser amontoado em. Uma conversa de rica, ampla coloca todos na mesma página — só onde eles têm de ser, finalmente, encontrar o grande aha.



**SLIDE
DOIS**

**O que a concorrência tem
sido até**

- **o que cada concorrente
fez no ano passado para
alterar o campo de jogo?**
- **Alguém introduziu um
novo canal de distribuição,
novas tecnologias ou novos**

**revolucionários prod-
dade?**

**■ Existem quaisquer
novos operadores, e o que
eles andaram a fazer no
ano passado?**

Este conjunto de perguntas traz os jogadores no campo de vida. Concorrente A roubou seus principais vendedores. Concorrente B introduziu dois novos produtos. Concorrentes, C e D foram mescladas e estão tendo todos os tipos de dificuldades de integração.

Algumas dessas informações podem vieram à tona durante a chafurdar do primeiro conjunto de pergunta, mas agora é hora de cavar mais fundo o comportamento de cada concorrente.

Ser granular — saber o que cada concorrente come ao pequeno-almoço.



SUA COMPETIÇÃO

SLIDE 3

O que está tramando

- o que você fez no ano
passado para alterar o
campo de jogo
competitivo?
- Comprou uma empresa,
introduziu um novo

**produto, roubado
vendedor chave de um
concorrente ou uma nova
tecnologia de uma start-
up de li-censed?**

**■ Você perdeu qualquer
vantagens competitivas
que tiveste — um grande
vendedor, um produto
especial, uma tecnologia
proprietária?**

A melhor coisa sobre este slide é que ele te acerta no meio dos olhos, se você está sendo flanqueado. Muito simplesmente, a comparação dos slides 2 e 3 diz que se você está levando o mercado ou chas-ing isso.

Às vezes estes dois slides mostram-lhe que seus concorrentes estão fazendo um todo heck de muito mais do que você. Você acharia melhor porquê.

Outras vezes, a comparação destes dois slides pinta um retrato vívido da dinâmica competitiva do seu negócio.

Caso em questão é o que aconteceu no nosso negócio médico em 1976. A empresa britânica EMI tinha inventado o scanner CT no início dos anos 70, forçando os fabricantes tradicionais de raio-x — Siemens, Philips, selecionador e nos — em uma guerra intensa de equipamentos. Em breve, todos nós estavam saindo com máquinas de milhões de dólares seis meses separados, cada uma alegando ser trinta segundos

mais rápida de varredura em vez do que a última entrada. Ninguém estava particularmente feliz com essa situação. Os concorrentes do CT foram em uma pancadaria e nossos clientes — os hospitais — foram frustrados que tiveram que fazer grandes gastos de capital para a tecnologia que poderia ser ultrapassada dentro de um ano.

Vendo que dinâmico, Walt Robb, o chefe do nosso negócio médico e sua equipe, surgiu com uma ideia inovadora. GE poderia alocar seus recursos para scanners de projeto que podem ser atualizados continuamente com hardware ou software que custaria menos de US \$100.000 por ano. Vendemos as nossas máquinas, dizendo, "Comprar um scanner CT de nossa série de Continuum e nossos upgrades manterá de tornar-se obsoletos para uma fração do preço do equipamento novo."

O conceito de Continuum mudou o campo de jogo. Ele fez-nos n.º 1 e nos manteve lá por vinte e cinco anos.

O ponto principal aqui é que os slides de dois e três trabalhos como um par. Eles nada estático da estratégia e preparem você para as perguntas que vêm no próximo.



SUA
COMPETIÇÃO

SLIDE 4

**O que está ao virar
da esquina?**

- **o que te assusta mais no próximo ano — que uma ou duas coisas poderia fazer um concorrente para pregá-lo?**
- **Que novos produtos ou tecnologias poderiam seus concorrentes lançamento que poderia mudar o jogo?**

■ **O M & um lida que batê-lo
fora de seus pés?**

Este conjunto de perguntas é,
com dúvida, o que falta a maioria
das pessoas.

Eles não dão a paranoia que
merece.

A maioria das pessoas
responder a esse conjunto de
perguntas subestimar o poder e
capacidades dos seus concorrentes.
Muitas vezes, a suposição entrando
é que concorrentes sempre vão
olhar a maneira que eles em
deslizar um — eles nunca vai
mudar.

Tomemos o caso de motores de
aeronaves na década de 1990,
quando nossos engenheiros
acreditavam que projetaram o
motor perfeito para o Boeing 777
— o GE90. Gastamos mais de US
\$ 1 bilhão para obter mais de
90.000 libras de empuxo de um
design completamente novo,
baseado no pressuposto de que a
Pratt & Whitney não podia lançar
um motor novo e seriam incapaz

de estender seus motores existentes para esse nível.

Nós estávamos errados.

Pratt & Whitney, com apenas US \$ 200 milhões em desenvolvimento, conseguiu 90.000 libras de empuxo fora seus motores existentes. Porque seus custos eram menos, tivemos que vender o GE90 a preços mais baixos do que

Nós planejamos. Nós tinha subestimado a competição porque pensámos que tínhamos todas as respostas técnicas.

Esta história teve um final de sorte. Vários anos depois, Boeing desenvolveu uma versão de longo alcance do 777. 115.000 libras de empuxo, exigiu que a GE90 poderia encontrar uma vez que era um projeto novo e poderia ser expandido. A gente acabou sendo escolhido pela Boeing como sua única fonte, mas por causa de nosso primeiros miscal-culação, sofremos através de alguns anos de dolorosos, menos rentáveis.

Recebendo os meios de estratégia certa, você tem que assumir seus concorrentes são mesmo bons, ou pelo menos tão bom quanto você é, e que eles estão se movendo tão rápido, ou mais rápido.

Quando se trata de
Perscrutando o futuro, você só não
pode ser paranoico o suficiente.



SUA
COMPETIÇÃO

SLIDE 5

**O que é seu
Winning passo?**

- **o que você pode fazer
para mudar o campo de
jogo — é uma aquisição,
um novo produto, a
globalização?**
- **o que você pode fazer
para tornar os clientes
grudam em você mais do
que nunca e mais do que
qualquer outra pessoa?**

Este é o momento de saltar da análise à ação. Você decide lançar o novo produto, fazer a aquisição, o dobro da força de vendas, ou investir em novas capacidades de grandes. Na realidade, isto é quando Walt Robb e sua equipe tomaram a decisão de alocar recursos importantes para a série do Continuum, o movimento estratégico que manter clientes médicos da GE "pegajoso" por décadas.

Quando terminar este conjunto de perguntas, o eficaz-dade da sua estratégia deve ser bem claro. Seu grande aha é ganhar, ou que precisa alterar. Mesmo se você não tiver uma estratégia antes, este processo deve ajudá-lo a obter um.

Mas de qualquer forma, você acabou de começar.



AS PESSOAS CERTAS

Aqui está uma cena familiar. Gerentes de conhecer por meses a fio nas sessões intensivas sobre a situação da empresa competitiva e direção. Formam-se comissões e subcomissões. Os inquéritos são realizados. Às vezes são trazidos consultores. E então, finalmente e com toneladas de fanfarra, os líderes da empresa anunciaram uma nova estratégia.

Que fica sentado.

Qualquer estratégia, não importa quão inteligente, é morto na chegada, a menos que uma empresa traz para a vida com as pessoas — as pessoas *certas* .

Esqueça discursos. Eles são apenas ar quente. A organização sabe que é importante. Somente se essas pessoas importantes são atribuídas para liderar uma nova estratégia levará.

Considere o que aconteceu em sistemas de potência, quando nosso empurrá-la para serviços de produto foi anunciado pela primeira vez. Imediatamente, todos os engenheiros queriam saber o que estava acontecendo. Afinal de contas, eles se juntou GE porque eles queriam construir as turbinas maiores, highest-powered e mais ambientalmente sensíveis. Suddenly, eles estavam sendo disse que o povo prestou suas "obras-primas" iam ser as estrelas do show.

Não pessoas de serviço, eles pensaram, carregam oilcans?

Embora os engenheiros ouviram os discursos, não levam a sério, que foi fácil, desde que os serviços foram enterrados na organização existente.

O que fizemos? Nós eventualmente levou Ric Artigas, PhD e engenharia líder em locomotivas e colocá-lo no comando de um novo e separado P & L dedicado ao negócio de serviços dos sistemas de energia. Era um sinal real — Ric foi um jogador muito respeitado. Com sua nova estatura,

ele não teve problemas a recrutar os
melhores engi-

SUA COMPETIÇÃO

neers em sistemas de energia, que eram necessários para criar pacotes de software sofisticado para upgrades de turbina.

A estratégia de serviços estava em andamento. Em 2005, o lucro operacional do Ric de perto de US \$ 2,5 bilhões será aproximadamente igual à receita quando ele assumiu em 1997.

Ficando a estratégia bem também significa correspondência pessoas com empregos — uma partida que frequentemente depende de onde um negócio no continuum com-commodity.

Escusado será dizer que você não pode classificar. Bom peo-ple são também multifacetado. Dito isto, eu ainda faria o caso que devido a suas habilidades e personalidades, algum trabalho de pessoas mais effec-mente em commodities e outros são melhores em altamente diferenciadas, produtos ou serviços.

Vamos olhar o negócio de motores como exemplo. É tão comoditizado como você nunca encontrará. Diversas companhias boas fazem o produto, e todos têm custo, qualidade e bom serviço.

As pessoas certas para este negócio são a força motriz, meticoloso e detalhista. Eles não são sonhadores, são caças de combate corpo a corpo.

Lloyd Trotter é o exemplo perfeito. Lloyd ingressou na GE em 1970 como um engenheiro de serviço de campo em seu departamento de iluminação de quartzo de alta intensidade, e trinta anos depois disso, sua carreira foi de fábricas, fábricas e mais fábricas. Ele era um capataz, um gerente de produção e supervisor de planta em iluminação, aparelhos e virtualmente cada distribuição de energia elétrica e controle (ED & C) busi-ness que tivemos. Quando que Lloyd tornou-se CEO de ED & C em 1992, ele poderia contar do estacionamento ou não uma fábrica estava a cantarolar. Dois passos

mais perto e ele podem te dizer o que ele poderia fazer melhor.

Claro, Lloyd gostava de pensar sobre estratégia, mas ele gostava de im-plementing mais. Ele estava em seu elemento com pessoas que suaram os detalhes essenciais como ele fez, falando sobre as formas de

— 182 —

Estratégia também significa correspondência pessoas com empregos — uma partida que frequentemente depende de onde um negócio sobre o continuum do producto.

ESTRATÉ GIA

Apert
e a
eficiê
ncia
de
cada
proces
so.
Ele
era
um
mestre
de
disci-
pline.
E foi
isso
que
fez ele
ex-
ergues
se o
certo
tipo
de
líder
para
condu

zir
nosso
s
negóci
os de
comm
odities
.

No
extre
mo
opost
o da
especi
ficação
o-
trum,
geral
mente
é um
tipo
difere
nte de
pessoa
que
prospe
ra.
Não
melho
r ou
pior,

apenas
difere
nte.

Leve motores a jato. Cada motor é um exclusivo, de alta tecnologia engenharia milagre que requer cerca de 1 bilhão de dólares de investimento para desenvolver. O ciclo de vida do produto é medido em anos. E os clientes são difíceis — as companhias aéreas se, perenemente, presos de dinheiro e os airframers poderosos, Boeing e Airbus.

Por muitos anos, o negócio de motor a jato tinha sua própria cultura distinta do romance. As pessoas que se deslocaram-se em direção a ela não eram seus tipos de negócio usual — eles estavam apaixonados com a ideia de voar e a maravilha de aviões.

Brian Rowe era perfeito para tal ambiente.

Brian começou sua carreira como um aprendiz com DeHavilland En-

gines na Inglaterra, antes de ingressar na GE como engenheiro de chão de fábrica em 1957. Depois passagens em praticamente todos os possível mecanismo jet design project, foi nomeado chefe do negócio de motor de aviões da GE em 1979.

Brian era um cara enorme, gregário — sem rodeios, opinativo e visionário. Ele adorava aviões tanto que ele usaria óculos e um cachecol para trabalhar se ele pudesse ter.

Ao contrário de Lloyd, Brian odiava muito bonito as porcas e parafusos de gestão, e discussões de margens e fluxos de caixa operacionais o entediava. Mas claro que tinha a coragem e a visão de fazer as apostas grandes, deitando a 1 bilhão de dólares em um único investimento que levaria anos para pagar. Da mesma forma, personalidade de Brian está feita

SUA COMPETIÇÃO

Ele é um grande vendedor com os clientes, que compartilhou seu entusiasmo para cada novo avanço tecnológico.

Lloyd e Brian foram ambos um caso de ajuste perfeito — à direita para seus empregos, para a situação da empresa, para a estratégia. Você não vai sempre ter essa sorte, e a estratégia pode ser implementada sem um jogo ideal.

Mas você é muito melhor com um.

MELHORES PRÁTICAS E ALÉM

Eu ouvi dizer que as melhores práticas não são uma vantagem competitiva sustentável, porque eles são tão fáceis de copiar. Isso é absurdo.

É verdade que, uma vez que uma melhor prática é lá fora, todo mundo pode imitá-lo, mas as empresas que ganhar fazem duas coisas: eles imitar *e* melhorar.

Reconhecidamente, imitando é bastante difícil. Eu me lembro de um executivo da empresa de software em uma sessão Q & A, lamentando, "meu povo não copiar muito bem. Só não querem — eles do jeito que eles fazem isso. " Esta relutância para imitar é um fenômeno comum. Talvez seja apenas a natureza humana.

Mas para tornar a sua estratégia de sucesso, você precisa corrigir essa mente-conjunto — e ir muito mais longe.

Na verdade, a terceira etapa da estratégia é encontrar melhores práticas, adaptando-os, e *continuamente melhorá-las*. Quando você fizer isso direito, é nada menos do que a inovação. Novas ideias de produtos e serviços, novos processos e oportunidades de crescimento começam a aparecer em todos os lugares e se tornar a norma.

Juntamente com colocar as pessoas certas no lugar, melhores práticas fazem parte da execução o inferno fora de seu grande aha, e

na minha opinião, é o mais divertido.

É divertido, porque as empresas que fazem as melhores práticas de uma prioridade estão prosperando, sedento, organizações de aprendizagem. Eles acreditam que cada-

um sempre deve estar à procura de uma maneira melhor. Esses tipos de companies estão cheios de energia e curiosidade e espírito de can-do.

Não me diga que não é uma vantagem competitiva!

Nos velhos tempos — após a segunda guerra mundial e antes da competição global — empresas mais industriais, GE incluído, estavam presos em uma mentalidade não-inventado-aqui (NIH). O foco foi sobre seus próprios inventores, com placas e bônus reservados para as pessoas que vieram com e implementado ideias originais.

Uma vez nos anos 80 chegou, não tivemos escolha mas para ampliar radicalmente o NIH mentalidade e nós o fizeram por celebrando as pessoas que não só inventaram coisas, mas encontrou grandes ideias *em qualquer lugar* e compartilhou com *todos* na empresa. Nós viemos para chamar esse comportamento de "boundarylessness". Esta estranha

palavra descrito basicamente uma obsessão por encontrar uma maneira melhor — ou uma ideia melhor — se sua fonte era um colega, outro negócio GE ou outra empresa do outro lado da rua ou do outro lado do globo.

O impacto do pensamento boundaryless na nossa estratégia simples-atividade mental era enorme. Aqui é apenas um exemplo:

GE foi sempre a tentar melhorar a sua utilização de capital de giro; sempre estávamos usando demais, e ajudaria a aumentar nosso giro de estoque. Mas tente como talvez com todos os tipos de programas e ajustes, simplesmente não conseguíamos conseguir nosso anual passa acima de quatro.

Em setembro de 1994, Manny Kampouris foi programado para falar em um jantar para os trinta líderes em nossa companhia. Na época, Manny era o Presidente e CEO da American Standard, o encanamento global e empresa de fornecimento de ar condicionado e

um dos maiores clientes do nosso negócio de motores.

Você não pode deixar de notar que Manny usava um alfinete de lapela estampado com o número "15" em seu centro. E logo, logo, todos nós sabíamos o porquê.

Para a maioria de sua palestra naquela noite, Manny regalou-nos com histórias de como eles tinham melhorado drasticamente estoques americanos

— 185 —

tem que fazer é perguntar.

histórias de sucesso. Tudo que você

as pessoas gostam de
compartilhar

Empresas e seus
SUA
COMPETIÇÃO

Padrão, uma empresa que produziu um amplo e variado mix de banheiro porcelana taças e afunda-se em fábricas em quase todos os cantos do mundo. Manny e padrão americano estavam obcecados com o giro de estoque. A razão era simples: a empresa tinha recentemente passado por uma aquisição alavancada, e fluxo de caixa era rei.

Nossa equipe estava impressionado. Você pode ouvir as

peessoas a pensar, se o padrão americano pode melhorar o giro de estoque com seu mix de produtos e processos de fabricação complicada, porque não nós? Antes Manny pudesse terminar sua palestra, nossos líderes empresariais foram salpicando-o com pergunta atrás de pergunta.

Mas isso foi só o começo.

O que se seguiu foi uma avalanche de pessoas que GE visitam as instalações padrão American, reunião com encarregados e fábrica gerentes — todos os pinos do lapel vestindo como do Manny. Lá foi a ovelha negra ocasional com um "10", mas muitos mais planta homem-agers que usava pinos gabando-se de vinte ou vinte e cinco voltas. Nós rastejou sobre suas plantas e escolheu seus cérebros.

Eles estavam felizes em ajudar. Uma coisa aprendi com boundarylessness ao longo dos anos é que as empresas e o seu povo — se eles não são concorrentes diretos, claro — amor para compartilhar histórias de

sucesso. Tudo que você precisa fazer é pedir.

As pessoas de GE que visitou padrão americano colocam o que aprenderam em prática em seus próprios negócios. Durante os anos seguintes, essas empresas adaptaram muitos dos processos do americano Standard GE e continuamente inovou e compartilhados com cada um

outros

.

Funcionou.

Por 2000, giro de estoque e GE tinha mais do que duplicou, liberando bilhões de

dol-
lars de
dinhei
ro.

Ao
longo
dos
anos,
a GE
empre
stado
grand
es
ideias
com
visitas
a
Wal-
Mart

ESTRATÉ GIA

e Toyota e dezenas de outras empresas. Também emprestamos ideias uns dos outros. Na nossa reunião trimestral de líderes empresariais, pedimos participantes para apresentar as melhores práticas que outros poderiam usar. Se um líder tentou apresentar uma prática que não era aplicável a outras empresas, demos o gancho.

Foi nesse caminho que o oficial militar Júnior recruta-ing programa, que começou no transporte e se espalhou para todos os cantos da empresa, e técnicas de vendas Internet que ajudaram plásticos alcançar seus clientes, fizeram o seu caminho para sistemas médicos e além. A lista destas transferências de prática melhor vai sobre e sobre.

E é quase exclusiva à GE.
Yum! Brands Inc. é um caso.
Yum! é uma subsidiária de 1997 de PepsiCo é composto por cinco marcas de restaurantes do

consumidor — KFC, Taco Bell, Pizza Hut, Long John Silver e A & W toda comida americana — com mais de trinta e três mil lojas totais. Yum!'s CEO, David Novak, é um enorme crente na transferência de melhores práticas e considera cada tomada um laboratório de ideias. David me disse recentemente que ele considerou a vantagem principal de "volume máximo" — em outras palavras, adicionando as cadeias e tomadas — é compartilhar o aprendizado. Caso contrário, ele disse, o tamanho é apenas um arrastar.

Aqui está o que ele significa. Um par de anos atrás, Taco Bell foi avaliado XV em serviço para restaurantes drive-in, com tempo de serviço ao cliente de 240 segundos, ou quatro minutos, por ordem. A cadeia introduziu um novo processo e dentro de dois anos, conseguiu trazer esse número para 148 segundos, tornando-o n ° 2 na indústria de drive-thru. Imediatamente, a prática de Taco Bell foi transferida para a KFC, e no ano passado, seu tempo de

serviço ao cliente mudou-se do
décimo para o oitavo — 211
segundos para 180 segundos, uma
melhoria de meio minuto cheio.

Sei muitas outras histórias sobre
como Yum!' s "labora-tories" tem
gerado novos processos, e como eles
se espalharam para

SUA COMPETIÇÃO

Melhore todos os seus negócios. No entanto, para fazer um short longo da história, vou apenas te dar os resultados. Mesmo com a economia forte, nos sete anos desde seu spin-off, Yum!' capitalização de mercado de s tem saltou de US \$ 4,2 bilhões para US \$ 13,5 bilhões. Principalmente por causa de ideias sendo compartilhados e esticada!

Um foco sobre as melhores práticas não pode soar como estratégia, mas tentar implementar a estratégia sem ele.

As melhores práticas não são apenas integrais para fazer a estratégia acontecer, eles são uma vantagem competitiva sustentável se você continuamente im-provar-lhes, com *se* é a palavra chave aqui.

Isso não é só uma ideia pré-concebida. É uma religião.



Na outra noite, que estávamos comendo na tocha, uma maravilhoso restaurante uma portinha para baixo de Pizza crosta superior e de nossos assentos na janela, vimos seu povo entrega em motos, carros e a pé, zipping e para trás em movimento sem parar.

Começamos a jogar com a economia do lugar, usando números ásperos, mas mesmo com as estimativas mais conservadoras, só pode concluir que a crosta superior é muito rentável.

Você já tem que acreditar que as pessoas correndo crosta superior nunca realizaram uma sessão de revisão de estratégia, muito menos trabalhado através de cinco slides para alcançar um grande aha.

Sua grande aha é tudo no molho.

Olha, não quero simplificar a estratégia. Mas você apenas não deveria agoniza. Encontrar o direito aha e definir a direção, colocar as pessoas certas no lugar e trabalho como um louco para

executar apostar do que os outros, encontrar as melhores práticas e melhorá-las todos os dias.

Você não pode executar uma loja de esquina, mas quando fazemos strat-Egypt, age como se tivesse.

1

2

**Orçam
ento**

**REINVENTAR O
RITUAL**

NOTTOBEATAROUNDTH

EBUSH, mas o orçamento...

processo de ing na maioria
das empresas tem de ser a prática
mais ineficaz na gestão.

Suga a energia, tempo, diversão
e grandes sonhos de uma organi-

monstruosa. Ele se esconde a oportunidade e crescimento de acrobacias. Realça os comportamentos mais produtivos em uma organização, de saco de areia-ging para se conformar com a mediocridade.

Na verdade, quando as empresas ganham, na maioria dos casos apesar de seus orçamentos, não é por causa deles.

E ainda, como com a formulação da estratégia, as empresas afundam incontáveis horas escrevendo os orçamentos. Que desperdício!

Não estou a dizer que o planejamento financeiro é ruim. Sem dúvida, você tem que ter uma maneira de acompanhar os números — mas não como geralmente se faz.

Neste capítulo, vou falar sobre uma abordagem totalmente diferente para orçamentação. Ele alinha os funcionários com os acionistas, coloca o crescimento, energia e diversão em planejamento financeiro e inspira

O
process
o de
orçame
ntação
direito
pode
mudar
como
função
s de
uma
empres

a — e
reinven
tar o
ritual
faz
ganhar
muito
mais
fácil,
você
não
pode
deixar
de
tentar.

SUA
COMPETIÇÃO

pessoa
s para
esticar
. Na
verda
de,
este
ap-
dente
é tão

difere
nte o
proces
so de
orçam
ento
típico
que,
quand
o
começ
amos
a usá-
lo no
GE,
param
os
usand
o a
palavr
a
orçam
ento
compl
etame
nte.

Ma
s
ma
is
sob
re

iss
o
ma
is
tar
de.

A
boa
notícia
é que o
proces
so que
eu
recom
endo
não é
muito
difícil
de
fazer.
Isso
certam
ente
não é
mais
difícil
do que
o
proces
so de
orçam

entã
o de
trabalh
ar
ardua
mente,
entorp
ecimen
to
mental
que é o
status
quo.

Ma
s
ess
e
no
va
pro
ces
so
po
de
ser

praticado somente se uma empresa
tiver confiança e sinceridade que
flui por suas veias. Como já
mencionei ao longo deste livro,
isso é raro. Talvez os orçamentos
que realmente inspiram

criatividade e crescimento fará o caso de mudar.

Maioria das empresas usa orçamentação como a espinha dorsal dos seus sistemas de remuneração. E assim o processo de orçamentação direito pode realmente mudar como funções de uma empresa — e reinventar o ritual anual faz ganhar muito mais fácil, você só não pode deixar de tentar.

ORÇAMENTOS, A MANEIRA ERRADA

Antes de descrever como elaborar orçamentos da maneira certa, vamos olhar para a dinâmica de dois matar que é a norma. Chamo-lhes o assentamento de Nego-tiated e o sorriso falso abordagens para orçamentação.

Essas dinâmicas, aliás, não não apenas a tutela das grandes burocracias corporativas. Não importa que tamanho empresa que você trabalha em, dentre essas duas abordagens, talvez ambos, provavelmente soará muito familiar

para você. No meu Q & a sessões de todo o mundo, já ouvi sobre eles em praticamente todos os países e em empresas com tão poucos como uns cem funcionários, mesmo em organizações

— 190 —

As pessoas no campo estão operando com um objetivo simples, embora não declarada: para minimizar os seus riscos e maximizar seus bônus.

ORÇAMEN
TO

que se chamam empresarial.
Orçamentação do mau é apenas
aquele em-sidious; ele arrasta-se em
toda parte e se estabelece como um
processo de institu-tionalized. É
incrível quantas vezes ouvi os
membros da audiência desacreditam
entrincheirados sistemas de
orçamentação, só para eles
cansadamente concluir, "mas é
assim que se faz."

Não precisa ser. Mas primeiro
você tem que desfazer aqueles
matando dinâmica que acabei de
mencionar.

DIVIDIR A DIFERENÇA

Destas dinâmicas, o **Acordo negociado** é o mais comum.

Este processo começa quando a
tinta está quase seca sobre o plano
estratégico. Foi quando os negócios
no campo começam a parte mais
difícil tempo de construção de
planos financeiros altamente
detalhadas do próximo ano do fundo
acima. Estas serão apresentadas

dentro de vários meses na grande reunião orçamento com sede. Os números de cobrem tudo — de custos para preços de suposições.

Em todos os seus pressupostos, as pessoas no campo estão operando com um objetivo simples, embora não declarada: para minimizar os seus riscos e maximizar seus bônus. Em outras

palavr
as, sua
missão
o
subjac
ente,
galvan
ização
é
invent
ar que
absolu
tamen
te,
positi
vamen
te
pensa
m que
pode

m
atingir
alvos.

Por
que?
Porqu
e na
maiori
a dos
compa
-nies,
pessoa
s são
recom
pensad
as por
bater
no
orçam
ento.
Falta o
seu
orçam
ento
você
obtem
um
pau no
olho
ou
pior.

Então
é claro
que as
pessoa
s
quere
m
manter
seus
númer
os de
orçam
ento
mais
baixo
possív
el.

SUA COMPETIÇÃO

Não admira que os orçamentos são preenchidos com camada após camada de conser-vatism.

Enquanto isso, na sede, gerentes seniores também preparam-se para a grande reunião de orçamento. Sua agenda, no entanto, é exatamente o oposto do campo. Eles são recompensados para ganhos de aumento, e então o que eles querem de revisão do orçamento em cada negócio é um crescimento significativo em vendas e lucros.

Agora avance para a grande reunião de orçamento próprio.

O encontro de dois lados em uma sala sem janelas com um dia inteiro reservado para o que todo mundo sabe, será uma luta desagradável.

O campo faz sua apresentação com um baralho gorda de slides do PowerPoint, e a história é invariavelmente calamitosa. Apesar dos relatos de uma economia muito boa, há razões

para acreditar que este ambiente de negócios específico vai ser muito difícil. "A competição trouxe uma nova planta on-line e com seu excesso de oferta, haverá enorme pressão, de preços" poderiam dizer. Depois da reunião, você obter: "custos de matéria-prima e pressões de inflação são graves. Para enfrentar estes desafios, precisamos de novos programas de redução de custos que exigem US \$ 10 milhões em recursos adicionais."

O pronunciamento final dos gerentes de negócios geralmente é algo assim: "para ser otimista — *muito* otimista — ganhos provavelmente crescerá apenas 6 por cento."

Sede, escusado será dizer, tem sua própria visão da situação, e decididamente não é terrível. A economia é forte. O PIB é estacionado a aumentar durante todo o ano. As ordens são em toda parte mais na empresa. A principal competição tem grande ação amianto contra ele que vai distrair a gestão. O negócio pode obter as

reduções de custo com US \$ 5 milhões em novos programas e ganhos devem crescer 12%.

Você sabe o que se passa durante esta maratona — o grum -

Bling e gemendo, a sondagem e dados citando, parte de trás e frente para trás e para frente e para trás novamente. Na ocasião, pode ser controverso, especialmente se uma pessoa sênior tem trabalhado dentro da empresa no início de sua carreira. Ele vai jogar fora anedotas sobre como eles costumavam fazer nos velhos tempos e acusar o campo de lowballing. "Eu sei onde você está escondendo isso. Eu costumava Parque reservas lá também," ele pode insistir. "Agora desista."

O grappling conclui — finalmente e inevitavelmente — quando os lados dividir a diferença. O campo obtém US \$ 7,5 milhões em recursos e um orçamento com um compromisso para o crescimento de 9% dos lucros.

Antes do campo embala ir embora, todos somberly agita as mãos. O humor é resignado. Para todos os envolvidos, a vibração

silenciosa na sala é: não conseguimos o que queríamos, ou o que era certo.

Aquela nuvem dura até o momento em que a equipe de campo puxa para fora da garagem. Em seguida, começa o cumprimentando.

"Os dois cadáveres nos queriam entregar 12 por cento, e só temos à mão os 9!" as pessoas em ejacular o campo. "Graças a Deus nós evitamos aquela bala!"

A equipe da sede também está se sentindo bem sobre si mesmos. "Esses sandbaggers só nos queriam dar 6 por cento," eles corvo. "Você viu onde eles estavam escondidos de ganhos? Deixamo-los com 9 por cento. Eles vai entregar isso e provavelmente mais, mas com seus 9 e o que temos das outras empresas, nós vamos ter suficiente."

Logo depois, o acordo negociado oficialmente aprovado, e o campo e sede fazer sua paz sobre seus alvos. Dizem cada outros, "bem, podemos viver com

os números deste ano. Nós
achamos que eles estão Okey. "

Quando o fim do ano rola ao
redor, a com-pletes terrível ritual
em si. Maioria das vezes, o campo
bate ou bate seus alvos e obtém
seus bônus, e claro sede felicita-
los. Trabalho bem feito!

SUA COMPETIÇÃO

Todo mundo está feliz, mas eles não deveriam estar. Neste exercício de minimaliza-ção, tem havido pouca ou nenhuma discussão sobre o que poderia ter sido.

TODOS FAZER BONITO

A segunda dinâmica de orçamentação que suga o valor é o **falso**

Sorriso.

Novamente, as pessoas no campo passam umas semanas com um plano de orçamento detalhado. Em comparação com a abordagem de negociou Settle-mento de orçamentação, a parte mais triste desta dinâmica é que, muitas vezes, sorriso falso planos estão cheios de boas ideias e oportunidades de excit-ing. As pessoas no campo têm sonhos em negrito, sobre o que eles podem fazer — fazer uma aquisição, por exemplo, ou desenvolvimento de

novos produtos — dada a quantidade certa de investimento. Eles estão ansiosos para expandir os horizontes de seus negócios, mas eles precisam da ajuda da nave-mãe.

Para tornar o caso deles, os gestores no campo Preparem as pilhas habituais de slides. Desde se aposentar da GE, que vi tal apresentações com até 150 páginas! Cada ângulo do competidor é coberto e assim geralmente excessivamente. Normalmente, essas apresentações são ev-idence do trabalho metuculoso, forjado com angústia sobre minúcias e nascido de longas noites de construção de planilhas que contêm precisão até o último dólar. É provável que ninguém na verdade gosta de montar esses pacotes de slide, mas quando eles acabarem, juntamente com a exaustão, a equipe compreensivelmente se sente um enorme sentido de orgulho e de apropriação.

No dia ungido, a equipe, liderada por um líder chamaremos de Sara, viaja para o quartel-general. E lá,

novamente em uma sala escura, eles apresentam o caso deles, slide por slide, ao grupo sênior.

Quando o show acabou, as luzes se acendem e para alguns min...

Utes, os gerentes e as pessoas do campo participar de bate-papo agradável. É assim:

"Vejo você esperar Acme Corp. para construir uma outra planta. Isso é muito interessante. Eles quase faliram em 88,"um gerente sênior contém energia suficiente para dizer.

"Bem, eles foram comprados há dois anos, e eles vieram volta fortes," Sara responde rapidamente.

"Muito interessante. Muito interessante,"vem a resposta vaga de um pesado de sede.

"E vejo que você está esperando o custo do gás natural para manter constante durante os primeiros seis meses," outra pessoa sede pode oferecer como prova que ele estava ouvindo.

"Absolutamente"! Sara responde. "Não vemos qualquer mudança em que preços."

"Hmm... interessante.... Sim, interessante..... "

Finalmente, depois de algumas trocas mais perfunctória, acabou. A equipa de topo sorri brilhantemente e diz, "bom trabalho! Obrigado por ter vindo! Tenha uma viagem segura para casa!" E bastante convencido de que eles fizeram Okey, o povo do campo brilhantemente sorrir de volta e vá embora.

Então há a reunião após a reunião.

Foi quando os membros da equipe top sentam falando sobre o quanto eles são *realmente* vai para conseguir de neste negócio. A realidade é, sede já sabe como eles são alocar dólares o investimento da empresa, e eles sabem exatamente que números receitas e ganhos esperam em troca de cada negócio. Essas decisões, eles acreditam, pertencem na sede, onde os gerentes podem ver toda a imagem, escolher prioridades e dividir os bens apropriadamente.

Alguns dias mais tarde, Sara
recebe um telefonema de um
funcionário de nível inferior na sede
dizendo a ela que seu negócio irá
receber sobre 50 por cento do que foi
pedido na reunião sorriso falso, e o

SUA
COMPETIÇÃO

número do orçamento de ganhos será 20% maior do que a eles submetidos.

Que um chute no estômago!
Instantaneamente, Sara é enfurecida para uma série de razões, ao mesmo tempo: sede não escutou! Todo esse trabalho para nada! Ninguém explica nada por aqui! E o pior de tudo, agora não vai haver dinheiro suficiente para todas as coisas que devemos fazer.

No dia seguinte, Sara remonta ao seu povo para o *seu* encontro após a reunião. Juntos, todos eles ferroviário contra a injustiça e o mistério do Édito corporativo.

E então, sem querer, Sara torna as coisas piores. Para apaziguar a equipe dela, ela toma o dinheiro da sede da empresa, agora muito menos do que eles tinham pedido, e ela uniformemente as parcelas fora, um pouco para fabricação, um pouco de marketing, um pouco para as vendas e assim por diante. Claro, Sara, seria

mais inteligente para fazer suas apostas em um ou dois programas, mas isso raramente acontece nessas situações. Pessoas presas no sorriso falso jogo orçamento ficam amargas. Muitas vezes, eles perdem o senso de compromisso com a empresa e esqueçam o quão animado eram sobre suas propostas originais. Eles apenas pegam o dinheiro da empresa e espalham-se como migalhas.

Meu argumento aqui não é com uma equipa sénior, alocação de recursos. Isso é o trabalho deles porque eles têm um understanding forte, informado de que cada negócio realisticamente pode entregar. O problema surge quando a sede é reservado sobre o processo, quando eles não explicam a lógica por trás de suas decisões.

Mas como a dinâmica do acordo negociado, geralmente o sorriso falso conclui com todos descartando o evento inteiro energizing — é apenas negócio, certo? E no ano seguinte, eles começam tudo de novo.

■

A MELHOR MANEIRA

Agora, você pode estar se perguntando, "se as empresas conseguem atingir seus números e pagar bônus com qualquer das abordagens negociou liquidação ou sorriso falso para orçamentação — como falho como são — por que mexer com eles? Pelo menos eles entregar."

O problema é: eles muitas vezes oferecem apenas uma fração do que eles poderiam, e tiram toda a graça do estabelecimento de metas financeiras. Sim, este evento anual pode ser divertido — e deve ser.

Imagine um sistema de orçamentação onde o campo e o cabeça-moedas têm um objetivo comum: para usar o processo de orçamentação para desentocar todas as oportunidades possíveis para o crescimento, identificar obstáculos reais no ambiente e bolar um plano para distender os

sonhos para o céu. Imagine um sistema de orçamento que não é internamente focada e com base em alvos de fabricados, mas aquele que lança abra as persianas e olha lá fora.

O sistema de orçamentação que estou falando está ligado ao processo de planejamento estratégico, descrito no último capítulo, em que é focado em duas questões:

- **Como podemos vencer o desempenho do ano passado?**
- **Que faz a nossa concorrência, e como podemos vencê-los?**

Se você se concentrar sobre estas duas questões, o processo de orçamentação é-vem um amplo, vale tudo-diálogo entre o campo e sede sobre oportunidades e obstáculos no mundo real. Através destas discussões, ambos os lados da mesa em conjunto vem com um cenário de crescimento que não é negociado ou imposto e não pode realmente ser chamado de um

orçamento de todo. É um *plano de funcionamento* para

SUA COMPETIÇÃO

no ano seguinte, cheios de
aspiração, principalmente
direcional e con-tenção os números
que são mutuamente
compreendidos para ser alvos, ou
dito de outra forma, os números
que poderiam ser chamados de
"melhores esforços".

Ao contrário de um orçamento
convencional, com seus números
convertida em con-Creta, um plano
operacional pode mudar conforme
as condições mudam. Um divi-sion
ou negócio pode ter dois ou três
planos operacionais ao longo de
um ano, ajustado conforme
necessário através de um diálogo
realista sobre os desafios de
negócios. Tal flexibilidade libera
uma organização dos grilhões de
um documento de orçamento que
se tornou irrele-vant — ou até
mesmo completamente morto —
por causa da mudança de
circunstâncias de mercado.

Neste ponto, você pode estar pensando, "Sim, sim, esta abordagem parece ótimo, mas e o meu bônus?"

Essa é uma boa pergunta. É a pergunta chave, na verdade. E a resposta é que este processo de plano operacional pode ocorrer com apenas uma condição:

Compensação para os indivíduos e as empresas é não ligados ao desempenho contra o orçamento. Está ligada principalmente ao desempenho contra o ano anterior e contra a concorrência e considera estratégias real oportunidades e obstáculos.

Para muitas empresas, essa condição implicaria uma mudança radical. As pessoas foram treinadas por anos e anos para bater os números do orçamento não importa o que, e gerentes rigidamente tem recompensado quem fez e puniu aqueles que não, não importa o que.

Isso foi a empresa que eu cresci em vinte anos e em grande parte, a empresa que eu herdei quando eu tornou-se CEO. Ao longo dos anos, eu estava no fim de recepção de muitas reuniões de sorriso falso e participou de dezenas se não centenas de reuniões de povoamento Negoti-ated em ambos os lados da mesa.

— 198 —

Neste ponto, você pode estar pensando, "Sim, sim, esta abordagem parece ótimo, mas e o meu bônus?"

ORÇAMEN TO

Mas
como a
cultura
da GE
tornou-
se mais
infundi
da com
franqu
eza,
transfo
rmar o
seu
process
o de
orçame
ntação
tornou-
se mais
re-
alistic.
Eventu
alment
e,
fomos
capaze
s de
mover

nossos
negóci
os
longe
de
orçame
ntos
com
alvos
de
hard-
rock e
em
direção
a
planos
repleto
de
estiram
ento
objetiv
os de
funcio
nament
o.

Que
transfor
mação
levou
tempo

—

vários
anos,
pelo
menos.
Ao
longo
do
caminh
o, eu

promoveu a mudança tão
frequentemente como eu poderia.

Em 1995, por exemplo,
aparelhos critiquei brutal do
mesmo. Os concorrentes foram
produzindo produtos de alta
qualidade a preços muito baixos, e
nossa equipe estava lutando como
um louco para apanhar. Eles foram
inovando com várias apresentações
de novos produtos de sua própria e
melhoria de processos de
fabricação, ficando a cada dia mais
produtivo. Ainda assim, no final
do ano, seus ganhos foram 10 por
cento, abaixo das expectativas
internas e sobre o plano com o ano
anterior.

Ao mesmo tempo, plásticos estava
tendo um ótimo ano. Tirou seu

mercado e escassez de material rapidamente se desenvolveu, tornando-se um mercado vendedor quando veio a preços. Seus ganhos saltaram de 25%, maior do que o plano operacional chamado por cerca de dez pontos.

Nos velhos tempos de orçamentação, plásticos teria chegado as grandes bônus e aparelhos teriam um pedaço de carvão. Mas com a nova abordagem, as duas empresas tem aumentado os pagamentos que foram aproximadamente igual em quantidade.

Em nossa gestão anual reunião esse ano com cinco hundred de pessoas superior da empresa,... saí da minha maneira de fazer esta história amplamente conhecida. Na verdade, eu fiz questão de dizer no meu discurso de apresentação para o grupo.

Sim, eu disse, ganhos dos aparelhos foram abaixo plano e mostrou

SUA COMPETIÇÃO

nenhum aumento relativamente ao ano anterior. Mas o desempenho do negócio — em um ambiente brutal — foi realmente impressionante em comparação com seus concorrentes mais próximos, Whirlpool e Maytag, que tinham feito pior do que tivemos.

Quanto aos plásticos, sim, seus ganhos tinham batido o plano, mas que tinha sido um layup. Gostávamos mais que um dos seus concorrentes tinha o crescimento de 30 por cento dos lucros e outra teve um aumento de 35%. Podíamos ter feito melhor, e nós não. Na verdade, não estivéssemos suficientemente agressivos em preço — um engano, puro e simples.

Você pode esperar que as pessoas nos plásticos se ressentiam os bônus pagos aos aparelhos, ou que eles queriam e esperava mais do quartel-general para seus resultados. Mas a essa altura, a abordagem

reinventada para orçamentação tinha permeado a organização. As pessoas entendem como funcionava, e como ele nos fez melhor olhando para fora da empresa para avaliar o nosso desempenho. Afinal de contas, que bom é bater metas numa sala sem janelas? O mundo real tem seus próprios números, e são tudo o que importa.

ELE VAI FICAR

Como eu disse, levou anos para esta abordagem de planejamento financeiro tomar posse da GE, mas eu sei de um caso onde foi acima e funcionando dentro de dois — e na China para boot, onde as técnicas modernas de gestão em geral são apenas tomando conta.

Aconteceu a 3M, o conglomerado industrial, que vem fazendo negócios na China há cerca de vinte anos.

Para um observador exterior, sempre foi sólido historial da 3M em China. Na verdade, quando Jim McNerney tornou-se CEO em janeiro de 2001, os negócios da

empresa chinesa estavam postando o crescimento anual de 15 por cento, sobre três vezes da empresa média. Há anos ao tempo do orçamento, a equipe chinesa foi felicitada por este nível de desempenho e enviou a caminho.

— 200 —

quarto sem janelas?

metas em um

Que bom está batendo

ORÇAMEN
TO

Ma
s
depois
de
seus
anos
de
experi
ência
com o
impact
o de
estira
mento
metas
e
planos
operac
ionais

da GE

—

onde

seu

último

trabalh

o foi

CEO

de

motor

es de

aerona

ves —

Jim

decidi

u

transfo

rmar a

orçam

entaça

o da

3M,

includin

do

suas

operaç

ões

para-

eign.

Seu primeiro passo, no entanto,
foi *não* instalar a abordagem de

estiramento. "Não podes esticar diretamente," ele disse-me recentemente. "Você tem que chegar primeiro uma cultura de responsabilidade". Em outras palavras, as pessoas têm que dizer o que dizem, entregar seus compromissos operacionais e estratégicos e assumir a responsabilidade, se isso não acontecer.

No passado, a 3M tinha algo da abordagem de solução negociada para orçamentação, mas com um toque adicional de negligência benigna. A empresa chamada orçamentos "planos de melhoramento," que, como observa Jim, "tinham pouco compromisso que lhes são inerentes." Sede e cada unidade de negócios venham com acordado num-bers durante o ritual de orçamentação e depois a parte amigavelmente maneiras até o mesmo evento no ano seguinte. Entretanto, metas rotineiramente iria ser desperdiçadas e pessoas na sede podem ter ficado brava, mas não aconteceu nada.

Nos últimos quatro anos, como Jim e sua equipe mudaram a cultura de 3M, a abordagem de "plano de melhoria" para orçamentação tem tudo, mas acabou. Há nova sinceridade e confiança — e prestação de contas — em toda a organização. Basta, aliás, que o Jim sentia era possível introduzir a abordagem de estiramento.

Um dos seus primeiros crentes foi Kenneth Yu, gerenciando diretor da China de 3M e um funcionário da 3M para mais de trinta anos, primeiro em Hong Kong, em seguida, em Taiwan e agora em Xangai. Em seu início dos anos cinquenta e um veterano de bons resultados sob o antigo sistema de orçamentação, Kenneth era um candidato improvável que tal abraçar um

SUA COMPETIÇÃO

grande mudança. Mas ele tinha, como Jim descreve, "um total despertar-ing" sobre como o negócio poderia ser feito.

"Uma vez Kenneth percebeu que a abordagem de estiramento tinha uma rede de segurança, ele realmente comprou a ideia que o alongamento, mesmo sem ficar lá, poderia ser muito melhor do que o velho jogo", recorda Jim.

Ao invés de Jim com o plano de crescimento conservador usual e então batê-lo, Kenneth apresentou um plano operacional para catapultar a operação de China para 40 por cento de crescimento anual. Envolveu bold (realce), Wide-Open pensar em possibilidades. Para 2002, Kenneth propôs aumentar o investimento em i & D da 3M em China para introduzir muitas adaptações de produto local e promovido novos investimentos da planta para suportar o crescimento rápido.

Do três anos, 3M negócio na grande China cresceu de US \$ 520 milhões para US \$ 1,3 bilhões, com planos ambiciosos para o futuro.

Isto não significa, claro, que trecho totalmente fecundou a 3M. Jim diz que as pessoas ainda estão se acostumando com a mudança, mas eles definitivamente vieram para ver o que a empresa agora celebra e premia as pessoas que pensam grandes. Hoje, "orçamentação" a 3M não é entregar planos de boas o suficiente e espancá-los. É sobre ter a coragem e zelo para alcançar o que pode ser feito.

Não parece mais divertido do que o orçamento? E funciona muito melhor.

UMA PALAVRA DE CAUTELA

Antes vamos terminar este capítulo, só quero ter a certeza de que não estou fazendo esta mudança parece muito fácil. Experiência mostrou-me que, enquanto a maioria das pessoas levam a reinventada de orçamentação com entusiasmo, sempre há alguns obstinados que não e com suas ações tentam miná-lo. Geralmente, estas

peessoas são também embebidas na
tradição de largar a velha ligação
entre metas e bônus.

— 202 —

Enquanto a maioria das
peessoas tomar a reinventada
de orçamentação com
entusiasmo, há sempre
alguns obstinados que
tentam minar.

ORÇAMEN
TO

Às
vezes
eles
são

apena
s
palha
ços.
Mas
seja
qual
for a
razão,
seria
uma
Pollya
nna se
eu
não
recon
hece
que
estes
tipos
de
geren
ciador
es de
assom
bram
cada
empre
sa que
muda
para a

abord
agem
de
estira
mento
. Na
GE,
nunca
encon
tramo
s ou
conve
rtido
em
todos
eles,
mas
nunca
param
os de
tentar.

Aqui é o modus operandi do

esses tipos: desde o início do ciclo de planejamento financeiro, eles parecem vivamente comprar no novo programa e pedir seu povo grandes metas de estiramento. Então, sem admitir abertamente, eles tome esticar meta da equipe e usá-lo como um número de

compromisso — um alvo de orçamento à moda antiga. Quando chega o fim do ano, esses gerentes aproveitam terrível do seu povo. Eles identificam o número de estiramento como o alvo, e eles pregam a equipe para não bater.

Esse comportamento fede, e ele define todo o processo volta ao demonstrar ao povo nas trincheiras que eles não podem confiar nele. Da próxima vez quando perguntam a sonhar, você pode ter certeza que seus sonhos será muito pequenos.

Parte do processo de transformação para uma empresa nonbudgeting é encontrar os gestores que puxar este engodo. Chamá-los nele e tomar qualquer ação que você precisa se certificar de que não volte a acontecer.



Quando falo para o público de negócios sobre a maneira certa de orçamento, independentemente da indústria ou país. Recebo muitas vezes a mesma pergunta: "o processo de orçamentação na

minha empresa também está
arraigado para mudar a forma
como você descreve. O que posso
fazer?"

SUA
COMPETIÇÃO

Minha resposta é não desistir. É muito importante.

Pode ser estranho no início, mas a mudança começa quando você começa a falar, e uma conversa leva a outro e outro. Todo mundo sabe sobre o acordo negociado e sorriso falso dinâmica, eles moram e eles sabem que levam a energia e a realidade fora do orçamento. Então quando você trazê-los, as pessoas podem não sei como lidar com ele — mas eles não podem ir embora.

O assunto vai ressoar.

O fato é, há uma forma de aproximar a orçamentação que ele explode e coloca algo muito melhor em seu lugar. É um sistema que pode levar um negócio industrial chinesa com modesto crescimento anual e transformá-lo em uma empresa que está crescendo mais de 40 por cento ao ano. Pode inspirar as pessoas a continuar inovando e se tornando mais produtiva a cada dia,

mesmo quando global a competição parece seguro-montável. Pode levar as pessoas que uma vez se sentou *do outro lado* da mesa um do outro durante debates sobre nada menos do que a direção e o futuro da empresa e colocá-los no *mesmo* lado.

Muito simplesmente, o processo de "orçamento" certo pode mudar a maneira que as empresas competem.

As pessoas geralmente gemem quando você menciona a orçamentação — é um mal necessário.

Não precisa ser. Não deve ser. Mas a mudança de uma maneira melhor tem que começar em algum lugar — e que tal com você?

1

3

**Crescimen
to orgânico**

**ENTÃO
VOCÊ
QUER**

**COMEÇAR
ALGO NOVO**

O ENOFTHEMOSTEXHILA

RATING coisas sobre

estar no negócio está
começando algo novo de dentro
algo velho — a lançar uma linha

de produto ou serviço, por exemplo, ou mudar para um novo mercado global. Não se trata apenas uma explosão, é um dos caminhos mais gratificantes para o crescimento.

Outra rota de crescimento, é claro, através de fusões e aquisições, que veremos no próximo capítulo. Aqui nós vamos falar sobre as empresas a crescer organicamente.

Agora, começando algo novo de dentro um estabelecida company é mais fácil dizer do que fazer para uma boa razão.

Requer os gestores a agir contra muitos de seus instintos de reasonable perfeitamente.

Alguns gerentes corporativos típicos, por exemplo, têm a queima desejo enviar seus melhores pessoas para iniciar uma instalação de manufatura do outro lado do mundo ou a despejar dólares p & D em uma nova tecnologia de arriscado. Nem fazem muitos têm o desejo de dar nova ven-tures, em

casa ou no exterior, uma grande
flexibilidade.

— 205
—

As
empres
as têm
o
hábito
de
enviar
corpos
dispens
áveis
para
execut

ar
novos
empree
ndimen
tos. É
de
loucos.
Para
um
novo
negóci
o ter
sucess
o, tem
de ter
as
melhor
es
pessoa
s no
coman
do, não
é o
mais
disponí
vel.

SUA COMPETIÇÃO

Mas para dar qualquer novo empreendimento uma chance de lutar para ter sucesso, você *fazer* tem que libertá-lo (um pouco). E você *que* precisa gastar mais dinheiro e torcida mais alta e mais para ele do que pode se sentir confortável.

Gerenciamento de uma nova linha de produtos \$50.000 em seu primeiro ano é mais difícil do que gerenciar um negócio de US \$ 500 milhões em seu vigésimo ano. E tornar-se global é tão desafiador. Novas empresas e novos empreendimentos globais iguais têm poucos clientes ou rotinas. Também não tem um roteiro prático para rentabilidade. É por isso que eles precisam de tratamento especial.

Muitas vezes eles não entendem.

Ao longo dos anos, vi inúmeros novos negócios lançados dentro GE e muitos expandir globalmente. Recentemente, estive envolvida com várias empresas em

suas quests para crescer, e no Q & A sessões, eu ouvi as pessoas descrevem suas dificuldades em iniciar novos empreendimentos.

Parece que existem três erros comuns que as empresas fazem em lançar algo.

Primeiro, eles não inundam empreendimentos de start-up com os recursos adequados, especialmente na parte da frente de pessoas.

Em
segund
o lugar,
eles
fazem
muito
pouco
alarde
sobre a
promes
sa e a
importâ
ncia do
novo
empree
ndimen
to. Na

verdade
, em
vez de
animaç
ão
sobre o
potenci
al do
novo
empree
ndimen
to, eles
tendem
a
escondê
-la
debaixo
do
alqueire

.
Em
terceiro
lugar,
limitam
a
autono
mia do
novo
empree
ndimen
to.

Todo
s estes
erros
são
com-
pletame
nte
compree
nsível.
Começa
ndo um
novo
empreen
dimento,
seja um
novo
dispositi
vo de
voice-
over-IP
ou um
call
center
na Índia,
meio
que
fazendo
uma
aposta.
A

maioria
das
pessoas
instintiv
o-

CRESCIMENTO ORGÂNICO

mente proteger suas apostas, como eles colocá-los. A ironia é que o tal cobertura pode condenar um novo empreendimento à falha. Quando lançar algo novo, você tem que ir para ele — "jogar para não perder" nunca pode ser uma opção.

Aqui estão três diretrizes para crescimento orgânico a fazer uma proposta de vitória-ning. Não surpreendentemente, eles são antídotos aos erros apenas listados acima.

ORIENTAÇÃO um:
Gastar muito na frente e
colocar as pessoas
melhores, com mais fome
e mais apaixonadas em
cargos de liderança.

As empresas tendem a dimensionar os investimentos em novos empreendimentos acordo-ing para o tamanho de receitas ou lucros começando do empreendimento. Que é míope, para ser educada. Os investimentos em i & D e comercialização devem ser dimensionados como se o empreendimento vai ser um grande vencedor. E seleção de pessoas deve ser feita com a mesma mentalidade.

Falando de pessoas, as empresas têm o hábito de enviar corpos dispensáveis para executar novos empreendimentos: O velho fabricação cujos filhos cresceram e está procurando adicionado ADV-ture nos dois anos antes de aposentadoria é enviada para um local externo para o arranque de uma nova planta. Um Okey mas desinteressante gerente que tem funcionado discretamente outro negócio é dado um novo produto para lançar.

É de loucos. Para um novo negócio ter sucesso, tem de ter as

melhores pessoas no comando, não é o mais disponível.

Na verdade, líderes dos novos empreendimentos tem que ter alguns do empresário "garagem" neles. Eles precisam ter todos os quatro Es e abundância de P.

SUA COMPETIÇÃO

Uma coisa é certa: novas empresas com recursos limitados e pessoas boas o suficiente ficar pequenas.

Me lembro de dois casos quando matamos quase novos empreendimentos dentro GE pela subutilização de recursos e pessoas.

Animal de estimação é uma tecnologia de imagem-deteção de câncer que estava vendendo aproximadamente US \$ 10 milhões em equipamentos, em 1990, de dentro da empresa de sistemas médicos enorme.

E em 1992, tínhamos um negócio de US \$ 50 milhões, fazendo pequenos motores a jato. Em comparação com o negócio multibilionário que tivemos em grandes motores comerciais era praticamente invisível.

Pequenos motores a jato nem PET tenho muita coisa em termos de

tempo, atenção ou investimento de suas divisões ou sede, e eles definhou. Felizmente para pequenos motores a jato, tinha um VP chamado Dennis Williams, que acreditaram no negócio e de alguma forma conseguiram mantê-lo vivo. Mas PET entrou em nossa mira somente quando nós tentamos vendê-lo — e ninguém compraria.

Condições de mercado, eventualmente, trouxe-aos nossos sentidos, e só então começamos a investir pesadamente em ambas as empresas. Hoje, eles estão fazendo bem. Animal de estimação é um negócio de US \$ 400 milhões. Pequeno jato En-gines tornou-se um impulso enorme do crescimento em companhias aéreas com-Everything. Suas vendas são de aproximadamente US \$ 1,4 bilhões, e é a parte mais rápido crescimento do negócio de motor comerciais da GE.

Temos a alocação de recursos muito mais perto para a direita com a China. No início dos anos 90, a Ásia para GE foi principalmente sobre o Japão,

onde tivemos receitas de aproximadamente US \$ 2 bilhões. Mas nós sabíamos que a Ásia era muito mais do que o Japão e que nós tivemos que entrar na China.

Então, pegou um dos nossos melhores líderes e colocá-lo no comando. Era Jim McNerney, quem eu mencionei no capítulo anterior na orçamentação.

Na época, Jim era negócio de systems industrial de US \$ 4 bilhões do CEO da GE em Plainville, Connecticut. Ele era, em todos os sentidos, um grande batedor. Ele tinha vinte e cinco mil pessoas relatando-lhe

CRESCIMENTO ORGÂNICO

em uma das nossas empresas de esteio, um escritório confortável e uma equipe de funcionários bem treinado, escolhidos a dedo. A maioria das pessoas na empresa acreditava que Jim tinha um futuro promissor com a GE e que seu próximo passo seria o Vice-Presidente, pelo menos.

Em vez disso, nós o colocamos em um escritório em Hong Kong com um tant de assis e alguns funcionários.

O impacto foi imediato. Jim era como o flautista. Tão logo a sede levantou a barra e mandou alguém para a China, que foi amplamente reconhecido para ser uma estrela, todos os nossos negócios começaram a enviar seus melhores homens também.

Jim e sua equipe lançaram as empresas GE na China para a operação de US \$ 4 bilhões, que são hoje. Desde então ele passou a

fazer um grande trabalho como CEO da 3M.

**Diretriz 2: Fazer uma
exagerada comoção
sobre o potencial e a
importância do novo
empreendimento.**

Quando enviamos Jim McNerney para Ásia, nós apenas não enviar um comunicado de imprensa e a boa nova vai nisso. Em vez disso, fizemos uma comoção sobre o evento. Eu falasse e ficaram entusiasmados com a nomeação de Jim, em todas as reuniões de diretoria, e quando eu estava no campo, visitando empresas, certifiquei-me de que toda a gente recebeu a mensagem que GE agressivamente em China e mandarmos o nosso melhor. Jim era o modelo perfeito para o ponto que eu estava tentando transmitir.

Da mesma forma, quando a NBC lançou os canais de cabo MSNBC e CNBC, dei-lhes uma quantidade excessiva de atenção em cada local público que eu poderia encontrar. No NBC de clientes de negócios, por exemplo, eu iria focar muito mais atentamente estes cabo pre-ações do que na costa oeste NBC equipe promovendo seu novo

— 209 —

Novos empreendimentos devem relatar pelo menos dois níveis mais elevados do que as vendas justificaria. Se possível, eles devem reportar diretamente ao Presidente.

SUA COMPETIÇÃO

shows de comédia da rede. Não fazer perguntas sobre a estrelas appearing na próximo prometendo grande sucesso NBC. Em vez disso, para demonstrar o meu apoio, gostaria de pedir os executivos da MSNBC e CNBC — e ninguém postar qualquer receita para falar de — sobre o crescimento do scribe sub e conteúdo.

Start-ups precisam ser líder de torcida — constante e alto. Ser líder de torcida, no entanto, não apenas sobre dirigentes mak-

ruído de ing. É também dar novo patrocínio de empreendimentos. Isto pode significar quebrar velhas normas burocráticas, mas com uma nova ven-ure, visibilidade organizacional é fundamental. Por exemplo, Nova ven-tures deve relatar pelo menos dois níveis mais elevados do que as vendas justificaria. Se possível, eles devem reportar diretamente ao

Presidente. Pelo menos, eles
devem ter sempre um lugar
especial na lista de prioridades do
CEO.

Reconhecidamente, há um
grande problema com fazendo um
escândalo enorme sobre um novo
empreendimento.

Como burro olha se ele falhar.

Você pode acabar olhando
muito burro. Isso é parte do gam-
ble, e não vou para minimizá-lo.
Foi amplamente noticiado como
fortemente apoiei o XFL, a nova
liga de futebol extremo NBC
lançou em 2000. Como uma
oportunidade de negócio, não
consegui pensar em uma coisa
errada com ele, e eu disse que sim,
mais e

mais
uma
vez!
Quand
o a
XFL
falhou
após

uma
tempo
rada
de
doze
seman
as
doloro
sa,
perder
US \$
60
milhõ
es
para o
com-
pany,
a
impre
nsa
tinha
verda
deira
divers
ão
com
ele,
fazend
o-me
e Dick
Ebers

ol, o
XFL é
outro
patroc
inador
vocal,
alvo
de
muitas
piadas

.
Feliz
mente
, o
martel
ament
o
termin
ou
relativ
ament
e
rápido

.
Ent
ão,
qu
al é
a
lin
ha
inf

eri
or
aq
ui?

CRESCIMENTO ORGÂNICO

Mesmo com o risco, vá em frente e fazer uma cena para o novo ven-tures — uma cena exagerada. Você vai condená-los se você não. Se a empresa falhar de qualquer maneira, reconhece a sua parte. Não aponte o dedo. Você acreditou, mas não deu certo.

Se a empresa ganha, saborear o sucesso da equipe. Ele vai se sentir bem.

DIRETRIZ 3: Errar do lado da liberdade; Deixe paz do novo empreendimento.

Trata-se de uma orientação que não é realmente uma diretriz, porque quando se trata de quanto autonomia para dar um novo empreendimento, não há nenhuma

fórmula, apenas um processo iterativo. A principal coisa a lembrar é: durante todo esse processo, dar um novo empreendimento mais liberdade do que gostaria, não menos.

Encontrar o equilíbrio certo entre o apoio, acompanhamento e sufocar um novo empreendimento não é diferente quando mandar seu filho para a faculdade. Agora que ele está em seu próprio, quer nada mais do que por ele para assumir total responsabilidade por sua vida. Você também não quero que reprovar ou carouse demasiado pesadamente. E então você começa um jogo de dar e receber. Em primeiro lugar, você pode visitar e liga muito. Você frequentemente inquire sobre testes, novos amigos e atividades de fim de semana.

Quando tudo parece estar funcionando sem problemas, é soltar a corda.

Quando vem o primeiro C em casa, você puxa-o.

Quando é que o próximo relatório cartão tudo como e Bs, você deixá-lo.

Quando você recebe uma
ligação da polícia do campus por
causa de um episódio de beber un-
afortunado, você realmente
aumente em.

É assim com novos
empreendimentos, exceto que você
não pode re-colocar o seu filho.
Você pode — e deve — substituir
líderes de um novo
empreendimento se demais pôr em
marcha é necessário.

SUA COMPETIÇÃO

Em última análise, quer este processo iterativo para originar um novo ven-ure tendo mais e mais autonomia.

Agora, todos nós sabemos que, em grandes empresas, Brand-New ventures têm os resultados nem o capital político para obter suas próprias lojas. Nas pequenas empresas, é muito fácil de se dobrar um novo negócio para o núcleo.

Mas autonomia dá às pessoas de posse e orgulho. Em situ-ations ideal, novos empreendimentos com líderes fortes devem ter todas as suas próprias ferramentas, como suas próprias equipes de p & D, marketing e vendas. Eles devem poder para fazer suas próprias apostas audaciosas nas pessoas e estratégias.

Meu compromisso com a autonomia para novos empreendimentos tem suas raízes em meus primeiros dias como o

gerente de risco de Noryl, o novo plástico que tinha tanta promessa como lama quando começamos tranforme em-menting com ele em 1964. Mas assim que a equipe tem a composição química do Noryl para trabalhar e eliminou suas falhas técnicas, lutei pela minha própria operação.

Os superiores que eu deveria usar o pool de vendas forçar e deixem Noryl ser vendida na cesta junto com outros plásticos da GE. Mas eu acreditava que nenhum vendedor do mundo iria empurrar Noryl, que estava pousando ordens de US \$500, naqueles dias, quando ele tinha Lexan de vender em lotes de US \$50.000 para Boeing ou IBM. Tanto quanto eu estava con-cerned, você poderia vender Lexan sentado em uma poltrona — Noryl precisava maníacos correndo! Eu fiz esse caso com bastante fervor e persistência — em outras palavras, a odiosidade — que, depois de alguns anos, os meus chefes cedeu.

Quando Noryl finalmente tem seu próprio, descolou — todos nós sentiu e agiu como empresários, embora com

um grande banco em nosso bolso. Nos próximos dois anos, Noryl cresceu aos trancos e barrancos. Em 1969, quando fui promovido para executar toda a divisão de plásticos, dizia Noryl como um negócio separado porque — até mesmo com seu sucesso no lançamento e crescimento rápido — eu pensei que isso iria beneficiar ainda

— 212 —

Você encontrará que
você não está
recebendo bastante
dinheiro da

mãe de navio, nem vai
as melhores pessoas.
Lutar como inferno —
até mesmo jogar alguns
cotovelos.

CRESCIMENTO
ORGÂNICO

autonomia. Na verdade, Noryl
(agora um negócio de bilhões de
dólares) não foi dobrada em
plásticos operação de marketing e
venda há quinze anos.

SE VOCÊ ESTIVER
EXECUTANDO O
EMPREENDIMENTO...

As orientações que eu listei apenas
destinam-se de várias maneiras
para os executivos que patrocinar
um novo empreendimento. Mas
eles têm importantes implicações
para os líderes reais da empresa —
as pessoas correndo o novo show.

Considere a primeira diretriz,
em gastar recursos e pessoas. Mais
frequentemente do que não, você
irá encontrar, você não está
recebendo dinheiro suficiente da

nave-mãe, nem que está as
melhores pessoas. O que você faz?

Luta como o inferno. Obter-se
em frente a gerência sênior e faz o
seu caso. E trabalhar a frente
pessoal por conta própria.
Desentocar bons candidatos dentro
e fora da empresa e fazer seu
projeto diretamente a eles. Vai
buscar as melhores pessoas,
mesmo se você tem que jogar
alguns cotovelos.

Agora sobre a comoção. Você
precisa entender que é uma espada
de dois gumes. Você quer a fim de
obter confirmação-

mento
de
aqueles
acima
de
você.
Mas
quando
chegar
esse
compro
misso,
é certo

que
irritar
seus
pares.
Em
parti-
lar,
estabele
cidas as
empres
as com
lucros
gordos
absolut
amente,
odeio
quando
pequen
o
novatas
com
nenhum
lucro
obter
uma
quantid
ade
dispro-
portion
ate de
recurso

s da
compan
hia e
atenção
. Eles
estão
certos,
eles
precisa
m de
mais
recurso
s e que
iria
gastá-
los com
mais
sabedor
ia do
que seu
negócio
arriscad
o.

do que você receber. Seu
melhor

Quer mais autonomia

Você sempre vai

tiro é ganhá-lo.

SUA
COMPETIÇÃO

Su
a
atitude
pode
irritá-
lo,
mas a
última
coisa
que
você
precis
a é ter
alguém
na
empre
sa
torcen
do
para

você
falhar.
Recon
hecer
que
resent-
mento
em
direção
o a
novos
empre
endim
entos
é natu-
ral.
Mante
nha
sua
boca
fechad
a se
isso o
incom
oda.
Humil
dade
irá
atendê
-lo
bem

com
seus
pares;
um dia

em breve, você vai precisar de seu apoio.

Finalmente, sobre a autonomia. O fato da questão é, você sempre vão querer mais do que você.

A melhor maneira de obter autonomia é ganhá-lo. Se você seguir as regras, você terá sua liberdade em breve. O foco da empresa é sua. Não estrague tudo por exagerar se você sentir que as restrições de início colocar em cima de você estão sufocantes. Eles são apenas parte do processo de seus "pais" deixar ir.

A TEMPESTADE PERFEITA

Você raramente vê todas as três orientações no trabalho de uma só vez, mas quando você, cuidado. Você obter uma "tempestade perfeita" como a Fox News Channel.

Fox News foi lançado em 1996 por Rupert Murdoch, empresário do empreendedor, apesar de ser o proprietário e CEO da News Corporation, um conglomerado de bilhões de dólares. Rupert, queria entrar de notícias a cabo e estava disposto a gastar o que fosse necessário.

Para ter sucesso como um canal de cabo, você precisa de duas coisas. Primeiro, você precisa obter assinantes de provedores de distribuição como Comcast e Time Warner. Em segundo lugar, você precisa obter conteúdo atraente para que suficiente assinantes na verdade vou ver-te — a chave para dólares de anúncio.

CRESCIMENTO ORGÂNICO

Primeiro passo de Rupert foi contratar alguém para executar o novo empreendimento. Ele encontrou um jogo feito no céu com Roger Ailes. Depois de executar-nas várias campanhas bem sucedidas políticas, Roger tinha trabalhado na NBC durante três anos, colocando o canal a cabo CNBC sobre o mapa. Ele tinha acabado de lançar mais um canal de cabo para GE chamado falando da América. Mas ele perdeu quando GE usou os ativos da América Talking como sua contribuição para a criação de MSNBC, fifty-fifty joint venture com a Microsoft, que investiu o dinheiro.

Roger deixou a NBC em frustração, mas Rupert estava na cola dele imediatamente. Ele acreditava que o Roger era o novo gerente de empreendimento perfeito — repleto de ideias, energia e paixão — mais o ardente desejo de vencer a empresa que tinha tirado seu "bebê".

Com o líder certo no lugar, Rupert definido para trabalhar recebendo assinantes. Ele pagou bem acima das taxas de mercado para obter o acesso de assinante o canal necessários. Enquanto isso, Roger estava a contratar os melhores talentos — Brit Hume da ABC, Neil Cavuto e um bando de outros da CNBC e o comentarista altamente cotado Bill O'Reilly.

Como foi tudo acontecendo, Rupert continuamente alardeou o novo empreendimento dentro da empresa, tornando-se inequívoco que ele estava por trás da Fox News através de bons e maus momentos. No mundo exterior, Rupert e o Roger fez para que você não poderia abrir um jornal ou ligar a TV sem audiência, de alguma forma, sobre o avanço implacável da Fox.

Fox News é um exemplo de tudo indo bem em um novo empreendimento: uma barra alta para pessoas, outsize gastos em recursos e muito barulho sobre tudo. Seus resultados contam a

história. Fox rapidamente bate MSNBC e eventualmente superou o líder de notícias do cabo de longa data, CNN.



SUA COMPETIÇÃO

Lendários empresários como Henry Ford, Dave Packard e Bill Gates são inegavelmente exemplos da emoção e glória de algo novo começando do zero e vê-lo crescer até proporções surpreendentes.

Mas em cada uma das suas empresas, esperam por oportunidades de cada tamanho e variedade.

Agarrá-los. Escolhem as passional, motivadas para liderá-los, re-fonte-los com tudo o que você tem e dar-lhes o oxigênio para respirar.

O crescimento é grande, e no negócio, nem sempre tem de começar em uma garagem. Não há nada como a diversão e a emoção pura de começar algo novo — especialmente de dentro algo velho.

1 4

Fusões e aquisições

**CALOR DE
NEGÓCIO E**

**OUTROS
PECADOS
MORTAIS**

Y OU'VE SEEN THE BIG PA

R T Y quando duas empresas

Anuncie a sua fusão. Há o
início da manhã imprensa con-
ference na CNBC, a vibração e o

buzz, a bomba-ing vigorosa das mãos, as luzes de TV gritante, o banner lustroso, proclamando o novo nome da empresa. Tá tudo aí, mas o confetti.

E depois há as estrelas do show — a fusão CEOs sorrindo amplamente, outro tapa nas costas, falando sobre um novo mundo de sinergias, economia de custos e aumentou o valor para o acionista. Em anúncios de fusão particularmente jovial, os CEOs embrulhar uns aos outros em um grande abraço de urso, como Steve Case e Jerry Levin naquele dia fatídico do negócio AOL-Time Warner.

Com a excitação, há exaustão também, e às vezes não precisa procurar muito ver no rosto dos CEOs no centro do palco. Eles têm sido trabalhando contra o relógio durante semanas, se não meses, brigando por meus últimos tostões, não para os homens-ção que executará o que.

Mas geralmente, tudo que você vê em anúncios de fusão é a exaltação e

Uma
fusão
pode
sentir
como
uma
morte.
Tudo
trabalh
ou,
todas
as
relaçõe
s já
forjou
— são

nulas
de
repent
e.

SUA COMPETIÇÃO

alívio. A batalha acabou, e agora é hora de colher re-enfermarias o negócio está.

Na realidade, como o veterano de qualquer fusão irá dizer-lhe, a batalha apenas começou, e recompensas do acordo não vem sem um monte de sangue, suor e lágrimas.

Se o primeiro dia da fusão é uma grande festa, no segundo dia, começa a limpeza. Para as pessoas do lado de adquirente do negócio, montanhas de trabalho fique na frente deles, e enquanto eles podem ser bombeados com otimismo, sempre há uma tendência de nervousness na sala. Cada negócio promete economia de custos, e

mesmo se você foi parte da equipe de negócios, trabalhando dia e noite moagem números para justificar a fazê-lo, um pedacinho de você tem que saber se a poupança que você já articulado virá para significar a perda de seu emprego, ou que de seu chefe, ou seu melhor amigo para baixo o corredor ou o empregado ter sido tutoria durante um ano.

Para a adquirida, o nervosismo no quarto não é uma corrente insuficiente, é uma onda. Todo mundo tem medo de demissões. Mas mesmo se você acha que seu trabalho é seguro, a vida só ficou muito complexa. Uma fusão pode sentir como uma morte. Tudo trabalhou, todas as relações já forjou — são nulas de repente. Seu sentido é que nada será o mesmo novamente.

Ac
ima
de
tudo,
cobert
ura de
dois
meios

de dia
está
cheio
de
jour-
nalists
de
negóci
os e
analist
as de
Wall
Street
ques-
bem a
justifi
cative
para o
negóci
o e
lembr
ando a
todos
que
muitas
fusões
não
dão
certo.

Fus
ões

não
dão
certo.
Em
particu
lar, é
um
camin
ho
difícil
para
fusões
forjada
s pri-
marily
captur
ar
indústr
ia
conver
-gence
benefi
cios ou
sinergi
as de
receita

.

FUSÕES E AQUISIÇÕES

É mais fácil ter sucesso quando uma fusão é baseada em reduções de custo da combinação, com qualquer vantagem das sinergias de receita considerado um bônus puro. Mas de qualquer forma, o sucesso da fusão nunca é um layup.

E ainda as empresas persistem em fusão — e deveriam.

No último capítulo, nós olhamos por crescimento orgânico é grande. Cada empresa deve ter a paciência para consistentemente focar e investir na inovação que leva-lo.

Mas as fusões e aquisições dar-lhe uma maneira mais rápida de crescimento lucrativo. Eles rapidamente adicionar escopo geográfico e tecnológico e trazer a bordo de novos produtos e clientes. Apenas como importante, fusões instantaneamente permitem que uma empresa melhorar seus jogadores — de repente, há duas

vezes tantas pessoas
"experimental" para a equipe.

Ao todo, fusões sucesso criar
uma dinâmica onde $1 + 1 = 3$,
catapultando a competitividade de
uma empresa literalmente durante a
noite.

Você só tem que fazer direito.

Este capítulo é sobre esse
processo, e cada um envolvido, das
pessoas a fazer o acordo para
aqueles que são afetados por ela
várias camadas fora se destina. Ao
longo de minha carreira na GE, eu
estava envolvido em fusões e
aquisições de bem mais de mil e
nos últimos três anos, consultei
com gerentes durante muitos mais.

Obviamente, nem todo acordo
que já participei em tem sido um
suc-cesso. Mas a maioria eram, e
ao longo do tempo, a minha média
de rebatidas melhorou como eu
aprendi com os erros cometidos
em situações que não funcionou.

No final, eu aprendi que
mesclar com sucesso é mais do que
escolher a empresa certa para
caber sua estratégia, que define o

que plantas você perto e que as
linhas de produto você combinar,
ou como seus cálculos de DCRR
ou IRR bonita.

SUA COMPETIÇÃO

Mesclando bem é, finalmente, sobre como evitar armadilhas de sete, ou seja erros ou erros de julgamento. Pode haver outras armadilhas lá fora, mas na minha experiência, estes sete são os mais comuns. Às vezes eles podem matar uma fusão, mas mais frequentemente, significativamente retardá-lo ou reduzir seu valor, ou ambos.

Aqui estão eles em breve. Seis estão relacionados ao adquirente com-pany e apenas para a adquirida.

■ **a primeira armadilha é acreditar que uma fusão de iguais pode realmente ocorrer. Apesar das nobres intenções daqueles tentativa-los, a grande maioria dos malandros se auto-destruir por causa**

**de sua própria
premissa.**

**■ A segunda armadilha é
tão atentamente focando
ajuste estratégico que
você deixar de avaliar a
adequação cultural, que
é tão importante para o
sucesso de uma fusão, se
não mais então**

**■ a terceira
armadilha está
entrando em uma
"situação de refém
reversa," em que o
adquirente acaba
fazendo muitas
concessões durante as
negociações que o
adquirido acaba
chamando todos os
tiros depois.**

**■ a quarta armadilha é a
integração muito
timidamente. Com boa
liderança, uma fusão
deve ser concluída no
prazo de noventa dias.**

■ A quinta armadilha é a
síndrome do conquistador,
em que a sociedade
incorporante marchas na e
instala

— 220
—

caem
sob sua
influênc
ia.

pessoas
mais
experien
tes

humana
e até
mesmo
o

Calor de
negócio
é
complet
amente

FUSÕES E
AQUISIÇÕES

**seus próprios gestores
em todos os lugares,
minando uma das
razões para qualquer
fusão — ficando o
influxo de novos
talentos para escolher.**

■ o sexto armadilha é pagar demais. Não 5 ou 10 por cento demais, mas tanto que o prêmio nunca pode ser recuperado na integração.

■ a armadilha sétima aflige as pessoas da empresa adquirida, de cima para baixo — resistência. Em uma fusão, novos proprietários sempre selecionar pessoas com buy-in mais resistentes com cérebros. Se você quiser sobreviver, superar sua angústia e aprender a amar o negócio tanto quanto eles fazer

CUIDADO COM O CALOR DE ACORDO

Antes de olhar para as armadilhas em detalhe, Vale salientar uma coisa. Muitos deles acontecem pela mesma razão: lidar com calor.

Tenho certeza de que não
preciso ilustrar este fenômeno em
grue-algum detalhe; Você vê-lo
cada vez que uma empresa está
com fome para comprar e as
colheitas no mercado são
relativamente limitadas. Em tal
situ-ations, uma vez que um
candidato de aquisição é
identificado, as pessoas superior ao
adquirente e seus salivando

os
banqu
eios
de
investi
mento
se
unem
em
um
frenes
i de
pânico
,
extrap
oland
o e
paran
oia,
que se

intensi
fica
com
cada
adquir
ente
de
preten
so
adicio
nal na
cena.

Cal
or de
negóci
o é
compl
etame
nte
human
o e até
mesm
o os
mais
experi
entes
peo-

SUA COMPETIÇÃO

PLE caem sob sua influência. Mas seus impactos negativos durante a M & um processo devem ser minimizados pelo menos se você manter estas sete armadilhas common na mente.

A primeira armadilha é acreditar que uma fusão de iguais pode realmente ocorrer. Apesar das nobres intenções daqueles tentativa-los, a grande maioria dos malandros se auto-destruir por causa de sua própria premissa.

Toda vez que ouço sobre uma so-called fusão de iguais ocorrendo, eu tremo de pensar sobre todos os resíduos, confusão e frustração,

descer a pique para as duas empresas, que normalmente atingem estes contratos com a melhor das intenções.

Sim, uma fusão de iguais faz sentido *conceitualmente*. Alguns compa-nies são iguais em tamanho e força, e sim, eles devem mesclar como tal. Além disso, durante as negociações aquecidas — e quase todas as negociações são dessa forma em um ponto — o conceito MOE esfria as chamadas. Ambos os lados podem reivindicar ser vencedores.

Mas algo acontece com o conceito MOE na prática — pessoas se recusam.

Eles se recusam, na verdade, *porque* do próprio conceito de igualdade. Em ambos os lados, as pessoas pensam, se somos tão iguais, por que não fazemos *nosso* caminho? *Seu* caminho certamente não é melhor.

O resultado, em última análise, é que do ninguém caminho se cumpra.

Eu sei que este ponto de vista negativo sobre malandros não é compartilhado por todos. Meu amigo Bill Harrison, o CEO da JPMorgan Chase durante sua fusão com o Bank One, lhe diria que no setor financeiro, onde os ativos são os cérebros dos banqueiros orgulhosos, auto-confiante, fusões entre iguais são uma necessidade "ou então cada um andaria."

FUSÕES E AQUISIÇÕES

Ele pode muito bem ser certo sobre essa exceção; a fusão vai supervisionar com Jamie Dimon — quem será o CEO da empresa mesclada em 2006 — está indo muito bem. E a experiência de fusão do Bill suporta o argumento dele também, começando com seu banco Chem-ical MOE com fabricantes Hanover, seguido do MOE com o Chase Manhattan e J. P. Morgan & Co.

Apesar deste sucesso, estou convencido de que o mundo industrial, significando apenas sobre em qualquer lugar mas bancário e de consultoria, fusões entre iguais estão condenados.

DaimlerChrysler é o exemplo mais gritante que consigo pensar. Lembre-se tudo de volta a cantar em 1998 sobre como os dois companies foram verdadeiramente equivalentes em todas as suas facetas; Eles só precisavam um do outro para globalizar? Não, não, proclamaram as empresas, isso não

foi uma aquisição por um high-end, diversificado alemão manufaturer de uma companhia de carro americano low-end — de jeito nenhum! Foi dois Titãs da indústria entrando em um casamento feito no céu.

Alguns desta postura certamente foi feito para ajudar a fusão receber aprovações regulatórias. Mas alguns deles também tinham a ver com ego. Os diretores a bordo de Chrysler certamente não iam admitir que havia sido comprado por uma empresa estrangeira, e suas contrapartes na Alemanha foram provavelmente não mais entusiasmados com a perspectiva de ser tomado por um bando de americanos.

E então as empresas tentaram executar sua MOE. Que bagunça! Dois anos de tortura, a nova empresa tinha Airbus A318s vaivém hordas de pessoas entre Detroit e Stuttgart, um par de vezes por semana em uma tentativa de se estabelecer em mutuamente processos operativos satis-fábrica, tudo, desde a nova

cultura da empresa para sua equipe de liderança, locais de fabrico e sistemas financeiros. Entretanto, a organização "mesclada" bateu ao longo no caos enquanto gestores aguardado direção e acionistas aguardava a realização de todos os prometeram oportunidades globais, sinergias e economia de custos.

SUA COMPETIÇÃO

O final da história, claro, veio em 2002, quando notícias-jornais relataram o que muitas pessoas há muito suspeitava — que o so-called fusão de iguais era, de fato, uma aquisição pura e simples. Com a realidade da situação finalmente para fora lá, Daimler poderia começar comandando o show, como ele tinha pretendido desde o começo. Instalado um sistema de gestão, uma cultura e uma estratégia, e o desempenho da empresa tirou seu mergulho pós-"fusão de iguais".

O ponto desta história é não a amontoar-se em DaimlerChrysler — que tem sido feito bastante nos últimos anos. É para ilustrar a virtual impossibilidade de duas empresas com dois líderes misturando perfeitamente em uma organização com o dobro de tudo e todos.

Esqueça. Pessoas em empresas iguais são provavelmente menos

bem equipadas do que ninguém para mesclar. Eles podem reivindicar, durante o calor do negócio, estar entrando em uma união perfeita e equivalente, mas quando chega a integração, quem está levando a carga deve ser Julhode-cido rapidamente. Alguém tem que levar e alguém tem de seguir, ou ambas as empresas acabarão por ficar parado.

A segunda armadilha é tão atentamente focando ajuste estratégico que você deixar de avaliar a adequação cultural, que é tão importante para o sucesso de uma fusão, se não mais.

Mais uma vez, calor de negócio está por trás de um erro que permeia muitas fusões, uma

análise ponderada predeal de adequação cultural.

Agora, a maioria das empresas tem um tempo relativamente simples avaliação *estratégica* se encaixam. A maioria dos gestores (e seus consultores ou banqueiros) têm as ferramentas e experiência para avaliar se as duas empresas preencher lacunas significativas para o outro em termos de amplamentereco-

FUSÕES E AQUISIÇÕES

PHY, produtos, clientes, ou tecnologias (ou todos estes) e combinando, criar uma empresa que, mesmo com alguma sobreposição inevitável, é mais forte e mais competitiva.

Mas *cultural* caber é mais complicado. Mesmo com a cabeça fria, a obrigação de interação de dois conjuntos de sistemas de valor é uma decisão difícil. Isso é porque muitas empresas afirmam que eles têm o mesmo DNA — eles acreditam no serviço ao cliente, tomada de decisão analítica, aprendizagem e trans-parency. Eles valorizam a qualidade e integridade, etcetera, etcetera. Suas culturas são de alta performance, resultados conduzidos, família amigável e afins.

Na realidade, é claro, as empresas têm maneiras originais e muitas vezes muito diferentes de fazer negócios. Mas no calor do negócio, as pessoas acabam avaliando que cada empresa é compatível. Adequação cultural é

declarada, e a fusão marchas à frente.

Foi claramente o caso quando a GE comprou Kidder Peabody, um desastre eu mencionar no capítulo sobre gestão de crise e escreveu extensivamente no meu último livro. Mas só para brevemente soma-marize aqui: uma empresa com valores de núcleo da GE de boundaryless-ness, trabalho em equipe e sinceridade não podia mesclar com um banco de investimento com três valores do seus próprios: meu bônus, meu bônus e meu bônus.

Para mim, a falta de adequação cultural nunca foi mais aparente do que o dia que a magnitude total do nosso problema — por falta de um melhor eufemismo — foi realmente a bater o ventilador. Era uma tarde de domingo em abril de 1994, e uma equipe de executivos de GE e Kidder Peabody tinha trabalhado ininterruptamente desde sexta à noite para descobrir porque tivemos um déficit de US \$ 300 milhões em ganhos relatados. Já estava bem claro que um comerciante de Kidder

chamado Joe Jett tinha postado
comércios fantasmas, mas o que
precisávamos para entender por que
e como esse comportamento tinha
deslizado através de controles do
banco e apenas como importante,
sua cultura.

Entrei para a equipe naquele dia
para obter o seu relatório e mais
o

SUA COMPETIÇÃO

próximas horas chegamos a compreender a situação e compreender as suas consequências para a empresa. O que explodiu minha mente foi que três vezes durante a tarde e à noite, duas vezes no corredor e uma vez no banheiro dos homens, aconteceu a mesma coisa. Gerente de Kidder Peabody a equipe approached e com um olhar preocupado no rosto, perguntou-me de uma maneira ou de outra: "O que vai fazer com nossos bônus este ano?"

Dez anos depois, ainda me envia por cima.

No final, com a venda de Kidder Peabody para Paine Webber e finalmente a UBS, o acordo acabou sendo Okey para nossas acionistas. Mas a verdade é, que nunca deveria ter colocado a organização através do trauma que a fusão forjado. Quando tudo acabou, eu jurei que eu nunca

compraria uma outra empresa, a menos que seus valores foram uma estreita correspondência da GE ou facilmente poderia ser trazido para o rebanho de GE.

Passei por alguns negócios na costa oeste nos anos 90 por causa de minhas preocupações sobre adequação cultural. Mas eu simplesmente não podia ir por esse caminho de valores-incompatibilidade novamente. As empresas de tecnologia em franca expansão na Califórnia tiveram suas culturas — cheio de peito batendo, bravatas e compensação pelos ares.

Por outro lado, nossas operações de software em lugares como Cincinnati e Milwaukee eram constituídas por engenheiros trabalhando duro, pé no chão, a maioria dos quais eram graduados de universidades do estado no centro-oeste. Esses engenheiros eram tão bons como o talento da costa oeste, e foram pagos bem mas não absurdamente.

Francamente, não queria poluir
a cultura saudável que tivemos.
Cada negócio afeta a cultura da
empresa adquirente em alguns

maneira e você tem que pensar que
assim foi. Cultura da empresa
adquirida pode misturar muito bem
com o seu. Isso é o melhor caso. Às
vezes, alguns dos maus
comportamentos da empresa
adquirida

FUSÕES E AQUISIÇÕES

sorrateiramente e poluir o que
construiu. Isso é ruim o suficiente,
mas na pior das hipóteses, a
cultura da empresa adquirida pode
lutar as suas todo o caminho e
atrasar o valor do indefinidamente.

É por isso que se você quer sua
fusão para trabalhar, não basta
olhar para ajuste estratégico.
Adequação cultural conta tanto.

**A terceira armadilha está
entrando um "refém
reversa situações-ção," em
que o adquirente acaba
fazendo muitas concessões
durante as negociações que
a empresa adquirida acaba
chamando todos os tiros
depois.**

Às vezes você quer ser dono de uma empresa tão mal, e deixe-ting seu dono!

Essa dinâmica é um subproduto real de calor de acordo, e é assim com-mon, é assustador. Cada vez que falo sobre fusões com um fabricante de acordo ex-experimentar, ele aparece.

Deixei acontecer pela vez primeira (mas infelizmente não o último) em 1977, poucos anos antes de me tornar CEO. A essa altura, eu era um veterano de dezenas de fusões, então eu deveria ter conhecido melhor, mas eu estava tão quente para adquirir uma empresa de semicondutores sediada na Califórnia, chamada Intersil que não tive coragem de dizer não a qualquer uma das suas exigências. O CEO estava convencido de que sua empresa estava operat-ing lisamente, e ele deixou bem claro que enquanto ele gostou money da GE, ele não precisava de seus conselhos.

Antes eu sabia o que estava acontecendo nas negociações, eu estava beijando o traseiro desse cara

em todas as formas possíveis. Ele queria um sistema de compensação (tamanho grande) spe-cial para si e para seu povo, porque é assim que era em sua indústria. Eu disse Okey. Ele disse que não temos pessoas de GE em sua reuniões de planejamento. Eu disse Okey. Ele

— 227 —

Tecnicamente, nós
possuímos a empresa, mas
para todos os efeitos,
estava comandando o
show.

SUA
COMPETIÇÃO

disse que não podíamos pedir seu
povo das Finanças para alterar o

seu sistema de informação para coincidir com a nossa. Eu disse Okey.

Não pude pagar
os US \$ 300
milhões rápido
o suficiente. O
que eu estava
pensando?

Bem, obviamente, eu não
estava. Que é calor de negócio
para você.

Há vários anos, estamos
atrapalhados, "mesclada" com
Intersil. Frequentemente, quando
fizemos uma sugestão sobre como
o CEO pode melhorar seus
sistemas operacionais — no RH,
por exemplo — ele escovava nos
com, "você não entende esta
indústria. Nos deixa em paz e você
vai ter seu salário no final do
trimestre".

Foi desagradável, para colocá-lo
levemente e longe de ser produtivo.
Eu achei que eu poderia chamar sua
sede para obter informações, mas a
menos que eu fiz minha pergunta no

exatamente da maneira certa, eu ganharia nada mas uma cabeça falsa. Gerentes de GE pararam de visitar porque eles receberam uma recepção tão fria. Tecnicamente, nós possuímos a empresa, mas para todos os efeitos, estava comandando o show.

Finalmente, nós vendemos Intersil em sobre ponto de equilíbrio. A única coisa que temos do negócio foi uma lição importante: não comprar um company que você faz sua refém.

São os fatos, eu estava paralisada com Intersil. Podemos não ter um conhecimento suficiente de semicondutores ou de um gerente sênior com estatura suficiente e experiência na indústria para substituir o CEO, deixe sua equipe de gestão.

Quando nós compramos RCA dez anos

mais
tarde,
uma
situaçã
o
semelh
ante,
enrola
do,
mas
estava
m
prepar
ados
para
isso.
Durant
e as
negoci
ações,
nos
dissera
m que
o
chefe
da
NBC,
Grant
Tin-
ker,
estava

pensan
do em
sair.
Cer-
disfarç
am
não
temos
experi
ência
direta
no
gerenc
iament
o de
redes
de TV,
mas eu

FUSÕES E AQUISIÇÕES

Sabia que eu tinha a força de banco em Bob Wright, o CEO da GE Capital, no momento, para colocar um líder capaz de All-Around no lugar do Grant rapidamente, ele deve partir. Se esforçou para manter Grant, mas não podia, e quando ele saiu, Bob entrou logo e dezoito anos depois ainda está em execução da NBC.

Um par de anos mais tarde, uma potencial situação de refém desenvolvido em uma das divisões da NBC, notícias. Seus líderes abertamente — pode-se dizer descaradamente — questionou a capacidade da GE para gerenciar uma empresa jornalística e começou a vomitar os firewalls de informações que são tão típicos desta dinâmica de refém. Gerente da divisão, Larry Grossman, liderou a resistência e não estava disposto a colocar um orçamento razoável para-gether — ou seja, um orçamento onde ganhamos dinheiro. Nos pediram para ele sair e trouxe Michael Gartner, que tiveram

significativa experiência jornalística e empresarial. Michael teve um monte de calor para iniciar o processo de livrar da NBC News da sua mentalidade de direito e ele fez um bom trabalho, mas infelizmente, ele teve que sair por causa de uma crise que ocorreu no seu turno. (O show de notícia do NBC *Dateline* armou um carro da General Motors para ex-plode um relatório sobre segurança automóvel; pedimos desculpas publicamente pelo incidente). Em seguida transformamos um CBS produtor executivo cheio de credenciais jornalísticas, Andy Lack. E era Andy quem realmente fez a NBC News na alta integridade, altamente prof-itable negócios é hoje.

Uma palavra final sobre a dinâmica inversa como refém. Os últimos momentos de calor de acordo, as empresas muitas vezes strike um pacote de earn-out para o fundador da empresa adquirida ou CEO, esperando que eles terão a retenção e a grande performance de um actor importante em troca.

Todos ficam geralmente é discórdia.

A razão é que pacotes de saída
ganhar mais frequentemente
motivam seus destinatários para
manter as coisas o mesmo. Eles vão
querer que você deixá-los a gerir o
negócio da maneira que sempre
fizeram — que é como eles sabem
como fazer os números. Em todas as
oportunidades, eles bloquearão

SUA COMPETIÇÃO

mudanças de pessoal, consolidação de sistemas de contabilidade e planos com-pensation — nome dele.

Mas uma integração nunca totalmente acontecerá se houver alguém bloqueando todas as alterações, especialmente se essa pessoa era o chefe.

O que pode fazer? Bem, se você absolutamente quer manter o antigo CEO ou fundador ao redor por razões de desempenho ou continuidade, cortar suas perdas e esquecer um pacote de earn-out. Oferecer uma quantidade fixa de retenção em vez disso — uma certa quantia para ficar um determinado período de tempo. Isso dá-lhe a mão livre, você precisa e deseja criar uma nova empresa.

Ganhar-outs são apenas um aspecto da armadilha reversa como refém. Sim, às vezes você tem que

fazer concessões para obter uma empresa que você realmente quer.

Só não faça tantas que, quando o acordo é selado, sua nova aquisição pode segurá-lo — com sua própria arma.

A quarta armadilha é a integração muito timidamente. Com boa liderança, uma fusão deve ser concluída no prazo de noventa dias.

Retorne para um segundo para as conferências de imprensa gostam que a ac-empresa a maioria dos anúncios de fusão. Mesmo em PDV puro situations, os CEOs prometem uma nova parceria em frente. As duas empresas irão cooperar, chegar a um consenso e então suavemente em-tegrate.

Infelizmente, se a construção de
parceria não é feita para a direita pode
criar paralisia. Os dois lados falam e
falam e falam sobre a cultura,

— 230 —

É a incerteza que faz
com que as
organizações a descer
para o medo
e inércia. O objetivo
deve ser a integração
total, dentro de
noventa dias
de fechar o acordo.

FUSÕES E AQUISIÇÕES

estraté
gia,
operaç
ões,
títulos

,
cabeç
as da
letra e
o
resto

—
enqua
nto
espera
o inte-
gratio
n.

Par
a
variari,
calor
de
negóci
o não
é o
culpad
o por
trás

essa
armadi
lha.
Em
vez
disso,
é uma
coisa
mais
admirá
vel —
um
tipo de
educaç
ão e
consid
eração
pelos
sentim
entos
do
outro
lado.
Ningu
ém
quer
ser um
vence
dor
detestá
vel,

empur
rando
por
mudan
ças
sem
qualqu
er
aparên
cia de
discus
são ou
debate
. Na
verdad
e,
muitos
compr
adores
quere
m

para preservar qualquer vibrações
positivas que existia no final de
negotia-ções e eles ajudarão a
pensar movendo-se lentamente e
com cuidado.

Não estou a dizer que adquirentes
não deveriam se envolver no debate
sobre como as duas empresas irão
combinar suas maneiras de fazer busi-
ness — eles devem absolutamente. Na

verdade, os melhores compradores são grandes ouvintes. Eles pedem um monte de perguntas e tomar em todas as informações e opiniões, rodopiando, e geralmente há uma abundância.

Mas então eles têm que agir. Eles têm que tomar decisões sobre a estrutura organizacional, pessoas, cultura e direção e com-hominformação essas decisões implacavelmente.

É a incerteza que faz com que as organizações a descer para o medo e a inércia. O único antídoto é um processo de integração clara, se movendo para a frente, transparente para todos. Isso pode ser liderado pelo CEO ou um gerente de integração oficial — um executivo de alto nível, amplamente respeitado da adquirente — investido com o poder do CEO. O processo deve ter um calendário rigoroso com objetivos e peo-ple responsabilizados por eles.

O objetivo deixou claro para todos deve ser cheio de integração

no prazo de noventa dias de fechar
o acordo.

SUA
COMPETIÇÃO

Todos os dias depois que é um desperdício.

Um caso clássico de mover-se muito cautelosamente — e pagando o preço por isso — é a aquisição da Nova Holanda da Case Corporation em novembro de 1999.

Nova Holanda, uma empresa holandesa, com sede em Londres e uma divisão do gigante fabricante italiana Fiat, foi o jogador n° 3 no setor de equipamentos de construção e agricultura. Estrategicamente, seus gestores estavam certo em pensar que comprando o caso baseada em Wisconsin, um sólido n° 2, lhe permitiria finalmente assumir o líder de longa data da indústria, John Deere. 6 bilhões de dólares depois, o acordo foi feito.

Dada a sobreposição de produtos e mercados, você pensaria que a integração destas duas empresas iria avançar

rapidamente, especialmente com aqueles tão óbvio de redução dos custos. Mas New Holland era uma empresa com um pai Europeu e seus líderes foram cautelosos sobre assumir uma empresa americana no seu próprio território. Além disso, Fiat tinha pago a mais grande para o caso. Isso redobrou a trepidação da Nova Holanda. Meu velho amigo Paolo Fresco, o antigo vice-presidente da GE e no momento do acordo do Presidente da Fiat, o impacto do prêmio lembra-se desta forma: "não queremos virar o barco ou afundá-lo com muitas alterações — tinha pagamos demais para a empresa deixar que isso aconteça."

Fiat faz o CEO de caso o chefe da nova empresa. Além disso, a maioria das posições na nova organização estava cheios de gestores de processo, incluindo COO e CFO.

Escusado será dizer, a integração era rochosa. A equipe de integração fez uma grande decisão — para manter as duas marcas e dois sistemas de

distribuição. Mas a maioria tudo o resto foi deixado acima no ar.

Quando o mercado de equipamentos agrícolas despencou em 2000 e a integração estagnou, a empresa mesclada despencou com isso. Em cri-

FUSÕES E AQUISIÇÕES

modo de mana, Fiat enviou um novo CEO, Paolo Monferino, para os Estados Unidos, e lançou a integração como deveria ter sido no primeiro dia — rápida e decisivamente. O então-CEO do caso, Jean-Pierre Rosso, tornou-se Presidente. Ironicamente, Fiat tivesse medo de fazer essa mudança, mas uma vez que ele fez, seus gestores rapidamente viram que Jean-Pierre era um ajuste perfeito para o trabalho e que ele estava feliz preencher o seu papel. Ele era forte com os clientes e um estadista indústria excelente. Tudo o que a timidez tinha sido desnecessária!

Quando em 2002, o Congresso aprovou a Farm Bill, a totalmente inte-ralado CNH Global N.V., como a empresa foi renomeada, foi posi-citadas para aproveitar o crescimento do mercado. Mas como observa Paolo Fresco, "perdemos pelo menos um ano e talvez mais por causa da nossa incerteza cultural."

A história de New Holland caso não é única.

Em 2000, a GE tentou comprar Honeywell — um acordo, como alguns podem lembrar, que nunca recebeu aprovação da União Europeia. Mas nos sete meses que estamos aguardando a Okey regulamentar, as equipes de ambos os lados se esforçaram para fundir as duas empresas.

Parte desse processo significava olhando atentamente para o progresso da fusão da Honeywell com AlliedSignal em 1999. As duas empresas tinham juntos há um ano nesse ponto, então nós ex-qué ver progressos notáveis.

Em vez disso, ficamos chocados ao descobrir que gerentes AlliedSignal e mel-bem ainda estavam "em discussões" sobre valores e comportamentos da empresa resultante, e ambos os lados foram ainda abatido pela forma como eles costumavam fazer as coisas. O povo AlliedSignal tinha uma cultura agressiva, baseada em números. Gestores da Honeywell, como sempre, gostavam mais

consenso, baseada da sua empresa. O mesclado CEO da empresa, Mike Bonsignore, estava inclinado a fazer uma escolha entre as duas formas de trabalho. E então, bem depois que o acordo foi assinado, ainda tiveram duas empresas distintas, operando-se lado a lado, com pouca integração.

SUA COMPETIÇÃO

Integração na velocidade certa e com o nível certo de força-plenitude será sempre um ato de equilíbrio. Mas quando se trata dessa armadilha, pelo menos você sabe quando você está fora da pista. Se noventa dias se passaram depois que o acordo está fechado e as pessoas ainda estão debatendo questões importante da estratégia e da cultura, está muito tímido. É hora de agir.

**A quinta armadilha é a
síndrome do
conquistador, em que a
sociedade incorporante
marchas na e instala seus
próprios gestores em
todos os lugares, minando
um dos filhos-rea para**

**qualquer fusão,
recebendo o influxo de
novos talentos para
escolher.**

Se os compradores são muitas vezes demasiado tímidos quando se trata de integração de cultura e operações, assim como muitas vezes eles são demasiado provinciais quando se trata de seleção de pessoas.

Por muito provinciano, digo que muitos compradores automaticamente assumem que seu povo é os melhores jogadores. Talvez sejam, mas, novamente, talvez não. Em uma fusão, você tem que abordar a sua nova situação pessoal, como se um headhunter tinha te entregue uma lista de jogadores novos para apenas sobre cada posição em seu campo. Se você simplesmente furar com a equipe vai-nos, pode perder jogadores melhores sem motivo.

Ah claro, há uma *razão* para esse comportamento, mas não é bom — é

apenas familiaridade. Seu povo é o diabo sabe — e eles sabem que você volta. Eles entendem seu negócio e sua cultura. Eles sabem como trabalho obtém feito *sua* maneira.

Para agravar a matéria, é simplesmente mais difícil soltar-se dos amigos do que estranhos. Você sabe as suas famílias. Já passaste por

FUSÕES E AQUISIÇÕES

bons e maus momentos. Você pode ter uma vez disse-lhes que tinham potencial de longo prazo com a empresa. Alguns até mesmo podem ter trabalhado no negócio.

É difícil dizer, "você não é bom suficiente."

Mas só tens de te lembrar, um dos grandes benefícios da fusão estratégicos é que permite que compradores para uma equipa de um pool de talentos maior. Isso é uma vantagem competitiva que não pode deixar passar. Só seria muito justo em seu pacote de indenização e rosto em escritura, mesmo que isso signifique dizer adeus para o "seu próprio."

Sem dúvida, evitar essa armadilha pode ser um desafio.

Não posso contar o número de vezes que apareceram em um negócio e instalou um gestor de GE em todas as posições de liderança. Na maioria das vezes, estávamos abençoadamente do potencial que tínhamos perdido,

mas uma vez em particular, nós não podia ser. O custo era muito alto.

Aconteceu em 1988, quando a GE adquiriu um negócio de plásticos com sede em West Virginia da BorgWarner. Era o perfeito acordo aparafusados, ou assim pensávamos. Nós compramos o negócio incluiu uma linha de produtos de plástico de engenharia ABS. Tivemos uma empresa de engenharia plásticos da nossa própria, embora em high-end produtos Lexan e Noryl. A equipe do GE Plastics viu uma sinergia de custos imediata. Todos eles tinham que fazer, eles achavam que, era livrar-se da força de vendas de BorgWarner e empurrar produtos BorgWarner através de canais de GE.

Mas houve um problema com o plano. Nossa força de vendas era um grupo de afiada, Button-down tipos, acostumados a fazer uma venda de tecnologia-clínica, convencendo engenheiros mudar de metal para plástico. A força de vendas da BorgWarner foi uma raça diferente.

Venderam seu produto mais barato,
mais como mercadoria para compra
de agentes à moda antiga —
"barriga com barriga" — baseando-
se em relações pessoais e contas de
despesas pesadas.

— 235 —

Garra de
talento.

fusão como um
enorme

Síndrome. Pense em um

Lutar contra o
conquistador

SUA
COMPETIÇÃO

Noss
o povo
não era
muito
bom
nisso.

Foi
um
desastre.
Perdemo
s 90% da
força de
vendas
da
BorgWar
ner
graças a
nossa
mentalid
ade de
conquist
ador, e a
nossa

quota de
mercado
ABS
caiu
cerca de
quinze
pontos.
A
aquisição
stun
sangrado
e ele
nunca
alcançar
seu pleno

potencial. ABS, eventualmente acabou por ser uma adição útil para a cesta de mercado de GE, mas a um preço demasiado elevado.

Nós devia ter. Dois anos antes, nós fomos as pessoas processo seletivo certo quando adquirimos RCA.

Em todos os níveis, o negócio RCA foi uma vitória para nós. Com a aquisição da NBC, reuniu-se um dos nossos objetivos estratégicos de mover-se em serviços, e ao mesmo tempo,

fortaleceu nossa base de manufacturing com a adição de três empresas em que já estávamos semicondutores, aeroespacial e de televisão.

Em todos os três destes casos industriais, aproveitamos os talentos reforçada, possibilitada pela aquisição e escolheu líderes RCA para conduzir as organizações mescladas.

TV do GE negócio, de fabricação, por exemplo, estava sendo executado no momento do acordo por um CEO de jovens inteligente que tivesse entrado na empresa através de nossa equipe de desenvolvimento de negócios. Ele era um antigo consultor e MBA e embora ele tivesse um pouco de uma grinalda-ger que ele precisava ser treinado fora, seus resultados foram Okey, e geralmente achamos que ele tinha potencial a longo prazo como um líder, que nós dissera-lhe mais uma vez.

Comercial de TV da RCA também teve um bom CEO no

lugar — ele era uma velho mão de indústria, com conhecimento e experiência que nossa cara claramente faltava. Ele também teve um desempenho satisfatório e foi um claro candidato para gerir o negócio de TV maior, mesclado. Nós poderia ter escolhido qualquer CEO.

FUSÕES E AQUISIÇÕES

Mas não havia Rick Miller. Rick foi o diretor financeiro da RCA, e ele era um big leaguer — inteligente, rápido e cheio de criatividade e energia. GE tinha já uma grande CFO, e parecia que Rick precisaria ser larga como resultado.

Tanto quanto queríamos ajudar nosso gerente na TV, dando-lhe o emprego, não faz sentido. Acabámos por sugerir-ing que tanto os líderes da GE e RCA encontrar novos empregos nos próximos meses e deram o Rick a posição de CEO. Os dois que deixaram tem grandes trabalhos em outro lugar.

Um último pensamento na seleção de pessoas: nas integrações mais eficazes, começa durante as negociações, na verdade, antes que o negócio mesmo é assinado. JPMorgan Chase e Bank One, por exemplo, foram selecionados vinte e cinco dos gestores de topo quando que a fusão foi fechada.

Isso é sobre o extremo longe de uma prática recomendada, mas é algo a se esforçar para.

O ponto principal é, lutar contra a síndrome de conquistador. Pense em uma fusão como uma garra enorme talento — uma oportunidade das pessoas que caso contrário levaria anos de pesquisa e inúmeras taxas para caçadores de cabeça. Não desperdiçá-la. Fazer as chamadas complicadas e escolher o melhor — seja de que lado estão.

A armadilha de sexta é pagar demais. Não 5 ou 10 por cento demais, mas tanto que o prêmio nunca pode ser recuperado na integração.

Essa armadilha é tão antiga quanto o primeiro mercado. Pessoas são pessoas; Quando eles querem algo

que outra pessoa quer, a razão pela qual todos pode desaparecer. Novamente, culpe o calor de acordo. Essa dinâmica acontece em vendas de garagem, e isso acontece em Wall Street.

Eu não estou falando, a propósito, pagando demais por alguns por cento-

— 237 —

preço, a vida continua. Lá

Se você faltar uma fusão na

Não é passada melhor
coisa.

SUA
COMPETIÇÃO

ponto
s de
idade.
Esse
tipo
de
prémi
o
pode
ser
feito
para
uma
integr
ação
bem
execut
ado. E
de
fato,

deixan
do um
pouco
de
dinhei
ro
sobre
a
mesa
pode
ser
útil se
imped
e a
acrim
ónia
residu
al que
pode
reduzi
r a
uma
integr
ação.

Eu estou falando, em vez disso,
pagando demais por tanta coisa
que você nunca vai conseguir
voltar.

O exemplo recente mais notório
desta dinâmica tem que ser a fusão
da Time Warner-AOL, em que um

gigante de uma mídia com-pany, com ativos reais e produtos, gastas bilhões em cima de bilhões de dólares muito em uma distribuição canal com benefícios de compet-movimentos pouco claras. Surpreendentemente, na época, havia tal excitação sobre uma noção ilusória chamada "convergência" que quase todo mundo saltou sobre o bandwagon. Foi só após o fracasso do acordo era óbvio que o Ted Turner, um membro do Conselho que foi fundamental na promoção, reconheceu na televisão nacional que ele nunca tinha gostado do negócio em primeiro lugar. Até então, tais "cool-headedness" era tarde demais para os acionistas da Time Warner.

Claro, 2000 foi um tempo quando todo mundo estava pagando demais para tudo. Na indústria editorial, por exemplo, a mídia de homem-Ger gigante Gruner + Jahr pagou um estimado US \$ 550 milhões para duas propriedades, *Inc.* e a revista nova economia *rápido Com-pany*. No momento, a compra susto outro revistas de negócios. Mas durante a recessão que se

seguir, o prémio poderia apenas ser visto pelo que ele era — excessiva. Não integração no mundo que nunca compensar, um facto para o qual uma multidão de deposto Gruner + Jahr executivos provavelmente iria atestar.

Não há nenhum truque para evitar o pagamento indevido, sem cálculo você pode usar como uma regra para saber quando uma quantia é demais.

FUSÕES E AQUISIÇÕES

Só sei que, exceto em casos muito raros de consolidação da indústria, se você faltar uma fusão no preço, a vida continua. Haverá outro negócio.

Não há nenhuma última melhor negócio — há apenas calor de negócio que faz sentir assim.

**A armadilha do sétima
aflige as pessoas da
empresa adquirida, de
cima para baixo —
resistência. Em uma
fusão, novos proprietários
sempre selecionar pessoas
com buy-in mais
resistentes com cérebros.
Se você quiser sobreviver,
superar sua angústia e**

**aprender a amar o
negócio tanto quanto eles.**

Em outubro de 2004, havia um artigo brilhante no jornal da minha cidade natal, o *Boston Globe*, sobre uma "sobrevivente próspera", chamado Brian T. Moynihan. Brian começou sua carreira no banco frota em sua divisão de fusões e aquisições, então, ao longo de anos proporcionalmente, rosas através das fileiras para executar seus negócios de gestão de riqueza, que é o que ele estava fazendo quando o Bank of America comprou frota em abril de 2004.

Nos meses após a fusão foi anunciada, muitos execu-tives a nível do Brian foram mostrados a porta — não Brian. Ele foi promovido para executar toda riqueza do Bank of America e da divisão de gestão de investimentos. Na verdade, Bank of America estava tão empenhada em Moynihan, ele mudou-se cem ou mais de seus gestores de riqueza da Carolina do

Norte para Boston para acomodar sua liderança.

O *globo* "Permanece incerto precisamente por Moynihan surgiu no topo, enquanto os colegas caíram", disse.

Não era claro para mim. Tudo o que tinha que fazer era olhar para uma citação

Resistindo a um acordo,
não importa o quão
assustada, confusa, ou com
raiva, que você está é
normalmente suicida para
sua carreira, para não
mencionar seu bem-estar
emocional.

SUA
COMPETIÇÃO

no
mesmo
artigo
de
Alvaro
de
Molina
,
Presid
ente do
Bank
of
Ameri
ca de
global
corpor
ativa e
investi

mento
bancár
io.

Bri
an, ele
disse,
"foi
um
parceir
o
imedia
to".

O
que me
leva
para a
um
enorme
armadi
lha
comum
para as
pessoa
s em
empres
as
adquiri
das:
resistê
ncia.
Re-

sisting
um
negóci
o, não
import
a como
assusta
do,
confus
o ou
irritado
, você
está é
normal
mente
suicido
para a
sua
carreir
a, não
para os
homen
s-

ção seu bem-estar emocional.

Agora, não sei se Brian Moynihan me senti assustado, confuso ou irritado sobre o frota – banco de fusão de América. E de certa forma, isso não importa porque ele claramente não mostrou qualquer destas emoções. Em vez disso, ele mostrou exatamente

o que você deve mostrar se você
quiser sur-vive uma fusão — suporte
pensativo, otimismo e entusiasmo.

Por que? Porque para um
adquirente, não há nada pior que
estabelece uma batelada de
dinheiro para uma empresa e, em
seguida, andando pela porta da
frente para ser cumprimentado por
um bando de caras azedas e
amargas atitudes.

Quem precisa disso?

Sim, alguma resistência à
mudança é normal. Mas se você
quiser manter seu emprego em um
pool de talentos de repente maior
e, francamente, se você quiser
apreciar o trabalho, *não age como
uma vítima!* Fique atrás do
negócio, pensar em maneiras de
fazê-lo funcionar, adotamos o
maior, mais can-em-paralelo que
você pode reunir. Diga a mesmo o
bom e velho dias acabaram — e o
melhor ainda está vir.

Eu entendo que nem todos
podem ter suas cabeças em torno

deste conceito, mas há um preço a pagar se não o fizer.

FUSÕES E AQUISIÇÕES

Bill Harrison recorda a reunião com um gerente muito talentoso do JPMorgan Chase, que foi um dos "rostos azedos" premier depois da fusão.

"Pelo Deus amor de, cara, você é tão bom, nós realmente queremos mantê-lo," ele disse-lhe, "mas se você não pode agir de forma mais positiva e abraçar esta mudança, você não vai fazê-lo."

O inevitável final desta história é que era o gerente, como Bill coloca, "como a maioria das pessoas — não é bom em esconder seus sentimentos." Ele deixou dentro de alguns meses.

Em fusões, gerentes sempre escolherá as pessoas torcendo para o negócio, mesmo se eles não são tão talentosos ou conhecedor como as pessoas fazendo beicinho. Quando há duas pessoas para fazer o mesmo trabalho, se suas habilidades estão em qualquer lugar perto de uns aos outros, o

otimista, pro-fusão candidato
vence.

Eu tenho um velho amigo que trabalhou por quase toda a sua carreira em uma grande companhia de seguros, terminando com o emprego superior nas relações de mercado-ing, PR e comunidade. Este executivo foi muito estreita com o CEO da empresa, uma relação que lhe proporcionou a todos os tipos de entrada para o processo de tomada de decisão executivo. Ele era do CEO braço direito, confessor e placa de som, mesmo que seu título não iria sugerir tal impacto.

Então, há alguns anos, empresa meu amigo da foi adquirido por um serviços financeiros do outro lado do país e o amigo dele, o CEO de companhia foi "promovida" ao Presidente, com uma estratégia de saída de dois anos.

Eu não estava completamente surpreso quando um mês depois, minha amiga ligou e pediu para me encontrar para um drinque, quanto

mais cedo melhor. Quando eu o vi
poucos dias depois, ele estava
completamente para-lorn.

"Estou sem valor para a
empresa mais. Eles chutaram meu
chefe lá em cima; Ele está fora do
jogo. Meu chefe está longe no

SUA
COMPETIÇÃO

quartel-general e ele e eu ainda não estão claras sobre apenas quem vai fazer o quê. Eu odeio a situação."

Para fazer um short longo da história, aconselhei meu amigo amizade com seu chefe e encontrar maneiras de tantos quanto possível para que a fusão seja um sucesso. Se ele era tão bom no que faz, como ele afirmou, o novo CEO notaria logo, logo. Entretanto, seria burro de ter arrancado para mau humor.

Minha principal mensagem foi, eu suponho, "Engula o seu orgulho, provar o seu valor e começar de novo."

Um ano se passou, e meu amigo nunca esteve mais feliz profissionalmente. Ele esculpido uma nova posição para si mesmo supervisionar-ing a integração de três empresas sobrepostas, assumiu a responsabilidade de aconselhar o novo chefe de marketing e finalmente encontrei um papel de

grande e de alto impacto,
trabalhando com novos anunciantes
da organização em uma campanha
da marca.

"Não sei por que eu levei
tanto," ele disse recentemente.
"Sempre digo as pessoas que a
mudança é boa, e então eu deixei a
mudança me assusta. A parte mais
difícil foi me falando fora do
buraco. Na verdade, eu tinha que
fingir um pouco, mas um dia eu
finalmente me superou e deixou de
ser um pé no saco."

É um bom conselho para se
lembrar da próxima vez você quer
reclamar sobre o negócio, seus
novos chefes e a tragédia do seu
destino. Você e o seu mau humor
podem ser substituídas — e será se
não aprender a amar o negócio
como os compradores.



Significa mudança de fusões.

Mas a mudança não é ruim. E
fusões, em geral, são muito bons.
Eles não são apenas uma parte

necessária de negócios, eles têm o potencial para proporcionar o crescimento rentável e colocá-lo em um novo e

FUSÕES E AQUISIÇÕES

excitante posição estratégica a uma velocidade que crescimento orgânico não se comparam.

Sim, fusões e aquisições tem seus desafios, e todos os tipos de pesquisa irão dizer-lhe que mais da metade não adicionar valor. Mas nada diz que você tem que ser vítima dessa estatística.

Não deixe lidar calor te levar e evitar as sete armadilhas — então colher os frutos do que acontece quando $1 + 1 = 3$.

1

5

Seis
Sigma

MELHOR DO
QUE UMA
VIAGEM

PARA O
DENTISTA

Eu^{NTHEPREVIOUS} TW

O CHAPTERS deste livro,

Nós olhamos um dos aspectos
mais interessantes de negócios —
crescimento — através de começar

algo novo e através de fusões e aquisições.

Neste capítulo, nós estamos pulando para o outro extremo do espectro de falar (brevemente, eu prometo) sobre o que pode ser um dos tópicos mais sombrio do negócio, a Six Sigma.

Agora, sou um grande fã do Seis Sigma, o programa de melhoria de qualidade que GE adotado da Motorola em 1995 e continua a abraçar hoje.

Nada se compara a eficácia do Seis Sigma quando se trata de melhorar a eficiência operacional da empresa, aumentando a sua produtividade e reduzindo seus custos. Melhora os processos de design, obtém produtos no mercado mais rapidamente com menos defeitos e constrói a lealdade do cliente. Talvez o maior mas mais unheralded benefício do Seis Sigma é sua capacidade para desenvolver um quadro de grandes líderes.

Simplificando, Seis Sigma é um do grande gestão innova-

incrível
mente
recompe
nsador.

Bem
feito,
Six
Sigma

Pode até
ser
divertid
o.

é
energiza
nte e
SUA
COMPETIÇÃO

ções
do
passad
o um
quarto
de
século
e uma
maneir
a
extrem

ament
e
podero
sa
para
aumen
tar a
compe
titivid
ade da
empre
sa.
Hoje
em
dia,
com
seis
Sigma
sendo
cada
vez
mais
adotad
a pelas
empre
sas ao
redor
do
mundo
, você
não

pode
deixar
de
entend
er,
quanto
mais
não
prac
tice-
lo.

E ainda, Seis Sigma provoca
confusão e enorme ansiedade. Ao
longo dos últimos anos, em
virtualmente cada sessão Q & A
em

país após país, alguém na plateia
me fez uma pergunta torturada do
Seis Sigma. Você pode ver o nível
de interesse no prumo a audiência
e olhos vidrados, como pessoas
preparem-se próprios para uma
palestra técnica prolixa, completa
com vários gráficos e diagramas.

Eu estou exagerando um pouco,
claro, mas é justo dizer que, para
muitas pessoas, o conceito de seis
Sigma parece uma viagem a um
dentista. Mas o Seis Sigma não
poderia ser menos como um

tratamento de canal ou qualquer outro procedimento horrível. Bem feito, é energizante e incrivelmente recompensador. Pode até ser divertido.

Só precisa entender o que realmente é Six Sigma.

Não há nada técnico em que estou prestes a dizer. Se você quer aprender sobre a estatística premissa por trás do conceito, ou aprender o que é preciso para tornar-se qualificado em Six Sigma, uma indústria de livros, vídeos e programas de treinamento ansiosamente espera por você.

Mas para os nossos propósitos, eu vou ser muito simples sobre o Seis Sigma significa e o que ele faz. Eu chamo isso de "Six Sigma para Citi-zens," ou seja, aquelas pessoas — como eu — que gostaria de ouvir a versão de "discurso do elevador" de que seis Sigma se trata e por que é importante tanto danado. Esta explicação não se destina a satisfazer os cientistas e engenheiros, que *realmente precisam de saber sobre o*

Uma parte enorme de fazer
seus clientes pegajoso é
atender ou superar suas
expectativas, que é
exatamente o Six Sigma
ajuda você a fazer.

SEIS
SIGMA

base estatística do Seis Sigma a
fim de incorporá-lo no de-sign de
experimentos e equipamentos
complexos.

Aqui vai:

Seis Sigma é um programa de qualidade que, quando tudo é dito e feito, melhora a experiência dos seus clientes, reduz os seus custos e constrói os melhores líderes.

Seis Sigma que realiza através da redução de resíduos e ineficiência e através da concepção de produtos e processos internos da empresa para que os clientes obtêm o que querem, quando querem, e quando você prometeu. Obviamente, você quer fazer com que seus clientes mais satisfeitos do que seus concorrentes, se você executar Pizza crosta superior ou fabricar o mais poderoso jato pt-gines. No capítulo estratégia, falamos sobre a lealdade do cliente, e usamos a palavra *pegajoso* para descrever o que você quer. Bem, uma parte enorme de fazer seus clientes pegajoso está atendendo ou superando suas expectativas, que é exatamente o Six Sigma ajuda você a fazer.

Uma coisa que é certeza matar viscosidade é inconsistência em produtos ou serviços.

Considere esta hipotética. Você faz peças de reposição e prometer a entrega de dez dias.

Ao longo de três entregas, seus clientes recebem suas partes no dia cinco, dia 10, e

dia quinze.

Em média, dez dias de libré.

Ao longo das próximas três entregas,

recebere m suas partes no segundo dia, sétimo dia e dia doze.

Uma

média
de sete
dias,
uma
aparente
mente
grande
melhori
a o
cliente
ex-
perience
. Mas
nem por
isso —
você
poderia
ter tido
algum
process
o
interno
ou

SUA COMPETIÇÃO

melhorias de custo, mas o cliente tem experimentado nada além de inconsistência!

Com seis Sigma, seus clientes receberia todos os três de suas entregas no dia dez, ou na pior das hipóteses, no dia 9, dia 10 e dia onze.

Seis Sigma, em outras palavras, não é sobre *médias*. É sobre o *acento grave-ção* e removê-lo da interface do seu cliente com você.

Para remover variação, Seis Sigma exige que as empresas desfazer todo o seu suprimento e cadeias de distribuição e o design de seus produtos. O objetivo é para lavar qualquer coisa que possa causar desperdício, ineficiência ou um cliente a ficar irritado com seu unpre-dictability.

Então, que é seis Sigma — a eliminação de surpresas desagradáveis e promessas quebradas.

SIMPLES, COMPLEXO, OU NÃO EM TODOS

De 20.000 pés, Seis Sigma tem duas aplicações principais.

Primeiro, ele pode ser usado para remover a variação nas tarefas de rotina, relativamente simples, repetitivas — atividades que acontecem repetidamente. E em segundo lugar, ele pode ser usado para certificar-se de projetos grandes, complexos para a primeira vez.

Exemplos do primeiro tipo de aplicação são uma multidão. Centros de chamada da Dakota do Sul de Nova Deli usam Seis Sigma para certificar-se de que o telefone é atendido após o mesmo número de anéis para cada entrada inquérito. Instalações de processamento de cartão de crédito usá-lo para certificar-se de que as pessoas recebem contas exatas no mesmo dia todos os meses.

A segunda aplicação do Seis Sigma é o território da engi-neers e os cientistas envolvidos em

esforços de várias partes que
algumas vezes leva anos para
completar. Se você está gastando
centenas de

SEIS
SIGMA

milhões de dólares em um novo motor a jato ou uma turbina a gás, você não pode descobrir inconsistências de processo ou projeto no final do jogo. Seis Sigma é incrivelmente eficaz na descoberta-los na prancheta, ou seja, a tela do computador.

Obviamente, a quantidade de treinamento Six Sigma e educação requerida depende de onde e como você pretende aplicá-lo.

Para o primeiro aplicativo — atividades simples e repetitivas — o nível de formação e educação é certamente gerenciável. A fim de descobrir que as causas de inconsistências, as pessoas precisam saber que tipo de informação para coletar e como analisá-lo. O rigor deste tipo de formação tem um ótimo efeito colateral. Ele cria disciplina e pensamento crítico. Essa é uma razão porque notamos que cada vez que um negócio mergulhou em

Six Sigma, não só seu desempenho financeiro melhorar, assim como suas fileiras de gestão. Todos eles tornaram-se melhores líderes.

A segunda aplicação é diferente. Envolve um nível sofisticado de análise estatística e treinamento. Eu mesmo nunca tive este tipo de treino, mas eu sei de experiência muito positiva da GE com motores a jato e turbinas que funciona.

Não se enganem: Seis Sigma não é para todos os cantos da empresa. Bloqueando em atividades criativas, tais como a escrita cópia de publicidade, Nova iniciativas, ou transações pontuais como investimento bancário, de marketing, faz pouco sentido e causa muita roda girando. Seis Sigma é destinado e tem seu maior impacto significativo em processos internos repetitivos e complexos projetos de produto novo.

ENTÃO, POR QUE O PÂNICO?

Neste ponto, você deve estar se perguntando: se o Seis Sigma é tão

direta, por que causa tanta ansiedade
e confusão?

— 249 —

"Vamos para um bom
começo. Contratámos
estatísticos diversos, e
estamos procurando mais."
Eu pensei comigo: esse cara
pobre realmente bebeu o
Kool-Aid!

SUA
COMPETIÇÃO

Pro
vavelm
ente
devido
à forma
como é
apresen
tado
inicial
mente
para as
pessoas
. Em
muitos
casos,
gerênci
a sênior
hires
out-
side
especia
listas
— Seis
Sigma
consult
-
formiga
s,
estatísti
cos,
engenh

eiros
ou
cientist
as —
para
pregar
o novo
evangel
ho.
Esses
especia
listas,
bem
intenci
onadas
que
sejam,
prossig
am a
assustar
todos
com
comple
xos
slides
de
Power
Point
que
apenas
um

profs
MIT-
sor
poderia
amar.
Para
piorar a
situaçã
o,
muitas
vezes
apresen
tam
Seis
Sigma

como uma panaceia para todos os cantos e recantos de uma empresa. Nenhuma atividade é poupada.

Vários anos atrás, o CEO de uma empresa de bens de consumo conhecido me visitou para obter a minha opinião sobre Seis Sigma. "Estamos fora para um bom começo", disse ele. "Já contratamos vários estatísticos de lugares como a Carnegie Mellon, e estamos procurando mais."

Eu pensei comigo: esse cara pobre realmente bebeu o Kool-Aid!

Não usar essas palavras, contei-lhe o máximo. Os estatísticos podem ser grandes, eu disse, mas para os projetos relativamente simples, que ele estava olhando, ele precisava de todos na empresa para depor sob Seis Sigma. Os peritos novinho em folha só vai assustar as pessoas.

Ele disse que ele iria pensar melhor nisso, mas acho que ele estava apenas sendo po-lite. Ele viu o Seis Sigma como o alçada dos peritos, não no sangue da sua empresa.

■

SEIS
SIGMA

Em tempo, a maioria das pessoas vêm para compreender Seis Sigma e onde usá-lo — e não usá-lo — em uma organização. Acima de tudo, eles também vêm para apreciar seu poder competitivo, depois que eles já viram em ação por alguns meses. Nesse ponto, geralmente tornam-se missionários de Six Sigma próprios.

Então, da próxima vez que você ouvir Seis Sigma mencionados, não correr para se esconder. Depois de entender a simples máxima "variação é o mal", você é 60 por cento do caminho para se tornar uma especialista em seis Sigma você mesmo.

Os outros 40% está saindo o mal.

SUA CARREIRA

16. O EMPREGO CERTO

**Encontre-o e você nunca
vai trabalhar novamente 255**

17. SENDO PROMOVIDO

**Desculpe, não existem
atalhos 277**

18. DIFÍCIL PONTOS

Aquele maldito chefe 299

19. WORK-LIFE BALANCE

**Tudo que você sempre quis
saber sobre**

**Tê-lo todo (mas tinha
medo de ouvir) 313**

1

6

O
emprego
certo

ENCONTRÁ-LO E
VOCÊ NUNCA VAI

REALMENTE
TRABALHAR
NOVAMENTE

Eu T' S S A I D que você só
pode viver a vida para a frente e
entender isso para trás. A mesma
coisa é verdade sobre carreiras.

Sempre que pergunto as pessoas bem sucedidas sobre seus primeiros empregos em alguns, a reação imediata é quase sempre o riso. O Presidente e CEO da Procter & Gamble, A. G. Lafley, pensei que ele ia ser um professor de história da Renascença. Esse plano de carreira evaporou quando ele largou a faculdade para se alistar na Marinha há dois anos e depois passou seis meses executando mercearia e especialidade lojas perto de uma Marinha base em Tóquio.

Ou levar a Meg Whitman. Começou sua carreira como consultora de management, então entrou para a Disney para abrir suas primeiras lojas no Japão, em seguida, mudou-se para Stride Rite para reviver sua marca Keds, então assumiu a companhia floral enferma FTD e então mudou-se para Hasbro para executar suas divisões PlaySkool e Mr. Potato Head.

Faz todo o sentido que Meg Whitman acabaria como o CEO do eBay, o varejista de absolutamente

tudo, não é? Mas você sabe que não havia nada especificamente *planejado* sobre sua carreira. EBay nem sequer existia até alguns anos atrás!

SUA CARREIRA

A questão é: é praticamente impossível saber onde qualquer missão dada irá levá-lo. Na verdade, se você conhecer alguém que seguiu fielmente um plano de carreira, tente não ficar sentado ao lado dele em um jantar. Que chatice!

Agora, obviamente não vou deixar o destino seguir o seu curso. Um ótimo trabalho pode tornar sua vida emocionante e dar mau-ing. O emprego errado pode drenar o direito de vida de ti.

Mas como você encontra o trabalho certo?

A primeira resposta é simples: você suportar o mesmo processo iterativo gomoso, time-consuming, altos e baixos que passam todos os trabalhadores. Você pega um trabalho, descobrir o que você gosta e não gosta disso e o que você é bom e ruim e depois, com o tempo, mudam de emprego para obter algo mais perto para o encaixe perfeito. E fazer isso

até que um dia você percebe —
finalmente estou no emprego certo.
Gosto do que estou fazendo, e estou
fazendo os trade-offs que estou
disposto a fazer.

Sim, trade-offs básicos, porque
muito poucos trabalhos são
perfeitos. Você pode amar o seu
trabalho com cada fibra do seu ser
mas queria o dinheiro fosse melhor.
Ou você pode apenas como o
trabalho, mas amo seus col-ligas.
Independentemente de suas
dimensões, existe o emprego certo
para você.

Meu objetivo neste capítulo é
fazer encontrar esse trabalho um
pouco mais curto e,
esperançosamente, menos
misterioso processo.

Como?

Felizmente, a maioria dos
empregos enviam sinais sobre o
estão certo para você — ou não.
Aqueles sinais aplicam-se aos
trabalhos em todos os níveis de uma
orga-nização; Você pode ser fora da
escola, um gerente médio tentando
mover para cima ou um executivo

sênior à procura de um emprego melhor. Claro, existem situações especiais no processo de busca de emprego que requerem consideração separada — encontrando seu primeiro emprego, encontrar um emprego, se você está preso em uma situação e encontrar um emprego depois que você foi dispensado. Vamos considerar aqueles no final deste capítulo.

Mas primeiro, vamos olhar para os sinais gerais — boas e más — de trabalho apto.

O EMPREGO
CERTO

**IMAGINE QUE VOCÊ
ESTÁ
CONSIDERANDO**

**UM NOVO
EMPREGO**

...

SINAL	TOMÁ-LO COMO UM BOM CADASTR E-SE...	PREOCUPA- SE...
PESSOAS	Você gosta das pessoas muito — Você pode se relacionar com eles, e Você realmente gosta deles empresa. Na verdade, eles sequer pensar e agir como tu.	Você sente que você precisa colocar em uma persona no trabalho. Depois de uma visita para o empresa, você encontrar- se dizendo coisas como, "não Precisamos ser <i>amigos</i> com o pessoas que com quem trabalho." Você está sendo contratado como um especialista e na chegada, Você será mais provável que seja o pessoa mais inteligente do
OPORTUNIDA DE	O trabalho dá-lhe a oportunida de de crescer como um pessoa e profissiona l, e perceber que você	

	vai aprender coisas lá que Você nem sabia que você precisava aprender.	quarto.
Opções	O trabalho dá-lhe um Você pode tomar de credencial	A indústria atingiu o pico ou tem economia horrível, e a própria empresa, para qualquer número de razões, fará pouco para expandir sua carreira Opções.
	com você e é em um negócios e indústria com	Você está tomando o trabalho trabalho Você mesmo, ou você sabe Quem está enviando para, e se sentir em paz com o
PROPRIEDAD E	um futuro.	qualquer número de outras component es, tais como uma cônjuge que quer que você viagem a menos ou a sexta- professora da série que você disse

		nunca chegaria a qualquer coisa.
	As "coisas" do trabalho se transforma sua manivela — você	O trabalho parece ser um trabalho. Em
TRABALHO	ama o trabalho, parece divertido e significativ o para você, e	retirá-lo, você diz coisas
CONTEÚDO		"isto é só até
	nem toca algo primordial em sua alma.	algo melhor vem desde o começo", ou "você não pode bater o dinheiro."

UMA PALAVRA SOBRE O PAGAMENTO

Antes de falarmos sobre cada um destes sinais mais detalhadamente, alguns pensamentos sobre o dinheiro, o elefante no meio da sala durante qualquer trabalho discussão.

Não há nada pior que um cara que fez algum dinheiro ao longo do caminho, opinando que o dinheiro não importa para as pessoas que estão escolhendo um trabalho. Por isso não vou fazer isso. Na verdade, eu vou te dizer que *claro* dinheiro importa — é muito importante.

Quando fiz meu primeiro trabalho, tive várias ofertas, mas da GE era US \$1.500 por ano, mais do que qualquer outro. Saindo de gradu-comeu a escola, eu estava sem dinheiro. Esse \$1.500 sentiu enorme, e isso fez uma diferença na minha decisão. Um ano depois,

recebi meu primeiro aumento da GE. Quando eu descobri que era exatamente a mesma quantidade que cada um mais na minha unidade, minha crença fanática na merit pay me fez dizer, "Esqueça esse lugar!" Mas não desisti até que eu encontrasse um outro emprego em uma empresa química em Skokie, Illinois, que ia me pagar 25 por cento mais. Finalmente acabou sendo convencido a ficar com a GE, mas eu não teria se a empresa não tivesse correspondido a minha oferta de salário em Skokie, Illinois.

Porque não há nenhuma maneira de separar o dinheiro de decisões sobre emprego e carreira, o melhor que pode fazer é chegar a termos com quanto dinheiro é importante para você. Lembre-se, pode se sentir muito nobre para dizer que você não liga para ser rico; outra é viver com essa decisão ao longo dos anos, especialmente como mort-calibres e mensalidades começam a amontoar-se.

Não há nada inerentemente errado em querer dinheiro ou sentindo-se indiferente a isso ou

qualquer coisa in-between. Mas se você não é honesto consigo mesmo sobre esses sentimentos durante os primeiros anos de sua jornada de trabalho, você vai acabar fazendo um monte de duvidar mais tarde.

O EMPREGO CERTO

Agora para os sinais de ajuste de emprego, que foram registrados em nenhuma ordem particular, desde que todos eles contem.

PESSOAS

Dito isto, o primeiro sinal diz respeito a pessoas, porque tudo o resto sobre um emprego pode ser perfeito — a tarefa, salário, local — mas se você não gosta de seus colegas no dia a dia, o trabalho pode ser tor-ture.

Isto pode parecer óbvio, mas surpreende-me quantas vezes eu encontro pessoas que tomaram os empregos em empresas onde eles não partilham a sensibilidade global da organização. Por isso, quero dizer uma gama de valores e traços de personalidade e comportamentos, de intensa como ato de peo-ple, para eles são como confortáveis com o confronto, a como cândidas são sobre o

desempenho, o quanto eles riem nas reuniões.

Se você juntar uma empresa onde sua sensibilidade não me encaixa, você vai encontrar-se colocando em uma persona só se entendam. O que um assassino de carreira — fingir que você é todos os dias.

Conheço uma mulher — vamos chamá-la Claire — que é um MBA, que se tornou um gerente para uma organização sem fins lucrativos após a formatura. Primeiro, Claire que ela tinha o emprego perfeito — ela poderia usar suas habilidades de negócio para executar uma organização e ainda "tornar o mundo um lugar melhor," usar as palavras dela.

Mas alguns anos mais tarde, Claire estava na extremidade da sua sagacidade. O col-ligas cada decisão em passo de caracol. "Não faz qualquer diferença se nós estão escolhendo onde almoçar ou chegando com um plano de marketing," ela recontou. "Ninguém pode nunca se sentir

'não ouvi'. Todo mundo tem que chegar a um consenso. Isso está me enlouquecendo! Esta organização tem todas as intenções de certa, mas nunca faz nada."

Finalmente, Claire decidiu que ela já não podia tolerar a

— 259 —

Você precisa encontrar "seu povo", quanto mais cedo em sua carreira o melhor.

Nenhum trabalho é ideal sem a presença de sensibilidade compartilhada.

SUA
CARREIRA

incom
patibil
idade
de
sensib
ilidade
es
sentiu
-se em
um
ambie
nte
sem
fins
lucrati
vos, e
ela
começ
ou a
procur
ar um
trabal
ho de
consul
toria
no
setor
privad
o. Ela

identif
icou
uma
empre
sa em
partic
ular
que
era
conhe
cido
por
seu
trabal
ho pro
bono,
e ela
consol
ou-se
com a
noção
de que
ela
poderi
a
trabal
har lá
e
ainda
mante
r um

pé (ou
dedo
do pé)
no
mund
o
"virtu-
ous".

O

problema era que a empresa não contratá-la. "Você não trabalhou na mesma velocidade ou com o mesmo tipo de intensidade que exigimos", disseram. "Precisamos de alguém que pode começar do zero". Basicamente, eles disseram, "Precisamos de alguém como nós."

Claire é ainda no seu trabalho sem fins lucrativos, demitiu-se para ficar lá e fazer o melhor possível. O triste é, ela disse, "Eu encontrei 'meu povo' em que empresa de consultoria", mas já era tarde demais. "Só não viram que eu poderia ser como eles."

Você também precisa encontrar "seu povo", quanto mais cedo em sua carreira melhor. Mesmo se um emprego parece ideal em todos os

sentidos, sem a presença de sensibilidades compartilhadas, não é ideal para você.

OPORTUNIDADE

O segundo sinal de ajuste de trabalho diz respeito a oportunidade, como em, quanto o trabalho oferece a você a crescer e aprender?

Sem dúvida, pode ser muito atraente para aceitar um emprego onde você suspeitar que você não terá problema batê-lo fora do parque. Sucesso infalível tem suas recompensas — a alma e o livro de bolso.

Mas qualquer trabalho que leve deve se sentir um pouco desafiador entrar. Deve fazer você pensar, "Eu posso fazer grande parte do trabalho, mas há

Não um layup.

me sinto como um
estiramento,

Qualquer novo trabalho
deve

O EMPREGO
CERTO

são, certamente, habilidades e
conhecimentos, que este trabalho
exige que eu ainda não tenho. Eu
vou aprender alguma coisa aqui."

Em outras palavras, qualquer
novo emprego deve se sentir como
um trecho, não um layup.

Por que? Porque o alongamento, crescendo, aprendendo — todos estes i-laços mantém-los engajados e energizado. Eles têm o efeito de tornar o trabalho mais interessante, e mantêm a cabeça no jogo.

Sim, um trabalho de estiramento aumenta a possibilidade de você estragar. É por isso que você também deve certificar-se você se juntar a uma empresa onde a aprendizagem é verdadeiramente um valor, crescimento para todos os funcionários é um verdadeiro objetivo, erros nem sempre são fatais e existem muitas pessoas em torno do qual você pode chegar a para coaching e mentoring.

Aliás, alongamento não — e não deveria — acontecem no início da carreira de uma pessoa.

Tomemos o caso de Robert Bagby, que dirige a empresa de corretagem A.G. Edwards. Bob diz que ele tomou duas vezes a real estiramento empregos — vinte e seis anos de diferença. A primeira vez foi quando ele começou como

um corretor para outra firma em Kansas City. A segunda vez foi em 2001, quando foi nomeado presidente e CEO da A.G. Edwards.

"Em primeiro lugar, ser um corretor — meu Deus, eu não sabia o que estava fazendo ou por que eu tinha tido o trabalho," Bob disse recentemente. "O telefone era como uma arma perigosa. Eu tinha medo de tocá-lo." Dentro de alguns meses, no entanto, Bob tinha aprendido bastante novas habilidades para iniciar o Excel. Ele veio para amar o corretor-

idade
de
negóci
os e
logo,
logo,
expan
diu
seu
territó
rio e
promo
ções
começ

aram
a
rolar.

Ele
não
sentiu
novam
ente
fora
de seu
eleme
nto,
até a
placa
da
A.G.
Edwar
ds
escolh
eu-o
para a
posiçã
o
superi
or.

"Foi esse mesmo sentimento de novo", diz Bob. "Não há nenhum pretrain-ing para ser um CEO. Toda sua história passada e todos os seus sucessos passados, eles realmente não importam mais. Você tem que ganhar o seu respeito tudo de novo."

Promoção de Bob para CEO não poderia ter vindo cada vez mais chal-lenging. A bolha da Internet tinha estourado, e o mercado estava em colapso após 9/11. Bob tinha que supervisionar a primeira redução de efectivos da empresa e redirecionar a sua cultura.

"Eu diria que levou um ano para eu conseguir no fundamento sólido novamente," ele disse. "As coisas estão realmente voltar ao normal — é divertido agora."

História de Bob, como tantos outros, ilustra o que você não deveria ter medo de um trabalho que se sente muito grande desde o início.

Se você é bom — e é por isso que você foi contratado ou promovido, em primeiro lugar — você vai crescer e ser melhor para a experiência.

Opções

Se o sinal de oportunidade é sobre encontrar um trabalho que lhe permite crescer e esticar enquanto você está lá, o sinal de opções é sobre encontrar um trabalho que ajuda a você se você deixar.

Trabalhar para algumas empresas é como ganhar uma medalha olímpica. Para o resto da sua carreira, você é associada com grande desempenho e sucesso. A Consultoria McKinsey firme & Com-pany é assim. Porque é conhecido por contratar o topo do mundo MBAs por sua inteligência e intensidade, e por causa de sua reputação de treinamento intensivo, seus ex-alunos sempre chamar atenção no mercado de trabalho. Da mesma forma, quando eu estava nos meus primeiros dias de contratação em plásticos, estávamos sempre a tentar

contratar pessoas longe da DuPont, e consideramos isso um verdadeiro golpe quando fizemos. Não pode ter sido verdade, mas tivemos em nossas cabeças que, se você tem um engenheiro da DuPont, estava ficando o conhecimento mais avançado dos processos e técnicas.

Trabalhar para algumas
empresas é como
ganhar uma medalha
olímpica. Para o resto
da sua carreira, você
está associado com
grande desempenho.

O EMPREGO
CERTO

Micr
rosoft,
Wal-
Mart e
Johnson
&
Johnson
também
tenham
um
enorme
"marcas
do
emprega
do," que
quer
dizer,
seu povo
obter

uma
credenci
al real
apenas
por
trabalhar
lá por
alguns
anos.
Mesmo
colocand
o meus
preconce
itos de
lado, GE
é
também
nesta
categori
a. Hoje,
cinco de
seus ex-
emprega
dos são
CEOs
no Dow
Jones
30.
Muitos
mais
estão

atualme
nte
empresa
s CEOs
da
Fortune
500, e
milhares
mais
estão
executiv
os de
empresa
s ao
redor do
mundo.

Obviamente, não pode deixar o fenômeno de marca empregado totalmente conduzir suas decisões de trabalho. Você pode acabar em uma empresa altamente respeitada apenas para descobrir que seu chefe é terrível ou limitam-se suas responsabilidades de trabalho. Mas esses tipos de situações são menos prováveis para o tipo de boas empresas que estamos falando.

Você pode estar pensando que eu estou escrevendo fora pequenas empresas com este Conselho. Não

é verdade. Algumas pequenas empresas oferecem tranforme em ofensas e exposição que não pode ser batida. Tens uma oportunidade para as pessoas de homem-idade no início de sua carreira, execução de projetos ou unidades mais cedo, para não mencionar a negociar aquisições e trabalhar com mais estreitamente com o CEO e a diretoria. Quando você está pronto para seguir em frente, você não terá a credencial de uma empresa de prestígio, mas você terá um monte de quilometragem. Que realmente conta em todos os lugares — especialmente outras pequenas empresas, empresas de venture capital e empreendedorismo start-ups.

Há uma segunda parte do sinal de opções.

Algumas companhias abertas — ou fechar — as portas para você por causa de sua reputação. Outros fazem isso por causa de sua indústria.

Volta na década de 1960, sendo em plásticos foi um bilhete para o

futuro. A indústria foi crescendo,
com novos aplicativos sendo devel-

— 263 —

ou desligá-los.

aumentar as suas opções

uma aposta que pode

Cada trabalho que você
tomar é

SUA CARREIRA

desenvolvidos todos os dias. Nos anos 70, por causa da crise de energia, você teve ofertas de emprego, saindo de suas orelhas, se você teve uma experiência de trabalho ou graus em geologia. E claro, pessoas que envolveu-se em alta tecnologia e Finanças nos anos 80 e 90 tinham uma boa, a longo prazo do mesmo.

Em palestras, eu muitas vezes me perguntam quais Industrias eu recomendaria para graduados da faculdade e MBAs hoje. Digo-lhes para investigar empresas que fazem negócios na interseção de biologia e tecnologia da informação. E sugiro que eles aprendem tudo o que puderem sobre China porque é permeate cada aspecto do negócio em suas vidas.

Isso me lembra de algo dito por uma muito bem sucedida execu-tiva, sei de quem serviu na força aérea antes que ele começou sua carreira

de negócios. Ele frequentemente é contactado por caçadores de cabeças, e ele diz que suas primeiras perguntas sobre um potencial emprego são como aqueles perguntou-me como um piloto de caça, avaliar a consciência situacional.

"Quando eu estava em uma missão, sempre gostaria de perguntar: ' Qual é o nosso al-paralelo? Quais são as condições meteorológicas em frente? Onde está o inimigo?' "Acho que é a mesma coisa no negócio, diz ele. "Você precisa saber os mesmos tipos de coisas sobre um trabalho ou uma indústria. Você está sozinho em uma situação de recuperação? O eco-nomics são fatais? Como é difícil a concorrência? A indústria atingiu o pico, ou está apenas ficando fora da terra? São as expectativas de mim razoável ou estou andando em uma bomba de tempo"?

Ag
ora,
você
pode

fazer
essas
pergun
tas e
descob
rir que
o
trabalh
o que
você
gosta
tem
um
futuro
proble
mático
. A
compa
nhia
aérea
em
dustry
tem
econo
mia
muito
dura e
salário
s
relativ
amente

baixos,
especi
alment
e para
cargos
gerenc
iais. O
hospita
l-dade
e a
indústr
ias
public
ando
da
mesma
forma
não
são
muito
nivela
das.

O EMPREGO CERTO

Ainda assim, algumas pessoas adoram o romance de viagens aéreas, a ADV-ture do setor hoteleiro e a emoção de criar livros. Se você é um deles, é claro, você deve digitar esses campos; Só então de olhos abertos. Cada trabalho que você tomar é um risco que poderia aumentar suas opções ou desligá-los.

PROPRIEDADE

Há alguns anos, um gerente que eu sei foi visitado em seu escritório pelo filho de um conhecido. Ele estava prestes a me formar em Harvard, e ele precisava de conselhos da carreira, sobre dois mundos, ela estava muito familiarizada com — Banco de investimento e gestão con-sulting.

O aluno, cabelo penteado ordenadamente e obedientemente vestido em um terno, vim preparado com uma lista de perguntas. Qual era a diferença, ele

perguntou, entre as principais empresas de consultoria? Que tipo de atribuições que ele poderia esperar durante seu primeiro ano em Wall Street? E assim por diante.

O gerente tinha trabalhado em consultoria antes de se juntar a uma empresa de bens de consumo e tinha muitos conhecimentos na banca de investimento, e então ela respondeu cada pergunta completamente. Ela assistiu o senior tomar cuidadosas notas, mas percebeu que ele não era particularmente curioso sobre qualquer coisa que ela disse.

Na verdade, depois de meia hora ou assim, ele agradeceu-lhe educadamente e levantou para ir embora.

Como ele estava fazendo isso, ele dobrou sua almofada dentro de uma pasta, que o gerente percebeu que estava completamente coberto com intrincados desenhos de carros.

"Uau, esses são incríveis! Quem os fez?", ela perguntou. De repente, o

senior foi cheio de energia. "Eu fiz
— estou sempre

desenho de carros,"ele disse. "Meu
quarto é coberto de cartazes e pinturas
de carros — subscrevo *cada* carro de
revista! Eu estive

SUA
CARREIRA

obcecado com carros desde os cinco anos de idade. Toda a minha vida, quis ser um designer de carros. É por isso que sempre vou mostra de carros e corridas de NASCAR. Eu fui para Indianápolis no ano passado — eu dirigi lá! "

O gerente abanou a cabeça em descrença.

"Você tem que ir trabalhar em Detroit," ela disse. "Por que no mundo você está pensando sobre consultoria ou bancário?"

O senior deflacionados tão rapidamente como tinha vindo à vida. "Meu pai diz que o negócio do carro é não o que eu fui para Harvard para".

Para os próximos minutos, o gerente tentou mudar a opinião do student, mas rapidamente percebeu que ela estava ficando arrastada para a dinâmica familiar que eram da conta dela. Ela não foi

sur-varria alguns meses mais tarde quando ela bateu no pai do jovem e ele orgulhosamente disse a ela que seu filho estava a trabalhar 80 horas por semana em uma firma de Wall Street.

Olha, ao longo de nossas carreiras, tiramos empregos para atender às necessidades ou sonhos de outras pessoas — pais, cônjuges, professores ou colegas.

Isso não é necessariamente errado, a menos que você não percebe que você está fazendo. Porque trabalhar para cumprir outra pessoa precisa ou sonhos quase sempre, as capturas com você. Conheço alguém que literalmente se tornou um médico porque toda a sua infância sua mãe — um imigrante polonês, que amava o sonho americano — apresentou-o, dizendo, "e aqui está o meu médico!" Ele não odiava o profs-sion, mas você nunca conheci ninguém mais ansiosos para se aposentar.

Da mesma forma, existem inúmeras histórias de pessoas que roubam empregos porque seus cônjuges querem que viajar menos.

Então o que invari-habilmente
acontece é que o parceiro
comprometedora perde para fora em
uma promoção por causa de
mobilidade reduzida. Às vezes,
culpa Obtém arremessada por todo o
lado. Outras vezes, apenas se senta
lá e ferve-se lentamente.

A dura realidade é que não há
nenhuma maneira infalível do

— 266 —

pega você.

ou sonhos quase sempre

necessidades de outra
pessoa

Trabalhando para
cumprir

O EMPREGO
CERTO

ligação
de
posse.
Especia
lmente
quando
se
envelhe
ce, vida
e
relacion
amentos
podem
ser
complic
ados.
Muito
poucas
pessoas
têm a
total
liberdad
e e
indenpen
dência
para
aceitar

um
empreg
o só
para
eles. Há
mensali
dades a
pagar,
os
cônjuge
s, com
suas
próprias
carreira
s e sim,
vozes
interior
es,
dizendo
o que
deve
fazer

com a sua vida, mesmo quando já
passou muito tempo sendo uma
faculdade sênior. É por isso que a
única defesa contra trabalho
Propriedade volta-fuzilamento é ser
explícito consigo mesmo, sobre a
pessoa (ou pessoas)

para quem estiver a tomar seu emprego.

Ao longo de sua carreira, seu Detroit certamente chamará você em um ponto ou outro. Se você pode ir, isso é ótimo. Se você não pode, fazer as pazes com as razões por que.

CONTEÚDO DO TRABALHO

Este sinal vem por último em nossa carta, mas poderia facilmente vir primeiro.

Todo trabalho tem dias ruins ou períodos difíceis, e sim, haverá momentos quando você trabalha principalmente para fazer face às despesas. Mas no cenário de trabalho muito melhor, você ama o trabalho — pelo menos *alguma coisa* sobre isso. Só te excita. Os clientes, as viagens, a camaradagem na manhã de terça-feira vendas reunião, qualquer que seja — algo sobre o trabalho faz você vem volta dia após dia. Às vezes é o desafio puro do trabalho que transforma sua manivela.

Tomemos o caso de Joel Klein, o
Chanceler do departamento de
educação da cidade de Nova York.
(Eu comecei a saber Joel através do
meu trabalho com Leadership
Academy do sistema de ensino para
entidades de novos). Não é exagero
dizer que Joel poderia ter qualquer

— 267 —

Isso — não resolver.

por causa das *coisas*

você em algum nível — só

Se um trabalho não excita

SUA
CARREIRA

número de empregos de prestígio, remunerado como um advogado corporativo geral ou CEO. Como o procurador-geral adjunto responsável pelos E.U. departamento de Justiça divisão Antitrust na década de 1990, ele acolheu uma batalha altamente divulgada na Microsoft e mais tarde foi presidente e CEO da divisão da Bertelsmann, a empresa de mídia global dos EUA.

Não há nenhum glamour e glória muito limitada no trabalho de reforma da escola Joel aceites em 2002. Escusado será dizer que ele levou um enorme pagamento para tornar-se Chanceler, mas em aceitar o trabalho, Joel também concordou

em desconstruir um sistema insanamente burocrático com cerca de 1 milhão em mais de 1.300 escolas e um orçamento de bil-leão de US \$15. Ele imediatamente encontrou interesses entrincheirados, incluindo ferozes líderes sindicais que foram teimam em manter o status quo, mas em face do que, ele permaneceu firme. Praticamente todos os dias, Joel aparece em um dos jornais de Nova York, e porque todos tem uma opinião sobre a educação, ele é muitas vezes objecto de editoriais, laudatório e críticas.

Joel não poderia amar mais seu trabalho.

"Às vezes me pergunto: 'o que estou fazendo aqui? Eu poderia comer um almoço muito agradável, civilizado em uma sala de jantar corporativa agora, e ao invés disso, estou em uma escola de alta criminalidade tentando conseguir pessoal para trabalhar em conjunto para aplicar o nosso código de disciplina,' "Joel uma vez disse-me." Mas eu cresci em habitação pública em Queens, e eu sou um produto do interior da cidade as escolas

públicas de Nova York. Devo muito
a entidades de

e
professo
res que
investir
am suas
vidas no
sistema
e
mudara
m
minha
vida e a
visão de
minhas
oportuni
dades.
Tenho
sorte de
estar em
posição
de dar
algo de
volta.
Não
quero
soar
pompos
o, mas
este

trabalho
é mais
importa
nte do
que
qualque
r coisa
que já
fiz."

O EMPREGO CERTO

Em uma escala muito menor, eu sei o que ele quer dizer sobre um trabalho significativo a sentir. Meu trabalho sempre me senti realmente significativo, mesmo quando (em retrospecto) era apenas isso. Eu nunca vou esquecer quando eu era um professor assistente na Universidade de Illinois e me pediram para apresentar minha tese de doutorado sobre condensação gota a gota para uma conferência interna-cional sobre transferência de calor que estava sendo mantida em Boulder, Colorado. Você pensaria que eu estava na corrida para o prêmio Nobel. Eu estava uma pilha de nervos antes de minha palestra e prac-mal por semanas. Quando o grande dia chegou, falei — e recebeu os aplausos educado que eu merecia. Isso não me impede de correr para o telefone ligar para minha mãe em um estado de alegria completa.

Para dizer a verdade, ainda me lembro da emoção daquele dia!

Por sorte, encontrar um emprego que toca seu núcleo não é difícil. Esses empregos estão em toda parte — cada peça tem o potencial, uma vez que só tem para se sentir importante *para você*. Logo após eu me aposentei da GE, estávamos em Montreal, a jantar num pequeno restaurante francês, onde caímos num conversa com um companheiro turista. Dentro de alguns minutos, nós aprendemos que esse sujeito foi "o primeiro mercúrio dentista em Quechee, Vermont." Você podia sentir o orgulho de rebentamento de seu peito. Eu não queria começar de repente uma segunda carreira como dentista, mas seu entusiasmo era infeccioso.

Como eu disse antes, cada trabalho tem seus altos e baixos. Mas se um trabalho não excitá-lo em algum nível — só por causa de *coisas* de — não resolver. E não se preocupe tanto sobre saber quando você encontrar um trabalho com significado.

Você vai sentir isso.

ESSES CASOS ESPECIAIS

Os sinais de trabalho de ajuste podem ser aplicados em praticamente todas as situações de trabalho-ções, mas alguns casos especiais chamada para discussão mais específica.

— 269 —

Você tem.

o melhor ponto de venda

Autenticidade pode ser

SUA
CARREIRA

o primeiro é encontrar o seu primeiro emprego de verdade.

Um pouco de sorte pessoas, este processo é relativamente simples. Eles têm grandes qualidades de uma escola de qualidade e um trabalho impressionante tranforme em-ence ao longo do caminho. Estes recém-formados, fora da faculdade ou MBAs recentes, geralmente têm muitas opções, e espero que os sinais neste capítulo vão ser útil na escolha sabiamente.

Muitas pessoas, no entanto, não escolhe suas do primeiro trabalho atribuir-mentos. Seu registro de escola é só Okey, sua experiência de trabalho não é particularmente especial. Que o coloca em uma posição onde eles têm de se vender para um público que varia de cético a francamente negativo.

Se você está nessa categoria, meu conselho forte é ser real e vir limpo.

Não há nada menos atraente do que um candidato com um recorde de mais ou menos exagerar-se com um monte de bravatas ou

overeagerness. É tão falsos e experientes gerentes podem cheirar a falsificação de uma milha de distância.

A melhor coisa que você pode fazer é contar a sua história verdadeira. "Okey, sei que as minhas notas não são grandes," pode-se dizer. "Eu passei muito tempo praticando esportes intramurais e, para ser honesto, um monte de tempo com meus amigos. Eu definitivamente poderia ter estudado mais, mas eu tinha outro pri-necessária, que provavelmente não eram os melhores. A razão pela qual que você ainda deve me contratar... é porque eu nunca desistir de um desafio, trabalho duro, eu acredito em seu produto e admiro a sua empresa, e eu sei que eu posso contribuir aqui."

En
quanto
você
está
contan
do sua
históri
a

verdad
eira,
agir
como
seu
verdad
eiro
self.
Se
você é
geralm
ente
sincer
o e
engraç
ado,
não
agir
duro e
sério
durant
e suas
entrevi
stas.
Se
você é
um
nerd,
não
tente
agir

liso. A
empre
sa
deve
saber
o que
está a
fícar, e

O EMPREGO CERTO

Você deve mostrar-lhes, para que você ver como eles reagem. Eu sei de um MBA que tropeçou em um batente a caminho em uma entrevista com três executivos de uma prestigiada firma de consultoria. Depois suma-bling volta para os pés dela, ela apertou as mãos de seus entrevistadores, dizendo, "e eu sou a Grace, a professora de ballet."

Nenhum deles é um sorriso, nem eles tentaram colocá-la à vontade, após o que obviamente foi um momento embaraçoso. Ela acabou sendo oferecido o emprego; Ela se recusou.

"Viram o real me e eu vi o real," Ela relembra.

Meu ponto principal é que, quando depois de seu primeiro emprego, viver na sua própria pele e estar confortável lá. Autenticidade pode ser o melhor ponto de venda que você tem.

**A segunda situação especial
de trabalho é quando você
está preso**

em uma posição e ver sem saída.

Há uma série de maneiras de ficar preso em um trabalho. Não há lugar para mover para cima, desde que seu chefe não vai a lugar nenhum, e ele não tem interesse em empurrar-te para um trabalho em outra divisão. Você já foi preterido para uma promoção, e lhe disseram que você está bem onde você está, mas você não partindo tão cedo. Sua empresa promove pessoas somente após um determinado período de tempo — que é uma maneira longa fora. Você ama seu trabalho mas o dinheiro é mau, ou o dinheiro é ótimo, mas seu trabalho é péssimo.

Esta lista sozinha pode fazer
você querer gritar.

E esse é o problema com estar preso. Frustração, constrói e constrói até que as pessoas geralmente fazem algo estúpido — eles desistem.

Não faça isso. É muito mais fácil conseguir um emprego *de* um

emprego. Iria mesmo mais longe e dizer, não só deve ficar quieta, você deve trabalhar mais. Nada vai entrar você um novo emprego mais rápido do que o desempenho fantástico antigo.

Gerry Roche, presidente sênior da Heidrick & Struggles e um dos mais respeitados os caçadores de cabeças nos Estados Unidos, diz...

que mesmo que se sinta preso, se você estiver executando bem, dois fora observadores deverão saber — mercenários e concorrentes.

"Grandes artistas são como os mastros dos navios altos," Gerry me disse recentemente. "Podemos vê-los ao longo do horizonte, e estamos sempre a tentar trazê-los — a nossa porta."

Por outro lado, o pior tipo de candidatos a emprego são aqueles Gerry chamado "perenes".

"Esses tipos são nunca movendo-se rápido o suficiente ou não aguentam seus empregos, eles sempre estão lá fora com seus currículos e suas chamadas de telefone, perseguindo-nos ou perseguindo empresas para contratá-los," disse ele. "Estas pessoas rapidamente arranjam la-corte beled."

Obviamente, se você está preso, você precisa colocar antenas lá

fora para que as pessoas saibam que você está pensando em mudar. Não que seja seu propósito na vida, ou você vai minar o seu esforço, e pior, você vai ter seu olho fora sua melhor esperança para unstuck — seu desempenho.

O terceiro caso especial é encontrar um emprego depois que você foi

deixa-o ir. No ano passado, almocei com um ex-executivo da GE (vamos chamá-lo Charlie) que uma vez tinha trabalhado para mim em uma posição pessoal antes movendo-se em operações. Após várias promoções, conseguiu um emprego onde ele lutou por um par de anos para encontrar sua num-bers. Finalmente, em seu início dos anos 50, ele foi solto.

Carreira de Charlie, no entanto, acabou mal. Depois de alguns meses, tornou-se sócio de uma empresa de alta tecnologia, começando em part-time e rapidamente sendo desenhada em um papel em tempo integral. A partir daí, ele foi convidado a participar de vários conselhos de

administração, e ele também começou a ensinar em uma escola de negócios bem conhecidos.

Cinco anos depois de ser solta, ele me disse, seu trabalho foi mais ful-enchimento do que nunca.

Perguntei-lhe como ele viria volta tão forte.

O objetivo, se você foi dispensado, é ficar fora o que me refiro como "o vórtice da derrota," em que você se deixou espiral em inércia e desespero.

O EMPREGO
CERTO

"Escuta, eu estraguei tudo," ele disse. "Eu e o meu chefe tinha concordado em clara de objectivos, e a falta deles. Esperei muito tempo para esquecer-se de dois relatórios diretos que não estavam entregando. Não aceitei os custos rapidamente bastante quando a crise estava se aproximando. Eu estava muito otimista.

"Eu disse a minha mulher eu ia conseguir, e eu fiz."

A resposta racional de Charlie me pavimentado porque geralmente depois que as pessoas têm sido larga, tornam-se muito na defensiva.

Defensiva — e deprimido.

Ambas as condições, embora natural e comum, são o que te mata quando você sai para conseguir um emprego novo. Um empregador de baixa auto-estima pode pegar do outro lado da sala, e as pessoas querem contratar os vencedores.

Mas como você age como um vencedor quando você se sentir como um perdedor?
Charlie essa pergunta.

Sua abordagem, ele disse, era desenhar sobre o que ele chamou de seu "reser-voir de auto-confiança" — sua família forte e sua loja de posi-tiva sentimentos sobre si mesmo e suas conquistas no passado. Ele usou esse capital interno para se manter conectado com negócios col-ligas e a rede de novas oportunidades. Ele também usou para permanecer ativo socialmente e na Comunidade

atividades.

"No
início,
talvez

eram
olhar-
ing para
mim de
forma
diferent
e e
falando
de mim,
porque
eu não
estava
trabalha
ndo,
mais,
qualque
r"

Charlie
disse.

"Eu
tentei
não dar
atenção
a isso."

O
objetivo
, se
você foi
dispens
ado, é a

meta
que eu
tenho
sempre
referido
como "o
vórtice
da
derrota,
" em
que
você se
deixou
espiral
em
inércia e
desespe
ro.

Cada gerente do mundo
sabe que "Pedi demissão"
ou "Saí por motivos
pessoais" realmente
significa.

SUA
CARREIRA

U
ma
das
razões
s por
que
as
pessoas
muitas
vezes

s ser
suga
das
para
o
vórti
ce é
que
eles
tamb
ém
esper
ar
muit
o
temp
o
antes
de
come
çar a
proc
urar
outro
empr
ego.
Este
é um
assu
nto
com

plica
do.

Isso
faz
muit
o

senti
do

para
tirar
umas
féria

s
depo
is

que
são
larga

—
dize

m,
um
mês
ou
dois

—
para
reflet
ir e
com
por-

se.
Por
outro
lado,
o

Quanto mais você esperar, mais provável que você vai começar a duvidar de si mesmo, e o mais provável é que os empregadores vão pensar que algo está errado. Você só não quero qualquer buraco em seu currículo a ser demasiado escancarado.

Empregadores, é claro, perguntará sobre por que você deixou seu último emprego. Vêm a público e dizer que lhe pedissem para seguir em frente. Cada gerente do mundo sabe que "Pedi demissão" ou "Saí por motivos pessoais" realmente significa.

Apenas como importante, assumir a responsabilidade por sua partida, como meu amigo Charlie fez em nossa conversa. Sua propriedade do ation-situ fez infinitamente mais atraente do que a espécie típica de defesa que ouvi centenas de vezes. "Meu chefe era

muito difícil" ou "Não ligam para os clientes tanto quanto eu" ou o meu favorito, "foi tudo política lá. Isso nunca importou o que fez; Tudo o que importava era que te conhecia."

Compare isso com a abordagem de Charlie — mesmo reconhecendo que ele está no fim da racionalidade. Quando ele voltou para o mercado de trabalho, ele não culpa a ninguém, mas a mesmo. Ele disse a entrevistadores que ele aprendeu com a experiência, e o que ele faria diferente em seu próximo trabalho. "Estou determinado a incidir mais externamente, de agora em diante," ele disse, "e eu definitivamente mais rápido no baixo desempenho de pessoas. Um dos meus objectivos é provar que eu não cometa os mesmos erros duas vezes."

O EMPREGO
CERTO

Se você foi dispensado, você
nunca quer apresentar-se com uma
arrogância. Mas você precisa do
projeto realismo e otimismo. Desenhe
no seu reservatório de confiança.
Dizer o que aconteceu, dizer o que
aprendi e nunca tenha medo de
perguntar, "Me dê uma chance."
Alguém o fará.



Devido a minha safra, eu
pertencço a um clube muito
pequeno — pessoas que passaram
toda a vida de uma empresa.
Quando recebi meu diploma de
pós-graduação, em 1961, que era a
norma. Hoje, as estatísticas
mostram que universitários
diplomados mudam empresas
várias vezes em sua primeira
década fora e recém cunhadas
MBAs façam o mesmo.

Não posso dizer se é bom ou
ruim, é assim. As pessoas estão

com muita fome para apressar e encontrar o emprego certo.

Aqui estão alguns pensamentos, embora.

Primeiro, encontrar o emprego certo leva tempo e a experimentação e a paciência. Afinal, você tem que trabalhar em algo um pouco antes de você sabe se você pode mesmo fazer isso, muito menos se ele se sente bem.

Em segundo lugar, você encontrar o emprego certo fica mais fácil e mais fácil, melhor é. Talvez isso parece duro, mas é só realidade. No final do dia, pessoas talentosas tem a sua escolha de oportunidades. O emprego certo encontrá-los.

Então se você realmente quer encontrar um grande trabalho, escolha algo amo, certifique-se de que você está com pessoas que você gosta e depois dar o seu.

Se você fizer isso, você está certo de ter um ótimo trabalho — e você nunca vai trabalhar mais um dia em sua vida.

1

7

**Sendo
promovido**

**DESCULPE,
NÃO EXISTEM
ATALHOS**

THE PREVIOUS CHAPTER
este livro foi sobre encontrar o
emprego certo. Este capítulo é
sobre a obtenção de seu

um próximo.

Agora, nem todo mundo no negócio quer arranjar um emprego maior e melhor, mas muitas pessoas fazem. Se você está entre eles, este capítulo é para você, se você está com fome para sua primeira promoção ou seu quinto.

Estive lá uma vez. Quando comecei minha carreira na idade de vinte e quatro, eu não sabia onde eu estava indo, ou como é que eu ia chegar lá, mas eu estava cheio de ambição.

A unidade para fazer algo por mim tinha começado muito jovem. Eu tive meu primeiro trabalho na idade dez, como um Cadillac num clube perto de minha cidade natal de Salem, Massachusetts. Através do ensino médio e superior, segurei um trabalho atrás do outro, de garçom para ensinar-ing Assistente. Quando que me formei da Universidade de Illi-nois com um PhD em engenharia química em 1961, eu estava ansioso para a coisa real.

Todas
as
carreir
as, não
import
a como
roteiro
aparec
em,
são
moldad
as por
algum
elemen
to de
acaso.

SUA
CARREIRA

O GE me oferecida emprego parecia ser um bom negócio. Eu estaria trabalhando no laboratório de desenvolvimento de uma nova plástica e se sucedeu, vi uma oportunidade para sair em campo e vendê-lo. O melhor de tudo, o trabalho foi em Massachusetts, e pago mais de qualquer oferta — US \$10, 500.

Acredite, não estava pensando em uma *carreira* nesse ponto. Se eu tivesse, eu certamente levaria a oferta que recebi de Exxon, onde um grau de engenharia química realmente significava alguma coisa. Mas esquece — Exxon estava no Texas! Nesse ponto em minha vida, o fato de que eu já tinha ido para a escola em Illinois me fez sentir que eu tinha viajado meio caminho ao redor do mundo.

Durante os próximos treze anos na GE, tenho quatro promoções. Cada um me senti ótimo. Eu gostava de ter mais responsabilidade, fazendo negócios maiores, maiores plantas de construção e gestão de pessoas mais. Foi realmente apenas em

1973 que ocorreu-me que eu tinha um tiro no emprego superior da empresa — e que eu também queria. Em um ato de arrogância concluído, eu que coloquei na minha avaliação de desempenho sob a pergunta sobre objetivos de carreira.

Oito anos mais tarde, eu tenho o meu desejo.

Então, como isso aconteceu?
Como é que uma pessoa ser promovida? A primeira resposta é sorte. Todas as carreiras, não importa como script

Eles aparecem, são moldadas por algum elemento de acaso. Às vezes uma pessoa só acontece de estar no lugar certo, na

hora certa e ele encontra alguém —
em um
aeropo
rto ou
uma
festa,
por
exemp
lo — e
abre

uma
porta
de
carreir
a.
Todos
nós
ouvim
os
históri
as
como
Isso.

Às
vezes
nem
sabem
os
sorte é
boa
até
bem
depois
do
fato.

Um
velho
amigo
de
golfe

meu,
Perry
Ruddic
k,
lembra
-se de
ser
bastant
e
desapo
ntado
quand
o ele
foi
preteri
do
para
uma
promo
ção
que foi

SENDO
PROMOVIDO

na França no início de sua carreira no investimento banco Smith Barney. Ele pensou que ele tinha perdido a sua melhor oportunidade de fazer um nome para si mesmo na empresa, para não mencionar o glamour de Paris em 1966.

Como ele teria sorte, dois anos depois, Perry teria deixado para a missão no exterior, outra posição na empresa foi aberta em Nova York, e ele entendeu. Em seu novo papel, Perry e, em seguida, trinta e dois, tem que correr o banco operações de investimento da companhia, e com uma equipe de jovens banqueiros progressista, ajudou a guiar a empresa com sucesso por um período desafiador de consolidação na indústria.

Para fazer um short longo da história, Perry foi vice-presidente da Smith Barney de 1985 até sua aposentadoria em 1991.

Mas a sorte também pode quebrar o outro lado. Às vezes

carreiras tenda para nenhuma razão em tudo, exceto mau timing. Pelo menos, carreiras podem zig e zag por razões além de seu controle, como uma aquisição ou alienação ou um novo chefe com ideias muito diferentes sobre o seu futuro. Ocasionalmente, você falta para fora em uma promoção por causa da política do escritório ou nepotismo. Tais contratempos podem ser terrivelmente disheart-SOS — o suficiente para fazer você se perguntar, "por que diabos eu deveria mesmo tentar?"

Não vá lá.

A longo prazo, a sorte desempenha um papel menor na sua carreira do que os fatores que estão dentro de seu controle.

Enquanto eu nunca resolvido esses fatores enquanto eu estava trabalhando, eu pensei muito mais sobre eles ultimamente porque audiências tantas perguntas carreira. Eles vêm em cada variedade:

■ "Eu gosto do meu trabalho pessoal no quartel-general, mas eu quer se mudar para as operações. O que preciso fazer para convencer meu chefe, posso fazer a mudança?"

■, "Não tenho nenhuma química com meu mentor, mas ela é realmente importante na minha empresa. Como posso obter em frente quando eu não tenho alguém a puxar por mim?"

■ "Estou na fabricação, mas eu quero mudar para comercialização. Que nunca mais vou sair da fábrica?"

Preocupações de carreira, aliás, não se limitam a um país ou de qualquer tipo de indústria. Na China, com sua economia de mercado emergente e "igualitária" cultura, pessoas de negócios são ferozmente curiosas quando eles perguntam: "O que é preciso para chegar à frente?" E a mesma pergunta para mim em Portugal, França, Dinamarca e Eslováquia mesmo, onde o capitalismo é menos de quinze anos de idade.

Acho que a mesma resposta se aplica em todos os lugares.

Basicamente, sendo promovido a leva a fazer e um não.

■ ***Fazer* proporcionam
desempenho
sensacional, muito além
expectativas e em cada
oportunidade de
expandir seu trabalho
além de suas fronteiras
oficiais.**

■ ***Não* fazer seu
chefe usar o capital
político em ordem
para você campeão.**

Esses imperativos não são tudo, claro. Há quatro outras de um ao outro, e não vamos olhar para eles por sua vez, mas primeiro vamos foco sobre as duas grandes.

O PODER DA SURPRESA POSITIVA

Quando a maioria das pessoas pensa sobre entregando performance sensacional, imaginam que

bater metas de desempenho
acordadas. Isso é tudo muito bem.

SENDO
PROMOVIDO

Mas é de uma forma ainda mais eficaz para ser promovido para expandir os horizontes do seu trabalho para incluir atividades arrojadas e inesperadas. Invente um novo conceito ou processo que não melhora apenas seus resultados, mas os resultados da sua unidade e desempenho geral da empresa. Mude seu trabalho de uma forma que faz as pessoas ao seu redor melhor e olhe seu chefe mais inteligentes. Não só fazer o previsível.

Aprendi essa lição para mim meu primeiro ano na GE, enquanto ainda estava trabalhando no laboratório, desenvolvendo um novo plástico chamado PPO. Um vice-presidente estava vindo para a cidade, e meu chefe me pediu para dar-lhe uma atualização em nosso progresso. Ansioso para impressionar os dois, eu ficava até tarde no trabalho por uma semana, analisando não só a economia de PPO, mas de todos os outros plásticos de engenharia na indústria.

Meu relatório final incluiu uma perspectiva de cinco anos, comparando os custos dos produtos fabricados pela DuPont, Celanese e Monsanto e traçou uma rota clara para uma vantagem competitiva para a GE.

Meu chefe e o vice foram surpreendidos, para dizer o mínimo, e sua resposta incrivelmente positiva me mostrou o impacto de dar às pessoas mais do que eles esperam.

Gostaria de ver esta dinâmica novamente nos próximos 40 anos.

Tomemos o caso de John Krenicki, que fez todos ao seu redor e acima dele fica melhor expandindo os horizontes do seu trabalho.

GE enviou João para a Europa para gerenciar seus negócios de silicões de US \$ 100 milhões em 1997. Que não era uma missão de ameixa, mas deu a chance de executar seu próprio show de John. O negócio, enquanto o n.º 2 globalmente, foi um fracasso n.º 6 no mercado europeu, principalmente porque seu maior custo — matérias-

primas — tinha que ser originária dos Estados Unidos. Ele só não pode competir com os jogadores locais.

Na sede, todo mundo ficaria feliz se o John tinha crescido silicones por 8 a 10 por cento ao ano, puxando as alavancas usuais: no tempo de entrega aos clientes existentes, encontrando novos,

e desenvolvimento de novos produtos. Mas John tinha planos maiores. Ele está construindo uma nova fábrica na Europa para produzir a matéria-prima chave pro-postos.

O preço foi bem mais US \$ 100 milhões. Nós dissemos, "Nem pensar". Mas John não conseguia aceitar que não havia uma solução para o seu custo

ligar. Ele tentou uma abordagem de palpite. Expandindo os horizontes do seu trabalho, ele entrou em negociações com vários dos seus concorrentes europeus em busca de um parceiro que traria a especialização local sourcing e technol-maria olinda oliveira à tabela em troca de força global da GE.

Após um longo ano de negociações, John encontrou o que precisava, silicones joint-venture com a empresa alemã Bayer, com GE segurando uma participação majoritária na nova empresa.

Recentemente perguntei sobre essa experiência.

"Foi apenas persistência, acho," disse ele. "Eu sabia que tínhamos que tornar-se auto-suficiente de alguma forma. Se nós tinha mantido fazendo coisas como de costume, mesmo se nós crescemos o negócio por um período razoável, nós teria nunca quebrado para fora."

Hoje, o negócio de silicões Europeu é o n ° 2 no mercado local, e com uma aquisição recente, suas vendas são mais de US \$ 700 milhões.

Quanto ao John, foi promovido em 1998 a CEO da GE Trans-portion e em 2003 para negócios de plásticos de US \$ 8 bilhões do CEO da GE.

SEU PIOR INIMIGO

Se exceder as expectativas é a maneira mais confiável para chegar à frente, a maneira mais confiável para sabotar a mesmo é ser um espinho na extremidade traseira do seu ou-ganização.

Claro, ninguém se propõe a fazer isso. Mas acontece, e cada vez que ele faz, você força o seu patrão para usar seu capital político para defendê-lo.

— 282 —

traseiro da organização.

deve ser um espinho em seu

para sabotar a mesmo

A maneira mais confiável
SENDO
PROMOVIDO

Nest
e
ponto,
provav
elmente

a
maioria
peo-ple
estão
pensan
do,
"quem
me —
fazer
com
que
meu
chefe
usar
seu
capital
político
?
Nunca"

.

Bem, pense novamente.

Voc
ê pode
ter os
melhore
s
resultad
os no
mundo,
mas se
você

não
vive,
valores
e
comport
amentos
da sua
empresa
, você
corre o
risco
disso
acontec
er.

Tomemos o caso de uma forma extremamente inteligente e capaz empregado que chamarei de James. Nós contratamos James em nosso programa de desenvolvimento de negócios na sede. Este programa de dois anos, up-ou-out foi projetado para MBAs que tinham sido com empresas de consultoria para três ou quatro anos e queria sair fora dessa faixa e em operações. Para testá-las, colocamos em atribuições de campo curta, intensa, transferir as melhores práticas da GE de empresa para empresa. Na maioria dos casos, uma das nossas empresas "roubava" esses MBAs do programa dentro de um ano

e colocá-los em posições de funcionamento significativas.

James foi cerca de trinta e dois, quando nós o trouxemos de uma firma de consultoria de alto nível, onde trabalhava desde que se formar na escola de negócios. Ele era Europeu, articular e como eu disse, muito brilhante, com excelente Experiência de consultoria em várias tentativas-indus. Imaginamos que pelo menos três empresas GE estariam lutando sobre ele no prazo de seis meses.

Um ano veio e se foi, e ninguém poderia tocá-lo. Eu não conseguia descobrir por que, até que sentei na sua primeira avaliação de desempenho com seu chefe e a equipe de RH. Lá eu aprendi que o James veio ao consultório às dez ou onze cada dia e saiu tarde, às 20:00 mais ou menos. Eram muitas horas para colocar, e esse tipo de agenda era bem — para um contribuinte individual. Tivemos pessoas em p & D, que gostava de trabalhar à noite, por exemplo e as pessoas de vendas que

Eventualmente, ele teve
que deixar a empresa.
No final, havia uma
pessoa que deixou com
qualquer desejo de
passar
capital político nele.

SUA
CARREIRA

iam e vinham de acordo com as
necessidades de seus clientes em
três zonas de tempo.

Horas de James, no entanto, não ia fazê-lo em um com-pany onde os gerentes de linha geralmente aparecidos em 08:00 ou mais cedo e cada reunião e rotina de trabalho giravam em torno de que.

Mas James não parece se importar com as rotinas da GE. Ele tinha sua própria maneira de fazer as coisas.

Eu vi essa dinâmica perto quando James chamado meu assistente e pediu uma consulta. Quando nós ficamos juntos, depois de alguns min-utes de bate-papo sobre sua carreira, a verdadeira razão para sua visita veio ser clara.

"Isso seria Okey", ele perguntou, "se eu voei meu próprio avião para minhas reuniões no campo?"

Eu disse a ele que ele era louco. "Do que *apenas* se você quiser mijar cada um fora", disse. "Suas horas já ficaram você problemas suficientes. Esse tipo de exibicionismo, vai matá-lo por aqui. Não é nossa cultura."

"

M

a

s

e

u

p

a

g

a

r

i

a

a

g

a

s

o

l

i

n

a

!

"

"

I

s
t
o

n
ã
o

é

s
o
b
r
e

g
á
s
!
"

E
u

d
i
s
s
e
.

Apesar de James desconexão com
nossos valores, ele aterrou um
trabalho em operações. Por causa
de sua inteligência, energia e plano
de fundo, coloquei-o no comando
de um relativamente

contur
bado,
peque
no
negóci
o que
tinha
adquir
ido na
Europ
a.
Dois
transpl
antes
americ
anos
não
tinha
trabalh
ado
para
fora.
Coloc
ar
James

lá foi
um
clássic
o
corpor
ativo
"coisa
s de
trabalh
o," em
que
ele
rechea
do
(apesa
r das
minha
s
dúvida
s)
gargan
ta
abaixo
do
negóci
o.

Nã
o
funcio
nou.
Cultur

a de
negóci
os
Europ
eu da
GE
não
estava
mais

SENDO
PROMOVIDO

passível de James do que o americano um e, eventualmente, ele tinham que deixar a empresa.

No final, havia uma pessoa que deixou com qualquer desejo de gastar o capital político com ele.

Por outro lado, leve a história de Kevin Sharer, que começou no mesmo programa de desenvolvimento de negócios como James.

Antes de ingressar na GE, Kevin tinha recebido uma licenciatura em engenharia de aeronautica da Academia Naval dos Estados Unidos, serviu um período de quatro anos em submarinos de ataque nuclear e trabalhou durante dois anos na McKinsey & Company. Sem dúvida, ele era tão inteligente quanto James em termos de QI. Ele também era trabalhador e, como James, ambicioso, o último desses traços mitigados pela sua maturidade. Kevin sabia que GE com valor-trabalho em equipe; Ele era o último jogador de

equipe. Ele apareceu mais cedo, trabalhou muito duro e nunca olhou para o crédito pessoal.

Kevin, trabalhou no desenvolvimento de negócios para dois anos e passou os próximos três anos em operações. A essa altura, ele era então universalmente respeitado nós fizemos uma aposta enorme nele, oferecendo-lhe uma posição como um dos cem vice-presidentes da empresa, com nosso negócio de turbina Marinha e industrial.

Infelizmente, no mesmo dia que nós tentamos promovê-lo, Kevin disse-nele que decidiu partir para uma grande oportunidade no MCI. Nós tentamos desesperadamente mantê-lo, mas ele estava determinado a executar seu próprio show. Ele deixou o MCI alguns anos mais tarde se tornaria o COO da Amgen e em 2000, foi nomeado seu CEO. Nos anos desde que o Kevin se juntou a Amgen, capitalização de mercado da empresa cresceu de US \$ 7 bilhões para US \$ 84 bilhões.

Era óbvio desde o início que Kevin era uma estrela. Ele tinha tudo a seu favor, começando com o desempenho. E você pode ter certeza que ninguém jamais teve que gastar uma gota de capital político quando eles mencionaram seu nome. Não admira que sua carreira tenha consistido de uma promoção atrás da outra.

OUTROS DRENOS CAPITAL POLÍTICOS

Juntamente com a transgressão de valores da empresa, há uma maneira mais flagrante mas relacionada que você pode usar acima político capital do seu chefe. Tem a ver com o personagem — isto é, com os tipos de comportamentos que podem tornar as pessoas perguntar, "Espere aí, posso realmente confiar nesta pessoa?" Leve a falta de sinceridade. Como eu mencionei anteriormente no capítulo sobre a sinceridade, eu não estou falando em negrito a mentir, mas uma tendência a reter informações. Esse comportamento é muito mais comum e frustra equipes e chefes sem fim.

Tínhamos um gerente em uma das nossas maiores empresas, cujos resultados foram muito bons, mas após várias promoções cedo, sua carreira atingiu uma parede. A razão pela qual foi sempre que ele estava em uma revisão de negócios ou um

acordo sessão proposta, tivemos de pimenta-lo com cerca de trinta perguntas para ele se explicar o que realmente estava acontecendo. E mesmo assim, nós não sentimos como se estavam a toda a história. Tudo o que temos foi hemming e hawing e em seguida um hesitante "é o Okey agora" ou uma sonoridade cauteloso "temos isso sob controle."

Em cada revisão de HR, gostaria de pedir seu chefe por que esse cara jogou suas cartas assim perto do colete. "É a sua personalidade" foi a resposta. "Ele não é uma má pessoa. Ele só não gosta de abrir-se."

"O que ele esconde?" Eu perguntei. "Porque quando ele detém em formação, o que ele faz, ele só aparece como se ele não está dizendo a verdade. E eu sei que não sou o único que se sente assim."

"Sim, isso é verdade. Te incomoda outras pessoas também. Mas ele não está mentindo. Ele é só guardado."

"Mas precisamos conversar

abertamente sobre
o negócio." "Sim,
eu sei que é
frustrante. Eu vou
dizer-lhe outra
vez." E para trás e
para frente assim.

Eventualmente o chefe dele se
cansou da rotina e logo depois,

Luxúria de carreira mostra-
se em derrubar as pessoas
ao seu redor, insultando ou
depreciativas-los a fim de
fazer sua própria vela
queimar mais brilhante.

SENDO
PROMOVIDO

o
geren
te
tamb
ém
cautel
oso
foi
de-
surgir.

O
ponto
é: não
faça
seu
chefe
a
pergu
nta
perfei

ta
para
obter
infor
mação
es de
você.
Se
você
quiser
que
seu
perso
nage
m
para
defen
der
você
e
facilit
ar a
vida
de
seu
chefe,
abra e
diga
como
ele é.

Nã
o há
outro
comp
ortam
ento
que
tamb
ém
forçar
á seu
chefe
usar
capita
l po-
litiga
nte,
porqu
e isso
realm
ente
aliení
gena-
ates
pesso
as.
Está
com
seus
objeti
vos

de
carrei
ra na
sua
mang
a.

Com a maioria das pessoas, a ambição é uma coisa positiva — é o fogo na barriga, a sua energia e otimismo. É empurrar sozinho e avançar a organização para que todos ganham. Kevin Sharer tinha muito desse tipo de unidade, e então fazer a maioria das pessoas que suc-ceed.

Luxúria de carreira parece diferente. Ele mostra-se em derrubar as pessoas ao seu redor, um insulto ou desacredita-los a fim de fazer sua própria vela queimar mais brilhante, como diz o velho ditado vai. É encobrir seus erros ou (pior) tentando culpá-los em outra pessoa. Reuniões a monopolizar, levando crédito desproporcional para o sucesso da equipe e está fofocando incessantemente sobre pessoas e acontecimentos no escritório. Vendo o organograma da empresa como um tabuleiro de xadrez e está fazendo uma

exposição aberta de assistir as peças mover.

Se você tem esse problema, sua maior esperança é reprimi-la, combatê-la e mantê-lo fora de vista. Se você não fizer isso, quando chega a hora de ser promovido, não haverá suficiente capital político no mundo para te salvar. É muito difícil alguém campeão sobre o clamor de objecção de colegas de trabalho.

ALÉM DISSO...

Nós só olhamos os dois maiores fatores em começá-lo pro-surgi — ficando grandes resultados ao mesmo tempo expandindo os horizontes do seu trabalho e não usando o capital político do seu chefe.

Dito isto, existem quatro outras dos que certamente ajudam também e um não.

Dos é:

- **Gerenciar seus relacionamentos com seus subordinados, com o mesmo cuidado que você gerencie o um com o seu chefe.**

- **Chegar na tela do radar, sendo um campeão precoce de grandes**

**projectos ou
iniciativas da sua
empresa.**

■ **Procurar e saborear
a entrada dos lotes
dos mentores,
percebendo que os
mentores não sempre
olham como
mentores.**

■ **Ter uma atitude positiva e
espalhe por aí.**

O não é:

■ **Não deixe contratempos
quebrar seu passo.**

Vamos olhar primeiro dos.

Gestão abaixo. Todos os livros
de aconselhamento de negócios diz
que rede com pessoas dentro de sua
empresa e indústria. Eles dizem

A relação chefe-
subordinado é fácil
negligenciar. Seu chefe está
em seu rosto, e seus pares
estão na sua mente,
enquanto seus subordinados
fazem o que você diz.

SENDO
PROMOVIDO

você
quão
import
ante é
constr

uir
uma
ligaçã
o
mutua
mente
respeit
osa
com
seu
chefê.
É tudo
de
bom
Conse
lho, e
você
deveri
a
pegar.

Ma
s para
chegar
à
frente,
você
també
m
precis
ará
tende
m a

seus
subor
dinad
os
com o
mesm
o
nível
de
atençã
o e
con-
cern.

O
navio
de
relaçã
o
chefe-
subord
inado
é fácil
neglig
enciar.
Seu
chefe
está
em
seu
rosto,
e seus

pares
estão
na sua
mente,
enqua
nto
seus
subord
inados
, em
geral,
fazer o
que
diz.

Mas tenha cuidado, porque a relação chefe-subordinado pode facilmente cair duas armadilhas de carreira-prejudiciais. O primeiro e longe o mais comum, ocorre quando você gasta muito tempo gerenciando acima. Como resultado, você se torna muito remota de seus subordinados, e você acaba perdendo seu apoio e carinho. Os segundo oc-cães quando você chegar muito perto de seus empregados, ultrapassar limites e acabam por agir mais como um amigo do que um chefe.

De qualquer maneira pode ter convosco.

Seu objetivo em gerir as suas relações com subordinados é tentar andar na linha entre os dois extremos. Quando chega a hora de sua promoção, a melhor coisa que os empregados podem dizer sobre você é que você era justo, que se importava, e que você mostrou-lhes o amor difícil.

Aprendi essa lição em primeira mão. No final showdown para CEO da GE, fortemente opunha por dois vice-presidentes poderosos, que apoiaram seus próprios candidatos.

Sem eu saber, eu estava realmente ajudado por meus subordinados diretos. Mais tarde descobri que tinha defendido incansavelmente para meu promo-

ção com Presidente Reg Jones, dizendo-lhe eu estava duro, mas justo, e que eu iria empurrar com mais força e mais rápido do que qualquer dos outras finalistas CEO GE. Não tenho certeza se todos eles gostaram de mim — eu era áspero em torno das bordas e muito curto na paciência. Mas acho que eles re-esperava me respeitando-os e construir relacionamentos com eles não só quando precisava deles, mas anos antes.

Ficando na tela do radar.

Como eu disse, o primeiro e melhor maneira de ser notado é com resultados.

Mas você também pode aumentar sua visibilidade, colocando sua mão quando a chamada vem de pessoas conduzir grandes projetos e iniciativas, em especial aqueles que não tem muita popularidade desde o início. Na GE, dois desses eram de globalização, que lançamos a sério

na década de 1980, e seis Sigma, que foi lançado em 1995.

Wayne Hewett é um exemplo perfeito de uma pessoa cuja carreira beneficiou desta dinâmica. Wayne era um gerente de trinta-cinco-ano-velho quando ele assumiu o programa Seis Sigma em plásticos depois de executar a GE Plastics-Pacífico. Usar o Seis Sigma, ele e sua equipe drasticamente reduzida variação de produto e planta esticada capacidade 30 por cento com pouco investimento adicional. Três anos que mais tarde Wayne foi promovido ao negócio de silicões global de US \$ 2 bilhões do CEO da GE.

Dan Henson é outro caso. Dan estava executando um negócio de empréstimo de Capital de GE em Londres quando ele teve a coragem de se voluntariar para liderar o Seis Sigma em toda a GE Capital, um busi-ness onde muita gente duvidou que tinha qualquer valor. Dan encontrou para fora exatamente onde seis Sigma aplicado e igualmente importante,

onde isso não aconteceu. Em dois anos, Dan alcançou redução de variação nas atividades altamente repetitivas, como cartão de crédito processamento e hipoteca aplicativos seguro, e os resultados foram impressionantes. Hoje, o Dan é CEO de uma das maiores empresas da GE Capital, fornecedor de serviços financeiros.

— 290 —

muitos direito mentores.

mentor. Existem

Não há ninguém bem

SENDO
PROMOVIDO

GE é tão grande, se Wayne e Dan não colocam-se na tela do radar, quem sabe quando eles teriam sido feitos os CEOs. Certamente, teria acontecido um dia, mas não tão rapidamente.

A melhor prova da tela radar dinâmica é os números. Hoje, mais da metade dos vice-presidentes sênior reportando ao Jeff Immelt trabalhei em atribuições globais, e um terço dos aproximadamente 180 oficiais da empresa significativa Six Sigma experiência.

Amassing mentores. a terceira carreira diz respeito a mentores, um queima tópico enquanto eu estava na GE e hoje em dia, onde quer que eu falo.

As pessoas, ao que parece, sempre procuram que um mentor certo para ajudá-los a progredir.

Mas na minha experiência, não sem um certo mentor. Existem *muitos* mentores certo.

Tinha dezenas de mentores informais ao longo da minha carreira, e cada um me ensinou algo importante. Meus mentores variou entre o clássico executivo mais velho e mais sábio e colegas de trabalho que muitas vezes eram mais jovens do que eu era.

Alguns relacionamentos tutoria duraram uma vida inteira, outros duraram apenas algumas semanas.

Um dos mentores mais significativos na minha vida nunca se chamava meu mentor, nem eu já identificou-lo dessa forma. Pensei em Si Cathcart, que era dez anos meu sênior e membro do Conselho de GE, como meu amigo. Para minha grande tristeza, ele morreu em 2002.

Si
era
tudo o
que as
pessoa
s
procur
am em

um
grande
mento
r —
uma
pessoa
que
incitar
am-me
e
desafi
ou-me
em
igual
medid
a. Seu
julgam
ento
sobre
as
pessoa
s foi
perfeit
o, e eu
raramente
fazia
uma
grande
decisã
o

sobre
hir-ing
sem
execut
á-lo
por ele
primei
ro.

— 291 —

Negócio é como
qualquer outro jogo,
com os jogadores, um
idioma, regras,
controvérsias e um
ritmo. A mídia cobre
tudo.

SUA CARREIRA

Durante o período mais difícil da minha carreira, quando eu estava escolhendo um sucessor para recomendar à diretoria, Si passou várias centenas de horas ao longo de cinco anos visitando todos os candidatos e compartilhar suas impressões comigo.

Si, o antigo presidente do Illinois Tool Works, foi a bordo do GE quando eu tornou-se CEO. Jogamos golfe muitas vezes e conversamos no telefone regularmente. Si usado ambos esses locais para empurrar meu pensamento invisíveis becos e cantos cegos. "Tem certeza que esse cara não é uma farsa?" ele perguntava. "Acha que aqui- retomem ainda vai fazê-lo feliz quando a fanfarra morre para baixo?" Si sempre soube que a pergunta certa a fazer.

Eu tinha um outro grande mentor em Dennis Dammerman, que não só era mais jovem do que

eu por dez anos, mas meu subordinado também.

Conheci o Dennis em 1977, quando eu fui nomeado chefe do grupo de consumer produtos da GE. Cheguei no trabalho basicamente saber nada sobre seguros ou financiamento, as principais actividades da GE Capital, uma das empresas do grupo. Dennis, a quem eu havia contratado como meu analista financeiro, passou vários anos lá.

Por meses a fio, Dennis me ensinou algo todos os dias. Sua paciência foi notável. Aqui era o chefe dele, pedindo-lhe para definir os conceitos mais simples — eu mal entendi tipos de dívida em

naquel
es
dias.
Afinal
, eu
tinha
vindo
do
lado

de
fabric
ação
da
GE.
Quand
o
quería
mos
dinhei
ro,
tudo
que
fizem
os foi
fazer
um
arrem
esso
para
corp-
orate,
e se a
propo
sta
fosse
boa o
suficie
nte,
eles
enviar

am.
De
repent
e, eu
estava
lidand
o com
rácios
combi
nados,
delin-
quenci
es,
arrend
ament
os
alavan
cados
e
afins.

SENDO
PROMOVIDO

Dennis basicamente baixei o cérebro para o meu. Ele nunca se chamava de meu mentor, mas ele não era nada menos.

Havia inúmeros outros mentores que me ajudaram na minha carreira, do professor de educação executiva que tentou me ensinar a falar em público quando tinha vinte e seis, para a jovem no PR que tentou me ensinar a Internet quando tinha 60 anos. Mas deixe-me só acrescentar à lista um mentor mais que pode trabalhar para cada um: os meios de comunicação de negócios.

Negócio é como qualquer outro jogo. Tem jogadores, uma língua, uma história complexa, regras, controvérsias e um ritmo.

A mídia cobre tudo e de todos os ângulos. Desde meus primeiros dias em plásticos, aprendi montanhas sobre negócios apenas por ler todos os jornais financeiros e revista eu poderia pegar. Partir

deles, peguei o que ofertas trabalharam e que falhou e por quê. Eu segui as carreiras das pessoas. Eu tentei entender quais os tipos de movimentos estratégicos foram criticados e que foram elogiadas. Eu mantido com diferentes indústrias, de produtos químicos para médico technology olinda oliveira.

E eu usei o que eu li. Aprendi, por exemplo, sobre o programa de treinamento executivo da PepsiCo de um artigo na revista *Fortune*. Eu estava tão impressionado com o modelo da PepsiCo — que usou os executivos da empresa como professores — que construí na Fundação do nosso programa de treinamento em Crotonville.

Não acredito em tudo o que eu li, claro, e quanto mais eu sabia que, quanto mais eu percebi que alguns artigos estavam fora da marca em suas análises. Não obstante, ainda acredito que a mídia de negócios é um bom professor que sempre me surpreendo quando conheço um jovem que não só *consumir* isso.

Não deixe isso acontecer — este mentor está ali para ser tomada!

Meu ponto é que os mentores estão por toda parte. Não apenas para resolver o mentor atribuído a você como parte de um programa formal. Os mentores de benéfica te ensinam as cordas da empresa, mas eles são apenas um começo.

Os melhores mentores ajudá-lo de forma não planejada, improvisada. Relish de tudo o que lhe deram sob qualquer forma, eles vêm.

Não ser um desmancha-prazeres. a quarta e última forma de ajudar a si próprio é promovido é tão difícil ou tão fácil como você faz — têm uma atitude de pos-itive e espalhar por aí.

Sim, não é nada mais sofisticado que isso. Tem um senso de humor, ser divertido sair com. Não seja um chato ou uma chata. Não seja importante, ou pior, pomposo. Bate-se na cabeça, se você começar a se levar demasiado a sério.

Na política, as pessoas falam sobre fator de simpatia de cada candidato, que é apenas outra maneira de dizer "apelação de personalidade". Ambos os termos se referem a algo intangível, mas realmente importa eles — na política e no trabalho.

Obviamente, ser um agradável, pessoa otimista não te leva à frente por si só. Você precisa de tudo o resto só falamos — grandes resultados, horizontes de trabalho expandida, bom caráter, visibilidade, mentores e todo o resto. Mas é muito, muito difícil de seguir em frente sem ser uma pessoa positiva, porque, muito simplesmente, ninguém gosta de trabalhar em ou perto de uma nuvem escura. Mesmo que a "nuvem" é muito inteligente.

Eu sei que não é fácil estar sempre otimista. Vida não sempre siga seu caminho. Mas toda vez que você sente-se espalhando tristeza no trabalho, acho que de Jimmy Dunne.

Jimmy era um executivo sênior de Sandler O'Neill & parceiros, o empresa que estava localizada no 104 andar da torre sul do World Trade Center de banca de investimento. Em 11 de setembro, 68 de 177 funcionários da equipe foram mortos, incluindo o fundador da empresa, Herman Sandler e seu principal parceiro, Chris

Quackenbush. Durante a noite,
Jimmy tornou-se o CEO de uma
empresa que foi literalmente e
emocionalmente dizimada.

Jimmy foi, naturalmente, luto pela
tragédia humana incalculável da
empresa e perturbado sobre as mortes
de dois dos seus mais próximos

— 294 —

Você pode ganhar sem
ser otimista — se está
alinhada a todas as outras
estrelas — mas por que
quer tentar?

SENDO
PROMOVIDO

amigos

,
Herma

n e
Chris.

Mas
hoje
ele vai
lhe
dizer
que ele
sabia

uma
coisa
impedi
ria a
empres
a de
fechar
e o
agrava
mento
do
desastr
e —
uma
atitude.

"Tu
do o

que eu
fiz
depois
que
9/11 foi
a pé ao
redor,
consola
ndo as
pessoas
,
falando
sobre
como
vamos
sobrevi
ver e
reconst
ruir,"
ele
disse
recente
mente.

Ele contratou para substituir
empregados perdidos de Sandler
O'Neill, Jimmy olhou para as
pessoas que estavam otimista,
positivo e tão destemido quanto
humanamente possível por 9/11.
Habilidade importava muito;
perspectivas importavam mais.

"Sucesso", diz Jimmy, "é tanto sobre atitude."

Uma atitude positiva sempre não vem fácil — e, em casos como o de Jimmy Dunne após 9/11, vem inimaginavelmente difícil.

Se é natural para você, fantástico. Se não for, lute para encontrá-lo e usá-lo em cima de si mesmo.

Você pode ganhar sem ser otimista — se está alinhada a todas as outras estrelas — mas por que quer tentar?

UMA ÚLTIMA NÃO

O final não diz respeito a contratempos.

Uma vez ou duas ou mais vezes do que isso, você não vai ficar pro-surgir. Não deixe quebrar seu passo.

Claro, você vai se sentir terrível, talvez nem amarga e zangada. Mas trabalho como

inferno para soltar esses
sentimentos.

Primeiro e por todos os meios, não
transforme seu revés da carreira o
escritório causa célebre. Que maneira
de alienar todos — seu chefe, colegas
e subordinados. Se você quer reclamar
sobre seu

SUA
CARREIRA

carreira, fazê-lo em casa, em um bar em toda a cidade, ou onde quer que vá para o culto. As pessoas no trabalho, enquanto eles sabem muito sobre o seu caso, não devem ser estabelecidas em sua experiência emocional.

Mais importante, mesmo se você está pensando em deixar seu company, tente aceitar seu revés com tanta graça como você pode reunir e até mesmo vê-lo como um desafio para provar a mesmo novamente. Essa abordagem irá atendê-lo bem se você fica ou vai.

Ninguém faz melhor que marca este ponto pouco.

Mark foi tranquilo, auto-confiante e bem-gostado engenharia vice-presidente de sistemas de energia da GE quando, em 1995, o negócio correu para problemas graves de qualidade. Como Mark diz, "Eu tinha acabado o trabalho e, basicamente, turbina lâminas estavam rachando por todo o mundo. Foi um caos."

Mark trabalhou duro para conseguir os negócios nos trilhos, mas quando Bob Nardelli foi promovido para executar todo o grupo de sistemas de energia, ele decidiu que Mark tinha o sentido de urgência, nem a perícia de engenharia para o trabalho. Ele dividiu o negócio e deu Mark responsabilidade para apenas turbinas a vapor, o muito menores e menos importante peça de engenharia. De repente, Mark foi responsável por um terço, como muitas pessoas e um produto considerado velho, chato e crescimento lento.

"Parecia o fim do mundo", Mark disse-me recentemente. "Eu pensei que era injusto, e eu estava louco como o inferno. Senti como se eu não tivesse criado o problema, e eu tinha feito de tudo para consertá-lo. Em seguida foi deu um soco no estômago. Eu estava com raiva e magoada, e eu tinha que acreditar que era o fim da minha carreira de GE."

Mas Mark fez algo incrível. Ele estendeu o queixo dele e voltei ao trabalho.

"Eu pensei que ia provar que todo mundo está errado," disse ele. "Eu queria mostrar ao mundo inteiro o que fazer."

Nos próximos anos, Mark energizou sua equipe a revi-

SENDO
PROMOVIDO

talize a linha de produtos da turbina a vapor. Ele introduziu novas tecnologias e colocar nas disciplinas de processo, dirigindo os custos até novos níveis.

"Eu decidi que não ia mostrar o meu povo que eu estava com raiva e magoada. Eu ia lá todos os dias e fazer o que era melhor para mim e para meu povo e para o GE. E isso foi para recentrar o negócio."

Em 1997, resultados Mark foram tão fantástico e sua autoconfiança foi restaurada assim que quando a posição muito maiores de gerente de produto para todas as turbinas veio aberta, Bob Nardelli aproximou-se e pediu para o trabalho.

A resposta foi sim.

"Eu diria que o principal motivo que eu tenho a promoção foi porque eu sur-varria todos com meus resultados, minha atitude e

minha finjam-ance. Eu nunca desisti."

Hoje, a marca é o gerente de produto, não só para o negócio de turbina, mas para hydro a GE e vento empresas, bem como, uma empresa de bil-leão 14 dólares.



Para progredir, você tem que *querer* ir em frente.

Algumas promoções vêm por causa de sorte, mas muito poucos. Os fatos são, quando se trata de carreiras, principalmente fazemos a própria sorte. Você vai provavelmente mudar empresas, talvez mesmo a profissões, mais do que algumas vezes ao longo de sua vida profissional. Mas há algumas coisas que você pode fazer para continuar em frente. Superar as expectativas, alargar os horizontes do seu trabalho e nunca dê um motivo para ter que gastar capital para você para o seu chefe. Gerenciar seus subor-dinates com cuidado, Cadastre-se para atribuições de radar-tela, coletar

mentores e espalhar sua atitude positiva. Quando contratempos, e eles vão, subir para fora com a cabeça.

Isso pode soar como um monte de coisas para fazer, mas existem atalhos não reais.

Ao longo da viagem, não te cada promoção que quiser quando quiser. Mas se você pegar o "longo caminho", eventualmente — e às vezes mais cedo do que o esperado — você vai chegar seu destina-ção.

1

8

**Mancha
s difíceis**

**AQUELE
MALDITO
CHEFE**

Eu'VENEVERKNONWA

PERSON quem não acende

em memória de um grande
chefe. E por boas razões: grandes
chefes podem ser fontes de inspi-
ração, tudo em um, professores,

treinadores, aliados e amigos. Eles podem moldar e avançar sua carreira de maneiras que você nunca esperava — e às vezes eles até podem mudar sua vida.

Em contraste, um mau chefe pode quase matá-lo.

Não literalmente, claro, mas um mau chefe pode matar essa parte de sua alma, onde a energia positiva, compromisso e esperança vem. Em uma base diária, um mau chefe pode deixar você sentir irritado, magoado e amargo — até mesmo fisicamente doente.

Se você é como a maioria das pessoas, ao longo de uma carreira de quarenta algo-anos, você terá um punhado de grandes chefes, muitos mais que são muito bons, e um ou dois empurrões totais — pessoas que são tão consistentemente horríveis eles te fazem querer jogá-lo no e desistir.

Chefes ruins vêm em cada variedade. Alguns peguem todo o crédito,

se
chefes.

Alguns
deles
ficam
para

O
mundo
tem
palhaços

·
SUA
CARREIRA

alguns
são
incom
petent
es,
alguns
beijar

acima
mas
derrub
ar;
outros
intimi
dar e
humil
har,
tem
muda
nças
de
humor
, com
espera
louvor
e
dinhei
ro,
quebr
ar o
baile-
ises,
ou
jogar
no
time.

Oc

asionalmente, existem maus
patrões que várias dessas

características exibir tudo de uma vez.

Como essas pessoas nunca dou bem?

Bem, às vezes acontecem ser muito talentosa. Eles entregam os números ou eles são extremamente criativos. Eles podem ter alianças políticas astutos ou até mesmo um membro da família em lugares altos.

Maus patrões, aliás, tendem a ter uma vida mais longa em algumas indústrias, em vez de outros. Sobre o lado criativo, muito talentosos escritores, artistas e produtores que são promovidos para executar projetos são dado frequentemente uma passagem sobre mau comportamento porque eles são "gênios". Wall Street também é, frequentemente, um porto seguro para maus patrões. Principais fabricantes de dinheiro são muitas vezes considerados como insubstituível, e eles sabem disso, alguns deles tornando ainda mais insuportável.

Mas não importa os detalhes específicos da indústria. O mundo tem palhaços. Alguns deles vai ser chefes.

Este capítulo é sobre o que fazer quando um deles pode ser *seu* chefe.

Agora, este capítulo não fornece respostas rígida porque cada chefe má situação é única. Mas isso vai levá-lo através de uma série de perguntas que espero que a abordagem correcta de superfície à sua situação de chefe mau, "direita" no sentido de que ele se encaixa seus objetivos na vida e no trabalho.

Antes de olharmos para essas perguntas, porém, deixe-me afirmar o princípio primordial por trás deste capítulo.

Em qualquer situação de mau chefe, não pode deixar-se ser uma vítima. Esse tema surgiu antes neste livro — mais recentemente em

uma vítima.

Você não pode deixar-se ser

Em qualquer situação de mau
patrão,

MANCHAS
DIFÍCEIS

o capítulo sobre fusões e
aquisições — e, para muitas das
mesmas razões, se aplica aqui
também.

Eu percebo que um mau patrão
(como uma fusão) pode fazer você
quer cadela e gemer para seus
colegas de trabalho, lamentar-se
com a sua família, um soco numa
parede ou assiste muita TV com

um copo na mão. Ele pode fazer com que você deseje navegar na Web ou ligue para headhunters, procurando emprego em qualquer lugar, mas onde você está.

Apesar de tudo, ele pode acabar fazendo você quer se sentir muita pena de si.

Não!

Em qualquer situação de negócio, vendo-se como uma vítima é completamente auto-destrutivo. E quando se trata de sua carreira, é uma atitude que mata todas as suas opções — pode até ser o início de uma espiral de morte de carreira. Eu tenho um amigo, um analista financeiro em uma empresa de Wall Street, que saltou de um trabalho miserável para outro depois que ele teve um desentendimento com seu chefe ruim e pare em um huff. No mercado, com nenhuma recomendação, tudo o que ele tinha era uma história triste para contar os potenciais empregadores "Que estava ferrado". Finalmente, cinco anos mais tarde, ele acabou com o mesmo trabalho que ele tinha começado a partir, apenas em uma

firma de menos respeitado e em cerca de 60 por cento do pagamento.

Obviamente, você não deveria ficar sempre com um chefe ruim. Algumas vezes você precisa sair. Independentemente de sua decisão, evite a mentalidade de vítima penetrante. Você sabe o que quero dizer. Nós vivemos em uma cultura onde os pais processar restaurantes de fast-food para fazer seus filhos gordura e cidades gastam milhões de dólares um ano para resolver afirma para os ferimentos causados pelo lado desigual-

p
a
s
s
e
i
o
s

e

b
u
r

a
c
o
s
.

P
o
r

f
a
v
o
r
!

Co

mo
todos
os
outros
evento
s
infeliz
ou
injusto
que
recai
sobre
você
na

vida,
trabalh
ando
para
um
chefe
difícil
é o seu
proble
ma e
você
deve
resolv
ê-lo.

De um modo geral, os
chefes não são horríveis
para pessoas que gostam,
respeitam e preciso. Pense
em
seu desempenho.

SUA
CARREIRA

Para fazer isso, pergunte-se a
seguinte série de perguntas. As
respostas irão ajudá-lo a navegar o
que é, inegavelmente, uma
situação dolorosa-ção. Doloroso —
mas seu para aceitar, corrigir ou
acabar.

A primeira pergunta é:

**Por que meu chefe age como
um parvo?** Às vezes a resposta de a
esta pergunta é um acéfalo. Seu
chefe está agindo como um parvo
porque é assim que ele é. Ele pode
ser muito bem com os clientes e
bastante razoável com seus
próprios chefes e colegas, mas ele
trata todos abaixo dele com o
mesmo tipo de mau
comportamento — seja sob a
forma de intimidação,

beligerância, arrogância,
negligência, sigilo ou sarcasmo.

É uma situação totalmente
diferente, se seu chefe é impossível
para você.

Nesse caso, você precisa
começar perguntando o que você
tem feito para chamar a sua
desaprovação. É verdade — você
precisa perguntar a si próprio se
você é a causa do comportamento do
seu chefe. Geralmente fala-ing,
chefes não são horríveis para
pessoas que gostam, respeitam e
preciso. Se seu chefe está sendo
negativo para você — e
principalmente — podem estar
confiantes de que ele tem a sua
versão dos acontecimentos e sua
versão preocupações *sua* atitude ou
desempenho.

Você tem que descobrir o que
está acontecendo.

Co
meçar
pergun
tando
a
mesm

o essa
pergun
ta,
mas
sei
que a
auto-
avalia
ção é
difícil,
para
dizer o
mínim
o.
Mesm
o com
uma
enorm
e
quanti
dade
de
maturi
dade e
um
estôm
ago de
ferro,
é
difícil
se ver

como
os
outros.

Eu
sei de
um
execut
ivo de
RH
em um
centro
de
treina
mento
no Sul
que
passou
dez
anos
admini
strand
o
progra
mas
de
feedba
ck de
360
graus
e
depois

cumpr
ir as
conclu
sões
para o

indivíduo a ser avaliado. "Sete em cada dez pessoas são completamente atordoado pelo que ouvem," ela disse. "Quando eles se seus comentários, eles acham que eu misturei os formulários. Eles estão convencidos de que seus colegas devem estar falando sobre outra pessoa."

O problema, disse o executivo de RH, é que as pessoas geralmente superestima seu desempenho no trabalho e sua popularidade com a equipe — mais frequentemente por um fator de dois ou mais.

Sei que, então, como você conduz o que é um reconhecidamente difícil "o teste do espelho". Pense em seu desempenho, e prima-se para as maneiras que você pode ter caído curto. Pense sobre por que seus colegas não consideraria você um jogador de equipe. Em um estado de auto-aversão forçada, medir a sua produtividade pessoal, seu tempo no

escritório, sua contribuição para as vendas e lucros. Talvez abrir um monte de promoções mas nunca fechá-los. Talvez você fecha muitos negócios, mas possuem muito. Talvez as pessoas não eram realmente "Okey com isso" quando você explodiu uma conta grande, uns meses atrás.

Finalmente, a enfrentar em sua atitude para com a autoridade, porque pode ser que a fonte do seu problema com seu chefe é que você é, na sua essência, um hater do chefe.

Chefe inimigos são uma raça verdadeira. Não faz qualquer diferença que estas pessoas trabalham para, eles vão para qualquer relação de autoridade com cinismo mal reprimido. Quem sabe o porquê — educação, experiências no trabalho ou dobrado em casa, político. Não realmente ter esteira-chefe inimigos geralmente exalam negatividade de baixo nível constante em direção a "o sistema" e quando o fizerem, seus chefes sentem-lo, e eles retornam o favor.

Eu nunca vou esquecer um grupo de inimigos chefe que tivemos na GE headquar-ters em Fairfield, Connecticut — uma dúzia ou mais caras que almoçavam juntos no refeitório todos os dias. Eles próprios rotulados "A tabela dos sonhos perdidos". Cada um destes funcionários era muito talentoso. Um tinha um verdadeiro dom para girando apenas a frase certa. Ele tinha formação em jornalismo e trabalhou em PR. felizmente,

a mídia encontrou seu cinismo apelar. Outro foi uma especialista em relações de trabalho que teve uma afinidade real para os sindicatos. Suas simpatias natural tornava extremamente eficaz na linha de frente das negociações.

Todos os rapazes para a mesa dos sonhos perdidos eram muito bons em seus empregos, e nenhum deles conseguiu alguém, então sua rebeldia das condições da empresa ficou praticamente sozinho. Escrevi-lhes como inofensivos, mas eficazes rabugentos que odiaria qualquer situação de trabalho.

Mas a tolerância não é geralmente o que acontece nesses casos. Na maioria das vezes, os líderes adoecer a tendência de se lamentar e os efeitos de energia-cavando odiadores de chefe e gerenciá-los para fora —, mostrando-lhes o que um chefe ruim realmente se parece.

Talvez tudo isso soa muito estranha para você — você está basicamente confortável com autoridade, e o resto de seu auto-exame você apareça de mãos vazias também tem. Agora o que?

É hora de descobrir o que seu chefe está pensando.

Qualquer tipo de confronto, no entanto, é extremamente arriscado. Seu chefe pode estar esperando por tal momento para despejá-lo. Na verdade, ele pode ter sido esperando suas vibrações negativas que eventualmente polegadas você em seu escritório com a pergunta, "Então o que estou fazendo errado?" para que ele pode responder, "demais para isto ir mais longe."

Ainda assim, você tem que falar. Não há nenhuma maneira em torno dela. Só me lembr-ber, antes de ir para a reunião, estar preparado e ter opções no caso em que você saia desempregados.

Então, vamos fazê-lo. Não ficar na defensiva. Lembre-se, seu objetivo é descobrir algo, seu chefe

não foi capaz de dizer
explicitamente por qualquer motivo.
Talvez ele é avesso ao conflito ou
ele esteve muito ocupado. De
qualquer maneira, seu objetivo é
extrair do problema que ele tem com
a sua atitude ou desempenho.

Se você tiver sorte, seu chefe
virá limpo sobre as lacunas, e
juntos, você pode trabalhar em um
plano para corrigi-los

MANCHAS DIFÍCEIS

e recompor seu desempenho ou atitude. Idealmente, como você dar seu máximo para melhorar, sua atitude para com você será também.

Ironicamente, você tem menos sorte se você descobrir que seu chefe mau está satisfeito com seu desempenho. Se for esse o caso, ele está sendo muito simplesmente porque ele não gosta de você.

O que você coloca na mesma posição que as pessoas que trabalham para maus patrões que agem da mesma maneira... só porque é assim que eles são.

Para todos vocês, a próxima pergunta é:

o que é o fim do jogo para o meu chefe? Às vezes é óbvio que um chefe ruim é na saída. Seus próprios chefes têm sinalizado, tanto para a organização; ou ele se torna claro que ele não pode esperar para seguir em frente. Em ambos os casos, a sobrevivência é apenas um jogo de

espera. Fígado de fortes resultados e ter uma abordagem pode fazer até o socorro chega.

Você está em um barco diferente, se seu chefe ruim não vai qualquer-onde a qualquer momento em breve.

Mais de uma década atrás, desenhei o gráfico abaixo para categorizar tipos de líderes e ajuda-me a falar sobre quem deve ficar e quem deve sair.

O gráfico dividir líderes de acordo com seus resultados — bom ou mau — e quão bem eles viviam valores da GE, tais como sinceridade, voz, dignidade e boundarylessness.

TIPO 1:	TIPO 2:
Bons valores / Bom desempenho	Maus valores / Mau desempenho
TIPO 3:	TIPO 4:
Bons valores / Mau desempenho	Maus valores / Bom desempenho

SUA
CARREIRA

Chefes de tipo 1, no canto superior esquerdo, são as pessoas que você deseja premiar e promover e sustentar como exemplos para o resto da empresa. Digite 2 patrões, no canto superior direito, tenho que ir, quanto mais cedo melhor e geralmente faço.

Chefes de tipo 3, no canto inferior esquerdo, acreditoem muito em valores e práticas-los em sério, mas só não podem obter os resultados da empresa. Esses indivíduos devem ser treinados como mentor e dados outra chance ou dois em outras partes da empresa.

A maioria dos chefes ruins estão no canto inferior direito — tipo 4 — e eles são os mais difíceis de lidar. Muitas vezes ficam pendurar ao redor por muito tempo, apesar de seu comportamento horrível, por causa de seus bons resultados.

A maioria das boas empresas geralmente sabem sobre estas

pessoas e eventualmente movê-los para fora.

Mas todas as empresas, mesmo as boas, mantêm alguns gestores neste quadrante por mais tempo do que deveriam. É esse dilema para os chefes em todos os níveis. Eles ouvirem o murmúrio baixo abaixo, mas veem os números grandes, bem na frente deles.

O que leva a uma espécie de inércia organizacional.

Tomemos o caso de um homem que eu sei de quem eu vou chamar de Lee, que dirigia uma pessoa trinta e divisão de uma comunicação internacional company. Anteriormente um escritor bem sucedido se, Lee criou um ambiente de competitividade-tiva, quase frenético, no escritório, com os funcionários, produzindo uma cópia mais do que divisões o dobro do tamanho. Ao mesmo tempo, ele segurou a equipe extremamente altos padrões de criatividade, um major, mais aos olhos do quartel-general.

Mas Lee tinha um diabólica, uma milha de largura. Seu humor

pode ser cruel, e deixou-me particularmente à solta na jovens, inexperientes empregados. Ele também revelou em sua relação intensamente contraditória com os empregados sindicalizados da divisão, que envenenaram a atmosfera para todos.

MANCHAS
DIFÍCEIS

Lee realizou sua equipe numa espécie de thrall aterrorizado. Muitas pessoas gostavam do prestígio de trabalhar em sua divisão de alto desempenho, mas eles odiavam sua sordidez do dia a dia. Top artistas muitas vezes ficaram por apenas um ano ou menos, mas Lee foi protegida pelas leis do setor de oferta e demanda. Havia sempre um outro jovem, ambi-infecciosas escritor ou artista pronto para se inscrever.

E então, apesar da constante o volume de negócios, gestão de topo da organização deixe Lee fiquem e — até que ele sofreu um ataque cardíaco. Depois ele se foi, um dos seus ex-empregados disse, "demorou um ato de Deus para se livrar dele".

Geralmente, com grandes números, um chefe ruim não precisa morrer para a alta gerência para substituí-lo, mas pode levar

um evento cataclísmico para
provocar a ação.

"Karen", um chefe de nível
sênior em uma gestão de dinheiro
tome firme. Karen conseguiu
quinze gestores de fundos e suas
equipes — cerca de duas centenas
de pessoas combinadas. A empresa
era conhecida pela sua cultura
cruel, duro-dirigindo e Karen
epito-mized ele. Ela trabalhava 18
horas por dia. Ela publicamente
de-nounced gestores de fundos que
underperformed, ocasionalmente,
reduzindo as pessoas às lágrimas
em reuniões e rotineiramente
menosprezado o pessoal de apoio,
snidely referindo-se a eles como "o
Danielle Steel fãs clube", desde
muitos eram mulheres de meia-
idade que leem romances
populares durante os intervalos de
almoço. Quando os chefes da
Karen estavam por perto, no
entanto, a personalidade dela
tornou-se pensativo e carinho, que
lhe rendeu o apelido de Sybil,
depois uma mulher com
personalidade múltipla transtorno
que foi objecto de um livro best-
selling.

Por mais de uma década, os gestores de dinheiro da Karen Postado resultaram impressionantes, superando significativamente fundos comparáveis. Mas quando a bolha da Internet estourou, o custo de sua abordagem de gestão começou a mostrar. Gestores de fundos foram investidos fortemente em ações de alto crescimento para fazer seus números e evitar da Karen

— 307 —

do seu lado.

Quando seu chefe não está

Que sensação horrível

SUA
CARREIRA

ira — na verdade, suas maiores participações foram na Enron, WorldCom e Tyco.

Quando Karen foi despedida, gerentes seniores fez um grande show de denunciar o seu estilo de gestão. Muitos de seu povo balançou a cabeça em admiração — tinha sido em evidência por anos, mas levou um desastre fazer gestão confrontá-lo.

Você não pode trabalhar em uma empresa que permite que um chefe ruim andar até uma confusão entre em erupção. Mas é possível grandes números manterá seu chefe ruim por aí indefinidamente.

Se você sentir que é o caso,
deve ser a sua próxima
pergunta:

**O que vai acontecer comigo se
eu entregar resultados e
suportar**

meu chefe ruim? Se você acha que
sua organização é em nomeada-ular
do seu chefe ou alguém do RH,
compreende a sua ligação e
simpatiza, você deve se sentir muito
confiante que eventualmente você
será movido ou para os lados como
uma recompensa para sobreviver.
Enquanto espera, aguenta aí e deixar
o trabalho tudo.

Tive a sorte de ter muitos
chefes grandes durante a minha
carreira. Eles me incentivou, me
protegeu, construído minha auto-
confiança e deram-me os desafios
que se estendia minhas
habilidades. Reuben Gutoff, meu
chefe por mais de uma década
quando eu estava começando, que
todos estes. Ele manteve a
gigantesca burocracia da GE das
minhas costas enquanto eu aprendi
em tempo real, como construir um
negócio do zero. Eu era capaz de

viajar pelo mundo em vinte anos,
criação de joint-ventures e fazendo
pequenas aquisições.

Levou dezessete anos para me
esbarrar
com um
chefe
ruim.
Não foi
o que
Dave
Dance,
um
Vice-
Presiden
te, foi
realment
e ruim,
era só
que eu
estava
concorr
endo
para o
cargo de
CEO, e
ele
apoiou
forteme
nte um

outro
candidat
o.
Todos
os dias,
me senti
como
uma
semana.
Não
importa
o que eu
fiz, senti
que
Dave
estava a
torcer
pelo
meu
fracasso
. O que

Há uma razão por que
crianças não acusar
valentões. Infelizmente, o
mesmo princípio aplica-
se no escritório.

MANCHAS
DIFÍCEIS

um
sentim
ento
horrív
el
quand
o seu
chefe
não
está
do seu
lado.

Eu
tentei
ficar
longe
dele
— eu
saía
no
headq
uar-
ters o
mínim
o
possív
el.
Passei
meu
tempo
no
campo
com
as
pessoa
s que
eu
gostav
a,
fazend
o o
que eu
gostav

a de
fazer,
reven
do as
empre
sas.

 Mi
nha
situaçã
o era
muito
mais
fácil
do que
para
muitas
pessoa
s. Eu
sabia
que ele

Não podia durar mais de um par de
anos, e também sabia que a
recompensa pelo-po se eu suportei,
e era grande. Você não pode ter
esse luxo.

 Mas tenha cuidado. Incerteza
sobre o resultado final pode te
obrigar a fazer algo tolo — ou seja,
puxar um último ataque. Você pode
sentir o impulso de entrar lá em

cima e falar do seu chefe sobre a situação. Isso pode ser suicídio. Cerca de 90 por cento do tempo, com-esclarecendo sobre um chefe ruim com seu chefe círculos por volta a morder-lhe na parte traseira. O chefe pode ter seus melhores interesses no coração, quando ele repreende seu chefe pelo seu comportamento, mas você pode ter certeza absoluta de que a vida só se tornará mais desagradável depois. Há uma razão por que crianças não acusar valentões. Infelizmente, o mesmo princípio aplica-se no escritório.

Haverá sempre um elemento de incerteza para suportar um mau patrão. Você pode imaginar um final feliz ou ser prometeu um. Mas há muito poucas garantias. Tudo o que você sabe com certeza este tipo de situação é que vai funcionar todos os dias não é divertido.

Que é por isso que você precisa perguntar o seguinte:

Por que eu trabalho aqui de qualquer forma? Me lembro como, no chap-ter em encontrar o emprego certo, falamos sobre a inevitabilidade

de trade-offs? É raro que um trabalho seja perfeito em todos os sentidos. Às vezes você fica em um emprego para o dinheiro ou os amigos; às vezes você dá dinheiro e amigos para o amor do trabalho propriamente dito ou do trabalho lo-

SUA CARREIRA

cação ou sua falta de viagens. Às vezes você ficar em um emprego, porque a companhia tem tanto prestígio, você sabe que ele vai te ajudar a conseguir um novo emprego, uma vez que você tem mais alguns anos de experiência sob sua correia.

Quando você se encontra em uma situação com um chefe ruim que não vai mudar tão cedo, você precisa avaliar seus trade-offs básicos e pedir, "Eles são vale a pena?"

Se a resposta a esta pergunta é não, então comece a construir um plano de saída que você recebe para fora da porta com tão pouco dano como possível.

Por outro lado, se sua situação de chefe oferece algum tipo de benefício a longo prazo que compreende e aceita, você realmente não tem escolha. Concentre-se porque você está hospedado e colocar seu chefe ruim em

perspectiva. Ele não é tudo na sua vida — ele é o um lado negativo de um negócio de carreira ou vida você fez consigo mesmo.

Mais do que tudo, vir aos apertos com o fato de que você está ficando com um chefe ruim por escolha. Isso significa que você já perdeu seu direito de reclamar.

Você não pode se considerar uma vítima mais.

Quando você possui suas escolhas, você tem as suas consequências.



Em um mundo perfeito, todos os chefes seria perfeitos.

Isso acontece tão raramente que todo os filmes e livros são escritos sobre maus chefes, para não mencionar um monte de músicas country e western.

Quando tiveres um mau patrão, primeiro descobrir se você é o prob-lem. Não é fácil, mas em

muitos casos, um chefe ruim é só um Dec-apontou.

Se você está convencido que você não é o problema, pergunte-se se a sua empresa é susceptível de manter um chefe ruim com bons resultados. Se o

resposta é sim, a única coisa que resta a fazer é olhar para os trade-offs que você está disposto a fazer. O seu trabalho vale o preço de aguentar um chefe ruim? Em caso afirmativo, condicionados *e* Cale-se, para colocar um toque sobre o velho ditado.

Se o trade-off não vale a pena, deixe-se graciosamente.

E como começar seu próximo trabalho, me lembro exatamente o que fez o chefe mau mau e como isso fez você sentir — para que quando chegar a hora para você ser um chefe, você não vai fazer o mesmo.

1
9

**Equilíbrio
trabalho-
vida**

**TUDO QUE VOCÊ
SEMPRE QUIS**

**PARA SABER SOBRE
TER TUDO**

**(MAS TINHA
MEDO DE OUVIR)**

Eu FEVER THERI WAS A

CASE de "faça o que digo não é
como eu

"Fiz, este capítulo é isso.
Ninguém — eu incluído — nunca
me chamaria uma autoridade sobre
equilíbrio trabalho-vida. Quarenta
e um anos, meu princípio de
funcionamento era trabalho duro,
jogo duro e passar algum tempo
como um pai.

O conceito estivesse por perto
no momento, tenho certeza de que
eu teria descrito a minha vida
como perfeitamente equilibrado.
Parecia que ele tinha tudo, tudo na
quantidade certa.

Eu cresci em uma era e como
parte de uma cultura onde você
lutou para ir para a faculdade e
conseguir um diploma decente.
Durante as aulas, ou muito pouco
tempo depois, você se casou e
comecei a ter filhos. Get-ting um
trabalho e dando duro para ele era
considerado o bilhete para uma
boa vida.

Eu segui esse padrão sem um
monte de pensamento. Felizmente
para mim, encontrei trabalho ser
enormemente excitante. Eu vi os
fins de semana como um tempo para

jogar golfe e festa com outros casais
jovens.

Mas olhando para trás, é claro
que o equilíbrio que escolhi tinha
conse-

SUA
CARREIRA

quences para as pessoas em volta de mim em casa e no escritório. Por exemplo, meus filhos foram levantadas, em grande parte sozinho, por sua mãe, carro-olyn.

Da mesma forma, desde meus primeiros dias em plásticos, costumava aparecer no escritório, nas manhãs de sábado. Não coincidentemente, meus subordinados diretos apareceu também. Pessoalmente, achei que essas horas de fim de semana foram uma explosão. Nós ia limpar o workweek em uma re-calmo mais caminho e atirar a brisa sobre esportes.

Nunca uma vez pedi alguém, "há algum lugar que você prefere ser — ou precisa ser — para sua família ou passatempo favorito ou o que quer?" A ideia só não aperceber-me que alguém iria querer estar em qualquer lugar, mas no trabalho.

Minha defesa, se houver um, é que aqueles eram os tempos. Na década de 1960 e 70, todos os meus subordinados diretos eram homens. Muitos desses homens eram pais, e pais eram diferentes em seguida. Não, em geral, assistir a recitais de balé nas tardes de quinta-feira ou recusar transferências de trabalho porque não queriam perturbar suas crianças desporto "carreiras." A maioria de suas esposas não tinha postos de trabalho com suas próprias exigências a competir. Em geral, foi assumido que as mulheres ficaram em casa para fazer tudo funcionar sem problemas.

Tudo isso começou a mudar, é claro, nos anos 80, quando as mulheres começaram mover-se no mercado de trabalho, e no final da década, comecei a ouvir muito mais sobre equilíbrio trabalho-vida. Ele inicialmente borbilhava acima em muitas de nossas aulas de desenvolvimento de gestão em Crotonville, onde os gerentes começaram a descrever as pressões que eles sentiram tentando gerenciar viagens e transferências nos dois-carreira casa-porões.

Debate sobre o tema dentro GE tornou-se mais intenso nos anos 90, em Crotonville e durante as reuniões com o fórum de Africano-americanos da GE, e chegou a um novo nível de intensidade mais tarde durante as reuniões com membros da empresa, a rede de mulheres.

Essas conversas me obrigaram a enfrentar algo que eu

EQUILÍBRIO TRABALHO- VIDA

nunca realmente tinha confrontado por mim — os conflitos envolvidos na gestão de duas vidas completa — o trabalho e o depois de horas, seja cuidando de crianças, ser voluntário em um abrigo, ou correr maratonas.

Enquanto o equilíbrio trabalho-vida estava cada vez mais frontais e central durante a década de 1990, o debate sobre isso apenas intensificou-se desde a minha aposentadoria em 2001. Hoje, nenhum CEO ou empresa pode ignorá-lo. No Outono de 2004, por exemplo, o *New York Times* publicou uma série de primeira página, três partes sobre equilíbrio trabalho-vida e o stress do trabalho. Naquela mesma semana, a reportagem de capa da *Fast Company* foi intitulada, "ainda preocupado com equilíbrio trabalho-vida? Esqueça. Mas aqui é como ter uma vida de qualquer maneira." Há uma consultoria

indústria dedicada para o assunto e também muitos livros e sites sobre isso para este mesmo companheiro de um número.

Não surpreendentemente, então, como eu viajei ao redor do mundo durante os últimos três anos, eu comecei slews de questões de equilíbrio trabalho-vida. O mais comum é, "Como você encontrar tempo para todos que golf e ainda se tornar CEO?" mas eles funcionam a gama. Uma vez, em Pequim, um homem na plateia que parecia estar em seus trinta anos me perguntados: "como você conseguiu seus filhos enquanto você estava GE manag-ing?"

Minhas respostas a essas perguntas foram de uso limitado, tenho certeza. Eu digo que eu encontrei tempo para golf, porque eu não gastei meu tempo de lazer em muito mais. Quanto aos meus filhos, eu não "consegui" eles, exceto to estalar o chicote em notas e jogo diretor social durante minhas três semanas de férias a cada ano. Vivendo feliz hoje tenho muito mais a ver com sua mãe do que comigo.

Então, claramente não sou especialista em apenas como indivíduos devem ser prático-ize as várias partes de suas vidas, e sempre senti que é escolha pessoal de qualquer maneira.

Mas eu tenho lidado com dezenas de situações de equilíbrio trabalho-vida e dilemas como um gerente e centenas mais como o gerente de

SUA CARREIRA

gerentes. E nos últimos três anos, que ouvi de muitas pessoas — tanto patrões e empregados — sobre esta complexa questão.

Com todas essas experiências, eu tenho um senso de como os chefes pensam equilíbrio trabalho-vida, se eles te dizem ou não.

Você pode não gostar de sua perspectiva, mas você tem que enfrentá-lo. Há serviço de bordo sobre equilíbrio trabalho-vida, e então existe a realidade. Para fazer as escolhas e tomar as ações que, em última análise, faz sentido para você, você precisa entender que a realidade:

1. prioridade do seu chefe é competitividade. Claro, ele quer você para ser feliz, mas só na medida em que ajuda a empresa a ganhar. Na verdade, se ele está fazendo seu trabalho

**direito, ele está fazendo
seu trabalho tão
excitante**

**que sua vida pessoal
se torna um menos
atraente desenhar.**

**2. a maioria dos chefes
são perfeitamente
disposto a acomodar os
desafios de equilíbrio
trabalho-vida se você
ganhou isso com
desempenho. A palavra
chave aqui é: *se*.**

**3. Chefes sabem que
as políticas de
trabalho e vida na
brochura da
companhia são
principalmente para
fins de recrutamento e
que arranjos de
trabalho-vida real são
negociados
individualmente no
contexto de uma
cultura favorável, *não*
no contexto da "Mas a
empresa diz...."**

**4. Pessoas que lutam
publicamente com
vida profissional
equilibrar problemas
e transformar
continuamente à
empresa para ajuda
ficar rotulada como
ambivalente,
intitulado, não
confirmadas ou
incompetente — ou
todas as anteriores.**

5. mesmo os chefes mais obsequiosos acreditam que o equilíbrio trabalho-vida é o seu problema para resolver. Na verdade, a maioria sabe que há realmente apenas um punhado de estratégias eficazes de fazer isso, e eles querem que você os usaria.

PRIORIDADE DE GESTÃO

Vamos olhar estes pontos, um de cada vez, mas primeiro, algumas palavras sobre o equilíbrio trabalho-vida realmente significa.

Não é por acaso que o equilíbrio trabalho-vida entrou o domínio público sobre o tempo que as mulheres — e especialmente as mães em domicílios de dupla-carreira — começou a trabalhar em força. De

repente, havia um grupo inteiro de pessoas malabarismo duas demandas mutuamente exclusivas e colidem: sendo ótimos pais e funcionários grandes ao mesmo tempo. Especialmente nos primeiros dias, as lutas para fazer tudo funcionar eram confuso e doloroso para muitas mães que trabalham, e suas histórias estavam cheios de raiva, culpa e ambivalência.

Hoje, o equilíbrio trabalho-vida permanece em grande parte do alcance do trabalho-ing mães, em que eles são as pessoas mais susceptíveis de estar lutando com a questão em uma base diária.

Mas, sem dúvida, equilíbrio trabalho-vida como um conceito cresceu e se expandiu. Não é apenas sobre como as mães podem arranjar tempo para todas as demandas em suas vidas. É sobre como todos nós gerenciar nossas vidas e alocar nosso tempo — trata-se de valores e prioridades.

Basicamente, equilíbrio trabalho-vida tornou-se um debate

sobre quanto permitimos que
trabalho nos consumir.

Agora, você pode ser como eu e
o meu tipo e fazer funcionar a sua
principal prioridade. Ou você pode
tentar um tipo de equilíbrio literal,
com

— 317 —

Equilíbrio trabalho-vida
é uma troca — um
acordo você fez com
você mesmo sobre o que
você guarda e o que você
desiste.

SUA
CARREIRA

trabalho e vida, cada um recebendo 50% do seu tempo, ou você pode ir surfar 80 por cento de seu tempo e trabalho 20. Existem tantas equações de equilíbrio trabalho-vida como existem indivíduos.

Mas não importa o equilíbrio que você escolher, você vai ter que fazer trocas. Afinal de contas, como já observei antes, neste livro, é uma pessoa rara e sorte de quem pode tê-lo tudo na vida, tudo ao mesmo tempo. Usu-aliado, que não é o caso. Trabalhando os pais que querem ser muito no-envolvidas na vida dos seus filhos, por exemplo, muitas vezes tem que dar um pouco de sua ambição. Pessoas que colocam primeiro sucesso empresarial mais provável tem que desistir de algum nível de intimidade com seus filhos.

Equilíbrio trabalho-vida é uma troca — um acordo você fez com você mesmo sobre o que você guarda e o que você desiste.

Eu me lembro de uma sessão de Q & A com cerca de quinhentos exec-utives em Melbourne, na Austrália, onde o moderador foi

Maxine McKew, um dos mais respeitadas jornalistas do país. A sessão foi em movimento ao longo de todos os tópicos de negócios de cerca de uma hora, quando uma mulher na plateia e disse, "você poderia me dizer, Mr. Welch, porque todas as mulheres que conseguem em busi-ness de agir como homens pegassem, cabeça-dura? Quando vamos ver o dia em que cada CEO feminino não precisa ser como Margaret Thatcher?"

Não me recorde minha resposta exata, mas eu sei que eu disse algo muito politicamente incorreto direita fora do bastão sobre como a maioria das mulheres diminuiu sua carreira avanço-mentos por ter filhos e ao mesmo tempo

Eu
pensei
que
era
um
digno
escolh
a, que
não ia
levá-

los à
sala
de
reunião
es
muito
rapida
mente
.

Est
e
comen
tário
enfure
ceu o
interro
gador,
que
atirou
de
volta,
"porq
ue
devem
mulhe
res
dar
suas
vidas
para
passar

à
frente
enqua
nto os
home
ns
não?

— 318 —

"Eu escolhi colocar minha
carreira em primeiro lugar,"
ela disse, "e eu não posso
culpar ninguém por minha
felicidade ou
falta de um."

EQUILÍBRIO
TRABALHO-
VIDA

As
mulhe
res
não
deveri
am
fazer
todos
os
sacrifi
cios

—
devem
eles? "

Al
guns
dos
homen
s na
plateia
gemeu
, e um
chama
do
para
fora,
"minh
a
esposa

fez
isso."
Um
outro
gritou:
"Ei,
todos
fazem
os
sacrifí-
cios."

Se
no
palco,
dei de
ombro
s.
"Pode-
não
dou
uma
boa
respos-
ta para
sua
pergun-
ta," Eu
disse.
"Não
tenho

certez
a de
que
uma
pausa
na
escada
corpor
ativa é
um
"sacrifício' para as mães que fazem
essa escolha."

Só então, Maxine entrou em
cena. Para ser honesto, eu esperava
um slam real, mas a resposta dela
me surpreendeu.

"As mulheres dar algo. É a
biologia,"ela disse. "Deixe-me
dizer-te que eu desisti. Eu queria a
minha carreira. E então eu nunca
tive filhos. Talvez eu seria capaz
de fazê-lo agora com as crianças.
Ainda assim, vinte e cinco anos
atrás, quando eu estava entrando
em radiodifusão, não foi possível
alcançar os mais altos níveis e criar
bebês ao longo do caminho. A
escolha foi minha. Claro que
queria filhos. Mas optei por
colocar minha carreira em primeiro

lugar, e eu não posso culpar
ninguém por minha felicidade ou a
falta dela."

Você poderia ter ouvido um
alfinete cair. No silêncio, alguém
levantou a mão e mudou de
assunto com uma pergunta sobre a
economia de Aus-traliano.

Eu contar essa história, porque
você simplesmente não pode falar
sobre equilíbrio trabalho-vida sem
reconhecer que é tão controversa
porque é tão pessoal — e tão
universal.

Todos estes dias toma decisões
de equilíbrio trabalho-vida — do
trabalho mães e pais de pessoas
solteiras que querem escrever um
romance ou voluntário para
construir casas para o Habitat por
Hu-manity.

Equilíbrio trabalho-vida significa
fazer escolhas e trade-offs
básicos, e

SUA CARREIRA

viver com as suas consequências.
É tão simples — e que com-plex.

Lembre-se, você não está nessa sozinho. Sua empresa também sente o impacto de suas escolhas e ações.

E com isso em mente, vamos dar um cheque de realidade de equilíbrio trabalho-vida de ponto de vista do seu chefe.

**1. prioridade do o seu
chefe é competitividade.
Claro, ele quer você para
ser feliz, mas só na
medida em que ajuda a
empresa a ganhar. Na
verdade, se ele está
fazendo seu trabalho**

**direito, ele está fazendo
seu trabalho emocionante
que sua vida por-sonal
torna-se um menos
atraente desenhar.**

Claramente, a maioria dos chefes querem seus empregados para ter grandes vidas pessoais. Ninguém quer seu povo transportando problems familiar ou social para o escritório, onde eles podem vazar para a atmosfera e não fazer nada para a produtividade.

Então, essa questão de retenção. Satisfeito as pessoas tendem a permanecer onde estão e trabalham com mais entusiasmo. Então, apesar de tudo, bons chefes não querem seu povo se sentir desequilibrado.

Mas mais do que isso, os chefes querem ganhar — isso é o que eles são pagos para. E é por isso que eles querem que todos vocês — seu cérebro, seu corpo, sua energia e seu compromisso. Afinal, eles têm um grande jogo para ganhar, e não podem fazer isso de forma

eficaz com peça ausente-ers — em particular, se a outra equipe desenha seus jogadores de tentativas-países como Índia e China, onde o equilíbrio trabalho-vida não é exatamente uma prioridade cultural.

O fato é: equilíbrio trabalho-vida as preocupações são na verdade um luxo — "apreciado" em grande parte por pessoas que são *capazes* de comércio tempo por dinheiro,

— 320 —

Não é que os chefes

quero você a desistir
de sua família ou
seus hobbies. Eles
estão apenas
impulsionados pelo
desejo de capturar
toda a sua energia e
aproveitá-la para a
empresa.

EQUILÍBRIO
TRABALHO-
VIDA

e vice versa. Você pode apostar
seu fundo dólar que a mercearia
coreana que abriu sua loja em
Nova York não se preocupe se ele
tem tempo para ir ao ginásio,
assim como você pode ter a certeza
absoluta de que 99 por cento dos
empresários na enorme emergente
do competidor da força de trabalho
China não torça as mãos sobre a
trabalhar até tarde.

Seu chefe está plenamente
consciente de que a maioria dos
concorrentes no mercado global
não convidar seu povo para

diminuir sua produtividade em nome de equilíbrio trabalho-vida.

Isso é porque, quando seu chefe pensa em atender a suas necessidades de equilíbrio trabalho-vida, ele é guiado pela pergunta: como posso acomodar essa pessoa e ficar com ele ou ela totalmente rebitado para o trabalho?

A verdade é que, seu chefe quer 150% de vocês e, se você é bom o suficiente, ele fará qualquer coisa para obtê-lo, mesmo se sua família quer 150 por cento também.

Não é tão chefes *querem* que desista de sua família ou seus hobbies ou quaisquer outros interesses. Não é diabólico. Eles só são impulsionados pelo desejo de capturar todas

sua
energias e
aprova
e dá-las
para a

empre
sa.

Na
maiori
a dos
casos,
chefes
consul
te um
bom
ataque
como
sua
melho
r
defesa
contra
os
anseio
s da
vida
— e
que a
ofensa
seria
tornar
o
trabal
ho tão
emoci
onante

e
muito
diverti
do
que as
pessoa
s
realm
ente
não
quer ir
para
casa
para
din-
ner,
muito
menos
jogar
xadrez
amado
r ou
escrev
er o
grand
e
roman
ce
ameri
cano
em

seu
sótão.

Para muitos anos, Gary Reiner

SUA CARREIRA

funcionou para mim como o chefe de desenvolvimento de negócios em Fairfield. Apesar de ele nunca é anunciada, Gary tinha claramente fez uma escolha de equilíbrio trabalho-vida onde o tempo com sua família desempenhou um grande papel. Todos os dias ele apareceu cedo no escritório, mas ele era um defensor em sair às seis, e ele raramente dedicam as brincadeiras que abrandou o trabalho. Ele era tão legal e eficiente como você poderia obter.

Mas Gary era uma estrela em todos os sentidos. Seu desempenho em um trabalho de equipe de corpo-taxa ano após ano abriu enorme oportu-Secretariado operacional para ele, mas ele sempre disse que ele gostava que ele estava fazendo, sua carga de viagem era controlável, e ele não quis mexer. Isso foi Okey comigo. Eu amava o que fazia, e era beneficiar toda a empresa.

Mas preocupei-me, como tenho certeza que Gary fez, sobre quanto tempo pode manter uma pessoa pessoal fresco e engajados. Eu não queria para deixar GE ou apenas verificar mentalmente o Gary.

Para a próxima década, cada vez que lançamos um grande iniciativa — de serviços seis sigma ao e-business — nós perguntou Gary se encarregar de organizar conselhos, composto por líderes de cada negócio, para transferir as melhores práticas em torno da empresa. Ao longo do caminho, ele assumiu o papel de diretor de informática da empresa. Gary ficou quieto, mas apenas sobre cada par de anos, ele expandiu o escopo do seu trabalho, trazendo grande valor para a GE, mantendo-se fiel à suas escolhas de equilíbrio trabalho-vida.

História de Gary é um exemplo de milhares como ele que ocorrem todos os dias — um chefe puxando as paradas para manter um astro viciado e animado. Eu sabia que precisava de Gary e que a empresa, e felizmente, com sua curiosidade intelectual, compromisso e

energia, encontramos uma solução onde cada um ganhou.

Então toda vez que você pensa sobre seu problema de equilíbrio trabalho-vida, lembre-se que seu chefe está pensando — e que está ganhando.

EQUILÍBRIO TRABALHO- VIDA

Suas necessidades podem ser ouvidas — e até mesmo com êxito resolvido — mas não se necessidades do chefe também não se cumprem.

2. a maioria dos chefes são perfeitamente disposto a acomodar os desafios de equilíbrio trabalho-vida se você ganhou isso com desempenho. A palavra chave aqui é: *se*.

Evidentemente, há chefes lá fora que pensam, "Eu nunca tive qualquer tipo de ajuda especial com meus problemas de trabalho-vida, e não vou dar nada. Cada

pessoa tem que fazer isso por conta própria."

Além disso, existem pessoas que não têm filhos que francamente se ressentem com seus colegas de trabalho que são os pais que pedem um "passe especial" por causa de suas responsabilidades familiares. Ouvi estes indivíduos dizem coisas como, "*eles* queria ter filhos. Agora querem- *nos* para tornar mais fácil para eles!" Essa perspectiva não é particularmente caridosa, mas eu posso entender de onde está vindo.

Na verdade, a realidade do ambiente de trabalho é que existem muito poucos passes especiais. Sim, os chefes são agradáveis para dar às pessoas a obrigação de ir e vir como quiserem flexi — mas somente depois que eles ganharam com o seu desempenho e resultados.

Na verdade, eu descreveria como equilíbrio trabalho-vida realmente funciona como um sistema antiquado pivete. Pessoas

com grande performance acumulam fichas, que podem ser negociadas flexibilidade. Os vales mais você tem, maior a oportunidade de trabalhar quando e onde e como você quer.

Não posso falar sobre este sistema de pivete, no entanto, sem tempo de homens-bem cara.

É um grande negócio na maioria das empresas, especialmente quando se trata de promoções. Apesar de toda a tecnologia que faz vir...

SUA CARREIRA

tual trabalho possível, a maioria dos gerentes são simplesmente mais confortáveis pessoas promovendo eles que cheguei a conhecer nas trincheiras, as pessoas que tem visto nas reuniões e corredores ou vivido com uma crise muito difícil. Os seus trabalhos de fora do local podem ser spec-tacular. Você pode ser a pessoa mais produtiva no seu time. Seu emprego atual não pode nem tecnicamente exigir que entrasse para o escritório! Mas quando o impulso vem shove em tempo de promoção e qualificações são fechar, chefes quase sempre dará o trabalho para o diabo que eles sabem. E nada faz com que uma pessoa familiar como aparecendo.

Para obter um exemplo de um sistema típico de pivete em ação, vamos tomar o caso de Susan Peters.

Susan na GE em 1979 na idade de vinte e seis como um gerente de

RH em aparelhos. Ela rapidamente se distinguiu como um alto potencial e foi transferida várias vezes para dar-lhe novos desafios. Em 1986, três meses depois nasceu sua filha, Jess, Susan estava trabalhando em Pittsfield e inesperadamente, o patrão teve de sofrer séria cirurgia de volta e precisava ficar fora por um longo tempo. Em um grande passo para cima, ela foi nomeada chefe de RH sobre outro mais sênior peo-ple. Ela bateu a bola fora do parque.

Em seguida, Susan mudou-se para a Holanda, em seguida, volta a cabeça-aposentos corporativas e de volta para Pittsfield. Dois anos depois, nos mudamos ela para Louisville para chefiar do recursos humanos para o negócio de aparelhos. Em cada trabalho, seu desempenho foi fantástico.

Em 1998, precisamos encher o trabalho de HR em nosso negócio médico em Milwaukee, e nós sabíamos o que fazer: enviar Susan Peters. Quando ela se chamava, todos esperavam uma rápida e

simples "Okey, quando eu começo?"

Em vez disso, ela disse, "não posso — tenho problemas familiares aqui que tenho que resolver."

Foi como se um balde de água fria tinha sido derramado sobre nossas cabeças. Nós nunca tinha dado um pensamento para a vida pessoal da Susan, e

EQUILÍBRIO
TRABALHO-
VIDA

Ela nunca tinha falado nisso. Mesmo quando nós tinha enviado por oito semanas de treinamento — quatro no Japão em 1992 e quatro na China em 1993 — ela não tinha feito nada sobre estar longe de sua filha-ter ou gerenciar um agregado familiar de dupla-carreira da estrada. De repente lá estava ela, pedindo por uma pausa, e nós estávamos mortificados.

Droga, pensamos que, como muitas pessoas como Susan Peters tinha que perdemos ao longo do caminho porque eles levaram nosso silêncio sobre a vida profissional como indiferença?

Nós não poderíamos dar Susan quebrar rápido o suficiente. Por esse ponto em sua carreira, sua pilha de fichas foi sobre uma milha de altura — muito maior do que ela jamais precisaria chegar para assistência. Dissemos que ela não se preocupar e ficar quieto. A nossa principal preocupação naquele momento era

que ela resolver com êxito seus problemas familiares.

Que levou um par de anos. Nunca uma vez em que o tempo que qualquer um na empresa mencionar novas limitações de Susan está em um contexto negativo. Em seguida, em 2000, Susan nos disse ela estava no jogo, e nós rapidamente ela promovido a chefe de RH na NBC. Ela é agora o vice-presidente de desenvolvimento de executivos para o inteiro com-pany, com sede em Fairfield, tornando-a n.º 2 HR executivo da GE.

Quando você pergunta a Susan sobre sua carreira, ela diz, "basicamente eu aprendi que você pode ter todo o equilíbrio trabalho-vida quer se entregar. Não estou a dizer que não foi difícil em determinados pontos. Foi difícil.

"Quando fui ao Japão e à China, minha filha foi cerca de sete — velhos o bastante para colocar uma culpa real tropeçar em mim. Eu chorei todo o caminho. Mas eu fiz uma decisão consciente sobre equilíbrio trabalho-

vida, e parte dessa decisão foi viajar para a minha carreira.

"Eu sabia que eu ia sempre ter flexibilidade no meu trabalho quando eu precisei. Eu tinha ganhado isso com empenho e desempenho ao longo dos anos."

Contraste a história da Susan àquele de um amigo meu que conseguiu uma pessoa sessenta e unidade de uma empresa de rápido crescimento.

SUA
CARREIRA

Há alguns anos, ela foi abordada por um membro de sua equipe — vamos chamá-la Cynthia — quem tinha tido seu segundo filho. Cynthia perguntou se ela poderia trabalhar em casa, às sextas-feiras. O executivo (uma mãe que trabalha sozinha) imediatamente disse sim porque ela sabia que Cynthia — veterano de oito anos da empresa — continuaria a entregar resultados estelares. Ela sempre teve. Na verdade, ela era um dos mais trabalhadores, mais organizado e produzia membros do pessoal.

Depois de uma semana ou duas, a notícia se espalhou pelo escritório que Cynthia estava trabalhando de casa, às sextas-feiras. Em breve, meu amigo foi abordado por um jovem — vamos chamá-lo Carl — que tinha sido na empresa a cerca de um ano sem resultados distintivos. Ele também queria trabalhar em casa às sextas-feiras.

"Eu quero aperfeiçoar minha prática de ioga", explicou.

Quando meu amigo disse que não, a conversa foi muito estranha. "Você está impondo seus valores em mim", disse Carl. "Você está dizendo que uma mãe tem mais valor do que a ioga. Mas nunca vou ter filhos. Quem é você para dizer que yoga é menos significativa na minha vida do que crianças de Cynthia em dela?"

"Desculpe, mas essa é a decisão que tomei!" o patrão atirou de volta. Mais tarde, quando o confronto atingiu a fresadora de fofoca e

colegas de trabalho do Carl distraído por uma semana com minidebates mais justo-ness e valores, meu amigo chegou a lamentar o fato de que ela não tivesse sido mais direta em sua resposta. Carl não podia trabalhar em casa às sextas-feiras, porque ele não tinha demonstrado que ele poderia fazer o trabalho no escritório de segunda a quinta-feira!

Apesar de sua própria situação pessoal, decisão *não tivesse do meu amigo* sido sobre yoga contra bebês. Não tivesse sido sobre valores em todas. Tinha sido sobre resultados. Carl não tinha quaisquer fichas.

O que isto significa para você? Isso significa que, como você pensa sobre equilíbrio trabalho-vida, sabe que, para obtê-lo na maioria das empresas, você tem que ganhá-lo. Esse processo levará tempo.

EQUILÍBRIO TRABALHO- VIDA

Uma última coisa para saber sobre o sistema de pivete. As pessoas só entrar a força de trabalho, muitas vezes parece injusto. Por que, eles se perguntam, tem que *esperar* obter a liberdade e flexibilidade que você quer? Mas as pessoas mais experientes tendem a obtê-lo — de fato, muitos veem a dar e receber de fichas como perfeitamente equitativa.

Finalmente, os chefes também gostam. Para eles, é um acordo ganha-ganha.

**3. chefes sabem que as
políticas de trabalho e vida
na brochura com-pany são**

**principalmente para fins
de recrutamento, e que
muito trabalho-vida
arranjos são negociados
mano a mano no contexto
de uma cultura favorável,
não no contexto da "Mas a
empresa diz...!"**

Um folheto da empresa pode ser um espetáculo para ser visto, com suas fotos lustrosas e longas listas de benefícios do estilo de vida, tais como a partilha do trabalho e horário flexível.

Mas a maioria das pessoas sabe que a última vez que você olhar para a brochura com-pany é o primeiro dia de trabalho, quando você preencher a papelada seguro no escritório HR. Na verdade, a maioria das pessoas experientes perceber rapidamente que a maioria dos programas de trabalho-vida bal-ance brochura são principalmente uma ferramenta de recrutamento vista novas candidatas.

Regime de equilíbrio trabalho-vida real é negociado pelos chefes e indivíduos em uma base conforme o necessário, utilizando o sistema de desempenho-para-flexibilidade pivete que falamos.

Que pivete sistema requer um ambiente especial.

Requer uma cultura organizacional favorável onde os chefes são incentivados à greve criativo trabalho-vida lida com alta realizar-ers, e artistas altos me sinto inteiramente à vontade para falar com seus chefes sobre seus desafios de vida profissional.

Em uma cultura, chefes têm a liberdade de resultados de recompensa com flexibilidade. Eles não têm que limpar o regime de trabalho-vida com HR, nem eles se sentem obrigados a aderir às condições de trabalho-vida formalizadas que na verdade podem limitar sua capacidade de ganhar, ao invés de melhorá-lo.

Lembra do caso do chefe que tinha o funcionário que queria trabalhar em casa às sextas-feiras para prática de yoga? No final, quando a notícia do incidente chegou a gerência sênior, ela foi informada para concordar com seu pedido. Era política da empresa "oferecer oportunidades iguais de trabalho flexíveis." Mérito não teve nada a ver com isso!

Deve vir como nenhuma surpresa que este empregado de ioga não durou mais um ano na empresa. Com apenas quatro dias no escritório, seu desempenho

continuou a deteriorar-se. E só como condenável, ele tem marcado pelos gestores dentro da unidade de negócios como um "Mas a empresa diz...." tipo de empregado.

Você conhece o tipo. Eles banco de dias de férias. Eles dão em pedaços de papel, anotando quantos meios dias ou feriados, eles trabalharam. Eles lembram os chefes e colegas de políticas da empresa sobre horas extras. Eles são pouco tecnocratas que mostram, e outra vez, que não trabalham por diversão ou a paixão de ganhar. Eles só estão registrando horas.

Se você quer equilíbrio trabalho-vida real, encontrar uma empresa que acomoda-lo como parte dos seus negócios todos os dias.

Não admira que não têm muitas fichas no banco. Operat-ing fora a cultura dos acordos negociados

mano a mano, esses tipos de livro de regras se ferrar fora os "direitos", afirmam que eles são devidos.

O ponto aqui é, não escapar ried-carro com as condições de trabalho-vida

EQUILÍBRIO TRABALHO- VIDA

e programas anunciados em virtualmente cada brochura corporativa. Se você quer equilíbrio trabalho-vida real, encontrar uma empresa que empregadores-data-o como parte de seus negócios todos os dias.

4. pessoas que publicamente lutam com problemas de trabalho-vida bal-ance ou continuamente activar à empresa para ajuda ficar rotulada como ambivalente, intitulado, transfor-mitted, ou incompetente — ou todas as anteriores.

Em setembro de 2004, o *Financial Times* publicou uma história sobre Vivienne Cox, que, com quarenta e cinco anos de idade, foi nomeado chefe da energia, gás e divisão de energias renováveis da BP. O jornal observou que a promoção fez Sra. Cox dentre o *businesswomen* mais poderoso do mundo.

Ele também notou que ela tinha dois filhos pequenos e que ela nunca falou sobre seu impacto na sua capacidade de trabalho. Vivienne Cox, o jornal disse, "é parte de uma geração de *derealização* mulheres que só querem continuar com o trabalho."

Há, sem dúvida, dezenas de milhares de Vivienne timoneiros. E certamente, no total, existem milhões de pessoas que trabalham bem sucedida, mães e caso contrário, que têm vidas pessoais completa e ocupadas — alcançado sem reclamar sobre quão difícil equilíbrio é e quanta ajuda eles precisam de suas empresas para obtê-lo.

O fato de que essas pessoas existem torna muito difícil, no mundo real, para ser um reclamão de trabalho-vida.

E é por isso que a maioria moaners trabalho-vida, eventualmente, obter margem-percebeu. Às vezes demora um pouco, porque as empresas querem ser politicamente corretos, e eles têm que ficar perto de pessoas que publicamente se identificam como crianças do poster da vida profissional. Mas com o tempo,

peessoas que não consigo obter seus desafios de vida profissional em ordem ou pedir continuamente a empresa regime especial retidas ou deixadas de lado.

Não surpreendentemente, trabalho-vida moaners tendem a ser um fenômeno de artistas abaixo da média.

Aqui está a minha teoria sobre o porquê.

Quase nunca ouviu pessoas no top 20 por cento de qualquer organização reclamando sobre equilíbrio trabalho-vida. Esse fato certamente está ligado às suas habilidades intrínsecas. Em casa, como no trabalho, eles são tão inteligentes, organizados e competentes que tenham planejado e implementado soluções sustentáveis. Eles instalaram, como Susan Peters chama-los, "processos para casa" dos recursos de backup e planos de contingência que levam muitos a

incerteza de malabarismo
situações.

Os artistas abaixo da média, por outro lado, têm três strikes contra eles. Primeiro, eles tendem a ser menos especialista em organizar seu tempo e classificação por meio de prioridades, não só no trabalho, mas em casa. Em segundo lugar, devido ao seu desempenho medíocre, essas pessoas disseram que eles limitaram as possibilidades de avanço. Isso reduz sua auto-confiança e aumenta sua ambivalência. E finalmente, eles não são tão financeiramente seguros como as pessoas no top 20, dando-lhes menos recursos para comprar o equilíbrio trabalho-vida com babás ou treinadores pessoais ou qualquer outro. Juntar todos os três dinâmica, e não é nenhuma maravilha underperformers lutam publicamente com dilemas da vida profissional e pedir ajuda tantas vezes.

Como o director de RH em uma empresa de Nova York me disse, "é al-maneyras meu povo mais fracos que querem mais flexibilidade da empresa. Isso é

frustrante — para dizer o mínimo.
" (Não Jo-afir, ele também disse,
"não use meu nome se você citar-
me sobre isso!")

Então antes de abrir sua boca um
quinto tempo para pedir viagens
limitada e manhãs de quinta-feira
fora, ou ocupar o tempo do seu chefe
com

EQUILÍBRIO TRABALHO- VIDA

preocupações com seus arranjos de acolhimento de crianças, sei que você está fazendo uma declaração, e não importa que palavras que você usa, parece-me, "Eu não sou realmente nisto."

5. mesmo os chefes mais obsequiosos acreditam que o equilíbrio trabalho-vida é o seu problema para resolver. Na verdade, a maioria deles sabe que há realmente apenas um punhado de estratégias eficazes de fazer isso, e eles querem que você os usaria.

Olha, só você pode descobrir seus valores e prioridades. Só você sabe que trocas você está disposto a fazer, e só você pode prever as suas consequências. Só você pode organizar seu sched-ule e sua vida, no trabalho e em casa, para o equilíbrio que você selecionou.

Isso é porque, no final do dia, a maioria dos chefes corretamente acreditar em equilíbrio trabalho-vida é o seu problema para resolver, não a deles.

Agora, alguns gerentes são muito hábeis em ajudar que seu povo passa pelo processo de triagem prioridades e selecionando os trade-offs básicos e mesmo em chegando com agendamento soluções que funcionam igualmente bem para a empresa e seus empregados. Na verdade, eles veem que a atividade como parte integrante dos seus empregos.

Mas ajudar as pessoas a encontrar o equilíbrio entre trabalho e vida é realmente uma habilidade especial. Nem todo gerente tem isso, e não cada

gerente quer. Alguns gestores de sentir, "o que diabos devo estar agora, uma mãe e uma terapeuta? Esquece isso!"

Mas muitos não. Na minha língua e consultoria compromissos ao longo dos últimos anos, estimo que cerca de metade de todos os gerentes querem trabalhar ativamente com seus empregados para ajudá-los a alcançar alguma forma de equilíbrio. Isso é muito mais do que cinco anos atrás.

Não pode haver dúvidas de que negociar acordos de equilíbrio trabalho-vida adiciona uma camada de complexidade ao cargo de um gerente. Mas seu gerente de saudar o desafio. Dá-lhe mais uma ferramenta para motivar e reter os grandes artistas, como salário, bônus, promoções e todos os outros tipos de reconhecimento.

Mas ao longo do caminho, você pode e deve ajudar a mesmo. O equilíbrio trabalho-vida debate agora foi lá tempo suficiente para que um punhado de melhores práticas surgiram. Mais experientes chefes sabem sobre essas técnicas. Na verdade, muitos usá-los, e eles desejam que você iria também.

Aqui estão eles.

Melhor prática 1: Mantenha a cabeça em qualquer jogo

você está at. Já estabelecemos que o trabalho de quer 150% de você e

assim que faz em casa. Para aliviar a angústia e a distração e para melhorar o seu desempenho, não importa o que você está fazendo, ser fo-voltado em onde você está e quem você está com.

Em outras palavras, separa as coisas.

Ninguém ganha quando você executar rotineiramente carpool Eis-nometrados do sua família de seus clientes de email ou telefone do escritório do campo soc-cer.

Obviamente não é fácil, compartimentar. Às vezes, você deve chamar um cliente da academia ou ver uma criança doente entre as reuniões. Mas quanto mais você mistura sua vida, o mais misturada acima, distraído e oprimido você sentir e agir.

Tecnologia é um verdadeiro gumes nisto. Por um lado, você pode estar em casa para jantar três noites por semana, quando você tem a capacidade de ver o e-mail no seu BlackBerry de 08:00 a 22:00 Por outro lado, dá-se uma úlcera real pelo pt-encorajadores seu escritório

para ligar seu celular enquanto você está esquiando.

O ideal absoluto é desenhar limites nítidos ao redor de seu ac-entretanto. Então, quando você está no trabalho, mantém a cabeça no trabalho completamente e quando você estiver em casa, ou joga, mantenha a cabeça

EQUILÍBRIO TRABALHO- VIDA

ali e só ali. Sei que é algo de uma terra de fantasia. Sempre haverá pressões sobre qualquer regras que você definir, mas os menores e menos frequentes as interrupções são, o equilíbrio mais você realmente vai sentir.

Melhor prática 2: ter a coragem de dizer não a solicitações e demandas fora seu plano escolhido equilíbrio trabalho-vida.

Eventualmente, a maioria das pessoas vem com um arranjo de equilíbrio trabalho-vida que funciona para eles. O truque é segui-lo.

Isso requer disciplina. Dizendo que não é difícil, especialmente para pessoas de negócios que ficaram em frente precisamente porque disseram sim tão frequentemente. Eu sempre ficarei impressionado por Bill Woodburn, quem estava correndo de negócios da GE diamante industrial

na década de 1990. Pedimos-lhe para executar uma divisão várias vezes esse tamanho, mas ele tinha a clareza sobre suas prioridades de dizer não, apesar de nossos esforços para convencê-lo. Ele teve uma filha com dois anos para ir na escola, e ele não queria arrancar-lhe. Hoje, a filha do Bill se formou há muito tempo, e ele foi promovido duas vezes. Ele agora é presidente e negócios da GE infraestrutura de CEO.

Geralmente, no entanto, não precisas de dizer não a algo tão grande quanto uma promoção para obter o equilíbrio que você quer. Você só precisa dizer coisas para menores — um pedido que você Junte-se ainda uma outra placa sem fins lucrativos, um apelo para que o treinador ainda equipe de esportes de outra das crianças e afins.

Se você dizer sim a tudo, não te equilíbrio. Você vai ter *fora* de equilíbrio.

Dizer não é incrivelmente libertador. Experimente tudo e qualquer coisa que não faz parte do

seu plano de trabalho-vida
deliberadamente escolhido.

Melhor prática 3: Certifique-se de seu plano de equilíbrio trabalho-vida

não deixá-lo para fora. Um realmente matar dinâmica nesta obra-vida coisa de equilíbrio é o de todos-feliz- mas -me síndrome. Plano de gente muito competente descobrir um perfeito equilíbrio trabalho-vida

Se você não cumprir sua
alegria com o seu plano de
trabalho-vida, um dia você
vai acordar em um tipo
especial de inferno, onde
todo mundo está feliz, mas
você.

SUA
CARREIRA

per
mite
-
lhes
entr
egar
o
sufi
cien
te de
si
mes
mos
para
o
loca
l de
trab
alho
,

dem
ais
de si
mes
mos
à
famí
lia e
se
uma
ou
duas
orga
niza
ções
volu
ntári
as.

O
prob
lema
é
que
este
plan
o
perfe
ito
cria
um
tipo

de
diver
são
livre
vac-
uum
para
a
pess
oa
em
seu
centr
o.

C
laro,
equi
líbr
o
trab
alho
-
vida
env
olve
faze
r
com
pens
ação
s, e

pess
oas
dece
ntes
são
obri
gada
s a
de-

figado em seus compromissos de trabalho e em casa. Mas se você ofício um plano de equilíbrio trabalho-vida, onde você está se divertindo, as chances são você não será capaz de sustentá-la.

Você tem que certificar-se de que seu plano de equilíbrio trabalho-vida cumpre seus sonhos e paixões. Se isso significa trabalhar muito, fazê-lo. Se isso significa estar em casa todas as noites, deixe isso acontecer também. Sim, você tem que ser responsável para aqueles ao seu redor, mas você não pode viver de outro conceito de sua vida em nome de equilíbrio.

Bem, você pode, mas não deveria. Isso quase sempre volta-incêndios.

Todos sabemos que pessoas exteriormente feliz-olhando que conciliar carreira enorme e demandas familiares, só que de repente parar e fazer alterações drásticas em suas vidas. Eles já cansaram de pendurado por suas unhas.

Uma pessoa que conhecemos recentemente em um coquetel explicou sua decisão de "jogá-lo no" desta forma: "Eu realmente não tivesse uma boa risada por quinze anos. Eu não ler o jornal com uma xícara de café ou brincava com o cão ou chamou um velho amigo. Senti cada minuto, eu estava lutando com logística para atender as necessidades de todos mas meu próprio.

EQUILÍBRIO TRABALHO- VIDA

"Tecnicamente, eu era bastante boa esposa e mãe, e eu era bom no que faço. Todo mundo foi Okey, mas fui avarento-capaz. Tive que desistir ou eu iria entrar em colapso."

Hoje, essa mulher trabalha em casa. A família dela tem menos dinheiro, e ela vai te dizer que ela sente falta de sua antiga vida como profissional. Mas pelo menos ela pode respirar — e rir.

Equilíbrio trabalho-vida não é uma decisão que você faz sozinho. Você tem que enfrentar como suas escolhas afetam uma miríade de outros.

Mas se você não cumprir sua alegria com o seu plano, todo o equilíbrio do mundo é só dever. Um dia, você vai acordar e encontrar a mesmo em um tipo especial de inferno, onde todo mundo está feliz, mas você.

E isso não vai ajudar ninguém.



Quando você vai direto ao assunto, existem apenas algumas coisas que você precisa saber se você quer, como diz o título do presente capítulo, para ter tudo.

Fora do trabalho, esclarecer o que você quer da vida.

No trabalho, esclarecer o que seu chefe quer e entender que, se você quiser chegar à frente, o que ele ou ela quer vem primeiro. Você pode, eventualmente, obter o que ambos querem, mas o arranjo será negociado nesse contexto.

Certifique-se que você trabalha em uma cultura de apoio onde importa performance e você pode ganhar fichas de flexibilidade com grandes resultados.

Ganhe um monte de fichas.
Resgatar conforme necessário;
reabastecer-se muitas vezes.
Equilíbrio trabalho-vida é um processo. Acertar é

iterativo. Ficas melhor com a experiência e observação, e eventualmente, depois de algum tempo passa, você percebe que não está ficando mais difícil. É só o que você faz.

AMARR
ANDO
AS

PONTAS
SOLTAS

20. AQUI, ALI, E EM TODOS
OS LUGARES

**As perguntas que quase
escaparam. 339**

20

**Aqui, ali, e em
todos os lugares**

**AS
PERGUNTAS
QUE**

**QUASE
ESCAPOU**

BCK eu NTHE eu NTRODUCT

IONa, eu disse que eu era...

inspirado para escrever este
livro as perguntas que eu recebi
ing-viagem ao redor do mundo

durante os últimos anos. Maior parte dessas perguntas e minhas respostas para eles, acabou por encaixar para os adolescente-nove capítulos anteriores a este.

Algumas perguntas, no entanto, não podiam ser apenas encaixadas em área de um tópico ou de outra, seja liderança, contratação, mudança, estratégia ou equilíbrio trabalho-vida. Eles eram muito amplos, estreitos, específicos ou incomuns. Só desafiaram a categorização.

E ainda estas perguntas realmente chamam a atenção para vários dos temas que percorrem este livro — a importância da sinceridade e energia positiva, por exemplo, a eficácia da diferenciação, a importância da voz, o poder de autenticidade e meritocracia, e a necessidade absoluta de mudança e nunca deixar-se ser uma vítima.

Então vou terminar este livro com as "perguntas que quase escapou", na esperança que eles cobrem qualquer território eu perdi, e

AMARRANDO AS
EXTREMIDADES
SOLTAS

Talvez até mesmo lembrá-lo de algumas das principais indicações do território que já abordamos até agora.

Esta questão foi colocada em um jantar de trabalho na cidade do México, com a presença de cerca de trinta CEOs de várias indústrias:

Passamos os últimos dez anos, trazendo a nossa empresa até a velocidade com o treinamento e melhorias de processo, e com nossa mão de obra de baixo custo, estávamos extremamente competitivos. Mas agora estamos sendo mortos pela China. Como podemos ficar vivos?

Já ouvi alguma forma de esta pergunta em todos os lugares — exceto China, claro.

Quando eu estava em Dublin em 2001, por exemplo, um par de meses depois Gateway anunciou que estava fechando a loja, um executivo irlandês technol-maria olinda oliveira perguntou ansiosamente, "isto significa o fim do longo boom para nós?" Em Milão, em 2004, falei com um gerente alemão que quis saber se a única esperança da empresa era vender para uma empresa asiática que queria sua distribuição europeia capa-bility. Em uma conferência em Chicago no mesmo ano, um fabricante de peças de máquina baseado em Cleveland descrito detalhadamente agonizante como o chinês manteve reduzindo e reduzir o preço dos seus produtos concorrentes. "Haverá quaisquer trabalhos de fabricação deixada em Ohio?" ele perguntou.

Não há nenhuma resposta fácil para a questão da China. Sim, ouvir sobre problemas da China — sua escassez de gerentes de nível médio, por exemplo e o grande número de famílias pobres agricultura entrando despreparadas cidades com empregos

não suficientes para suportá-los. Lumbering, empresas estatais burocráticas ainda compõem a maioria da sua economia. E os bancos do país estão sobrecarregados com maus empréstimos.

Mas para a China, não são montanhas a ser escalado, são círculos

AS PERGUNTAS QUE QUASE
ESCAPARAM.

a ser assolada por escavadeira gigante, de alta velocidade que é seu e-econ. Aumentar a prosperidade do espectacular crescimento económico nos últimos vinte anos tem dado a chinês enorme autoconfiança. Mas a China tem muito mais: uma enorme piscina de baixo custo, trabalhador trabalhadores e um rápida expansão número de engenheiros bem educados.

E então, lá está sua ética de trabalho, que pode ser sua única força maior. Empreendedorismo e concorrência são cozidos na cultura chinesa. Considere o executivo que me hospedado durante uma visita de uma semana a Xangai e Pequim no ano passado. Ela disse que está no escritório de 07:00 até 18:00, vai para casa para jantar, para se juntar a seu marido e filho até 20:00 e em seguida, retorna a trabalhar até meia-noite. "Isto é muito típico aqui," ela disse, "seis dias por semana." E ela trabalha para uma multinacional dos EUA!

Então, perante a inevitabilidade
da China, o que você faz?

Primeira e acima de tudo, saia do
tanque. O sentido de desolação

que eu ouvi do México para Milão
e através dos Estados Unidos é
talvez compreensível, mas você
não fica em qualquer lugar.

Não é como se as economias
desenvolvidas do mundo estão em
Souza-bles. O mundo
desenvolvido tem grandes
consumidores e mercados
industriais, sede todos de produtos,
com grandes marcas e mecanismos
de distribuição-ção para atendê-
los. Suas economias têm sistemas
jurídicos abertos e maduros. Eles
são sociedades transparentes, com
os governos demo-democrático e
boa educação e sistemas sociais.
Seus negócios totalmente
desenvolveram processos de
gestão. Os Estados Unidos têm a
vantagem de uma grande e
próspera capital de risco de
mercado com a capacidade de
fornecer o capital semente para
praticamente qualquer boa ideia.

A lista das vantagens competitivas do mundo desenvolvido poderia ir sobre e sobre.

Então pense positivo. No mínimo, uma atitude é um lugar para começar.

AMARRANDO AS
EXTREMIDADES
SOLTAS

Lembre-se minha descrição da ameaça japonesa no início dos anos 80? Às vezes parecia estava morrendo, e todos pareciam concordar. Jornalistas e políticos especialistas previram a iminente de-mise de empresas industriais, como a GE, e você não podia culpá-los, dadas as circunstâncias. A inflação foi de dois dígitos, e a taxa básica de juros atingiu um pico de mais de 20 por cento. Em Siracusa, fazíamos televisores que custam mais a sair da fábrica do que os japoneses estavam vendendo-os para em um shopping menos de duas milhas de distância.

Claro que senti o pior dos tempos.

Mas esse é o ponto, realmente. No calor da batalha, parece sempre o pior dos tempos. Concorrentes de baixo custo não são novos. Hong Kong e Taiwan foram no jogo por mais de quarenta anos e México, Filipinas, Índia e Europa Oriental tem sido um fator por algum tempo.

Mesmo nos anos 90, quando o vento estava nas costas de todo mundo e ganhar dinheiro era mais fácil do que tinha sido nas décadas, trabalhar realmente é difícil. As grandes empresas foram rotuladas de dinossauros, e tornou-se sabedoria convencional de que a tecnologia start-ups logo dominaria o mundo. Na verdade, foi-lhe dito indústrias toda ia ser obliterado pela Internet.

Em seguida, a bolha estourou. Muitas das pequenas empresas que iam dominar o mundo desapareceram. Outros, como o eBay e a Amazon, não só sobreviveram, eles prosperavam. Mas assim como os dinossauros chamados — porque eles mudaram. Eles agarraram a nova tecnologia e transformaram-se, emergir mais forte do que nunca.

E mudança é que
China exige de
nós agora.
Como?

Primeiro e mais óbvio, trazer para fora os três cavalos velhos da concorrência — custo, qualidade e

serviço — e levá-los a novos níveis, tornando cada pessoa na organização vê-las como elas são, uma questão de sobrevivência.

Ter os custos. Todos precisam estar procurando em toda parte, dentro da empresa e para fora, para as melhores práticas. As chamadas difíceis precisam ser

— 342 —

Primeiro e mais óbvio, trazer para fora os três velhos cavalos de competição — custo, qualidade e serviço — e levá-los para novos níveis.

AS PERGUNTAS QUE QUASE
ESCAPARAM.

feita
sobre
onde e
como
cada
proces
so
único
deve
ser
realiza
do
para
aumen
tar
produti
vidade
. Não
pense
em
reduçã
o de
custos
por 5 a
10 por
cento.
Você
tem
que

encontrar as formas de tirar de 30 a 40 por cento.

Na maioria dos casos, isso é o que vai demorar para ser competitivo no mundo da China.

Na qualidade, você só não pode ter uma

menta
lidade
de
nave-
e-fix.
Come
çá-lo

Certo 95% das vezes não é suficiente. Use o Seis Sigma ou qualquer metodologia que você gosta. Mas se livrar de defeitos.

Serviço é a vantagem mais fácil de explorar. A China está a milhares de milhas longe de mercados mais desenvolvidos. Lembre-se drogas de Gary, a pequena farmácia no nosso bairro, onde não só eles sabem seu nome, eles entregam na sua casa dentro de uma hora? Fica numa posição forte contra a China — a farmácia grande e brilhante-loja de três quarteirões. E pensar sobre o CEO de mexicano que começar com esta pergunta. Proximidade do seu país para os Estados Unidos dá-lhe uma enorme vantagem no tempo de resposta.

Novamente, seu desafio não é só melhorar. É para quebrar o paradigma de serviço em sua

indústria ou mercado para que os clientes não estão apenas satisfeitos, eles são tão chocados que dizem estranhos na rua como você é bom. FedEx e Dell vêm à mente como exemplos disso.

Enquanto você tem que inovar para melhorar o custo, qualidade e serviço, ir além disso. Dê uma olhada de nova, dura em seu mercado. Procurar oportunidades inexploradas; Encontre novos nichos. Não fique batendo a mesma coisa.

Pode parecer que você está servindo o mercado saturado, mas está cheio de muita demanda para novos produtos, serviços ou tecnologias. Isso é o que Procter & Gamble descobriram recentemente.

AMARRANDO AS EXTREMIDADES SOLTAS

Não houve nenhuma empresa mais conjunto de suas formas do que a P & G. Mas em menos de cinco anos, a empresa incutiu um novo vigor em seus esforços de inovação. Quebrou sua síndrome de NIH e vasculharam todos os cantos do mundo para inventores "garagem" com ideias de vanguarda. E não pararam por aí. Sua busca por novas ideias levou-os a criar redes para outras empresas, fornecedores, universidades, laboratórios de pesquisa e capitalistas. Eles levaram algumas das ideias eles encontraram e aperfeiçoá-lo a eles e costumavam ainda outros para reinventar seus produtos existentes. Por exemplo, a P & G levou a tecnologia eletrostática tentou-e-verdadeiro usada para pintar carros e aplicou aos seus negócios de cosméticos — transformando a maneira que seus produtos de maquiagem ir na pele. Com uma nova atitude, a empresa também revitalizou in-house i & D. O resultado foi a produtos como o

Crest Whitestrips e o Swiffer, produtos de limpeza, que literalmente inventaram nova categoria de mercado de massa.

E finalmente, enquanto você está inovando e buscando novos produtos, mercados e nichos, vir aos termos com o fato de que a China pode ser muito mais do que apenas um concorrente.

Pense em China como um mercado, uma opção de terceirização e um parceiro em potencial.

Você pode olhar para a China e sentir vitimado.

Ou você pode olhar para ele e ser animado sobre conquistar os desafios e oportunidades

apresenta-se.

Ao contrário do Japão em seu início desenvolver-mento, enorme

mercado chinês é real-mente aberta para o investimento direto. Muitos podem ir sozinho lá, idealmente, vendendo seus produtos no mercado chinês ao fornecimento do produto para seu mercado doméstico.

Como alternativa, você pode unir forças com uma empresa local. Escusado será dizer, joint-ventures chinesas não são fáceis. Na minha experiência, para fazê-los acontecer você tem que certificar-se

AS PERGUNTAS QUE QUASE
ESCAPARAM.

os chineses parceiro se sente como se ele ganhou muita coisa, talvez mais do que você. Mas há maneiras de ofício ofertas de ganha-ganha. Quando GE Medical formou uma joint venture em 1991, seu parceiro chinês trouxe know-how do mercado local grande. Isso foi um fator importante da nova empresa atingir a quota de mercado de no. 1 em GE high-end da imagem latente os produtos importados. Ao mesmo tempo, engenheiros chineses do empreendimento conjunto projetado e construíram de baixo custo, alta qualidade de produtos que foram exportados através da rede de distribuição global-trabalho da GE.

Agora, não quero soar como um Pollyanna sobre China. Sua presença é uma real mudança de jogo no negócio hoje. E mesmo se restrições comerciais se promulgada, sua moeda é permitida a flutuar e leis de propriedade intelectual são

passadas, sem solução política do mundo vai fazê-lo desaparecer.

Mas a China é um caso clássico do copo meio vazio ou meio cheio, não é?

Você pode olhar para a situação e sentir vitimado. Ou você pode olhar para ele e ser animado sobre conquistar os desafios e oportunidades que apresenta.

Escolha o último. Você não pode vencer, torcendo as mãos.

Esta pergunta foi feita por um membro da audiência em Londres, em uma conferência em que participaram cerca de três mil gestores de médios e altos:

Noruega acabou de passar uma lei de obrigatoriedade que metade de cada diretoria corporativa ser composto por mulheres. Qual é sua opinião sobre isso?

É ridículo.

Obviamente, eu não sou contra
diretores de mulheres. Eles fizeram
grandes contribuições de milhares
de placas ao redor do mundo. Em

AMARRANDO AS
EXTREMIDADES
SOLTAS

fato, um dos melhores diretores que conheço é uma mulher que serviu a bordo da GE, G. G. Michelson, o ex-diretor de recursos humanos da R. H. Macy & Co. e chefe do Conselho da Universidade de Columbia de curadores, cujos conhecimentos de pessoas do passado e sabedoria geral guiou-me por duas décadas.

No entanto, não gosto das quotas na sala de reuniões ou no escritório. As empresas vencedoras são meritocracia. Eles praticam a diferenciação, fazendo uma distinção clara entre topo, meio e artistas de fundo. Este sistema é sincero e justo, e é a maneira mais eficaz para uma organização para a melhor equipe de campo.

Cotas de minam a meritocracia. Eles artificialmente avançar algumas pessoas, independente das qualificações. Isso pode ser demotivante para os top performers que são passados sobre,

e não faz muito para obter resultados, também, quando pessoas despreparadas são empurradas para trabalhos importantes.

Então o que funciona?

Retornar para um minuto para o capítulo "Sendo promovido"; seu Conselho é daltônico e gênero. Se você quer ser promovido, sua melhor aposta é para overdeliver em seus resultados, gerenciar seus subordinados tão cuidadosamente como você gerenciar o seu chefe, se na tela do radar, apoiando iniciativas importantes no início, saborear a entrada dos lotes dos mentores, e sempre, sempre tem uma abordagem positiva, alta energia de vida e trabalho. Ao mesmo tempo, não faça seu chefe usar seu capital político para defender você. E quando ocorrem reveses, e irão, não deixe-os quebrar seu passo.

Não estou a dizer que as mulheres e as minorias não tinham difícil dar certo no mundo dos negócios. Eles têm, e eles precisam

de mecanismos para dar-lhes uma maior visibilidade no sistema.

Um tal mecanismo é grupos de diversidade, como a rede de mulheres da GE ou seu Fórum Africano-americanos. Estes grupos têm criado uma oportunidade para mulheres bem sucedidas e minoria executivas para servir como modelos. Tão importante, que eles fornecem um conjunto-

— 346 —

foi a cota de exposição.

Nunca pensei que trabalhou

A cota única que eu
AS PERGUNTAS QUE QUASE
ESCAPARAM.

Ting
para
falar
sobre
as
maneir
as
mulhe
res e
minori
as
pode
aumen
tar sua
experi
ência
e
habilid
ades e
assim

sua
visibili-
dade
em
uma
organi-
zação.
Eles
promo-
vem o
concei-
to de
que o
sucess-
o é
uma
função
de
talento
,
energi-
a e
unidad
e —
assim
como
merito
cracia
está.

Mas toda a questão da
diversidade é mais sutil e com-

plicaram do que estou fazendo isso para ser.

Na GE, o Fórum Africano-americanos foi um esforço das bases que começou em 1990. Foi batendo ao longo sem muita dinâmica até um vice-presidente sênior, Lloyd Trotter, agarrou-a pelo pescoço e deu uma nova energia com seminários, con-Ferenc e programas de tutoria. Com Lloyd no comando, todos os Africano-americanos da empresa queria ter a bordo, e todos pares de Lloyd queriam saltar em ajudar. O grupo levou fora e em tempo tão fez promoções para americanos africanos.

Por outro lado, na década de 1990 que teria jantares duas vezes por ano com elevado potencial mulheres onde discutíamos as questões da vida profissional que eles estavam enfrentando. Em 1997, após um longo dar e receber, eu desafiei o grupo a criar sua própria versão do Fórum Africano-americano. Eles pareciam entusiasmados, mas para minha surpresa, ao longo das próximas semanas, descobri que alguns dos

nossas top mulheres estavam reticentes a ideia. Eles sentiram que fizeram isso sem qualquer rótulo. Eles não queriam ser pensado como mulheres bem sucedidas, queriam ser pensado como executivos de sucesso. Depois de alguns anos, grande parte que desvaneceu-se, como até mesmo a maioria dos reluc-tant cresceu para desfrutar de seu mentor e seu impacto positivo sobre o progresso das mulheres na sociedade.

Voltando à pergunta sobre Noruega cota.

A cota única que nunca pensei que funcionou foi a cota de exposição usamos no GE — isto é, nos certificamos que havia uma mulher ou

AMARRANDO AS
EXTREMIDADES
SOLTAS

candidato de minoria em cada ardósia para os trabalhos de topo dois mil. Isso garantiu que cada gerente viu que os diversos candidatos lá fora e que diversos candidatos tinham um tiro.

Passei a primeira metade do meu mandato como CEO, focado na mudança de portfólio e de competitividade. Diversidade para mim não entra em jogo até os anos 90.

Mas hoje, se você quiser o melhor time de campo, você simplesmente não pode pagar um atraso.

***Recebi esta pergunta
inúmeras vezes, do público de
Nova York a Sydney:***

**Como você escolheu seu
sucessor, Jeff Immelt, e como
você acha que ele está fazendo
até agora?**

Estou sempre excitado para responder à segunda parte desta pergunta — é tal um layup. Jeff está indo incrivelmente bem, excedendo mesmo as minhas expectativas para sua liderança. Eu não poderia estar mais orgulhoso de onde ele levou a GE e para onde vai.

Jeff tornou-se presidente e CEO da GE em 10 de setembro de 2001, por isso foi tecnicamente seu segundo dia de trabalho, quando os ataques terroristas mudaram o jogo para todos. Jeff manipulou a nova incerteza do ambiente empresarial com determinação e reflexão característico. Apesar da resultante para baixo-se transforma no avião, energia e indústrias de resseguro, ele navegou mestre-totalmente a empresa a modesto crescimento de ganhos anuais de 2001 até 2004.

Ao mesmo tempo, Jeff fez mudanças significativas para o portfólio que posicionado GE para o crescimento futuro. Ele fez a grande mídia, médicos, serviços financeiros e aquisições de infra-estrutura,

enquanto alienação de activos
industriais e seguros de crescimento
mais lento. Ele revigorou a atividades
de pesquisa e desenvolvimento da GE
com grande

AS PERGUNTAS QUE QUASE
ESCAPARAM.

investimentos de instalação em Schenectady, Nova Iorque, Xangai e Munique. E Jeff tem ênfase enorme diversidade na GE, com resultados imediatos e positivos.

Várias vezes neste livro, eu disse que a mudança é boa. Jeff prova claro esse ponto.

Quanto a como e por que escolhi o Jeff, só não já falo sobre isso. Havia três pessoas incríveis para escolher — Jeff, Bob Nardelli e Jim McNerney. Não há nenhuma razão para realizar uma autópsia pública no processo — é passado. Bob e o Jim passaram a ter corridas espetaculares em seus novos papéis — Bob como CEO da The Home Depot e Jim a 3M.

O que vou dizer é que no final do dia, o Conselho e eu escolhi quem que acreditávamos para ser o melhor líder para GE, e Jeff está nos fazendo tudo o que parece ser muito bom.

*Esta pergunta foi feita em
uma conferência de gestão
em Reykjavik, na Islândia e
durante um jantar de
negócios de doze pessoas em
Londres:*

**Qual é o futuro da União
Europeia?**

A longo prazo, é muito bom.

Com todo o som e a fúria sobre a China, algumas pessoas veem a UE como uma burocracia enorme, madeireira que nunca terá o seu ato de recolhe-tiva juntos rápido o suficiente para alcançar seu pleno potencial na economia global. Talvez seja verdade, no curto prazo, mas com o tempo, a UE irá provar opositores errado.

Lembre-se, a UE económica é menos de quinze anos de idade. Já chegou muito longe. Imagine tentar juntar os 50 Estados dos Estados Unidos hoje. Agora imagine fazer isso se cada Estado tinha operado por séculos com um governo separado, conjunto de leis, idioma,

moeda e cultura, como os membros
da UE

— 349 —

avança firmemente.

vão dar jeito e a UE

socialismo irá gradualmente

O peso paralisante de
AMARRANDO AS
EXTREMIDADES
SOLTAS

ter. Que a UE tem feito tão bem em tão pouco tempo é na verdade meio incrível.

Sem dúvida, a UE tem ainda um caminho a percorrer antes que realize o económicas esperanças e sonhos dos seus apoiantes. Mas suas estatísticas atuais são suficientes para dar-lhe um sentido de potencial para ser un-estimação amarrado. Com vinte e cinco países, a UE tem 450 milhões peo-ple, 50 por cento mais do que os Estados Unidos e um PIB de US \$ 11 trilhões, aproximadamente o mesmo que os Estados Unidos e Japão duas vezes e meia China cerca de sete vezes.

Estes números são impressionantes, mas eles só vai ficar melhores, como a UE sente o impacto de seus novos membros, Polónia, Hungria, Eslováquia, República Checa e as outras nações da "Nova Europa". Na década passada, de Budapeste, Bratislava, de Praga para Varsóvia, vi o entusiasmo, o otimismo — e as realizações notáveis — nesses

países. Uma nova geração de empresários e pessoas de pequenas empresas são sede de oportunidade e sucesso. Seus governos reagiram em espécie, redução dos impostos e outros incentivos probusiness. O resultado tem sido significativo crescimento econômico, especialmente em comparação com o que está acontecendo na velha Europa.

Sim, a velha Europa tem problemas e uma longa história. Bruxelas é preenchida com os burocratas e os diferentes governos de muitos países estão a lutar com unhas e dentes para agarrar a sua soberania suado. Com suas tradições culturais arraigadas, França e Alemanha em particular são morna sobre a União Europeia, e

muita
s
vez
es
age
m
co
m
fla

gra
nte
int
ere
sse
pes
soa
l.
Ma
s
est
es
pro
ble
ma
s
nã
o
são
in-

superá
veis.
Washi
ngton,
Tóqui
o e
Pequi
m tem
mesa-
cratas
també

m. E
como
as
novas
geraçõ
es de
dirige
ntes
polític
os
emergi
r do
outro
lado

AS PERGUNTAS QUE QUASE
ESCAPARAM.

Europa e a liderança da UE se ganhos
aumentar estatura a cada ano que
passa, a força dos governos
paroquiais, de idade--ordem
econômica dará forma. Por exemplo,
o governo francês recentemente
começou a aliviar seu suporte rígido
da semana trinta-cinco horas e agora
propõe que as empresas possam
negoti-comeu diretamente com os
empregados sobre os horários de
trabalho.

Em tempo — e talvez mais cedo
do que muitos esperam — pressões
com-competitivos globais e a
energia da nova Europa terá um
poderoso efeito combinado. O peso
paralisante do socialismo
gradualmente vai dar jeito, e a UE
irá avançar firmemente, alimentada
por uma crescente aceitação do
capitalismo.

*Esta questão veio com a
conferência de tecnologia e
inovação em Las Vegas que
durou três dias e contou com*

cerca de vinte oradores. Eu era um deles.

**Como acha que os
conselhos de administração
vão mudar por causa da lei
Sarbanes-Oxley?**

Esta pergunta, que eu ouvi em várias formas e em muitos locais, incluindo Austrália e Europa, reflete uma atenção crescente na governação, um tópico de discussão que costumava ser reservado para reuniões dos acionistas e negócios escola salas de aula.

Então, claro, veio os postbubble escândalos corporativos, e as pessoas começaram a perguntar, "onde diabos estavam as placas em todas estas confusões? Por que eles não viram o negócio engraçado?"

Muito rapidamente, as leis e regulamentos foram passados para fazer tábuas e altos executivos mais responsável por qualquer dano que possa ocorrer no relógio. Em geral, estas regras, tais como a lei Sarbanes-Oxley, são uma coisa

boa, necessária para restaurar a
confiança do eco-nomic.

Mas as leis nunca vão garantir a
boa governança corporativa.

AMARRANDO AS
EXTREMIDADES
SOLTAS

Não é possível que a Comissão de finanças de um Conselho, composto por um professor de finanças, um contador e vários CEOs ocupados, todos de locais distantes, pode gastar alguns dias cada mês estudando uma empresa, lendo livros e verificando se tudo está em ordem. Imagine ser um membro do Conselho de um banco multinacional. Você tem pessoas negociando tudo, trocando o iene japonês por euros em Londres, e outros apostando em futuros de commodities dos EUA no fim do corredor. Mas até mesmo a maioria das empresas pequenas têm muita complexidade para uma Comissão acompanhar, com centenas de transações todos os dias, próximos e distantes.

Enquanto as placas não podem ser a polícia, eles devem assegurar-se que as empresas têm contas, rigorosos processos internos,

controles rígidos e a cultura certa para essa finalidade.

Placas desempenham outros papéis também. Eles escolhem o CEO e aprovam a gestão de topo. Na verdade, eles devem saber membros da equipa de topo bem como eles sabem seus próprios colegas. Placas de monitoram também a missão da empresa. É real? As pessoas entendem isso? Ele está sendo executado? Ele pode ganhar?

As placas também avaliar a integridade da empresa. Isso é enorme. Eles devem visitar as operações de campo e realizar conversas significativas com pessoas em todos os níveis, olho a olho. É neste sutil, o papel de cão de guarda de integridade matizada que placas pode fazer uma contribuição real.

Para algumas placas, Sarbanes-Oxley exigirá uma real mudança de comportamento. Eles precisarão parar de pensar em seus empregos como oito, dez ou doze reuniões à

porta fechada por ano com a
adoráveis almoços servidos.

Para outros, só reforçará sua
abordagem existente. Agora, na
pressa de lidar com os
escândalos, talvez alguns

aspectos da lei Sarbanes-Oxley foram
longe demais, por exemplo, as regras
que implicam a superioridade dos
diretores independentes sobre
diretores que têm algum tipo de
participação na empresa, quer como
investidores, suppli-

Membros do Conselho de
uma dinâmica nós-versus-
eles não podem entrar
com as pessoas que
deveriam para ajudar.

AS PERGUNTAS QUE QUASE
ESCAPARAM.

ers, ou
qualq
uer
outra
forma
de
parcei
ro de
negóci
os.

Ess
a nova
exigên
cia
precis
a de
um re-
olhar
com
uma
grand
e dose
de

bom
senso.

Nã
o há
nada
de
errado
com
os
diretor
es,
tendo
a pele
no
jogo.
Pelo
bem
dos
acioni
stas,
diretor
es
devem
realme
nte se
import
a
como
o

a empresa está fazendo. Mas a noção de que os conselheiros independentes são melhores para a empresa é ter a consequência não intencional, em alguns casos, de remoção de bom senso e experiência de onde é mais necessário.

Tomemos o caso do Sam Nunn, o ex-senador dos EUA distinto da Geórgia. Ou o Roger Penske, o empresário da indústria automobilística. Ambos eram obrigados a deixar a chave GE placa confirmação-tees. Por que? Depois de deixar o Senado, Sam se juntou a King & Spalding, um escritório de advocacia que a GE tinha feito negócios com por décadas. No caso do Roger, ele teve uma participação minoritária em uma pequeno GE-locação caminhão joint venture. Ou tomemos o caso de Warren Buffett. Ativistas, queria que ele fora o Comitê de auditoria na coca-cola por causa de seu proprietário-navio grande jogo.

Quem representaria os proprietários de compartilhar

melhores na chaves confirmação-
tees que estas três pessoas? Um
professor? Um perito contábil? O
chefe de uma fundação de caridade?
Por proprietários de parte quer os
executivos da empresa, respondendo
a quem precisa de salário do diretor
para fazer face às despesas? Esses
tipos de direc-dores são menos
propensos a desafiar qualquer coisa
— eles são mais propensos a pato
questões difíceis na esperança de
eles ser reconduzidos.

Não vamos esquecer que placas
existem para apoiar e orientar, bem
como de desafio, de gestão. Seria
lamentável fato se Sarbanes-Oxley
acaba fazendo placas principalmente
contraditório em

AMARRANDO AS
EXTREMIDADES
SOLTAS

sua abordagem. Membros do Conselho nunca pode esquecer que seu principal trabalho é tornar a empresa a trabalhar melhor, para não entrar em uma dinâmica nós-versus-eles com as pessoas que deveriam para ajudar.

Em última análise, melhores diretores compartilham quatro características muito simples: bom caráter, bom senso, capacidade de julgamento — parti-particularmente sobre as pessoas — e a coragem de falar mais alto.

As leis são tudo muito bem. Mas é que as pessoas, cultura, processos, controles — e diretores fortes — que acabou por pôr a conformidade no sangue da empresa.

Esta questão veio em uma reunião-almoço em Copenhaga, com cerca de trinta gestores europeus fazer negócios para

*suas empresas globais na
Escandinávia:*

**Estou prestes a ser
transferido para executar
nossas operações na África
Occidental, e me disseram
para esperar que**

**40 por cento da minha força
de trabalho ter AIDS ou um
membro da família sofrem
com a doença. Sugestões
para lidar com este
problema?**

Sem dúvida alguma vez me
pavimentado como este.

E como se isso não era
suficiente por conta própria
perturbador, outra pessoa do
pequeno-almoço, um executivo de
um bem de consumo com-pany,
falou bem depois. "Estou voltando
de nossas operações em África",
disse ele. "Tente mais perto de 60
por cento."

O que um líder pode fazer em
uma situação tão terrível? O que
pode fazer um com-pany?

Está enfrentando um problema social que os resultados de uma empresa vencedora e uma boa cultura realmente se reúnem para fazer a diferença. No início deste livro, eu tentei fazer o caso que a vitória é grande porque inspira as pessoas a ser feliz, criativa e generosa.

AS PERGUNTAS QUE QUASE
ESCAPARAM.

Era eu a falar de 20.000 pés.
Esta pergunta você traz para as
trincheiras.

O gerente que fez esta pergunta
trabalhou para uma companhia de
petróleo altamente rentável, e eu
podia sentir que ele realmente
queria fazer algo. Ele será capaz
de... porque sua empresa está
ganhando. Ele pode lançar
programas para educar os
trabalhadores sobre a AIDS. Ele
pode fornecer instalações médicas
e subsidiar os medicamentos caros
que a doença exige. Ele pode
realmente melhorar a vida de
centenas de pessoas. Eu aposto que
ele faz.

As empresas vencedoras ajudar
o tempo todo.

Há mais de cinquenta mil
voluntários ativos entre os
empregados da GE, envolvidos em
projectos de quatro mil por ano, de
orientação nas escolas ao redor do
mundo para participar em contagem-
menos outros programas para os

mais desfavorecidos. Graças aos esforços dos voluntários da GE, tem havido surpreendentes projetos comunitários em húngaras cidades, favelas de Jacarta e escolas da cidade em Cincinnati. Não só foram estes grandes projetos para as pessoas que o ajudaram, eram igualmente benéficos para as pessoas a ajudar a fazer. Seu voluntariado nas ruas deu seu trabalho no escritório, mais vitalidade e significado.

Na Eslováquia, Chris Navetta mostrou em 2002 para gerenciar que US Steel recém-adquiridas dezesseis mil empregados planta em Kosice, uma cidade com desemprego de 23 por cento na empobrecida região oriental do país. Chris e sua equipe levaram uma verdadeira relíquia do comunismo — uma empresa estatal de perder dinheiro — e com um investimento de US \$ 600 milhões, transformou-o em uma operação altamente rentável. Enquanto eles estavam fazendo isso, eles derramaram tempo e dinheiro em Kosice. A lista de suas contribuições é muito longa para imprimir aqui, mas que inclui a construção de uma

ala de oncologia do hospital infantil local, remodelação de salas de aula do ensino fundamental e proporcionando-lhes com computadores e remodelações diversas idades-órfão e uma facilidade para os cegos.

AMARRANDO AS
EXTREMIDADES
SOLTAS

Considere também a manifestação de apoio de negócios ao redor do mundo após o trágico tsunami do Natal de 2004. Em questão de dias, as empresas saudáveis e seu povo doou bilhões de dólares em dinheiro e suprimentos para ajudar as pessoas em comunidades devastadas. Foi a generosidade de mais alta ordem.

Não estou falando aqui sobre maternidade e torta de maçã, ou tentando soar como o relatório anual típico. Isto é quão bom negócio realmente funciona. Vencendo empresas dar volta e todo mundo ganha.

Esta pergunta veio do repórter que moderou minha sessão de Q & A em uma conferência de gestão por cerca de três mil pessoas em Londres:

Planeja entrar na política?

Em uma palavra — nunca.

Não é que eu não aprecie o governo. Somos todos gratos para os servidores públicos que fizeram a segurança nacional e a erradicação do terrorismo sua obra. Além disso, o governo fornece outros serviços que são vitais para uma sociedade próspera — escolas, hospitais e polícia, para citar apenas três.

Mas o governo, por todo o bem que ele faz, é preenchido com todos os problemas que o negócio tem, mas ninguém parece ter a latitude para corrigi-los.

Basicamente, o governo é cheio de burocracia, ineficiência e desperdício. Em uma empresa, você pode limpar aqueles, e você precisa. No governo, eles são para sempre.

Por que? Por um lado, porque é difícil de mover as pessoas para cima ou para fora com base no mérito. A maioria das agências do governo não têm nenhum differentiation para falar de. Você pode trabalhar durante quarenta anos,

nunca excel ou fazer um dente em resultados e ainda ter um aumento anual. Por outro lado,

AS PERGUNTAS QUE QUASE
ESCAPARAM.

Você não pode falar ou agir abertamente no governo sem obter-ting pregado. É um mundo cheio de compromisso, patrocínio e quid pro quo.

Sim, todos esses comportamentos existem no negócio, mas os gerentes podem comício contra eles por conta própria, ou aderir a uma empresa que faz isso como uma esteira-ter claro.

Finalmente, os governos podem ser burocrática, porque eles não competem. Durante a última temporada de eleição, o governador de Indiana criou um grande alvoroço em torno do fato de que ele ia retirar o estado de um projeto de terceirização que um dos seus departamentos tinha começado na Índia. Havia muito torcer-o na como um modelo de patriotismo. Tinha que fazê-lo rir. Foi fácil para o governador a retirar-se da Índia — no sector público não precisa fornecer os produtos de valor mais altos ou encontrar as soluções de

custo mais baixas, a fim de criar receitas. Você pode apenas continuar a aumentar os impostos para pagar por tudo.

Então, tão importante como é o governo, é não só para mim. Este livro faz o ponto que é sempre melhor fazer algo que você ama.

Eu tomei meu próprio Conselho neste caso.

Recebi esta pergunta em todos os lugares:

Como é o seu jogo de golfe?

Uau, que as pessoas amam golfe! Em todos os lugares eu ir, talvez porque coloquei um capítulo sobre golf em meu último livro, as pessoas perguntam sobre minha mão-icap e se é melhorado desde que me aposentei.

A resposta é, não jogo mais.

E, acredite ou não, eu não perdê-la tanto assim.

Minha obsessão com golfe durou quase sessenta anos, desde meus primeiros dias jogando e caddie aos dez anos, até que minha primeira

operação volta em 2002. Tenho dois
mais operações para trás desde então e
agradecer-

AMARRANDO AS
EXTREMIDADES
SOLTAS

totalmente, minhas costas estão melhor agora. Mas tenho certeza não inclinado a testar essa proposta com uma tacada de golfe. Se você já teve problemas nas costas, você provavelmente entende onde eu estou vindo.

Mas na ausência de golfe, todo um mundo de novos interesses se abriu para mim. Você não pode acreditar quanto tempo está disponível quando você não está no campo de golfe o tempo todo! Eu amei con-sulting com várias empresas e seus executivos. Eu também encontrei sou louco por arte moderna, e já estou participando como muitos jogos em casa como eu posso viver minha devoção ao longo da vida para o Red Sox. Eu foi capaz de viajar pelo mundo com minha esposa e quatro filhos adotivos e apreciar as vistas, além de salas de conferências e fábricas e pude conhecer muitas pessoas

interessantes cujas perguntas cresceram neste livro.

Sempre adorei coisas novas. Olhando para a frente, aprendendo e crescendo sempre me sentir bem comigo. Golf foi maravilhoso. Ele me deu... grandes amigos que eu tenha gostado por décadas e sempre será e toda a diversão de competir.

Mas quando você não pode jogar, você não pode jogar — e pasmem, o mundo não acabar mesmo.

E finalmente, esta questão foi colocada por um membro do público em uma conferência de gestão em Frankfurt com a presença de aproximadamente 2.500 pessoas:

Você acha que você vai para o céu?

Depois de alguns segundos de silêncio, foi minha primeira resposta a este, "Bem, eu espero que é planejamento de longo alcance!"

Mas depois que o público parou
de rir — eram tão sur-valorizada
pela pergunta como eu era — o
homem que fez essa pergunta
deixou claro que ele queria
entender o que eu considerei meu
legado.

AS PERGUNTAS QUE QUASE
ESCAPARAM.

Primeiro, eu odeio a palavra *legado*. Soa tão arrogante. Presidents e primeiros-ministros têm legados. Eu corri uma empresa e escreveu um livro ou dois.

Mas aqui estamos no final deste livro, e a pergunta se pediu, então eu vou tentar uma resposta.

Se houver alguma coisa que eu gostaria de ser lembrado por é que eu ajudei as pessoas entender que liderança é ajudar outras pessoas crescer e ter sucesso. Para repetir, liderança não é só sobre você. É sobre eles.

Eu também gostaria de ser lembrado como um grande defensor da lata-dor e meritocracia, e acreditar que todos merece uma chance. E eu gostaria de ser lembrado por tentar fazer o caso que você nunca pode deixar-se ser uma vítima.

Agora, não é segredo que eu já cometi muitos erros na minha carreira. Já fez algumas aquisições

ruins, contratou algumas pessoas erradas e mudou-se muito lentamente em algumas oportunidades. E isso é apenas uma fração da lista.

Quanto a minha vida pessoal, eu tenho quatro filhos grandes e nove netos fantástico. Meu amor e admiração por eles não podem ser expresso com palavras, e suas vidas felizes, cumprindo hoje dão-me prazer sem fim. Tive dois casamentos, no entanto, que não deu certo. Vida vai sobre e, geralmente, para melhor, mas ninguém vive através de dois divórcios e sente-se orgulhoso que eles hap-pened.

Então, quanto ao céu, quem sabe? Tenho certeza que não é perfeito, mas se houver algum pontos dados para fora por gostar das pessoas, com cada fibra do seu ser e dar a vida que tens todos os dias, então eu sup-pose que tenho hipóteses.

Dada a escolha, claro, eu prefiro não descobriria tão cedo!

Há muito mais a fazer.

Agradecime ntos

BUS eu NESS s ABOUTPEOP
LE. Na verdade, a vida é
apenas peo-ple — família,
amigos, colegas, chefes,
professores, treinadores,

vizinhos. No final do dia, é só as
pessoas que importam. Pessoas
fizeram este livro. Primeiro,
havia milhares de homens

e as mulheres ao redor do mundo que,
como minha dedicação diz,
preocupava-se negócios suficiente
levantar a mão e as perguntas que
encher estas páginas. Agradeço-lhes

abertamente compartilhar suas histórias, falar abertamente sobre os desafios de mudança de trabalho e por me ajudares a codificar o meu pensamento sobre como obtê-lo direito.

Eu também sou profundamente grato a quem levou uma hora ou dois (e muitas vezes mais) para conversar comigo sobre suas experiências para que as ideias neste livro poderiam ser preenchidas com vida: Bill Harrison e Jamie Dimon do JPMorgan Chase; Steve Klimkowski dos cuidados de saúde Memorial noroeste; George Tamke, sócio da Clayton, Dubilier & Rice; David Novak, que dirige o Yum! Marcas; Bob Nardelli da Home Depot; Robert Bagby de A.G. Ed-
 alas; Perry Ruddick, o Vice-Presidente aposentado da Smith Barney;

Maxine McKew da Australian Broadcasting companhia; Kevin Sharer da Amgen; Jimmy Dunne da Sandler o ' Neill & Partners; meu velho amigo Paolo Fresco, antigo vice-presidente da GE e ex CEO da Fiat; Gerry Roche da Heidrick & Struggles; Joel Klein, Chanceler das escolas públicas de Nova Iorque; Jim McNerney de 3M; Paolo Monferino de caso Holland novo; Dara Khosrowshahi da Expedia; e Chris Navetta de aço dos EUA; e da GE, Bill Conaty, Gary Reiner, Susan Peters, Dennis Dam-Tritão, marcar pouco, John Krenicki e Charlene Begley. Bob Nelson, meu analista financeiro na GE durante muitos anos, era um leitor útil ao longo do caminho.

Várias pessoas não aparecem por nome neste livro, mas suas ideias foram fundamentais na concepção dos conteúdos. Linda Gosden Robinson, presidente da Robinson Lerer & Montgomery, compartilhou sua experiência capaz de considerar para o capítulo sobre gestão de crises. Para o capítulo sobre equilíbrio trabalho-vida, estou em dívida com Professor Stew

Friedman, da escola de administração da Wharton, e Claudio Fernández-Aráoz, do executivo busca firme Egon Zehnder. O capítulo sobre merg-ers e aquisições foi ajudado por uma longa e esclarecedora conversa com M & um especialista David Fubini da McKinsey & Company. E meu conhecimento newfound (minúsculo) da filosofia é totalmente graças as ideias de Nancy Bauer, professor da Universidade de Tufts.

Este livro começou com duas páginas de notas rabiscadas sobre o que poderia ser. O produto final em suas mãos é graças a um grupo estelar de pessoas, a maioria notavelmente as pessoas 4Es-e-um-P HarperCollins: nosso editor maravilhoso, Leah Spiro, cuja mente inquisitiva e paixão por este livro nunca subia; Jane Friedman, um crente fervoroso e incansável defensor desde o início; e Marion Maneker, cuja sabedoria profunda nos guiou todo o caminho. Também estamos gratos à equipa fantástica que comercializados neste livro; Joe Tessitore, cujo conhecimento, energia e determinação trouxe este

livro para casa, assim como Brian
Murray, Stephen Hanselman, Paul

AGRADECIMENTOS

Olsewski, Keith Pfeffer e Larry Hughes; designer do livro, Leah Carlson-Stanisic; seu editor de texto, Anne Greenberg; e Knox Huston, seu assistente editorial. Nosso agente, Helen Rees, era um querido amigo e apoiante entusiástico, e Megan LaMothe cumpriu o dever de tenacious como nosso verificador de fato.

Meu assistente, Rosanne Badowski, ler cada rascunho deste livro, desafiou o conteúdo, comidos frases e fez com que cada capítulo melhor. Seu carinho e atenção foram notáveis, e agradeço-lhe as horas intermináveis que ela deu este projeto.

Finalmente, não existem palavras suficientes para agradecer a minha esposa, Suzy, para o trabalho que ela fez neste livro. Seu interrogatório implacável me tirou todas as ideias que já tive sobre negócios e sua capacidade de organizar e

reformular meu (em muitos casos) aleatórias observações feitas neste livro muito melhor do que jamais sonhei que poderia ser. Sempre digo às pessoas que a Suzy é a pessoa mais inteligente que já conheci, e durante o último ano de escrever este livro, ela provou isso e muito mais. Para cada capítulo que você leu num livro, Suzy escreveu e reescreveu incontáveis rascunhos, e ainda ela nunca tirou um tempo de ser uma mãe incrível para seus quatro filhos maravilhosos. Todos os dias, ela me surpreende.

No último ano, tivemos o maior tempo de dia e noite, debater e discutir todo o material que entrou neste livro. A conversa nunca parou! Como eu viajei o mundo, conhecer pessoas, respondendo a perguntas e pedindo muita minha própria, Suzy estava ao meu lado, ouvindo, analisando e abrindo minha mente para o que eu sabia e o que mais eu poderia saber.

Foi um trabalho difícil — e pura alegria. Suzy, você fez acontecer.

Jack Welch

Boston

Fevereiro de 2005

— 362 —

ÍNDICE

ABC, 215 responsabilização, 201,
351
 missão e, 16, 17 vitimização vs, 6, 7,
 239-43,

 300-302, 339, 344, 345, 359
contabilidade fraude, 142, 144, 150, 308

 missão-valores disconnect e, 22, 23-24

 prevenção de, 150 – 51 Sarbanes-Oxley
 Act e, 8 – 9, 98,
 103, 351-54
aquisições. *Ver* fusões e aquisição - ções
África, 354 – 55
Fórum americano Africano (GE), 314, 346,
 347

A.G. Edwards, 261
Ahold, 150

AIDS, 9, 354, 355 AIG,
144

Ailes, Roger, 215 Airbus,
183 Albertsons, 111 – 12
AlliedSignal, Amazon
233, 342

Padrão americano, 185-86 Ames,
Chuck, 69
Amgen, 285
Fusão AOL-Time Warner, 217, 238 Arthur
Andersen, 22 – 23, 24
Artigas, Ric, 181-82
Crise financeira asiática, 143-44

autenticidade, 72, 339
gestão de carreira e, 257, 265 – 67 na
escolha de emprego, 265 – 67

em busca de trabalho, 270 – 71,
273 liderança e, 88, 89, 96
autonomia, 206, 211 – 13, 214

Bagby, Robert, 261 – 62
Fusão do banco do banco América – frota,
239-40

Banco 1, 19-20, 222, 237 Bauer,
Nancy, 29 – 30 Begley,
Charlene, 85 Belichick, Bill, 61

Ben & Jerry, 15
melhores práticas

como vantagem competitiva, 183
melhoria contínua do, buscando 184

para fora e melhora, 167 partilha de,
184 – 88

três cavalos de, 342 – 44
valores e, 18

equilíbrio trabalho-vida e, 332 – 35
grande aha, o, 167, 172 – 80, 184, 188
biotecnologia, 264
Blair, Jayson, 157

Boeing, 178, 179, 183, 212
Bonsignore, Mike, 233 bônus, 41, 69,
185, 225, 226

orçamentação e, 198, 199, 200
motivação e, 98, 106
Ver também compensação

ÍNDICE

BorgWarner, 235 – 36
chefes, 289, 299-311

prioridade do chefe, 316 confronto e,
304 – 5 duradoura difícil, 308 – 11 vai
na cabeça do chefe, 309 capital político
e, 280, 282 – 88,
297, 346

autoavaliação e, 302 – 3, 310 trade-
offs básicos e, 309 – 10 equilíbrio
trabalho-vida e, 316 – 17,

320 – 30, odiadores
de 335 chefe, 303 – 4

Boston Red Sox, 46, 65, 358 boundarylessness,
18, 185-86, 225, 305.

Ver também melhores
práticas BP, 329

Bronfman, Edgar, 144
orçamentação, 8, 66, 189-204

sinceridade e, 190, 201
implementação, 200-202

link para compensação, 198, 199, 200
abordagem do acordo negociado,

190, 191 – 94, 198, 201, 204
operando plano como alternativa,
197-200, 204

Sorriso falso se aproxima, 190, 191,
198, 204

objetivos se estendem por, 201
– 3 Buffett, Warren, 144, 353

burocracia, 18, 20, 98, 115 – 16, 156,
192, 350, 356 – 57
Organograma e, 114 – 17
Ver também camadas

negócios e sociedade, 4, 9, 273, 354 – 56
AIDS e, 9, 354, 355

governança corporativa e, 351 – 52
contratos com o governo e, 154-55,
159-60
vítimas do tsunami auxílio e, 356
US Steel Kosice e, 6, 355 355 de
voluntariado e, 4,
cultura de negócios. *Ver* cultura de empresa

Campbell, Jim, franqueza 111 – 12, 8,
16, 25-35, 225, 339
benefícios, 27 – 28, 35 – 36 em
orçamentação, 190,
implementação 201, de 31-33
importância, 359 íntegro e, 83

liderança e, 63, 70-77, 305

em gestão de pessoas, 31-35, 38, 42,
44, 45, 46, 51, 124, 125 – 26, 128 –
29

no desempenho de clientes, 26, 30-31,
34, 71, 98, 104, 124, 151

raridade, 25-26, 104 razões por
falta de, 28 – 31
luxúria de carreira, 287
gestão de carreira, 8, 255-313
sistema de avaliação e, 105
fatores, 279-80

procura de primeiro emprego,
270 – 71 encontrar emprego
certo, gênero 275 e, 314
na rua, 119 – 31

ficando na tela do radar, 288, 290 – 91,
297, 347

sendo promovido, 277 – 98
obstáculos ao, 282 – 87

escolha de trabalho e, 255 – 75, 278
trabalho caber, características, 255 –
69 sorte e, 278-79, 297

mentores e, 288, 291 – 94, 346, 347
fusões e, 239 – 42

capital político e, 280, 282 – 85, 286 –
87, 288, 297, 346

contratempos e, 279, 295 – 97
bancas em, 279

trabalhando para o patrão
contraditório, 299-311

equilíbrio trabalho-vida e, 6, 313 – 35
"acidentes de carro," 134, 143 – 45
Caso, Steve, 217
Caso Corporation, 232 – 33
Cathcart, Si, 291-92 Cavuto,
Neil, 215
CBS, 229

celebração, importância da, 63, 78 – 79
mudança, 133 – 45, 339, 349

contratação e promoção para
implementar, 138 – 41

importância da conexão, para
esclarecer o propósito, 135 – 38

resposta a resistentes, 135, 141 – 43
apreendendo oportunidades adversas,
143 – 45

agentes, 134, 138 – 41
relacionamentos carregados, 110 –
13 de mudança

Fusão do Chase Manhattan – J. P. Morgan
& Co., 223

ÍNDICE

- Fusão de Hanover Bank – fabricantes
químico, 223
- China, 6, 48, 54, 200-203, 204, 280, 45 –
340, 350
 - concorrência e, 8, 320, 321, 340 –
45
 - futuro da, 264
 - joint ventures com, 344 – 45 alocação
de recursos e, 208 – 9
- Churchill, Winston, 61
- Citigroup, 144
- Clayton, Dubilier & Rice, 68, 114-
15
- CNBC, 209 – 10, 215, 217
- CNH Global N.V., CNN 233,
215
- Coca-Cola, 353
- comunicação
 - sobre a mudança, 138
 - durante a crise, 156-57 com
clientes, 19
 - sobre a missão e valores, estratégia de
68-69 e, 168, 170
- cultura da empresa, 7 – 8
 - sinceridade e, 8, 16, 25-35, 339 desvios
das, 283 – 85 diferenciação e, 8, 48-49
 - boa governança corporativa e,
351-54
 - integridade e, 5, 151, 161 de
emprego e ajuste, 259, 271
- aprender a cultura, 7, 63, 76, 77-78, 90

ajuste de fusão e, 220, 225, 226 – 27
missão e, 8, 13-24

preocupações sociais, 354 – 56
valores de e, 8, 17 – 21, 91

voz e dignidade e, 8 e equilíbrio entre
trabalho e vida 53 – 57, 316, 327 – 30

compensação
orçamento operacional e plano, 198, 199,
200

diferenciação e, 46, 47 trabalho
escolha e 258 – 59, 278, missão e,
69
como motivação, 98, 106

pacotes de indenização e, 126, 235
Ver também bônus; recompensas

concorrência, 5, 8, 15, 165 – 254
melhores práticas e, 184 – 88
como chefe é prioridade, 316, 320, 321

processo de orçamento e, 197, 198, 199,
204 franqueza e, 30, 31

alterar as iniciativas de, 136, 137 – 38,
141

China ameaça e, 8, 340 – 45
respostas convencionais, a
diferenciação de 31 e 40,

União Europeia e, 233, 249 – 51 abordagem
de avaliação de cinco Slides, 167,
172 – 80, 188
candidatos a emprego e, 272
fusões e aquisições e, 235 Seis Sigma
e, 246, 247

estratégica posição e 167 – 88, três
cavalos de, 342 – 44 sindicatos e,
109

Conaty, Bill, 86-87, 91, 102 – 3, síndrome
de 110 conquistador, melhoria contínua,

220 – 21, 234 – 37, 184 série de
 Continuum, 177, 180
 Cooke, Janet, 157
 conselhos de administração, 345 – 48, 351 –
 54 cultura corporativa. Cultura de empresa
Ver escândalos corporativos, 103, 142, 144,
 150,
 308, 351, 352
 missão-valores disconnect e, 22, 23-24

 candor de redução de custo
 e, 27-28

 como resposta da concorrência, 31, 342
 – 43 Seis Sigma e, 245, 247
 Cox, Vivienne, 329
 gestão de crises, mudanças de 147 – 61
 forjadas pela sobrevivência de empresa
 159-60 e, 160 – 61 experiência
 emocional de, 154 – 55 cinco hipóteses
 de, 149, 153, 155,
 159, 160

 divulgação completa em, 149
 ineficaz, 156-57

 mídia e, 157-59 posse da solução,
 155 plano de ação para, 153 – 61
 prevenção de, 150 – 51

 subestimação do problema, 153 – 55
 Culligan International, as diferenças
 culturais 114 – 15

 diferenciação e, 47 – 48 fusões e
 aquisições e, 220,
 225, 226 – 27
 equilíbrio trabalho-vida, 320, 341

ÍNDICE

cultural se encaixam, 225-26. *Veja também* trabalho adequado; equilíbrio trabalho-vida

cultura. *Ver* companhia cultura fidelização de clientes, 19, 173, 180, 245, 247-48

DaimlerChrysler, 223 – 24
Dammerman, Dennis, 292 – 93
dança, Dave, 308 – 9

Morto homem andando feito, 5, 126 – 27
acordo do calor, 221 – 22, 224, 225, 228, 229, 237

De Beers, 154

Dell, 171, 343

de Molina, Alvaro, diferenciação de 240, 2, 8, 37-51, 339

controvérsia em torno, 37-38
valores culturais e, 47 – 48
definição de, 39 – 40 equidade de, 44-45

fogo e, 128 – 29
importância da, 359
liderança e, 65

gestão de média 70, 49-50, 98, 113 – 14

gestão do top 20, 41, 98, 109, 110 – 13, 285

fraco desempenho e, 5-6, 42, 45, 46, 47

dignidade. *Ver* a voz e dignidade
Dimon, Jamie, 19, 20, 223 Disney, 255
Mundo de Disney, 78

endócrinos, 98, 109, 113 – 14,
diversidade 124, 8, 346 – 48, 349
Donegan, Dick, 137

Dunne, Jimmy, DuPont, 294-
95-6, 262, ganhe 281-fora do
pacote, 229 – 30 eBay, 255,
342
Ebersol, Dick, 210
de borda, 85-86, 87, 92, 93, 95
EMI, 176

fenômeno de marca do empregado, 262 – 63
energizar, 84-85, 87, 92, 95, energia 172,
51, 139, 140, 185

e liderança, 63, 69-70, 346 positivo,
84-85, 87, 92, 339

Enron, 22, 23 – 24, 142, 144, 308
empreendedorismo
mudança e, 144 – 45

China e, 341

Nova Europa e, 350 – 51 *Ver*
também liderança

ética. *Ver* fraude; integridade; UE (União
Europeia), 233, 349 – 51 sistema de
avaliação de valores. *Ver* desempenho
avaliação
execução, 86-87, 93. *Veja também* as
melhores práticas
Expedia, 115
cota de exposição, 347 – 48

frente a frente, equidade 323 – 24,
38, 143, 151, 326
família. *Ver* equilíbrio entre trabalho e vida

Fast Company (revista), 238, 315
FedEx, 343

gabarito. *Ver* avaliação de desempenho
Fernández-Aráoz, Claudio, 361
Fiat, 232-33

FinancialTimes , 329
 disparando, 119 – 31
 efeitos colaterais de, 126
 sinceridade e, 45-46, 124, 125 – 26,
 128 – 29

 de mudança resistentes, 135, 141 – 43 efeito
 curta de homem morto, 5, 126 – 27, por
 razões económicas, 120, 121-22,
 128
 impactos emocionais de, 129 – 30

 para violações de integridade, 120 – 21,
 151 trabalho retorno depois, 272 – 75

 como o trabalho do gerente, 119,
 120, 123 erros de, 123 – 28

 mutuamente agradável despedida
 vs, 128 – 29

 por incumprimento, 5, 42-43, 45-46,
 119, 120, 122 – 25

 sistema de avaliação de desempenho e,
 128 – 29, 130
 surpresa a eliminação, 128 – 29, 131
 Ver também demissões
 primeiro trabalho, 270 –
 71

 Avaliação de cinco Slides, 167, 172 –
 80, 188

 Frota – banco de fusão de América, 239-
 40

 flexibilidade orçamental,
 198

 trabalhar arranjos, 323, 325, 327, 328,
 330, 335

ÍNDICE

- Ford, Henry, 216
Fortuna (revista), 158, 293
- Quadro 4-E (e 1-P), 82, 84-87, 92, 93, 96
- para novos empreendimentos,
 207 Fox News Channel, 214 – 15
 França, 48, 280, 350, 351
- fraude, 22 – 23, 24, 103, 160, 225
 prevenção de, 150 – 51 Sarbanes-Oxley
 Act e, 8 – 9, 98,
 103, 351-54
 Ver também escândalos
corporativos afresco, Paolo, 89, 232,
233 Friedman, guisado, 361
FTD, 255
Fubini, David, 361
- Gandhi, Mohandas, 61
Gartner, Michael, 229 Gary
drogas, 168 – 69, 343 Gates,
Bill, 61, 216
- GE (General Electric), 1-2, 6, 303, 324, 348
 auditoria de pessoal, de 92-93
 melhores práticas e, 185-87
- núcleo valores de, 18 e 19, 25, 30,
 31, 34-35, 225, 283 – 85, 305
- diretoria corporativa de, 291, 292, 346, 353
 centro de treinamento Crotonville, de 50,
 55, 79, 293, 314
 diversidade e, 314, 346 – 48, cota de
 exposição 349 e, 347 – 48
 globalização e, 171, 185, 290
 missão de, 15 – 17
 sindicatos e, 109 – 10
GE Aircraft Engines, 103, 148, 154 – 55,
160, 171, 178, 183, 201

GE Appliances, 56, 111, 136 – 38, 141, 155,
160-61, 182, 199-200, 324

GE Capital, 140, 170, 171, 229, 290 – 91 GE
Consumer Products Group, 136,
292

GE Fanuc Automation, 85

GE Medical, 176-77, 180, 187, 281 – 82,
290, 345

Motor GE90, 178-79

GE Plastics, 97, 123, 199-200, 212 – 13,
235, 262 – 64, 281, 282, 290

GE Power Systems, 181-82, 296 GE
transporte, 85, 282 Giuliani, Rudy,
53

globalização, 31, 40, 171, 185, 204, 206,
290, 321

GM (General Motors), 136, 219, 229 golf, 9,
292, 313, 315, governo 357 – 58, 4, 5, 8-9, 356-
57. *Ver também*

Lei Sarbanes-Oxley Act
Grossman, Larry, crescimento
229, 15

processo de orçamento e, 197-98
carreira e pessoal, 261, 262

fusões e aquisições, 218 – 43 orgânicos,
8, 205 – 16

competição estratégica e, 184
Grupo Bimbo, 99

estripar chamadas, 63, 72-73, 83, 85, 86,
87, 89 Gutoff, Reuben, 308

Harrison, Bill, 19, 142-43, 222 – 23, 241
Hasbro, 255

Heidrick & lutas 271 Henson,
Dan, 290 – 91 Hewett, Wayne,
290, 291, contratação, 81-96
testes de ácido de, 82-84

FAQs (perguntas frequentes) sobre, 81,
82, 90-96

4-E (1-P) quadro e, 82, 84-87, 92, 93,
96

chamadas de intestino em, 73
entrevista e processo, 81, 91-92 dos
líderes, 82, 88-90, 96 erros em, 95

Ver também de gestão de pessoas
Hitachi, 75, 170

Home Depot, a, 140 – 41, 349
honestidade. *Ver* sinceridade;
integridade, Honeywell, 233

HR (recursos humanos), 98, 99-103, 106,
308

qualidades necessárias para, 2, 99, 102
– 3, 117
estratégia e, 170
equilíbrio trabalho-vida e, 325, 327, 328,
330

Hume, Brit, 215

IBM, 136, 212
Illinois Tool Works, 292
Immelt, Jeff, 9, 111, 291, 348 – 49
Índia, 320, 357

ÍNDICE

informações

divulgação completa da, 156-57

falta de sinceridade e, 26, 35, 286 – 87

camadas dificultando, 98, 156

inovação, 31, 170, 171, 184, 199, 204, 343, 344

instinto. *Ver* intestino chama

integridade, 5, 14, 274

conselhos de administração e, 352

prevenção de crises e, 150 – 51

queima de violações, 120 – 21, 151

na contratação, 83, 96

no sistema de avaliação de

desempenho, 98, 103, 105, 106

Lei Sarbanes-Oxley e, 351 – 54

inteligência, 83, 83-84, 89, 90, 96

Internet, 187, 342

Intersil, 227 – 28

entrevista de processo, 81, 91-92, 95 – 96

única pergunta, 81, 95-96

Irlanda, 340

Japão, 144, 167, 350

concorrência e, 30, 31, 136, 137, 170, 342

diferenciação e, 48, 49 Jeter,

Derek, 46-47

Jett, Joe, 225

trabalho se encaixa, 184, 255

– 75, 278 trabalho cabe

gráfico, 257

procura de emprego, 270 – 75

Depois de ser solta, 272 – 75

encontrar primeiro emprego,

emprego certo encontrar 270,
275

Quando pego no vórtice da derrota,
273 – 74

quando preso no trabalho, 270 –
72 John Deere, 232

Johnson & Johnson, 152, 156, 263
Johnston, Larry, 111
Jones, Reg, 101, 290
JPMorgan Chase, 19, 142-43, 222 – 23,
237, 241

Kachmer, Mike, 115
Kampouris, Manny, 185-86
Kant, Immanuel, 29-30
Kelleher, Herb, 61
KFC, 187
Khosrowshahi, Dara, 115

Kidder Peabody, 77, 148, 158, 161,
225 – 26
King & Spalding, 353
Klein, Joel, 267 – 69
Klimkowski, Steve, 68
Krenicki, John, 281 – 82

sindicatos. *Consulte os*
sindicatos falta, Andy, 229

Lafley, r. G., 255
advogados, 156, 159

camadas, 98, 115 – 16, 156, 192
demissões, 16, 31, 119, 121 – 22, 128
relatos da imprensa de, 158

de fusões e aquisições, 218, 235
preparação para, 121-22
Ver também queima
liderança, 61 – 80

construção de equipes e,
características de 65-66, 82, 88-90,
96 da gestão das crises e, 147 – 61

oito regras da, 63, 64, 65-79
contratando, 88 – 96

fusões e aquisições e, 220, 230 – 34,
234 – 37
de novos empreendimentos, 207 – 9, 213
– 14
Seis Sigma e desenvolvimento de, 245,
247, 249

Ver também de gestão de pessoas

Levin, Jerry, 217
LeVino, Ted, 101
Lexan, 212, 235
estilo de vida. *Ver* trabalho-vida
equilíbrio pouco, Mark, 6, 296-97
Lombardi, Vince, 61
Lowe, 141
sorte, 278-79, 297

análise de mercado, 173-74, 343-44. *Ver*
também a concorrência; estratégia

Matsushita, 170
maturidade, 84, 96
Maytag, 200 MCI,
285

McKew, Maxine, 318, 319 McKinsey &
Company, 262, 285 McNerney, Jim, 200-
202, 208 – 9, 349 mídia

cobertura de crises de negócios por,
149, 155, 157-59, 160

ÍNDICE

(continuação)

como um mentor, 292, 293 fusões e
aquisições e,
228 – 29
novos empreendimentos e, 214 –
15 *Ver também* televisão

mentores, 288, 291 – 94, 346, 347
Merck, 152, 152 – 53

fusão de iguais (MOE), 220, 222 – 24 fusões e
aquisições, 8, 217 – 43,
348
Síndrome de conquistador, 220 – 21,
234 – 37

cultural vs ajuste estratégico, 220, 225,
226 – 27

impacto de negócio calor, 221 – 22,
224, 225, 228, 229, 237

calendário de integração, 231, 233
resistência à, 221, 239 – 43 reversa
reféns, 220,
227 – 30
sete armadilhas, 220 – 21
estratégia e, 176, 178

meritocracia. *Ver* diferenciação
Messier, Jean-Marie, México 133,
167, 320, 340, 341 Michelson, G. G.,
Microsoft 346, 61, 215, 263 268
médio 70, 41-42, 49-50

gerenciamento de, 98, 113 – 14
Miller, Rick, 237

missão, 8, 13 – 24 de
comunicação, de criação de 68-
69, de 17

reforço da, 16, 17, 21-24 erros, 77-78,
90

admissão e fixação, 83 na
contratação, 95

resiliência e, 90
Monferino, Paolo, 233
motivação, 15
diferenciação e, 47

mecanismos eficazes para, 98, 106 – 9 de
média 70 por cento, 41
Motorola, 245
Moynihan, Brian T., 239 – 40
MSNBC, 209 – 10, 215 Murdoch,
Rupert, 214 – 15

Nardelli, Bob, 140 – 41, 296, 297, 349
Navetta, Chris, 6, 355

Grazielli, Denis, 6, 139-40

NBC, 171, 209 – 10, 215, 228 – 29, 236,
325
Notícia do NBC, 229
Negociou a abordagem de liquidação para
orçamentação, 190, 191 – 94, 198,
201, 204

redes, 273, 288 nova Europa,
350 – 51 jornais. *Consulte*
mídia novos empreendimentos,
205 – 16

autonomia e, 211 – 13, 214 erros
comuns em, 206 – 7 líderes, 207 –
9, 213 visibilidade organizacional
de, 210 ressentimento em direção,
214

competição estratégica e, 176, 180, 184

Ver também fusões e aquisições escolas
públicas de Nova York, 267

NewYorkTimes , 157, 315 New
York Yankees, 46-47

Northwestern Memorial HealthCare, 68

Noryl, 33 – 34, 212 – 13, 235
Novak, David, 6, 187 Nunn,
Sam, 353

política do escritório, 43, 287. *Vejá
também* os chefes; equilíbrio
trabalho-vida

gestão de livro aberto, 122 planos
de funcionamento

vs orçamento, 197-200, 204,
otimismo, 63, 69-70, 273, 275, 295 o '
Reilly, Bill, 215

crescimento orgânico, 8, 205 – 16
autonomia e, 211 clagues, 210
lutando por recursos para 215
diretrizes para, 207, 209, 211,
gestão, 205, 207-9

reporte direto ao CEO e, 213 – 14

três erros comuns, 206,
organograma, 98, 114 – 17,
terceirização, 344, 357

Packard, Dave, 216
Paine Webber, 226

paixão, 82, 84, 87, 93, 96, 135, 207, 275 tipos de
pastor-pai, 2, 99, 102 – 3, 117

ÍNDICE

- paga. *Ver* compensação
- Penske, Roger, 353
- gestão de pessoas, 7 – 8, 97 – 117
- franqueza e, 31-35
 - mudança e, 134 – 45
 - gestão de crises e, 147 – 61
 - diferenciação e, 37-51, 98,
 - 113 – 14 diversidade
 - e, 348
- queima e demissões e, 119, 120, 123 – 30
- quatro princípios de 8HR e, 98, 99-103 e liderança, 61-80
- fusões e, 228 – 29, 235 – 37 mecanismos de motivação para, 98, 106 – 9 novos empreendimentos e, 206, 207 – 16 organograma e, sistema de avaliação de desempenho de 98 para, 98, 103 – 6
- relações com subordinados e, 288 – 90, 297, 346
- seis fundamentos do, 98-117
- estrelas e, 41, 98, 109, 110 – 13, 285
- estratégia e, 181 – 85 underperformers e, 5-6, 42,
- 45 – 46, 47, 119, 120, 122 – 29
- valores e, 21
- voz e dignidade e, 8, 53 – 57
- equilíbrio trabalho-vida e, 314 – 16,
- 331 – 32 PepsiCo,
- 187, 293
- avaliação de desempenho, 2 burocracia e, 98, 103 – 6 componentes de

diferenciação 104 – 5 e 2, 37, 41-46
desenvolvimento de empregado e, 66
fogo e, 128 – 29, 130
quatro Es e, 86-87

falta de sinceridade em, 26, 30-31, 34,
104, 124
liderança e, 65, 66
necessidade significativa, 103 – 6 pontos
pessoais de cegos e, 302 – 3, 310
promoções e, 105, 286

confiança e sinceridade, em 71, 98, 104,
151 Peters, Susan, 6, 324 – 25, 330
Philips, 176
Abordagem de sorriso falsa para
orçamentação, 190, 191, 198, 204
Pizza Hut, 187

capital político, 280, 282 – 87, 297, 346 atitude
positiva, 6, 7, 273, 288, 294-95,
297

energia positiva, 84-85, 87, 92, 339
prepotência, 70-71

Louvado seja, 31, 32, 41, 66,
67, 71 Pratt & Whitney, 178

Procter & Gamble (P & G), 255,
343 – 44

produtividade, 170, 204, 320, 321
concorrência e, 343
Seis Sigma e, 245
do processo de trabalho, 56
promoções, 277 – 98
frente a frente e, 323 – 24
sistema de avaliação de desempenho e,
105, 286

drenos de capital políticos e, 280,
282 – 87, 288

Quackenbush, Chris, 294-95 qualidade, 14,
182, 342, 343. *Ver também* Seis

Cotas de Sigma,
345 – 48

R & D (pesquisa e desenvolvimento),
348 – 49

RCA, 171, 228 – 29, 236 – 37

Reagan, Ronald, 154

reconhecimento, 98, 106, 108

Reed, Charlie, 77

Reiner, Gary, 321 – 22

Reliance Electric, 69

atividades repetitivas, Six Sigma e, 248, 249

resiliência, 90

resistentes, 135, 141 – 43, 221,

alocação de recursos de 239 – 43

diferenciação como, 38 novos

empreendimentos e, 208 – 9

estratégia como, 169, 171

responsabilidade, tendo, 71, 83, 160, 274

reverter a situação de reféns, 220, 227 – 30

recompensas

diferenciação e, 41, 47 para

grandes ideias, 69 missão e,

16, 185

como motivação, 98, 106 – 9

estrelas e, 41

valores e, 20 Ripplewood
Holdings, 144

ÍNDICE

- o risco de tomar, 33, 63, 76-78, 139
- Robb, Walt, 177, 180
- Robinson Linda Gosden, 361
- Roche, Gerry, 271 – 72
- Rodriguez, Alex, 46 – 47
- Rosso, Jean-Pierre, 233
- Rowe, Brian, 183, 183 – 84, 184
- Ruddick, Perry, 278-79
- salário. *Ver* compensação
- força de vendas, gestão, 66, 74, 176, 180, 184, 235 – 36
- Sandler, Herman, 294-95
- Sandler o 'Neill & Partners, 294-95
- lei Sarbanes-Oxley, 8 – 9, 98, 103, 351-54
- autoconfiança, 71, 88, 308, 330
- líderes como construtores da, 63, 65-67
- após revés, 272 – 75, 297
- autossuficiência, 6, 7, 239 – 43, 300-301, 339, 344, 345, 359
- Ataque de 11 de setembro, 6, 145, 294-95
- serviço, 14
 - como estratégia, 169, 171, 181-82, 342, 343 – 44
- Servitje, Daniel, indenização 99, 126, 235
- compartilhados de sensibilidades, 257, 259 – 60
- Sharer, Kevin, 285, 287
- Siemens, 176
- Seis Sigma, 8, 85, 171, 245 – 51, 290, 291, 322, 343
 - explicação de, 246-48
 - duas aplicações, 248 – 49, 251
- controles deslizantes, 98, 109, 112 – 13

Eslováquia, 6, 280, 350, 355
Smith Barney, 279

problemas sociais. *Consulte* empresas e a sociedade Southwest Airlines, 61

estrelas, 41, 98, 109, 110 – 13, 181, 285
para implementar a estratégia, 181-85

começar algo novo. *Ver* nova ven-
tures
Steindler, Herbert, 160
Prêmio Steinmetz, 106
ajuste estratégico, estratégia
de 224 – 25, 8, 165 – 88

melhores práticas e, 167, 183, 184 – 88
grande aha e, 167, 172 – 80, 184, 188
orçamentação e, 197-98
definição de, 168-71

implementação de, 181 – 85 análise
de mercado e, 173-74,
343 – 44
fusões e aquisições e, 220, 224 – 25,
235
como produto, 168, 188, 247
como serviço, 169, 171, 181-82, 342,
343 – 44

Seis Sigma e, 247 – 48, que
três passos, 167

Ver também concorrência
Stride Rite, 255

Tabela de sonhos perdidos, 5-6, 203 – 4
Taco Bell, 187

Tamke, George, 114 – 15
impostos, 4

trabalho em equipe, 7, 33, 34, 63, 65-67, 71-
72, 78-79, 90, 285, 286

diferenciação e, 46-47 como
valor, 225, 285

tecnologia, 171, 226, 264, televisão
342, 209 – 10, 214 – 15, 217
terminações. *Consulte* a disparar;
terrorismo de demissões, 6, 144 – 45,
294-95 Thatcher, Margaret, 318

3M, 200-202, 209, 309, 349 3M
China, 6, 201 – 3

Time Warner, 214, 217, 238 fusão
AOL com, 217, 238
Tinker, Grant, 228 – 29
Top 20 – média 70 – fundo 10 perfor-
mance categorias. Diferenciação de
Ver

Top artistas. *Ver* estrelas
Torre, Joe, 46, 47 Toshiba,
170
Toyota, 187

Trade-offs básicos, 94, 256, 309 – 10, 311,
318, 319 – 20, 331, 334

formação
como prevenção de crises,
diferenciação de 151 e, 41, 50
quadro 4-E e, 92 como
motivação, 98, 106,
108 – 9
Seis Sigma, 249 como
estratégia, 170

equilíbrio trabalho-vida e,
transparência 314
gestão de crises e, 151, 157

— 371 —

ÍNDICE

(<i>continuação</i>)	Fornecedor de serviços financeiros, 290
cultura de integridade e, 151, 161	Vioxx, 152 – 53
liderança e, 63, 70 – 77	visibilidade, 288, 290 – 91, 297, 347

Trotter, Lloyd, 182 – 84, 347	visão, 63, 67-69, 89 competição estratégica e, 165, 177,
confiança	
processo de orçamento e, 190, 201	178-79, 184 – 85
definição de, 71	Vivendi, 144
estabelecimento de, 63, 70-72	voz e dignidade, 8, 53 – 57, 305, 339
disparo de problemáticas e, 125	Processo de trabalho e, 55-57
utilizando-se o capital político e, 286 – 87	vórtice da derrota, 273 – 74
verdade. <i>Ver</i>	<i>Wall Street Journal</i>
sinceridade	155
Turner, Ted, 238	Wal-Mart, 171, 186, 263
Tyco, 308	<i>Washington Post</i> 157
Tylenol, 152, 156	Weinberger, Caspar, 154
	Welch, Carolyn, 314, 315
UBS, 226	Wendt, Gary, 140
underperformers	Whirlpool, 200
diferenciação e, 5-6, 42, 45-46, 47	denunciantes, 126, 154
queima de, 119, 120, 122 – 29	Whitman, Meg, 255
equilíbrio	Williams, Dennis, 208
trabalho-vida e, 229 – 30	Rede de mulheres (GE), 314, 346
sindicatos, 30, 98, 109 – 10, 306	Woodburn, Bill, 333
Universidade de Illinois, 269, 277	ética de trabalho, 341
Pizza crosta	
superior, 168, 188, 247	equilíbrio trabalho- vida, 6, 313 – 35
U.S. Steel Kosice, 6, 355	recursos de backup e, 330

Internacional de Utah, 170	como sistema de pivete, 323 – 29, 335 compartimentalização e, 332 – 33
valores, 8, 17-24, 91	
como	
comportamento s, 5, 17, 18 – 20	como os chefes pensam, 316 – 17, 320 – 30, 335
sinceridade e, 30, 225	significado de, 317 – 18
criação de, 17 – 18	negociação de, 327 – 29
definição de, 13 – 14	
promulgação, 5, 17, 18 – 20	Processo de trabalho, 55-57
liderança e, 305 – 6	WorldCom, 308
fusões e, 220, 225, 226 – 27	Série de mundo, 65, 79
missão e, 17, 21-24	World Trade Center, 6, 294
106 e, avaliação de desempenho banalidades, vs, 18	Wright, Bob, 229
capital político e, 283 – 85, 286	Xerox, 136
reforço dos, 20-21	XFL (liga de futebol), 210
equilíbrio	
trabalho-vida e, 326, 331	
<i>Ver também</i>	
cultura da empresa	Yu, Kenneth, 6, 201 – 2
variação, Six Sigma e, 248	Yum! Brands Inc., 6, 187 – 8

Sobre o autor

JACK WELCH começou sua carreira com a General Electric Company em 1960 e em 1981 tornou-se oitavo chairman e CEO da empresa.

Durante seu mandato, GE valor de mercado aumentada de US \$ 400 bilhões, tornando-se mais valiosa corporação do mundo. Welch é atualmente a cabeça de Jack Welch, LLC, onde atua como consultor para um pequeno grupo de CEOs de Fortune 500 e fala para empresários e estudantes ao redor do mundo. Ele é o autor do *New York Times* #1 Best-seller *Jack: direto do intestino*.

SUZY WELCH é o ex-editor da *Harvard Business Review*. Ela estudou na Universidade de Harvard e Harvard Business School e é autor de numerosos artigos sobre liderança e comportamento organizacional e colaborador de vários livros sobre

gestão. Ela é uma colunista para a revista *Fast Company*.

www.JackWelchWinning.com

Não perca o próximo livro de seu autor favorito. Cadastre-se agora para AuthorTracker, visitando www.AuthorTracker.com.

Também por Jack Welch

Jack: direto do intestino

(com John A. Byrne)

Crédi tos

Jaqueta design por Andrea Brown
para fotografia de jaqueta Mucca
Design frontal © 2004 pela fotografia
dos autores de Darryl Estrine © 2004
por Elin Primavera

Direito s autorai s

Ganhar . Copyright © 2005 por Jack Welch, LLC. Todos os direitos reservados sob convenções de Copyright Pan-americano e internacional. Pelo pagamento das taxas exigidas, lhe concederam o direito não-exclusivo, intransferível para acessar e ler o texto deste e-book na tela. Nenhuma parte deste texto pode ser reproduzida, transmitida, baixo carregado, descompilado, reverso projetado, ou armazenado ou introduzido em qualquer armazenamento de informação e sistema de recuperação, sob qualquer forma ou por qualquer meio, eletrônico ou mecânico, agora conhecido ou inventado adiante, sem o permissão expressa por escrito da PerfectBound™.

O logotipo de PerfectBound™ e PerfectBound™ são marcas registradas da HarperCollins Publishers, Inc.

Adobe Acrobat eBook Reader
março de 2005 ISBN 0-06-079621-9

Biblioteca de dados de catalogação-
na-publicação do Congresso

Welch, Jack, 1935-

Vencer / Jack
Welch com
Suzy Welch.
– 1ª Ed. p.
cm.

Inclui índice.

[Sobre o editor](#)

Austrália

HarperCollins Publishers (Austrália) PTY.
Ltd. Ryde 25 estrada (caixa postal 321)

Pymble, 2073 NSW, Austrália
<http://www.perfectbound.com.au>

Canadá

HarperCollins Publishers Ltd.

55 avenue Road, Suite 2900

Toronto, Ontário, M5R, 3L 2, Canadá

<http://www.perfectbound.ca>

Nova Zelândia

HarperCollinsPublishers (Nova Zelândia)
limitada

Caixa postal 1

Auckland, Nova Zelândia
<http://www.harpercollins.co.nz>

Reino Unido

HarperCollins Publishers Ltd.

77-85 Fulham Palace Road

London, W6 8JB, UK

<http://www.uk.perfectbound.com>

Estados Unidos

HarperCollins Publishers Inc.

10 East 53rd Street

Nova York, NY 10022

<http://www.perfectbound.com>