

SIMON SINEK

LÍDERES

SE SERVEM POR ÚLTIMO



**COMO CONSTRUIR
EQUIPES SEGURAS
E CONFIANTE**



ALTA BOOKS
EDITORA

Material com direitos autorais

SIMON SINEK

LÍDERES

SE SERVEM POR ÚLTIMO



**COMO CONSTRUIR
EQUIPES SEGURAS
E CONFIANTES**



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2019

Copyright © 2019 Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli

Coordenação de produção: Alexandre Braga

Edição: Pólen Editorial

Tradução: Marcello Borges

Preparação de texto: Lizandra M. Almeida

Revisão de provas: Hed Ferri

Diagramação: Carlos Borges Jr

Capa: Carolina Palharini

Produção Editorial - HSM Editora - CNPJ: 01.619.385/0001-32

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

Erratas e arquivos de apoio: No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros, bem como disponibilizamos arquivos de apoio se aplicáveis à obra em questão.

Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso às erratas, aos arquivos de apoio e/ou a outros conteúdos aplicáveis à obra.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites referidos pelos autores nesta obra.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Sinek, Simon

Líderes se servem por último : como construir equipes seguras e confiantes /
Simon Sinek ; tradução Marcello Borges. - Rio de Janeiro : Alta Books, 2019.
320 p.

Bibliografia

ISBN 978-85-508-0778-2 (PDF)

Título original: Leaders eat last

1. Liderança 2. Administração de pessoal 3. Mudança organizacional 4.
Antropologia empresarial 5. Cultura organizacional I. Título II. Borges, Marcello

15-1353

CDD 658.4092

Índices para catálogo sistemático:

I. Liderança



Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 — Rio de Janeiro (RJ)

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

www.altabooks.com.br — altabooks@altabooks.com.br

www.facebook.com/altabooks — www.instagram.com/altabooks

SUMÁRIO

Prefácio	13
Parte 1: Da necessidade de nos sentirmos seguros	
1. A proteção que vem de cima	19
2. Colaboradores também são gente	26
3. Pertencimento	38
4. Sim, mas...	46
Parte 2: Forças poderosas	
5. Quando se diz chega, é chega	55
6. E.D.S.O.	62
7. O grande C	80
8. Porque temos líderes	92
Parte 3: Realidade	
9. A coragem de fazer o que é certo	104
10. <i>Snowmobile</i> no deserto	109
Parte 4: Como chegamos aqui	
11. A expansão antes da queda	115
12. A geração do <i>baby boom</i> já cresceu	126
Parte 5: O desafio abstrato	
13. A abstração mata	135
14. Abstração moderna	142

15. Gerenciando a abstração	150
16. Desequilíbrio	168
Parte 6: Abundância destrutiva	
17. Lição de liderança 1: Para onde a cultura for, a companhia irá também	173
18. Lição de liderança 2: Para onde o líder for, a cultura irá também	185
19. Lição de liderança 3: A importância da integridade	198
20. Lição de liderança 4: A importância dos amigos	211
21. Lição de liderança 5: Lidere as pessoas, não os números	221
Parte 7: Uma sociedade de viciados	
22. Estamos no centro de todos os nossos problemas	239
23. A qualquer preço	247
24. A geração abstrata	255
Parte 8: Tornando-se líder	
25. Passo 12	265
26. Esforço compartilhado	270
27. Precisamos de mais líderes	279
Agradecimentos	282
Notas	286
Bibliografia	307
Índice	309

Líderes são aqueles que se abraçam sem medo o desconhecido.
Correm para o perigo.
Deixam de lado seus interesses pessoais para nos proteger
ou para nos puxar para o futuro.
Os líderes preferem sacrificar o que é deles
para salvar o que é nosso.
E nunca sacrificariam o que é nosso para salvar o que é deles.
Isso é o que significa ser um líder.
Significa que eles escolhem ir primeiro rumo ao perigo,
encaram de frente o desconhecido.
E quando temos certeza de que vão nos manter em segurança,
marchamos atrás deles, trabalhamos incansavelmente
para ver suas visões ganharem vida e nos consideramos
orgulhosamente de seus seguidores.

PREFÁCIO

Quem é você? Por que você está aqui? Qual é seu propósito? Estas são as primeiras questões para as quais queremos respostas, antes de iniciar um relacionamento com pessoas desconhecidas. Uma vez que tenhamos as respostas para essas perguntas, gostaríamos de saber sobre os princípios e valores de vida delas: o que é importante para elas e o que impulsiona seu comportamento. As respostas que elas dão nos dizem qual é sua identidade: pelo menos a identidade que elas querem projetar no mundo.

Não conheço nenhum estudo de caso na história que descreva uma organização cujos gestores a tiraram de alguma crise. Em todos os casos, isso coube a seus líderes. Atualmente, porém, a maioria das instituições de ensino e de programas de treinamento não visa o desenvolvimento de grandes líderes, e sim o treinamento de gestores eficazes. Os ganhos no curto prazo são vistos como indicadores de sucesso, e o crescimento e a viabilidade da organização no longo prazo pagam a conta. *Líderes se servem por último* é um esforço para mudar esse paradigma.

Em *Líderes se servem por último*, Simon Sinek não propõe uma teoria nova sobre liderança, nenhum princípio básico. Seu texto tem um propósito muito mais elevado. Simon gostaria de tornar o mundo um lugar melhor para todos. Sua visão é simples: criar

uma nova geração de homens e mulheres que compreendem que o sucesso ou o fracasso de uma organização se baseia na excelência de sua liderança e não na proficiência gerencial.

Não foi por acaso que Simon usou os militares norte-americanos, particularmente o Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos, para explicar a importância de líderes que se concentram em seus subalternos. Essas organizações têm culturas fortes e valores compartilhados, compreendem a importância do trabalho em equipe, criam a confiança entre seus membros, mantêm o foco e, mais importante de tudo, compreendem a importância das pessoas e dos relacionamentos para o sucesso de suas missões. Essas organizações se encontram em uma posição em que o preço do fracasso pode ser catastrófico. O fracasso de uma missão não é uma opção. Sem dúvida, as pessoas é que permitem que os militares tenham sucesso.

Se você observar uma refeição dos fuzileiros navais, verá que os jovens são servidos primeiro e os maduros, por último. E perceberá também que não é preciso instrução alguma. Os fuzileiros simplesmente fazem assim. No centro dessa atitude muito simples está a postura dos fuzileiros navais em relação à liderança. Espera-se que os líderes dos fuzileiros comam por último porque o verdadeiro preço da liderança é a disposição de colocar as necessidades dos outros acima das suas. Os grandes líderes se importam com aqueles a quem têm o privilégio de liderar, e compreendem que o verdadeiro preço do privilégio da liderança é pago às custas de seu interesse pessoal.

Em seu livro anterior, *Por quê? Como motivar pessoas e equipes a agir* (Ed. Saraiva), Simon explicou que, para uma organização ter sucesso, seus líderes precisam compreender o verdadeiro propósito de sua organização – o porquê. Em *Líderes se servem por último*, ele nos leva a um nível acima para entendermos por que algumas organizações se saem melhor do que outras. Para isso, detalha todos os elementos do desafio da liderança. Em termos simples, não basta conhecer “o porquê” de sua organização; você precisa conhecer sua equipe e entender que são muito mais do que recursos descartáveis. Em síntese, não basta ter competência profissional para ser um bom líder; os bons líderes precisam se preocupar sinceramente com aqueles que foram entregues aos seus cuidados.

Com certeza, não basta ser um bom gestor para sustentar uma organização no longo prazo. Simon dá uma explicação profunda sobre os elementos do comportamento humano, demonstrando claramente que há bons motivos para algumas organizações terem bom desempenho em um breve período de tempo, fracassando mais tarde: a liderança não criou um ambiente no qual as pessoas fazem diferença. Como diz Simon, organizações em que as pessoas compartilham valores e são valorizadas têm sucesso no longo prazo, nas melhores e nas piores épocas.

John Quincy Adams teria entendido a mensagem de Simon porque ele compreendeu muito bem o que significava ser um líder ao declarar: “Se suas ações inspiram os outros a sonhar mais, a aprender mais, a fazer mais e a ser mais, você é um líder”. Nessa frase, acredito que você encontrará a mensagem deste livro. Quando os líderes inspiram seus liderados, as pessoas sonham com um futuro melhor, investem tempo e esforço para aprender mais, fazem mais por suas organizações e, durante o processo, tornam-se líderes também. Um líder que cuida de seu pessoal e mantém seu foco no bem-estar da organização nunca fracassará. Minha esperança é que, após ler este livro, os leitores se inspirem e sempre comam por último.

GEORGE J. FLYNN,
Tenente-general, Corpo de Fuzileiros
Navais dos Estados Unidos (Ref.)



A FORÇA

PARTE
1

DA NECESSIDADE DE NOS SENTIRMOS SEGUROS

CAPÍTULO 1

A proteção que vem de cima

Uma densa camada de nuvens bloqueava a luz. Não havia estrelas e nem lua. Só a escuridão. Lentamente, a equipe foi atravessando o vale, o terreno rochoso impossibilitando qualquer velocidade superior à de um caramujo. Pior: sabiam que vinham sendo observados. Todos estavam no limite.

Ainda não tinha se passado um ano desde os ataques de 11 de setembro. O governo talibã tinha acabado de cair após levar uma surra das forças norte-americanas por se recusar a entregar o líder da Al Qaeda, Osama bin Laden. Havia muitas Forças de Operações Especiais na área realizando missões que até hoje são sigilosas. É de uma dessas Forças que estamos falando, de uma dessas missões.

O que sabemos é que a equipe com vinte e dois homens estava atuando bem no interior do território inimigo e que tinha capturado recentemente o que o governo chama de “alvo valioso”. Agora, estavam percorrendo um vale profundo em uma área montanhosa do Afeganistão, escoltando seu alvo valioso até um esconderijo.

Naquela noite, o Capitão Mike Drowley, ou Johnny Bravo, como é conhecido, voava sobre as nuvens densas. Não fosse pelo zumbido dos motores, o avião estaria absolutamente em paz. Milhares de estrelas pontilhavam o céu, e a lua iluminava tanto a parte de cima

das nuvens que se tinha a impressão de que a neve acabara de cair sobre elas. O cenário era muito bonito.

Johnny Bravo e seu parceiro sobrevoavam a região em círculos em sua aeronave A-10, à espera de um eventual pedido de ajuda. Carinhosamente conhecido como Javali, o A-10 tecnicamente não é um avião de combate; é uma aeronave de ataque. Esse avião relativamente lento, blindado, e com um único assento, destina-se a dar apoio aéreo a tropas no solo. Diferentemente de outros jatos de combate, não é rápido e nem sexy (daí seu apelido), mas cumpre bem o seu papel.

Idealmente, os dois pilotos dos A-10 no ar e as tropas no solo deveriam manter contato visual uns com os outros. Ver o avião lá em cima, saber que alguém está cuidando deles, transmite mais confiança à tropa em terra. E ver as tropas lá embaixo dá aos pilotos uma sensação de que eles poderão ajudar se for preciso. Porém, em função da espessa camada de nuvens e do terreno montanhoso daquela noite no Afeganistão, a única maneira de um saber que o outro estaria por perto era o contato ocasional pelo rádio. Sem uma linha de visão, Johnny Bravo não podia saber o que os soldados estavam vendo, mas notava como a tropa se sentia quando ouvia os relatos pelo rádio. E isso era o suficiente para motivá-lo a agir.

Seguindo seus instintos, Johnny Bravo resolveu realizar uma manobra descendente para ficar abaixo das nuvens e poder ver o que estava acontecendo no solo. Foi uma medida ousada. Com as nuvens espessas e baixas, chuvas esparsas na região e o fato de que Johnny Bravo teria de sobrevoar um vale com o campo visual reduzido por seus óculos de visão noturna, a manobra seria extremamente traiçoeira, até para os pilotos mais ousados.

A ordem recebida por Johnny Bravo era a de não realizar a manobra arriscada. Devem ter dito que mantivesse a posição e aguardasse até receber um eventual pedido de ajuda. Mas Johnny Bravo não é como a maioria dos pilotos. Embora estivesse a centenas de metros de altitude, na segurança de seu cockpit, sentia a ansiedade dos homens lá embaixo. Apesar do perigo, sabia que realizar a manobra era o certo. E, para Johnny Bravo, isso significava que não havia outra opção.

Então, enquanto se preparava para furar as nuvens sobre o vale, seus instintos foram confirmados. Três palavras foram ouvidas do rádio. Três palavrinhas que causam arrepios na nuca de um piloto: “Tropas em contato”.

“Tropas em contato” significa que alguém está com problemas no solo. É o aviso usado pelas forças de terra para que os outros saibam que estão sob ataque. Embora Johnny Bravo tivesse ouvido essas palavras muitas vezes em seu treinamento, foi nessa noite, 16 de agosto de 2002, que ele ouviu as palavras “Tropas em contato” pela primeira vez em uma situação de combate.

Johnny Bravo tinha desenvolvido um método para manter a empatia com os homens em terra, sentir o que estavam sentindo. Durante cada exercício de treinamento, voando sobre o campo de batalha, sempre reprisava em sua mente a cena do filme *O resgate do soldado Ryan* em que os Aliados tomaram de assalto as praias da Normandia. Ele imaginava a rampa de um barco Higgins se abrindo, os homens correndo para a praia sob uma parede de fogo alemão. As balas zunindo entre eles. Os tinidos de projéteis perdidos atingindo o casco de aço dos barcos. Os gritos dos homens atingidos. Johnny Bravo treinara-se para imaginar que aquela seria a cena se desenrolando lá embaixo sempre que ouvisse “tropas em contato”. Com essas imagens gravadas com clareza em sua mente, Johnny Bravo reagiu ao chamado de auxílio.

Disse a seu colega para ficar sobre as nuvens, anunciou sua intenção aos controladores de voo e às tropas em terra e apontou a aeronave para a escuridão a seus pés. Ao atravessar as nuvens, a turbulência jogou o avião de um lado para o outro. Um puxão forte para a esquerda. Uma queda súbita. Um solavanco para a direita. Diferente dos jatos comerciais nos quais voamos, o A-10 não foi projetado para dar conforto ao passageiro, e seu avião pulou e se agitou violentamente enquanto atravessava a camada de nuvens.

Voando rumo ao desconhecido sem ter ideia do que poderia encontrar, Johnny Bravo concentrou sua atenção nos instrumentos, tentando assimilar a maior quantidade possível de informações. Seus olhos se moviam de um mostrador para outro, seguido de rápidas olhadelas pela janela frontal. Altitude, velocidade, direção,

janela. Altitude, velocidade, direção, janela. “Por favor. Faça. Isto. Funcionar. Por favor. Faça. Isto. Funcionar”, disse para si mesmo com a respiração acelerada.

Finalmente, quando saiu das nuvens, viu-se a menos de trezentos metros do solo, voando sobre um vale. A cena com que se deparou era diferente de tudo que já tinha visto antes, quer nos treinamentos, quer em filmes. O fogo inimigo vinha dos dois lados do vale. Uma quantidade maciça. Eram tantos os tiros que as balas traçantes – aquelas que deixam um rastro de luz atrás de si – iluminavam a área toda. Balas e foguetes apontavam para o meio, diretamente para as Forças de Operações Especiais que estavam ali.

Em 2002, os equipamentos das aeronaves não eram tão sofisticados quanto os de hoje. Os instrumentos de que Johnny Bravo dispunha não poderiam impedi-lo de atingir as encostas das montanhas. Pior: ele estava voando com velhos mapas soviéticos posteriores à invasão do Afeganistão na década de 1980. Mas, de maneira alguma, iria desapontar a tropa. “Há destinos piores do que a morte”, diria. “Um destino pior do que a morte é matar acidentalmente seus próprios homens. Outro é voltar vivo para casa sabendo que outros 22 não voltarão.”

Assim, naquela noite escura de agosto, Johnny Bravo começou a contar. Ele sabia a que velocidade estava e a distância que o separava das montanhas. Fez rapidamente alguns cálculos mentais e contou em voz alta os segundos de que dispunha antes de atingir as montanhas em volta do vale. “Um elefante, dois elefantes, três elefantes...” Travou as armas sobre uma posição da qual via sair muito fogo inimigo e apertou o gatilho da metralhadora Gatling. “Quatro elefantes, cinco elefantes, seis elefantes...” No momento em que ficou sem espaço, puxou o manche para trás e fez uma curva acentuada. O avião rugiu quando voltou para as nuvens acima dele, sua única opção para não bater na montanha. Seu corpo pressionou o assento por causa da força-g e ele se preparou para descer novamente.

Mas não havia som no rádio. O silêncio era ensurdecedor. O silêncio no rádio significava que seus tiros tinham sido inúteis? Que o responsável pelo rádio fora atingido? Ou pior, a equipe toda?

Então, ele ouviu uma voz. “Bons tiros! Bons tiros! Continue atirando!” E ele continuou a atirar. Fez mais uma passagem, contando novamente para evitar a encosta da montanha. “Um elefante, dois elefantes, três elefantes...” Fez outra curva brusca e mais um ataque. E outro. E outro. Sua precisão era boa e havia combustível suficiente; o problema foi a falta de munição.

Ele apontou o avião para as nuvens e encontrou seu parceiro, que ainda fazia círculos sobre o vale. Rapidamente, Johnny Bravo relatou a situação e lhe disse: “Siga-me”. Os dois A-10, voando a um metro de distância um do outro, asa com asa, desapareceram juntos nas nuvens. Quando saíram, ambos a menos de 300 metros do solo, começaram a atacar juntos. Johnny Bravo fazia a contagem e seu parceiro o seguia atirando. “Um elefante. Dois elefantes. Três elefantes. Quatro elefantes...” A um sinal, os dois aviões fizeram juntos uma curva acentuada e voltaram mais uma vez, e outra, e outra. “Um elefante. Dois elefantes. Três elefantes. Quatro elefantes...”

Naquela noite, 22 homens voltaram vivos para casa. Não houve baixas norte-americanas.

O valor da empatia

Naquela noite de agosto sobre o Afeganistão, Johnny Bravo arriscou a vida para que outros pudessem sobreviver. Ele não recebeu bônus por desempenho. Não foi promovido e nem ganhou um prêmio da empresa. Não desejou atenção indevida e nem quis aparecer em algum *reality show* da TV por seu esforço. Para Johnny Bravo, tudo faz parte do “J.O.B.”*, como ele diz. E a maior recompensa que recebeu por seus serviços foi conhecer a tropa para a qual proporcionou cobertura aérea naquela noite. Embora nunca tivessem se visto antes, quando se encontraram, abraçaram-se como velhos amigos.

Nas hierarquias lineares em que trabalhamos, queremos que os sujeitos que estão no alto vejam o que fizemos. Levantamos as mãos

* Forma diferente de grafar *job*, “trabalho” em inglês (N. do T.).

em busca de reconhecimento e recompensas. Para a maioria das pessoas, o sucesso que imaginamos ter na empresa é proporcional ao reconhecimento que recebemos de nossos superiores pelos esforços despendidos. Esse sistema funciona bem, desde que aquele que nos supervisiona fique na empresa e não sinta qualquer pressão extra de cima – um padrão quase impossível de se manter. Para Johnny Bravo e outros como ele, a vontade de ser bem-sucedido e a vontade de fazer coisas que atendam aos interesses da organização não se devem apenas ao desejo de reconhecimento dos superiores; fazem parte de uma cultura de sacrifício e serviço, na qual a proteção vem de todos os níveis da organização.

Johnny Bravo atribui sua coragem para atravessar a escuridão do desconhecido, achando às vezes que voltará, a um único aspecto. E não é necessariamente o que você imagina. Por mais valioso que seja, não é seu treinamento. E, apesar de todo o ensino avançado que recebeu, não é sua educação. E por mais extraordinárias que sejam as ferramentas que tem à disposição, não é sua aeronave ou algum de seus sistemas sofisticados. Apesar de toda a tecnologia que tem à disposição, é a empatia, diz Johnny Bravo, o maior bem de que dispõe para trabalhar. Pergunte a qualquer um dos notáveis homens e mulheres que usam uniforme e que se arriscam em benefício dos outros porque fazem isso e lhe dirão a mesma coisa: “Porque teriam feito o mesmo por mim”.

De onde vêm pessoas como Johnny Bravo? Nascem com essa propensão? Talvez alguns nasçam. Mas se nossas condições de trabalho seguem determinado padrão, qualquer um de nós é capaz de ter a coragem e a disposição para o sacrifício de um Johnny Bravo. Mesmo que não nos peçam para pôr em risco nossas vidas ou salvar a vida de alguém, compartilharíamos alegremente nossa glória e ajudaríamos aqueles com quem trabalhamos a ter sucesso. E mais: dependendo das condições, as pessoas com quem trabalhamos também fariam isso por nós. E quando isso acontece, quando se formam vínculos como esses, cria-se uma base forte para o tipo de sucesso e de realização que nenhum dinheiro, fama ou prêmio pode comprar. É isto que significa trabalhar em um lugar em que os líderes dão prioridade ao bem-estar de seu pessoal e, em troca,

seu pessoal dá tudo que tem para proteger e assegurar o bem-estar dos colegas e da organização.

Usei os militares como exemplo porque as lições são muito mais marcantes quando envolvem questões de vida ou morte. Há um padrão nas organizações de grande sucesso, aquelas que superam seus concorrentes e inovam mais do que eles, aquelas que conquistam a maior lealdade e a menor rotatividade, e a capacidade de enfrentar praticamente qualquer tempestade ou desafio. Todas essas organizações excepcionais têm culturas nas quais os líderes oferecem cobertura do alto, e no solo uns cuidam dos outros. Esta é a razão pela qual estão dispostos a se esforçar mais e a correr os riscos que correm. E qualquer organização pode conseguir isso valendo-se da empatia.

CAPÍTULO 2

Colaboradores também são gente

Antes que as empresas incorporassem a empatia, ir para o trabalho significava apenas – digamos – trabalhar. Em uma manhã qualquer, os operários de uma fábrica aguardavam a campainha diante de suas máquinas. Quando a campainha soava, apertavam os botões e ligavam as máquinas diante deles. Em poucos segundos, os guinchos das máquinas abafavam o som de suas vozes. Começava mais um dia de trabalho.

Após duas horas, soava outra campainha anunciando o horário em que os operários podiam fazer um intervalo. As máquinas paravam e quase todos deixavam seus postos de trabalho. Alguns iam ao banheiro. Alguns bebiam outra xícara de café. E alguns ficavam sentados ao lado de suas máquinas, descansando até a campainha lhes dizer para começar novamente a trabalhar. Poucas horas depois, a campainha soaria novamente, agora para queoubessem que podiam sair da fábrica para almoçar. As coisas sempre tinham sido assim.

“Eu não tinha ideia”, disse Mike Merck, chefe de equipe de montagem com um forte sotaque sulista, que trabalhava na HayssenSandiacre havia 14 anos. “Creio que qualquer um na fábrica teria dito a mesma coisa.”

Mas as coisas mudaram depois que Bob Chapman assumiu a empresa da Carolina do Sul. Chapman é o CEO de um grupo com nome igualmente complicado, Barry-Wehmiller, um grupo de empresas predominantemente manufatureiras que Chapman foi adquirindo ao longo dos anos. A maioria delas estava em má situação. As finanças mostravam-se precárias e, em alguns casos, a cultura das empresas estava em situação ainda pior. A HayssenSandiacre era sua aquisição mais recente. Outros CEOs talvez levassem uma equipe de consultores e uma nova estratégia, prontos para contar a todos o que tiveram de fazer para “tornar a empresa novamente lucrativa”. O que Chapman levou, em contraste flagrante, foi a disposição para ouvir. Tal como fazia com cada empresa que adquiria, começou sentando-se para ouvir o que os funcionários tinham a dizer.

Com 27 anos de casa, Ron Campbell era um veterano. Tinha acabado de voltar de viagem após passar três meses em Porto Rico, onde foi responsável pela instalação de um equipamento da HayssenSandiacre na fábrica de um cliente. Sentado com Chapman na sala, Campbell não estava muito à vontade para falar sobre a vida na companhia. “Antes de qualquer coisa”, perguntou Campbell, “se eu disser a verdade, ainda terei meu emprego amanhã?” Chapman sorriu. “Se tiver algum problema amanhã por causa do que disser hoje”, tranquilizou-o, “é só me ligar”.

Com isso, Campbell começou a se abrir. “Bem, Sr. Chapman”, disse, “tenho a impressão de que você confia muito mais em mim quando não pode me ver do que quando estou bem aqui. Tive mais liberdade na fábrica de um cliente do que tenho aqui”, disse, referindo-se ao período passado em Porto Rico. “Assim que pisei na fábrica, senti-me como se toda a minha liberdade tivesse ido embora. Foi como se alguém estivesse com a mão sobre a minha cabeça. Tive de bater o cartão de ponto ao entrar e ao sair para almoçar, ao voltar do almoço e ao sair no fim do expediente. Não era assim em Porto Rico.” Nada que Chapman não tivesse ouvido noutras fábricas.

“Entro pela mesma porta que os engenheiros, contadores e os funcionários administrativos”, prosseguiu Campbell. “Eles viram à esquerda para ir ao escritório e eu sigo na direção da fábrica,

mas somos tratados de maneira completamente diferente. Você confia neles a ponto de eles decidirem quando vão pegar um refrigerante ou um café, ou fazer um intervalo; você me faz esperar o som de uma campainha.”

Outros tinham a mesma impressão. Era como se estivessem em duas companhias diferentes. Por mais que se esforçassem, aqueles que ficavam nas máquinas achavam que a companhia não confiava neles simplesmente porque estavam em pé na fábrica e não sentados diante de uma escrivaninha. Se um funcionário do escritório precisasse telefonar para casa para informar aos filhos que iriam chegar mais tarde, simplesmente pegaria o telefone e ligaria para casa. Na produção, porém, se um operário precisasse fazer a mesma coisa, teria de pedir permissão para usar o telefone pago.

Quando Campbell terminou, Chapman procurou o chefe do pessoal e disse que eles teriam de tirar os relógios de ponto. As campainhas também deveriam ser retiradas. Sem grandes discursos e sem pedir nada em troca, Chapman decidiu que dali em diante tudo seria diferente. E aquilo seria só o começo.

A empatia seria injetada na companhia e o novo padrão seria a confiança. Preferindo ver todos eles como seres humanos em vez de operários ou funcionários administrativos, Chapman implementou outras mudanças para que todos fossem tratados do mesmo modo.

As peças de reposição para o maquinário sempre ficaram trancadas em um depósito gradeado. Se um operário precisasse de uma peça, teria de fazer uma fila na frente desse depósito e pedir a peça desejada a um funcionário específico. Os operários não podiam entrar sozinhos no depósito. Era a forma encontrada pela gerência para proteger a empresa de furtos. Podem ter prevenido furtos, mas passavam claramente a mensagem de que a gestão não confiava nas pessoas. Chapman mandou retirar todos os cadeados e as grades, permitindo que qualquer operário entrasse na área para buscar a peça ou a ferramenta de que necessitasse.

Ele também tirou todos os telefones pagos e disponibilizou telefones da companhia para qualquer funcionário, a qualquer hora. Nada de fichas, moedas ou necessidade de autorização. Qualquer um poderia entrar por qualquer porta e visitar qualquer parte da

companhia, sempre que quisesse. Todos os funcionários seriam tratados do mesmo modo, quer trabalhassem nos escritórios, quer na fábrica. Esta seria a nova normalidade.

Chapman percebeu que, para conquistar a confiança das pessoas, primeiro os líderes de uma organização precisam tratá-las como pessoas. Para conquistar a confiança, devem demonstrar confiança. Não achava que o fato de alguém ter feito uma faculdade ou ser um bom contador tornaria a pessoa mais confiável do que alguém que tivesse feito curso técnico e boa habilidade manual. Chapman acreditava na bondade fundamental das pessoas e iria tratá-las como tal.

Em um curto período de tempo, a companhia começou a se parecer com uma família. O simples fato de o ambiente de trabalho ter mudado fez com que as pessoas comesçassem a agir de maneira diferente umas com as outras. Achavam que faziam parte do grupo, o que deixou todos mais à vontade, sentindo-se valorizados. As pessoas começaram a cuidar dos demais, pois se sentiam bem cuidadas. Esse ambiente de acolhimento fez com que elas passassem a se dedicar “com a cabeça e o coração”, como Chapman gosta de dizer, e a organização começou a prosperar.

Um funcionário do departamento de pintura estava enfrentando uma crise pessoal. Sua esposa diabética ia perder a perna. Ele precisava ajudá-la, mas como ganhava por hora não podia se dar ao luxo de ficar sem rendimentos. Não podia parar de trabalhar. Mas agora a companhia era diferente. Sem que lhes pedisse, seus colegas transferiram-lhe alguns dias de férias para que ele pudesse ficar com a esposa. Nunca tinha acontecido algo parecido na companhia. E mais: isso afrontava a política oficial da empresa. Mas não fez diferença. “Temos pensado mais nas outras pessoas”, disse Merck. Assim, com a ajuda de alguns funcionários administrativos, foi exatamente o que fizeram.

“Nunca pensei que alguém pudesse gostar do trabalho”, afirmou Campbell. “Quando as pessoas confiam em você, você trabalha melhor para conquistar ou manter essa confiança.” No período de mais de dez anos, desde que a grade do depósito foi retirada, os furtos passaram a ser desprezíveis. E se um funcionário tem algum

problema pessoal, sabe que os líderes da companhia – e seus colegas – estarão dispostos a ajudar.

Entretanto, os colaboradores não ficaram apenas mais dispostos a se ajudar mutuamente. Também cuidaram melhor de suas máquinas. Com isso, houve menos quebras e menos paralisações na linha (o que significa que as despesas também foram controladas). As mudanças não foram boas apenas para as pessoas: também foram boas para a companhia. Desde que Chapman assumiu, a HayssenSandiacre viu seu faturamento passar de US\$ 55 milhões para US\$ 95 milhões, refletindo um crescimento orgânico do investimento inicial. Cresceram sem dívidas e sem a ajuda de uma reorganização gerencial assistida por consultores. A companhia cresceu por causa das pessoas que já trabalhavam lá. Dedicaram-se novamente à organização, mas não por promessas de bônus ou ameaças. Dedicaram-se porque quiseram fazê-lo. A nova cultura de atenção para com as pessoas fez com que elas – e as estratégias traçadas – rendessem frutos.

É isso que acontece quando os líderes de uma organização escutam as pessoas que trabalham nela. Sem coerção, força ou pressão, as pessoas trabalham juntas com tranquilidade, ajudando-se mutuamente e fazendo a companhia progredir. O trabalho com a sensação de obrigação é substituído pelo trabalho com a sensação de orgulho. E “ir trabalhar pela empresa” vira “ir trabalhar pelos outros”. O local de trabalho não é mais um lugar temível, mas um lugar onde as pessoas se sentem valorizadas.

Vemos aquilo que queremos ver

Chapman gosta de contar a história sobre a primeira vez que visitou a HayssenSandiacre, cinco anos antes da transição de que falam Mike Merck e Ron Campbell. Isso foi pouco antes de Chapman adquirir a companhia. Como novo CEO, ninguém sabia quem era ele e nem prestaram atenção nele enquanto bebia uma xícara de café antes de sua primeira reunião. Todos estavam esperando o começo da jornada de trabalho. E aquilo que Chapman viu enquanto estava sentado na cafeteria naquela manhã de março

de 1997 deu início a seu experimento na companhia. Viu algo que nunca tinha visto antes em todos os seus anos como empresário. A cena foi tão poderosa que o forçou a reexaminar praticamente todas as lições que tinha aprendido sobre a gestão de empresas. O que viu na HayssenSandiacre se tornou a base para a forma como Chapman conduziria sua operação. Mais importante: transformou o modo como lidaria com as pessoas que trabalhavam para ele.

Sentado com seu café, Chapman observou um grupo de funcionários tomando o café da manhã antes de irem trabalhar... e estavam se divertindo. Contando piadas, rindo como velhos amigos. Estavam fazendo apostas sobre uma importante partida de basquete que seria transmitida naquela noite. Entendiam-se e pareciam desfrutar da companhia dos demais. Porém, assim que se levantaram para começar a rotina do dia, Chapman percebeu uma mudança drástica em seus semblantes. Como se obedecessem a um sinal, seus sorrisos foram substituídos por uma expressão pesada. O riso cessou. A camaradagem evaporou. “A energia parecia ter-se esvaído deles”, disse Chapman.

Chapman foi tomado por uma sensação de desespero. Ele já tinha adquirido empresas estressadas como aquela. Tinha passado algum tempo com funcionários antes. Mas, por algum motivo, nunca conseguira ver algo como o que vira naquele dia. Não conseguiu deixar de se comover por aquilo que acabara de testemunhar e que motivou um pensamento: “Por que não podemos nos divertir no trabalho, tal como fazemos quando não estamos trabalhando?”.

Até aquele dia, Chapman tinha sido exatamente o executivo que os cursos de MBA dizem que devemos ser. Era hábil com números e adorava o jogo dos negócios. Tomava decisões com base em dados, condições do mercado e oportunidades financeiras. Era duro se precisava ser e conseguia encantar as pessoas caso fosse necessário. Achava que os negócios eram medidos em planilhas, e via as pessoas como um entre os diversos ativos com que precisava lidar para atingir suas metas financeiras. E era bem eficiente como executivo.

Antes daquele momento na cafeteria, Chapman conseguia tomar decisões difíceis com muita facilidade. A companhia sediada em St. Louis, com o nome difícil de soletrar, estava atolada em

dívidas e perto da falência quando Chapman a assumiu, logo após a morte de seu pai em 1975. Tendo em vista a situação difícil, fez o que qualquer CEO responsável teria feito em seu lugar. Dispensou funcionários quando achou necessário para atingir a meta financeira desejada, renegociou as dívidas, pediu empréstimos a bancos para manter o caixa e assumiu grandes riscos para promover o crescimento, medidas que qualquer executivo de alto escalão teria entendido. Como resultado, a companhia voltou lentamente a dar lucro.

Chapman saiu da cafeteria e foi para sua primeira reunião. Deveria ser uma simples formalidade, do tipo conhecer-e-apertar-mãos. Ele, o novo CEO, deveria se apresentar à equipe de atendimento aos clientes e seus funcionários mostrariam o básico para ele começar. Porém, com base no que vira naquela manhã, percebeu que ele e sua equipe tinham o poder de transformar a companhia em um lugar para o qual as pessoas gostariam de ir todas as manhãs. Por isso, decidiu criar um ambiente em que as pessoas sentiriam que podiam se expressar com franqueza, receber reconhecimento e comemorar seu progresso. Esta é a base daquilo que Chapman chama de verdadeira liderança humana.

.....
 Quando as pessoas precisam lidar com perigos dentro da empresa, a própria organização se torna menos capaz de enfrentar os perigos de fora.

A verdadeira liderança humana protege a organização das rivalidades internas que podem destruir sua cultura. Quando precisamos nos proteger uns dos outros, toda a organização sofre. Mas quando a confiança e a cooperação prosperam internamente, ficamos unidos e assim a organização fica mais forte.

Quase todos os sistemas do corpo humano existem para nos ajudar a sobreviver e a prosperar. Há milhares de anos, outras espécies hominídeas morriam enquanto vivíamos... e vivíamos, e vivíamos. E apesar de estarmos há bem menos tempo no planeta em comparação com outras espécies, tornamo-nos rapidamente o

animal de maior sucesso, o único sem rivais sobre a terra. Tamanho foi o nosso sucesso, na verdade, que as decisões que tomamos afetam a capacidade de sobrevivência de outros animais – e até de outros seres humanos.

Os sistemas em nosso íntimo, que nos protegem de perigos e nos incentivam a repetir comportamentos em nosso melhor interesse, respondem aos ambientes nos quais trabalhamos e vivemos. Se pressentimos o perigo, nossas defesas se armam. Se nos sentimos seguros junto à nossa própria gente, em nossas tribos ou organizações, podemos relaxar e nos abrir à confiança e à cooperação.

Um estudo detalhado de organizações de alto desempenho, aquelas nas quais as pessoas se sentem seguras quando vão trabalhar, revela algo espantoso. Suas culturas se parecem assustadoramente com as condições nas quais o animal humano deveria atuar. Operando em um mundo hostil e competitivo, no qual cada grupo buscava recursos finitos, os sistemas que nos ajudavam a sobreviver e a prosperar como espécie também ajudam as organizações a fazer o mesmo. Não se trata de aplicar teorias de gestão da moda e nem de contratar as equipes dos sonhos. É só uma questão de biologia e antropologia. Se determinadas condições forem cumpridas e as pessoas de uma organização se sentirem seguras umas com as outras, vão trabalhar juntas e realizar coisas que nenhuma delas conseguiria realizar sozinha. O resultado é que sua organização vai pairar bem acima dos concorrentes.

Foi o que Chapman fez na Barry-Wehmiller. Quase por acaso, criou na empresa um ambiente de trabalho e uma cultura que, biologicamente, obtém o melhor das pessoas. Chapman e outros como ele não tentam mudar seus colaboradores: procuram mudar as condições de trabalho. Criar culturas que inspiram as pessoas a dar tudo o que têm para dar, simplesmente porque adoram o lugar em que trabalham.

Este livro tenta nos ajudar a compreender porque fazemos o que fazemos. Quase todos os sistemas de nossos corpos evoluíram para que pudéssemos encontrar alimentos, mantermo-nos vivos e fazer a espécie progredir. Contudo, para uma boa parcela do mundo, e certamente em todo o mundo civilizado, encontrar alimentos e

evitar perigos são coisas que não nos preocupam hoje em dia. Não caçamos e nem coletamos, pelo menos não no sentido do homem das cavernas. No mundo moderno, progredir na carreira e tentar encontrar felicidade e satisfação definem o sucesso. Mas os sistemas interiores que guiam nosso comportamento e nossas decisões ainda funcionam tal como faziam há dezenas de milhares de anos. Nossas mentes primitivas ainda entendem o mundo à nossa volta em termos de ameaças a nosso bem-estar ou de oportunidades para encontrarmos abrigo. Se compreendermos o funcionamento desses sistemas, estaremos mais bem equipados para atingir nossas metas. Ao mesmo tempo, os grupos com que trabalhamos também serão mais capazes de ter sucesso e prosperar.

Mas, infelizmente, em nosso mundo moderno, tendo em vista os sistemas que desenvolvemos para administrar nossas companhias, o número de organizações que inspiram os funcionários a se dedicar de verdade é uma minoria. As normas culturais da maioria das companhias e organizações atuais agem, na verdade, contra nossas tendências biológicas naturais. Isto significa que colaboradores felizes, inspirados e realizados são exceção, e não a regra. Segundo o índice de mudanças da Deloitte, 80% das pessoas estão insatisfeitas com seus empregos. Quando as pessoas nem querem ir trabalhar, o progresso só se dá com muito custo e esforço... e geralmente não dura. Nem nos preocupamos em medir o sucesso de uma empresa em décadas; focalizamos trimestres sucessivos.

Um ambiente de negócios com um foco desequilibrado nos resultados de curto prazo e no dinheiro antes das pessoas afeta a sociedade como um todo. Quando nos esforçamos para encontrar a felicidade ou um senso de pertencimento no trabalho, levamos esse esforço para casa. Aqueles que têm a oportunidade de trabalhar em organizações que nos tratam como seres humanos que devem ser protegidos, e não como um recurso a ser explorado, chegam em casa no fim do dia com a sensação intensa de realização e gratidão. Esta deveria ser a regra para todos nós, não a exceção. Voltar do trabalho sentindo-nos inspirados, seguros, realizados e gratos é um direito humano natural ao qual todos devemos aspirar e não um luxo moderno que apenas um punhado de felizardos consegue encontrar.

Chapman não transformou sua organização fazendo apenas “uma coisa”. Foi uma série de coisinhas que, com o tempo, afetaram drasticamente o modo de operar de sua companhia. Muitas e muitas pequenas coisas, algumas com sucesso, outras nem tanto, mas todas focalizadas naquilo que, em seu íntimo, ele sentiu que precisavam acontecer. Só alguns anos depois, durante um casamento, Chapman conseguiu expressar com mais clareza e em termos mais humanos o que estava motivando suas decisões. Tendo em vista sua tenacidade e paixão pelos negócios, aquilo que Bob Chapman fala sobre o que o fez mudar de curso pode surpreender você.

A espantosa responsabilidade

Sentados no banco de uma igreja, Chapman e sua esposa assistiam a uma cerimônia de casamento. O noivo estava em pé, fitando sua noiva que se aproximava. O sentimento de amor que sentiam um pelo outro era palpável. Todos os presentes podiam senti-lo. E então, como manda a tradição, o pai entregou sua filha, sua garotinha, para seu futuro marido.

“É isso!”, compreendeu Chapman. Um pai que faria qualquer coisa para proteger sua filha entrega cerimoniosamente a responsabilidade desse cuidado para outra pessoa. Após entregar a mão de sua filha, ele vai tomar seu assento no banco da igreja, confiante no fato de que seu novo marido irá protegê-la tal como ele o fez. “Numa empresa, é exatamente isso que acontece”, percebeu Chapman.

.....
 Cada um dos colaboradores é filho ou filha de alguém.
 Como um pai, o líder de uma companhia é responsável
 por essas vidas preciosas.

Cada um dos funcionários é filho ou filha de alguém. Os pais trabalham para oferecer a seus filhos uma boa educação e o melhor da vida, ensinando-lhes as lições que irão ajudá-los a crescer e a ser felizes, confiantes e capazes de usar todos os talentos com que foram

abençoados. Então, esses pais entregam seus filhos a uma companhia na esperança de que os líderes dessa empresa tenham por eles o mesmo amor e carinho. “Nós, as organizações, somos agora responsáveis por essas vidas preciosas”, diz Chapman, cerrando as mãos com a convicção de um pregador devoto.

É isso que significa ser um líder. É isso que significa construir uma companhia forte. Ser líder é como ser pai, e a empresa é como uma nova família. Que cuida de nós como se fôssemos seus próprios filhos... na saúde e na doença. E se tivermos sucesso, nosso pessoal vai assumir o nome de nossa empresa como um sinal da família à qual são leais. Aqueles que trabalham na Barry-Wehmiller falam de seu “amor” pela companhia e pelos colegas. Usam o logotipo ou o nome da empresa com orgulho, como se fosse seu próprio nome. Defendem a companhia e seus colegas como se fossem sua própria carne e sangue. E no caso de quase todas as organizações desse tipo, as pessoas usam o nome da empresa como um símbolo de sua própria identidade.

A grande ironia disso tudo é que, na verdade, o capitalismo funciona melhor quando trabalhamos como deveríamos – quando temos a chance de concretizar nossas obrigações humanas. Pedir a nossos colaboradores não só para nos emprestarem suas mãos para fazerem o trabalho, mas também inspirarmos sua cooperação, sua confiança e sua lealdade para que se dediquem à nossa causa. Tratar as pessoas como familiares e não como meros empregados. Sacrificar os números para salvar as pessoas e não sacrificar as pessoas para salvar os números.

Líderes de organizações que criam um ambiente de trabalho como deveríamos encontrar não sacrificam a excelência ou o desempenho simplesmente porque colocam as pessoas adiante de tudo. Pelo contrário. Essas organizações estão entre as mais estáveis, inovadoras e de alto desempenho em seus setores de negócio. Infelizmente, é comum os líderes das companhias verem as pessoas como meios para chegar aos números. Os líderes das grandes organizações não veem as pessoas como bens a serem administrados para ajudá-los a ganhar mais dinheiro. Veem o dinheiro como um bem a ser administrado para ajudar seu pessoal a crescer. É aqui que o desempenho realmente conta. Quanto melhor o desempenho da