

A
VANTAGEM
DECISIVA



Título original: *The Advantage*
Copyright © 2012 por Patrick Lencioni
Copyright da tradução © 2021 por GMT Editores Ltda.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

tradução: Flávio Chamis

preparo de originais: Olga de Mello

revisão: Suelen Lopes e Thais Entriel

projeto gráfico e diagramação: DTPhoenix Editorial

capa: Adrian Morgan

adaptação de capa: Duat Design

e-book: Marcelo Moraes

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

L583v

Lencioni, Patrick, 1965-

A vantagem decisiva [recurso eletrônico] / Patrick Lencioni; [tradução de Flávio Chamis]. - 1. ed. -
Rio de Janeiro: Sextante, 2021.
recurso digital

Tradução de: The advantage

Formato: e-book

Requisitos do sistema: conteúdo autoexecutável

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-65-5564-134-9 (recurso eletrônico)

1. Administração de empresas. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Comportamento organizacional. 4. Sucesso nos negócios. 5. Livros eletrônicos. I. Chamis, Flávio. II. Título.

21-68645

CDD: 658.406

CDU: 005.32

Leandra Felix da Cruz Candido - Bibliotecária - CRB-7/6135

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.

Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo
22270-000 – Rio de Janeiro – RJ

Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244

E-mail: atendimento@sextante.com.br

www.sextante.com.br

SUMÁRIO

Introdução

Um argumento para a saúde organizacional

O modelo das quatro disciplinas

Disciplina 1: Implantar uma equipe executiva coesa

Disciplina 2: Criar clareza

Disciplina 3: Supercomunicar clareza

Disciplina 4: Reforçar a clareza

A centralidade de reuniões eficientes

Aproveitando a vantagem

Lista de verificação para a saúde organizacional

Recursos adicionais

Notas

Agradecimentos

Sobre o autor

*A meu pai, Richard Lencioni (1936-2008), que me
ofereceu mais do que mereci.*

INTRODUÇÃO

Este livro é resultado de uma jornada imprevisível, iniciada na minha infância, quando eu tinha 8 ou 9 anos.

Meu pai era um vendedor extremamente competente, mas lembro que muitas vezes ele voltava frustrado do trabalho, reclamando da maneira como a empresa estava sendo gerenciada. Eu não tinha a menor ideia do que era gerenciamento, no entanto algo me dizia que não estava certo meu pai sentir essa decepção ao fim de dez horas dedicadas ao serviço.

Alguns anos depois, comecei a trabalhar como ajudante de garçom durante o ensino médio e, em seguida, como caixa de banco, já na faculdade. Foi assim que tive a primeira noção realista sobre administração. Embora ainda não entendesse todas as implicações, ficou claro para mim que algumas coisas que aconteciam na empresa em que eu trabalhava faziam sentido, mas outras não, e que tudo isso tinha um impacto significativo em meus colegas e nos clientes que atendíamos.

Depois de formado, comecei a trabalhar para uma empresa de consultoria de gestão e pensei que finalmente entenderia essa tal história de gerenciamento. Em vez disso, eu me vi fazendo coleta, entrada, análise e uma variedade de outras atividades relacionadas a dados.

Para ser justo, a empresa me ensinou bastante sobre estratégia, finanças e marketing, mas não tanto sobre organizações e a maneira como elas devem ser geridas em sua totalidade. Porém, de algum modo, fiquei convencido de que o maior problema que nossos clientes enfrentavam – e sua maior oportunidade de vantagem competitiva – não estava em algo relacionado a estratégia, finanças ou marketing, mas em tópicos um pouco menos tangíveis e que pareciam girar em torno do modo como a organização era administrada.

Quando sugeri que analisássemos esse aspecto, meus superiores educadamente me informaram que isso não era o que nossa firma fazia, algo irônico, visto que éramos uma empresa de consultoria administrativa. Mas fiquei fascinado pelo assunto e decidi que precisava mudar o foco de minha carreira.

Passei os anos seguintes trabalhando em organizações no ramo de comportamento corporativo, desenvolvimento ou psicologia. Era tudo muito interessante, mas, ao mesmo tempo, insuficiente, fragmentado e acadêmico. Eu ficava incomodado porque sabia que havia algo que precisava ser mais amplamente reconhecido e compreendido. Percebia que alguma coisa estava sendo deixada de lado. Contexto. Integração. Praticidade.

E assim, com um grupo de colegas, abrimos nossa própria empresa e eu comecei a oferecer consultorias e dar palestras sobre uma abordagem prática, visando melhorar as organizações. Tenho de admitir que nos surpreendemos com a rapidez e o entusiasmo dos clientes em responderem à nossa abordagem. Claramente, havia uma carência nesse campo. Com o tempo, ficou evidente que muitas pessoas que trabalhavam em diversos tipos de empresas, em todos os níveis hierárquicos, experimentavam a mesma insatisfação que meu pai sentira e todas estavam ansiosas por encontrar um caminho melhor.

A partir daí, comecei a escrever livros que adotavam uma abordagem prática para os diversos problemas relacionados à disfunção corporativa: trabalho em equipe, reuniões, alinhamento, engajamento dos funcionários. Paralelamente, o departamento de consultoria de minha empresa trabalhava na integração de todos esses tópicos.

A demanda por esses livros e pela abordagem integrada de implantação de nossos conceitos excedeu as expectativas mais uma vez, e comecei a me convencer de que havíamos descoberto o que faltava, a “vantagem” que eu vinha buscando ao longo de minha carreira. Com base no feedback e encorajamento de leitores e clientes, decidi que em algum momento iria reunir todas as ideias dos meus livros e práticas de consultoria. O momento é agora.

Ao contrário de meus outros livros, *A vantagem decisiva* não é uma fábula, mas sim um guia abrangente e prático. Tentei torná-lo envolvente e divertido de ler, usando exemplos do mundo real e histórias de clientes

para ilustrar minhas ideias. Vale a pena mencionar que muitos dos conceitos individuais que desenvolvo aqui foram introduzidos ou abordados em uma de minhas oito fábulas sobre negócios – destaque *As obsessões de um executivo extraordinário*; *Os 5 desafios das equipes*; *Silos, Politics, and Turf Wars* (Silos, políticas e disputas de território) e *Nocaute por reunião* –, nas quais uso personagens fictícios e situações inventadas para dar vida às minhas teorias.¹ Aos que quiserem se beneficiar de uma abordagem narrativa para tópicos específicos, faço referências a tais livros sempre que possível.

Como não sou pesquisador quantitativo, as conclusões que relato não estão baseadas em fartas estatísticas ou dados detalhados, mas em minhas observações dos últimos vinte anos como consultor. Mas, como disse Jim Collins, luminar do campo de pesquisas, a pesquisa qualitativa é tão confiável quanto a quantitativa, desde que clientes e leitores atestem sua validade. Fico feliz em dizer que, baseado em minha experiência com executivos e suas organizações, os princípios apresentados neste livro provaram ser ao mesmo tempo confiáveis e simples.

Espero que você aprecie a leitura e, o mais importante, que lhe permita uma transformação em sua organização, seja ela uma corporação, um departamento dentro dessa corporação, um pequeno empreendimento empresarial, uma escola ou igreja. Meu objetivo é que, no futuro, os simples princípios aqui contidos venham a ser uma prática comum e que, conseqüentemente, vendedores, ajudantes de garçom, caixas de bancos, CEOs e todos os que trabalham em uma organização se tornem mais produtivos, bem-sucedidos e satisfeitos.

UM ARGUMENTO PARA A SAÚDE ORGANIZACIONAL

A maior vantagem que qualquer empresa pode alcançar é sua saúde organizacional. No entanto, embora seja algo simples, gratuito e acessível, é ignorado pela maioria de seus líderes.

Essa é a premissa deste livro e da minha carreira. Estou absolutamente convencido de que é verdade. Pode até soar absurdo, pois, afinal, por que seres humanos inteligentes ignorariam algo tão poderoso e amplamente acessível?

Respondi a essa pergunta em 28 de julho de 2010.

INCLINANDO-SE À EXCELÊNCIA

Eu participava de uma conferência sobre liderança, organizada por um de meus clientes, e me sentei ao lado do CEO da empresa. Não era uma companhia qualquer. Foi, e ainda é, uma das organizações mais saudáveis que já conheci, uma das empresas americanas de maior sucesso dos últimos cinquenta anos. Em uma indústria atormentada por problemas financeiros, reclamações de clientes e conflitos trabalhistas, essa empresa incrível tem uma longa história de crescimento e sucesso econômico, isso sem mencionar a lealdade apaixonada de sua clientela. Ao mesmo tempo, os funcionários adoram o trabalho, seus clientes e seus líderes. Quando comparada a outras do mesmo setor, a trajetória dessa empresa é quase de tirar o fôlego.

Durante a conferência, ouvindo uma apresentação após outra destacar as notáveis e pouco ortodoxas atividades que tornaram a

organização tão saudável, eu me inclinei e perguntei em voz baixa ao CEO: “Por que seus concorrentes não fazem o mesmo?”

Depois de alguns segundos, ele sussurrou, quase com tristeza: “Sabe, acredito que eles se consideram acima de tudo isso.”

Exatamente!

OS TRÊS PRECONCEITOS

Apesar de seu inegável poder, muitos líderes empresariais relutam em adotar a saúde organizacional (conceito que definiremos em breve) por acreditarem, em seu íntimo, que são sofisticados demais, ocupados demais ou analíticos demais para se importar com o assunto. Em outras palavras, acham que são superiores.

De certa forma, é difícil culpá-los. Depois de anos de cursos sobre fórmulas inovadoras e exercícios específicos, até mesmo os executivos de mente mais aberta passaram a desconfiar de qualquer coisa que pareça sentimental ou piegas. Adicione a isso a noção de que boa parte da cultura corporativa foi reduzida a artefatos superficiais, como, por exemplo, móveis elegantes, aulas de ioga para funcionários ou permissão de trazer seu cão para o escritório. Não deveríamos nos surpreender pelo fato de que tantos líderes tenham se tornado cínicos e condescendentes em relação à maioria dos assuntos relacionados ao desenvolvimento corporativo.

Isso é uma pena, pois a saúde organizacional é algo diferente. Não tem nada de sentimental, e é maior e mais importante que a mera cultura. Mais do que um acompanhamento ou tempero para o verdadeiro feijão com arroz dos negócios, é *o prato onde se serve* o feijão com arroz.

A saúde de uma organização fornece o contexto para estratégia, finanças, marketing, tecnologia e tudo o que acontece dentro de uma empresa, sendo, portanto, o determinante crucial para o sucesso. Mais relevante do que talento. Do que conhecimento. Do que inovação.

No entanto, antes de os líderes poderem tirar proveito do poder da saúde organizacional, eles devem ser humildes o suficiente para superar três preconceitos que os impedem de adotá-la:

- **Preconceito da sofisticação:** a saúde organizacional é tão simples e acessível que muitos líderes empresariais têm dificuldade em reconhecê-la como uma oportunidade real para uma vantagem significativa. Afinal, não requer muita inteligência ou sofisticação, apenas um alto nível de disciplina, coragem, persistência e bom senso. Em uma época em que acreditamos que a diferenciação e o aperfeiçoamento somente podem ser atingidos por meio da complexidade, é difícil para executivos recorrer a algo tão simples e direto.
- **Preconceito da adrenalina:** Para tornar uma empresa saudável é necessário investir certo tempo. Infelizmente, muitos dos líderes com quem trabalhei sofrem de dependência crônica de adrenalina – viciados na correria diária e no contínuo combate a incêndios em suas organizações. É como se tivessem medo de desacelerar e lidar com problemas cruciais, mas que não parecem particularmente urgentes. Por mais simples que possa parecer, isso continua a ser um sério obstáculo para muitas organizações disfuncionais, lideradas por executivos que não entendem o velho ditado dos pilotos de corrida: *you have to slow down to go fast*.
- **Preconceito da quantificação:** Por mais poderosos que sejam os benefícios de tornar uma organização saudável, é difícil quantificá-los. A saúde organizacional permeia tantos aspectos distintos de uma empresa que é quase impossível isolar qualquer variável e medir seu exato impacto financeiro. Isso certamente não significa que tal impacto não seja real, tangível e sólido, apenas que requer um nível de convicção e intuição que muitos líderes excessivamente analíticos têm dificuldade em aceitar.

Se a saúde organizacional for adequadamente entendida e colocada no contexto correto, há de suplantar todas as outras disciplinas em negócios como a maior oportunidade para aperfeiçoamento e vantagem competitiva.

Suponho que, mesmo se os líderes pudessem ser suficientemente humildes para superar cada um desses preconceitos, há ainda outra razão que poderia impedi-los de aproveitar o poder da saúde organizacional. Foi exatamente isso que me instigou a escrever este livro: o assunto nunca foi apresentado como uma disciplina simples, integrada e prática.

Estou convencido de que, se a saúde organizacional for adequadamente entendida e colocada no contexto correto, há de suplantar todas as outras disciplinas em negócios como a maior oportunidade para aperfeiçoamento e vantagem competitiva. De verdade!

Então, o que exatamente é saúde organizacional?

Pensei que você nunca ia perguntar.

COMPREENDENDO A SAÚDE ORGANIZACIONAL

Em sua essência, a saúde organizacional trata de integridade. Porém, não na acepção ética ou moral como é definida com frequência hoje em dia. Uma organização tem integridade – é saudável – quando é íntegra, consistente e plena, ou seja, quando seu gerenciamento, suas operações, sua estratégia e cultura estão ajustados entre si.

Se isso soa um pouco vago para você (soaria para mim), pense da seguinte maneira: sempre que apresento a saúde organizacional a um cliente potencial ou a uma sala cheia de executivos, começo comparando-a com algo familiar. Explico que qualquer organização com real ambição de maximizar seu sucesso deverá incorporar duas qualidades básicas: ser inteligente e saudável.

Inteligente versus saudável

Organizações inteligentes são boas nos fundamentos clássicos de negócios – como estratégia, marketing, finanças e tecnologia –, aqueles que considero ciências de decisão.

Quando comecei minha carreira na empresa de consultoria de gestão Bain & Company, fazíamos pesquisas e análises para ajudar os clientes a

tomar decisões melhores e mais engenhosas nas áreas mencionadas. Ninguém com experiência nos negócios dirá que tais atividades não são determinantes para o sucesso de uma organização.

Embora a inteligência seja apenas metade da equação, ainda assim ocupa quase todo o tempo, energia e atenção da maioria dos executivos. A outra metade, que é amplamente negligenciada, refere-se a ser saudável.

Uma boa maneira de reconhecer a saúde organizacional é buscar por sinais que a indiquem. Esses sinais incluem um diminuto nível de desorganização e politicagem, um alto grau de moral e produtividade, além de baixíssima rotatividade entre bons funcionários.

Dois requisitos para o sucesso

Inteligência	Saúde
<ul style="list-style-type: none">• Estratégia• Marketing• Finanças• Tecnologia	<ul style="list-style-type: none">• Baixa incidência de politicagem• Baixo nível de desorganização• Moral elevado• Alta produtividade• Baixa rotatividade

Quando listo essas qualidades para os executivos, em geral recebo uma das seguintes reações, ou ambas: por vezes riem baixinho, de um jeito nervoso, quase demonstrando culpa. Ou então suspiram, como pais quando escutam falar sobre uma família em que as crianças fazem imediatamente o que lhes é pedido. Em qualquer um dos cenários, é como se estivessem pensando “Imagina só” ou “Isso não seria ótimo?”.

O que acho particularmente surpreendente é que nenhum dos empresários com os quais conversei, nem mesmo os mais cínicos, negam que sua empresa seria radicalmente transformada caso conseguissem alcançar as características de uma organização saudável. Eles nunca descartam a prática como bobagem motivacional, reconhecendo, de imediato, uma conexão direta entre a falta de saúde empresarial e o desempenho geral. Portanto, seria natural supor que esses executivos retornassem às suas empresas concentrando grande parte de seu tempo, sua energia e atenção em torná-las mais saudáveis.