

Prezado Roberto:

Respondo suas duas perguntas.

1 - Os dez maiores problemas da Shell Petróleo

Vou ficar em dois.

Primeiro, um atual. A contenção generalizada de nosso pessoal decorrente de uma recente administração autocrática. São funcionários que não expõem idéias, fazem o que mandam, escrevem memos para se documentarem, se inibem para tomar decisões, vivem procurando agradar e, vez por outra, acabam explodindo diante de situações que poderiam ser resolvidas numa discussão objetiva.

Segundo, um de longo alcance e de raízes no passado. A "cultura" que se plasmou na Shell define um executivo como uma pessoa inteligente (inteligência medida por articulação verbal), participante (participação medida por intervenções em reuniões), de boa presença (presença medida por bons relacionamentos, interesses comunitários e até modo de se vestir), capaz de tomar decisões (capacidade medida mais pela agressividade <sup>e rapidez</sup> do que pelo equilíbrio e ponderação). Essa "cultura" acaba por definir um tipo de executivo com uma alta carga de onipotência, cuja ação vai ser impositiva antes que persuasiva ou racional. E aí caímos num círculo vicioso. Os antigos executivos acabam incrementando a carreira dos que são mais próximos do seu modelo.

Num quadro desse haverá sempre a possibilidade de surgir outras administrações autocráticas.

2 - Necessidades para obter resultados

A segunda pergunta de alguma forma está respondida.

Aqueles gerentes que correspondem ao figurino acabam agindo como descrevi no início e fazendo sua carreira. Outros que fogem ao figurino têm que maneirar, ter jogo de cintura, às vezes ousar, outras recolher-se, talvez até colaborar para mudar essa cultura.

Roberto