

RICHARD KOCH

GESTOR E INVESTIDOR DE SUCESSO • AUTOR *BESTSELLER*

MAIS DE UM MILHÃO DE LIVROS VENDIDOS

O GESTOR

3.^a
EDIÇÃO
REVISTA



10 CAMINHOS PARA SER UM GRANDE LÍDER

v o g a i s

Índice

Prólogo	11
Prefácio	13

PRIMEIRA PARTE

PERGUNTA: SENTE-SE ESGOTADO?

Capítulo 1: Gostaria de simplificar o seu trabalho e a sua vida?	21
Capítulo 2: A arma secreta	31

SEGUNDA PARTE

RESPOSTA: DEZ CAMINHOS PARA SE TORNAR UM GESTOR 80/20

Primeiro Caminho: O gestor investigador	55
Segundo Caminho: O gestor superconetor	75
Terceiro Caminho: O gestor mentor	91
Quarto Caminho: O gestor alavancado	105
Quinto Caminho: O gestor libertador	127
Sexto Caminho: O gestor que procura o sentido	139
Sétimo Caminho: O gestor com muito tempo	159
Oitavo Caminho: O gestor simplificador	183
Nono Caminho: O gestor preguiçoso	203
Décimo Caminho: O gestor estratégico	217
Resumo: O gestor 80/20 completo	227
Epílogo: O gestor 80/20 e a organização 80/20	239
Agradecimentos	245
Notas	247

Para Nicholas Walt, com um obrigado atrasado

«Quanto aos métodos, pode existir um milhão ou até mais, mas princípios há poucos. O homem que compreende os princípios pode escolher bem os seus próprios métodos. O homem que experimenta métodos, ignorando os princípios, deparar-se-á — com certeza — com obstáculos.»

RALPH WALDO EMERSON

Prólogo

Há pouco mais de um ano estava a ler *The 80/20 Principle* pela décima vez, mais ao menos. Trabalhava com gestores de muitas das maiores empresas do mundo e estava surpreendido por praticamente não aplicarem este princípio à sua gestão. Em conversas tornou-se claro que conheciam o Princípio 80/20, mas a sua forma de gerir demonstrava que não aplicavam o potencial prático no seu trabalho do dia a dia.

Por isso entrei em contacto com o Richard e sugeri-lhe que escrevesse o livro que hoje tem nas suas mãos.

Porquê?

Porque quero que existam mais gestores 80/20. Muitos mais.

O que quer isto dizer?

Quero mais executivos que atinjam excelentes resultados, transformem as suas empresas e ajudem as pessoas que lideram a dar o seu melhor; e, ao mesmo tempo, que se sintam mais vivos, satisfeitos e felizes. Principalmente, quero assistir à transformação da própria natureza de como trabalhamos, para que toda a gente se aperceba que os resultados extraordinários são possíveis com o habitual esforço — se realmente quisermos atingir esses resultados.

O mérito deste livro é ser extremamente prático. Começará a aplicar as lições assim que as ler. Está pronto para melhorar a sua vida e o seu negócio?

O engenho do Princípio 80/20 é ser contraintuitivo. Richard Koch torna acessível o contraintuitivo.

Ao mesmo tempo é essencial compreender que, apesar de Richard Koch simplificar o sucesso elevado, não se consegue alcançar objetivos notáveis sem algum esforço fora do comum. A questão é que este esforço fora do comum não precisa de ser um trabalho pesado. Não precisa de ser desmotivante. Não precisa de pôr em causa os seus valores. Não precisa de o dominar a si nem aos que ama. Na verdade, são tudo sinais claros de que está no caminho errado.

O esforço fora do comum que este livro tão brilhantemente recomenda está na mente. Está disposto a *pensar* de uma forma nova, a um novo nível? Se sim, prepare-se para aprender com um dos especialistas. Ele está prestes a ensiná-lo como usar as ferramentas mais produtivas que tem à sua disposição, incluindo muitas que pensava que estavam fora do seu alcance.

Se puser em prática o que aprender nestas páginas, vai ver que é o esforço mais agradável que alguma vez empreendeu, não só para si, como para todos os que estão à sua volta. Quando corretamente adotado, o Princípio 80/20 tem o potencial de mudar a nossa vida.

Tive o prazer de assistir à evolução deste livro e foi um privilégio ver o Richard a trabalhar, ver as ideias dele a desenvolverem-se e observar a paixão para com o leitor. Este é um livro que ajuda toda a gente a transformar-se na melhor versão de si mesmo; e vai fazer com que o próprio leitor contribua para que os outros também vivam da melhor forma.

Se ler este livro irá apreciá-lo. Mas se o viver, ele transformará a sua vida.

Toda a gente quer trabalhar para um gestor 80/20.

Não acha que chegou o momento de se tornar um?

MATTHEW KELLY
Singer Island, Florida
Junho de 2012

Prefácio

«Quando o trabalho é um prazer, a vida é bela!

Quando o trabalho é uma tarefa, a vida é uma escravidão.»

MÁXIMO GORKI, *Albergue Noturno*

Quer simplificar o seu trabalho e a sua vida? O volume de trabalho que enfrenta é tão desencorajador que, muitas vezes, se sente a ficar para trás? Sente que o trabalho o controla, em vez de ser ao contrário?

Se sim, não é o único. Um grande número de gestores — principalmente nestes tempos difíceis — sente o mesmo.

Mas há uma solução e essa solução não só irá melhorar exponencialmente o seu desempenho, como lhe irá permitir fazê-lo trabalhando *menos*.

Sim, é verdade.

A resposta está em tornar-se um gestor muito mais *eficaz* e este livro explicar-lhe-á como. Também lhe irá explicar como pode desfrutar do seu trabalho e construir uma carreira gratificante sem stress e horas extraordinárias. E como conseguir atingir muito mais do que consegue hoje sem ir contra a sua verdadeira essência ou prejudicar a sua família e os seus amigos.

Como é que tudo isto é possível?

A maior parte das empresas, e obviamente a maior parte dos gestores, concentra-se no investimento em vez de no rendimento.

Centram-se no processo — as mil e uma tarefas que têm de fazer todas as semanas —, quando se deviam centrar nos resultados — em particular nos que produzem os *melhores* resultados. Sim, tal como este livro vai demonstrar, quando analisar minuciosamente o que produz excelentes resultados, a resposta é surpreendente.

Como verá, a maior parte dos resultados excelentes é alcançado com relativamente pouca ação e energia. Mas os pequenos investimentos que produzem grandes resultados estão, normalmente, escondidos sob um grande número de investimentos que produzem alguns bons resultados e, muitas vezes, resultados muito maus. As empresas e os gestores tendem a olhar para as médias e não para os extremos e valores discrepantes. Ainda assim, surpreendentemente, estes são os que de facto importam.

Sabemos isto por causa de um princípio económico bizarro que foi descrito pela primeira vez há mais de cem anos pelo economista italiano Vilfredo Pareto. Desde então, foi validado por vários outros economistas e estratégias comerciais. A «Regra Pareto» — ou, como eu lhe chamo, o Princípio 80/20 (ou simplesmente o Princípio) — advém da reflexão de que **se dividirmos o mundo em causas e resultados, relativamente poucas causas (mais ou menos 20%) originam, praticamente, a maior parte dos resultados (mais ou menos 80%)**. Assim, um pequeno número de pessoas é responsável pela maior parte do progresso humano (e, na verdade, pela maior parte dos desastres humanos). Poucos condutores causam a maioria dos acidentes. Poucos gestores determinam o sucesso ou o fracasso da sua empresa. Já se demonstrou vezes sem conta que um número limitado de produtos, clientes e decisões representa a maioria dos lucros da empresa. Ao concentrar-se no número limitado e crucial de clientes e produtos — vendendo mais dos produtos muito lucrativos a clientes ultralucrativos — é frequentemente possível multiplicar os lucros muitas vezes.

Há quinze anos, escrevi um livro que desenvolvia a aplicação do Princípio às nossas vidas pessoais. Neste novo livro trato das

vidas profissionais dos gestores e das poucas coisas que precisam de fazer de modo a maximizar os resultados. Primeiro, vou apresentar o Princípio e explicar como funciona. No entanto, este é um livro sobretudo prático, que lhe explica como aplicar o Princípio da forma mais fácil e simples possível. Se tem alergia aos números até pode saltar o Capítulo 2, que se foca no próprio Princípio (apesar de não exigir nenhum conhecimento prévio em economia e estatística, nem interesse). O núcleo do livro está na Segunda Parte, que o orienta ao longo dos dez caminhos através dos quais se pode tornar um gestor supereficaz. Fique descansado que todas essas dez técnicas são baseadas num princípio económico comprovado — mesmo que pareça que funciona de uma forma estranha e contraintuitiva.

Metade do esforço para se tornar um gestor muito mais eficaz centra-se, simplesmente, no conhecimento do mundo às avessas em que vivemos — no qual a maior parte dos esforços são uma perda de tempo, mas algumas intervenções bem selecionadas podem transformar a sua própria vida e as vidas dos outros. Ao avançar pelo livro vai descobrir muitas revelações surpreendentes que revolucionarão a sua maneira de ver a vida e o trabalho. Por exemplo:

- Os gestores precisam de uma alavanca para fazer com que um esforço diminuto tenha excelentes resultados. Vamos analisar sete fontes de força de alavanca, algumas das quais óbvias, outras menos, mas todas subaproveitadas.
- Os gestores mais bem-sucedidos não se ajudam apenas a si mesmos. Ajudam as outras pessoas a estabelecerem relações umas com as outras — em especial aquelas que não se conhecem porque se movimentam em mundos diferentes.
- Os gestores respeitados (e, muitas vezes, venerados) dedicam algum do seu tempo todas as semanas a encorajar, apoiar e orientar as outras pessoas. Vai, em breve, aperceber-se de que os proveitos da produtividade e do espírito de equipa

são totalmente desproporcionais em relação ao pequeno esforço necessário.

- ▶ Os gestores eficazes também dão autonomia ao seu pessoal, oferecendo-lhes liberdade para se dedicarem àquilo que fazem melhor. Mas atenção: esta não é a alternativa fácil. Exige uma abertura e honestidade totais de ambos os lados, bem como o reforço de padrões elevados.
- ▶ Os gestores não precisam de ter pouco tempo — num mundo em que todos os segundos contam, podem ter tempo de sobra. Os melhores resultados são alcançados quando não nos deixamos levar pela agitação e ruído que domina quase toda a gente.
- ▶ Todas as carreiras bem-sucedidas são marcadas por decisões-chave que, apesar de pouco frequentes, se tornam fulcrais.
- ▶ O progresso excecional flui da combinação de uma preguiça informada com o cálculo inteligente e a ambição extrema.

Algumas das dez maneiras de se tornar um gestor excecional são fáceis de dominar. Outras requerem um esforço maior, mas apenas no sentido de estar disposto a mudar a sua abordagem, e não no sentido mais tradicional de uma labuta difícil e de correr riscos em becos sem saída. Todos estes dez caminhos resultam num reembolso fenomenal a longo prazo, não apenas em termos financeiros, mas também pelo facto de se sentir bem consigo, mesmo porque está a melhorar as vidas das outras pessoas.

É bom demais para ser verdade. Qual é o senão?

Bem, na verdade, há três.

Para que esta abordagem funcione, primeiro tem de pôr de lado as suas suposições e os seus hábitos de trabalho antigos. Tem de parar de ser o carneirinho e começar a pensar tudo pela sua própria cabeça. Pode ser difícil até se habituar.

O segundo senão é que tem de trabalhar no tipo certo de trabalho, para a empresa certa, com o tipo certo de chefe. Em linhas

gerais, isto implica que tenha liberdade de ação para fazer a diferença numa empresa que encoraja em vez de esmagar a liberdade e a criatividade. Infelizmente, a maior parte dos trabalhos e das empresas não se encaixa nesta descrição. Contudo, há algumas assim por aí e são bastante fáceis de encontrar. Tendem a ser altamente bem-sucedidas, crescem quando a maior parte dos seus concorrentes estagnam ou declinam e têm funcionários muito felizes.

O terceiro senão é que tem de querer fazer algo com a sua vida. E, com isto, eu quero dizer *realmente* querer, com todo o coração e alma. Não interessa o que seja, desde que o queira realmente.

Se estes três senãos ainda não o desencorajaram, continue a ler. Como Karl Marx, um dos pensadores mais originais do século XIX, afirmou, ainda que noutro contexto, não tem nada a perder a não ser as suas correntes.

E tem um mundo maravilhoso a ganhar!

PRIMEIRA PARTE

PERGUNTA: SENTE-SE ESGOTADO?

CAPÍTULO 1

GOSTARIA DE SIMPLIFICAR O SEU TRABALHO E A SUA VIDA?

«Roy Grace sentia, cada vez mais, que a sua vida era uma luta constante contra o relógio. Como se fizesse parte de um concurso que não oferecia, na prática, prémio algum pela vitória, porque não acabava nunca. Por cada *e-mail* que conseguia responder, recebia mais cinquenta. Por cada pasta de arquivo em cima da secretária que conseguia despachar, outras dez chegavam.»

PETER JAMES, *Dead Tomorrow*¹

O trabalho é esgotante. Não acha? Tudo se acumula na caixa de entrada do seu *e-mail* e em cima da secretária? Sente que está sempre atrasado? Tem dificuldades em terminar as suas listas de tarefas? Na maior parte das vezes já é noite avançada quando chega a casa? Sente que está sempre de «piquete» com os dispositivos móveis? Sente-se deprimido quando vai para o trabalho e culpado ao voltar para casa? Acha que nunca vai conseguir terminar todo o trabalho que tem para fazer e que nunca se sentirá em controlo? Suspeita que o seu chefe não compreende, nem se preocupa?

Se se identifica com qualquer uma destas questões, tenho boas notícias para si.

O trabalho não tem de ser assim.

Não nego que estas pressões existam, nem que sejam cada vez maiores para a maior parte dos gestores.

Quando comecei a minha carreira, há quarenta anos, trabalhava para uma grande empresa petrolífera. Era frustrante porque existiam muitos níveis e departamentos dentro da organização, mas não era esgotante e havia imensas pessoas que tinham todo o gosto em ajudar, caso fosse preciso. Estes gestores estavam aborrecidos porque tinham trabalho a menos. Tínhamos de seguir procedimentos simples, as descrições das funções eram claras e os colegas tinham tempo de sobra para me mostrarem como é que tudo funcionava.

Todas as sextas-feiras, a direção do meu departamento ia para o *pub* por volta do meio-dia para um almoço de duas ou três horas em que apenas se bebia. Passado algum tempo, também eu fui convidado. Durante estes longos almoços, descobri que muitos dos meus colegas não gostavam dos seus trabalhos, mas nunca os ouvi a queixarem-se de que a pressão era demasiada. O trabalho era agradável — e até mesmo ininterruptamente — social. Tínhamos sempre tempo para descontrair, conversar e organizar a vida fora do escritório. Ninguém — e era mesmo *ninguém* — almoçava à secretária nos anos 1970.

Por volta desta altura, Robert Townsend, que fez crescer a Avis Rent-a-Car de uma pequena equipa para uma empresa internacional altamente bem-sucedida, fez algo praticamente único para um gestor naquela altura. Escreveu um livro! Estava tão farto das múltiplas camadas de burocracia, dos conglomerados dispersos e cada vez mais distantes de trabalhadores e clientes, que pôs em ação uma saraivada gigantesca contra os magnatas que estavam à frente do mundo empresarial americano, acusando-os de reprimir as pessoas e de estagnar os lucros. O livro dele tem o título perfeito de *Up the Organization*.

«Na maior partes das empresas», Townsend começa, «o pessoal do correio interno, o presidente, os vice-presidentes e as estenógrafas

têm todos três coisas em comum: são dóceis, estão aborrecidos e são monótonos.»² A América tornara-se uma «nação de funcionários de escritório», de «mortais formados para servir instituições imortais». A mensagem dele para os CEO era: «O vosso pessoal não é preguiçoso nem incompetente. Apenas parece... Parem de deitar abaixo os vossos funcionários. A culpa de estarem enferrujados com trabalho insuficiente é *vossa*.»³

Várias das acusações de Townsend ainda têm eco hoje, passados mais de quarenta anos. Mas ele disse mesmo: «enferrujados com trabalho *insuficiente*»? Há alguma coisa errada aqui, tendo em conta os padrões modernos. Talvez estivesse a ser sarcástico. Mas não, ele estava mesmo a falar a sério. Em 1970, havia pouco trabalho de gestão para todos.

Como os tempos mudam! O excesso de pessoal já passou de moda há muito. As contínuas «reestruturações» sobrecarregaram o número cada vez menor de gestores com mais e mais trabalho. A palavra mais mal aplicada do léxico dos gestores, hoje em dia, é *empowerment* (empoderamento) — um processo que generosamente lhe permite fazer o trabalho de duas ou três pessoas. Pode esquecer aqueles almoços demorados de copos. A nova rotina pode fazer bem ao seu fígado, mas terá dificuldades inclusive em conseguir comer uma sandes a meio do dia.

Hoje as palavras de ordem são *excelência operacional*, que quer dizer custos ainda menores; *comoditização*, que significa fabricar e vender mercadorias o mais barato possível, privilegiando a estandardização; e *responsabilidade*, que significa que alguém é despedido periodicamente sempre que os lucros diminuem... e esse «alguém» pode muito bem ser o leitor. Se não está preparado para jogar este jogo, fique descansado que, algures no mundo, um trabalhador incansável irá, com todo o gosto, fazer isto por uma pequena parte do seu salário. São excelentes notícias para os consumidores, mas péssimas para os trabalhadores, gestores e para a própria empresa.

Previsivelmente, a grande maioria dos gestores de hoje considera o trabalho esgotante — frenético, stressante, complexo, implacável, exaustivo e desmoralizante. Mas uma pequena minoria conseguiu ir contra a corrente: é otimista, confiante, descontraída e feliz. Mantém o trabalho e a vida simples.

Este livro é sobre dois tipos de gestor — os que estão sempre em cima das coisas e os que nunca estão. Se sente que pertence à segunda categoria, a boa notícia é que se pode evadir e juntar-se aos 20% bem-sucedidos. Mas antes de continuarmos, aqui fica um pequeno teste que o ajudará a decidir que tipo de gestor é. Responda a cada uma das perguntas, sem pensar muito.

TESTE DE DIAGNÓSTICO RAIO X PARA GESTORES

1. Há quanto tempo exerce a sua atual função?
 2. Há quanto tempo está na sua atual organização?
 3. Quantas horas trabalha por semana?
 4. Acumula listas de «coisas a fazer»?
 5. Gosta do seu trabalho? «Canta» a caminho do escritório?
 6. Tem pouco tempo para terminar tudo o que quer fazer?
 7. Até ao momento, progrediu rapidamente na carreira?
 8. Gosta do seu chefe e ele é, de uma forma geral, prestável?
 9. Mesma pergunta para o chefe do seu chefe.
 10. Tem conhecimentos valiosos acerca do seu trabalho que os seus colegas não têm?
 11. Está frequentemente stressado ou tenso no trabalho?
 12. Consegue lembrar-se de outro trabalho ou carreira que preferisse ter?
 13. Fala com os seus clientes todas as semanas ou quase?
 14. Dedicar-se a uma estratégia simples que funciona bem para a sua unidade?
 15. Tem um ou mais mentores bons?
 16. Almoça regularmente com diferentes conhecidos fora da empresa?
-

PONTUAÇÃO

Pergunta 1: Se exerce a função atual há menos de 2 anos, conte 1 ponto. Se exerce entre 2 a 4 anos, conte 0 pontos. Se está nesta função há mais de 4 anos, conte -2.

Pergunta 2: Se está na sua organização atual há menos de 4 anos a tempo inteiro, conte 1 ponto. Se está entre 4 a 7 anos, conte 0 pontos. Se está há 7 ou mais anos, conte -2.

Pergunta 3: Se trabalha 35 horas ou menos, conte 2 pontos. Se for 36-40 horas, conte 1. Se trabalha entre 41 a 49 horas, conte 0. Se trabalha 50 ou mais horas, conte -2.

Pergunta 4: 2 pontos se respondeu Não / 0 pontos se respondeu Sim.

Pergunta 5: 2 pontos para Sim / 0 pontos para Não.

Pergunta 6: 2 pontos para Não / 0 pontos para Sim.

Pergunta 7: 2 pontos para Sim / 0 pontos para Não.

Pergunta 8: 0 mesmo.

Pergunta 9: 0 mesmo.

Pergunta 10: 0 mesmo.

Pergunta 11: Desta vez, 2 pontos para Não / 0 pontos para Sim.

Pergunta 12: Mais uma vez.

Pergunta 13: 2 pontos para Sim / 0 pontos para Não.

Pergunta 14: E mais uma vez.

Pergunta 15: E mais uma vez.

Pergunta 16: E mais uma vez.

Calcule o resultado total. Voltaremos ao que isso quer dizer no final do capítulo.

DUAS FORMAS DE GESTÃO

Provavelmente aprendeu a forma padrão de gestão ou talvez a tenha apanhado por osmose:

- ▶ Trabalha muito, muitas vezes durante longas horas, e é muito visível e disponível.
- ▶ Está constantemente ocupado num rodópio de tarefas.
- ▶ Responde aos contributos dos chefes e dos colegas atempada e linearmente. Por exemplo, se alguém lhe envia um *e-mail*, responde de imediato. Parece-lhe perfeitamente normal e nada mais do que boa educação. Tem, porém, a desvantagem de aumentar a comunicação interna e o tempo que ocupa.
- ▶ Tem alguma margem de manobra para pensar no que está a fazer e fá-lo à sua maneira, mas sempre dentro dos constrangimentos da política empresarial, do trabalho em equipa e do que os seus chefes querem.
- ▶ Há uma regra implícita de que não se deve diferenciar muito em termos de estilo e comportamento da maioria dos seus chefes e outros colegas.

Na prática, esta abordagem resulta rapidamente numa sobrecarga de trabalho. Deixa o trabalho acumular-se e nunca o recupera realmente. É significativo que sinta mais a pressão nos dias que antecedem as férias... e quando regressa ao escritório. Por vezes parece mesmo que o trabalho não gosta de descontração e quer vingar-se.

A outra forma de gerir é muito menos preponderante, mas a estrada menos percorrida é a mais pacífica. Se for um destes gestores raros:

- ▶ Por norma trabalha menos horas do que os seus colegas. Provavelmente, e por vezes, trabalha muitas horas, mas apenas porque gosta do que está a fazer ou está a chegar a um ponto crítico de um projeto específico. Assim que termina, sabe como descontrair.
- ▶ É — contra todas as modas — pouco ativo. Por vezes, está apenas sentado, calmamente, à secretária, sem papéis nem dispositivos eletrónicos à vista. Passa muito tempo a pensar e algum tempo a falar, cara a cara. A maior parte do seu tempo é passado fora do escritório.
- ▶ Centra-se em rendimentos, em vez de investimentos. Os seus tabuleiros de pendentes estão a abarrotar. Tem filtros de *spam* rígidos, mas ainda assim há imensos *e-mails* por responder na sua caixa de entrada. Porém, é frequente não sentir a necessidade de responder a *e-mails* ou mensagens de imediato, fazendo-o apenas em alturas específicas do dia. Todas as manhãs, analisa o que quer realmente fazer nesse dia. De seguida, não faz mais nada senão concluir essa tarefa.
- ▶ Mantém o trabalho simples. Remove ou ignora a barafunda trivial que frequentemente sufoca os seus colegas. Trabalha sobretudo no que consegue fazer rapidamente, e, ainda assim, faz uma grande diferença. E, tanto quanto possível, delega ou chefia tudo o resto.
- ▶ De uma forma tranquila, não é conformista. Não deixa de trabalhar bem em equipa, ser acessível e amigável, mas, muitas vezes, diz coisas que surpreendem os seus colegas. Pode dar-se ao luxo de ser inconsistente. Faz muitas perguntas. Pensa no impensável. Faz experiências. Por vezes, leva muito tempo a chegar a uma decisão, mas assim que a toma é determinado... pelo menos, até mudar de ideias. Por outras palavras, faz as coisas à sua maneira.
- ▶ Sente que é bem-sucedido, apesar de a sua definição de «bem-sucedido» não ser igual à dos outros!

- Superficialmente, assemelha-se aos seus colegas porque não chama a atenção sobre o que o distingue. Apenas os que o conhecem bem ou que trabalham consigo de perto se apercebem da sua singularidade. A maior diferença é que não é stressado, apressado e é invulgarmente feliz.

Portanto, a diferença entre a grande maioria dos gestores e esta espécie alternativa e satisfeita é apenas uma questão de temperamento e personalidade?

Não, não é. **O que os separa não é o que sentem, mas a forma como pensam.**

Têm uma arma secreta... à parte do facto de não ser nada secreta. Teriam todo o gosto em partilhá-la consigo. Basta para isso perguntar. Mas quase ninguém o faz.

Simplificando, estes gestores compreendem o Princípio. Aplicam-no todos os dias, tanto dentro como fora do trabalho.

Mas como é que este conhecimento pode realmente justificar todo o seu sucesso, felicidade e ausência de stress?

Sim, pode. E no próximo capítulo vamos ver como.

Antes ainda, vamos voltar ao teste. Atualmente pertence à maioria dos gestores com trabalho e stress a mais ou é um dos poucos gestores aos quais chamo «gestores 80/20»? Quanto maior for a sua pontuação, maior é a probabilidade de pertencer à última categoria. A pontuação mínima é de -6 e a máxima é de 30.

Se a sua pontuação for de 25 ou mais, já se está a comportar como um gestor 80/20.

Entre 15 e 24 significa que ainda não é totalmente um gestor 80/20, mas está a caminho disso.

Se a pontuação for inferior a 15 — como é o caso da maior parte dos gestores —, também são boas notícias! Sim, a sério. Porque se estiver preparado para mudar a sua abordagem ao trabalho, vai ser muito mais feliz e eficaz. E porque não quereria isso?

CAPÍTULO 2

A ARMA SECRETA

«No outro dia fui a uma livraria e pedi à funcionária atrás do balcão que me indicasse a secção de autoajuda, ao que ela respondeu: “Se lhe dissesse, lá se ia o propósito da autoajuda.”»

BRIAN KILEY

«De modo a fazermos bem aquilo que decidimos fazer, temos de eliminar todas as oportunidades insignificantes.»

«The Apple Marketing Philosophy», 1977¹

Correndo o risco de chatear a vendedora da história de Brian Kiley, vou desvendar o segredo.

A arma secreta — aquilo que vai mudar drasticamente a sua vida como gestor e lhe permitirá diminuir o seu volume de trabalho — é o Princípio 80/20.

O QUE É O PRINCÍPIO 80/20?

É a consciência de que um pequeno número de acontecimentos dá origem à maioria dos efeitos. A maior parte das consequências

advém de um número diminuto de causas. A grande maioria dos rendimentos resulta de um baixo número de investimentos. Com uma pequena quantidade de esforço e energia consegue-se arrecadar a maior fatia do bolo.

Podemos concluir que 80% das consequências advém de 20% das causas ou que 80% dos rendimentos resultam de 20% dos investimentos ou que 80% dos resultados provêm de 20% de esforço. Normalmente, 20% dos atletas profissionais ganham 80% — ou mais — dos prémios. Vestem 20% — ou menos — das suas roupas mais de 80% do tempo. Apenas 20% dos ladrões arrecadam mais de 80% do saque. Apenas 20% das suas viagens de carro correspondem a mais de 80% do total de quilometragem. Apenas 20% do seu tempo geram mais de 80% de resultados úteis. E apenas 20% das suas decisões resultam em mais de 80% do seu sucesso e felicidade — ou o contrário.

Quando recolhemos dados e testamos o Princípio 80/20, habitualmente, chegamos à conclusão de que a maior parte dos rendimentos flui de poucos investimentos.

A questão impressionante acerca do Princípio é a de que *muito poucas coisas são importantes; mas as que são importantes são tremendamente importantes*. Isto quer dizer que a maior parte das pessoas não vive a vida nem orienta a carreira de forma razoável, porque não reconhece que muito poucos investimentos são importantes. A vida — principalmente no local de trabalho — conspira para lutarmos por inúmeros objetivos irrelevantes que esgotam a nossa energia sem nos dar o que realmente queremos.

O verdadeiro valor do Princípio é que nos ajuda a identificar aquelas poucas atividades realmente importantes que originam resultados excelentes.

Vamos lá ver: o Princípio não é uma teoria. Ninguém sonhou com isto. Resulta de uma constatação — da análise da relação entre o número de causas, expresso em percentagem, e um número de resultados, também expresso em percentagem. A constatação é inspiradora porque descobrimos que um número diminuto de causas

— abordagens, métodos, decisões, acontecimentos naturais, produtos, tecnologias, tipos de pessoas, tipos de medidas ou recursos de qualquer tipo — origina resultados totalmente desproporcionais ao número de causas ou esforços envolvidos.

O Princípio permite-nos focar nas boas causas, extrair pela raiz as más e esquecer a grande quantidade de causas triviais e más que fazem muito ruído, mas não resultam senão em confusão. Quer nos apercebamos quer não, *todo* o progresso — desde a evolução, passando pela seleção natural, à última versão do iPad — advém de experiências conscientes ou inconscientes nas quais poucos acontecimentos imensamente produtivos triunfam às custas de tudo o resto. Conhecer o Princípio permite-nos simular, multiplicar e acelerar o que queremos que aconteça.

Por exemplo, Steve Jobs focava-se sempre numa dúzia de produtos e funcionalidades fulcrais — aquele número reduzido de funções que seriam mais utilizadas — e não prestava atenção a mais nada. Aspeto apontado por Walter Isaacson na sua brilhante biografia sobre o fundador da Apple.² Em 1997, quando Jobs foi readmitido como chefe da Apple, a empresa estava perto da bancarrota, com apenas cinco semanas de fluxo de caixa. Mas Jobs «começou a cortar modelos e produtos. Rapidamente eliminou 70%. “Têm toda a razão”, disse a um dado grupo, “não deviam estar a perder tempo com produtos tão maus.”»³ E assim a Apple abandonou todos os seus produtos não nucleares, incluindo as impressoras, os servidores e o assistente digital pessoal Newton, com o seu sistema de reconhecimento de palavras manuscritas imperfeito. Focando-se nos 30% de produtos que geravam dinheiro e deitando fora os 70% que esgotavam o dinheiro, Jobs salvou a empresa.

Jobs, assim que conseguiu identificar os produtos nucleares da Apple, dedicou-se a aplicar o Princípio às suas funcionalidades. Por que razão o iPod, por exemplo, foi um sucesso tão grande? A resposta é simples:

A Apple analisou os leitores de MP3 e descobriu os 20% das funcionalidades que 80% dos utilizadores realmente usam e depois descobriu como implementar essas funcionalidades melhor do que qualquer outra empresa [...] Removendo as funcionalidades não utilizadas e focando todo o esforço em superar todos os concorrentes nas funcionalidades que realmente interessam. Assim, a Apple criou um MP3 de classe mundial que, até aos dias de hoje, lidera uma grande quota de mercado inacessível.⁴

Quando a Apple introduziu o iPhone, muitos comentadores começaram por desvalorizá-lo, porque lhe faltavam tantas das funcionalidades de que a BlackBerry se vangloriava, como, por exemplo, o teclado físico. Mas esse era exatamente o objetivo. Quando a ideia de um telefone Apple foi, pela primeira vez, debatida, conta Jobs: «Sentávamo-nos a falar de como detestávamos os nossos telefones. Eram demasiado complicados. Tinham funcionalidades que ninguém conseguia perceber, incluindo a agenda. Era simplesmente da Idade da Pedra.»⁵ O iPhone, pelo contrário, focou-se em 20% das características que toda a gente usava mais de 80% das vezes, tornou essas funcionalidades divertidas e fáceis de usar e apresentou-as num produto mais fino e leve do que o seu concorrente.

Ainda assim, muitos críticos previam que o iPhone de 400 euros ia ser um desastre. «É o telefone mais caro do mundo», queixou-se Steve Ballmer, CEO da Microsoft, à CNBC, «e não atrai os clientes empresariais porque não tem um teclado.»⁶ Em certa medida, as reservas de Ballmer foram corroboradas pelos números de vendas: até ao final de 2011, venderam-se 100 milhões de iPhones, dando à Apple apenas 4% da quota de mercado global de telemóveis. Mas, ao vender um relativamente baixo número de produtos a um preço relativamente alto, a Apple arrecada mais de 50% dos lucros totais de todos os fabricantes de telemóveis (um padrão de 4/50).⁷

O Princípio não se aplica apenas a produtos e funcionalidades, mas a clientes, atividades, ao tempo passado no trabalho e fora dele,

e até à sua saúde e felicidade. Pergunte-se, por exemplo, quais são as amizades que preza mais. Esses amigos são provavelmente poucos — com certeza abaixo dos 20% do número total dos seus amigos — mas contribuem para a grande maioria da felicidade e sentido da sua vida. O facto triste, contudo, é que a maior parte de nós passa muito mais tempo com amigos, vizinhos e conhecidos, que são marginais para a nossa felicidade, do que com os poucos que significam mais para nós.

Da mesma forma, se questionarmos as pessoas sobre os pesadelos que as atormentam, muitas vezes respondem com uma lista muito curta. Então, não é uma pena que tão poucos de nós tomem medidas decisivas para nos livrarmos destas causas de infelicidade?

Assim que percebermos qual é aquele número limitado de coisas nucleares que nos fazem felizes e que são mais úteis, o Princípio permitir-nos-á reproduzir, multiplicar e acelerar a concretização dos nossos desejos. E mostra-nos como eliminar a maior parte do ruído branco inútil que nos faz andar a correr em círculos.

AS ORIGENS DO PRINCÍPIO

A ideia — e não o nome «80/20» — chega-nos de um economista italiano que trabalhava na Universidade de Lausanne no final do século XIX. O professor Vilfredo Pareto estudava os padrões de saúde em Inglaterra e apercebeu-se de que todos os dados que recolhia demonstravam praticamente o mesmo padrão de distribuição desigual. Não interessava se estava a analisar dados estatísticos do século XVI, do século XIX ou de qualquer outro período: uma pequena proporção da população total desfrutava sempre de uma grande proporção da saúde total. A seguir, Pareto reproduziu a sua análise em diferentes países e ficou entusiasmado por descobrir que a Itália, a Suíça e a Alemanha seguiam um padrão quase idêntico. Pareto, usando os dados coligidos para criar gráficos, concebeu uma

80% DOS RESULTADOS QUE OBTEMOS PROVÊM DE 20% DOS NOSSOS ESFORÇOS

Uma das grandes aspirações de qualquer gestor ou empresário é simplificar o seu trabalho e o da sua equipa. Mas como otimizar tempo e recursos quando os líderes se sentem esgotados e assoberbados?

O Gestor 80/20 é a solução para uma liderança eficaz, a arma secreta e o guia prático fundamental para empresários, empreendedores e líderes.

Com base na sua experiência como empresário e investidor de sucesso, e aplicando o Princípio 80/20 à gestão empresarial, Richard Koch apresenta dez caminhos para fazer nascer Gestores 80/20: líderes de topo, eficazes, que não perdem tempo com burocracias nem trivialidades, mas antes se focam nas questões essenciais que trazem valor acrescentado às suas empresas — os 20% que realmente importam.

SABIA QUE...

- 80% dos lucros de uma empresa resultam de 20% dos produtos e dos clientes?
- 80% do êxito das empresas é determinado por 20% das suas atividades?
- 80% dos resultados provêm de 20% das ideias?

Trabalhe menos e, em menos horas, alcance resultados extraordinários. Aprenda a simplificar os processos e saiba como rentabilizar o seu tempo.

«O Princípio 80/20 é a pedra basilar da vida assente em resultados. Leia este novo livro e use-o.»

Tim Ferriss, autor *bestseller*



Penguin
Random House
Grupo Editorial

www.penguinlivros.pt
penguinlivros

ISBN: 978-989-583-732-8



9 789895 837328