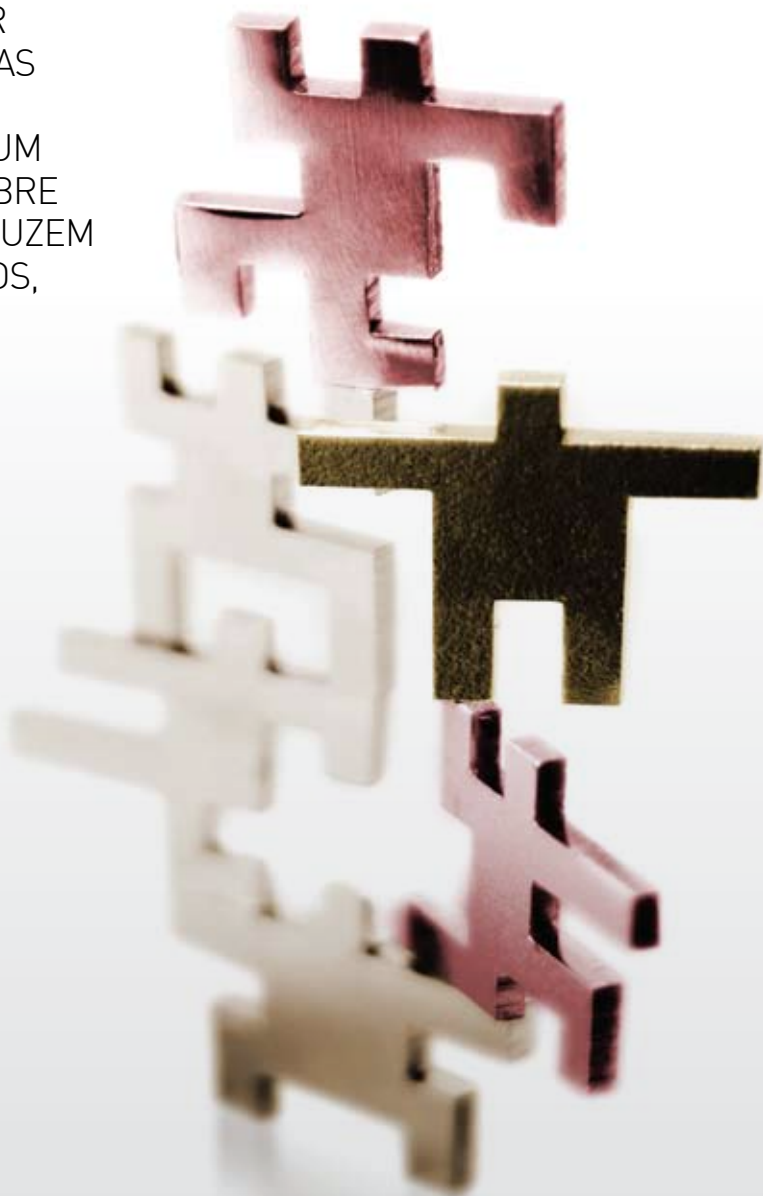
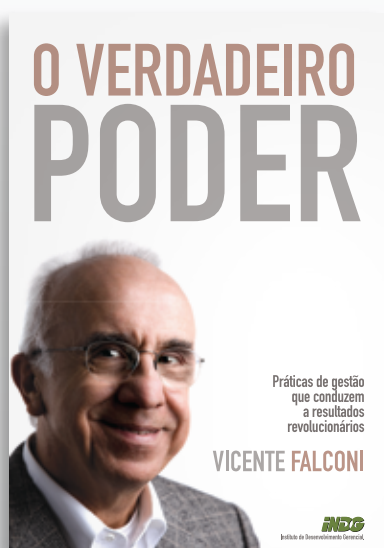


# O VERDADEIRO PODER

VICENTE FALCONI, O CONSULTOR MAIS TESTADO E APROVADO PELAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS, ANTECIPA COM EXCLUSIVIDADE UM TRECHO DE SEU NOVO LIVRO SOBRE PRÁTICAS DE GESTÃO QUE CONDUZEM A RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS, INCLUINDO A AGENDA DO LÍDER



**F**oco. Conceitos. Método. Prática. Aprendizado. Esse é o mapa do tesouro do conhecimento gerencial que o professor e consultor mineiro Vicente Falconi desenha em seu novo livro, *O Verdadeiro Poder*, com lançamento programado para o final de novembro, durante a ExpoManagement 2009, e que é antecipado com exclusividade por **HSM Management**. Em 160 páginas, o livro é extremamente objetivo e prático, com o rico conteúdo correspondente aos cinco pontos do mapa enunciado acima, organizados em três partes:

#### Fatores fundamentais à gestão

Abrange o foco da gestão e fornece a base conceitual que permite aos gestores explorar o método, que consiste no coarção da receita gerencial de Vicente Falconi. Trata ainda dos fatores que garantem resultados (entre os quais se destacam a liderança e a agenda do líder), de método e sistema, e de estrutura e gestão.

#### O método gerencial

Aprofunda o método em si, dando ênfase à cada vez mais importante análise de informações (seus capítulos discorrem sobre o que é, como conduzi-la, como envolver as pessoas nela por meio da abordagem centrada no alvo etc.). Também descreve a prática do método, incluindo melhorias, escalabilidade e o gerenciamento da rotina propriamente dito.

#### O conhecimento na gestão

Advoga que a prática do método necessariamente leva à acumulação de conhecimento pelas pessoas e que esse processo pode –e deve– ser gerenciado a fim de sistematizar o aprendizado por toda a organização e viabilizar a obtenção de resultados que, em um primeiro momento, pareciam ser altamente improváveis.

*O Verdadeiro Poder* começa com um prefácio de Antonio Maciel Neto, presidente da Suzano Papel e Celulose; é pontuado por pequenos casos reais vivenciados por Falconi (destacados em itálico), alguns dos quais relatados pelos próprios revisores do livro, que foram gestores clientes do consultor; e termina com um valioso apêndice, que traz modelos de análise e síntese diversos. Toda a renda\* obtida com o novo livro será doada ao Instituto Social para Motivar, Apoiar e Reconhecer Talentos (Ismart), que tem como missão patrocinar o estudo de qualidade para crianças pobres com elevado potencial. Isso só faz confirmar a coerência de Falconi, que já é muito conhecido tanto por seus esforços para melhorar a gestão do setor público –e, assim, melhorar o Brasil– como pelos saltos de desempenho que ajuda seus célebres clientes corporativos a dar.

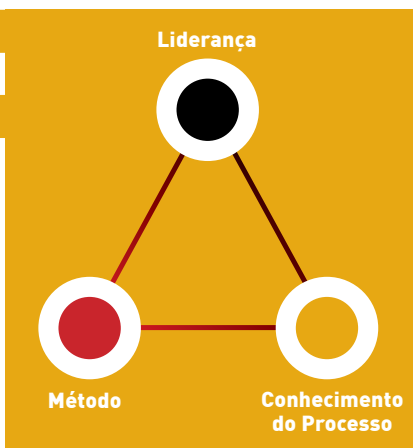
Para a **HSM Management**, Vicente Falconi antecipou em primeira mão o segundo capítulo do novo livro, que ele mesmo considera um dos mais fundamentais. É publicado a seguir na íntegra.

\* Empresas podem adquirir o livro no INDG.

### 3 FATORES QUE GARANTEM RESULTADOS

*Poucas coisas são realmente importantes num negócio.*  
Sam Walton

Existem três fatores fundamentais para a obtenção de resultados em qualquer iniciativa humana: liderança, conhecimento técnico e método. Seja em empresas, seja em governos, forças de segurança, forças armadas, fundações, escolas, hospitais etc., essas três frentes devem ser constantemente cultivadas (cultivar é tratar continuamente e com carinho para garantir o crescimento). Elas não são como um tapete que você compra, instala e pronto. O desenvolvimento das três frentes é um trabalho contínuo, para o resto da vida.



#### Liderança: desenvolvendo o conteúdo

Entre os três fatores citados acima, a liderança é o que há de mais importante numa organização. Sem ela nada acontece. De nada adianta método ou conhecimento técnico se não existe liderança para fazer acontecer.

Existe bibliografia ampla que trata do tema da liderança, em grande parte relacionada à figura do líder e como ele deve ser. Não é disso que se trata aqui. Neste texto, a liderança é abordada quanto ao seu conteúdo, que deve ser continuamente cultivado (a palavra “cultivada” é utilizada

#### AGENDA DO LÍDER

Alcançar Metas

Liderança

Com o Time

Fazendo Certo

1. Atribuir metas baseadas em lacunas
2. Promover o domínio do método pela equipe
3. Promover a aquisição de conhecimento técnico do processo pela equipe
1. Recrutar
2. Treinar
3. Inspirar
4. Fazer *coaching*
5. Promover a meritocracia
6. Tirar pessoas da zona de conforto para que elas se desenvolvam
7. Fazer uma avaliação de desempenho honesta e construtiva
8. Demitir quando preciso
9. Ter um sistema de incentivos alinhados com metas
1. Promover cultura única
2. Cultura de alto desempenho
3. Cultura de fatos e dados
4. Cultura de honestidade intelectual
5. Cultura de enfrentamento dos fatos
6. Alinhamento com valores da empresa

neste texto em seu sentido específico, para dar a ideia do “esforço para fazer crescer”).

A única definição de liderança que interessa às organizações é: liderar é bater metas consistentemente, com o time e fazendo certo. Quem não bate metas não é líder. Se ser um bom líder é conseguir resultados por meio das pessoas, então a pessoa do líder deve investir uma parte substancial de seu tempo no desenvolvimento de sua equipe. Portanto, o tema de recursos humanos é central no desenvolvimento do “conteúdo da liderança” (leia-se “agenda do líder”).

Partindo do pressuposto de que a boa governança é condição fundamental ao exercício da liderança, desenvolver o conteúdo da liderança, de acordo com a figura acima, significa:

- 1. Criar um sistema que possa atribuir a todas as pessoas metas que sejam críveis e desafiadoras. Essas metas devem ser calculadas a partir de lacunas previamente identificadas.**
- 2. Promover o domínio do método pela equipe com crescimento constante nas técnicas e recursos de análi-**

se, bem como num perfeito gerenciamento da rotina.

- 3. Promover a aquisição de conhecimento técnico pela equipe.**
- 4. Garantir o estabelecimento e melhoria contínua de um sistema de recrutamento e seleção (padronizar o processo). Participar do recrutamento e seleção de sua equipe. Selecionar, entre os recrutados, pessoas excepcionais e garantir-lhes um crescimento mais rápido de acordo com seu potencial mental, como definido por Maslow [psicólogo norte-americano Abraham Maslow] –algumas poucas pessoas excepcionais fazem a grande diferença em uma organização.**
- 5. Participar das várias formas de treinamento de sua equipe exercendo a função de professor em alguns casos. Estabelecer e melhorar continuamente um treinamento especial para pessoas excepcionais. Reconhecer que entre as pessoas excepcionais existem pouquíssimas superexcepcionais. Essas pessoas são imperdíveis e podem mudar a história de uma organização. Entender o processo de aprendizado humano e que o aprendizado de uma empresa**

é a somatória do aprendizado das pessoas. Entender o conceito de “Potencial Mental Humano”, como formulado por Maslow, e a necessidade de que as pessoas tenham condições de aprender continuamente. Esse aprendizado deve ser realizado, preferencialmente, por meio do método de solução de problemas, com metas bem estabelecidas.

**6.** Inspirar as pessoas. Nós não trabalhamos somente pelo dinheiro que recebemos. O ser humano gosta de realizar um sonho. Sonhar grande, promover o sonho e inspirar as pessoas. Sonhar grande dá o mesmo trabalho que sonhar pequeno.

**7.** Fazer *coaching*. Supervisionar a maneira de trabalhar de sua equipe e aconselhar, fazendo ajustes de procedimento. O *coaching* é um treinamento no trabalho.

**8.** Promover a meritocracia. Garantir o estabelecimento e a melhoria contínua de um sistema de avaliação do desempenho (o que implica padronizar o processo). Promover uma avaliação do desempenho de seu time de forma honesta e construtiva, dando *feedback* contínuo (pelo menos uma vez por ano). Demitir quando necessário. Afastar de 5% a 10% por ano daqueles mais mal avaliados do time, abrindo espaço para novos valores e dando a oportunidade para que os demitidos possam encontrar tarefas que amem fazer e nas quais possam ser mais felizes e valorizados.

**9.** Alinhar os interesses das pessoas com os da organização por meio de um sistema de incentivos.

**10.** Cuidar da cultura predominante na organização, trabalhando no sentido de fixar valores que garantirão seu futuro. Esses valores devem estar incluídos nos quesitos da avaliação do desempenho.

**11.** Promover uma cultura de alto desempenho, “esticando” as metas e atribuindo valor aos que as superam.

**12.** Promover a cultura de tomar decisões com base em fatos e dados. Incentivar a prática da análise e da síntese como elemento principal

## O LÍDER É O ÚNICO AGENTE DE MUDANÇAS DA ORGANIZAÇÃO. NÃO HÁ OUTRA OPÇÃO. AS ÁREAS DE SUPORTE AUXILIAM NA CRIAÇÃO DE NOVOS PADRÕES. A CONSULTORIA AJUDA, MAS A MUDANÇA É INDELEGÁVEL



do planejamento e fundamental no processo de aprendizado. Exigir a apresentação das análises em suas reuniões. Valorizar a honestidade intelectual e a busca da verdade contida nos fatos e dados.

**13.** Promover uma cultura de “enfrentamento dos fatos”, que valoriza a verdade e não tem medo de ver os fatos como são. É a cultura onde se espera que os gerentes comuniquem, para o time e para cima, não somente os bons resultados, mas também o que não está indo bem e precisa ser encarado como é, de tal modo que possa ser consertado. Uma cultura onde se valorizam a busca de fatos e dados para analisar eventos e não somente opinião e intuição.

Essa agenda é fácil de listar, mas nem sempre fácil de implementar. Um aspecto importante é que tais coisas levam tempo para serem conseguidas e é por isso que penso que a liderança deve ser “cultivada”. Eis uma história real:

*Certa vez conheci um diretor de vendas excepcional. Ele trabalhava em uma empresa brasileira e era verda-*

*deiro campeão de vendas, sendo reconhecido como bom líder; benquisto por sua equipe e respeitado na empresa. Essa pessoa recebeu convite de um concorrente e se transferiu para lá, onde esperava conseguir os mesmos resultados que conseguia anteriormente. No entanto, isso não aconteceu e, após um ano, saiu da nova empresa, tendo fracassado em sua missão. Ignorava um conceito básico: a liderança é construída ao longo dos anos, estabelecendo processos confiáveis e pessoas excepcionais, bem treinadas e felizes com seu trabalho. Ao chegar à nova empresa, ele não encontrou equipe igual à anterior e um ano não seria suficiente para formar uma nova. Fracassou. Não havia na nova empresa o mesmo conteúdo da liderança que havia na empresa anterior.*

O líder é o único agente de mudanças de uma organização. Não há outra opção.

As áreas de suporte ajudam na criação e divulgação de novos padrões, a consultoria também auxilia nesse processo, além de criar as sistemáticas de verificação que permitem ao líder atuar. No entanto, a implantação e a mudança são indelegáveis.

E essa mudança vem por meio da capacitação dos liderados, papel essencial do líder. Quem frequenta ou convive com várias empresas percebe claramente a dificuldade de execução que existe em algumas. As empresas com lideranças fracas são geralmente muito lentas e acabam por perder a luta pela competição no mercado.

Um aspecto que considero fundamental no desenvolvimento do conteúdo da liderança e para o qual quero deixar uma consideração à parte é a questão da cultura interna. A avaliação do desempenho do tipo 360 graus leva em conta o alcance das metas num eixo e os fatores culturais em outro. Esses fatores culturais desejados devem ser continuamente discutidos e valorizados.

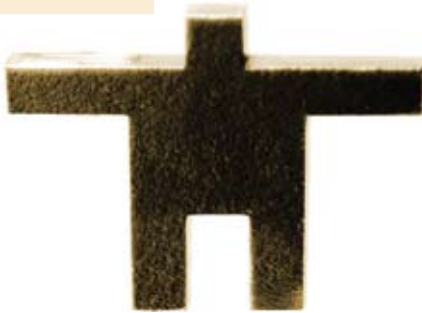
Um dos aspectos culturais que mais me encantam é o “espírito de excelência”. Tenho encontrado pessoas de diferentes origens e posições culturais com

esse espírito, que considero fundamental para construir algo extraordinário. Resumiria esse aspecto cultural da seguinte maneira: o espírito de excelência é ter a atitude, em tudo que se faz, de querer fazer o melhor do mundo (pode-se até não conseguir, mas vale tentar).

*Lembro-me de um fato ocorrido há muitos anos. O chefe de um departamento havia solicitado a um engenheiro fazer um relatório sobre determinado assunto. Veio uma coisa sucinta e de pouco conteúdo. O chefe leu, não gostou e devolveu, pedindo trabalho mais completo, citando inclusive partes faltantes. O engenheiro fez ainda de forma sucinta as partes faltantes e entregou o relatório. O chefe leu de novo e não gostou. Devolveu, pedindo mais conteúdo e dando exemplos. O engenheiro fez exatamente o que o chefe pediu e devolveu com a seguinte nota: “Esta é minha forma final. Fiz o máximo que pude”.*

Nunca me esqueci desse fato. Existem muitas pessoas que não gostam do que fazem e sua atitude é “se livrar da tarefa o mais rapidamente possível”. As chefias de tais pessoas deveriam fazer um favor: dar a elas a chance de encontrar algo que amem fazer, colocando-as à disposição de outro departamento ou então, simplesmente, mandando-as embora. Nunca vi, em minha vida, uma pessoa de sucesso que não amasse o que faz. Amar o que se faz é uma necessidade suprema do ser humano, de acordo com Maslow. Nas empresas brasileiras, no entanto, há certas dificuldades para selecionar equipes de pessoas que amam o que fazem. Isso ocorre, talvez, devido a um aspecto cultural do brasileiro de “amizade e camaradagem”, ou, talvez, a uma agenda própria de não fazer inimizades com pessoas que poderão ser necessárias no futuro, ou até, talvez, de não eliminar uma pessoa que não tem bom desempenho, mas que lhe dá apoio incondicional. Tudo isso é deletério para a pessoa que está sendo mantida numa posição que prejudicará

## A EXPERIÊNCIA DA AMBEV NO BRASIL MOSTROU QUE SÃO NECESSÁRIOS DE CINCO A SETE ANOS PARA QUE SE TENHA UM BOM SISTEMA DE RH FUNCIONANDO SATISFATORIAMENTE



seu futuro profissional, para o próprio líder, que não conseguirá formar seu “conteúdo da liderança”, e para a empresa, que terá seus resultados atuais e futuros prejudicados. Esses aspectos culturais devem ser questionados num projeto de excelência, de meritocracia e de devoção ao desenvolvimento do ser humano e de suas organizações. Sobre isso, eis o depoimento de um gestor que revisou o livro:

*Onde o conceito de “espírito de excelência” é colocado, eu entendo isso como uma atitude de um “dono do negócio”, pois na minha visão é esse comportamento que move as pessoas a se indignarem com o que está errado, mudarem a rota e agirem com mais velocidade. A questão de a cultura interna influenciar o líder; e vice-versa, pode ser; na minha opinião, o motivo pelo qual o “diretor de vendas” no exemplo citado tenha fulhado. Ou seja, um ambiente onde você fica “falando sozinho” deve ter sido o que ele encontrou. Como você mesmo sabe, a AmBev faz questão de reafirmá-lo a toda hora para seus funcionários, por palavras ou por fatos concretos (remuneração, ações etc.), a importância das pessoas agirem*

*sob uma norma de conduta (sonhar grande, foco no resultado, ser dono do negócio, gastar sola do sapato etc.). Tenho vivido em minha empresa essa dificuldade de criar uma “cultura de excelência” ou o “sentimento de dono”, pois a cultura interna é muito poderosa. E, como se sabe, leva muito tempo, disciplina, consequência nos resultados e uns “grandes donos” para garantir uma aderência a esses valores em toda a organização e finalmente estabelecer uma cultura interna forte. Entendo que o líder deveria ser um guardião do método, dos valores, da cultura da empresa e, por consequência, do capital humano. Capital que vem a ser funcionários excepcionais de alto desempenho. Ou seja, um bom líder é aquele que possui pessoas de alto desempenho (pessoas que usam o método de forma disciplinada e têm grande aderência aos valores da companhia).*

A experiência da AmBev no Brasil mostrou que são necessários de cinco a sete anos para que se tenha um bom sistema de recursos humanos funcionando satisfatoriamente e com tempo para que os primeiros valores bem recrutados e treinados tenham chegado a um nível gerencial elevado. Esse é o tempo que é necessário para formar um bom “conteúdo da liderança”. Depois que o conteúdo da liderança chega a um estágio bom (após cinco a sete anos), a presença de um líder carismático perde sua importância e a empresa passa a ter uma liderança institucionalizada, como sugerido por Max Weber [sociólogo alemão]. Esse deveria ser o sonho de todos nós e um presente a nossos jovens.

Sobre essa demora inicial em obter uma cultura própria para alcançar os resultados desejados, recebi o seguinte depoimento de outro dos revisores:

*Eu trabalhava nas Lojas Americanas e buscava capturar, para o varejo, as técnicas desenvolvidas no ramo industrial. No Brasil não existiam experiências no setor de serviços, e a resistência dentro da empresa era imensa. Encontramos, na biografia de Sam Walton (fundador*

do Walmart), elementos que nos permitiram fazer associações com o MÉTODO e, dessa forma, “empacotar” as técnicas para uma melhor compreensão das pessoas do varejo. Naqueles anos buscamos intensificar a educação das pessoas. No desenvolvimento de liderança valia tudo: filmes, palestras, livros e manuais de franquias. Eu, porém, nunca fiquei satisfeito com o nosso processo de evolução. Certa ocasião, o professor Falconi me apresentou a um consultor japonês, com 80 anos de idade, com quem tive o seguinte diálogo:

*Eu: Incomoda-me que o MÉTODO não traga resultados de curto prazo e nós precisamos de resultados transformacionais.*

*Consultor: A qualidade total leva cinco anos para ser absorvida por uma organização.*

*Eu: Não podemos esperar tanto.*

*Consultor: A qualidade total leva cinco anos para ser absorvida por uma organização.*

*Eu: Não podemos esperar tanto.*

*Consultor: A qualidade total leva cinco anos para ser absorvida por uma organização.*

*Eu: Mas deve haver uma maneira mais rápida.*

*Consultor (perdendo a paciência): SÃO CINCO ANOS PORQUE AS PESSOAS LEVAM CINCO ANOS PARA MUDAR!!!*

*Ao longo da minha experiência vi exatamente isso: o processo de aprendizagem é lento, existem ilhas de excelência e ilhas de resistência dentro das empresas, e pessoas que jamais a aceitarão. No entanto, a maioria adere e torna-se mais feliz no trabalho. A liderança do topo da organização, do CEO, é fundamental no processo. Passados cinco anos, o que era tão difícil se tornou um padrão de comportamento nas Lojas Americanas. Em outras empresas ocorreu o mesmo. Não interessa o ramo, a indústria ou o setor: a aplicação é sempre possível. Trata-se de mudança de comportamento e padrão mental que, bem conduzida, vira cultura.*

O trabalho com recursos humanos e com o desenvolvimento do “conteúdo da liderança” é a essência do papel do líder, sua verdadeira agenda.

#### **Conhecimento técnico: a acumulação**

Faz-se certa confusão entre conhecimento técnico e conhecimento de método. Conhecimento técnico é o conhecimento relacionado com o processo no qual o indivíduo trabalha. Se alguém trabalha em marketing, deve ter conhecimentos profundos que são específicos dessa área. Assim, também existem conhecimentos que são específicos da área financeira, outros que são específicos da área de recursos humanos, outros que são específicos do processo de produção, tais como manutenção mecânica, equilíbrio químico etc. Toda organização deve zelar para que esteja atualizada em conhecimento técnico em nível global.

*Certa feita o diretor-geral de um cliente me pediu para ir a uma de suas fábricas, recentemente construída, para verificar por que não se conseguia produzir no nível projetado. Após alguns dias cheguei à conclusão de que as pessoas tinham bom conhecimento de método, mas não tinham conhecimento técnico dos fatores de produção. Foi então criado um programa específico, no qual foram trazidos vários dos melhores técnicos estrangeiros aposentados para que passassem seu conhecimento técnico de produção aos mais jovens. Foi um verdadeiro sucesso e a empresa, após alguns anos, possuía especialistas em várias áreas com conhecimento técnico em nível mundial.*

A busca do melhor conhecimento técnico em todo o mundo deve ser uma prática contínua para que se possa ter a garantia de que estamos em nível mundial o tempo todo, pois é nesse nível que se compete nos dias de hoje. O conhecimento técnico pode ser adquirido. É boa prática trazer, como consultores temporários, os melhores técnicos do mundo (pessoas que dominam o conhecimento

teórico e prático) para trabalharem com o pessoal da empresa na solução de seus problemas.

Vale ressaltar que a absorção do conhecimento técnico é feita de maneira mais eficaz por meio da prática do método gerencial. Um dos pontos centrais da prática do método é a agregação contínua de conhecimento técnico por meio da análise (veremos mais tarde neste texto o conteúdo de uma boa análise). Para dar às pessoas uma medida do valor do conhecimento, costumo perguntar assim: “Fulano, por que você não tem um custo 10% inferior ao atual?”. Depois de alguns segundos de choque, eu mesmo respondo: “Porque ninguém aqui sabe como fazer isso”. A questão é saber: É conhecimento!

#### **Método: introdução ao conceito**

Método é uma palavra que se originou do grego e é a soma das palavras gregas *meta* e *hodós*. *Meta* significa “resultado a ser atingido” e *hodós* significa “caminho”. Portanto, o método pode ser entendido como o “caminho para o resultado” ou, então, como uma “sequência de ações necessárias para atingir certo resultado desejado”. Ora, se gerenciar é perseguir resultados, não existe gerenciamento sem método. O método é então a essência do gerenciamento. Gestão é método.

O método de que tratamos é o método cartesiano, proposto por René Descartes no século 17. Descartes, conhecido como o pai da filosofia moderna, dizia que, em sua época, “as obras de filosofia eram uma coletânea de opiniões” e que ele havia “saído do conforto de seu quarto aquecido para viajar pela fria Europa buscando a verdade na realidade da vida das pessoas”. Essa busca pela verdade, contida nas informações organizacionais de hoje, é que fornece a orientação necessária para a boa tomada de decisão. Tomada de decisões com base em opiniões torna-se muito cara e, algumas vezes, desastrosa.

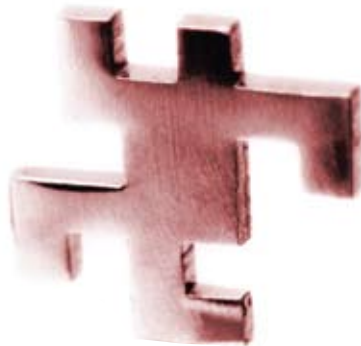
A essência do trabalho numa organização é atingir resultados e, portanto, o domínio do método, por todas as pessoas, é fundamental. Isso é válido

para todas as pessoas de uma empresa, desde seus diretores até os operadores, que devem ser envolvidos no método de solução de problemas para atingir os resultados necessários. Qualquer que seja o nível educacional do funcionário de uma organização, o método que usa é o mesmo. Isso viabiliza criar uma linguagem gerencial comum e conduz a uma participação natural de todas as pessoas no gerenciamento da empresa. O método provê uma maneira organizada e racional para essa participação. Passa então a ser do interesse de toda a organização elevar continuamente o nível de conhecimento de todas as pessoas de tal forma que possam atingir resultados cada vez melhores.

É óbvio que os operadores vão praticar um nível de análise e síntese bem mais simples que um técnico analista, que deve, no processo de análise de informações, ser capaz de utilizar os *softwares* modernos, inclusive os de estatística, para extrair da informação disforme o conhecimento para atingir resultados excepcionais. Os diretores devem ter conhecimento do método e pelo menos dos aspectos básicos do processo de análise de informações. Hoje, no Brasil, certas empresas já possuem diretores formados em nível *black belt*, o que significa que têm conhecimento suficiente para analisar informações com o pleno uso da estatística. No futuro, todos os profissionais deverão ser preparados nesse nível.

[O oficial de inteligência Robert M.] Clark descreve uma abordagem de análise praticada pela CIA [Central Intelligence Agency do governo dos EUA] muito semelhante ao que fazemos nas empresas e governos. A palavra “inteligência” é utilizada não só pelos órgãos de segurança governamentais, mas também pelas áreas de marketing das empresas como substituto de coleta e análise de informações. Todo o conteúdo deste livro é útil para todas as pessoas que lidam com a análise e síntese de informações na busca da verdade ali contida. É, portanto, um livro

## TODOS OS FUNCIONÁRIOS DE UMA ORGANIZAÇÃO USAM O MESMO MÉTODO. ISSO VIABILIZA CRIAR UMA LINGUAGEM COMUM E ESTIMULA A PARTICIPAÇÃO



sobre “inteligência”, no significado dado por Clark. O método adiciona inteligência à atividade gerencial.

### Mais um fator primordial: escolha de gerentes e diretores

Tenho visto, em várias organizações (empresas e governos), gerentes e diretores serem escolhidos porque são bons técnicos. Nada impede que sejam bons técnicos. No entanto, o principal fator que deve nortear a escolha desses profissionais é sua capacidade de liderança, sua dedicação na construção do conteúdo da liderança e seus valores comprovados na convivência do dia a dia. Avaliando tudo que vi em minha vida, esses são os principais atributos de um líder devotado à construção da empresa e a tornar dispensável sua condição de liderança, fazendo de seu cargo algo institucional. Esse é o patamar da verdadeira excelência.

O processo de recrutamento e seleção geralmente aumenta a probabilidade de que a empresa recrute e selecione os melhores valores para suas necessidades. No entanto, esse processo não é perfeito e a verdadeira seleção é feita ao longo dos anos pela observação de cada um em seu

trabalho. Essa observação é registrada pelo processo de avaliação do desempenho, que analisa a capacidade de cada pessoa de atingir suas metas e o alinhamento de cada um aos valores estabelecidos pela empresa. À medida que a pessoa sobe na hierarquia da empresa, vai sendo avaliada e selecionada, até que a indicação dos gerentes e diretores da empresa possa ser feita com bastante segurança.

Essa crença leva a duas conclusões:

1. Nada impede que se recrutem pessoas de outras empresas para ocupar cargos com necessidades específicas; no entanto, a certeza de acerto só é obtida promovendo valores internos.
2. Os seres humanos têm velocidades de aprendizado diferentes e, portanto, haverá pessoas que devem ter um treinamento especial, mais concentrado, e ser testadas em novas posições mais cedo.

A conclusão é que uma empresa deve montar uma “fábrica de líderes” para que possa crescer segura de que terá os valores de que necessita em cada expansão.

*Na formação da InBev, e agora AB InBev, cem executivos da AmBev optaram por serem transferidos para a InBev e isso em nada atrapalhou o desempenho da AmBev. Isso aconteceu porque desde 1990 já se trabalhava na montagem da Fábrica de Líderes e havia mais de cem substitutos disponíveis para promoção, no mesmo padrão daqueles que saíram. Só uma competente fábrica de líderes permite tornar a liderança uma posição institucional e não pessoal (dependente do carisma do líder).*

Para os bons técnicos deve ser provida uma carreira de prestígio e bem remunerada, mas não necessariamente de chefia. ■