

12

ANDRÉ REHBEIN SATHLER GUIMARÃES



REGRAS
PARA A
GESTÃO



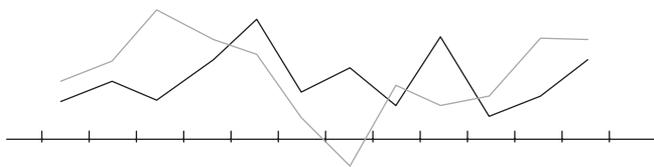
ALTA BOOKS

GRUPO EDITORIAL

Rio de Janeiro, 2024

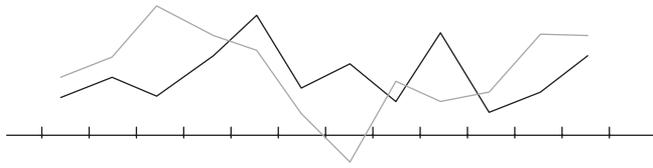
*Dedico este livro a meus filhos
Nicole, Arthur e Angelo,
desejando que encontrem organizações melhores,
nas quais vão passar grande parte de seus dias.*

AMOSTRA



SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	9
APRESENTAÇÃO	11
SOBRE O LIVRO.....	13
INTRODUÇÃO	15
1. Ganhar dinheiro para viver, e não viver para ganhar dinheiro	17
2. Seja um missionário, mas deixe a mente aberta	37
3. Cultive o seu jardim	56
4. A estrutura é para voar	73
5. Mantenha a alma de quando começou	89
6. Seja um soldado do processo sem ficar soldado ao processo.....	104
7. Meça tudo o que importa. E depois meça as suas medidas	119
8. Decida rápido e com o máximo de participação	134
9. Comunique-se!	149
10. Não crie formigueiros	160
11. Seja múltiplo e com integridade	174
12. Comporte-se como a costura do tecido social	188
PONDERAÇÕES FINAIS	205
QUADRO SINÓPTICO	209
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	213
ÍNDICE	217



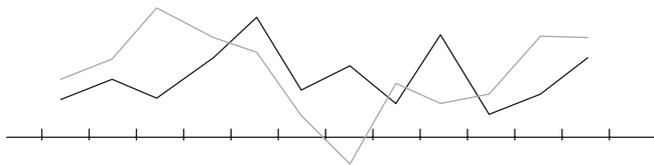
AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus colegas do Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações do IESB (Instituto de Educação Superior de Brasília), com quem mantenho regulares trocas de ideias e discussões sobre assuntos relacionados ao tema em questão.

Aos alunos que tive nas turmas de Comportamento Organizacional e Gestão Estratégica de Pessoas ao longo dos últimos anos, e que sempre trouxeram contribuições riquíssimas e continuam me fazendo aprender todos os dias. Eles me deram um grande incentivo a tentar consolidar e registrar alguns desses aprendizados e, agora, a buscar o diálogo com uma comunidade mais ampla.

Aos meus amigos mais próximos, que estão de alguma forma ligados à academia e com quem troco inspirações e peço palpites, com destaque para Cristiano Ferri, Renato Ferreira, Ricardo de João Braga e Valdemir Pires. Também a Dorgival Henrique, que foi e é uma inspiração, pela sua insistência em trazer o elemento humano para a reflexão sobre gestão.

À minha esposa, Malena Rehbein, com quem compartilho tudo o que penso e tento sempre aproveitar seus retornos e feedbacks, que corrigem e lapidam meu pensamento.



APRESENTAÇÃO

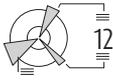
Este livro é um pedido de socorro. Já se passou 1/5 do século XXI, e ainda não assistimos a muitas das promessas associadas à chegada do terceiro milênio. Porém não é um pedido de socorro ao estilo dos desesperados. Ainda nos restam 4/5!

O século XXI chegou cercado de esperanças. Havia uma sensação de que os principais conflitos ideológicos do mundo estavam resolvidos, a partir da queda do Muro de Berlim e do fim da Guerra Fria. Novas tecnologias, como a Internet, encantaram a todos ainda em sua fase embrionária. A mudança não foi apenas de século, mas também de milênio! Era razoável esperar que o futuro fosse melhor do que o passado. Pelo menos, melhor do que o século XX e seu sombrio legado de duas guerras mundiais.

Contudo, mais de vinte anos já se foram e o novo século não só não realizou todas as suas promessas como, pelo contrário, trouxe novos tons sombrios. O aquecimento global, o terrorismo nuclear, o declínio da democracia e a pandemia são apenas alguns aspectos negativos que mostraram suas caras neste primeiro quartel.

Resolvi escrever este livro, porque sou crente em inovação, em dinamismo, em transformação. E, sobretudo, acredito que o sistema socioeconômico pode funcionar bem e que os resultados podem ser exponencializados, para o benefício da população em geral.

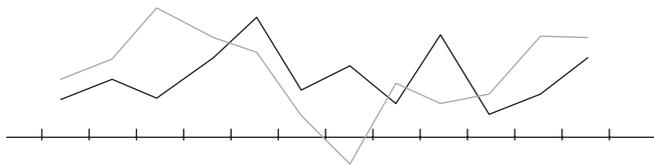
Você vai encontrar nestas doze regras valores-guia para sua ação no dia a dia das organizações. Os valores-guia são suficientemente vagos para permitirem flexibilidade em sua interpretação, mas também suficientemente tangíveis para possibilitarem que você imagine a sua implementação. Usamos alguns exemplos



12 REGRAS PARA A GESTÃO

práticos para facilitar sua compreensão, mas nossa expectativa é que você, a partir da liberdade que os valores-guia permitirem, encontre novas e inesperadas formas de aplicação. E que o cotidiano da vida nas organizações seja reflorestado por algumas dessas ideias.

AMOSTRA

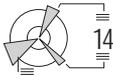


SOBRE O LIVRO

Se fosse definir o gênero deste livro, diria que é um livro de ensaios. O ensaio não é um gênero acadêmico rigoroso. Antes, é uma tentativa de reunir uma coleção de materiais altamente diferenciados e aparentemente não relacionados, compondo uma narrativa significativa e coerente. A inspiração veio de Jordan Peterson, autor *best-seller* da Alta Books, que escreveu *Doze Regras para a Vida*.

O ensaio não acontece no vazio, nasce de uma trajetória de mais de duas décadas de atuação no ensino de Gestão, e em diversas disciplinas e em diversos níveis — graduação, especialização, mestrado. Nesse tempo, convivi com muitos especialistas no assunto, conheci muitos empresários e administradores, que estavam às voltas com questões reais e práticas no seu cotidiano; e também contribuí para formar muitos administradores e mestres em administração. Li muito e sigo lendo materiais dos mais diversos gêneros, inclusive, biografias de grandes empreendedores e gestores. É a partir desse “ponto de vida” que escrevo as *Doze Regras para Gestão*.

O recorte aqui é mais específico do que o de Jordan Peterson, é claro. Afinal, ele falou sobre a vida como um todo, porém também é um recorte muito amplo. A grande maioria de nós passa ou vai passar uma parte gigantesca das vidas em ambientes em que a gestão está presente: empresas, organizações governamentais, organizações da sociedade civil etc. Gestão é um conjunto complexo e interconectado de princípios e regras, que definem o funcionamento diário desses lugares aonde vamos para trabalhar juntos. Falar sobre a gestão, portanto, é falar sobre uma parte significativa da experiência de vida da humanidade na atualidade, pois ela acontece no ambiente empresarial ou organizacional.

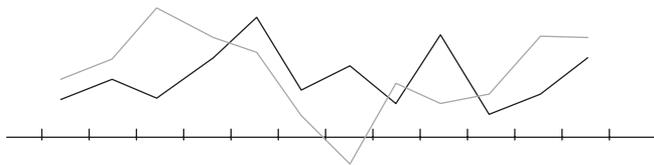


As regras enfocam aspectos específicos do *ser* e do *fazer* das organizações e das empresas. A ideia foi ser provocativo, fazendo com que a vida nesses ambientes seja enriquecida, para que o dia a dia possa ser reinterpretado em termos mais amplos. Enfim, que as pessoas encontrem nas regras antídotos contra a burocratização do viver, a compartimentalização da experiência, a dissociação entre o *fazer* e o seu *sentido* e a rotina implacável do dia a dia.

Como forma de enriquecer as regras com conteúdos práticos e situações reais, foram escolhidas mais de cento e cinquenta citações de empreendedores, empresários, consultores e filósofos, como: Akio Morita, Alfred Sloan, Andy Grove, Antônio Ermírio de Moraes, Biz Stone, Bob Iger, Carl von Clausewitz, Clóvis Tramontina, Colin Powell, David Glass, David Packard, Dov Seidman, Frank Knight, George Merck II, Henry Ford, Jack Welch, Jeff Bezos, Jorge Paulo Lemann, Joseph Schumpeter, Julia Collins, Larry Page, Laszlo Bock, Lee Iacocca, Luiza Trajano, Nicolau Maquiavel, Masaru Ibuka, Michael Dell, Mike Lee, Milton Friedman, Miyamoto Musashi, Friedrich Nietzsche, Papa João Paulo II, Peter Drucker, Phil Knight, Ralph Larsen, Reed Hastings, Ricardo Semler, Roy Disney, Sam Walton, Steve Jobs, Thomas Davenport, Walt Disney, Howard Schutz, Hubert Joly, Rubens Ometto e Louis Gerstner.

Além disso, serão apresentadas ideias e práticas de empresas, como Sony, GM, Intel, Votorantim, Twitter, Disney, Tramontina, Walmart, HP, Johnson & Johnson, Merck, Ford, GE, Amazon, Inbev, Google, Ford, Dell, Netflix, Semco, Apple, Starbucks, Best Buy, Cosan e IBM. A ideia desse livro é permitir que você encontre pontos de apoio na realidade, visualizando como as regras podem ter rebatimentos contextuais e aplicados. Afinal, apesar de meu doutorado em Filosofia, este não é um livro filosófico.

Escrever este livro teve uma conotação altamente pessoal, pois já passei por diversas organizações e empresas. Ao escrevê-lo, lembrei-me de situações que vivi, imaginando que minha vida pudesse ter sido muito melhor se algumas destas regras tivessem sido observadas. Por isso, dedico este livro aos meus filhos, pois imagino que ele venha a ter alguma repercussão e, de algum modo, contribua para que eles ingressem em empresas e organizações transformadas em lugares melhores para se viver.



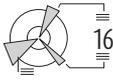
INTRODUÇÃO

Este livro não é sobre reforma de empresas. Quando se qualifica alguma coisa como se estivesse necessitando de reforma, é porque, usualmente, deseja-se que nada se mude. Pense na reforma política ou na *reforma* tributária. Ou, até mesmo, na própria reforma do Estado, já apregoada algumas vezes. Parece que somos a viva expressão da literatura — no famoso livro *O Leopardo*, Giuseppe Tomasi di Lampedusa immortalizou a seguinte frase: “Para que as coisas permaneçam iguais, é preciso que tudo mude”. Infelizmente, muitas vezes, parece que as empresas aprenderam bem demais a lição — seguem propondo reformar tudo, mas sem mudar nada.

Não é esse o nosso propósito. Deixemos Lutero descansar sossegado em seu túmulo em Wittenberg. Não há mais sentido em se pensar na reforma. No século XXI, nada mais será construído, ficará pronto e durará tanto tempo para vir a necessitar de uma reforma. Uma das características centrais da época atual é a impermanência, além de ter que lidar com novos tipos de incalculabilidades.

Como falei na apresentação, o presente texto tem caráter ensaístico. Adotei um ponto de vista heterodoxo, em oposição ao que considero consequências distópicas da excessiva burocratização nas empresas ou da obsessão com o lucro. A heterodoxia da abordagem, por sua vez, vincula-se à compreensão de que é preciso ler e entender o mundo do século XXI com novos instrumentos. Pensar o mundo deste século com instrumentos do século passado é como tentar ler poesia com um microscópio — não se ganha nada com isso.

A heterodoxia do texto também está vinculada à sua inspiração. Italo Calvino, romancista italiano, foi convidado em 1984 para proferir em 1985, uma série de conferências sobre literatura em Harvard. Ele batizou a série de *Seis propostas*

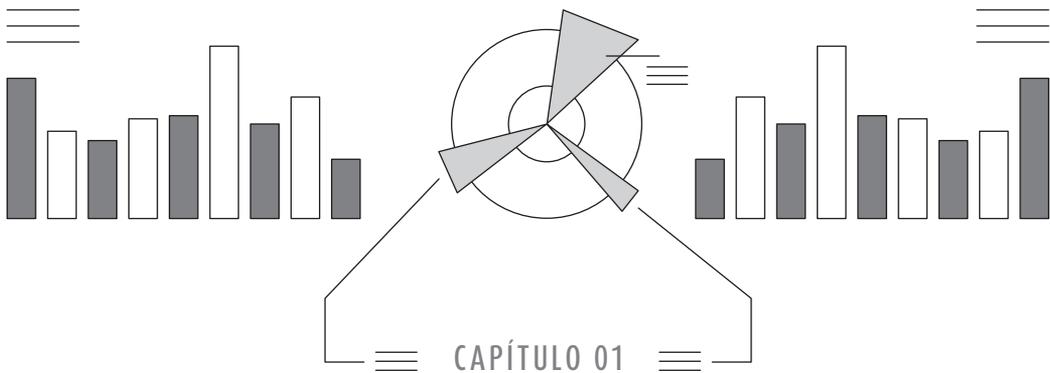


para o novo milênio. Essas conferências se transformaram em livro e este livro se converteu em uma das minhas inspirações. Outra inspiração veio de Jordan Peterson, com suas duas obras — *Doze Regras para a Vida e Além da Ordem* —, grandes sucessos da Alta Books.

O fundamento ético da obra é a compreensão das empresas como instituições, como elementos fundamentais para a existência humana no tempo presente. O distanciamento do mundo corporativo do mundo da vida gera processos antagônicos, em que cidadãos e empresas são adversários. Como isso é possível? Afinal, na atualidade, nossa sobrevivência coletiva depende dessas corporações.

As palavras que escolhemos usar definem o mundo que se vê e o mundo que se pode ver. Quando cristalizadas em regras, as palavras passam, então, a se submeter à pancadaria de apreensões principiológicas e decifrações hermenêuticas. Então, é aqui que deixo esta obra, para apanhar com vocês, leitores. Apanhar tanto no sentido de receber suas pancadas (críticas) quanto no de recolher aquilo de bom que vocês tiverem para me devolver, como feedback do que vivenciarem quando buscarem viver as doze regras em suas organizações!

AMOSTRA



GANHAR DINHEIRO PARA VIVER, E NÃO VIVER PARA GANHAR DINHEIRO

O lucro, que és a distorção do mundo,
Do mundo que, de si, foi bem pesado
E feito pra rolar em terra plana,
Até que o ganho, que essa tara vil,
Esse dono da estrada, o grande lucro,
O fez perder o senso da isenção,
Da direção, do curso, do objetivo.

(Shakespeare, *Vida e Morte do Rei João*, 2016, p. 54).

CONFUNDINDO MEIOS E FINS

É is uma sabedoria de para-choque de caminhoneiro: “Dinheiro não traz felicidade. Dê-me o seu e seja feliz!” Brincadeiras à parte, o que vale para as pessoas vale para as empresas. Dinheiro é necessário, mas não é o mais importante. Nós respiramos para viver, mas não vivemos para respirar. A analogia para as empresas é clara: elas precisam ganhar dinheiro para existir, mas não devem existir para ganhar dinheiro. É muito fácil confundir as coisas. Uma macieira tem como propósito produzir outras macieiras, contudo, facilmente, pensamos que a macieira tem como objetivo primordial produzir maçãs. São casos clássicos de confusão entre meios e fins.

Phil Knight, fundador da Nike, disse em *A Marca da Vitória*: Para alguns, os negócios se resumem à busca por lucro e ponto final, mas para nós, os negócios serviam para ganhar dinheiro tanto quanto o ser humano serve para produzir sangue. Sim, o corpo humano precisa de sangue. Ele precisa fabricar plaquetas e glóbulos brancos e vermelhos, além de distribuí-los de maneira uniforme às áreas adequadas, na hora certa, sem cessar. Só que essa tarefa diária do corpo não é a nossa missão como seres humanos (KNIGHT, P. *A Marca da Vitória*, 2016, p. 352).

Eu li a biografia de Knight depois de ter escrito a minha primeira regra. Na verdade, estava em um momento frenético de ler biografias de empresários de sucesso, justamente, com o objetivo de enriquecer este livro com os pensamentos e as intuições daqueles que enfrentaram o leão na arena e venceram. Porém, de fato, sua frase é muito próxima àquela com que abri esta regra e, como ele escreveu seu livro bem antes, que a ele seja o mérito.

“Os negócios serviam para ganhar dinheiro tanto quanto o ser humano serve para produzir sangue.” (KNIGHT, 2016). Produzimos sangue e ele é essencial para a nossa vida. Cortar os pulsos e deixar o sangue escorrer é uma forma clássica de suicídio, porém ninguém pensa em nós, humanos, como grandes bolsas de sangue ambulantes. Essa não é a “nossa missão como seres humanos”. O criador da Nike entendia que os negócios serviam para algo mais. Produzir sangue era um meio para outra finalidade.

1. Tentei manter os créditos referentes às pessoas e à posição pela qual elas se tornaram mais conhecidas ou então, a que ocupavam no momento em que a citação foi registrada.

Uma parte significativa da biografia de Knight — intitulada *A Marca da Vitória* — é dedicada à sua relação conflituosa com bancos. Sua operação inicial dependia fundamentalmente de empréstimos (ele financiava os pedidos para pagá-los depois, com as vendas; evidentemente, do ponto de vista de um banqueiro, era uma operação arriscada).

Phil Knight sobre patrimônio líquido: (...) cheguei a um ponto no qual me recusava até a dizer isso em voz alta porque não era uma expressão verdadeira, mas um jargão burocrático, um eufemismo para o dinheiro duro e frio, que eu não possuía. E de propósito. Qualquer dólar que não estivesse comprometido, eu reaplicava diretamente no negócio. O que havia de tão imprudente nisso? Ter saldo de caixa parado, sem fazer nada, não fazia sentido para mim (KNIGHT, 2016, p.84).

Esse foi o desabafo de um empreendedor, que estava em uma batalha cruel para vencer e realizar o que ele mesmo chamava de uma “ideia maluca”, que ele tinha concebido e colocado no papel pela primeira vez como um trabalho de graduação. A Blue Ribbon (nome original da empresa que depois viria a ser a Nike) precisava desesperadamente de dinheiro para poder continuar operando, dado o seu modelo de negócios. No entanto seu objetivo nunca foi captar dinheiro, a obsessão de Knight era com calçados. Dinheiro só fazia sentido para ele se significasse mais calçados.

ATENDENDO ÀS NECESSIDADES SOCIAIS

Vamos voltar um pouco mais ao passado e olhar para Henry Ford, um empresário revolucionário, que transformou o automóvel em um produto de massa, com impactos longevos sobre a economia e a sociedade. Ele cita:

Henry Ford, fundador da Ford Motor Company, disse em *Os princípios da prosperidade*: Caçar dinheiro não é a essência dos negócios (FORD, H. *Os princípios da prosperidade*, 1954, p.21).

A ironia salta aos olhos. “Caçar dinheiro” consegue, em duas palavras, sintetizar todo um modo de ver o mundo. Perspicaz, Ford também captou, com sua frase lapidar, que o dinheiro era necessário, somente não fazia parte da “essência”

dos negócios. De fato, negócio é atividade, é ação, é um fazer específico. A essência, portanto, deve estar no “fazer”.

Mesmo tendo sido o grande promotor do sistema de produção em massa, Ford não considerava que esse era o seu objetivo. Para ele, a essência era “dedicar dias e noites, às vezes anos, primeiro ao estudo de um artigo que corresponda do modo mais perfeito aos desejos e às necessidades do público e, depois, a melhor maneira de fabricá-lo” (FORD, 1954, p. 10). Ou seja, a essência estaria em um fazer específico, na produção de “um artigo que corresponda, do modo mais perfeito, aos desejos e necessidades do público”. Esse artigo pode ser um carro. Ou calçados. Ou o que quer que seja.

Com clareza, Ford percebeu que, uma vez atendida a necessidade social, o lucro viria. Ele seria uma consequência automática da realização de um bom trabalho na compreensão e no atendimento das demandas da sociedade.

Henry Ford sobre lucro: Deste modo, quando a base da produção se muda do fito de lucro para o de ‘serviço’, o negócio estará consagrado e o lucro será imenso (FORD, 1954, p.10).

Assim, fica bem claro o entendimento de Ford que as empresas eram algo mais do que locais de compra e venda para obter lucro. As empresas são instituições, soluções duradouras que a humanidade encontra para resolver seus problemas. Quando afirma que “as empresas são o meio da coletividade prover as suas necessidades”, Ford mostra claramente essa perspectiva.

Antes de existirem empresas como as que conhecemos, a principal forma de satisfação das necessidades eram as relações pessoais, individualizadas e com pessoas conhecidas, no ambiente feudal do mundo medieval. A principal produção era a oriunda da agricultura, e quem tinha poder e recursos eram os donos de terras. As pessoas trabalhavam em regime de servidão para os proprietários de terras, dedicando parte de seu tempo para cultivar as terras destes; além de entregar a eles também parte do que produziam em suas próprias terras.

A necessidade de alimentos era suprida, basicamente, pela produção agrícola. Outras necessidades, como vestuário, itens para a habitação, remédios etc., eram atendidas pela comunidade local, sob demanda e em quantidades pequenas. Quando alguém precisava de um sapato, procurava aquela pessoa na comunidade

que mais tinha talento para produzir sapatos e encomendava um par. Depois de um tempo, recebia seus calçados, pagando com outros produtos — a economia acontecia principalmente na base do escambo. Cada pessoa tinha um ou dois sapatos. E só.

As relações eram pessoais, diretas e entre famílias que interagiam e se conheciam por séculos. Não havia “mercado”, este grande sistema que, hoje em dia, possibilita trocas generalizadas entre pessoas desconhecidas. O senhor feudal tinha algumas obrigações éticas para com seus servos, como o de protegê-los contra invasores. Os servos tinham uma série de compromissos para com o senhor feudal, como o de atuar em seu exército. Eram relações, por assim dizer, analógicas — ditadas pela tradição e pelo costume. As obrigações não eram quitadas em moeda que, aliás, não tinha grande influência naquele mundo.

A empresa, na forma como denominamos hoje — uma pessoa jurídica, com responsabilidade limitada ou de propriedade anônima —, acabou se revelando um modo muito mais eficaz para atender as necessidades da sociedade e dar conta de uma população crescente e cada vez mais concentrada nas cidades. As pequenas, médias e grandes empresas, ao redor do mundo, criaram um nível de riqueza jamais visto e foram responsáveis por retirar milhões de pessoas da pobreza em todos os continentes. Dedicaram-se a produzir uma quantidade vastíssima de itens, dos imprescindíveis aos supérfluos, proporcionando a cada pessoa, na atualidade, um cardápio de escolhas muito mais amplo do que aquele de alguém que tenha vivido na Idade Média, por exemplo. Por conta desses pontos de “vida” (ver mais na Regra nº8 *Decida rápido e com o máximo de participação*), as empresas modernas trouxeram um progresso sensacional para a humanidade em um tempo bem curto em termos históricos — em menos de três séculos.

EMPRESAS COMO INSTITUIÇÕES

As empresas tornaram-se instituições e são uma solução estável e perene para um problema que aflige a todos. A resposta técnica e adequada para atender às transformações do sistema de necessidades sociais. Não importa a natureza de sua propriedade — privada ou estatal — as empresas têm uma função pública e devem ser onipresentes. Não importa o regime político do país (democracias, ditaduras, repúblicas, monarquias etc.) ou sua orientação econômica (capitalista,