

# A

## **Palavras dos sábios: cinco citações de gurus da administração**

Só há uma definição para o objetivo de uma empresa:  
criar um cliente.

PETER DRUCKER

Boas companhias atenderão necessidades.  
Excelentes companhias criarão mercados.

PHILIP KOTLER

As pessoas não querem furadeiras de um quarto de  
polegada. Querem buracos de um quarto de polegada.

THEODORE LEVITT

Não existe lapso de integridade sem importância.

TOM PETERS

Se suas aspirações não forem maiores do que seus  
recursos, você não é um empreendedor.

C.K. PRAHALAD

## “ Administradores e administração

Os únicos administradores que têm problemas simples são os que têm a mente simples.

RUSSELL ACKOFF, acadêmico (1919-2009)

Organizações fracassadas costumam ter excesso de administração e déficit de liderança.

WARREN BENNIS, acadêmico (1925-2014), “Why lead?”, *Executive Excellence* (2006)

Se você pode dirigir bem uma empresa, pode dirigir bem qualquer empresa.

RICHARD BRANSON, fundador da Virgin (1950-)

As pessoas ingressam em empresas mas abandonam administradores.

MARCUS BUCKINGHAM e CURT COFFMAN, *Quebre todas as regras* (1999)

A tarefa é administrar o que existe e trabalhar para criar o que poderia e deveria existir.

PETER DRUCKER, escritor (1909-2005), *Administração em tempos turbulentos* (1980)

Administrar é muito mais que exercer posto e privilégio... é muito mais que “fazer acordos”. A administração afeta pessoas e suas vidas.

PETER DRUCKER, *Administrando em tempos de grandes mudanças* (1995)

Administração tem a ver com seres humanos. Sua tarefa é tornar as pessoas capazes de agir em grupo, para tornar suas forças eficazes e suas fraquezas irrelevantes.

PETER DRUCKER, *A profissão de administrador* (1998)

O homem que sempre sabe como, sempre terá um emprego.  
O homem que também sabe por quê, sempre será seu patrão.

RALPH WALDO EMERSON, escritor e filósofo (1803-82)

Administração: atividade ou arte em que aqueles que ainda não tiveram sucesso e aqueles que se provaram malsucedidos são guiados por aqueles que ainda não fracassaram.

PAULSSON FRENCKNER, economista (1921-2005)

A administração foi planejada para resolver um problema muito específico – como fazer coisas de maneira perfeitamente replicável, numa escala cada vez maior e com eficiência sempre crescente. Agora há um novo conjunto de desafios no horizonte. Como construir organizações tão ágeis quanto a própria mudança? Como mobilizar e monetizar a imaginação de cada empregado todos os dias? Como criar organizações que sejam lugares extremamente atraentes para se trabalhar? Simplesmente não é possível responder a esses desafios sem reinventar nosso centenário modelo de administração.

GARY HAMEL, escritor (1954-), *McKinsey Quarterly*, novembro de 2007

A administração não pode proporcionar a um homem respeito por si mesmo ou por seus semelhantes, ou a satisfação de necessidades de autorrealização. Podemos criar condições tais que ele seja estimulado e capacitado a buscar essas satisfações por si mesmo, ou podemos frustrá-lo deixando de criar essas condições.

DOUGLAS MCGREGOR, acadêmico (1906-64),  
*O lado humano da empresa* (1960)

As pressões de seu trabalho impelem o administrador a ser superficial em suas ações – a sobrecarregar-se de trabalho, encorajar interrupções, responder com rapidez a todo estímulo, buscar o tangível e evitar o abstrato, tomar decisões muito gradativas e fazer tudo de maneira abrupta.

HENRY MINTZBERG, acadêmico (1939-), “The Manager’s Job”,  
*Harvard Business Review*, 1975

Os administradores eficientes parecem ser não os que têm maiores graus de liberdade, mas os que tiram proveito dos graus de liberdade que conseguem encontrar.

HENRY MINTZBERG, *Mintzberg on Management* (1989)

Um bom administrador age em dois extremos da escala – os valores mais gerais, os detalhes mais específicos – e deixa que seus trabalhadores enfrentem o terreno intermediário como lhes parecer adequado.

MICHAEL PREIS, acadêmico, *101 Things I Learned in Business School* (2010)

O melhor executivo é aquele sensato o bastante para escolher bons homens para fazer o que ele quer que seja feito, e conter-se para não se intrometer enquanto eles o estão fazendo.

THEODORE ROOSEVELT, presidente dos Estados Unidos (1858-1919)

Jurei a mim mesmo que, se um dia eu conseguisse andar por uma sala como administrador, as pessoas iriam rir quando me vissem entrar e aplaudir quando eu saísse.

MICHAEL SCOTT, personagem em *The Office* (série de TV americana)

## “ Advogados e o direito

O erro não deve vencer por tecnicismos.

ÉSQUILO, dramaturgo (525-455 a.C.)

Ai de vós, também, doutores da lei, porque sobrecarregais os homens com fardos que dificilmente eles podem suportar, e não levantaiis nem um dedo para ajudá-los.

BÍBLIA, São Lucas II:46

As corporações não podem cometer traição, nem ser proscritas, nem excomungadas, porque não têm almas.

EDWARD COKE, juiz (1552-1634), “The Case of Sutton’s Hospital”

Cheguei à conclusão de que um homem inútil é chamado de uma desgraça; dois deles são chamados de firma de advocacia; e três ou mais se tornam um Congresso!

SHERMAN EDWARDS, letrista (1919-81), dito por John Adams, um personagem em *1776* (musical americano, 1969)

Um contrato verbal não vale o papel em que está escrito.

SAM GOLDWYN, produtor de cinema (1879-1974), atribuída  
(provavelmente de maneira errônea)

Não quero um advogado para me dizer o que não posso fazer...

Eu o contrato para me dizer como fazer o que quero.

JOHN PIERPONT MORGAN, banqueiro (1837-1913)

Advogado é um homem que ajuda você a conseguir  
o que ele merece.

LAURENCE PETER, professor e escritor (1919-90)

A primeira coisa a fazer é matar todos os advogados.

WILLIAM SHAKESPEARE, dramaturgo (1564-1616),

Dick, o açougueiro, em *Henrique VI, parte 2*

Como seu advogado, é meu dever informá-lo de que não  
é importante que você entenda o que estou fazendo ou  
por que você está me pagando tanto dinheiro.

O importante é que você continue pagando.

HUNTER S. THOMPSON, escritor (1937-2005),

*Medo e delírio em Las Vegas* (1972)

Nada é ilegal se uma centena de homens de negócios  
decidir fazê-lo.

ANDREW YOUNG, político (1932-)

## “ Ambição

Ambição é uma desculpa esfarrapada quando não se tem sensatez suficiente para ser preguiçoso.

EDGAR BERGEN, ventríloquo (1903-78)

[Homens ambiciosos] podem não parar, mas é com um cão numa roda, uma ave numa gaiola, ou um esquilo numa corrente que Budé os compara: eles sobem e sobem mais, com grande esforço, mas nunca chegam ao fim, nunca chegam ao topo.

ROBERT BURTON, erudito (1577-1640), *A anatomia da melancolia* (1621)

A grande doença ocidental reside na frase:

“Eu serei feliz quando...”

MARSHALL GOLDSMITH, escritor (1949-), “Making a Resolution that Matters”, *Fast Company*, fevereiro de 2004

O pior erro da classe trabalhadora é dizer a seus filhos que não terão sucesso, com as palavras:

“Existe vida, mas ela não é para vocês.”

JOHN MORTIMER, advogado (1923-2009)

Bolsos vazios nunca atrapalharam ninguém.

Só cabeças vazias e corações vazios podem fazê-lo.

NORMAN VINCENT PEALE, pastor (1898-1993), *O poder do entusiasmo* (1967)

Ambição é um sonho com motor V8.

ELVIS PRESLEY, músico (1935-77)

Por que deveríamos estar numa pressa tão desesperada para triunfar e em empreendimentos tão desesperados? Se um homem não avança no mesmo passo que seus companheiros, talvez seja porque ouve um tambor diferente. Deixe-o marchar segundo a música que ouve, por mais que se retarde ou distancie.

HENRY DAVID THOREAU, escritor e filósofo (1817-1862),  
*Walden ou A vida nos bosques* (1854)

## “ Amizade

Família, religião, amigos – esses são os três demônios que você tem de matar se quiser ter sucesso nos negócios.

SR. BURNS, personagem em *Os Simpsons* (série de TV americana)

Amigos e dinheiro: óleo e água.

MICHAEL CORLEONE, personagem em *O poderoso chefão* (filme, 1972)

Se quer um amigo, arranje um cachorro.

GORDON GEKKO, personagem em *Wall Street* (filme, 1987)  
Atribuída originalmente a Harry Truman

Toda empresa duradoura é construída com base na amizade.

ALFRED MONTAPERT, escritor

Uma amizade fundada em negócios é muito melhor  
que um negócio fundado em amizade.

JOHN D. ROCKEFELLER, industrial (1839-1937)



## “ Aposentadoria

Dizem que o matador número um dos idosos é a aposentadoria.  
Quando as pessoas arranjam um trabalho, elas tendem  
a viver um pouco mais para poder fazê-lo.

BUDD, personagem em *Kill Bill: Volume 2* (filme, 2004)

Nunca há tempo suficiente para fazer todo o nada que você quer.

CALVIN E HAROLDO, quadrinhos

## “ Artes

A indústria cultural mais falsifica as reações de  
seus clientes do que se adapta a elas.

THEODOR ADORNO, filósofo (1903-69)

Cobre menos, mas cobre. Do contrário, você não será  
levado a sério, e não fará nenhum favor aos demais  
artistas se aviltar o mercado.

ELIZABETH ASTON, escritora, *The True Darcy Spirit* (2006)

Não sou um homem de negócios apaixonado, mas  
um artista apaixonado. Nunca penso em dinheiro.  
Coisas bonitas geram dinheiro.

GEOFFREY BEENE, estilista de moda (1924-2004)

Parece-me bastante fácil caracterizar um homem de negócios. Ser insofista, um tanto cruel e incompetente vem-me com muita naturalidade.

JOHN CLEESE, comediante (1939-)

Não posso mudar o fato de que minhas pinturas não vendem. Mas chegará o dia em que as pessoas reconhecerão que elas valem mais do que as tintas usadas no quadro.

VINCENT VAN GOGH, pintor (1853-90)

Ser bom nos negócios é o mais fascinante tipo de arte. Ganhar dinheiro é arte, trabalhar é arte e fazer bons negócios é a melhor arte.

ANDY WARHOL, artista (1928-87)

## “ Atrás do rebanho

Em geral, os administradores são muito pouco incentivados a tomar a decisão inteligente-mas-com-alguma-chance-de-parecer-idiota. Sua razão pessoal de ganho/perda é óbvia: se uma decisão não convencional funciona bem, eles ganham uma palmadinha nas costas, e, se funciona mal, recebem o bilhete azul. (Fracassar da maneira convencional é o melhor caminho; como grupo, os maria-vai-com-as-outras podem ter uma péssima imagem, mas um indivíduo que cai no buraco atrás dos outros jamais foi criticado.)

WARREN BUFFETT, investidor (1930-),  
carta aos acionistas da Berkshire Hathaway