

REID HOFFMAN | BEN CASNOCHA | CHRIS YEH

A ALIANÇA

Gerenciando Talentos
na Era das Redes



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2022

Sumário

1. EMPREGO NA ERA DAS REDES	1
A Aliança	7
Passando de Família a Equipe	9
Obtendo Valor de um Talento Empreendedor	11
Ter Coragem para Conduzir Conversas Francas	17
2. PERÍODOS DE TRABALHO	21
Construindo Confiança por meio de Conversas Francas	26
Diferentes Tipos de Período	28
Harmonizando Períodos de Trabalho	35
Uma Estrutura Amplamente Aplicável	40
Alianças de Longo Prazo	44
Na Prática: Como o LinkedIn Utiliza os Períodos de Trabalho	46
3. CRIANDO ALINHAMENTO EM UM PERÍODO DE TRABALHO	55
Alinhamento para os Diferentes Tipos de Períodos de Trabalho	58
Na Teoria: Como o LinkedIn Constrói Alinhamento	65
Como Conduzir uma Conversa	68
4. IMPLEMENTANDO PERÍODOS DE TRABALHO TRANSFORMADORES	73
1. Inicie a Conversa e Defina a Missão	74
2. Configure um Sistema de Pontos de Verificação Regulares para Ambas as Partes Trocarem Feedbacks Entre Si	78
3. Antes do Encerramento do Período de Trabalho, Comece a Definir o Período Seguinte	79

XII A ALIANÇA

4. Gerencie Esperando o Inesperado: Quando Ocorre uma Mudança no Meio de um Período	83
Como Conduzir uma Conversa	87
5. INTELIGÊNCIA DE REDE DO FUNCIONÁRIO	93
A Inteligência de Rede Gera Dados Ocultos, Serendipidade e Oportunidades	98
6. IMPLEMENTANDO PROGRAMAS DE REDE DE INTELIGÊNCIA	103
1. Recrute Pessoas Conectadas	104
2. Ensine aos Funcionários como Extrair Inteligência de suas Redes por meio de Conversas e Mídias Sociais	105
3. Implemente Programas e Políticas que Ajudem os Funcionários a Criar suas Redes Individuais	108
4. Faça com que os Funcionários Compartilhem com a Empresa o que Aprendem	113
Na Prática: Como o LinkedIn Utiliza a Inteligência de Rede	114
Como Conduzir uma Conversa	116
7. REDES CORPORATIVAS DE EX-FUNCIONÁRIOS	119
A Questão Central é o ROI	122
Quatro Razões para Investir em uma Rede de Ex-funcionários	124
Três Níveis de Investimento em Redes de Ex-funcionários	128
Na Prática: A Rede Corporativa de Ex-funcionários do LinkedIn	131
8. IMPLEMENTANDO UMA REDE DE EX-FUNCIONÁRIOS	135
1. Decida Quem Você Quer Incluir em sua Rede de Ex-funcionários	135
2. Defina Claramente as Expectativas e os Benefícios do Relacionamento	137
3. Estabeleça um Processo Abrangente de Saída	139

4. Crie Vínculos entre os Funcionários Atuais e os Ex-Funcionários	140
Como Conduzir uma Conversa	142
CONCLUSÃO	145
MODELO DE DECLARAÇÃO DE ALIANÇA	149
Preâmbulo	150
Artigo 1: Seu Período de Trabalho	151
Artigo 2: Alinhamento	152
Artigo 3: Inteligência de Rede	153
Artigo 4: A Rede de Ex-funcionários	155
EXERCÍCIO DE ALINHAMENTO DA MISSÃO: PESSOAS QUE ADMIRAMOS	157
FUNDANDO SUA PRÓPRIA EMPRESA	163
NOTAS	165
ÍNDICE	171

1

Emprego na Era das Redes

*Reconstruindo a Confiança e a
Lealdade por meio de uma Aliança*

Imagine-se em seu primeiro dia de trabalho em uma nova empresa. Sua gerente o cumprimenta com um entusiasmo cordial, lhe dá as boas-vindas à “família” e expressa a esperança de que você permaneça na empresa por muitos anos. Depois, ela o encaminha ao departamento de RH, que o mantém em uma sala de conferências durante trinta minutos, para lhe explicar que está em um período de experiência de noventa dias e que, mesmo após esse período, você terá um emprego “sem vínculos”. “A qualquer momento, pode ser demitido. Por qualquer motivo, pode ser demitido. Mesmo que seu chefe não tenha nenhum motivo, você pode ser demitido.”

2 A ALIANÇA

Você acabou de experienciar a total desconexão existente no emprego moderno: a relação entre empregador e empregado é baseada em uma conversa desonesta.

Atualmente, poucas empresas oferecem emprego com garantias reais; os funcionários geralmente consideram essas garantias ingênuas, falsas ou ambas as coisas. Em contrapartida, os empregadores falam em retenção e estabilidade de forma confusa: o objetivo é reter “bons” funcionários por um prazo... indefinido. Essa imprecisão, na verdade, destrói a confiança — ou seja, a empresa pede aos funcionários que se comprometam com ela sem se comprometer com eles em troca.

Muitos desses funcionários acabam ficando de olho em outras organizações e mudam de emprego sempre que aparece uma nova oportunidade, independentemente de quão leais eles prometeram ser durante o processo de recrutamento ou nas avaliações anuais.

Ambos, empregados e empregadores, agem de uma maneira que contradiz descaradamente seu verdadeiro posicionamento. E, graças a esse autoengano recíproco, não existe uma relação de confiança. Não é de surpreender que nenhum dos lados lucre tanto quanto poderia com esse relacionamento. Os empregadores continuam perdendo pessoas talentosas, e os funcionários não investem muito na função atual porque estão constantemente analisando o mercado em busca de novas oportunidades.

Quanto aos gerentes, ficam presos no meio disso. Preferem se abster de reconhecer o problema, que dirá resolvê-lo. Em vez de pensarem em como facilitar o crescimento de seus funcionários de maneiras prospectivas, eles se preocupam em manter suas equipes intactas por tempo suficiente, para concluir seus principais projetos. Ninguém quer arriscar ser deixado de lado, por isso ninguém investe em um relacionamento de longo prazo.

Empregadores, gerentes e funcionários precisam de uma nova estrutura de relacionamento na qual façam promessas uns aos outros que realmente possam cumprir. É o que pretendemos fornecer neste livro. E achamos que isso ajudará a construir empresas de sucesso e carreiras poderosas.

O antigo modelo de emprego se ajustava bem na era da estabilidade. Em tempos estáveis, as empresas cresciam, alavancavam economias de escala e aprimoravam processos. Esses titãs ofereciam um acordo implícito a seus trabalhadores: *Fornecemos emprego por toda a vida em troca de um serviço leal*. “Maximizar a segurança dos funcionários é o principal objetivo da empresa”, escreveu em 1962 Earl Willis, gerente da General Electric responsável pelos benefícios aos funcionários.¹ Nessa época, as carreiras eram consideradas quase tão estáveis quanto um casamento. Empregadores e empregados comprometiam-se uns com os outros, tanto para o bem quanto para o mal, por meio da alta e da baixa dos mercados, até chegar à aposentadoria, que os separava. Para os profissionais do escritório, a escalada na carreira era como andar de escada

4 A ALIANÇA

rolante: havia certa previsibilidade de progressão para aqueles que seguiam as regras. Como os dois lados esperavam que o relacionamento fosse estável, ambos estavam dispostos a investir nele e no outro.

Então o mundo mudou, filosófica e tecnologicamente. A ascensão do capitalismo de acionistas* levou empresas e gerentes a se concentrarem em atingir a meta financeira de curto prazo para aumentar os preços das ações. O investimento de longo prazo recuou para medidas de redução de custos de curto prazo, como se fosse um “redimensionamento” — ou, melhor dizendo, a *demissão de pessoas*. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento do microchip deu início à Era da Informação, que provocou uma revolução nas comunicações e a globalização dos negócios. Empresas como as “Três Grandes” montadoras norte-americanas (General Motors, Ford e Chrysler) estavam competindo com concorrentes menores e famintas.

O resultado disso foram mudanças rápidas e imprevisíveis, acabando com a estabilidade das décadas de 1950 e 1960. Empresas outrora robustas começaram a ser derrubadas rapidamente do índice de ações da S&P 500.² A adaptabilidade e o empreendedorismo tornaram-se essenciais para alcançar e sustentar o sucesso nos negócios, cuja importância aumentava à medida que o vasto uso de computadores e softwares impunha a Lei de Moore em todos os setores da economia. Atualmente, qualquer pessoa com uma conexão à internet tem o poder de se conectar com bilhões de outras pessoas ao redor do mundo. Nunca antes na história da humanidade

* Stakeholder capitalism, no original. [N. da E.]

houve tantas pessoas conectadas por meio de inúmeras redes de comunicação.

O modelo tradicional do emprego vitalício, mais adequado para períodos de estabilidade relativa, é muito rígido para a atual era das redes. Poucas empresas norte-americanas ainda conseguem fornecer uma progressão de carreira tradicional a seus funcionários; o modelo está se modificando em graus variados no mundo todo.

Para lidar com essas pressões competitivas, muitas empresas — provavelmente a maioria delas — procuraram se tornar mais flexíveis ao reduzirem o relacionamento entre empregador e empregado, ao que está explicitado de forma clara em um contrato legal e vinculativo. Essa abordagem legalista refere-se a empregados e empregos como mercadorias de curto prazo. Precisa cortar custos? Demita funcionários. Precisa de novas funções? Não treine seu pessoal — contrate pessoas novas. “Os funcionários são nosso recurso mais valioso”, insistem algumas empresas. No entanto, quando Wall Street quer cortar gastos, seu “recurso mais valioso” de repente se transforma em seu recurso mais descartável.

Na década de 1980, uma pesquisa do Conference Board constatou que 56% dos executivos acreditavam que “funcionários leais à empresa e que ultrapassam as metas do negócio mereciam uma garantia de continuidade no emprego. Somente uma década mais tarde, esse número havia caído para 6%.³ Você se lembra do foco da GE em maximizar a segurança de seus funcionários? Nos anos 1990, o CEO da GE,

6 A ALIANÇA

Jack Welch, foi citado ao dizer: “Lealdade a uma empresa? Não faz sentido.”⁴

Na era do emprego “sem vínculos”, os funcionários foram incentivados a pensar em si mesmos como “autônomos”, buscando as melhores oportunidades de crescimento e mudanças de emprego sempre que melhores ofertas aparecessem. O Towers Watson 2012 Global Workforce Study**, constatou que, embora cerca de metade dos funcionários quisesse permanecer em seu empregador atual, a maioria achava que teria que aceitar o emprego em uma empresa diferente para progredir na carreira.⁵

A expressão “são apenas negócios” tornou-se a filosofia dominante. A lealdade está escassa, os laços de longo prazo estão ainda mais escassos; ao mesmo tempo, há muita desilusão por aí.

Assim, gerentes e funcionários acabam se encarando na confraternização de boas-vindas à empresa sabendo que o relacionamento deles se baseia em um mútuo autoengano e sentindo-se incapazes de fazer qualquer coisa a respeito disso.

Por mais que as empresas anseiem por oferecer um ambiente estável e que os funcionários, por sua vez, anseiem por ter um emprego vitalício, o mundo mudou de forma irreversível. Mas também não é possível continuar do jeito que estamos. A confiança no mundo dos negócios (medida pela proporção de funcionários que afirmam ter um “alto nível de confiança na gerência e na organização para a qual trabalham”)

** Estudo Global da Força de Trabalho de 2012 da Towers Watson, em tradução livre. [N. da T.]

está praticamente no nível mais baixo de todos os tempos.⁶ Uma empresa sem lealdade é uma empresa sem pensamento de longo prazo. Uma empresa sem pensamento de longo prazo é uma empresa sem capacidade de investir no futuro. E uma empresa que não investe em oportunidades e tecnologias do futuro — bem, é uma empresa que já está fadada a desaparecer.

A Aliança

Se não podemos voltar à era do emprego vitalício e se o *status quo* é insustentável, é hora de reconstruir a relação entre empregador e empregado. O mundo dos negócios precisa de uma nova estrutura de emprego que facilite a confiança, o investimento e o benefício mútuos. Uma estrutura ideal incentiva os funcionários a desenvolverem a própria rede de contatos e a agirem de maneira mais empreendedora, sem se tornarem mercenários que trocam de emprego como trocam de roupa. Ela permite que as empresas sejam dinâmicas e exigentes, porém sem tratar os funcionários como recursos descartáveis.

O livro *A Aliança* estabelece, para as empresas e também para seus funcionários, um caminho a seguir. Não podemos restaurar o antigo modelo de emprego vitalício, mas *podemos* criar um novo tipo de lealdade, que reconheça as realidades econômicas e permita que empresas e funcionários se comprometam. O objetivo deste livro é fornecer uma estrutura para que consigamos alternar a abordagem, de transacional para relacional. Pense no emprego como uma aliança: um

8 A ALIANÇA

acordo mutuamente benéfico entre atores independentes e com termos explícitos. Essa aliança com o emprego fornece a estrutura de que o gerente e o funcionário precisam para confiar um no outro e para investir na construção de empresas e carreiras poderosas.

Em uma aliança, o relacionamento entre empregador e empregado é desenvolvido com base no que é possível fazer para agregar valor um ao outro. Os empregadores precisam dizer a seus funcionários: “Ajude-nos a tornar nossa empresa mais valiosa; assim, nós poderemos tornar *você* mais valioso.” Como Russ Hagey, diretor de talentos da Bain & Company, diz a recrutadores e consultores: “Vamos tornar você mais comercializável [no mercado de trabalho em geral].”

Os funcionários precisam dizer a seus chefes: “Ajude-me a crescer e prosperar, e eu ajudarei a empresa a crescer e prosperar.” Eles investem no sucesso da empresa, e a empresa investe no valor de mercado dos funcionários. Ao construir uma aliança de benefícios mútuos, em vez de simplesmente trocar dinheiro por tempo, ambos, empregador e empregado, podem investir no relacionamento e assumir os riscos necessários a fim de buscar recompensas maiores.

Diversos líderes e executivos de RH ficam frustrados, por exemplo, quando investem uma quantia considerável de dinheiro em programas de treinamento e desenvolvimento e, alguns meses depois, veem os funcionários saírem da empresa. Se você enxerga seus funcionários como autônomos, a solução natural é reduzir os custos em treinamento de pessoal. Qual é o motivo de treinar um futuro contratado de um concorrente?

Em uma aliança, o gerente pode falar aberta e honestamente a respeito do investimento que a empresa está disposta a fazer no funcionário e o que ela espera em troca. O funcionário também pode falar aberta e honestamente a respeito do que ele almeja adquirir em sua nova função (habilidades, experiências e coisas semelhantes) e o que fará pela empresa em troca disso, por meio de seu esforço e compromisso. Ambos os lados estabelecem uma expectativa clara.

Quando uma empresa e seus gerentes e funcionários adotam esse tipo de abordagem, todas as partes podem se concentrar em maximizar os benefícios em médio e longo prazo, criando espaço para todos em busca de mais inovação, resiliência e adaptabilidade para a empresa.

Passando de Família a Equipe

Em uma famosa apresentação sobre a cultura de sua empresa, Reed Hastings, CEO da Netflix, declarou: “Somos uma equipe, não uma família.”⁷ Ele passou, então, a aconselhar os gerentes a se perguntarem: “Que pessoa de minha equipe eu lutaria muito para manter na empresa se me dissesse que estava saindo da Netflix para realizar um trabalho semelhante em uma empresa parceira? Todo o restante da equipe deve receber uma rescisão generosa, a fim de que possamos abrir uma vaga para tentar encontrar alguém talentoso para ocupar esse papel.”

10 A ALIANÇA

Acreditamos que a maioria dos CEOs tem boas intenções quando descreve sua empresa como “uma família”. Geralmente, eles procuram um modelo que represente o tipo de relacionamento que desejam ter com seus funcionários — um relacionamento vitalício com um sentimento de pertencimento. Mas usar o termo *família* apenas facilita o surgimento de mal-entendidos.

Em uma família de verdade, os pais não podem demitir seus filhos. Imagine repudiar uma criança por um mau desempenho. “Sentimos muito, Susie, mas sua mãe e eu decidimos que você não é uma boa opção para nós. Suas habilidades em organizar mesas não oferecem a experiência excepcional de atendimento ao cliente pela qual somos conhecidos. Teremos que dispensá-la. Mas não entenda mal; somos uma família.” Impossível imaginar essa cena, certo? Mas é basicamente o que acontece quando um CEO descreve a empresa como uma família e demite pessoas. Independentemente do que a lei diz sobre o emprego sem vínculos, esses funcionários se sentirão magoados e traídos — com uma boa justificativa.

Por outro lado, uma equipe de profissionais do esporte tem uma missão específica (vencer jogos e campeonatos), e seus membros se reúnem para cumprir essa missão. A composição da equipe muda com o tempo — seja pelo motivo de um membro escolher ir para outra equipe, ou porque a gerência da equipe é que decide cortar ou trocar um membro do time. Nesse sentido, uma empresa se parece muito mais com um time de esportes do que com uma família.

No entanto, embora uma equipe esportiva profissional não se caracterize como um emprego vitalício, os princípios de confiança, investimento e benefício mútuos ainda se aplicam. As equipes vencem quando cada um de seus membros confia uns nos outros o suficiente para priorizar o sucesso da equipe em detrimento da glória individual; paradoxalmente, vencer em equipe é a melhor maneira de fazer com que seus membros alcancem o sucesso individual. Os membros de uma equipe vencedora são muito procurados por outras equipes, tanto por suas habilidades como por sua capacidade de ajudar uma nova equipe a desenvolver uma cultura vencedora.

A ideia de uma equipe esportiva define como *trabalhamos* juntos e para qual propósito; no entanto, a ideia de uma família ainda tem relevância, pois define como *tratamos* uns aos outros — com compaixão, apreciação e respeito. (Um benefício de estabelecer uma rede corporativa de ex-funcionários, por exemplo, é como ela permite que empregadores e empregados se relacionem como uma família, mesmo depois de não conviverem mais sob o mesmo teto. Falaremos mais sobre isso nos capítulos 7 e 8.)

Obtendo Valor de um Talento Empreendedor

Nós, os três autores deste livro, viemos de um ambiente de negócios em que a aliança de emprego já está enraizada — a comunidade de startups de alta tecnologia do Vale do Silício. É o melhor lugar do mundo para adaptação e inovação,

12 A ALIANÇA

comprovado por seu crescimento econômico na última década. Se você deseja que sua empresa seja capaz de sobreviver e prosperar em um ambiente em que a mudança é rápida e atrapalha a inovação, é necessário desenvolver a adaptabilidade, marca registrada desse ecossistema.

É claro que nem todo setor funciona como o Vale do Silício e, também, nem todas as empresas já estabelecidas devem tentar adotar as estratégias das startups. A questão é *quais* ensinamentos do Vale do Silício podem ser aplicados às empresas em geral. A cobertura da mídia convencional do Vale do Silício tende a se concentrar em detalhes chamativos. Porém, atribuir o sucesso desse ecossistema a refeições de quatro estrelas em refeitórios, a mesas de pebolim ou até a opções de ações é como atribuir o poder de uma Ferrari à sua pintura vermelha brilhante.

O verdadeiro segredo do Vale do Silício é que tudo, na verdade, resume-se às pessoas. Claro que existem muitas histórias na mídia sobre os jovens gênios do setor; mas, surpreendentemente, há poucas histórias sobre suas práticas de gerenciamento. O que a grande mídia deixa passar é que o sucesso do Vale do Silício vem da maneira como suas empresas constroem alianças com seus funcionários. Nesse ambiente, o talento é realmente o recurso mais valioso, e os funcionários são tratados de acordo. As empresas mais bem-sucedidas do Vale do Silício alcançaram tal sucesso porque usam essa aliança para recrutar, gerenciar e reter uma equipe incrivelmente talentosa de funcionários empreendedores.

Os funcionários empreendedores têm o que John Donahoe, CEO do eBay, chama de *mentalidade de fundador*. Para ele, “as pessoas com mentalidade de fundador impulsionam a mudança, motivam as pessoas e simplesmente fazem as coisas acontecerem”. Em nosso livro anterior, *Comece por você*^{***}, mostramos a profissionais individuais como desenvolver a mentalidade de fundador para qualquer tipo de carreira, inclusive para uma carreira em que se trabalha em uma ou duas empresas. Realmente, ter uma mentalidade de fundador não significa necessariamente fundar a própria empresa. Muitas pessoas com esse instinto ficam felizes por trabalhar em empresas como eBay ou LinkedIn — desde que essas empresas mantenham uma aliança de emprego que incentive seu comportamento empreendedor. Ter funcionários focados no início de sua carreira é uma coisa boa; afinal, aqueles que não sentem uma necessidade premente de investir agressivamente na própria carreira provavelmente não serão capazes de realizar ações rápidas e decisivas de que a empresa precisa para se adaptar e prosperar.

A mentalidade de fundador e a aliança necessária para incorporá-la à sua empresa nem sempre foram tão cruciais. Na velha economia — aquela com estabilidade — a eficiência era a principal virtude. Os empregadores atribuíam funções fixas a seus funcionários, para que eles pudessem se desenvolver em níveis de especialização cada vez mais altos. Mas, quando o mercado muda, a especialização geralmente deixa de ser um ativo e passa a ser um passivo, como no famoso caso do fabricante de chicotes para carroças. Na nova economia de

^{***} Publicado no Brasil pela editora Alta Books. [N. da T.]

concorrência acirrada e de mudanças tecnológicas aceleradas, os mercados também se encontram em constante mudança.

Atualmente, o pensamento e a ação empreendedores são as habilidades mais importantes que as empresas esperam de seus funcionários. À medida que o ritmo competitivo aumenta, isso se torna cada vez mais crucial. Considere os efeitos causados por apenas alguns funcionários empreendedores em duas gigantes da inovação: Pixar e Amazon.

John Lasseter na Pixar

John Lasseter é o tipo de funcionário empreendedor que toda empresa inovadora deseja. Se você já assistiu aos filmes *Toy Story*, *Procurando Nemo* e *Monstros S.A.*, conhece bem o trabalho dele. Seus filmes arrecadaram mais de US\$3,5 bilhões apenas nos Estados Unidos e, em média, mais de US\$250 milhões nas bilheterias, fazendo da Pixar o estúdio de cinema mais bem-sucedido de todos os tempos.⁸ O que a maioria das pessoas não sabe é que a Disney, seu empregador original, demitiu-o.

Lasseter começou sua carreira na Disney como um jovem designer de animação, na época em que a animação era criada com papel e caneta e, depois, convertida em filme. Um dia, um colega de trabalho lhe mostrou um vídeo de uma conferência local sobre uma tecnologia emergente de animação gerada por computador. Lasseter teve uma visão imediata — a Disney deveria criar um filme inteiro usando animação

gerada por computador. Ele levou essa ideia até os gerentes. Eles ouviram atentamente seu discurso e o mandaram voltar à sua mesa. Poucos minutos depois, ele recebeu um telefonema do chefe do departamento de animação da Disney, informando-lhe que estava sendo demitido. A justificativa para a demissão: ele estava muito distraído com suas ideias malucas.

Assim como muitos outros com mentalidade de fundador, Lasseter não desistiu de seu sonho. Ele foi trabalhar na Lucasfilm, de George Lucas, e passou a estudar a animação por computador como membro da divisão de computadores de Ed Catmull. Alguns anos mais tarde, Lucas vendeu a divisão, que não era lucrativa, para Steve Jobs, que deu o nome de Pixar à empresa resultante. E em 1995, a Pixar fez parceria com a Disney para lançar o primeiro longa-metragem de animação por computador do mundo, *Toy Story*.

Em 2006, 11 anos após o lançamento de *Toy Story* e 23 anos após a demissão de Lasseter, a Disney percebeu que havia cometido um erro ao rejeitar sua ideia de fazer animação por computador e acabou trazendo-o de volta à empresa. Mas isso lhes custaria muito — a Walt Disney Company comprou a Pixar por mais de US\$7 bilhões. E foi assim que Lasseter voltou à Disney como diretor de criação da Walt Disney Animation Studios.⁹

A gerência da Disney contratou um talento empreendedor como Lasseter, mas o tratou como uma mercadoria em vez de um aliado e, nesse processo, perdeu a chance de desenvolver um negócio multibilionário. Lasseter ficaria feliz em desenvolver esse grande negócio na Disney, mas seus gerentes não permitiram que ele o fizesse.

Benjamin Black e a Amazon Web Services

A Amazon não cometeu o mesmo erro que a Disney. Recentemente, usou os princípios da aliança para gerar um novo negócio multibilionário. A empresa se tornou líder no mercado da computação em nuvem graças à Amazon Web Services (AWS), que permite que as empresas aluguem armazenamento em nuvem e poder de processamento, em vez de comprarem e trabalharem nos próprios servidores. As empresas, que variam de gigantes listadas na *Fortune* 500 a startups com “equipes” de apenas uma pessoa, administram seus negócios na AWS. O que a maioria das pessoas não sabe é que a ideia da plataforma AWS não foi do famoso fundador e CEO empreendedor da Amazon, Jeff Bezos, nem mesmo de um membro de sua equipe executiva, mas de um funcionário “comum”.

Em 2003, Benjamin Black, gerente de engenharia de sites, escreveu um pequeno artigo em que descreveu um insight da infraestrutura da Amazon e sugeriu a venda de servidores virtuais como um serviço.¹⁰ Ele percebeu que a Amazon poderia reaproveitar a capacidade operacional que fazia dela uma grande varejista para atender ao mercado de computação em geral. Black e seu gerente, Chris Pinkham, mostraram a Bezos o conceito e, depois de algumas iterações, ele colocou Pinkham no comando de um projeto para desenvolver o que se tornaria a AWS. Quando o conselho da Amazon questionou se a empresa deveria lidar com algo tão distante do varejo

online, Bezos defendeu a ideia e a levou adiante. Lançada em 2006, a AWS aumentou a receita da Amazon em US\$3,8 bilhões em 2013.¹¹

Ao contrário do que fizeram os chefes de John Lasseter na Disney, Bezos se manteve aberto às contribuições empreendedoras dos funcionários individuais da Amazon — mesmo quando essas ideias estavam fora do que Wall Street (e até o próprio conselho de administração da Amazon) considerava o principal negócio da empresa. A AWS representa exatamente o tipo de criação de valor que qualquer CEO ou acionista espera de seus funcionários. Quer que eles tenham ideias multibilionárias enquanto trabalham? Então, você precisa atrair profissionais com mentalidade de fundador e, assim, aproveitar seus impulsos empreendedores para fazer sua empresa crescer. Como o CEO da Intuit, Brad Smith, certa vez nos disse: “O trabalho de um líder não é inserir grandeza nas pessoas, mas reconhecer que ela já existe e criar o ambiente para que essa grandeza possa emergir delas e fazê-las crescer.”

Ter Coragem para Conduzir Conversas Francas

Escrevemos este livro para compartilhar nossa visão de como o relacionamento entre empregador e empregado deve funcionar. Nosso conceito de aliança representa um afastamento, potencialmente controverso, da abordagem padrão da gestão corporativa. Você pode não concordar com tudo o que vamos dizer, mas, se considera uma prioridade recrutar, gerenciar e

reter o talento de que as organizações da atualidade precisam para se adaptar e prosperar, este livro lhe oferecerá uma estrutura e conselhos práticos, como também um modelo detalhado de uma declaração de aliança no apêndice. Abordaremos questões como:

- Como construir confiança e lealdade com os funcionários se não posso garantir um emprego vitalício?
- Como a aliança se aplica a diferentes tipos de funcionários e cargos?
- Como posso construir um relacionamento com os funcionários empreendedores quando nossos valores e objetivos finais diferem entre si?
- Que tipo de redes e criação de marca e de persona devo permitir que os funcionários façam no local de trabalho?
- Como posso administrar uma rede corporativa eficaz de ex-funcionários com tempo e recursos limitados?

A adoção da aliança de emprego vem do esforço do CEO em realizar um empreendimento que beneficiará toda a empresa. Os CEOs ou executivos seniores se depararão com opiniões sobre como a empresa deve considerar essas ideias. Alguns conselhos, como estabelecer uma rede corporativa de

ex-funcionários, são mais bem executados com o apoio da equipe executiva do CEO.

Ao mesmo tempo, reconhecemos que as pessoas que têm a responsabilidade primária de colocar a aliança em prática são, de fato, os gerentes. Se você é gerente, terá à disposição ferramentas que o ajudarão a implementar a aliança de emprego e a transformar seu departamento ou sua equipe.

Se você é funcionário, este livro o ajudará a entender de que forma pode se comprometer e o que esperar da aliança que negociará com seu gerente. (Para obter conselhos mais diretos sobre como transformar uma carreira individual usando princípios empreendedores, consulte nosso livro anterior, *Comece por você*.)

O livro *A Aliança* não é apenas um conjunto de argumentos para comprovar que precisamos aprender uma nova maneira de fazer negócios. É um plano de como realmente fazer isso. É uma maneira de investir no futuro em longo prazo sem sacrificar a adaptabilidade. Essa aliança torna os funcionários mais valiosos, flexíveis e habilidosos. E fornece aos gerentes ferramentas e orientações para trabalhar melhor com seus subordinados diretos, além de ensinar as empresas a incentivarem e a reterem efetivamente os funcionários empreendedores.