

P: Como saber que a empresa atingiu a excelência? R: Se você acha que a atingiu, então não chegou lá

Tom Peters

por Mariana Iwakura

*Quer ter um negócio perfeito? O guru **Tom Peters** lhe dirá que, bem, não existe perfeição. Ser melhor é um processo contínuo, exige que o líder dê o exemplo e se livre dos lugares-comuns sobre gestão.*



Tom Peters é um guru que evita os lugares comuns em que caem muitos conselheiros de gestão. Como atingir a excelência? Ele afirma que o caminho é difícil — e sem fim. Bons funcionários são aqueles que encantam os clientes e trazem resultado? Isso não adianta muito se não tiverem caráter. Como evitar erros na empresa? Não se deve evitar erros, e sim estimulá-los. Nesta entrevista exclusiva a Pequenas Empresas & Grandes Negócios, Peters dá respostas surpreendentes, que convidam à reflexão. Ele esteve em São Paulo em agosto para participar do Fórum HSM de Estratégia.

Quais aspectos devem ser priorizados para uma empresa ser excelente?

A excelência aplica-se a 100% das pessoas da empresa, tanto ao caixa e à recepcionista quanto ao engenheiro e ao cientista. Vale também para um funcionário de 23 anos que está no começo da carreira e não contou com uma boa formação. Mas há uma pré-condição: o caráter e o comportamento dos líderes. É impossível esperar que a excelência vá acontecer sem que todos vivam para buscá-la. Isso vale para empresas com duas pessoas ou com 200 mil pessoas.

Como é possível perceber que a empresa chegou lá?

Se você acha que atingiu a excelência, então não a atingiu. Trata-se de um alvo em movimento. A excelência não pode ser alcançada porque é uma atitude que todos principalmente o líder devem levar para o trabalho a cada dia. Você pode ter 73 anos de idade e ser muito rico, mas ainda não chegou lá. Eu sempre digo que a excelência não é um objetivo, é o que você vai fazer nos próximos cinco minutos. Há parâmetros que servem de referência você pode verificar se as vendas cresceram, por exemplo. Mas os critérios variam, cada um sabe o seu. E a métrica não é tão simples. A maneira como se faz a coisa é tão importante quanto o resultado. Existem atletas que ganham jogos, mas não são pessoas muito

honestas.

O que tem mudado na maneira de liderar?

Acredito que a liderança hoje é exatamente a mesma de sempre. A energia e a inspiração que o presidente Lula deu ao Brasil é o mesmo tipo de liderança de pessoas como Abraham Lincoln (ex-presidente dos Estados Unidos). Ou mesmo de figuras históricas, como Alexandre, o Grande, que viveu há milhares de anos.

TOM PETERS

QUEM É: engenheiro civil e tem MBA e doutorado pela Universidade Stanford, nos Estados Unidos

O QUE FAZ: é um dos principais gurus de gestão de empresas do mundo e coautor do best-seller *Vencendo a Crise (In Search of Excellence)*, de 1982

SITE: www.tompeters.com

Como sua visão de liderança se aplica a uma empresa?

O proprietário de uma pequena empresa de contabilidade que deixa claro para seus clientes que irá apoiá-los e que será seu parceiro é, com certeza, carismático. Mas não se trata apenas de fazer bons discursos. O carisma silencioso — características como entusiasmo, determinação e energia está disponível em qualquer época, para qualquer pessoa ou contexto.

Ainda que os gestores abusivos tenham diminuído, até pelo aumento de processos de assédio moral, chefes autoritários continuam comuns?

Com certeza. Há maus presidentes e maus chefes e, infelizmente, você e eu não viveremos para ver o fim deles. Se você é um grande líder, precisa fazer o possível para que seus funcionários não se tornem maus chefes e se livrar deles quando vê evidência de mau comportamento. Mas o líder tem que se comportar de maneira impecável, principalmente na questão do gênero. Esse tipo de discriminação está vivo em todo o mundo. É preciso notar que as mulheres vão dominar o mercado de trabalho e a política. E, francamente, muitos homens não aceitam isso.

Como se incentiva a inovação e a excelência em uma equipe?

É preciso fornecer às pessoas o máximo de treinamento possível, e garantir assim que tenham as ferramentas para fazer o trabalho. Mas isso não basta. O líder é quem dá o direcionamento. Ele precisa explicitar que espera o melhor das pessoas. É como em uma escola. Quando um diretor consegue melhorar a turma inteira, não é porque os alunos acordaram diferentes um dia. É porque ele deixa claro o que é aceitável ou não.

Mas, em uma empresa, como se faz isso? Os sistemas de bônus funcionam para motivar, por exemplo?

Os bônus são uma boa forma de reconhecimento, mas não se dá um bônus por caráter. Eu posso lhe dar um bônus se você é uma ótima garçonete no meu restaurante, aumenta o faturamento e deixa os clientes felizes. O prêmio é, em parte, decorrente de uma boa atitude, mas não de um bom caráter. O certo é contratar pessoas de caráter e despedir as que não o têm. Além disso, o líder precisa se comportar bem sempre. Os líderes não podem estar em um dia ruim, principalmente nos dias ruins.

O senhor costuma dizer que as palavras mais importantes em uma empresa são “o que você acha?”. Por quê?

É uma questão de respeito. Se eu peço a sua opinião, esse interesse demonstra que você é uma pessoa de valor. Você, funcionário de 17 anos, tem algo a dizer para mim, gerente de 37 anos.

Mas, depois de perguntar a opinião de todos, alguém não tem de dar a palavra final? Essa estratégia não pode acabar em anarquia?

Não há nada de errado com um pouco de anarquia, se as pessoas estão crescendo e inovando. O sargento tem a palavra final quanto aos seus soldados em uma zona de guerra. Mas a palavra final, na verdade, é a motivação desses soldados. Posso ter muito poder sobre você, mas não serei um grande líder se você não estiver motivado por seus colegas ou por seu país para desempenhar bem uma determinada missão. Voltando à política: o presidente Lula não pode dar ordens para todos os brasileiros; ele pode encorajá-los e dar um exemplo de comportamento, mas não pode dizer o que eles devem fazer.

A configuração multidisciplinar é a melhor forma de compor equipes?

Com certeza. Deve haver diversidade de todo tipo. Nos Estados Unidos, as mulheres fazem a maior parte das compras. Por isso, deveriam fazer a maior parte do marketing e decidir o que vai estar nas prateleiras. Os executivos de uma empresa precisam se parecer com seus clientes. Se eu tenho uma rede de supermercados no sul da Califórnia, onde a população hispânica é grande, eu tenho de inserir um número razoável de hispânicos na minha equipe. Mas é preciso ter diferentes pontos de vista. Pessoas que têm e pessoas que não têm curso superior, por exemplo.

Mas isso não pode levar à confusão? Ou a uma equipe que não chega a um denominador comum?

Sim. Mas por que chegar a um denominador comum se for para alcançar a resposta errada? A vida é bagunçada. A excelência não é disciplinada. É trabalhar muito e dar suporte para colegas e clientes. Se eu incentivo alguém a inovar, a pessoa vai fazer muitas coisas bobas. Mas prefiro que as pessoas tentem e façam muitas coisas bobas a que façam sempre a coisa errada porque eu mandei ser dessa forma.

Como é possível inovar sem gastar muito dinheiro?

Inovar não significa gastar milhares de dólares. Se eu tenho um restaurante, inovar é decidir que quinta-feira é dia de comida italiana. Eu experimento, vejo se os clientes gostam da ação. Inovar é fazer experiências sempre, mas a maioria dessas tentativas não custa muito. Isso é um mito. Grandes mudanças vêm de começos pequenos. Por exemplo, uma maneira de fazer as crianças escolherem menos comida prejudicial à saúde nas escolas é colocar as frutas e os vegetais no balcão antes das opções com muito carboidrato. As crianças passam a preencher boa parte do prato com maçã e cenoura e sobra menos espaço para o hambúrguer.

Como se busca a inovação? De onde vem a ideia de mudar a ordem da comida, por exemplo?

Se eu sou responsável pelo serviço de alimentação em uma escola, eu visito outras escolas e leio o máximo possível sobre o tema. Consulto a associação de gestores de alimentação em instituições de ensino. Converso com os pais. Faço o possível para colher novas informações. Há algum tempo, fiz um treinamento de atendimento ao cliente com uma empresa de asfalto e concreto. Antes de eu ir até lá, o líder pediu a todos os funcionários que coletassem exemplos de bom e mau atendimento ao consumidor, no cinema, na lavanderia, no restaurante e até na igreja. Depois, eles aplicaram esses exemplos ao atendimento que fazem na empresa.

Então ter muita informação é importante para inovar?

Sim, mas um fator central para a inovação é incentivar a curiosidade. Quando temos bebês em

casa, deixamos os ambientes à prova de crianças. Tiramos os objetos do alcance delas. Mas as crianças têm de pegar coisas que não entendem — e até quebrá-las. Elas devem se comportar mal. Claro que não queremos que corram perigo, mas nós protegemos além da conta os nossos filhos. Há pessoas que são descuidadas, mas há outras que são protetoras demais.

Mas, talvez, em uma empresa, o líder pense que um erro do funcionário vá afetar o resultado do negócio.

Não, pelo contrário. É preciso provar que o funcionário pode cometer erros, fazer bagunça, responsabilizar-se por isso e depois tentar outra coisa. Sam Walton, que fundou o Walmart, disse que a coisa mais importante que ele fez foi cometer muitos erros, porque isso significava que ele estava aprendendo rapidamente.

O JURAMENTO DOS LÍDERES PARA BUSCAR A EXCELÊNCIA, POR TOM PETERS

1>>> Nós, líderes, atuamos no ramo do crescimento e do desenvolvimento humano, da aspiração à excelência

2>>> Nós, líderes, só crescemos quando todos os nossos colegas estão crescendo

3>>> Nós, líderes, só temos sucesso quando todos os nossos colegas obtêm sucesso

4>>> Nós, líderes, só marchamos em direção à excelência quando nossos colegas estão fazendo o mesmo

Fonte: Pequenas Empresas & Grandes Negócios, set. 2010. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com>. Acesso em: 23 set. 2010.