

MARX GABRIEL

Direto ao Ponto

GESTÃO SEM RODEIOS



ALTA BOOKS
EDITORA

Rio de Janeiro, 2022

Sumário

Prefácio	13
Apresentação	15

• PRIMEIRA PARTE •

Times de alta performance

i. Investimento na equipe	19
Precisamos de gente que pensa!	19
Investimento em pessoas: seleção ou treinamento?	23
Para que se contrata um gestor?	27
Pessoas qualificadas e capazes: como?	30
ii. Formando um time	35
Profissionais: requisitos de qualidade	35
O profissional de Recursos Humanos	39
Qualidade e remuneração	42
Seleção de pessoas: sabemos realmente quem queremos contratar?	45
iii. Gestão de time e métodos	49
Trabalhando em time!	49
Treinamento: ferramenta de gestão e de educação	52
Treinamento: inovando no método	56

• SEGUNDA PARTE •

Cultura e Valores

iv. A importância do fortalecimento da cultura empresarial ..	61
A grande virtude	61
Cultura organizacional: alinhamento	63
Cultura organizacional: a personalidade das empresas	67

v. Mudar, evoluir e manter a essência	71
Empresa: local de democracia?	71
Mudar é preciso	74
Precisamos de competência, já!	77
Transparência e franqueza	80

• TERCEIRA PARTE •

Liderança & Gestão

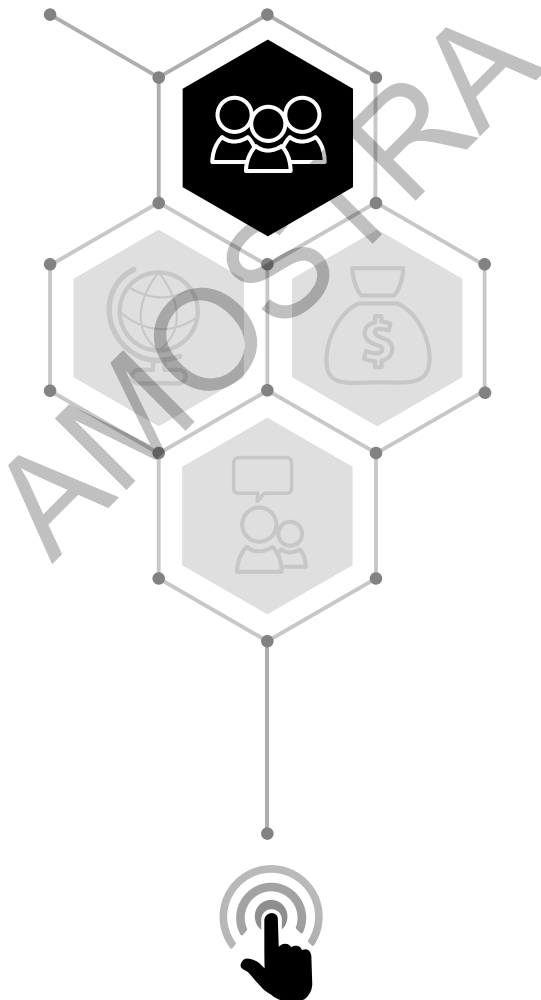
vi. A essência da liderança.....	85
Crise: responsabilidades do líder	85
Do que é feito um líder	90
Responsabilidade e caráter	93
Liderança: ônus e bônus	95
vii. Gestão organizacional	99
Estrutura organizacional.....	99
Falta foco!	103
Gestão profissional na Administração Pública	107
Estratégia, processos e pessoas: qual a prioridade hoje?	110
Prioridades corporativas	115
Falta preparo empresarial	118
A administração e suas novas teorias	122
Sobre o óbvio	125
Valores universais	130
viii. Empresas familiares e suas facetas	135
Empresas familiares: excelente oportunidade.....	135
Empresas familiares	138
O mercado de trabalho nas empresas familiares	141
ix. Inovação & posicionamento	145
Mercado & posicionamento	145
Momento da gestão	149
INOVAÇÃO: começar por onde?	151
x. O cliente é o seu maior ativo. Cative-o!	159
Ouvindo o cliente	159
Qualidade do atendimento.....	162
Humildade e lealdade do cliente	164

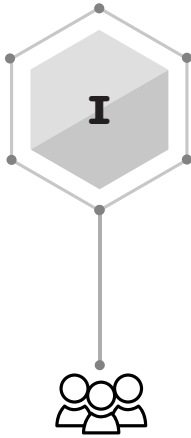
Líder de Si Mesmo

xi. Somos seres em constante evolução	169
A coragem de renovar	169
Educação: responsabilidade de quem?	174
Crescer é responsabilidade nossa!.....	178
xii. Os frutos do nosso trabalho.....	183
Dia do Trabalho	183
Fazer com qualidade é cidadania	185
Felicidade no trabalho é matemática!	188
xiii. Gerindo o agora	193
Gestão do tempo.....	193
Final de ano: hora de reflexão	198
xiv. Mentalidade de crescimento.....	201
Mudança: ameaça ou oportunidade?	201
Possibilidades.....	204
Procrastinação	207
Executar é preciso!.....	210
Hora de Viver	213
Índice	217

• PRIMEIRA PARTE •

Times de alta performance





Investimento na equipe

••• Precisamos de gente que pensa!

Todas as vezes que conversamos com empresários e executivos sobre o que pode auxiliá-los na melhoria dos resultados de suas empresas, uma resposta é certa: pessoas capacitadas e qualificadas!

Mas o que entendemos como “capacitadas e qualificadas”? A resposta, sem nenhuma dúvida, passa por boa formação, domínio de outra língua, habilidades em informática, capacidade de liderança, ótimo relacionamento interpessoal, boa comunicação etc. Tudo isso é o mínimo para alguém se candidatar ao sucesso no mercado profissional e globalizado em que vivemos. Mas, então, o que é diferencial no mundo atual?

A resposta é: capacidade de PENSAR, de transformar dados, informações, experiências, aprendizados em visão sistêmica, em capacidade de gerar transformações na empresa, no setor, na forma usual de fazer as coisas! E isso é muito difícil! Temos, muitas vezes, ótimos profissionais para execução, verdadeiros traçadores, que saem fazendo, suando, derrubando obstáculos, enfim,



gerando resultados em curto prazo, inclusive para eles, geralmente cardíacos ou neuróticos! Mas será que é isso que queremos, viver em uma interminável roda-viva de trabalho e quase sempre fazendo o que sempre fizemos, da mesma forma como sempre foi feita por todos? Não, temos de buscar PENSAR, raciocinar, criar, modificar, mudar, transformar — é isso que nos diferencia dos animais.

Este círculo é totalmente vicioso. Não dá ao certo para saber o que veio primeiro, se educação familiar castradora, se sistemas escolares míopes, se empresários e líderes medievais no pensamento. Enfim, toda uma soma que resultou em um exército de pessoas que trabalham, trabalham e que produzem muito pouco efetivamente.

Do lado familiar, a criança cresce escutando muito mais “não” do que “sim”. Vamos tentando forçar nossos filhos a fazer exatamente o que queremos, ou seja, tentamos fazer com que eles sejam a nossa imagem e semelhança. Nessa hora achamos realmente que somos o próprio Deus, pois queremos uma “criatura” e não um novo “criador”. É óbvio que devemos orientar nossos filhos e transmitir todo o aprendizado que tivemos, com os nossos erros, acertos, frustrações, sucessos, fracassos, alegrias e tristezas. É também legítima a nossa preocupação em não os deixar sofrer o que já sofremos, apesar de saber que eles vão aprender muito com isso. Porém, toda essa nossa preocupação, que transformamos em “educação”, deve ter como contrapartida a necessidade de aceitarmos que eles têm um potencial criativo tão grande ou maior que o nosso. Pergunte para uma criança o que se pode fazer com uma lata vazia. Ele te dará dezenas de ideias, muitas delas que parecem totalmente absurdas, mas que são excelentes, as quais nem sonharíamos listar! Por quê? Porque temos uma ideia formada de tudo o que podemos fazer com uma lata baseando-nos no limite daquilo que já fizemos com a lata. A criança

não; ela ainda não tem esse “paradigma”, ela é livre para criar, imaginar, prospectar. Isso é PENSAR.

E o nosso sistema educacional? Este cuida de formalizar a antítese da inteligência e do potencial criativo. Até os dias de hoje, século XXI, o aluno tem de utilizar todas as fórmulas para chegar a um resultado. Caso seja mais criativo e chegue ao mesmo resultado de outra forma, muitas vezes mais inteligentes e menos dispendiosas, não terá a nota correspondente; ao contrário, será demeritado. Veja o total absurdo: ao invés de receber um dez com louvor pela ousadia de ter criado (e acertado), ele recebe, muitas vezes, um zero, para que aprenda que não deve criar, mas obedecer aos padrões, seguir as fórmulas. Ou seja, ele NÃO DEVE PENSAR! Nas matérias de humanas, os trabalhos mais valorizados são, em sua maioria, os de maior fundamento teórico. Traduzindo: fundamento teórico = maior quantidade de texto “copiado” de livros e, na modernidade atual, da internet. Há um tempo, descobri uma aluna do ensino médio lendo um livro de filosofia grega como parte do currículo escolar. Tive um assombro de alegria! Que maravilha, isso é ensinar, apesar das dificuldades e paradoxos (essa mesma escola ensina matemática da forma como mencionei antes), a raciocinar, a refletir, a pensar. As nossas universidades já começam de modo errado. O sistema de acesso é via perguntas objetivas. Incentivo ao chute, à “decoreba”, não à inteligência. Não fosse a mídia mostrar os desatinos, teríamos a continuidade de verdadeiros analfabetos (o problema não são eles, mas o sistema que os cria e mantém) aprovados em universidades. E o círculo continua no mundo acadêmico: fórmulas, tabelas, padrões, decoração de textos, livros ultrapassados, pensamentos conservadores etc. Passam de ano os alunos que estudam mais. Mas está mais que provado, através de estudos científicos (pelas próprias universidades e consultorias americanas, principalmente), que, geralmente, as pessoas que obtêm



sucesso na vida profissional não tiveram as melhores notas nas universidades. Isso deixa latente a necessidade urgente de criarmos e incentivarmos métodos de ensino que privilegiem a inteligência, a capacidade de raciocínio, o discernimento e a visão geral. Precisamos valorizar quem PENSA. Quando entrevistamos executivos para processos de seleção, muitos baseiam todo o seu currículo na formação acadêmica (boa parte já com o seu MBA) e, quando propomos alguma pergunta que exige pensar ou apresentar um trabalho usando a inteligência e o raciocínio abstrato, a performance é pífia! Toda sua segurança e o orgulho do seu estudo parecem se basear nos seus livros, apostilas, *cases*, mestres e nas paredes de alvenaria de sua universidade. Esquecem de que o que faz a diferença é a forma como utilizam o seu cérebro!

Nas empresas o círculo fica quase completo. Elas recebem as pessoas com descrições de cargos restritas, organogramas limitados, sistemas de remuneração totalmente ultrapassados e cultura organizacional que execra a chance de errar! Como ousar numa situação como essa? Quase impossível. As pessoas que decidem ser agentes de mudança em tais condições são aquelas que não se acomodaram e conseguiram sobreviver à educação de seus pais, escolas e universidades e que querem para si a responsabilidade de ser sujeito ativo neste momento tão intenso de transformações na sociedade humana. Infelizmente, ao contrário do que deveria ser, esse profissional, muitas vezes, é tido como imaturo, sonhador; e a empresa, por essa falta de visão, perde alguém que poderia fazer a enorme diferença.

Precisamos, portanto, de gente que PENSA, que CRIA, que ANALISA, que tenha VISÃO SISTÊMICA, que tenha no NOVO uma OPORTUNIDADE de mudar a empresa, seu país, a sociedade.

Segundo o professor e consultor norte-americano Mr. Edward de Bono, uma pesquisa, nas quinhentas maiores empresas



americanas, mostra que apenas 10% do efetivo de colaboradores “pensam”. Todo o restante apenas executa planos, padrões, normas, sem nenhuma vontade ou interesse de transformar o que faz.

Se uma empresa quer ter sucesso, se um país quer ter sucesso, precisa investir para que esses 10% sejam 15%, 20%, 30%... E se você quer ser um vencedor profissionalmente, lute para estar entre eles.

❧ Investimento em pessoas: seleção ou treinamento?

Como consultor de empresas há mais de vinte e seis anos, tenho uma grande vivência em organizações e conheço como elas investem (ou não) em seus recursos humanos. Aliás, nas reportagens sobre “melhores empresas para se trabalhar”, também nos sites das organizações ou em palestras, vemos executivos e empresários sempre ressaltando a importância de se investir em pessoas. Essa é a mensagem que vai a público, mas, muitas vezes, internamente nas organizações, ao discutirmos um projeto que visa preparar e qualificar a equipe para o presente e para o futuro, o que se põe à mesa é que essa é uma “despesa” muito alta a se fazer, que as condições não são as melhores etc.

Hoje, a cada dez encontros que tenho com empresários e executivos, em nove deles o tema é um só: falta de pessoas qualificadas e preparadas para atender às suas empresas. Parece paradoxal: não se entende verdadeiramente, como investimento, a aplicação de recursos financeiros na preparação das pessoas. Pelo contrário, torna-se uma despesa e, ao mesmo tempo, os executivos e os empresários se ressentem de bons profissionais. Mas há verdade nas duas situações. Temos realmente escassez de



bons profissionais e se utiliza muito dinheiro em apenas despesas com outros.

Como garantir, então, um melhor retorno do investimento em pessoas? Minha recomendação é que devemos inverter o sistema atual, em que se tem um processo de seleção fraco e, muitas vezes, medíocre, e depois um investimento enorme em treinamento, tentando corrigir falhas que, na maioria das vezes, não têm solução e deveriam ter sido identificadas no processo de seleção.

Reflitam sobre a área de recursos humanos de suas empresas ou de seus clientes e fornecedores. Quem tem melhor estrutura: o setor de seleção ou o de treinamento? Quem tem maior orçamento? Quais profissionais têm os maiores salários: os que trabalham em seleção ou os que trabalham em treinamento? Veremos, então, uma supervalorização dos treinamentos em detrimento dos processos de seleção. Isso é um completo contrassenso, pois se queremos ter uma equipe melhor, preparada e qualificada, o primeiro passo e, inclusive, o mais barato, é ter um processo de seleção extremamente confiável.

Todas as organizações, de maneira geral, têm sua cultura organizacional formalizada. Têm missão, visão de futuro e valores organizacionais que enfeitam paredes nas recepções das empresas, estão nos panfletos, materiais institucionais, filmes e sites das empresas. Apesar de se investir muito pouco na internalização da cultura, já é um bom começo formalizá-la, fornecendo um caminho ou uma diretriz para a força de trabalho. Mas não há como treinar as pessoas para que elas assumam os valores da empresa. Isso é impossível. Podemos e devemos implementar programas que tenham o objetivo de fomentar a prática dos princípios e valores da organização, premiando e incentivando os que internalizam e desestimulando ou penalizando aqueles que não

os praticam. Mas acreditar nos valores da organização é algo que pertence apenas à decisão e livre-arbítrio do próprio profissional. Qual é, então, o caminho? A solução está em selecionar apenas profissionais que se identifiquem com os valores da organização. Para esses, será muito mais fácil praticar os princípios da empresa, pois eles são correspondentes aos seus próprios valores. Portanto, eu pergunto a vocês: em sua empresa, que tem missão, valores e visão definidos, eles são considerados como critérios no momento da seleção de novos profissionais? Na verdade, infelizmente, normalmente não o são. Depois vamos ver repetidos programas de motivação baseados nos valores da organização, que neste momento se tornam despesas e não investimento.

Trabalhamos na MB Consultoria há mais de vinte e seis anos em processos de seleção de executivos e em treinamento. Perguntamos a qualquer componente de nosso time se é mais fácil concretizar uma proposta de seleção ou uma de treinamento. A resposta será clara: é mais fácil fechar uma proposta de treinamento com as empresas.

Em um projeto de seleção, orientamos os clientes a trabalharem em um processo que envolve muita atenção aos detalhes, assertividade e com enormes variáveis a serem avaliadas nos candidatos, até encontrarmos o melhor profissional para o “encaixe perfeito no cargo” que a empresa oferece. É claro que isso envolve uma grande disponibilização de horas de trabalho e um prazo adequado. Mas, geralmente, a empresa precisa do profissional para “ontem”. Geralmente, nem um perfil mínimo do cargo gostam de preencher. Acreditam que apenas pela nomenclatura do cargo já podemos iniciar a procura por um profissional. No final, acreditam que o prazo que solicitamos é extenso e o investimento é muito alto. Preferem buscar um banco de currículos ou indicações. Isto, sim, é uma completa incoerência: deixar de investir no



momento certo para trazer o profissional mais adequado. Mas logo a mesma empresa estará nos contratando para treinar e desenvolver sua equipe, que não está conseguindo adesão aos seus processos e à sua cultura organizacional nem apresentando resultados satisfatórios.

Em hipótese alguma acredito que o investimento em treinamento será sempre incoerente ou sem retorno. Muito pelo contrário. Em um mundo com ritmo de mudança tão acelerado e no qual a inovação é a única opção, deixar de treinar e desenvolver sua equipe é o mesmo que apostar no passado. Mas o treinamento, cada vez mais, deve ter uma completa aderência ao mapa estratégico da organização. Ele deve reforçar a sua estratégia, cultura e processos, aplicando recursos em profissionais que têm potencial para recebê-lo e transformá-lo em resultados tangíveis. Do contrário, se torna despesa, infelizmente.

Em seleção, todos os recursos utilizados serão investimentos. Um processo de seleção bem estruturado, científico, detalhado, acurado e assertivo poupará uma enormidade de recursos para as organizações em rotatividade de pessoal, despesas de desligamento, de novas seleções, de falta de pessoal, de gente mal qualificada, de perda de imagem junto aos clientes, de desgastes internos e de treinamento. Investir em seleção é “abotoar o primeiro botão certo da camisa”.

Um processo de seleção de qualidade deve incluir um ótimo planejamento, a discussão e o consenso do perfil necessário para a organização naquele momento, a busca de candidatos em vários canais de recrutamento, uma seleção acurada dos profissionais em relação ao perfil, a busca de referências assertivas sobre os candidatos e um processo decisório calcado na realidade e com extrema disciplina em relação ao que foi planejado. Isso é investimento em recursos humanos.

Todos queremos uma equipe bem preparada e qualificada para ajudar nossas organizações a crescerem e terem sucesso não somente no presente, mas, principalmente, no futuro. Sejam os óbvios: comecemos sempre selecionando as pessoas certas.

••} Para que se contrata um gestor?

Não vou escrever aqui sobre o papel do líder nem entrar no lugar comum da diferença entre líder e gestor — isso fica para discussões mais abstratas, podemos assim dizer.

Gostaria de buscar responder, com base na minha experiência de quase vinte e cinco anos de consultor de empresa e conselheiro de administração, por que se contrata um profissional para gerir uma empresa e/ou um departamento. De uma forma objetiva, quando uma organização busca contratar um gestor, seja para que nível hierárquico estejamos falando, ela o faz pensando em três funções principais para esse profissional.

ANTEVER PROBLEMAS: cabe ao gestor usar do seu discernimento, conhecimento e experiência para elaborar e implementar processos, métodos e cultura, que evite o acontecimento de problemas sérios para a sua área e/ou organização. Isso exige um contínuo aprimoramento no seu conhecimento, uma visão abrangente do negócio e profundo domínio da estratégia, operações da sua organização e da interação entre as pessoas e sua cultura organizacional. Também para que possamos evitar que problemas aconteçam, temos de ter gestores que conheçam também o seu mercado e seus atores, bem como de economia, mundo globalizado. Com experiência e conhecimento, visão do cenário externo e profunda avaliação da sua organização, um gestor pode



cumprir seu primeiro papel e evitar que problemas graves aconteçam na sua organização.

RESOLVER PROBLEMAS: sim, mesmo com todos os esforços os problemas acontecerão. Seja porque não foram devidamente previstos ou porque simplesmente nem tudo pode ser previsto. E é de responsabilidade do gestor resolver os problemas que aconteçam. Isso parece e é óbvio, porém o que vemos comumente são gestores “pedalando” ou “empurrando” os problemas ao invés da atitude madura de encará-los de frente. São dezenas de e-mails trocados sobre o mesmo problema. Ou nunca viram isso? E ainda copiamos para todos para termos certeza de que talvez alguém resolva o problema que eu deveria resolver. Claro que estar em uma sala de hotel, discutindo estratégia e planos futuros é ótimo, assim como viajar e participar de congressos e seminários sobre o mundo em 2030. Mas a verdade é que se os problemas não forem resolvidos hoje, talvez no ano seguinte a empresa sobreviva. E por que tanta resistência em assumir um papel tão óbvio? Porque resolver problemas é difícil e nos exige muito. Para que um gestor resolva os problemas é necessário que ele lidere subordinados, pares e até chefes. Precisa ter autocontrole emocional para retirar as discussões da pauta da “culpa” para a de responsabilidade. Precisa usar a sua capacidade de análise para pensar em soluções. Precisa ter coragem para mudar processos, cultura, métodos e até produtos que já não trazem soluções, mas, pelo contrário, fazem parte do problema. Resolver problemas exige que os gestores sejam ótimos em gerir, mas também em liderar.

INOVAR: se você foi contratado para ser um gestor ou já exerce esse cargo, saiba que a sua empresa espera muito que você, além de prever e resolver problemas, inove! Vivemos



uma nova revolução industrial, com a transformação digital mudando todas as empresas, setores e suas relações. Isso traz excelentes oportunidades para todas as organizações em todo o mundo. Temos exemplos para lotar esse espaço, mas podemos ficar com Uber, Airbnb, Netflix e outras empresas que estão mudando completamente nossos hábitos de consumo e de vida, gerando riqueza para seus acionistas, satisfação para seus clientes e uma revolução nos seus setores de atuação. Mas a festa não é para todos. Pelo menos é o que acham os táxis, os hotéis e as operadoras tradicionais de TV. Nesse novo mundo digital, a oportunidade é em exponencial e os riscos também! Seus concorrentes não são mais os que fazem o mesmo que você. Os concorrentes mais perigosos são os que arrebatarão seus clientes entregando o que você entrega, com mais velocidade, qualidade e de uma forma totalmente diferente da que você atua. Acredito que nem o professor Michael Porter imaginava que os “novos entrantes”, do seu modelo das 5 Forças, teriam papel tão preponderante na mudança vertiginosa na estrutura de um setor da indústria econômica. Um gestor que pratica a excelência operacional, ou seja, faz um pouco melhor todos os dias o que fazia no dia anterior, fatalmente terá, em algum momento, questionada a sua representação para sua organização: ele é um investimento ou custo?



••• Pessoas qualificadas e capazes: como?

Um dos grandes desafios das organizações é formar uma equipe de profissionais capazes, qualificados, competentes e motivados. Difícil? Em alguns casos eu diria que rara é a chance de sucesso.

São feitos investimentos portentosos em programas de treinamento e desenvolvimento. Até treinadores individuais (*coaching*) são contratados para melhorar a performance dos profissionais. Esses milhares de reais investidos são a comprovação evidente de que existe uma diferença entre o que as empresas buscam e o que os seus profissionais oferecem. Considerando a enorme velocidade da inovação, é natural, muitas vezes, os profissionais não acompanharem a velocidade das mudanças e precisarem se reciclar e se desenvolver. O que nos impõe à reflexão de que muitos dos *gaps* desses profissionais já existiam desde a sua contratação. E isso é ilógico e pouco racional. Como podemos contratar profissionais para os quais temos de investir uma enorme soma de dinheiro para que ele se torne aquele de “que precisamos”? Na maioria das vezes, isso se transforma em custo (e não em investimento) que poderia ter sido evitado.

O investimento com menor aporte de recursos e com maior chance de retorno é um processo de seleção criterioso, técnico, eficiente e, sobretudo, eficaz. A melhor maneira de formar um time de pessoas altamente capacitadas é contratar pessoas altamente capacitadas. Antes que os patrulheiros de plantão infiram que estou sugerindo a “troca” de toda a equipe, estou dizendo o contrário. É claro e óbvio que os profissionais com potencial e comprometidos com a organização devem ser alvo dos investimentos de formação e capacitação. Mas iniciar o ciclo virtuoso da eficácia significa contratar bons e competentes profissionais.



E por que isso não acontece? Por algumas razões, dentre as quais vamos destacar duas:

→ 1ª razão: tempo

Um processo de seleção eficaz exige tempo. Costumo dizer que um processo de seleção é um “namoro, noivado e casamento” sem experiências prévias. E para que haja uma boa chance de dar certo é necessário que haja transparência, afinidades, empatia, compatibilidade de valores e objetivos. Como buscar esses componentes em uma ou duas semanas? Impossível.

Um de nossos serviços é a seleção de executivos e, muitas vezes, nossos clientes nos pedem a contratação de um profissional para um cargo-chave em sua estrutura organizacional, com um prazo de três, quatro semanas. Argumentamos que o processo deve ser criterioso, planejado, fundamentado, de modo que, em muitos casos, perdemos o negócio por não aceitarmos subverter a técnica à pressa.

Precisamos conhecer os candidatos, suas habilidades, competências, dificuldades, comportamento, atitudes, escala de valores, indicativos sobre o seu caráter, e tudo isso leva tempo, que nesse caso é fator diferencial para a qualidade do processo.

→ 2ª razão: paradigmas

Alguns paradigmas dos processos de seleção estão em muito arraigados nos conceitos de recursos humanos e são obstáculos enormes para sua eficácia, tais como:

- **A triagem dos currículos deve ser feita pelo RH.** Pode-se parecer racional no início do conceito,