

ENTREVISTA ANTHONY SCHNEIDER, autor de "A gestão segundo Tony Soprano"

Chefe e muito

VIVA A AUTORIDADE, ABAIXO O MEDO. Tony Soprano sabe que não pode matar todos os subordinados com quem se irrita. Mas as coisas têm de ser feitas à sua maneira.



DR.

Patricia Cascão
pcascão@economicasgpps.com

Tony Soprano exige ter autoridade. Ele é duro, ele é o chefe. Mas sabe delegar. Lidera com confiança e aposta nas relações. É por isso que Anthony Schneider o considera um modelo.

Acha que a autoridade e o medo também são úteis na liderança?

Sim, a autoridade é vital na gestão. O Tony Soprano lidera bem porque ele quer chefiar. "I am the motherfuckin' fuckin' one who calls the shots" ("eu sou o cabrão do filho da puta que manda"), é como ele diz. Ele tem uma visão clara, uma estratégia inteligente e um plano sobre como chegar lá. Autoridade e medo é que não têm nada a ver um com o outro. Tal como todos os bons líderes, Tony Soprano merece e exige autoridade. Ele é duro, ele é o chefe. E as pessoas respeitam-no. O facto de ele poder ser irascível e violento não o torna um líder melhor. Torna-o mais temido, mais instável como líder, o que é mau. Lidera-se com autoridade, confiança, diligência, relacionamentos fortes e bons resultados, não por inspirar medo.

Nos países europeus, despedir pessoas é quase tão ilegal como mandar matá-las. Isso é bom ou mau para a gestão e a economia?

Não se pode simplesmente dar cabo deles. O Tony Soprano sabe que não pode matar todos os subordinados com quem se irrita. Na Europa, as leis laborais dificultam muito o despedi-

mento das pessoas. Será que isso é bom ou mau para as empresas e as economias? Eu diria que são as regras do jogo. No Japão não se pode despedir pessoas. No entanto, a Toyota consegue estar entre as mais inovadoras, ágeis e rentáveis construtoras de automóveis do mundo. Nos Estados Unidos, despedir é um pouco mais fácil. O resultado é uma força de trabalho mais fluida. A

A lição a tirar de Tony Soprano e da sua equipa é: façam dos vossos colaboradores a vossa família, não transformem a vossa família em colaboradores.

Microsoft pode contratar rapidamente quando um novo projecto o exige. Mas também estão sempre a necessitar de recrutar (e pagar bem) novos talentos, porque os bons empregados recebem melhores ofertas das outras empresas.

Os laços familiares são uma boa receita para o sucesso das empresas?

Tantos dos mais conhecidos negócios são familiares, grandes e pequenos, por

todo o mundo. A lição a tirar de Tony Soprano e da sua equipa - a sua versão particular da receita - é: façam dos vossos colaboradores a vossa família, não façam da vossa família colaboradores. O Tony traz assassinos e rufias para dentro de casa. Ele não tem parentesco com eles. São apenas parceiros de negócio. No entanto, ele chama ao seu negócio uma "família" e os filhos dele re-

equipa. Não se preocupem se gostam ou não da pessoa, se confiam nela ou não, ou se ela demonstra alguma habilidade especial nalguma área. São três os "R" da abordagem Tony Soprano à delegação. Relacionamento: fomente uma boa relação interpessoal com cada membro da equipa. Responsabilidade: assuma responsabilidade por funções que deveriam ser suas e delin-

guerra. E acho que a maioria das pessoas que tenha ido à guerra concorda. Os negócios podem ser impiedosos, e as apostas são elevadas. Mas, felizmente, há muito poucas baixas. As empresas grandes a comerem as pequenas é apenas algo que acontece. Algumas vezes, as empresas mais pequenas beneficiam ao vender com grandes lucros em vez de serem corridas do mercado. Será que as empresas utilizam tácticas injustas para esmagar a concorrência? Claro que sim. É justo? Não. Quando existem leis, devemos lutar para cumprir essas leis para não sufocar a concorrência. Pelo outro lado, vejo muitas empresas pequenas a sobreviver aos seus maiores concorrentes. Da minha janela vejo a Tower Records, uma loja gigantesca tipo centro comercial, que reinventou as lojas de entretenimento no início dos anos 80. Do outro lado da rua está uma pequena loja chamada Other Music.

Bem, estamos em 2007 e a Tower Records está na falência e as lojas estão fechadas. Pelo contrário, a Other Music está a sobreviver. Uma viva para os mais pequenos. Ingenuidade, flexibilidade, pessoal de vendas esperto e marketing de nichos ajudam a ultrapassar os grandes. ■

Um líder que ninguém põe em causa

■ Tony Soprano, o carismático personagem da série "Sopranos" foi fonte de inspiração para este livro, baseado na experiência de liderança e gestão de um "grupo de trabalho". A "Gestão segundo Tony Soprano", editado em Portugal pela Casa das Letras, transpõe o comportamento de Tony Soprano, o chefe da máfia de New Jersey, para a gestão de empresas: desde a delegação de tarefas ao processo rápido e eficaz de tomada de decisões. Entre métodos no mínimo "ilegais", encontram-se lições para o dia-a-dia ao nível da liderança, da confiança e do carisma, numa obra sobre um líder fictício cuja autoridade raramente é posta em causa. E quem a põe...

PERFIL

ANTHONY SCHNEIDER



■ O especialista norte-americano em liderança e gestão nasceu na África do Sul. Escreve, dá palestras, faz 'coaching'. É também presidente de duas empresas, a Web Zeit, uma companhia de estratégia para a Internet que se fundiu recentemente com a Mass Transmit; e da Peersuasion, uma empresa de marketing directo. Antes de lançar os seus negócios, trabalhou para duas das maiores agências de publicidade do mundo: a Dentsu and McCann-Erickson. Licenciado em Administração de Empresas e com um mestrado em Escrita Criativa, os seus interesses incluem "gestão de desperdício", propriedades à beira do lago, em Newark - embora viva em Nova Iorque - e cozinhar massa.

ferem-se aos membros da organização como tios. Ao mesmo tempo, ele tenta manter a mulher e os filhos for a do seu negócio, por razões óbvias.

Deve delegar-se nas pessoas em quem se confia ou nas que são mais competentes?

Nem numas nem noutras. Deve delegar-se correctamente. Isso significa escolher a pessoa certa para o trabalho. Adequar a tarefa às capacidades da pessoa ou da

e delegue as responsabilidades dos outros. Permita que as pessoas tenham projectos e dê-lhes autonomia e confiança. Respeito: respeite as pessoas com quem trabalha e conquista o seu respeito. Como diz o Tony, "quem quer respeito, respeita".

A concorrência é uma guerra onde vale tudo? O que é que pensa das grandes empresas estarem a matar as mais pequenas?

Resisto à analogia com a

