



# O GERENTE MINUTO

## Como Tomar Decisões Rápidas

(Resumo do Livro dos autores: Kenneth Blanchard & Spencer Johnson – Editora Record)

Este livro relata a história de um jovem que andava a procura de um "Gerente Eficaz". A busca levou-o a lugares variados e distantes no seu país.

Conversou com inúmeros gerentes e conheceu todos os tipos de empresas e escritórios, públicos e privados. Começava a conhecer as maneiras como pessoas gerenciavam pessoas. Conheceu gerentes durões, cujas empresas venciam, enquanto os colaboradores perdiam. Alguns superiores desses homens os julgavam bons gerentes, enquanto os seus subordinados pensavam o contrário.

Todas as vezes que o jovem encontrava com esses gerentes, fazia-lhes uma pergunta.

- Que tipo de gerente o senhor diria que é?

As respostas variavam muito pouco, pois diziam: sou um gerente autocrata, realista, prático e orientado para o lucro. Notando em seus relatos, orgulho e interesse apenas por resultados, pouco se importavam com as equipes e com os sentimentos das pessoas.

Conheceu também muitos gerentes democratas, bonzinhos, cuja situação era ao contrário, apesar das respostas serem quase as mesmas, pois a única coisa que mudava, era que esses gerentes eram humanos. Mas sentiam-se perturbados, pois as pessoas ganhavam e as empresas perdiam, não eram bem vistos pela direção das empresas.

O jovem achava que esses dois tipos de gerentes eram apenas parcialmente eficazes. Para o jovem os "Gerentes Eficazes" pensava ele, dirigem a si mesmos e as pessoas com quem trabalham de um modo tal que empresas e pessoas lucram por igual com a sua existência. Mas o jovem não desistiu, estava focado em sua busca do "Gerente Eficaz".



Ao ouvir falar de um gerente muito especial, o jovem ficou curioso em saber se disporia a compartilhar com ele seus segredos. Ele telefonou para a secretaria desse gerente, solicitando uma entrevista e imediatamente a secretaria pôs o jovem em contato com ele.

Para surpresa do jovem o gerente o tratou muito bem ao telefone e disse que poderia ir ao seu escritório a qualquer hora da semana exceto as quartas-feiras pela manhã.

O jovem resolveu ir visitá-lo. Ao entrar na sala do gerente, o jovem foi recebido com um sorriso e convidado a se sentar. Iniciaram uma longa conversa na qual o jovem estava interessado em saber como o gerente administrava as pessoas, fazendo-lhe varias perguntas:

- O Sr. mantém reuniões regulares com seus subordinados?
- Como o Senhor gerencia as pessoas?
- O que é que o senhor faz nas reuniões?

O gerente então respondeu que era um gerente cordial, mantinha reuniões toda quarta-feira na parte da manhã com seus subordinados, disse-lhe a importância de convocar uma reunião e disse-lhe ainda que só se consegue resultados através das pessoas.

O Foco tem que ser tanto com as pessoas como nos resultados, pois os dois andam de mãos juntas. O Rapaz então perguntou o que o tornava um gerente especial. A resposta foi: -ser um "Gerente-Minuto". Essa resposta deixou o jovem curioso, pois nunca havia ouvido aquele termo e ao perguntar ao gerente o que era um "Gerente Minuto", ele o recomendou a procurar alguns de seus funcionários, que seriam os ideais para responder aquela indagação.

O jovem curioso saiu para entrevistar os funcionários subordinados aquele gerente. O primeiro seria o Senhor Trenell ao encontrar-se com ele notou que era um homem de meia-idade e muito sorridente que foi logo lhe perguntando se o seu gerente havia falado sobre ser o mesmo um "Gerente-Minuto", o jovem confirmando, perguntou se era realmente verdade aquilo e com convicção, o homem respondeu que sim e que raramente se encontrava com seu chefe.



Espantado o jovem questionou se o gerente não auxiliava o homem em suas tarefas e o mesmo respondeu que nessas horas era realizado pelo gerente o estabelecimento de "Objetivo-minuto", que consiste em anotar os objetivos com eficiência em não mais que uma folha de papel para que sejam lidos e entendidos em menos de um minuto, evitando assim o desperdício de tempo. Sendo regra neste relato não usar mais do que 250 palavras.

O Senhor Trenell mostra como o "Gerente Minuto" é tão eficaz em um grande e significativo exemplo. Uma certa vez Trenell estava com um problema e resolveu pedir ajuda a seu gerente, o mesmo não hesitou em ajudá-lo, ou melhor, fez com que o próprio Trenell soubesse lidar com o seu problema e ele mesmo o resolvesse, e foi isso que aconteceu, o próprio Trenell ao relatar os fatos deu as soluções para a resolução do problema, mostrando porque o "Gerente Minuto" é também um grande estimulador de pessoas, não dando apenas o peixe, mas ensinando a pescar.

O Senhor Trenell pediu então que o jovem fosse procurar pelo Senhor Levy, porque somente ele poderia dar continuidade as suas perguntas.

Ao encontrar com o Senhor Levy, foi revelado o segundo segredo que para uma administração eficaz também são fundamentais os "Elogios-Minuto", que é a forma de surpreender o funcionário fazendo alguma coisa certa.

Esse estilo é muito interessante diz Levy, pois a maioria dos gerentes quer na verdade surpreender as pessoas fazendo algo errado, para chamar a atenção, mas com o gerente minuto é totalmente diferente, pois ele surpreende a pessoa fazendo algo certo, daí solta um "Elogio-Minuto" que nada mais é que uma forma da pessoa sentir-se valorizada e reconhecida.

Mas, enfatiza Levy, que isso ocorre apenas quando o funcionário é novo na empresa, depois não precisa mais que o gerente minuto o surpreenda, pois o objetivo é que o próprio funcionário surpreenda-se executando suas tarefas corretas.



Levy, então pediu para que o jovem procurasse pela Senhora Brown. Ao chegar ao gabinete da Senhora Brown, o jovem ficou surpresa em vê-la sorridente e recebendo-o com muito prazer. E logo lhe respondendo as mesmas respostas para as perguntas que fizera aos demais entrevistados.

Ao perguntar com que frequência ela via o gerente, a resposta foi a seguinte: -raramente, a não ser quando faço algo de errado, daí ele vem até mim e aplica uma "Repreensão-Minuto". E é esse o último segredo para uma administração eficaz em que consiste em corrigir um erro de forma coerente e objetiva para que a pessoa que o faz seja orientado e encorajado a dar a volta por cima e transformar o erro em frutos de progressão.

Após ter descoberto as formas especiais de gerenciar, o jovem voltou ao escritório do "Gerente Minuto" para agradecer, e o mesmo não hesitou em atendê-lo novamente. Sempre sorridente o gerente perguntou o que descobrira? O jovem disse tudo o que descobriu sobre a forma de gerenciamento eficaz.

Ao final do seu relato, o "Gerente Minuto" o convidou a fazer parte de sua equipe. O jovem ficou surpreso com o convite e logo aceitou. Não imaginava que mais tarde se transformaria também em um "Gerente-Minuto".



## Resumo dos “Segredos” do “Gerente Minuto”

Os “**Objetivos-Minuto**” consistem simplesmente em:

1. Concordar sobre seus objetivos;
2. Definir sobre o que será considerado bom comportamento / desempenho apropriado;
3. Escrever os objetivos em uma única folha de papel, utilizando menos de 250 palavras;
4. Ler e reler cada um dos objetivos, o que requer em torno de um minuto cada vez que fizer isso;
5. Reservar um minuto todos os dias para rever o desempenho;
6. Verificar se o seu comportamento combina ou não com os objetivos.

Os “**Elogios-Minuto**” produzem resultados quando você:

1. Diz a pessoa de frente, com antecedência, que vai informá-la sobre como ele esta se saindo;
2. Elogia imediatamente a pessoa;
3. Diz a essa pessoa o que ela faz certo e de modo específico;
4. Diz a ela o quanto você ficou satisfeito com o que ela fez de certo e como isso ajuda a empresa e as outras pessoas que nela trabalham;
5. Faz uma pausa, para permitir que elas realmente sintam o quanto você se sente satisfeito;
6. Encoraja-as a continuar procedendo assim;
7. Dê um aperto de mão ou um toque no ombro de modo a deixar claro que você apóia o sucesso dela na empresa.



A **"Repreensão-Minuto"** funciona bem quando:

1. Diz a pessoa, com antecedência, que vai informá-la como esta se saindo, e isto de forma clara e sem rodeios;

### **A primeira parte da repreensão**

2. Repreender imediatamente a pessoa;
3. Diz a ela o que fez de errado especificadamente;
4. Informe-a como se sente em relação ao erro e de modo bem claro;
5. Fazer alguns segundos de silêncio embaraçoso, para que ela sinta como você se sente;

### **A segunda metade da repreensão**

6. Aperte a mão da pessoa ou toca-a de uma maneira que a deixa convicta de que esta honestamente do lado dela;
7. Reafirme seu respeito por ela, mas que não gostou do seu desempenho profissional naquela situação;
8. Esteja ciente de que, uma vez terminada a repreensão, o assunto deve ser dado por encerrado.

Esses três métodos de se comunicar é a forma mais eficaz de se manter as pessoas satisfeitas com o trabalho e consigo mesma.





Abaixo, temos os pensamentos que o gerente minuto deve lembrar sempre, pois são eles que norteiam um bom gerenciamento de pessoas.

- 1.** *“Pessoas satisfeitas consigo mesmas produzem bons resultados.”*
- 2.** *“Ajude as pessoas a alcançarem seu pleno potencial. Flagre-as fazendo alguma coisa certa.”*
- 3.** *“O melhor minuto que aplico é aquele que invisto nas pessoas.”*
- 4.** *“Todos são vencedores potenciais. Algumas pessoas parecem perdedoras. Não se deixe enganar pelas aparências.”*
- 5.** *“Reserve um minuto: examine seus objetivos. Examine o seu desempenho. Verifique se seu comportamento está de acordo com seus objetivos.”*
- 6.** *“Nós não somos apenas nosso comportamento. Somos, também, a pessoa que dirige nosso comportamento.”*
- 7.** *“Objetivos iniciam comportamentos. Conseqüências mantêm comportamentos.”*



Ainda de acordo com livro, o autor apresenta um método que ainda é muito desconhecido por vários gerentes, pois na maioria dos casos os mesmos não empregam as técnicas de *"Sempre tente pegar seu funcionário fazendo a coisa certa"* ou *"Elogios"*, para muitos gerentes é mais fácil dar uma *"Bronca"* do que dar um elogio.

