



O SEGREDO SÃO AS PESSOAS

ANTES DA DISCIPLINA, DA LIDERANÇA E DOS PROCESSOS, HÁ ALGO MAIS URGENTE PARA IMPLEMENTAR UMA ESTRATÉGIA: SÃO AS PESSOAS, TANTO AS DE DENTRO DA EMPRESA COMO AS DE FORA. QUEM AFIRMA ISSO É O CONSAGRADO ESPECIALISTA EM GESTÃO TOM PETERS, EM ENTREVISTA EXCLUSIVA

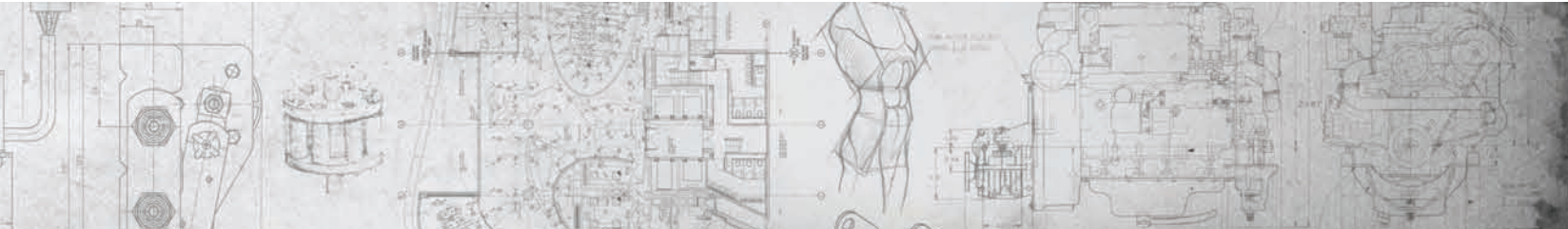


Pode-se dizer que um dos primeiros registros de execução benfeita de uma estratégia de que se tem notícia na história da humanidade aparece no livro *As mil e uma noites*. Nele, a bela Sherazade consegue evitar – e, por fim, reverter – a própria pena de morte e a das mulheres de seu reino em geral, contando uma história atrás da outra para o rei, criando suspense em relação ao final de cada uma e passando lições subliminares. Para fazer isso, tem liderança, disciplina, cultura organizacional e processo, mas também algo mais – na verdade, algo antes: pessoas suficientemente capacitadas para executar e comprometidas com isso. No caso, ela mesma – alguém de dentro da organização Sherazade, para manter a analogia – e sua irmã, Duniyazade, encarregada de pedir as histórias, ouvi-las como destinatária principal e aplaudi-las – o equivalente a uma pessoa de fora das fronteiras corporativas.

Em entrevista exclusiva a Adriana Salles Gomes, editora-executiva de **HSM Management**, um dos maiores especialistas da gestão mundial, Tom Peters garante que 98% do sucesso de um negócio tem a ver com execução e 99% disso depende de pessoas e explica por quê.

Em seu mais recente livro, *The little big things*, o sr. coloca a execução como a segunda prioridade da agenda executiva. Por quê? Qual a primeira?

A prioridade número um são as pessoas. Minha mensagem nos últimos 30 anos tem sido: pessoas, pessoas e pessoas. Em primeiro, em segundo e em terceiro lugar. Uma boa estratégia é uma boa ideia, mas, sem mão de obra fabulosa para executá-la, é quase uma piada. Costumo dizer que



98% do sucesso de um negócio tem a ver com execução, e 99% da execução tem a ver com pessoas.

Costuma-se pensar em mão de obra fabulosa apenas para empresas inovadoras e sofisticadas, como as high-tech. Em empresas mais simples, a diferença também são as pessoas?

O que aprendi é que mão de obra fabulosa não importa apenas para empresas inovadoras, como as de alta tecnologia; o talento é sempre o gerador de lucro por definição. Tive o grande prazer, em um evento em São Paulo, de conhecer a empresária Luiza Helena, por exemplo. O que o Magazine Luiza mostra, e se encontra isso também nos Estados Unidos, é que mão de obra fabulosa faz toda a diferença tanto no setor do varejo que atende o extrato mais baixo do mercado como em um negócio “supersexy” de alta tecnologia, como o Google.

Nas escolas de negócios ainda ensinam que os números são a parte hard [dura e sólida] da gestão e as pessoas são a parte soft [suave e, portanto, menos impactante]. Está absolutamente errado. Se você quer ótimos números, primeiro precisa ter ótimas pessoas, o que é mais difícil e sólido.

O conceito de excelência é sua marca registrada. No entanto, o sr. não acha que os gestores o misturam com a ideia de perfeição e que, como as pessoas não são perfeitas, eles acabam separando pessoas e excelência?

Sim, isso acontece – e muito. É uma inversão de valores, porque excelência tem a ver com imperfeição. Quer um exemplo? Quando vê o desempenho de um esportista ou de um músico, você reconhece a excelência imediatamente; ninguém precisa explicá-la. Um computador que executa perfeitamente uma música não contém excelência. Eu me lembro de ter visto, em um estúdio de gravação de música, um cartaz que dizia: “Não esqueça que sua melhor performance não é a mais perfeita. É a performance com mais energia, paixão e emoção”. Acho que isso é absolutamente certo.

Muitos músicos pop estão a milhares de quilômetros de distância da perfeição, mas fazem você sair do show com a sensação de que sua vida mudou. Não tem nada a ver com marketing também. Tem a ver com algo humano, com detalhes de execução que são intrinsecamente humanos.

Deus está nos detalhes é o que dizia [o arquiteto] Mies van der Rohe. A execução também está nos detalhes?

Com certeza. Eles são as pequenas grandes coisas sobre as quais escrevi [“the little big things”, o título do livro].

A entrevista foi concedida a Adriana Salles Gomes, editora-executiva de HSM MANAGEMENT.

Voltando aos números: essa excelência que vem de pessoas envolvidas se mede?

Sim, excelência é desempenho e, se há excelência, ela aparecerá em parâmetros mensuráveis, como o da qualidade e o do lucro. Entretanto, desempenho tem a ver sobretudo com envolvimento e entusiasmo. Isso é o que vai aparecer.

O sr. acha que as empresas podem parecer um tanto falsas por conta desse discurso da execução perfeita? Nas redes sociais online –ambos participamos do Twitter, por exemplo–, às vezes noto rejeição a certo artificialismo...

Concordo plenamente com você. É por isso que as pessoas de uma empresa precisam aparecer.

Então, excelência e execução são a mesma coisa?

Eu diria que execução é a diferença entre vencer e perder e que há execuções –vitórias– que não são excelentes. O trabalho é feito e gera êxito, mas não abala estruturas.

“MUITOS MÚSICOS POP ESTÃO A QUILÔMETROS DE DISTÂNCIA DA PERFEIÇÃO, MAS LHE DÃO A SENSÇÃO DE QUE SUA VIDA MUDOU”

Cheguei à conclusão, com toda minha experiência, de que são três as palavras que fazem uma empresa realmente valer a pena: “execução”, “pessoas” e “excelência”. Porque fazer é o que conta (execução), porque o começo e o fim de tudo são as pessoas e porque é preciso ter qualidade e emoção no que se faz (excelência).

Se esse fosse um exercício de livre associação de palavras, acho que a primeira que me viria à mente ao falar de pessoas seria “diversidade”, bandeira sua há pelo menos 15 anos. Neste mundo da terceirização e pela inovação aberta, atribuem-se à diversidade de parceiros muitos problemas de execução. Como minimizar os problemas?

Bem, como você sabe, sempre que o assunto é diversidade, começo falando das mulheres como força de trabalho. Para ser franco, a América Latina, o Brasil incluído, está um pouco atrasada no pleno uso do talento das mulheres nos negócios, o que significa que a região joga no lixo metade do potencial da sociedade. Quando se jogam 50% dos ativos no lixo, automaticamente não se faz boa execução.

Executar com diversidade também diz respeito à inovação, que vem da mistura de diferentes tipos de pessoas: jovens, idosos, de negócios pequenos e grandes, indivíduos com muita formação escolar e os que se formaram nas ruas.

SAIBA MAIS SOBRE TOM PETERS

Já se disse de Tom Peters que, se Peter Drucker inventou a gestão moderna, ele a pintou em technicolor. Outros o chamam de pop star da administração e alguns até o identificam com o que seria um militante de esquerda nessa área. O fato indiscutível é que Peters é um dos benchmarks do pensamento de gestão contemporâneo. Foi dele o primeiro e até hoje o maior best-seller da área, o livro *In search of excellence*, que escreveu com Robert Waterman (no Brasil, traduzido como *Vencendo a crise*).

O início desse livro, publicado em 1982, revela quem é Peters: "Não existem empresas excelentes". Ele não tem pruridos em mudar de ideia e se contradizer, quando é o caso, porque, como diz, a realidade é cheia de contradições e paradoxos.

O pensador tem experiência diversificada. Antes de ser consultor da prestigiosa McKinsey & Co., em 1974, trabalhou no Pentágono, o centro militar dos Estados Unidos, por dois anos. Fez mestrado em engenharia civil na Cornell University e MBA em Stanford. Hoje lidera o The Tom Peters Group, sediado em Palo Alto, Califórnia. Escreveu vários outros livros, entre os quais o recente *The little big things – 163 ways to pursue excellence* (ed. HarperCollins).



Você só consegue boas ideias realmente quando mistura as pessoas. Ponto final.

Se você me oferecer duas equipes de trabalho, uma com os sete profissionais mais inteligentes de sua empresa e outra com os sete mais interessantes, vou escolher a segunda, porque ela vai obrigatoriamente bater a primeira. Isso já foi comprovado em vários experimentos, não é demagogia.

Sou a favor das pessoas inteligentes, não me entenda mal. No entanto, o que conta mesmo, para executar bem a inovação ou qualquer projeto que seja, é a diversidade de pessoas, com sua diversidade de conhecimentos.

Não estou falando de cidadania corporativa, de fazer inclusão social. Sou um homem de negócios e vejo o lado prático disso, não moral. Independentemente de fazer um Brasil melhor no que se refere a justiça social, com o que concordo, é importante ter negócios melhores, e eles o serão quando as equipes forem mais diversificadas, refletindo os diferentes segmentos de consumidores.

Esse princípio de misturar pessoas diversas faz com que as pessoas de fora da organização também pesem para a boa execução. Não é isso?

Certamente.

Há quem alegue que o discurso é bonito, mas a prática não, pelos riscos e impossibilidade de gerenciar a diversidade...

É uma desculpa absolutamente imoral dizer que é impossível gerenciar a diversidade. Isso me deixa doente. É o gestor que é incapaz. Sabe por quê? Pessoas são pessoas, mesmo quando são diferentes. Sei que a cultura hispânica não é igual à do Oriente Médio, mas tanto espanhóis como árabes querem estar com outras pessoas, gostam de ouvi-las.

Quanto ao risco do fracasso da execução, sinceramente, ele existe sempre, com ou sem gente diferente.

O risco do fracasso é algo sobre o qual o sr. escreveu muito. Entretanto, os gestores continuam tendo pavor do erro.

Só quem ainda não entendeu que avançar é cometer erros.

No mundo de hoje, você tem de fazer coisas novas o tempo todo, certo? Essa é a premissa. O mundo está se movendo muito rápido, por conta da tecnologia, da globalização e assim por diante. Sempre que você tenta coisas novas, comete erros. Não se iluda! Isso acontece quando está aprendendo a cozinhar, quando está treinando um esporte ou quando está fazendo negócios!

Acho chato quando as pessoas contra-argumentam com a frase "Você não pode recompensar pessoas que são descuidadas". É claro que não. No entanto, se essas pessoas se esforçam muito, erram e aprendem alguma coisa, são heróis. Quero recompensá-las por tentar algo novo, porque é delas que deve vir a boa execução e a excelência também! Isso vale para empresas com três funcionários e com 30 mil.

Que empresas aplicam isso de verdade na rotina diária – fora a Apple ou o Google?

Adoro dar exemplos do varejo, porque é o setor geralmente tido como o menos avançado em gestão. Temos um punhado de varejistas nos Estados Unidos que merecem destaque

DOSSIÊ EXECUÇÃO

no quesito “incentivo aos bons erros”. Algumas delas não são conhecidas aqui no Brasil, como a Container Store, que vende produtos que ajudam as pessoas a organizar as coisas em seu apartamento; outras, como a BestBuy, rede de lojas de eletrônicos, já são mundialmente famosas.

O sr. escreveu, em seu livro, sobre “eudaimonia”, que é uma sensação de bem viver como definida por Aristóteles e que é importante para a capacidade de executar das pessoas. No entanto, os gestores se dizem cada vez mais infelizes, conforme algumas pesquisas aqui no Brasil. Como reverter isso?

Sua afirmação é interessante, porque, olhando de fora, sempre me pareceu que, no Brasil, os gestores tinham eudaimonia –essa esperança, vontade de fazer, propósito mais elevado–, mesmo quando a economia estava péssima. Agora que o Brasil está no topo do mundo e é o centro das atenções, eles resolvem ficar frustrados? Deveriam estar mais felizes!

Eu diria para os executivos de empresas que eles devem acordar e desfrutar a vida, não para executar melhor, embo-

“A MELHOR RECEITA É COMPREENDER QUE VOCÊ NÃO PODE FAZER TUDO SOZINHO; PRECISA DE ALGUÉM QUE O AJUDE. PARECE ÓBVIO, MAS NÃO É”

ra isso tenha, como efeito colateral, melhor execução –sempre que as pessoas se envolvem em atividades e serviços em favor dos outros seres humanos, isso leva à felicidade no melhor sentido da palavra, mas para viver melhor.

Sou a favor de ter um fim de semana fabuloso e passar tempo com a família, mas também a favor de passar bem o tempo que em que estou trabalhando –que costuma ser 70% do tempo de qualquer um.

Diversidade e eudaimonia devem ser aspectos importantes na hora de recrutar e promover pessoas?

Sim. Fico muito atento a pessoas que sorriem, sabem servir, têm amigos. Por exemplo, outro dia me ocorreu que uma boa ideia é contratar jovens que, enquanto faziam faculdade, trabalhavam como garçons, por essa experiência de servir os outros. E sorrir é o segredo número um de Nelson Mandela; ninguém consegue ficar igual diante de um sorriso como o desse homem. Vai além da eudaimonia; tem a ver com habilidade social e com saber ouvir o outro com atenção.

Algo que o sr. tem também... antes das redes sociais...

Isso é porque você não conheceu minha mãe. Ela fazia amigos para a vida inteira em uma subida de elevador. [risos]

Isso é bom aproveitamento do tempo, inclusive. [risos] Uma pergunta indiscreta: o sr. achou uma receita para ter tempo?

A melhor receita é compreender que você não pode fazer tudo sozinho; precisa de alguém que o ajude. Parece óbvio, mas não é. E é a única resposta... Há um pequeno número de pessoas, em qualquer país, que têm perfeita autodisciplina e não precisam de ninguém para arrumar tempo, mas eu não sou uma delas: preciso de minha esposa e de alguns bons amigos, que pegam pesado comigo se eu saio da linha e tomo a direção errada; preciso de parceiros no trabalho.

Nem trabalhar nem viver são atividades solo.

Dizem que os fundamentos do management estão sendo revirados de ponta-cabeça com a internet. Vemos diversos gestores em busca de um novo modelo de negócio para chamar de seu e angustiados por não encontrá-lo... Tudo muda mesmo?

Sim, com certeza. Tem a ver com psicologia, não com economia. As pessoas não são lógicas, não existe o mundo racional e lógico que os economistas sempre tentaram nos vender. Ninguém está pronto para essa mudança, daí a angústia. Nem as pessoas, nem os sistemas educacionais –tudo precisa ser redefinido para esse novo mundo. A mudança acontece agora e aconteceu quando inventamos o avião ou o telefone. É preciso ter isso em mente e saber rir e aproveitar essa bagunça toda, em vez de temer.

Quanto a desenhar um novo modelo de negócio, sugiro prestar bastante atenção a sua volta. Em qualquer grupo de pessoas, há algumas fazendo, como exceção, o que será regra amanhã. Ache tempo para localizá-las.

Para encerrar: seu livro contém uma e-lista de 19 conceitos importantes de gestão que começam com “e”, como execução, excelência, experiência, expectativas, emoções, envolvimento, erros, empatia, exuberância, entusiasmo, eudaimonia... O sr. incluiria “emergente” como um 20º “e” nessa relação, por conta dos países emergentes?

Sim, incluiria! C.K. Prahalad esteve à frente do resto de nós na compreensão do poder das economias emergentes. Já há US\$ 3 trilhões em comércio direto entre emergentes, sem nenhuma relação com os países de economia desenvolvida, e isso tende a crescer. Deve estar no radar de todos.

Só não consigo gostar do conceito BRIC, do Goldman Sachs, porque há muitas diferenças entre esses quatro países e colocá-los “no mesmo saco” como unidade de análise pode ser perigoso... Não há uma “atitude” BRIC. A abordagem em relação à vida e aos negócios nesses países é diferente. Mas os mercados emergentes estão moldando o futuro e qualquer estratégia/execução deve levar isso em conta. **M**

HSM Management