

**Jack
Welch**
com Suzy Welch

Paixão
POR
Vencer

Tradução
Roberta Clapp e Bruno Fiuza



RIO DE JANEIRO, 2020

Copyright © 2005 by Jack Welch, LLC. All rights reserved.

Título original: *Winning*

Todos os direitos desta publicação são reservados à Casa dos Livros Editora LTDA.

Nenhuma parte desta obra pode ser apropriada e estocada em sistema de banco de dados ou processo similar, em qualquer forma ou meio, seja eletrônico, de fotocópia, gravação etc., sem a permissão do detentor do copyright.

Diretora editorial: *Raquel Cozer*

Gerente editorial: *Alice Mello*

Editor: *Ulisses Teixeira*

Copidesque: *Marcela Isensee*

Preparação de original: *André Sequeira*

Revisão: *Rayssa Galvão*

Capa: *Guilherme Peres*

Diagramação: *Abreu's System*

CIP-Brasil. Catalogação na Publicação
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

W471p

Welch, Jack, 1935-2020

Paixão por vencer / Jack Welch, Suzy Welch; tradução Bruno Fiuza, Roberta Clapp. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Harper Collins, 2020.

Tradução de: *Winning*

ISBN 9786555110616

1. Sucesso nos negócios. 2. Planejamento estratégico. 3. Liderança. I. Welch, Suzy. II. Fiuza, Bruno. III. Clapp, Roberta. IV. Título.

20-66076

CDD: 658.409

CDU: 005.322:316.46

Os pontos de vista desta obra são de responsabilidade de seu autor, não refletindo necessariamente a posição da HarperCollins Brasil, da HarperCollins Publishers ou de sua equipe editorial.

HarperCollins Brasil é uma marca licenciada à Casa dos Livros Editora LTDA.

Todos os direitos reservados à Casa dos Livros Editora LTDA.

Rua da Quitanda, 86, sala 218 — Centro

Rio de Janeiro, RJ — CEP 20091-005

Tel.: (21) 3175-1030

www.harpercollins.com.br

SUMARIO

Introdução: “A cada dia surge uma nova pergunta”

LÁ NO FUNDO

1. Missão e valores
2. Franqueza
3. Diferenciação
4. Voz e dignidade

A SUA EMPRESA

5. Liderança
6. Contratação
7. Gestão de pessoas
8. Caminhos separados
9. Mudança
10. Gerenciamento de crises

SUA COMPETIÇÃO

11. Estratégia
12. Orçamento
13. Crescimento orgânico

14. Fusões e aquisições

15. Six sigma

SUA CARREIRA

16. O emprego certo

17. Como ser promovido

18. Pedras no sapato

19. Equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal

AMARRANDO AS PONTAS SOLTAS

20. Aqui, ali e em todo lugar

Agradecimentos

Sobre o autor

Aos milhares de homens e mulheres apaixonados por negócios que, com suas perguntas, me ajudaram a conceber esse livro.

Os lucros dos autores com esta obra são destinados à caridade.

Introdução

“A CADA DIA SURGE UMA NOVA PERGUNTA”

DEPOIS DE TERMINAR minha autobiografia — uma tarefa divertida, mas quase enlouquecedora de tão intensa, encaixada nos intervalos do meu trabalho de verdade da época —, jurei que jamais escreveria outro livro.

Mas acabei escrevendo.

Minha justificativa, se é que existe uma, é que a ideia desta obra não foi propriamente minha.

Ela me foi dada.

Foi um presente de aposentadoria, por assim dizer, das dezenas de milhares de pessoas fantásticas que conheci desde que deixei a General Electric (GE) — homens e mulheres cheios de energia, curiosos, corajosos e ambiciosos que amavam a arte dos negócios a ponto de me fazerem todas as perguntas que alguém é capaz de imaginar. Para responder a elas, eu precisava apenas descobrir o que sabia, organizar, decodificar e pegar emprestadas as histórias dessas pessoas — e assim o livro começou a tomar forma.

As perguntas às quais estou me referindo surgiram na turnê de divulgação da minha autobiografia, que começou ao final de 2001 e se estendeu por grande parte de 2002, quando fiquei impressionado com o apego emocional que as pessoas pareciam ter com a GE. De uma ponta a outra dos Estados Unidos e em diversos outros países, pessoas me contaram histórias emocionantes sobre suas próprias experiências de trabalho na empresa, ou sobre a de suas irmãs, pais, tias ou avôs que tinham trabalhado na GE.

No entanto, também, fiquei surpreso ao perceber o quanto as pessoas queriam saber *ainda mais* sobre como acertar nos negócios.

Os ouvintes dos programas de rádio ligavam e insistiam para que eu explicasse melhor o sistema de diferenciação da GE, que classifica os funcionários em três categorias de desempenho, usadas para definir a abordagem gerencial. Os leitores que compareciam às sessões de autógrafos queriam saber se eu estava mesmo falando sério quando disse que o diretor de recursos humanos de qualquer empresa deveria ser visto como tão (ou mais) importante quanto o cfo. (Estava!) Em uma visita à faculdade de administração da Universidade de Chicago, um aluno indiano de MBA me pediu para dar mais detalhes de como deveria ser uma avaliação de desempenho realmente boa.

As perguntas não pararam após a turnê. Continuaram a surgir por toda parte: em aeroportos, restaurantes e elevadores. Uma vez, um cara foi nadando até onde eu estava, além da arrebentação em Miami Beach, para me perguntar o que eu achava sobre uma oportunidade de franquia que ele estava avaliando. Mas, principalmente, as dúvidas vieram das mais de 150 sessões de perguntas e respostas das quais eu havia participado nos três anos anteriores, em cidades do mundo inteiro, de Nova York a Xangai, de Milão à Cidade do México. Nessas sessões, cuja audiência pode variar de trinta a cinco mil pessoas, eu me sento no palco com um moderador, em geral algum jornalista da área de negócios, e tento responder a tudo o que o público lançar no meu colo.

E o público lança todo tipo de pergunta — como lidar com a concorrência da China; gerenciar pessoas talentosas, mas difíceis; encontrar o emprego perfeito; implementar o Six Sigma; montar a equipe certa; liderar em tempos incertos; sobreviver a fusões e aquisições, e até como conceber estratégias infalíveis.

Pessoas me perguntavam o que fazer quando entregavam ótimos resultados, mas o chefe era um idiota que parecia não se importar, ou quando eram a única pessoa numa empresa a achar que mudanças são necessárias, ou quando o processo de orçamento está cheio de falhas, ou quando estavam prestes a lançar um produto sensacional, mas a diretoria não queria dar a elas nem a autonomia nem os recursos necessários.

O que fazer, as pessoas me perguntavam, se os gerentes da empresa não falam o que pensam de verdade; se tivessem que demitir um

funcionário do qual gostavam muito, mas que simplesmente não produzia como esperado; ou se tivessem que ajudar a empresa a atravessar uma crise que já durava um ano?

Ouvi dúvidas sobre o malabarismo necessário para dar conta de - demandas conflitantes e cuidar dos filhos e da carreira sem deixar de fazer todas as outras coisas que se tem vontade, como jogar golfe, reformar a casa ou participar de uma caminhada para arrecadar dinheiro para caridade. Dúvidas sobre como conseguir a promoção dos sonhos — mas sem fazer inimigos. Sobre tendências macroeconômicas, indústrias emergentes e flutuações cambiais.

Ouvi, literalmente, milhares de perguntas. No entanto, a maioria se resumia a uma única questão: *O que é preciso para vencer?*

Ouvi, literalmente, milhares de perguntas. No entanto, a maioria se resumia a uma única questão:

O que é preciso para vencer?

E é disso que trata este livro: vencer. Acredito que nenhum outro assunto teria me feito querer voltar a escrever!

Vencer é incrível. Não é apenas bom — *é incrível*. Porque, quando as empresas vencem, as pessoas prosperam e crescem. Surgem mais empregos e mais oportunidades.

Para mim, vencer é incrível. Não é apenas bom — é *incrível*. Vencer nos negócios é incrível, porque, quando as empresas vencem, as pessoas prosperam e crescem. Surgem mais empregos e mais oportunidades em todo canto e para todo mundo. As pessoas se sentem mais otimistas em relação ao futuro; conseguem os recursos necessários para mandar seus filhos para a faculdade, pagar por melhores serviços de saúde, comprar uma casa de veraneio e garantir uma aposentadoria confortável. Vencer dá a oportunidade de retribuir à sociedade de formas extremamente importantes, para além de apenas pagar mais impostos — as pessoas podem doar tempo e dinheiro para instituições de caridade e atuar como mentoras em escolas do centro da cidade, para citar apenas dois exemplos. Vencer levanta o astral de todos e transforma o mundo num lugar melhor.

Por outro lado, quando as empresas perdem, todos tomam o golpe. As pessoas sentem medo. Têm menos segurança financeira, e menos tempo ou menos dinheiro para fazer o que quer que seja pelos outros. Não fazem outra coisa além de se preocuparem e aborrecerem suas famílias — além disso, caso estejam desempregadas, pagam pouco ou nenhum imposto.

Vamos falar um pouco sobre impostos. Ou melhor, vamos falar sobre o governo, de modo geral.

O governo, obviamente, é uma parte vital da sociedade. Em primeiro lugar, ele nos protege das persistentes e insidiosas ameaças à segurança nacional que nos rondam no momento e no futuro próximo. Mas o governo fornece muito mais: um sistema de justiça, educação, proteção policial e contra incêndios, estradas e portos, assistência social e hospitais... A lista é enorme.

Mas, não importa quais sejam as virtudes do governo, é fundamental lembrar que todos os serviços oferecidos provêm de alguma forma de receita fiscal. O governo não gera renda sozinho — ele é o suporte para o motor da economia, não o motor em si.

As empresas vencedoras e as pessoas que trabalham para elas são o motor de uma economia saudável, e, ao fornecer as receitas para o governo, são a base de uma sociedade livre e democrática.

É por isso que vencer é incrível.

É redundante, no entanto, dizer que você precisa vencer da maneira certa — de forma limpa, de acordo com as regras. Isso é indiscutível. Empresas e pessoas que não competem de maneira justa não merecem vencer e, graças aos bem lapidados processos internos das empresas e das agências reguladoras do governo, os trapaceiros são quase sempre identificados e postos para fora de campo.

Empresas e pessoas honestas — a imensa maioria — precisam encontrar o caminho para vencer.

Este livro oferece um mapa.

Contudo, não é um mapa apenas para gerentes de nível sênior e CEOs. Se este livro for capaz de ajudá-los, ótimo. Espero mesmo que ajude. Mas também é, em grande medida, um livro para aqueles que estão na linha de frente: donos de negócios, gerentes de nível intermediário, pessoas que administram fábricas, operários, estudantes recém-formados em busca do primeiro emprego, pós-graduados pensando em mudar de carreira e empreendedores. Meu principal objetivo é ajudar a qualquer um que tenha ambição no olhar e paixão nas veias, não importa o lugar que ocupe dentro de uma companhia.

Você vai conhecer muitas pessoas ao longo das próximas páginas. Algumas podem fazê-lo lembrar de si mesmo, outras podem só parecer bastante familiares:

Temos o CEO que apresenta à empresa uma lista de valores nobres — por exemplo, qualidade, atendimento ao cliente e respeito —, mas que nunca explica, de fato, o que significa viver estes valores. Temos o gerente intermediário que solta fogo pelas ventas durante uma reunião com outro setor por saber que os colegas poderiam fazer muito mais se parassem de dar tapinhas nas costas uns dos outros por um minuto que fosse. Temos a funcionária que apresenta um desempenho insatisfatório há anos, mas é tão simpática e agradável — e perdida — que ninguém tem coragem de mandá-la embora. Temos o colega que você não consegue nem olhar nos olhos, porque o sujeito é uma espécie de morto-vivo sendo guiado lenta e dolorosamente até a saída. Temos os funcionários que almoçam todos os dias no que chamam de “Mesa dos

Sonhos Perdidos”, demonstrando seu ressentimento diante da autoridade. Temos a engenheira que passou quinze anos construindo uma carreira impressionante, para então em um dia jogar tudo para o alto ao perceber que simplesmente fizera um malabarismo com a vida e o trabalho para garantir a felicidade de todos — menos a própria.

Você também vai conhecer muitas pessoas cujas histórias são exemplos de inovação, visão e garra.

Temos David Novak, o jovem e enérgico CEO da Yum! Brands, que transformou cada um dos mais de 33 mil estabelecimentos da rede de restaurantes da Yum! em um laboratório para novas ideias e toda a organização em uma máquina de aprendizado. Denis Nayden, o experiente agente de mudanças, que nunca se conforma com pouco e tem intensidade de sobra. Jimmy Dunne, que reconstruiu sua empresa das cinzas após o 11 de Setembro usando amor, esperança e acreditando que tudo é possível. Susan Peters, que é mãe e vice-diretora de RH da GE e que poderia escrever um livro sobre como atravessar as colinas e os vales do equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal. Temos Chris Navetta, CEO da US Steel Kosice, que ajudou a transformar uma cidade em crise na Eslováquia ao converter uma antiga siderúrgica estatal em uma empresa próspera e lucrativa. Temos Kenneth Yu, chefe de operações da 3M na China, que catapultou os negócios, passando de um crescimento modesto para alto ao abandonar o falso ritual do orçamento anual e substituí-lo por um debate sem restrições sobre oportunidades. Temos Mark Little, que ficou arrasado após um rebaixamento na GE, mas batalhou para reconquistar o posto com coragem, perseverança e ótimos resultados.

Pessoas são o que há de mais importante quando se trata de vencer, e, portanto, este livro trata essencialmente delas — em alguns casos, sobre os erros que cometeram, porém com mais frequência sobre seus êxitos. Este livro trata, principalmente, de ideias e da capacidade de colocá-las em ação.

Neste ponto, pode haver alguns leitores meio céticos. Estão pensando: vencer é um tópico muito complexo e cheio de gradações para ser esgotado em vinte capítulos. Não me importa quantas pessoas e ideias existam neste livro!

Sim, vencer é complexo e cheio de gradações, para não dizer impiedosamente difícil.

Mas vencer também é possível. Você *pode* vencer. Para fazer isso, no entanto, precisa saber o que nos leva à vitória.

Paixão por vencer não oferece fórmulas fáceis. Essas coisas não existem.

Em determinados capítulos, no entanto, oferece diretrizes a serem seguidas, regras a serem levadas em conta, pressupostos a serem adotados e erros a serem evitados. O capítulo sobre estratégia oferece um processo de três etapas; a parte sobre como encontrar o emprego certo indica os sinais positivos e os de alerta. Há também diversos temas que se repetem: a equipe com os melhores jogadores vence, portanto encontre e mantenha os melhores; não pense demais a ponto de não agir; não importa em que parte de uma empresa você esteja, sempre compartilhe o que aprender; assuma uma postura de positividade e espalhe esse sentimento, jamais se faça de vítima e, pelo amor de Deus, divirta-se.

Sim, divirta-se.

Os negócios são como um jogo, e vencer é sensacional!

Assuma uma postura de positividade e espalhe esse sentimento, jamais se faça de vítima e, pelo amor de Deus, divirta-se.

O CAMINHO PELA FRENTE

Antes de começar, uma palavrinha sobre a organização deste livro. Ele está dividido em cinco partes.

A primeira, “Lá no fundo”, é conceitual. Sem dúvida, contém mais filosofia administrativa do que a maioria das pessoas de negócios costuma ter tempo de apreciar num dia normal, e mais do que eu jamais

pensei de uma só tacada, antes de me aposentar. Mas há uma subestrutura de princípios na minha abordagem aos negócios, e, portanto, eu explico tudo nesta parte.

Em suma, os quatro princípios tratam da importância de ter uma missão forte e valores concretos; da necessidade absoluta de agir com franqueza em todos os aspectos da administração; do poder da diferenciação — ou seja, de um sistema baseado na meritocracia —; e o valor que existe em dar voz e dignidade a cada indivíduo.

A seção seguinte, “A sua empresa”, trata dos bastidores das organizações. É sobre dinâmicas — as pessoas, os processos e a cultura. Seus capítulos abordam liderança, contratação, gerenciamento de pessoas, demissões, coordenação de mudanças e controle de crises.

Depois vem “A sua competição”, sobre o universo além dos muros da empresa. Fala de como criar vantagens estratégicas, projetar orçamentos que fazem sentido, crescer organicamente e por meio de fusões e aquisições. Além disso, procura desmistificar um tema que não cansa de deixar as pessoas intrigadas e surpresas: o programa de qualidade Six Sigma.

A seguir temos “A sua carreira”, sobre gerenciar a trajetória e a qualidade da sua vida profissional. Começa com um capítulo sobre como encontrar o emprego certo — e não apenas bem no início, mas em qualquer momento da sua carreira. Inclui um capítulo sobre o que é preciso para ser promovido, e outro sobre uma situação complicada na qual todos nos vemos, mais cedo ou mais tarde: trabalhar para um chefe ruim. O último capítulo desta parte trata do desejo humano de dar conta de tudo ao mesmo tempo, o que, como você já sabe, é impossível. No entanto, é possível e recomendável saber o que seu chefe pensa sobre o assunto — e esse é um dos temas deste capítulo.

Na última seção do livro, intitulada “Juntando as pontas soltas”, respondo a nove perguntas que não se enquadram em alguma das categorias anteriores. Tratam de temas como gerenciar a “ameaça chinesa”, diversidade, o impacto de novas regulamentações como a Lei Sarbanes-Oxley e o que as empresas devem fazer contara crises sociais como a da Aids. Há também perguntas sobre como está se saindo o meu

sucessor, Jeff Immelt (em uma palavra, ótimo), como anda meu desempenho no golfe e se acho que vou para o céu.

Preciso admitir que a última pergunta me deixou confuso!

Quanto às demais, elas me provocaram e me fizeram pensar a fundo sobre aquilo em que eu acredito e por quê.

Este livro traz um monte respostas, mas não todas — porque os negócios estão sempre mudando, porque o mundo está sempre mudando. Surgem não apenas novas perguntas — mas também novas respostas. Desde que saí da GE, aprendi quase tanto sobre negócios quanto no tempo em que trabalhei lá. Aprendi a cada pergunta que me foi feita.

Como um empreendedor holandês me disse, uma vez: “A cada dia surge uma nova pergunta. É isso que nos mantém em movimento.”

E espero que minhas respostas também ajudem você a aprender.

LÁ NO FUNDO

1. MISSÃO E VALORES

Fala-se muita bobagem sobre algo tão importante

2. FRANQUEZA

O maior segredo sórdido dos negócios

3. DIFERENCIAÇÃO

Cruel e darwiniana? Prefiro justa e eficaz

4. VOZ E DIGNIDADE

Todo mundo pensando junto

1

Missão e Valores

FALA-SE MUITA BOBAGEM SOBRE ALGO TÃO IMPORTANTE

PRESTE BASTANTE ATENÇÃO, por favor, no que eu tenho a dizer sobre missão e valores.

Faço esse pedido porque estes dois termos devem estar entre as palavras mais obscuras, repetidas e mal compreendidas no mundo dos negócios. Quando falo para uma plateia, é comum me perguntarem sobre isso, em geral, com algum nível de pânico em relação ao verdadeiro sentido e sua relevância. (Em Nova York, certa vez, ouvi: “Você poderia definir a diferença entre missão e valor, e também dizer qual a diferença que essa diferença faz?”) As faculdades de administração tornam a confusão ainda maior ao pedir que seus alunos escrevam regularmente declarações de missão e debatam valores, uma prática tornada ainda mais fútil por ser realizada no vácuo. Muitas empresas fazem o mesmo com seus executivos seniores, geralmente na tentativa de criar uma placa com algo que soe pomposo para ser pendurada no saguão de entrada.

Com muita frequência, esses exercícios dão origem a um conjunto de banalidades genéricas que não fazem mais que deixar os funcionários perdidos ou indiferentes. Quem não conhece uma declaração de missão que diz algo como “Nossa empresa valoriza qualidade e serviço” ou “Nossa empresa está sempre voltada para o cliente”. Mas qual delas não valoriza qualidade e serviço ou não se preocupa com seus clientes? E quem nunca ouviu falar de uma instituição que passou incontáveis horas em debates emotivos para, no fim das contas, apresentar valores que,

apesar das boas intenções, parecem saídos de uma lista de virtudes genéricas, incluindo “integridade, qualidade, excelência, serviço e respeito”. Dá um tempo! Toda empresa decente defende essas coisas! E, francamente, integridade é pré-requisito. Se não estiver na raiz, a empresa não deveria nem poder entrar em campo.

Por outro lado, uma boa declaração de missão e um bom conjunto de valores são tão reais que a solidez é quase palpável. A missão deixa perfeitamente claro para onde você quer ir, e os valores descrevem os comportamentos que o levarão até lá. Inclusive, eu sou a favor de abandonar de vez o termo *valores* e usar simplesmente *comportamentos*. Mas, por uma questão de hábito, vamos nos ater à terminologia mais difundida.

PRIMEIRO: SOBRE ESSA TAL DE MISSÃO...

Na minha experiência, uma declaração de missão eficaz responde a uma pergunta: *Como pretendemos vencer neste negócio?*

A missão não responde à pergunta: “O que tínhamos de bom nos bons velhos tempos?” Tampouco a: “Como podemos descrever nossos negócios para que nenhuma unidade, divisão nem executivo sênior fique irritado?”

Ao contrário destes exemplos, a questão “Como pretendemos vencer neste negócio?” é definidora. Exige que as empresas façam escolhas sobre pessoas, investimentos e outros recursos, e evita que caiam na armadilha corriqueira de afirmar em sua missão que serão tudo para todo mundo o tempo todo. Essa pergunta obriga as empresas a delinearem seus pontos fortes e fracos a fim de avaliar onde podem atuar de maneira *lucrativa* no cenário competitivo.

Sim, lucrativa — essa é a chave. Até a Ben & Jerry’s, a fabricante norte-americana de sorvetes com ingredientes selecionados, espírito hippie e vontade de salvar o mundo fala em ter “uma base financeira sustentável de crescente valor rentável para nossos acionistas” como um dos elementos de sua missão em três partes, porque seus executivos sabem

que, sem sucesso financeiro, nenhum objetivo social tem a mínima chance.

Isso não quer dizer que uma missão não deva ser ousada nem aspiracional. A Ben & Jerry's quer “fazer, distribuir e vender um sorvete da mais alta qualidade, com diferentes combinações” e “melhorar a qualidade de vida local, nacional e internacional”. Esse tipo de linguagem é excelente, pois tem um poder incrível de estimular as pessoas e motivá-las a darem o máximo de si.

Declarações de missão eficazes são as que equilibram o possível e o impossível.

No fim das contas, declarações de missão eficazes são as que equilibram o possível e o impossível. Dão às pessoas a noção clara dos rumos em direção à lucratividade e a inspiração para sentir que fazem parte de algo grande e importante.

Vejam nossa missão na GE. De 1981 a 1995, dissemos que seríamos “a empresa mais competitiva do mundo”, e buscaríamos o primeiro ou o segundo lugar em todos os mercados em que atuássemos — fosse consertando, vendendo ou encerrando todos os negócios de baixo desempenho que não conseguissem chegar lá. Não poderia haver dúvida sobre o significado nem sobre as implicações dessa missão. Era específica e descritiva, sem componente algum abstrato. E também era aspiracional em sua ambição global.

Essa missão ganhou vida de diferentes formas. Primeiro, em um momento em que estratégias de negócios eram mantidas em segredo pela diretoria e qualquer informação sobre o assunto era produto de fofocas, passamos a falar abertamente sobre quais negócios já eram líderes ou vice-líderes de mercado e quais teriam que ser reparados ou desfeitos. Tal franqueza chocou o sistema, mas fez maravilhas por tornar a missão real

para as pessoas dentro da companhia. Elas podem ter odiado quando nos desfizemos de determinados negócios, mas entendiam o porquê.

Além disso, batíamos naquela mesma tecla constantemente, em todas as reuniões, fossem grandes ou pequenas. Qualquer decisão ou iniciativa estava vinculada à missão. Recompensamos notoriamente as pessoas que se orientavam pela missão e dispensamos aquelas que não conseguiam lidar com ela por qualquer motivo que fosse, normalmente por saudades de como eram os negócios nos “bons e velhos tempos”.

No entanto, em 1981 poderíamos ter criado uma missão totalmente diferente para a GE. Vamos supor que, após muito debate e uma análise profunda da tecnologia, dos concorrentes e dos clientes, tivéssemos decidido que queríamos nos tornar a empresa mais inovadora do mundo no desenvolvimento de produtos elétricos. Ou que o caminho mais lucrativo a seguir seria globalizar rápida e integralmente todos os negócios que possuíamos, não importando a posição que ocupassem no mercado.

Qualquer uma dessas missões teria encaminhado a GE para um rumo totalmente diferente daquele que tomamos. Teriam exigido que comprássemos e vendêssemos negócios diferentes dos que compramos e vendemos, ou contratássemos e demitíssemos pessoas diferentes, e assim por diante. Mas, em termos puramente técnicos, não tenho nada contra essas missões. São concretas e específicas. Sem dúvida, aquela sobre desenvolver produtos elétricos teria sido confortável para a maioria das pessoas na GE. Afinal, era assim que elas enxergavam a empresa. A missão sobre o foco global teria deixado alguns alarmados. Mudanças muito rápidas costumam provocar esse impacto.

Uma última palavra sobre missões, no que diz respeito à elaboração delas. Como se cria uma?

Definir a missão é uma incumbência do alto escalão. Uma missão não pode ser delegada a

alguém que não as pessoas responsáveis por ela em última instância.

Essa é uma pergunta que eu não preciso nem pensar para responder. Você pode buscar informações de todos os lugares — e deve ouvir pessoas inteligentes de todos os patamares. Mas definir a missão é uma incumbência do alto escalão. Uma missão não pode, e não deve, ser delegada a alguém que não as pessoas responsáveis por ela em última instância.

Porque defini-la é um momento decisivo para a liderança de uma empresa.

É o verdadeiro teste de competência.

... E AGORA, SOBRE ESSES TAIS VALORES

Como falei anteriormente, valores são apenas comportamentos — específicos, bem detalhados e tão precisos que deixam pouco para a imaginação. As pessoas precisam poder enxergá-los como palavras de comando porque eles são o *como fazer* da missão, os meios para se alcançar um objetivo — vencer.

Em contraste com a criação da missão, todos na empresa devem participar da elaboração dos valores. Sim, essa tarefa pode ser um tanto confusa. Mas tudo bem. Em uma empresa pequena, todos podem ser chamados a participar de debates, em diferentes reuniões. Em uma organização maior, é mais complicado. Podem ser organizadas reuniões com a empresa inteira, sessões de treinamento e outras atividades, para que haja o máximo possível de debates, e a intranet pode ser usada para se obter informações em maior escala.

Promover a maior participação faz toda a diferença, garante mais insights e ideias, e, o mais importante, uma adesão muito mais ampla ao fim do processo.

Inclusive, um verdadeiro processo de criação de valores envolve tentativa e erro. A equipe executiva pode criar uma primeira versão, mas que deve ser apenas isso, uma primeira versão. O documento deve ser testado e aprovado (ou não) por pessoas de toda a organização, repetidas vezes. E a equipe executiva tem que se esforçar para garantir a criação de uma atmosfera em que as pessoas sintam que contribuir é parte do papel delas.

No entanto, se na sua instituição falar abertamente sobre este assunto é algo exaustivo, esse método de desenvolvimento de valores não vai dar certo. E presumo que, enquanto você trabalhar ali, terá que conviver com aquela placa genérica na entrada.

Se você estiver em uma empresa que acolhe com prazer o debate — e muitas o fazem —, é um enorme equívoco não contribuir com o processo. Se existem valores e comportamentos que você compreende e que é capaz de adotar, você tem a obrigação de lutar por eles.

DETALHES SÃO IMPORTANTES

Quando me tornei CEO, confesso ter defendido valores vagos, completamente enigmáticos. Em 1981, escrevi no relatório anual que os líderes da GE “encaram a realidade”, “vivem a excelência” e “assumem responsabilidades”. Esses chavões me pareciam bons, mas estavam muito longe de descrever comportamentos reais.

Em 1991, já havíamos feito muitos progressos. Ao longo dos três anos anteriores, mais de cinco mil funcionários passaram parte do tempo participando do desenvolvimento de nossos valores. O resultado foi muito mais concreto, e chegamos a imprimi-los em cartõezinhos. O texto incluía imperativos como “Não crie barreiras — procure e aplique sempre as melhores ideias, não importa de onde venham”, “Não tolere burocracia” e “Veja as mudanças como uma oportunidade de crescimento”.

Alguns desses comportamentos, claro, exigiram explicações e interpretações adicionais. E falávamos sobre isso o tempo todo, em

reuniões, durante avaliações e na pausa para o café.

Desde que deixei a GE, percebi que a discussão sobre valores e comportamentos poderia ter ido ainda mais longe. Em 2004, vi Jamie Dimon e Bill Harrison trabalharem para desenvolver valores e comportamentos para a nova empresa criada pela fusão do Bank One e do JPMorgan Chase. O documento que usaram para abrir o diálogo veio do Bank One e listava valores e seus comportamentos correspondentes com um nível de detalhamento que eu nunca tinha visto.

Vejamos, por exemplo, o valor “Nós tratamos os clientes da maneira que gostaríamos de ser tratados”. Isso já é bastante tangível, mas o Bank One, de fato, enumerou uma dúzia de comportamentos para que esse valor fosse concretizado. Eis alguns:

- **Não permita jamais que conflitos no centro de lucro atrapalhem o que é certo para o cliente.**
- **Ofereça aos clientes um acordo bom e justo. Desenvolver um ótimo relacionamento com o cliente requer tempo. Não tente maximizar os lucros em curto prazo em detrimento da construção de um relacionamento duradouro.**
- **Procure sempre por formas de tornar mais fácil fazer negócios conosco.**
- **Comunique-se diariamente com seus clientes. Se estiverem falando com você, não terão tempo de falar com um concorrente.**
- **Lembre-se sempre de agradecer.**

Outro valor do Bank One era: “Nós nos esforçamos para prestar serviços de baixo custo por meio de operações eficientes e excelentes.” Alguns dos comportamentos prescritos incluíam:

- **Quanto mais enxuto, melhor.**

- **Elimine a burocracia.**
- **Reduza todo o desperdício.**
- **As operações devem ser rápidas e simples.**
- **Valorize o tempo do outro.**
- **Invista em infraestrutura.**
- **Devemos conhecer melhor o nosso negócio. Não precisamos de consultores para nos dizer o que fazer.**

Sei que esse nível de detalhamento parece exaustivo e até rígido demais. Quando abri pela primeira vez o documento com valores e comportamentos produzido por Jamie, cinco páginas em espaçamento simples, quase caí para trás. Mas, ao lê-lo, compreendi seu poder.

Depois de todas as histórias que ouvi de funcionários de empresas do mundo todo nos últimos anos, estou certo de que detalhes nunca são demais quando se trata de valores e dos comportamentos a eles relacionados.

VALIDAÇÃO É IMPORTANTE

Clareza em torno de valores e comportamentos não serve de muita coisa caso não haja validação. Para fazer com que os valores tenham um significado de verdade, as empresas precisam recompensar as pessoas que os adotam e “punir” as que não o fazem. Acredite, isso faz com que vencer seja mais fácil.

Falo isso porque toda vez que demitimos um gerente de alto desempenho com a justificativa de que não encarnava os nossos valores — e isso era dito publicamente —, a companhia reagiu incrivelmente bem. Em pesquisas anuais realizadas por mais de uma década, os funcionários diziam que éramos uma empresa que vivia cada vez mais seus valores. Isso fez com que as pessoas se tornassem mais

comprometidas em vivê-los. E, à medida que os resultados de satisfação dos envolvidos melhoravam, melhoravam também os resultados financeiros.

E, POR FIM, CONEXÃO É IMPORTANTE

Ter uma missão concreta é ótimo. Valores que representem comportamentos específicos também. Mas, para que a missão e os valores de uma empresa realmente funcionem em conjunto para vencer, eles precisam reforçar um ao outro.

Parece óbvio, claro, que os valores de uma empresa devam estar de acordo com sua missão, mas é extremamente comum que isso não ocorra. Essa desconexão costuma se dar mais por omissão do que propositalmente, mas acontece de vez em quando.

No cenário mais comum, a missão de uma empresa e seus valores entram em desacordo devido às pequenas crises do dia a dia nos negócios.

No cenário mais comum, a missão de uma empresa e seus valores entram em desacordo devido às pequenas crises do dia a dia nos negócios: um concorrente chega à cidade e reduz os preços, e você faz o mesmo, prejudicando sua missão de competir pela excelência no atendimento ao cliente. Ou ocorre uma crise, de modo que você reduz seu orçamento de publicidade, esquecendo-se de que sua missão é aprimorar e ampliar a marca.

Esses exemplos de desconexões podem parecer pequenos ou temporários, porém, quando não voltam a ser abordados, causam sérios danos a uma empresa. No pior dos casos, podem destruir um negócio.

Foi assim que eu vi o que aconteceu na Arthur Andersen e na Enron.

A Arthur Andersen foi fundada há quase um século, com a missão de se tornar a empresa de auditoria mais respeitada e confiável do mundo. Era uma empresa que se orgulhava de ter a coragem de dizer não, mesmo que isso significasse perder um cliente. Conseguiu contratar os CPAs mais íntegros e competentes e recompensá-los por realizar um trabalho que conquistou a confiança de empresas e órgãos reguladores em todo o mundo.

Então veio o *boom* da década de 1980, e a Arthur Andersen decidiu que queria montar um negócio de consultoria; era ali que estava a emoção, sem falar no dinheiro de verdade. A empresa começou a contratar mais profissionais com MBA e a pagar os maiores salários exigidos pelo setor de consultoria. Em 1989, a empresa se dividiu em duas: a tradicional de contabilidade, Arthur Andersen, e a Andersen Consulting, que prestava consultoria. Ambas ficaram sob o mesmo guarda-chuva corporativo, chamado Andersen Worldwide.

Em vez de valorizar a consciência, empresas de consultoria geralmente incentivam a criatividade e recompensam o comportamento agressivo das vendas, levando o cliente de um projeto para o outro. Nos anos 1990, em particular, havia uma verdadeira agressiva no setor de consultoria, e o lado contábil da Andersen sentiu o impacto. Alguns de seus contadores foram tomados por esse espírito, deixando de lado os valores intrínsecos ao ramo da auditoria que por tanto tempo os haviam guiado.

Durante a maior parte daquela década, a Arthur Andersen foi uma empresa em guerra consigo mesma. A divisão de consultoria estava subsidiando a de auditoria e não gostava de nada disso, ao mesmo tempo em que a divisão de auditoria não suportava as bravatas dos funcionários da consultoria. Em circunstâncias como aquela, como esperar que as pessoas soubessem responder perguntas como: “Qual é a nossa missão?”, “Quais valores são os mais importantes?” ou “Como devemos agir?” As respostas divergiam de acordo com a divisão à qual se houvesse jurado lealdade, e é por isso que os sócios foram parar nos tribunais, tentando encontrar uma forma de repartir os lucros.

Por fim, em 2002, a empresa foi por água abaixo, devido, em grande

parte, à desconexão entre missão e valores.

Em diversos aspectos, o mesmo tipo de dinâmica esteve por trás do colapso da Enron.

Nos primórdios, era uma companhia de produção e distribuição de energia, sem nada de especial. Todos estavam focados em levar gás do ponto A ao ponto B de forma rápida e barata, uma missão que eles cumpriam muito bem graças à vasta experiência em extração e transporte de combustíveis.

Então, assim como a Arthur Andersen, a empresa mudou de missão. Alguém teve a ideia de transformar a Enron em uma *trading company* — empresas que atuam como intermediárias entre fabricantes e compradores, em operações de exportação ou de importação. O objetivo, da mesma forma, era aumentar o ritmo de crescimento.

Na Arthur Andersen, senhores de viseira e colete subitamente se viram dividindo o escritório com executivos de terno Armani. Na Enron — também em sentido figurado —, homens de macacão subitamente pegavam o mesmo elevador que executivos de suspensórios.

A nova missão da Enron estabelecia que seu foco primário era o comércio de energia, e, em seguida, o comércio de tudo e qualquer coisa. Essa mudança provavelmente foi muito empolgante na época, mas ninguém parou para pensar e explicar com clareza quais valores (e seus respectivos comportamentos) dariam suporte a um objetivo deste porte. A mesa de operações se tornou o lugar mais importante da empresa, enquanto os negócios de geração e transmissão de energia foram relegados ao segundo plano. Infelizmente, não havia procedimentos que impusessem freios e contrapesos à turma de suspensórios. E foi nesse contexto — *de ausência de contexto* — que se deu a derrocada da Enron.

Assim como no caso da Arthur Andersen, essa história de desconexão entre missão e valores termina com milhares de pessoas inocentes desempregadas. Uma enorme tragédia.



Este capítulo foi aberto com a observação de que as pessoas no mundo dos negócios falam muito sobre missão e valores, mas, muitas vezes, o resultado é mais bobagem do que atitude de verdade. Por mais que não seja a intenção, a afetação e a imprecisão inerentes a ambos os termos parecem fazer com que as coisas acabem sempre dessa forma.

Mas há muito a perder caso sua missão não seja expressa com clareza e seus valores não se concretizem. Não estou dizendo que sua empresa terá o mesmo desfecho trágico que a Arthur Andersen e a Enron — esses são exemplos extremos de colapsos de missão e valores. Estou dizendo, sim, que sua empresa não chegará nem perto de atingir seu pleno potencial se for guiada por uma mera lista de frases de efeito expostas no saguão de entrada.

Veja, eu sei que definir uma boa missão e desenvolver valores que a sustentem exigem tempo e um enorme comprometimento. Haverá reuniões longas e controversas quando você preferia estar em casa. Haverá debates por e-mail quando você gostaria apenas de fazer algo concreto. Haverá momentos dolorosos em que você terá que demitir pessoas de que gosta muito, mas que, simplesmente, não adotam a missão nem vivem os valores correspondentes. Em dias assim, pode ser que você deseje que sua missão e seus valores sejam algo vago e genérico.

Mas isso não funciona.

Gaste o tempo e a energia que forem necessários.

Crie algo genuíno.

2

Franqueza

O MAIOR SEGREDO SÓRDIDO DOS NEGÓCIOS

EU SEMPRE FUI um grande defensor da franqueza. Inclusive, falei isso para o pessoal da GE por mais de vinte anos.

Mas, desde que me aposentei da empresa, percebi que subestimei o valor deste sentimento. Na verdade, eu consideraria a ausência de franqueza o maior segredo sórdido dos negócios.

A ausência de franqueza impede que ideias inteligentes, ações rápidas e pessoas competentes contribuam com tudo o que podem. É como um veneno.

É um problema e tanto! A ausência de franqueza impede que ideias inteligentes, ações rápidas e pessoas competentes contribuam com tudo o que podem. É como um veneno.

Quando você age com franqueza — lembre-se, no entanto, de que ninguém é completamente franco —, tudo funciona melhor e mais rápido.

Contudo, quando falo em “ausência de franqueza”, não estou falando de desonestidade deliberada. Refiro-me ao fato de que muitas pessoas,

com muita frequência, não se expressam instintivamente com franqueza. Não se comunicam diretamente nem apresentam ideias que buscam fomentar o debate de verdade. Simplesmente não se abrem. Em vez disso, guardam para si os comentários ou as críticas. Mantêm a boca fechada, seja para fazer as outras se sentirem melhor ou para evitar conflitos, e maquiam as más notícias para preservar as aparências. Guardam tudo para si, retendo informações.

Tudo isso é falta de franqueza, e é absurdamente prejudicial. E, no entanto, esse comportamento permeia quase todos os aspectos dos negócios.

Em minhas viagens, ouvi histórias de pessoas que trabalharam em centenas de empresas que descrevem a completa falta de franqueza que vivenciam no dia a dia, em todo tipo de reunião, desde revisões de orçamento e produtos até sessões de estratégia. As pessoas falam sobre a burocracia, as barreiras, a politicagem e a falsa polidez provocadas pela falta de sinceridade. Perguntam como podem transformar suas empresas em lugares onde as pessoas expõem suas opiniões abertamente, conversam sobre o mundo de forma realista e debatem ideias de todos os pontos de vista. Ainda com mais frequência, ouço falar que a falta de sinceridade deixou de ser abordada nas avaliações de desempenho.

Na verdade, ouço isso com tanta frequência que sempre acabo pedindo ao público que levante a mão aquele que pode responder afirmativamente à pergunta: “Quem aqui teve, no último ano, uma sessão de feedback honesta e direta, olhos nos olhos, em que saiu sabendo exatamente o que precisa fazer para melhorar e em que ponto da organização se encontra?”

Em um dia bom, 20% levantam as mãos. Mas, na maioria das vezes, é mais próximo de 10%.

Curiosamente, quando inverto a questão e pergunto ao público quantas vezes proporcionaram uma avaliação honesta e sincera ao seu pessoal, os números não mudam muito.

De que importa a concorrência externa quando seu pior inimigo é a maneira como você se comunica internamente?

O EFEITO FRANQUEZA

Vejam como este sentimento nos ajuda a vencer. Isso se dá, principalmente, de três formas.

Em primeiro lugar, a franqueza faz com que mais pessoas participem da conversa, e, com mais indivíduos, é óbvio que haverá maior riqueza de ideias. Com isso, quero dizer que muito mais ideias serão apresentadas, debatidas, dissecadas e aprimoradas. Em vez de todos se fecharem, todos se abrem e aprendem. Qualquer organização — ou divisão, ou equipe — que traga mais pessoas e suas respectivas *ideias* para a conversa obtém uma vantagem imediata.

Em segundo, franqueza proporciona velocidade. Quando as ideias são expostas, são debatidas, expandidas, aprimoradas e postas em prática rapidamente. Essa abordagem — expor, debater, aprimorar, decidir — não apenas é uma vantagem, mas uma necessidade em um mercado global. Esteja certo de que qualquer empresa, seja uma recém-fundada por cinco pessoas ali na esquina, em Xangai ou em Bangalore, é capaz de agir mais rápido do que você, para começo de conversa. A franqueza é uma forma de seguir esse mesmo ritmo.

Em terceiro, a franqueza reduz custos — muitos custos —, embora seja impossível definir o valor exato. Pense em como a prática acaba com reuniões sem sentido e com o envio de relatórios que confirmam o que todo mundo já sabe. Pense em como a sinceridade substitui sofisticados slides do PowerPoint, apresentações sonolentas e tediosas reuniões externas por conversas genuínas, sejam sobre a estratégia da empresa, o lançamento de um novo produto ou o desempenho de alguém.

Ponha todos os benefícios e as vantagens na balança e notará que não pode se dar ao luxo de não agir com verdade.

ENTÃO, POR QUE NÃO?

Dadas as vantagens da franqueza, você deve estar se perguntando: por que não somos francos?

Bem, o problema começa cedo.

Somos incentivados, desde a infância, a suavizar as más notícias e a disfarçar o incômodo diante de assuntos constrangedores.

O fato é que somos incentivados, desde a infância, a suavizar as más notícias e a disfarçar o incômodo diante de assuntos constrangedores. Isso é verdade em todas as culturas e classe sociais e em todos os países. Não faz diferença se você está na Islândia ou em Portugal, ninguém fala mal da comida da própria mãe, não chama o melhor amigo de gordo nem diz a uma tia idosa que odiou o presente de casamento. São coisas que simplesmente não se faz.

Um episódio ocorrido numa festa nos arredores da cidade a que fomos certa vez é um exemplo clássico. Bebendo vinho branco e comendo sushi, uma mulher, cercada de cinco pessoas, começou a lamentar o terrível estresse pelo qual o professor de música da escola primária local passara. Outros convidados entraram na conversa, todos concordando que os alunos da quarta série eram capazes de mandar qualquer um para o hospício. Felizmente, pouco antes do professor de música ser canonizado, uma convidada se meteu na conversa, dizendo: “Vocês estão malucos? Esse professor tem quinze semanas de folga por ano!” Ela apontou para o médico na rodinha, que concordava com a cabeça. “Robert”, disse, “você toma decisões de vida ou morte todos os dias. Você não está comprando essa historinha triste, né?”.

A conversa fiada bem-educada foi para o espaço. A convidada fez todo mundo se dispersar, a maioria em direção ao bar.

Franqueza deixa as pessoas ansiosas. Esse foi um exemplo leve, claro, mas quando você tenta compreendê-la, está, na verdade, tentando desvendar a natureza humana. Por centenas de anos, psicólogos e cientistas sociais estudaram os motivos de as pessoas não dizerem o que pensam, e filósofos refletem sobre este mesmo assunto há milhares de anos.

No fim das contas, você percebe que as pessoas não falam o que pensam simplesmente porque é mais fácil se calar.

Uma grande amiga minha, Nancy Bauer, é professora de filosofia na Universidade Tufts. Quando pedi que me falasse um pouco sobre franqueza, Nancy me contou que a maioria dos filósofos chegara às mesmas conclusões que a maioria de nós, leigos, chegamos com a ajuda da idade e da experiência. No fim das contas, você percebe que as pessoas não falam o que pensam simplesmente porque é mais fácil se calar. Quando não se tem papas na língua, é fácil provocar uma bagunça — raiva, dor, confusão, tristeza, ressentimento. Para piorar, queremos limpar essa bagunça, o que pode ser sofrido, constrangedor e levar tempo. Portanto, justificamos a falta de franqueza sob a alegação de que isso evita tristeza e dor nos outros, que se calar ou contar uma mentira inofensiva são as atitudes mais decentes. Na verdade, segundo Nancy, filósofos clássicos, como Immanuel Kant, apresentam poderosos argumentos para demonstrar que a ausência de franqueza tem a ver, na verdade, com nosso próprio interesse — facilitando a *nossa* vida.

Nancy relata uma outra observação de Kant. Ele afirmou que as pessoas são fortemente tentadas a não agir com franqueza porque não enxergam a conjuntura. Receamos que, ao falarmos o que pensamos, caso as notícias não sejam boas, haja uma probabilidade alta de provocar a

exclusão de alguém. Mas o que não enxergamos é que a falta de franqueza é a maior forma de exclusão. “Kant via uma enorme ironia nisso”, diz Nancy. “Afirmava que quando as pessoas evitam ser francas para não criar mal-estar com os outros acabam por minar a confiança e, dessa forma, desmantelam a sociedade.”

Digo a Nancy que o mesmo se aplica quando o assunto é minar os negócios.

DE LÁ PARA CÁ

Nos Estados Unidos, a importância da franqueza nos negócios é uma novidade. Até o início dos anos 1980, grandes empresas como a GE operavam sem isso, assim como a maioria dos negócios, não importava o tamanho. Essas companhias eram um produto do complexo industrial militar que floresceu no pós-Segunda Guerra. Praticamente não tinham concorrência global e, na verdade, algumas do mesmo ramo eram tão semelhantes entre si que muitas vezes se pareciam mais colegas do que concorrentes.

A indústria siderúrgica, por exemplo. A cada três anos, mais ou menos, operários sindicalizados de várias empresas exigiam maiores salários e mais benefícios. As siderúrgicas atendiam a essas demandas, repassando os custos cada vez maiores para a indústria automotiva, que por sua vez repassava os custos para os consumidores.

Tudo corria bem, até os japoneses chegarem com seus carros importados de qualidade mediana e custo baixo, que, em poucos anos, se tornaram veículos de alta qualidade e custo baixo, muitos produzidos em fábricas norte-americanas não sindicalizadas.

No entanto, até a chegada da ameaça externa, a maioria das empresas nacionais não se importava muito com as formas de debate aberto e de ação rápida que caracterizam uma organização franca. Isso não servia de muita coisa. E, assim, sucessivas camadas de burocracia e de códigos ultrapassados de comportamento produziram uma espécie de polidez e formalidade forçadas na maioria das empresas. Havia poucos embates

abertos sobre estratégia ou valores; as decisões eram tomadas majoritariamente a portas fechadas. E, quando se tratava de avaliações, essas também eram conduzidas com uma espécie de distanciamento cortês. Os bons desempenhos eram elogiados, mas, como as instituições eram financeiramente fortes, os funcionários com desempenho insuficiente podiam ser mantidos em uma divisão ou em um departamento longínquos até a aposentadoria.

Sem franqueza, todos se poupavam, e os negócios se arrastavam. O status quo não era questionado. Falsidade era regra nos escritórios. E pessoas com iniciativa, bom-senso e coragem eram classificadas como problemáticas — ou até pior.

Alguém poderia imaginar, que, diante de todas as suas vantagens competitivas, a franqueza teria feito uma entrada triunfal após a chegada dos japoneses. Mas o Japão não provocou essa mudança, nem a Irlanda, o México, a Índia ou a China, para citar alguns dos principais agentes do mercado global hoje. Em vez disso, a maioria das empresas enfrentou a concorrência por meio de recursos mais convencionais: demissões, reduções drásticas de custos e, na melhor das hipóteses, inovação.

Ainda que franqueza esteja em ascensão, ainda é uma parte muito pequena do arsenal.

É POSSÍVEL

Prepare-se para as más notícias. Embora a franqueza seja essencial para vencer, é difícil e demorado incuti-la em qualquer grupo, independentemente do tamanho.

Isso se dá porque você está lutando contra a natureza humana e contra comportamentos organizacionais arraigados, e porque é demorado, podendo levar anos. Na GE, precisamos de quase uma década para aplicar a franqueza de alguma forma, e, mesmo depois de vinte anos, não era uma prática universal.

Para obter franqueza, você a recompensa, a elogia e fala a respeito dela. Acima de tudo, você deve demonstrar franqueza de maneira exuberante e até exagerada.

Ainda assim, é possível. O processo não é científico. Para obter franqueza, você a recompensa, a elogia e fala a respeito dela. Você transforma as pessoas que a manifestam em heróis e heroínas. Acima de tudo, você deve demonstrar franqueza de maneira exuberante e até exagerada — mesmo quando não é o chefe.

Imagine-se por um segundo em uma reunião em que o assunto é como atingir crescimento em uma divisão conservadora. Estão todos ao redor da mesa, falando civilizadamente sobre o quão difícil é vencer neste mercado ou nesta indústria em particular. Fala-se sobre o quanto a concorrência é forte. São trazidos à tona os mesmos motivos pelos quais não têm como crescer e pelos quais na verdade estão se saindo bem naquele ambiente. Inclusive, quando a reunião termina, estão até se parabenizando pelo “sucesso” que conseguiram alcançar “diante das circunstâncias”.

Por dentro, você está prestes a explodir, pensando: “De novo isso. Sei que Bob e Mary, do outro lado da sala, estão pensando o mesmo que eu — a complacência está nos matando.”

Por fora, os três estão mantendo as aparências. Você balança a cabeça, assentindo.

Imagine, então, um ambiente em que você assume responsabilidade pela franqueza. Bob, Mary ou você faria perguntas como:

“Não tem nenhuma ideia de um novo produto ou serviço em algum ponto deste negócio nos quais ainda não tenhamos pensado?”

“Não podemos fazer um upgrade neste negócio a partir de uma aquisição?”

“Esse negócio está desperdiçando muitos recursos. Por que não resolvemos isso?”

Uma reunião totalmente diferente! Muito mais divertida e proveitosa para todos.

Outra situação que acontece o tempo todo é um negócio de alto crescimento com uma equipe cheia de si na administração. Isso fica claro nas reuniões de planejamento de longo prazo. Os gerentes anunciam um crescimento de dois dígitos — 15%, por exemplo — e apresentam dezenas de slides mostrando quão bom tem sido o desempenho. A alta gerência sorri em aprovação, mas você está sentado, sabendo que há muito mais o que extrair deste negócio. Para resumir, as pessoas com os slides são colegas seus, e há um velho código que paira no ar: se você não questionar o meu trabalho, eu não questionarei o seu.

Sinceramente, a única forma que eu conheço de sair dessa situação — e introduzir a franqueza — é questionar de uma maneira não ameaçadora:

“Uau, vocês arrasaram. Belíssimo trabalho. É o melhor negócio da empresa. Por que não investimos mais recursos e corremos atrás de mais?”

“Com essa equipe excelente que você montou, deve haver uma dezena de aquisições possíveis de serem feitas. Você já fez uma análise global?”

Essas perguntas e outras similares têm o poder de transformar uma reunião que era um mero desfiar de autoelogios numa sessão de trabalho estimulante.

VERDADE E CONSEQUÊNCIA

Agora, você pode estar pensando: Não posso fazer essas perguntas, porque não quero parecer um babaca. Quero jogar junto com a equipe.

Sem dúvida, comentários francos apavoram as pessoas num primeiro momento.

Sem dúvida, comentários francos apavoram as pessoas num primeiro momento. Quanto mais polida, burocrática ou formal é sua empresa, mais sua franqueza deixará as pessoas assustadas e contrariadas, e, sim, isso pode acabar com você.

Fazer isso oferece um risco, e só você pode decidir se está disposto a enfrentá-lo. É redundante dizer que você terá mais facilidade em introduzir a verdade em sua organização se estiver mais próximo do topo. Mas não culpe seu chefe ou CEO se a empresa não tiver franqueza — diálogos abertos podem começar em qualquer lugar. Eu já dizia o que pensava quando tinha apenas quatro funcionários na Noryl, a menor e mais recente unidade de uma empresa hierarquizada que via o ato de falar abertamente com muita desconfiança.

Na época, eu era muito jovem e inexperiente em termos políticos para perceber, mas estava protegido porque nosso negócio estava indo de vento em popa.

Com honestidade, na época não tínhamos essa noção — não entendíamos o suficiente das coisas para saber o que era franqueza. Apenas nos parecia natural falar abertamente, discutir e debater, e fazer com que as coisas acontecessem rapidamente. A única coisa que sabíamos é que éramos muito competitivos.

Toda vez que eu era promovido, o primeiro ciclo de revisões — fossem de orçamentos ou de avaliações de desempenho — era frequentemente desagradável e constrangedor. A maior parte da nova equipe que eu estava gerenciando não estava acostumada a debater de forma franca sobre tudo e qualquer coisa. Por exemplo, quando falávamos de um subordinado em uma reunião sobre pessoal e todos concordavam que o sujeito era um desastre — mas sua avaliação por escrito o fazia parecer um príncipe. Quando eu questionava a falsidade disso, afirmavam: “Sim, claro, mas por que colocaríamos isso por escrito?”

Eu explicava o porquê e apresentava minha defesa da franqueza.

Na reunião seguinte já era possível observar o impacto positivo da franqueza com uma equipe melhor em campo, e, a cada ciclo, cada vez mais pessoas estavam ao meu lado em sua defesa.

Ainda assim, não posso dizer que o coro inteiro cantava a mesma

música.

Desde o dia em que entrei para a GE até o dia em que fui nomeado CEO, vinte anos mais tarde, meus chefes sempre me alertaram sobre a minha franqueza. Diziam que eu causava atritos, e ouvi diversas vezes que isso se tornaria um problema mais cedo ou mais tarde.

Meus chefes sempre me alertaram sobre a minha franqueza. No entanto, agora que minha carreira na GE se encerrou, eu afirmo: foi isso que me ajudou a fazer dar certo.

No entanto, agora que minha carreira na GE se encerrou, eu afirmo: foi isso que me ajudou a fazer dar certo. Muitas pessoas entraram nesse jogo, muitas vozes, muita energia. Nós nos comunicávamos de forma direta, e graças a isso todos puderam melhorar.



Neste capítulo, falamos muito sobre uma única palavra. E é simples como parece: a franqueza funciona porque descomplica as coisas.

Sim, todo mundo concorda que vai contra a natureza humana. Da mesma forma que acordar às cinco da manhã todos os dias para pegar o trem das seis. Da mesma forma que almoçar na mesa de trabalho para não perder uma reunião importante a uma da tarde. Mas, pelo bem da sua equipe ou da sua empresa, você faz muitas coisas que não são fáceis. O lado bom da franqueza é que é um ato não natural que vale a pena encarar.

É impossível imaginar um mundo em que todos saiam por aí falando tudo o que pensam de verdade. Você provavelmente não ia querer ouvir — tem coisas que a gente não precisa saber! Mas, se chegarmos a um

meio-termo, a ausência de franqueza já não será mais o maior segredo sórdido do mundo dos negócios.

E passará a ser a maior das mudanças em direção ao aprimoramento.