

Sumário

INTRODUÇÃO 1

INSIGHT #1:

A GESTÃO ORIENTADA POR PRINCÍPIOS 6

Há a empresa orientada para as pessoas. Para o cliente. Para o mercado. Para o marketing. Essas não são mais alternativas excludentes, porque, em um contexto de hipercompetitividade e hipercomplexidade, que exige reinvenção contínua em busca do sucesso, é preciso ter todas essas orientações ao mesmo tempo e ainda alinhá-las para obter o necessário foco. A única maneira de fazê-lo é tornar os princípios tangíveis como a cultura da empresa.

INSIGHT #2:

A ARTE DE FAZER PERGUNTAS TRANSFORMADORAS 32

Todos os líderes bem-sucedidos são experts em fazer perguntas. São célebres os e-mails com ponto de interrogação de Jeff Bezos, da Amazon, ou as perguntas de empreendedores maduros como os da Uber e do Airbnb. É como se houvesse no ar um darwinismo com ponto de interrogação. As recomendações variam sobre o tempo que a elaboração da pergunta deve consumir na solução do problema: uns dizem 50%, outros 90%. No entanto, há muito mais ciência e método em perguntar bem do que sonha nossa vã filosofia, e você os aprenderá.

INSIGHT #3:

CRIANDO RIQUEZA COM A CUMPLICIDADE

70

A pressão dos avanços acelerados da tecnologia e da globalização tem nos provocado um sentimento de desamparo. Para combatê-lo, é preciso retomar, nas equipes de trabalho, os relacionamentos baseados em confiança e, principalmente, fazê-los evoluir rumo à cumplicidade, quando, em vez de trocar e-mails, as partes trocam olhares. Não faltam casos concretos de cúmplices que geram resultados extraordinários nos negócios, como a dupla Bill Gates e Steve Ballmer, da Microsoft.

INSIGHT #04:

GESTÃO DO EGO E OUTRAS AVENÇAS

90

No mundo corporativo, há uma inquestionável predileção por relatos de pessoas, empresas e negócios que deram certo. Não haveria mal nisso não fosse a adversidade uma das mais ricas fontes de lições para a humanidade. Desprezar um erro significa, no mínimo, a maior probabilidade de repeti-lo, o que explica por que o sucesso é um dos principais motivos de fracassos de que se tem notícia. E esse desprezo é culpa do ego, que, por isso, precisa ser obrigatoriamente gerenciado. A capacidade de aprender, afinal, é maior nos humildes.

INSIGHT #05:

A ASCENSÃO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

112

Assim como alguns animais que, de tão caçados, estão sob perigo de extinção, alguns conceitos de gestão, de tão falados, correm o risco da irrelevância. Um deles, infelizmente, é o de “parcerias”; daí preferirmos alianças. Destaques do portfólio de ferramentas gerenciais, elas são uma alavanca competitiva poderosa sempre que empresas aliadas geram, juntas, valor superior ao da simples soma de seus esforços individuais. Em uma metáfora tomada em empréstimo da matemática, quando $2 + 2 = 5$ (ou 6, 7, 8...).

INSIGHT #06

RELACIONAMENTOS COMO FONTE DE PODER

136

A construção de uma rede de relacionamentos, há tempos na agenda executiva, metamorfoseou-se do velho “networking de carreira” para um “networking de valor”, que funciona como uma estratégica fonte de poder pessoal. Ela deve ser ampla e diversificada, e cada gestor deve regê-la sob duas perspectivas-chave: o interesse sincero pelo universo das pessoas envolvidas e a habilidade para conectar, dentro da rede, as demandas variadas com as possibilidades existentes.

INSIGHT #07:

PESSOAS COMUNS, RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS

154

Talentos excepcionais escasseiam dia após dia no disputado mercado de trabalho (e diante do empreendedorismo crescente). Mas é possível obter um desempenho de ponta também com pessoas comuns. Um líder atento e dedicado pode transformar qualquer nível de talento em desempenho, com uma abordagem individualizada que consista em descobrir a força de cada profissional e amplificá-la no contexto certo. Bem orientados, gatos podem ser tão bons caçadores quanto os cães.

INSIGHT #08:

LIDERAR É... SONHAR, COM UM PARAFUSO A MAIS

172

Costumamos admirar os extremos no mundo da gestão: de um lado, os jovens empreendedores cheios de espírito aventureiro e iniciativa; de outro, empresários veteranos com sua bagagem de experiência, conhecimento e intuição. Os grandes líderes reúnem esses extremos de capacidades, porque têm sonhos como “motor” e o “parafuso a mais” da responsabilidade, o que lhes permite agigantar-se onde e quando a maioria se apesquena e os leva a reinventar-se continuamente.

INSIGHT #09:

GESTÃO ORIENTADA PARA SERVIR (GOS)

196

Se toda companhia garante que um de seus maiores interesses é a qualidade do relacionamento com os clientes, por que tantas leis para normatizar essa relação? Há uma enorme lacuna entre a teoria e a prática, atribuída ao fato de as empresas não saberem orientar-se aos clientes. A culpa é de seu foco nos resultados de curto prazo, que não permite investir o que é necessário nessas relações: tempo. Isso pode ser revertido com a Gestão Orientada para Servir (GOS).

INSIGHT #10:

O QUE NÃO MUDA QUANDO TUDO MUDA 218

A mudança é parte intrínseca do universo da gestão. Sempre foi, sempre será, e hoje ela acontece em velocidade inédita. Mas, se nos distanciarmos um pouco dos movimentos de negócios, descobrimos que o que muda, na realidade, é o contexto; o essencial permanece. Conceitos clássicos de pensadores absolutamente brilhantes como Peter Drucker e Theodore Levitt, dos anos 1950 e 1960, continuam sendo regras de ouro, ainda que precisemos adaptá-los ao entorno e fazê-los vestir roupas mais adequadas.

SEU MAPA MENTAL PARA ESTE LIVRO 256

APÊNDICE:

INSIGHTS BIBLIOGRÁFICOS 260

**O QUE AS
ESCOLAS DE
NEGÓCIOS NÃO
ENSINAM**

RASCUNHO

Insight

#1

“

A GESTÃO

ORIENTADA

por

princípios”

”



RASCUNHO

O ambiente empresarial testemunhou, nos anos recentes, a valorização da busca de propósito. Os profissionais já não querem apenas ter um local de trabalho que os sustente, como acontecia nas gerações anteriores. Muito além de um relacionamento transacional, eles almejam pertencer a espaços que gerem significado para suas vidas.

Atentas a essa demanda, as organizações e suas lideranças dedicam-se a explicitar seu propósito para deixar clara essa perspectiva a todos os stakeholders — tarefa que, por si só, já seria bastante complexa. Mas um elemento adicional entra em cena, tornando o desafio ainda mais cabuloso: o mundo passa por uma transformação sem paralelo na história recente. O contexto à nossa volta está repleto de inovações e novas formas de fazer negócio, e a evolução tecnológica gerou um incremento na velocidade do ambiente que afeta a tudo e a todos.

Uma das consequências mais evidentes da nova dinâmica é a instabilidade, presente na sociedade e especificamente no ambiente de negócios, e a consequente sensação de insegurança. Empresas desaparecem em questão de anos. Em alguns setores, novas startups tomam o lugar de companhias estabelecidas há mais de século. Comportamentos sedimentados ao longo de gerações são alterados da noite para o dia pelas novas formas de consumir e se relacionar com agentes sociais... Todos esses são sinais concretos de que o enredo do qual somos personagens está sendo escrito e reescrito diariamente.

No mundo inteiro, os líderes empresariais buscam, muitas vezes atônitos, meios de alinhar sua organização ao caótico entorno, levando em consideração a instabilidade e a insegurança geradas pela nova dinâmica. Mas como fazê-lo?

A solução para essa demanda não passa exclusivamente pela tecnologia. Como há uma onipresença tecnológica nas transformações, muitos creem que a tecnologia está no centro delas. Ledo engano! Isso é misturar meio e fim.

As transformações não dizem respeito à tecnologia. As transformações dizem respeito às pessoas. São os indivíduos, suas demandas e seu desejo de protagonismo os grandes vetores de todas as mudanças vividas pela sociedade, e nas organizações isso não é diferente.

A verdadeira solução passa pelo entendimento de como engajar pessoas, de uma maneira legítima e poderosa, em torno do que mencionamos — o propósito comum.

MISSÃO-VISÃO-VALORES

As empresas precisam uma cultura capaz de contaminar a organização inteira com uma visão mais alinhada com os movimentos vividos pelo negócio. É imperativa a construção proativa dos pilares dessa cultura. Requer-se a adoção proativa de uma estratégia que alinhe equipes em torno dos propósitos corporativos, e não apenas isso; com a virtualização e a globalização dos negócios, é preciso alinhá-las também em torno das atividades que não são aceitas ali. Combina-se em detalhe o jogo: quais são nossas práticas abomináveis?

Agora, imagine, leitor: se já é difícil alinhar as pessoas de uma organização em um único local, o que acontece quando há grandes distâncias geográficas, diferenças culturais e relações de poder desiguais, entre outros elementos, no quadro? Não existe, por exemplo, a hipótese de alguém acompanhar pessoalmente os comportamentos para repelir o que for inadequado.

O nível de dificuldade do jogo só faz aumentar. Como criar uma cultura e uma visão de mundo concretas que deem conta desses desafios e envolvam a todos na empresa?

Tradicionalmente, para alinhar as pessoas, as organizações definiam sua missão, visão e valores, lembra-se disso?

O objetivo central era compartilhar crenças e rumos da organização com todo mundo. Assim, todos os profissionais que optavam por atuar na empresa tinham, de antemão, clareza sobre seu perfil e sobre o próprio papel ali dentro, certo?

Na teoria, era assim — e ainda é isso que se ensina na maioria das escolas de negócios —, porém, na vida real...

Observamos, na vida real, que a missão, a visão e os valores da companhia acabam, infelizmente, tendo uma função mais burocrática do que prática — sem conseguirem ser efetivamente incorporados pelos membros da organização. Seus elementos são muito abstratos para a maioria das pessoas, realmente intangíveis, e assim elas não têm uma identificação e se distanciam de seu significado.

Outro aspecto que torna esse arcabouço missão-visão-valores mais frio é o fato de que companhias distintas têm missões muito similares, o que põe em risco a identidade única de cada uma. Analise missões de diferentes organizações em setores diversos e você comprovará essa afirmação. Surpreenda-se com a similaridade dos textos, que muitas vezes contêm até palavras idênticas. É a “comoditização” das missões e visões empresariais.

Causa e consequência, a construção dos pilares culturais que alinhariam todo mundo para atuar no contexto instável e inseguro deixa a desejar.

Ninguém nega a importância do correto desenvolvimento e entendimento do credo de uma empresa, porém o que aprendemos no dia a dia dos negócios é que isso não basta. É necessário que as organizações criem um mecanismo complementar que tire toda e qualquer dúvida dos integrantes sobre três aspectos:

- Qual é seu papel na organização.
- O que não é tolerável naquele ambiente.
- Quais são as normas de conduta fundamentais.

Sobretudo em um ambiente com excesso de informações e estímulos, é primordial desenvolver um mecanismo complementar que traduza a visão de mundo de uma organização para todos os stakeholders.

E é aí que entra a nosso primeiro insight não ensinado nas escolas de negócios.

OS PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS E DEMING COMO MODELO

Os princípios de uma empresa, definidos de modo claro e transparente, devem funcionar como uma bússola. Eles têm de ajudar os profissionais a percorrer seu caminho na organização.

Mostram como funcionam a missão, a visão e os valores da empresa na prática e, à medida que o fazem, complementam essas crenças à perfeição. Na essência, a declaração dos princípios de uma organização traduz sua cultura de forma inequívoca, detalhada e à prova de dúvidas.

A consciência sobre os princípios e sua relevância não é recente no ambiente empresarial. Em seu livro sobre as ideias que ajudaram a construir a IBM (*A Business and Its Beliefs: The ideas that helped build IBM* — “Um Negócio e Suas Crenças: As ideias que ajudaram a construir a IBM”, em tradução livre), lançado em 1963, Thomas J. Watson Jr., filho do fundador da IBM e um de seus presidentes, já citava a importância dos princípios para o crescimento da companhia.

Em uma passagem da obra, Watson afirma acreditar que para sobreviver e alcançar sucesso qualquer organização deve ter um sólido conjunto de princípios sobre o qual fundamenta os seus planos de ações. Sua fé nessa prática era tão forte que atribuía aos Princípios IBM a maior parte do êxito da empresa.

O que dizemos é: cada empresa tem de elaborar sua lista de princípios organizacionais.

O que pode ser nossa referência na hora de fazê-lo em um ambiente instável e inseguro como o atual?

Voltemos ao início da década de 1950 para encontrar o norte-americano W. Edward Deming, célebre por ter implementado, no Japão, um projeto cuja influência se sente até hoje no mundo gerencial.

Deming desenvolveu os fundamentos que originaram os programas de qualidade total, cujo primeiro resultado foi a recuperação econômica japonesa no pós-guerra e o surgimento de companhias exemplares que se tornaram robustas e relevantes — como a Toyota.

Posteriormente esse pensamento popularizou-se também no Ocidente e ganhou relevância mundial.

A essência dessa filosofia de Deming está resumida em um documento de sua autoria, denominado “14 Princípios” (Figura 1.1). Nesse pensamento já se delineia um padrão importante de diferenciação em relação à construção dos modelos de missão, visão e valores tradicionais.

Note o leitor que as instruções são absolutamente pontuais, orientadas a processos e comportamentos específicos. Permitem perceber com clareza a postura requerida dos que optarem por seguir essa filosofia, além de delimitarem sua abrangência.

14 PRINCÍPIOS DE DEMING

1

Estabeleça constância de propósitos para a melhoria do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como criar empregos.

2

Adote a nova filosofia. Estamos numa nova era econômica. A administração ocidental deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação.

3

Deixe de depender da inspeção para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio.

continua

- 4 Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Em vez disso, minimize o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança.
- 5 Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir de forma sistemática os custos.
- 6 Institua treinamento no local de trabalho.
- 7 Institua liderança. O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor. A chefia administrativa está necessitando de uma revisão geral, tanto quanto a chefia dos trabalhadores de produção.
- 8 Elimine o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa.
- 9 Elimine as barreiras entre os departamentos. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a preverem problemas de produção e de utilização do produto ou serviço.
- 10 Elimine lemas, exortações e metas para a mão de obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis produtividade. Tais exortações apenas geram inimizades, visto que o grosso das causas da baixa qualidade e da baixa produtividade encontram-se no sistema, estando, portanto, fora do alcance dos trabalhadores.
- 11 Elimine padrões de trabalho (cotas) na linha de produção. Substitua-os pela liderança; elimine o processo de administração por objetivos. Elimine o processo de administração por cifras, por objetivos numéricos. Substitua-os pela administração por processos através do exemplo de líderes.
- 12 Remova as barreiras que privam o operário horista de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho. A responsabilidade dos chefes deve ser mudada de números absolutos para a qualidade; remova as barreiras que privam as pessoas da administração e da engenharia de seu direito de orgulharem-se de seu desempenho. Isto significa a abolição da avaliação anual de desempenho ou de mérito, bem como da administração por objetivos.
- 13 Institua um forte programa de educação e autodesenvolvimento.
- 14 Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação. A transformação é de competência de todos.

“Esses princípios são surpreendentemente contemporâneos”, deve estar pensando o leitor.

Sim, são, mas seu conteúdo nem é a questão a ressaltar aqui. O importante é a forma. Toda empresa, independente de seu porte ou setor, tem de formatar sua lista de princípios básicos, que traduzam suas declarações de missão, visão e valores na prática e os disseminem entre seu pessoal, a fim de se tornar uma organização orientada por princípios. Isso, e só isso, é o que lhe pode dar o alinhamento necessário em um cenário de profundas transformações.

FORMATOS: TOYOTA

E como elaborar uma lista de princípios? Mesmo estando convencido da relevância dos princípios, você pode se questionar sobre os passos para a construção de um documento como esse.

Não tem receita de bolo. Analisando as referências existentes, podemos afirmar que não existe um formato único, consolidado e unânime a seguir nesse caso.

Como a melhor forma de aprender, em nossa opinião, é aliar a base teórica disponível à prática cotidiana, podemos buscar essa resposta juntos, aqui, observando casos bem-sucedidos.

Começemos pelo caso da já citada Toyota.

Sob a influência de Deming e de todas as práticas do campo da qualidade total, a companhia desenvolveu os “14 Princípios Toyota”, que se caracterizam como uma forma de levar para a área de produção a filosofia Toyota, sua cultura organizacional, alinhando todos os envolvidos na organização, da alta cúpula ao chão de fábrica.

Para promover a melhor absorção das informações pelos colaboradores, a Toyota dividiu seus princípios em quatro grandes áreas: Filosofia de longo prazo; Processos; Desenvolvimento de pessoas e Resolução de problemas (Figura 1.2).

“14 PRINCÍPIOS TOYOTA”

SEÇÃO 1 FILOSOFIA DE LONGO PRAZO

1

Baseie suas decisões gerenciais em uma filosofia de longo prazo, mesmo prejudicando as metas financeiras de curto prazo.

O PROCESSO CORRETO PRODUZIRÁ OS RESULTADOS CORRETOS

1. Crie um FLUXO de processo contínuo para evidenciar os problemas.
 2. Use sistemas de pesquisa de DEMANDA para evitar o excesso de produção.
 3. Nivele a carga de trabalho (heijunka). Trabalhe como a tartaruga e não como a lebre.
 4. Construa uma cultura de parar para corrigir problemas e para ter qualidade na primeira vez.
 5. Tarefas e processos padronizados são a fundação para a melhoria constante e para o fortalecimento dos colaboradores.
 6. Use controles visuais, assim nenhum problema ficará escondido.
 7. Utilize apenas tecnologias confiáveis, totalmente testadas e que sirvam às pessoas e aos processos.
-

SEÇÃO 2

2

ACRESCENTE VALOR À SUA ORGANIZAÇÃO DESENVOLVENDO SEU PESSOAL

1. Crie líderes que compreendam o processo completamente, vivam a filosofia e a ensinem aos outros.
 2. Desenvolva pessoas e equipes excepcionais e que sigam a filosofia da empresa.
 3. Respeite os parceiros e fornecedores desafiando-os e auxiliando-os a melhorarem.
-

SEÇÃO 3

3

RESOLVER OS PROBLEMAS EM SUA ORIGEM, E CONTINUAMENTE, LEVA A ORGANIZAÇÃO AO APRENDIZADO

1. Vá e veja por si para compreender totalmente a situação (genchi genbutsu).
 2. Tome decisões lentamente e por consenso, depois de considerar todas as opções; implemente as decisões rapidamente (nemawashi).
 3. Devemos fazer da empresa uma organização que aprende com a reflexão incansável (hansei) e com a melhoria contínua (kaizen).
-

SEÇÃO 4

4

Perceba que a definição dos princípios da Toyota tem uma característica filosófica, mas, ao mesmo tempo, é totalmente funcional. É evidente o foco na ação prática, no caso, com a forte relação com atividades operacionais. Alguns dos princípios, inclusive, apresentam instruções claras para as atitudes que todos os profissionais da organização devem tomar, em especial os princípios orientados a processo e a resolução de problemas (podemos tomar como exemplo os princípios 12 e 13, que são uma marca registrada da companhia).

Em 2010, nos Estados Unidos, um escândalo abalou as estruturas da companhia, colocando à prova seus princípios. A empresa admitiu publicamente que iludiu consumidores norte-americanos ao omitir informações sobre dois problemas de segurança que atingiram a produção de cerca de 10 milhões de carros. O caso ganhou notoriedade com um acidente na Califórnia ocorrido com um modelo Lexus que causou a morte de uma família — pelo aceleração repentino e incontrolável do automóvel.

Além da desconfiança de consumidores e da redução das vendas de seus produtos, a companhia foi penalizada com a aplicação de multas recorde aplicadas pelos órgãos de segurança dos Estados Unidos, processo que se encerrou em 2013 com o pagamento de US\$1,2 bilhão pela montadora japonesa para o Departamento de Justiça daquele país.

Afinal, o que aconteceu? Os princípios declarados pela organização perderam sua validade no século XXI? Tornaram-se irrelevantes?

A resposta é um sonoro não. Ao contrário, os princípios são cada vez mais importantes. De acordo com as investigações posteriores, os problemas que aconteceram no Lexus tiveram como origem justamente o fato de a companhia ter deixado de ser fiel aos princípios que nortearam sua evolução histórica — por pressões de mercado —, princípios esses que foram responsáveis pela criação de um novo padrão de operações na indústria automobilística mundial.

A partir dessa ocorrência, o que a companhia tratou de fazer foi um resgate de seus princípios, a fim de garantir o retorno ao essencial e evidenciar o caminho a ser seguido por todos. A Toyota relembrou a lição: além de transmitir a cultura para todos de uma maneira tangível, os princípios não deixam margem para interpretações na hora de tomar decisões.

Com a Toyota aprendemos uma diferença básica entre a construção dos princípios de uma organização em relação a declarações de missão, visão e valores. Princípios devem basear-se em definições específicas, buscando restringir ao máximo a possibilidade de interpretações subjetivas. Enquanto missão e visão têm uma orientação muito mais focada em inspirar os profissionais mostrando as perspectivas e crenças corporativas, os princípios devem orientá-los para essa caminhada, divulgando os procedimentos necessários para que cumpram com a missão, a visão e os valores.

Com a Toyota também aprendemos que a importância dos princípios precisa ser reiterada a todo momento pelos líderes de uma companhia. Mais do que isso, na verdade: o alinhamento comportamental do principal líder da companhia com os princípios é fundamental para que estes realmente sirvam de norte a todos os colaboradores.

FORMATOS: AMAZON

Um dos principais líderes da atualidade é Jeff Bezos, fundador da Amazon, segunda organização do mundo a chegar a um valor de mercado na casa do US\$1 trilhão (dados de 2018).

Desde o início do negócio, Bezos se dedicou a disseminar, de forma clara e transparente, a cultura desejada para sua organização.

Uma das ferramentas utilizadas pelo empresário para atingir esse objetivo são 14 regras que a empresa define como seus “Princípios de Liderança” (Figura 1.3).

PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA — AMAZON

- 1 Obsessão pelo cliente.

- 2 Senso de propriedade » Líderes se sentem proprietários do negócio, agem como donos. Eles pensam longe e não sacrificam os valores de longo prazo em favor de resultados de curto prazo.

- 3 Inventar e simplificar.

- 4 Estar certo (quase certo).

- 5 Contratar e desenvolver os melhores.

- 6 Insistir nos mais altos padrões » Líderes têm padrões inexoravelmente elevados — muitos podem achá-los injustificadamente altos.

- 7 Pensar grande » Pensar pequeno é uma profecia autorrealizável.

- 8 Disposição para agir » Nós valorizamos a tomada consciente de riscos.

- 9 Frugalidade » Realizar mais com menos. Limitações geram engenhosidade, autossuficiência e inventividade.

- 10 Aprender e ser curioso » Líderes nunca param de aprender.

- 11 Conquistar confiança.

- 12 Mergulhar fundo.

- 13 Ter fibra — discordar e assumir compromissos » Líderes são obrigados a, respeitadamente, contestar decisões das quais discordam, mesmo que isso seja desconfortável ou exaustivo. Não fazem concessões em nome da coesão social.

- 14 Apresentar resultados.

Feche os olhos por um momento, leitor.

Em alguns dos princípios da Amazon, parece que podemos ouvir as palavras saindo da própria boca de Bezos, não?

Esse é um bom teste de uma definição clara de cultura organizacional explicitada de forma inequívoca. A voz de Bezos ecoa facilmente quando a lista trata de temas como a obsessão pelo cliente, o foco em ações de longo prazo, o compromisso com a inovação constante, a prática espartana de gestão dos custos (fazer mais com menos), a valorização da realização e da superação das metas, o alto nível de exigência quanto ao desempenho de seus líderes e assim por diante.

É verdade que alguns desses traços geram polêmicas e eternas discussões a respeito do ambiente de trabalho da organização, suas vantagens e desvantagens. A evolução do negócio, no entanto, mostra que essa cultura tem sido bem-sucedida e é uma das responsáveis pela evolução vertiginosa da companhia nos últimos anos.

Além do valor de mercado da empresa, o crescimento da sua base de colaboradores é impressionante e não guarda paralelo histórico com nenhuma outra companhia do planeta. Em 2008, a organização empregava 20 mil funcionários; em 2012 passou para 81 mil e em 2017 chegou à impressionante cifra dos 550 mil empregos (em julho de 2018, os relatórios divulgados pela empresa já apontam um universo de mais de 580 mil colaboradores no mundo). Esse montante é o quádruplo do quadro de funcionários da Microsoft, para se ter uma ideia. Maior ainda que a soma dos empregados da Alphabet (holding do Google), Apple, Intel, Oracle, Facebook e Microsoft, algumas das maiores organizações da atualidade.

Como garantir que esse exército de gente percorra o mesmo caminho e entenda o que é requerido na organização? Os princípios dão uma contribuição fundamental para isso.

Imagine o volume de decisões que devem ser tomadas pelos colaboradores a cada momento, em todas as frentes de negócios espalhados por todo planeta? É inexequível que, a cada decisão tomada, esses colaboradores consultem seus superiores hierárquicos. Os princípios apontam o caminho e norteiam esse processo.

FORMATOS: AB INBEV

Os princípios devem incluir uma orientação explícita sobre a tomada de decisões. Como representa a posição oficial da corporação, chancelada pelos executivos da alta gestão, o documento que os contém deve conseguir oferecer autonomia para que os colaboradores decidam com agilidade. Ato contínuo, diminuem as relações de dependência na cadeia hierárquica e desenvolvem (fortalecem) mais líderes e com maior autonomia de voto.

Nesse sentido, um exemplo que não poderia faltar em qualquer material que trata do tema princípios no Brasil é o da AB InBev.

Desde a origem do negócio, essa gigante das bebidas sempre se baseou em princípios. Inicialmente eram 18, mas depois foram concentrados em 10, com vistas a facilitar o processo de comunicação. Como no caso da Toyota, foram divididos em categorias. No caso da AB InBev, em Sonho, Gente e Cultura (Figura 1.4).

“10 PRINCÍPIOS AB INBEV”

S O N H O

O sonho da AB InBev motiva seus funcionários a trabalhar juntos com um único objetivo: ser a melhor cervejaria do mundo em um mundo melhor.

- 1
 - Ser a melhor é o que move a gente AB InBev.
 - A AB InBev é do tamanho de seu sonho.
 - O sonho é desafiador, factível e tem consequências para todos.
 - O sonho deve ser atingido de forma responsável.

G E N T E

Pessoas excelentes, com liberdade para crescer em velocidades condizentes com seus talentos e recompensadas adequadamente, são os ativos mais valiosos da Companhia.

- 2
 - Gente excelente é fundamental.
 - Gente excelente atrai mais gente excelente.
 - Líderes mantêm os caminhos livres.
 - Gente excelente gosta de meritocracia, informalidade e sinceridade.

continua

Na AB InBev, os líderes devem selecionar pessoas com potencial para serem melhores que eles. Os líderes são avaliados pela qualidade de suas equipes.

- 3**
- A AB InBev contrata e seleciona pessoas com potencial para serem melhores que seus contratadores.
 - Líderes precisam ter tempo para garantir que seu time esteja engajado.
 - A AB InBev proporciona experiências desafiadoras para ajudar a desenvolver sua gente.
-

CULTURA

A AB InBev nunca está completamente satisfeita com seus resultados. Foco e tolerância zero ajudam a garantir uma vantagem competitiva duradoura.

- 4**
- O que importa são os resultados sustentáveis.
 - A AB InBev foca o que realmente interessa, o que traz resultado.
 - Meios são importantes, mas sem resultados não significam nada.
 - A AB InBev copia coisas que outras pessoas fazem bem.
 - A AB InBev celebra suas vitórias, mas imediatamente busca novos desafios.
-

O consumidor é o patrão. O relacionamento da AB InBev com os consumidores se dá por meio de experiências significativas de suas marcas, unindo tradição e inovação, sempre de forma responsável.

- 5**
- Consumidores e marcas são o foco da AB InBev.
 - Conhecer o consumidor AB InBev é a chave para o sucesso.
 - Tradição é importante para o compromisso da AB InBev com os consumidores.
 - A AB InBev é embaixadora de seus produtos.
-

A AB InBev é uma companhia de donos. E donos assumem resultados pessoalmente.

- 6**
- A AB InBev é formada por donos e isso se reflete em suas decisões.
 - Donos da companhia aceitam responsabilidades e vivem as consequências de suas decisões.
 - A AB InBev constrói seu negócio todos os dias.
 - Donos assumem resultados e desafios pessoalmente.
-

A AB InBev acredita que bom senso e simplicidade orientam melhor que sofisticação e complexidade.

- 7**
- Bom senso e simplicidade conduzem a um melhor julgamento.
 - O que a AB InBev faz é resultado do que a AB InBev fala.
 - As decisões da AB InBev são baseadas em fatos e dados.
 - A AB InBev mantém transparência e clareza no que faz.
 - A AB InBev é disciplinada na forma como executa e monitora seus resultados.
-

-
- 8
- A AB InBev gerencia seus custos rigorosamente de modo a liberar mais recursos para suportar seu crescimento no mercado.
- A AB InBev controla seus custos, sempre buscando oportunidades.
 - Empresas “enxutas” não apenas têm mais chance de sobreviver em tempos difíceis, como também prosperam mais do que as outras nos bons momentos.
 - A AB InBev usa o “dinheiro que não gera valor para a companhia” para investir naquilo que gera valor e dá apoio a seu crescimento no mercado — coisas que os consumidores veem, tocam e bebem, e aquilo pelo qual eles estão dispostos a pagar mais.

-
- 9
- Liderança pelo exemplo pessoal é o melhor guia para a Cultura AB InBev. A Companhia faz o que fala.
- Exemplo pessoal, atitudes e comportamento são muito mais poderosos do que palavras.
 - A gente AB InBev vive seu trabalho todo dia com paixão e senso de urgência.
 - Liderança é a chave para apresentar resultados, junto com a equipe, fazendo as coisas da maneira correta.
 - Líderes vão aonde as “coisas acontecem”. O gerenciamento é feito, sempre que possível, a partir de onde se deve estar: no campo.

-
- 10
- A AB InBev não recorre a espertezas. Integridade, trabalho duro e consistência são a chave para construir a companhia.
- Adotar os mais elevados padrões de integridade na condução do negócio sempre valerá a pena.
 - A AB InBev não usa “atalhos”, malandragens e espertezas.
 - A segurança da gente AB InBev, a qualidade dos produtos AB InBev e a singularidade da experiência do consumidor AB InBev nunca podem ser comprometidas.

A AB InBev (e, antes dela, a Brahma) utiliza-se desse mecanismo para alinhar as pessoas e dar apoio ao processo de tomada de decisões. Não é à toa que uma das principais características da cultura da companhia é seu alto nível de autonomia na ponta que, como consequência, gera uma corporação muito ágil. O modelo foi tão vitorioso que tem sido exportado para os países onde a matriz da companhia opera — esta conta com seus dez princípios similares aos da AB InBev, porém em uma linguagem própria.

Queremos observar, no entanto, que, nos últimos anos, a AB InBev se deparou com um paradoxo típico de um ambiente em transformação. Embora os princípios fortes reflitam de fato a cultura da empresa, essa solidez pode colocar em risco a organização contribuindo para tornar sua cultura inflexível.

O contexto presente demanda uma cultura de inovação que tem entre seus atributos a abertura maior ao mercado e o desafio ao *status quo* — já que as soluções demandadas agora têm uma natureza muito distinta das do passado. E a inovação não aparece nos princípios AB InBev.

A nova perspectiva da economia traz a pressão pela revisão da cultura organizacional rumo a um modelo mais alinhado com o ambiente atual. E os princípios podem ter um papel fundamental nessa transformação, à medida que são uma ferramenta de comunicação bastante assertiva.

O que aprendemos com a AB InBev é que os princípios organizacionais devem ser revisados continuamente para certificar-se de que enviam a mensagem e a tradução corretas da cultura almejada.

O leitor deve ter em mente que os princípios são a tradução da cultura de uma organização e não a cultura em si. Dessa forma, eles podem mudar para acompanhar as mudanças do sistema.

Além disso, como princípios materializam o sistema de crenças da organização, eles precisam ser legítimos, e só o serão quando acompanharem a realidade da empresa.

Se houver um descolamento entre os princípios e as práticas da companhia, qualquer documento do gênero apenas será um listão de intenções sem lastro, e o resultado é fácil de prever: descrença generalizada e nenhum engajamento.

INTANGÍVEL MATERIALIZADO

Quantos princípios precisa haver? O número 14, por influência de Deming, é quase cabalístico nessa seara, mas não um número ideal. O benchmarking manda que fiquem entre 10 e 20.

E como eles devem ser elaborados? Nos casos apresentados, salta aos olhos o que não pode faltar no processo:

1. Para materializar a intangível cultura organizacional da empresa, os princípios devem representar a essência dessa cultura em bases práticas, seja permeada integralmente pela filosofia-mestra da corporação (como se nota principalmente nos casos Amazon e AB InBev), seja priorizando processos, pessoas, solução de problemas e aprendizado (Toyota).
2. Como constituem influência poderosa sobre o processo decisório, os princípios podem incluir parâmetros a esse respeito que sirvam para todos os colaboradores da companhia (como se vê no modelo AB InBev).
3. Os princípios devem ser fonte de inspiração para que todos so-nhem o mesmo sonho juntos.
4. Os princípios devem ser revisados periodicamente para validar sua coerência com as crenças da organização naquele momento do tempo.

Uma fonte particularmente forte de inspiração em princípios, e nada convencional, vem de fora do mundo corporativo: é a Pastoral da Criança, idealizada pela saudosa e iluminada Zilda Arns, que oferece inúmeras lições para todos os gestores e líderes empresariais.

Essa brasileira exemplar, que nos deixou subitamente no início de 2010, vítima do terremoto no Haiti, construiu o que se tornou uma

referência social mundial, por ter gerado resultados extraordinários — e mensuráveis:

- No começo da década de 1980, quando o projeto se iniciou, o índice de mortalidade infantil no Brasil era de 82 mortos por 1.000 nascidos; por meio da ação da Pastoral esse número foi reduzido para 23, sendo que nas áreas de atuação direta da obra ele chega a 13 por 1.000.
- Mais de 260 mil voluntários atendem hoje a 1,2 milhão de famílias em 20 países do mundo, sendo que mais de 1,6 milhão de crianças já receberam auxílio dessa iniciativa.

Dois fatores relacionados ao tema deste artigo chamam a atenção no projeto de Zilda Arns:

1. Como foi mobilizado, adequadamente, o exército de voluntários que o tocam.
2. Como foi estruturada essa obra social.

A história começa assim: Zilda Arns acreditava que a ação da Pastoral deveria ser multiplicada e atingir todas as crianças carentes dos países onde a entidade atua. Para isso, precisava atrair um corpo de voluntários que se dedicaria a “multiplicar” os ensinamentos, fazendo-os chegar às famílias atendidas. O desafio era como atingir essa ambiciosa meta.

Zilda se dedicou a construir uma mensagem simples de ser transmitida por esses voluntários (inicialmente baseada na importância do soro caseiro e depois na multimistura de alimentos), facilitando a comunicação, e, para tanto, desenvolveu o “Guia do Líder” da Pastoral.

O guia contém os princípios-chave da obra assistencial, pois apresenta os procedimentos necessários ao atendimento das famílias participantes do projeto e inclui orientações para os líderes quanto a comportamentos

e atitudes requeridos. Com isso, alinhou todos os esforços em torno de um ponto de vista único, além de gerar uma informação estruturada sobre a correta execução dos procedimentos adotados. Registra a filosofia da organização e os processos, igualzinho aos princípios da Toyota que traduzem missão, visão e valores. Como resultado, consegue-se a abrangência almejada, aliada a uma execução impecável.

Chama a atenção também o fato de a organização da Pastoral da Criança ser baseada em um sistema de informações que reúne os dados provenientes de toda e qualquer visita realizada por qualquer voluntário em qualquer lugar do mundo. Essas informações são indispensáveis para o acompanhamento da evolução da ação da Pastoral e têm relação direta com os princípios deste nosso primeiro insight. Sabe por quê? Zilda Arns desenvolveu toda a estrutura da Pastoral baseando-se em um princípio religioso: o Evangelho de São João.

Na Bíblia, o Evangelho de São João é o quarto, tendo sido, cronologicamente, o último a ser escrito. Sua autoria é atribuída ao apóstolo João e uma de suas características marcantes é o uso de símbolos. Zilda Arns afirmava que o conceito da multiplicação das informações necessárias à ação da Pastoral foi inspirado no milagre da multiplicação que permitiu a Jesus alimentar, com dois peixes e cinco pães, mais de 5 mil pessoas. Nesse paralelo de simbolismos, o pão e o peixe correspondem, por exemplo, às informações multiplicadas pela fé e pela solidariedade.

O corpo de voluntários da Pastoral se dedica a ensinar as famílias atendidas a sobreviver de modo independente, em vez de lhes oferecer os insumos para a sobrevivência — ou seja, ensinam a pescar em vez de lhes dar o peixe. Sua ação se baseia na orientação de Jesus aos discípulos em relação à multidão faminta, citada em vários evangelhos: “Dai-lhes, vós mesmos, de comer.”

Em outras palavras, quando disseminam o conhecimento das práticas necessárias para reduzir a mortalidade infantil (os princípios), os voluntários da Pastoral promovem a autonomia (o empowerment, no jargão gerencial) das famílias carentes para que cuidem de suas crianças.

ROMANTISMO? OU MAIS REALISMO AINDA?

Reunimos aqui apenas algumas referências em relação aos princípios que podem passar despercebidas nos currículos universitários. Se você achou que a visão de Zilda Arns, baseada nos princípios apresentados no Evangelho de São João, é romântica ou utópica demais, olhe para os resultados gerados pela Pastoral da Criança. Zilda Arns, seguramente, deixou um legado que a transformará em um dos principais personagens de nosso país.

Nós garantimos: o caso de Arns é bem menos fora do contexto do que parece em um primeiro momento. Embora a moeda de troca utilizada para a atração dos colaboradores na Pastoral da Criança seja distinta da utilizada pelas corporações clássicas, é importante o insight de que as pessoas, todas elas, são dirigidas e motivadas sobretudo por realizações e sonhos.

Na verdade, a atual procura dos indivíduos por organizações que sejam espaços de geração de significados em que possam realizar suas aspirações pessoais torna o exemplo da Pastoral da Criança ainda mais inspirador para as empresas.

A ascensão da busca de princípios corporativos faz com que as organizações sejam cada vez mais cobradas por comunicar aquilo que são e no que acreditam. Nada melhor do que um documento que apresente sem sombra de dúvidas sua essência e visão do mundo, alinhando a visão da empresa com a de seus colaboradores. Um documento que concretize, de maneira prática e valiosa, aquilo que é valorizado naquela cultura e aquilo que não é tolerado. Um documento que, mais do que inspirar a todos, mostre os caminhos daquela jornada empresarial.

Talvez as escolas de negócios não tratem muito disso, mas certamente os princípios já têm impulsionado conquistas grandiosas em muitas organizações e vão fazê-lo cada vez mais.



Nada melhor do que um documento que apresente sem sombra de dúvidas a essência e a visão do mundo da empresa, alinhando sua visão com a de seus colaboradores.

Um documento que concretize, de maneira prática e valiosa, aquilo que é valorizado naquela cultura e aquilo que não é tolerado. Um documento que, mais do que inspirar a todos, mostre os caminhos daquela jornada empresarial.

