

Jack Welch
e Suzy Welch

O MBA DA VIDA REAL

Como entender as regras do jogo, liderar
uma equipe de sucesso e vencer os desafios



O MBA DA VIDA REAL

“Um argumento sólido sobre como os negócios funcionam e como fazer parte do jogo. *O MBA da vida real* é um guia prático sobre como gerir uma empresa de forma eficiente e rentável.”

– *Kirkus Reviews*

“Jack e Suzy Welch fornecem as melhores técnicas aplicadas aos negócios, servindo como um ótimo complemento a um MBA. Eles enfatizam a realidade prática da gestão de uma empresa no ambiente globalizado de hoje.”

– *Library Journal*

“*O MBA da vida real* mostra como aprimorar o desempenho, impulsionar o crescimento, formar uma equipe de causar inveja e ter uma carreira gratificante – e ainda se divertir fazendo tudo isso.”

– *Goodreads*

“Jack e Suzy Welch oferecem técnicas acessíveis cujos resultados aparecem em pouco tempo. O livro é dividido em três partes, nas quais são abordadas a organização e as operações da empresa, a formação de uma equipe e de um líder e o gerenciamento da carreira. Os autores ensinam como alinhar missão, condutas e consequências, recuperar-se de perdas e estimular o crescimento.”

– *Publishers Weekly*

“Os dois autores têm juntos 81 anos de experiência em negócios, e todos deveriam ouvir o que eles têm a dizer. Este livro demonstra o que você precisa fazer para trabalhar em equipe de maneira eficaz.”

– *Entrepreneur*

SUMÁRIO

Introdução	7
Parte I: O jogo	13
1 Não deixe que o trabalho se torne um martírio	15
2 Levando uma rasteira – e dando a volta por cima	35
3 Crescimento é fundamental	53
4 Globalização: um assunto complicado	71
5 Perca o medo das finanças	85
6 Mais marketing	99
7 Gerenciamento de crises: bem-vindo ao Coliseu	119
Parte II: A equipe	127
8 Liderança 2.0	129
9 Montando uma equipe campeã	145
10 Gênios, desgarrados e ladrões	159
Parte III: Você	175
11 O que devo fazer da minha vida?	177
12 Saindo da inércia	193
13 Só acaba quando termina	209
Agradecimentos	219

INTRODUÇÃO

Olá e parabéns. Parabéns pela sua descoberta.

Não, não estamos lhe dando parabéns por você ter comprado este livro, embora estejamos muito felizes por isso.

Na verdade, estamos dando parabéns porque você descobriu que ninguém deveria fazer negócios sozinho.

Os negócios são o maior esporte de equipe que existe. Não faz diferença se a sua empresa tem 5.500 ou 150 mil funcionários. Não importa se é uma metalúrgica no interior do estado ou uma startup de informática em Palo Alto. Não importa se este é o seu terceiro dia de trabalho num cubículo sem janelas bem longe de onde as coisas acontecem ou se você é um gerente que ocupa uma sala enorme do 45º andar com vista privilegiada.

No mundo das empresas e dos negócios não existe “eu”, apenas “nós”. Existe a mentalidade de “vou aceitar todos os conselhos, ideias e ajuda que puder conseguir”.

E é por isso que estamos parabenizando você. Se está lendo *O MBA da vida real*, imaginamos que concorde conosco. Quando o assunto são negócios, nunca paramos de aprender. As empresas são amplas demais, multifacetadas demais, dependentes demais da tecnologia e

do trabalho humano, globais demais, locais demais, *tudo* demais para que possamos um dia dizer: “Já estou careca de saber isso.”

Ora, ainda estamos aprendendo, e, cá entre nós, se somarmos nossos anos de experiência, estamos nesse meio há 81 anos, sendo que os últimos 10 foram os que mais abriram as nossas mentes.

Sim, aprendemos muito mais nos últimos 10 anos, e você sabe por quê? Depois do nosso último livro, *Paixão por vencer*, publicado em 2005, botamos o pé na estrada e demos início a uma década de palestras, workshops e consultorias, o que nos permitiu sondar o funcionamento das empresas e observá-las enfrentando seus próprios e fascinantes desafios de mercado e gerenciamento. Trabalhamos com um empresário na China que estava montando uma companhia para fazer a ponte entre empresas estrangeiras e produtores locais; com uma família, dona de uma vinícola no Chile, que estava transferindo a liderança para terceiros; com um empreendimento do setor aeroespacial em Phoenix, nos Estados Unidos, que queria descobrir quando e como abrir o capital.

Experiências como essas foram fundamentais para conhecermos os pormenores dos desafios e das oportunidades de negócios no mundo de hoje. Ao mesmo tempo, em nossas palestras, principalmente durante as sessões de perguntas e respostas, temos a chance de ouvir o que estão pensando – e o que mais preocupa – homens e mulheres de negócios. Some-se a isso o trabalho de consultoria a CEOs que Jack vem fazendo desde 2002 no segmento de *private equity*, no qual avalia e orienta companhias de setores que vão desde serviços de saúde e tratamento de água até sites de relacionamento, ajudando-as a crescer.

Foi nesse mesmo período que lançamos o nosso próprio MBA on-line – o Jack Welch Management Institute, na Strayer University –, que atualmente conta com 900 alunos. As ricas e variadas experiências profissionais dos alunos ampliaram, aprofundaram e renovaram a nossa compreensão do mundo empresarial.

Assim, se já tínhamos algum conhecimento sobre negócios quando escrevemos *Paixão por vencer*, agora sabemos muito mais. Porque os negócios mudaram, e tivemos sorte de estar no centro dessa mudança. É claro que isso não significa que o que aprendemos na última década exclui os princípios e as práticas apresentadas naquele livro, pelo contrário. O que aprendemos desde 2005 expandiu, atualizou e fortaleceu todos eles – em alguns casos apenas um pouco; em outros, radicalmente.

E, de fato, estamos vivendo num mundo radical. Um mundo *empolgante*. De certa forma, não há dúvida de que fazer negócios nunca foi tão desafiador. Isso é inegável. A economia, por exemplo, não está crescendo como antes – para dizer o mínimo: os governos intervêm mais; a competição global está mais agressiva a cada trimestre; e a tecnologia obriga a que tudo avance cada vez mais rápido.

Ao mesmo tempo, vivemos numa era de inovações fascinantes. Não apenas em termos de resultados e processos de produção, que parecem ser aprimorados a cada piscar de olhos, mas quanto ao modo de trabalhar das empresas atuais. Em 1925, o presidente americano Calvin Coolidge disse a famosa frase: “O principal negócio dos Estados Unidos são os negócios.” Hoje, quase um século depois, poderíamos modificar um pouco a citação: “O principal negócio do *planeta* são os negócios.” Todas as pessoas, em todos os lugares, estão fazendo algo, vendendo algo, criando algo, construindo algo. Esta é a era do eterno empreendedorismo, pessoal e profissional, em organizações pequenas ou grandes, em economias velhas ou novas.

Você pode parar de se atualizar. Aliás, pode até parar de aprender. Mas faça isso por sua própria conta e risco. Existe um caminho bem melhor. Receba de braços abertos o aprendizado, aceite-o e veja o que acontece com a sua empresa, com a sua equipe e até com a sua carreira. Entusiasmo. Crescimento. Sucesso.

Esperamos que este livro desempenhe um papel nessa aceitação. Talvez você possa utilizá-lo para complementar o MBA que está fa-

zendo. Mas ele é mais abrangente do que isso, sendo indicado para qualquer pessoa que busca um guia simples, prático e direto sobre as grandes ideias e técnicas que um MBA fornece.

Por exemplo, é possível que você já tenha se formado em administração, mas esteja se sentindo desatualizado. Ou que, neste momento específico, precise entender mais sobre negócios. Talvez esteja começando no primeiro emprego. Ou tenha acabado de ser promovido para um cargo de chefia. Ou talvez seja seu primeiro dia como CEO da sua própria startup.

Em outras palavras, este livro é recomendado para qualquer pessoa que não queira fazer negócios sozinha.

Então *O MBA da vida real* tem *tudo* que você precisa saber sobre negócios? É claro que não. Desejamos que aprenda de todas as maneiras possíveis: com colegas, chefes, programas de TV, sites, jornais, conferências, podcasts e, sim, outros livros. Encontre especialistas da sua área em quem confia e siga os conselhos deles. Encontre especialistas dos quais você discorda e abra a mente para ouvir o que eles também têm a dizer.

Não é nossa intenção fazer de você um expert. Nosso objetivo é sistematizar o negócio de fazer negócios nos dias de hoje, oferecer um modelo para que você compreenda tudo isso e quais são as regras do jogo, independentemente da área em que se encontre ou pretenda entrar um dia.

Por isso, a primeira parte deste livro se chama “O jogo” e é composta de capítulos que exploram a maneira como as empresas devem se organizar e operar para vencer no mercado. Ensina como elas devem, por exemplo, transmitir a missão e os valores para seus funcionários, criar uma estratégia que não fique ultrapassada com o tempo, dar a volta por cima depois de uma rasteira da concorrência, estimular o crescimento num ambiente desfavorável e incentivar as boas ideias – não só entre os “cabeças” do setor de pesquisa e desenvolvimento, mas na empresa inteira.

Na primeira parte também analisamos como pensar sobre marketing e finanças, dois temas que geram bastante controvérsia e uma grande dose de ansiedade – o que certamente não deveria acontecer. Além disso, falamos sobre como lidar com uma crise.

A segunda parte se chama “A equipe”. Ela contém o nosso novo modelo de liderança, que consiste em apenas dois fundamentos extremamente necessários, porém difíceis de implementar. Esse método provou que é capaz de revolucionar as empresas que o adotam.

Também nessa seção descrevemos tudo que você precisa para montar uma equipe campeã, cobrindo temas como contratação, motivação, capacitação e retenção dos melhores funcionários. Com exemplos reais, o último capítulo analisa como gerenciar e trabalhar com “gênios” – pessoas cujo trabalho você não domina –, um fenômeno em expansão neste mundo cada vez mais tomado não só pela tecnologia, mas por altos níveis de inteligência e especialização.

Examinamos ainda como gerenciar os funcionários que atuam num local diferente. Cerca de 20% dos profissionais trabalham remotamente, e esse número vem crescendo bastante. Como isso não garante produtividade, analisamos as práticas que podem ajudar nesse sentido.

Fechamos o livro com “Você”, uma seção que se concentra na administração da sua carreira. Um dos capítulos o ajudará a responder à seguinte pergunta: “O que devo fazer da minha vida?” Outro analisa a melhor forma de sair da inércia e o último explora suas possibilidades quando chegar ao fim da carreira. Não se surpreenda quando perceber que nossa resposta não tem nada a ver com aposentadoria.

Sabemos que gerenciar carreiras não costuma fazer parte dos programas de MBA. Entretanto, de forma geral, escrevemos este livro para refletir sobre o que as pessoas de negócios andam pensando e falando e com que estão se preocupando. Sobre o que as faz perder o sono. E sobre o que as motiva a sair da cama pela manhã.

Vamos fazer negócios com mais inteligência, da maneira certa, de um jeito divertido. Fazer negócios para que eles cresçam e melhorem a vida dos outros.

Afinal, como já dissemos, os negócios são um esporte de equipe. Obrigado por nos colocar na sua.

PARTE I

O JOGO

1

NÃO DEIXE QUE O TRABALHO SE TORNE UM MARTÍRIO

Alguns anos atrás, fizemos uma viagem para Las Vegas. Não, não queríamos tentar a sorte nos cassinos. Fomos a Las Vegas para dar uma palestra no Conselho Internacional de Shopping Centers, que conta com 60 mil membros.

A palestra aconteceria pela manhã, então decidimos chegar na noite anterior. Um cantor famoso estava na cidade, e nós, como bons turistas, compramos ingressos para a apresentação decididos a aproveitar a noite livre. Então lá fomos nós: um muito empolgado, outro muito disposto a agradar.

O show contava com uma produção fantástica: orquestra com 50 integrantes, máquinas de fumaça colorida, mudanças de figurino. Apesar de tudo isso, em menos de uma hora de espetáculo um de nós estava caindo de sono.

Quando foi sacudido para acordar, Jack falou exatamente isto:

– *Estamos ganhando?*

Essas duas palavras definem uma pessoa que adora esportes... e negócios.

Os dois são bem parecidos, concorda? São intensos e muito divertidos. Apresentam dificuldades e exigem velocidade. Envolvem estratégia, trabalho em equipe, várias nuances e surpresas.

E, tanto nos esportes quanto nos negócios, os jogadores entram para ganhar.

Um gerente de marca sua a camisa com a equipe pensando em como posicionar um produto recém-lançado que pode alavancar as vendas. Três amigos de faculdade abandonam Wall Street para abrir uma cervejaria artesanal ou criar um novo aplicativo. Um empresário acorda certa manhã com uma excelente ideia de como aumentar a produtividade da fábrica. Um executivo de RH entrevista seis candidatos para uma vaga que deveria ter sido preenchida três semanas atrás.

As pessoas trabalham o dia inteiro, todos os dias, tentando melhorar sua empresa e sua vida. Tentando ajudar sua família, seus funcionários e colegas, seus clientes e as comunidades em que estão inseridas. E, ao trabalhar, dão sentido à própria vida. Não todo o sentido, é claro. A vida é mais do que trabalho. Mas o trabalho pode, sim, lhe oferecer um propósito.

É por isso que é terrível quando companhias ou equipes estão presas a situações de conflito que não têm importância nenhuma. São cenários que não trazem avanço ou crescimento, nenhuma vitória. Nem mesmo a possibilidade disso.

Isso não é competir. Isso não é divertido. Isso não é fazer negócios. É um verdadeiro martírio.

Esse tipo de dinâmica, no entanto, é muito comum. Como já mencionamos, desde 2001 conversamos com cerca de 1 milhão de pessoas em todo o mundo, normalmente em sessões de perguntas e respostas. Elas vinham de empresas grandes e pequenas, novas e antigas, de diversos setores. Eram empresários, executivos, alunos de MBA, empreendedores individuais, etc. Em cada uma das sessões, os participantes sempre perguntavam algo como “Por que é tão difícil colocar todo mundo para trabalhar em harmonia?” ou descreviam uma situação na qual as pessoas pareciam não jogar na mesma equipe, o que ficava bem claro ao se observar os resultados. Outra prova:

cerca de um terço dos nossos quase mil alunos de MBA – a maioria na casa dos 30 ou 40 anos e ocupando cargos de gerência em empresas médias – afirmou ter chegado pelo menos uma vez a um impasse no trabalho.

É um cenário preocupante, mas esse dilema não só tem solução como também pode ser evitado.

Você só precisa de sintonia e liderança. As duas coisas são igualmente importantes; na verdade, poderíamos até dizer que uma não pode existir sem a outra.

E não há melhor maneira de começar o livro do que analisando ambas a fundo.

VALORES ALINHADOS O TEMPO TODO

A importância do alinhamento não é nenhuma novidade. O conceito faz parte do planejamento de muitos gerentes e é enaltecido por diversos gurus, mestres, especialistas e consultores. O problema é que, ao longo do tempo, a aplicação contínua do alinhamento (e a disciplina para isso) acaba sendo negligenciada. Ou seja, o trabalho – aquela lista interminável de afazeres – impede que isso aconteça.

É compreensível. Muitas vezes sentimos que devemos dar prioridade ao trabalho, ainda mais no cenário econômico inóspito de hoje. Um cliente insatisfeito, um funcionário precisando de orientação, a nova tecnologia lançada pelo concorrente, o relações-públicas fazendo besteira no Twitter. Tudo isso pode acontecer, inclusive *no mesmo dia*. A questão é que, para sair do sufoco, o alinhamento deve vir antes, durante e depois do “trabalho”. Deve ocorrer o tempo todo. Deve ser parte indissociável da rotina.

Isso nos leva à seguinte pergunta: *o que* exatamente deve estar alinhado?

A resposta é: a *missão*, a *conduta* e as *consequências*.

A *missão* determina o propósito da empresa – para onde ela está indo e por quê, e o que isso vai significar para a vida de cada funcionário.

A *conduta* se refere ao modo como os funcionários devem se comportar, se comunicar e agir para que a missão seja colocada em prática.

Entendemos *consequências* como possíveis promoções e bônus, dependendo de quanto os funcionários abraçam e promovem a missão e demonstram a conduta esperada.

Esses elementos talvez pareçam óbvios. Mas talvez não. Como comentamos, o verdadeiro alinhamento é algo raro de se ver.

Seja como for, podemos garantir uma coisa: quando existe alinhamento, você para de andar em círculos. Você faz progressos – e, quando isso acontece, o trabalho deixa de ser um martírio.

O ALINHAMENTO EM AÇÃO

Histórias sobre o poder transformador do alinhamento estratégico sem dúvida podem ser encontradas em qualquer setor, mas nenhum oferece uma variedade tão rica de exemplos quanto o de *private equity* (PE). Pense um pouco. Qualquer negócio interessante para uma empresa de fundos de PE encontra-se, quase por definição, subvalorizado. Ele pode estar sofrendo por causa de má liderança ou enfrentando mudanças no mercado; pode ser um negócio familiar em que não há herdeiros; pode ser uma divisão corporativa que foi negligenciada ou abandonada por sua bem-sucedida controladora. De uma forma ou de outra, a organização passa por maus bocados.

É claro que em alguns casos as empresas de PE têm sorte, encontram uma joia escondida, dão uma boa polida nela e saem da jogada com uma grande margem de lucro, ou então compram um caso de sucesso de outra empresa de PE, que precisa vendê-lo para satisfazer

as expectativas financeiras dos seus investidores. Ambos os casos, porém, são raros. Na maior parte das vezes, empresas de PE adquirem negócios que estão passando por dificuldades e se dedicam a encontrar bons líderes. Portanto, quase invariavelmente, o primeiro e mais importante trabalho delas é estabelecer o alinhamento.

Veja o caso do conglomerado holandês VNU.

Em 2006, o grupo VNU fechava uma década de resultados satisfatórios, embora não espetaculares. Em sua carta anual, o CEO Rob van der Bergh disse que estava contente com a companhia e descreveu o grupo VNU – proprietário da revista *Hollywood Reporter* e da empresa de pesquisa de mercado Nielsen, entre outros negócios – como “saudável”. O setor de PE, no entanto, viu uma oportunidade ali: um consórcio de seis firmas entrou em campo e comprou o grupo holandês por 12 bilhões de dólares, contratando como CEO o experiente líder empresarial David Calhoun.

Com uma carreira brilhante que lhe rendeu a vice-presidência da General Electric aos 45 anos, Dave já havia administrado grandes organizações e, mesmo assim, nada o havia preparado para a bagunça de marcas e produtos que de repente ficou sob seu comando. “Quando cheguei, a missão era ‘Somos líderes em inteligência de mercado’”, lembra Dave. “Aquilo soava muito bem, mas na prática significava: cada um faz o que bem entender na sua área. Não havia nenhum senso de propósito global.”

Dave e sua equipe se empenharam imediatamente em mudar a situação. Eles abandonaram o nome VNU, batizaram a nova organização de Nielsen e deixaram claro que a nova Nielsen existia por uma única razão: avaliar aquilo a que os consumidores assistiam e o que compravam. Ela se especializaria em decifrar os hábitos de espectadores e consumidores do mundo inteiro.

Empolgante, não?

As melhores missões são assim: ambiciosas, inspiradoras e factíveis.

Ambiciosas no sentido de: “Caramba, que incrível! Adoro a ideia de tentarmos chegar tão longe.”

Inspiradoras no sentido de: “Excelente! Estou certo de que podemos conseguir se nos esforçarmos.”

Factíveis no sentido de: “Ok, me parece razoável. Vou trabalhar com a minha equipe com esse propósito em mente.”

Mas o mais importante é o seguinte: uma boa missão permite que cada funcionário perceba sua participação nela. Novamente a Nielsen acertou na mosca: sua missão promete crescimento – na oferta de produtos e serviços e no alcance global – e todas as oportunidades profissionais que vêm junto.

Outro exemplo rápido e esclarecedor de como elaborar uma missão foi o que aconteceu com a Nalco, líder mundial em tecnologias e serviços de água, higiene e energia, comprada por investidores em 2007. No ano seguinte, os novos donos contrataram o CEO Erik Fyrwald, que herdou 12 mil funcionários, uma receita de 4 bilhões de dólares, um ótimo fluxo de caixa, um crescimento irrisório e uma missão pouco motivadora.

Erik passou os primeiros 90 dias visitando as unidades comerciais da Nalco e seus clientes, buscando um produto matador que pudesse catalisar a mudança e obter uma vantagem competitiva. Para sua surpresa e felicidade, encontrou isso num produto que a Nalco desenvolvera seis anos antes – um sistema de otimização da qualidade do uso da água chamado 3D TRASAR. Cerca de 4 mil unidades já tinham sido comercializadas, e Erik logo descobriu que os clientes adoravam o produto e ficavam entusiasmados com a quantidade de água que o sistema economizava, evitando que tivessem que pagar multas para a Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos.

Erik levou a notícia para sua equipe de líderes, que, motivados pela promessa do 3D TRASAR, decidiram estabelecer a meta de vender 20 mil unidades em dois anos. Essa atitude injetou um novo ânimo nos funcionários. O departamento de pesquisa e desenvolvimento

se concentrou em aprimorar os atributos do produto, criando 26 patentes para atender às necessidades dos consumidores e retardar o desenvolvimento de itens similares por parte da concorrência. A equipe de vendas introduziu novos treinamentos, metas e incentivos. Simultaneamente, uma nova central de atendimento aos clientes do 3D TRASAR foi inaugurada na Índia, com uma equipe de 40 “doutores em água” – engenheiros cuja função era monitorar o funcionamento dos produtos em todo o mundo, detectando e resolvendo problemas antes mesmo que os consumidores os notassem.

Assim nasceu a nova missão da Nalco: “Fornecemos água limpa para que os clientes se tornem economicamente mais bem-sucedidos e o mundo, ambientalmente mais sustentável.”

Se a missão fez a empresa atingir a meta de 20 mil unidades comercializadas em dois anos? Pode apostar que sim. “As pessoas passaram a saber qual era o propósito do trabalho que faziam”, disse Erik. “Sentiam-se entusiasmadas por ajudar os consumidores a obter sucesso e, ao mesmo tempo, salvar o mundo. Vislumbravam um futuro para si mesmas. Você nem imagina quantas ideias brilhantes começaram a surgir.”

Esta é a beleza de uma boa missão: levar entusiasmo e foco a todos os envolvidos.

E é nesse momento que a conduta começa a ser importante – e muito. Se a missão de uma empresa é seu *destino final*, a conduta é seu *meio de transporte*, ou seja, a forma de chegar lá.

Todos sabemos o que acontece quando as duas coisas *não* estão alinhadas, certo? Uma empresa tem como missão o foco nos clientes, por exemplo, mas seus funcionários odeiam ter que lidar com eles. Ok, talvez não odeiem de verdade, apenas fiquem ressentidos por eles atrapalharem outra coisa que estavam fazendo e, com isso, não conseguirem chegar cedo em casa. Outra empresa pode ter como missão lançar seus produtos rapidamente, mas seus gerentes têm, por assim dizer, alta tolerância com a burocracia. Ou a missão é

alcançar determinada meta de inovação, mas quem está no comando rebaixa ou demite qualquer pessoa que fracassa ao se arriscar.

Isso não é nada bom.

Bom mesmo é quando missão e conduta estão perfeitamente alinhados. Em uma empresa cuja missão pede que o foco seja o cliente, os funcionários devem transpirar empatia e se sentir pessoalmente responsáveis caso recebam alguma reclamação. Têm que experimentar cada produto para garantir seu funcionamento. E dar o número do celular para o cliente poder entrar em contato após o expediente.

Tudo bem, estamos exagerando, mas você entendeu a questão. A missão e a conduta precisam ser dois elos de uma mesma corrente.

Agora talvez você esteja se perguntando por que insistimos em usar a palavra “conduta” em vez de “valores”. O problema é que “valores” pode ter um significado ambíguo, além de ser uma palavra muito abstrata. As pessoas costumam relacioná-la a política ou cultura, da mesma forma que a relacionam a “valores familiares”.

Não é o caso aqui.

Estamos falando sobre como as pessoas *se comportam* no trabalho e sobre como essa *conduta* possibilita que a missão da empresa seja cumprida.

Então, voltando ao assunto, só estamos falando sobre conduta no ambiente de trabalho, porque os líderes precisam deixar muito claro qual é o tipo de conduta necessário para que a missão da empresa seja colocada em prática.

Vamos retomar a história da Nielsen. Assim que Dave Calhoun anunciou a nova missão da empresa, também informou quais eram as três condutas que fariam com que ela se concretizasse. A primeira era a receptividade. Foi desafiador, para dizer o mínimo. “As pessoas pensavam em nós como uma empresa de pesquisa de mercado”, explica ele. “E quem são os mais bem-sucedidos numa empresa desse tipo? Pessoas muito inteligentes que desenvolvem algoritmos perfeitos e não os compartilham com ninguém, por

medo de serem roubados. Mas, se quiséssemos dominar tudo que dizia respeito ao universo do consumidor, precisaríamos de pessoas que estivessem abertas a receber dados de toda e qualquer fonte e a trabalhar com qualquer pessoa, não apenas com quem entendesse de algoritmos.”

A segunda conduta era a paixão pela integração. Dave acreditava que o crescimento da Nielsen dependia da *paixão* que seus funcionários tinham pelo processo de mesclar, combinar e sintetizar pesquisas de mercado. O crescimento também dependia da capacidade de a Nielsen decifrar toda essa informação para os seus clientes, de modo que a terceira conduta identificada foi a simplicidade.

“O mundo digital nos deixa sobrecarregados. Todo esse volume de dados pode facilmente soterrá-lo”, explica Dave. Fica mais difícil chegar a um consenso sobre qual caminho seguir, o que só complica ainda mais a situação para todos. “Se pudermos recomendar algo a um cliente de uma forma simples e fácil de entender, e com convicção, sempre sairemos vitoriosos.” (Com certeza: durante os seis anos em que Calhoun foi CEO da empresa, o valor de mercado da Nielsen triplicou.)

Erik Fyrwald e sua equipe na Nalco também estabeleceram, de forma semelhante, as condutas necessárias para colocar em prática a nova missão da empresa. A primeira foi a paixão inabalável pela preservação da água. Não uma paixão do tipo “Ah, isso seria bem legal”, mas do tipo “Você sabe qual é o meu trabalho? Salvar o mundo evitando o desperdício de água!”. Nas palavras de Erik: “Queríamos que as pessoas ficassem verdadeiramente entusiasmadas quando ligassem seus computadores pela manhã e vissem seus hidrômetros.” Ele se referia aos hidrômetros disponíveis na intranet da Nalco, que mostravam ininterruptamente quanta água a empresa economizava no total e por cliente.

A segunda conduta foi a busca incessante por crescimento. E não um crescimento de apenas um dígito. A missão da Nalco, conforme

determinou Erik, clamava por viciados em crescimento, pessoas que viam oportunidades em clientes antes considerados inalcançáveis e em mercados que afugentavam os concorrentes.

Em 2009, quando a maioria das outras empresas do setor abandonava a China por medo da desaceleração econômica, Dave nomeou um líder forte, capaz de fazer os negócios crescerem, para o comando do mercado asiático. Ele transferiu a sede da companhia de Cingapura para Xangai e ainda construiu uma área de treinamento para clientes e funcionários, um centro de tecnologia e escritórios para o setor de marketing e vendas. O número de empregados subiu de 200 para 800 e, com a equipe comprometida com a missão, a Nalco pôde recrutar candidatos extraordinários – engenheiros chineses que procuravam alternativas para reduzir os danos ao meio ambiente através do tratamento da água e do aumento da produtividade nas indústrias pesadas.

Ao mesmo tempo, a Nalco liberou sua unidade de petróleo e gás para perseguir de forma agressiva o crescimento global na área de compostos químicos relacionados à água. (Para extrair um barril de petróleo também é preciso separar, limpar e devolver ao meio ambiente quatro barris de água.)

A empresa logo expandiu seus negócios com clientes que faziam perfurações em águas profundas no golfo do México e também criou novos e produtivos relacionamentos com empresas mais distantes, localizadas na Sibéria Ocidental, no Cazaquistão, no Azerbaijão, na Nigéria, em Angola e na Malásia, por exemplo. “Nosso líder do setor de petróleo e gás era um exemplo incrível de empreendedorismo e busca pelo crescimento”, observou Erik. “Então ele estimulou a equipe a seguir pelo mesmo caminho.”

O exemplo dele, e de muitos outros entusiastas desse modo de fazer negócios, acabou rendendo frutos: um ano depois de entrar no mercado chinês, a receita e os lucros da Nalco já cresciam na ordem dos dois dígitos.

CONSEQUÊNCIAS: DA TEORIA À PRÁTICA

Com a missão e as condutas estabelecidas, a peça que falta para alcançar o alinhamento são as “consequências”. Talvez o termo soe como uma punição, mas não é o caso. As consequências podem ser negativas, é claro, na forma de rebaixamentos e demissões. Porém normalmente vêm com aumentos e bônus. De uma forma ou de outra, nosso argumento não muda. Você pode fazer mil discursos sobre missão e conduta, mas, se não houver mecanismos que reforcem esses conceitos, ninguém vai lhe dar ouvidos.

A consequência mais *negativa* definitivamente é a demissão, recurso que os líderes costumam evitar. No entanto, se o funcionário não tem afinidade com a missão e a conduta da empresa, a dispensa acaba se tornando inevitável e melhor para ambas as partes.

Dave Calhoun, por exemplo, precisou demitir um integrante muito popular da velha guarda do grupo holandês VNU que não acreditava que o conglomerado deveria ou poderia passar pelo processo de integração. É claro que ele não gostou de fazer isso, mas transformou a saída do gerente num momento de aprendizado. Em vez de dizer que tal funcionário se aposentou por motivos particulares, Calhoun abordou o assunto publicamente durante a reunião anual da Nielsen. “Eu precisava deixar claro quais condutas eram inaceitáveis e quais eram recompensadas”, disse ele.

Erik Fyrwald também teve que lidar com a resistência de funcionários ao explicar a correlação entre a nova missão e as condutas esperadas na Nalco. “Já tentaram isso antes e não funcionou” era a frase que ele mais ouvia. No caso da Nalco, mais da metade dos 100 líderes nos cargos mais altos foram dispensados e substituídos por profissionais de dentro e de fora da empresa. Como aconteceu com Dave Calhoun, essa não foi exatamente a melhor parte do processo para Erik, mas um treinador não pode parar no meio do jogo para implorar a adesão dos que estão contra ele.

Portanto, quando queremos deixar claro quais condutas são importantes, uma mudança no quadro de funcionários fala mais alto do que centenas de discursos.

É claro que mudanças no organograma também podem ser uma forma totalmente positiva de consequência dentro do processo de alinhamento. Promover alguém que não hesita em colocar em prática a missão e as condutas desejadas é uma mensagem fortíssima, bem como um jeito de encorajar o restante da empresa. O recado também é dado quando alguém recebe um bônus acima da média. O dinheiro, como você deve saber, costuma ser bastante convincente.

Quase sempre, porém, a parte das consequências no processo de alinhamento pode ser resolvida simplesmente com duas coisas: uma boa avaliação de desempenho e um bom sistema de recompensas. Esse sistema não tem que ser complicado ou caro. Deve apenas garantir que inclua cada um de seus funcionários com a maior frequência possível – no mínimo duas vezes por ano – por meio de uma conversa franca com o gestor para que recebam feedback e orientação da seguinte forma:

Neste ponto, você está nos ajudando a concretizar nossa missão, mas neste outro aqui você ainda pode melhorar.

Neste ponto, você está demonstrando o tipo de conduta de que precisamos, mas neste outro aqui você ainda pode melhorar.

E, por fim:

Agora veja como essas coisas que acabei de mencionar se refletem no seu salário, no seu bônus e no seu futuro na empresa.

Pronto. Isso basta para dar conta das consequências no processo de alinhamento. Não é tão difícil, é?

Não muito, mas você sabe como isso é raro na vida real. Com sorte, algo entre 10% e 20% dos participantes das nossas palestras levantam a mão quando perguntamos: “Quantos de vocês sabem como estão se saindo em suas empresas?”

Muitos jovens de 20 e poucos anos que trabalham em empresas respeitadas não sabem o que é receber os resultados de uma avaliação de desempenho. Um dos nossos filhos notou um aumento generoso no contracheque e perguntou ao chefe o porquê. “Mérito”, foi a resposta.

É triste ver tantas oportunidades jogadas fora, oportunidades que estão ali, apenas esperando para serem aproveitadas e transformadas em sucesso. Explique a missão com clareza, indique a conduta adequada e então avalie como o funcionário se saiu, recompensando-o de acordo com o resultado.

Essas tarefas não são fáceis, mas promover o alinhamento não é nenhum bicho de sete cabeças. É uma pena que tantos líderes evitem essa questão. Sem ela, a empresa nunca será 100% saudável.

ESTABELEÇA UMA TÁTICA A PARTIR DE HOJE

Agora vamos conhecer aquilo que promove alinhamento: liderança.

Conforme já mencionamos, a liderança é fundamental para incentivar o tipo de alinhamento que fará o trabalho deixar de ser um martírio. Seu carro pode estar funcionando perfeitamente, mas de que adianta se ninguém o dirige? O fato é: na esmagadora maioria das vezes, uma liderança renovada é parte *absolutamente indissociável* da criação e da aplicação da missão, da conduta e das consequências em uma organização. Esses fatores andam juntos, e isso não pode mudar.

Mais à frente, dedicaremos um capítulo inteiro à liderança. Na verdade, ele apresentará um modelo novo e holístico que desenvolvemos com base em nossa experiência e em nossas observações: um modelo que define a liderança como a busca incansável pela verdade e como a geração contínua de confiança.

Por ora, vamos falar sobre algumas *táticas* fundamentais relacionadas ao binômio verdade-confiança. Afinal, se sua empresa estiver paralisada, fora de controle ou incapacitada de desenvolver todo o seu potencial, não é a partir de amanhã ou da semana que vem que você precisa começar a resolver o problema.

Você deve começar hoje mesmo por estes cinco passos:

Primeiro: coloque-se no lugar das outras pessoas

Existe coisa pior do que um gerente arrogante e convencido, que marcha pela empresa como um general, é grosseiro com seus assistentes e age como se o seu único trabalho fosse comandar reuniões com os subordinados ou se preparar para conferências com os superiores?

Esses tipos esnobes, com suas salas de vista privilegiada, existiam aos montes no passado. Só saíam do conforto na hora do almoço. Você deve achar que eles estão extintos a esta altura, certo? Infelizmente, ainda falta muito para isso acontecer. Temos visto muitos deles ao longo dos últimos 10 anos, só que agora se escondem atrás de uma muralha de tecnologia.

Outro integrante desse grupo lamentável que também não desapareceu é o gerente antissocial, tão desinteressado e blasé em relação ao trabalho e às pessoas que você se pergunta por que ele se levanta da cama para ir ao escritório todos os dias.

Isso não faz sentido. Se você quer destacar tudo que acontece de bom quando há alinhamento, levante o traseiro da cadeira, procure conhecer de verdade os seus funcionários e comece a se importar com eles como indivíduos.

Na verdade, os melhores líderes são como aqueles treinadores que vibram à beira do campo porque não conseguem conter a empolgação, que abraçam os jogadores quando a partida termina e que sabem o que fazer para incentivar cada um dos seus atletas.

Vamos pensar mais longe. Os melhores líderes, na verdade, são aqueles que se importam *mais* com as outras pessoas do que com eles mesmos. Esse conceito nos faz lembrar de uma entrevista maravilhosa com Don Knauss, então CEO da Clorox, publicada no *The New York Times* algum tempo atrás. Don relatou que, quando mais jovem, foi tenente dos Fuzileiros Navais e esteve lotado no Havaí. “Uma vez acordei às cinco da manhã e por volta de meio-dia estava morrendo de fome. Começava a andar até o início da fila do almoço quando um sargento de artilharia agarrou o meu ombro e disse: ‘Tenente, quando se está em campanha, os soldados sempre comem primeiro. Você pode pegar seu prato depois, se sobrar alguma coisa.’ Entendi tudo. O mais importante são as pessoas que estão sob seu comando, não você.”

Que história fantástica! Grandes líderes conquistam confiança e credibilidade com palavras e atitudes que provam, por meio de grandes e pequenos gestos, que eles respeitam seus subordinados e reconhecem seu valor.

Podem parecer cansativo? Às vezes, sim, mas, se quiser que a sua equipe seja vencedora, isso não deve ser visto como um problema. Pelo contrário, deve ser visto como algo que você tira de letra o tempo todo.

Segundo: pense em si mesmo como o “diretor-geral de significado” da empresa

Quantas vezes você acha que Dave Calhoun e Erik Fyrwald falaram sobre a missão e as condutas durante os seus primeiros 18 meses no comando? Todos os dias? Na verdade, em todas as conversas, em todos os níveis da organização. Esse tipo de comunicação é fundamental, e não só no início do processo de mudança. É fundamental sempre. Os líderes existem, em grande parte, para dar sentido à equipe. Devem explicar de forma incansável aos funcionários qual é o

objetivo, como vão alcançá-lo, qual é o papel de cada um e o que vão ganhar com isso. E, depois, terão que falar tudo de novo.

Lembre-se: cada indivíduo da sua equipe trabalha 40 horas por semana. Se você não os ajuda a extrair significado desse investimento, está desperdiçando o tempo e a vida deles.

Esse aspecto da liderança é intimidador, nós sabemos disso. Quem gosta de repetir as coisas até não aguentar mais? Ninguém. Mas essa é uma parte fundamental da interação com a sua equipe e da maneira como você cuida dela – da mesma forma que faria com qualquer relacionamento em sua vida.

Mais uma coisa: não é só o líder que precisa ser um “diretor-geral de significado”. Independentemente do tamanho da empresa, todo gerente ou coordenador tem a responsabilidade de criar contexto e propósito. Pense em como isso é poderoso. Pense no alinhamento que é capaz de criar.

Terceiro: elimine os obstáculos do caminho da sua equipe

Você conhece um esporte chamado *curling*? Com todo o respeito aos atletas, é um tanto esquisito, vamos admitir. Um jogador empurra uma pedra de granito pela pista de gelo até um alvo, enquanto outros três vão à frente, varrendo freneticamente a superfície com vassourinhas. Esses jogadores que diminuem o atrito da pista para que a pedra chegue mais rapidamente ao seu destino fazem o que um bom líder deve fazer: afastam todos os obstáculos que aparecem no caminho.

Mas quais obstáculos são esses? Bem, a burocracia endêmica na maioria das organizações é um exemplo. As normas e os regulamentos muitas vezes só existem para que as pessoas que as criam tenham algo para fazer. Não estamos falando sobre o tipo de orientação que é preciso seguir por motivos legais ou de segurança, e sim sobre as mesquinhas que impedem que a empresa avance (por exemplo, o gerente de TI que se interessa mais pelos processos

do que pela inovação, o advogado corporativo que coloca empecilhos a qualquer coisa que precise tratar, etc.).

O trabalho do líder é varrer para longe todo e qualquer entulho que atrase sua equipe. E, aproveitando que está com a mão na massa, ele também varre do caminho as pessoas que criam obstáculos, que resistem à mudança, que são obcecadas pelo processo: “Não é desse jeito que fazemos as coisas por aqui”, “Antes não era assim”.

Não há problema em tolerá-las de vez em quando. Elas podem contribuir para a memória institucional ou se opor a uma cultura passiva demais, o que nunca é desejável. Mas, na maior parte dos casos, esses indivíduos são apenas “do contra”: servem somente para desperdiçar energia e tempo. Bons líderes sabem diferenciar os inovadores dos problemáticos e usam suas vassouras com eficácia para provar isso.

Quarto: seja generoso

Não sabemos se existe um gene específico para a generosidade ou se é um comportamento adquirido, mas isso não faz diferença para nós. Os melhores líderes, aqueles mais motivados e admirados, compartilham um traço distintivo: adoram dar aumentos. Ficam entusiasmados quando seus funcionários crescem na empresa e são promovidos. Exaltam os membros da equipe de todas as formas possíveis: financeiramente, atribuindo mais responsabilidades ou elogiando-os em público. E eles gostam disso.

Uma gerente, por exemplo, trabalhava num projeto com uma de suas subordinadas. Elas não estavam tendo sucesso: depois de horas de treinamento, a funcionária não conseguia satisfazer às expectativas da gerente.

Então, certa manhã, ela chegou exausta ao trabalho. “Passei a noite inteira acordada”, disse à chefe. “Dê uma olhada no seu e-mail.” A gerente abriu a caixa de entrada e lá estava o projeto anexado, exatamente como ela esperava. A chefe saiu empolgadíssima de sua sa-

la, gritando para todos ouvirem: “Você conseguiu! Você conseguiu!” Esse tipo de generosidade de espírito em um líder faz as pessoas se sentirem muito bem e realizarem coisas incríveis tanto para a equipe quanto para os clientes.

Às vezes as pessoas nos perguntam se a generosidade realmente existe no ambiente de trabalho. Já testemunhamos muitas atitudes generosas, e as organizações cada vez mais tendem a atrair, possibilitar e recompensar esse tipo de comportamento. Mas, no geral, diríamos que é um tanto raro. Muitos líderes gostam de “segurar” aumentos e promoções. E costumam esconder seus melhores funcionários para que seu próprio desempenho deixe a melhor impressão.

Uma amiga, por exemplo, pediu demissão de uma grande agência de mídia porque estava frustrada com o ritmo lento do seu avanço na organização. Somente quando estava acertando os detalhes da sua saída com o RH foi que descobriu que o chefe a considerava uma funcionária “de alto nível”.

Esse gerente não a criticava abertamente, mas também não expressava sua satisfação. “Acho que ele nunca me dirigiu uma só palavra de incentivo”, contou ela. “E não tive nenhuma explicação ao receber um aumento no fim do ano. Aliás, só fiquei sabendo que tinha sido o maior de toda a empresa porque o RH me contou quando eu já estava de saída.”

Talvez a experiência dela seja a regra, mas esperamos que não, já que nada pode gerar mais comprometimento e aumento do desempenho do que um líder que abre o seu coração – e a sua carteira – e se permite ser generoso com os funcionários.

E quinto: torne o trabalho divertido

O que há de errado em se divertir com o trabalho? Sério, qual é o problema? Por que sempre partimos do princípio de que o trabalho deve ser difícil, penoso, chato ou desagradável?

Você não pode pensar assim. O trabalho não é algo que você faz enquanto espera a hora de viver. O trabalho *é* a vida. Talvez não toda ela, mas uma parte considerável. E, se você é um líder, é horrível permitir que o ambiente de trabalho se torne um local de “silencioso desespero”, como disse Henry David Thoreau. Sem mencionar o prejuízo que isso causa à produtividade e aos resultados.

Ora, poder se divertir com o trabalho é saudável e revigorante tanto para as empresas quanto para os funcionários. Apostamos que 99,9% dos gerentes concordariam com isso – em tese. Mas, ao mesmo tempo, toda a diversão do ambiente desaparece assim que eles pisam no escritório. Alguns estragam tudo porque agem de forma negativa ou falsa, ou ficam fazendo politicagem. Outros acham que a diversão não pode fazer parte de um trabalho sério. Há ainda aqueles que pensam que não são responsáveis por tornar o trabalho divertido ou não.

Mas é responsabilidade deles, sim. Os funcionários dedicam seus dias (e, às vezes, as noites) a você. Empenham mãos, cérebros e corações nessa tarefa. É claro que você alimenta suas contas bancárias, mas, como líder, precisa alimentar também a alma deles. Coloque-se no lugar deles, dê sentido ao trabalho que exercem, afaste os obstáculos e seja generoso. E talvez a melhor forma de colocar tudo isso em prática seja criando um ambiente prazeroso e alto-astral.

É mais fácil do que você imagina. Celebre marcos importantes e pequenos sucessos. Seja bem-humorado e sincero. Deixe que as pessoas sejam elas mesmas. Extermine comportamentos burocráticos assim que ameaçarem surgir. Livre-se daqueles que não jogam para o time. Encontrem-se fora do local de trabalho. Não há motivo para que chefes e subordinados não sejam amigos.

Entendemos que qualquer trabalho passa por momentos de dificuldade e estresse. No entanto, um líder não pode permitir que esse seja o status quo. Mesmo nos períodos difíceis, o local de trabalho

precisa ser um ambiente no qual as pessoas queiram estar. Tornar isso possível faz parte das funções de um líder.

No começo deste capítulo, argumentamos que o setor de *private equity* serve de exemplo para como as organizações podem progredir combinando alinhamento e liderança.

Agora queremos deixar uma coisa bem clara: essas mesmas ferramentas são capazes de revolucionar qualquer departamento ou empresa – desde um negócio familiar até uma multinacional. A estagnação é muito comum porque as pessoas são muito humanas, e as empresas comandadas por elas sofrem as consequências.

É difícil não deixar que o trabalho se torne um martírio. Mas não é impossível, e talvez isso aconteça mais rápido do que você pensa.

Alinhamento e liderança: junte os dois e bola para a frente.

INFORMAÇÕES SOBRE A SEXTANTE

Para saber mais sobre os títulos e autores
da EDITORA SEXTANTE,
visite o site www.sextante.com.br
e curta as nossas redes sociais.

Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos
e poderá participar de promoções e sorteios.



www.sextante.com.br



facebook.com/esextante



twitter.com/sextante



instagram.com/edorasextante



skoob.com.br/sextante

Se quiser receber informações por e-mail,
basta se cadastrar diretamente no nosso site
ou enviar uma mensagem para
atendimento@sextante.com.br

Editora Sextante
Rua Voluntários da Pátria, 45 / 1.404 – Botafogo
Rio de Janeiro – RJ – 22270-000 – Brasil
Telefone: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@sextante.com.br