

EDUARDO FERRAZ

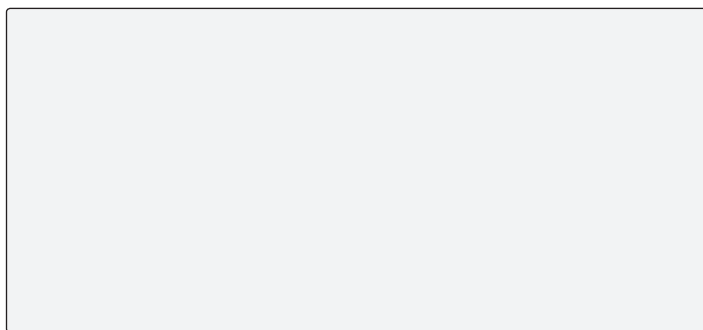
GENTE DE RESULTADOS

Manual prático para formar e
liderar equipes enxutas de alta performance

Copyright © Eduardo Ferraz, 2018
Copyright © Editora Planeta do Brasil, 2018
Todos os direitos reservados.
www.eduardoferraz.com.br

Preparação: Geisa Oliveira
Revisão: Elisa Martins e Eliana Rocha
Diagramação: Maurélio Barbosa | designioseditoriais.com.br
Capa: ?????

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ



2018
Todos os direitos desta edição reservados à
EDITORA PLANETA DO BRASIL LTDA.
Rua Padre João Manuel, 100 – 21ª andar
Ed. Horsa II – Cerqueira César
01411-000 – São Paulo-SP
www.planetadelivros.com.br
atendimento@editoraplaneta.com.br

Sumário

PREFÁCIO.....	7
PRÓLOGO	11
INTRODUÇÃO	15

PARTE 1

AUTOCONHECIMENTO E ANÁLISE

1 QUAL É SEU ESTILO DE LIDERANÇA?	27
Os cinco estilos de liderança.....	27
Estilo 1 – Protetor.....	32
Estilo 2 – Trator.....	37
Estilo 3 – Centralizador	41
Estilo 4 – Empreendedor	46
Estilo 5 – Misto	50
2 SWOT PESSOAL	57
3 SWOT EMPRESARIAL	67
4 PERFIS PROFISSIONAIS – QUAL O LUGAR CERTO PARA CADA UM DELES?	83
Perfil 1 – Técnico.....	85

Perfil 2 – Acelerado	89
Perfil 3 – Sociável	93
Perfil 4 – Misto	96

PARTE 2
TOMADAS DE DECISÕES E ESTRATÉGIAS
PARA ALTA PERFORMANCE

5 GESTÃO NA PRÁTICA – CRITÉRIOS PARA DEMITIR, CORRIGIR, ORIENTAR, ESTIMULAR OU DAR CONDIÇÕES ESPECIAIS.....	101
Atitudes e resultados individuais	102
Avaliação prática	105
6 COMO ESCOLHER A PESSOA CERTA PARA SUA EQUIPE	121
Defina os parâmetros	122
Saiba onde e como encontrar talentos sem gastar muito	125
Faça a triagem/seleção dos candidatos	127
Conduza entrevistas eficazes.....	131
Monte uma matriz decisória e bata o martelo	137
7 CONSTRUINDO A ALTA PERFORMANCE.....	145
Implante a cultura da transparência.....	146
Motive seus colaboradores	148
Potencialize a maturidade	152
Dê feedbacks	156
8 ESTÁGIOS DE PERFORMANCE	177
Estágios 1 a 3 – Baixa performance	179
Estágios 4 a 5 – Média performance	181
Estágios 6 a 7 – Boa performance	183
Estágios 8 a 10 – Alta performance	185
PARA CONCLUIR: OS QUATRO GRANDES DESAFIOS PARA A ALTA PERFORMANCE.....	195
AGRADECIMENTOS	197
O AUTOR	199
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	201

Prefácio

Talvez a palavra que melhor defina os tempos atuais seja *velocidade*. Muito dessa pressa decorre da enorme rapidez com que novas informações são geradas e da possibilidade que cada indivíduo tem de, a partir de um trivial smartphone, dispor de uma janela para o mundo, com acesso amplo ao conhecimento e à tecnologia de ponta.

No entanto, toda essa disponibilidade coloca organizações de todos os portes em uma posição nunca antes experimentada. Afinal, a época em que era possível obter vantagem competitiva apenas a partir da informação/tecnologia ficou para trás, já que praticamente todos têm acesso aos mesmos dados.

Assim, um grande diferencial passou a ser a capacidade (e o bom senso) de selecionar o que realmente vale a pena nesse enorme leque de opções. Na área de gestão de pessoas não é diferente, pois quase todos os dias surge alguém com uma “fórmula milagrosa” para alcançar grandes resultados com pouco

esforço e de maneira rápida. Essa é uma característica do contexto atual: a busca por soluções fáceis que resolvam problemas difíceis e que tragam resultados imediatos.

A má notícia é que esse tipo de abordagem simplista quase sempre é um engodo, pois soluções mágicas omitem o principal diferencial competitivo em qualquer empresa, que é passar, obrigatoriamente, pelo difícil processo de encontrar, preparar, motivar e liderar profissionais talentosos de forma consistente e duradoura.

Na prática, essa situação exige que o gestor saiba priorizar as informações que realmente são úteis para aproveitar o que cada membro de seu time tem de melhor, pois as equipes precisam ser cada vez mais enxutas e eficazes.

A informação é o meio, mas o fim está nas pessoas. É por isso que *Gente de resultados* nasce como um livro indispensável para o líder que deseja formar uma equipe excepcional.

Para começar, Eduardo Ferraz apresenta uma obra solidamente alicerçada em trinta anos de experiência prática, complementada por um ótimo trabalho de pesquisa e análise que oferece sustentação aos argumentos aqui encontrados.

Além disso, o autor foge do caminho fácil da generalização ao se posicionar de forma corajosa em relação a um tema tão delicado, respeitando a individualidade de cada um, mas com foco em ações concretas para posicionar as pessoas certas nos lugares certos – premissa básica para a criação de times verdadeiramente extraordinários.

A estruturação do conteúdo e o estilo de escrita de Eduardo conseguem transformar um assunto complexo e repleto de nuances em uma leitura agradável, com um passo a passo que pode ser implementado por qualquer gestor. Outra vantagem é que, apesar de a teoria servir para negócios de todos os portes,

a maioria dos casos apresentados trata de pequenas e médias empresas, justamente o segmento mais carente em termos de estratégias e métodos de gestão.

Por tudo isso, penso que esta obra é um precioso guia para nos orientar pelo tortuoso caminho de criar empresas fora de série, a partir daquilo que qualquer organização tem de mais importante e valioso: gente que faz a diferença.

Ricardo Amorim

Economista, apresentador do programa *Manhattan Connection* da GloboNews. Eleito pela *Forbes* uma das cem pessoas mais influentes do Brasil.

Prólogo

Conheci Eduardo Ferraz em nossas palestras de gestão pelo Brasil. E à medida que eu lia as suas palavras neste livro, lembrava-me das primeiras lições que tive sobre a vida dos negócios, na fazenda onde vivi com a minha família até os 10 anos de idade. Meu pai, que era fazendeiro e fazia negócios ao lado dos filhos pequenos, sempre dizia: “Se quer uma boa colheita, faça um bom preparo da terra e escolha uma boa semente”.

Ora, o que mais nos quer dizer Eduardo quando ressalta a importância de que um líder tenha o *autoconhecimento* (conhecimento sobre a sua forma de agir e liderar); o *conhecimento do seu negócio* (como, por exemplo, os valores da empresa); e o *conhecimento sobre as pessoas e seus perfis profissionais* (como ter a pessoa certa, no lugar certo e como desenvolver e reter esses profissionais)?

Hoje em dia, já não vivemos em uma época em que há tempo para testar e errar. Não podemos mais fazer a gestão de pessoas de uma forma intuitiva, com tentativas e erros.

Eu costumo falar que quando cheguei a Brasília, tinha apenas duas coisas: um sonho e um diploma! Quando eu e minha sócia, Sandra, resolvemos abrir o Laboratório Sabin, não sabíamos fazer gestão. Nós tivemos que aprender e estudamos muito! Trata-se de um exercício constante, fundamental para o desenvolvimento e inovação: viajamos buscando inspiração nas melhores organizações pelo Brasil e pelo mundo; pesquisamos as melhores práticas que as outras organizações possuem; alinhamos nossos processos seguindo modelos que realmente geram resultados positivos.

Além disso, conforme Eduardo elucida detalhadamente em seu livro, a forma como o líder pensa, fala e age deve ser observada minuciosamente. A cultura da organização estará diretamente atrelada ao seu jeito de ser: as pessoas se adaptam por meio do exemplo; da observação. Coerência é fundamental.

É por esse e outros motivos que sou uma entusiasta de ferramentas como este livro, de compreensão e estudo, para que possamos aprender e aperfeiçoar nossas formas de fazer gestão! Desenvolver uma equipe de alta performance em sua organização requer um forte sistema de gestão de pessoas: uma liderança preparada para inspirar pessoas a realizarem objetivos e metas, mas, ao mesmo tempo, dar oportunidade aos sonhos delas! Somente assim elas poderão desenvolver a organização enquanto caminham para a autorrealização.

Portanto, Eduardo oferece com este livro um bate-papo de qualidade com o empreendedor e líder, que deseja alcançar a alta performance, de forma consciente, transparente e segura. Ele faz isso de forma fluida, por meio da apresentação de histórias e da construção de matrizes de análise, junto com o leitor, traçando esse caminho fundamental que já falamos aqui: conhecer bem a si mesmo; os perfis profissionais e o próprio negócio.

Trata-se de um manual prático para a sua atividade profissional com pessoas, sempre pautado em um olhar analítico, atento e global da questão, sem perder de vista as especificidades desse trabalho. Afinal, ninguém leva ninguém aonde ainda não chegou, não é mesmo?!

Sendo assim, esta é, sem dúvida, uma leitura obrigatória para líderes que desejam transformar seus sonhos, e o das pessoas, em atitudes e, por fim, em resultados!

Janete Vaz

Presidente do Conselho de Administração do Grupo Sabin

Introdução

De todas as medidas relevantes a serem tomadas para obter excelentes resultados, a mais importante será contar com uma equipe impecável. Jim Collins, renomado estudioso na gestão de negócios, compara empresas com embarcações – e afirma que o comandante (tanto de pequenos como de grandes barcos) deve ter quatro grandes desafios para atingir a alta performance:

1. Embarcar as pessoas certas e desembarcar as erradas.
2. Colocar as pessoas certas nas funções certas.
3. Decidir a rota com as pessoas certas.
4. Ter como principal prioridade manter ao menos 90% das pessoas certas nos lugares certos.

Vamos analisar uma situação real para entender como funciona esse cenário na prática. Imagine os desafios do capitão de um barco pesqueiro de caranguejos gigantes no Alasca

(se ainda não assistiu, procure ver alguns episódios do programa *Pesca Mortal*)¹ com apenas cinco tripulantes: a viagem dura vários dias; as condições climáticas são terríveis (frio intenso e tempestades constantes); em alguns períodos, trabalha-se mais de dezoito horas por dia para aproveitar locais promissores; as ondas são altíssimas e imprevisíveis; qualquer descuido pode ser fatal ou causar sérios ferimentos nos marinheiros.

Em compensação, a remuneração é muito atrativa – trabalha-se dois meses para receber, em uma boa temporada, o equivalente a um ano de trabalho normal. O interessante é que, apesar de os barcos e equipamentos serem semelhantes, e todos atuarem na mesma região, alguns capitães têm resultados consistentemente melhores, por muitos anos, e alguns, mesmo experientes em outras situações, desistem nas primeiras tentativas dessa modalidade de pesca. Quando os melhores comandantes são questionados sobre os motivos de tamanha diferença de resultados, as respostas são muito parecidas: “O que faz a diferença é saber recrutar, treinar e liderar a equipe, pois é um trabalho em que falhas, além de gerar prejuízo, podem ser fatais”.

Se um dos tripulantes enjoa em situações extremas, não consegue ficar acordado por muito tempo, tem dificuldade de executar suas tarefas ou se machuca, a equipe perde imediatamente 20% ou mais da produtividade, sobrecarregando os demais. Se dois marinheiros tiverem problemas, a viagem acaba e o prejuízo é irrecuperável, pois a janela de atividade é restrita. Duas temporadas ruins podem levar o capitão à falência.

O problema é que os melhores marinheiros estão empregados ou são donos do próprio barco, o que obriga o comandante

1. <http://www.brasil.discovery.uol.com.br/natureza/pesca-mortal/>

a gastar uma fortuna para tirar um profissional da concorrência (correndo o risco de ele não se adaptar ao seu modelo de trabalho) ou recrutar e treinar novatos promissores (cujo risco também é grande). Ou seja, é um trabalho difícilimo, além de muito arriscado.

Analisemos a situação em outro tipo de embarcação. Imagine que o capitão de um navio de cruzeiros turísticos recebe a ordem de demitir 20% dos quinhentos tripulantes e o critério de corte é o profissional com diária ou salário mais alto. A justificativa da operadora é que os custos estão muito elevados e que é necessário “enxugar” a equipe. O comandante obedece e demite artistas, chefes de setor, crupiês, garçons, cozinheiros, pessoal de limpeza e de manutenção, recreadores, atendentes etc. Como não houve um critério justo (atitudes ruins ou resultados abaixo do esperado, por exemplo), muita gente de boa performance saiu, apenas porque ganhava mais. Provavelmente haverá perda significativa na qualidade dos serviços, não apenas pela sobrecarga de trabalho, mas pelo fato de muitos tripulantes que serviam como referência terem sido dispensados. Os passageiros rapidamente perceberão muitas falhas, começarão a divulgá-las em mídias sociais e a empresa perderá receitas. Esse foi o típico enxugamento “burro”, pois um profissional muito competente faz um trabalho melhor que três medianos e, é óbvio, ganha mais.

Façamos uma correlação: para alcançar ótimos resultados, os comandantes de pequenas ou grandes empresas precisam trabalhar com equipes enxutas, contudo na medida certa, ou seja, um número mínimo, mas suficiente, de profissionais qualificados e comprometidos, que dão o seu melhor e que recebem proporcionalmente aos resultados que geram. O grande desafio é encontrar e manter apenas pessoas com tais características.

Donos de pequenos negócios (dados do Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – mostram que o Brasil tem cerca de nove milhões de micro e pequenas empresas)², na esmagadora maioria das vezes, não contam com departamento de recursos humanos ou consultoria especializada em gestão de pessoas. Há ainda milhares de chefes que, apesar de não serem proprietários do negócio, comandam times reduzidos. Em outras palavras, a maior parte dos gestores brasileiros precisa trabalhar com equipes enxutas. Entretanto, quase toda a literatura que trata do tema gestão de pessoas é voltada às empresas cujos líderes podem contar com recursos (pessoal, orientação, treinamento, estrutura, tempo e dinheiro) que poucos chefes brasileiros têm, e a maioria relata muitas dúvidas sobre que caminho seguir.

Ouçó muito: “Pago pouco, não tenho uma estrutura que possibilite treinamentos constantes e, principalmente, não consigo oferecer perspectivas em longo prazo. O mais desesperador é que, muitas vezes, funcionários promissores pedem demissão por motivos banais ou por salário apenas um pouco maior. Isso faz com que eu me sinta frustrado e desmotivado para investir tempo na formação das pessoas. Como contratar, formar, reter, motivar e desafiar profissionais de alto potencial com poucos recursos financeiros?”.

Outro caso comum diz respeito aos empresários que ficam divididos quando parentes trabalham em sua empresa. Escuto com frequência: “Adoro meus parentes, mas tenho enorme dificuldade de gerenciá-los: se os protejo, perco autoridade com os demais funcionários; se sou exigente, crio ressentimentos que interferem na vida familiar. Como agir?”.

2. <http://goo.gl/Hv1Cfn>.

E não é só isso. A maioria dos gestores de médias e grandes corporações (diretores, gerentes, supervisores e coordenadores) também tem equipes reduzidas, mas é pressionada a diminuir custos e trabalhar com menos colaboradores. Muitos desses profissionais dizem: “Meus subordinados estão sobrecarregados e, mesmo assim, sou cobrado para pressioná-los ainda mais para melhorar os resultados. Como liderá-los em um contexto tão difícil, se me sinto impotente em lidar com minhas próprias demandas?”.

São dúvidas que se repetem bastante e podem ser resumidas em uma questão principal: “Como eu, líder de uma equipe enxuta – que não sou poderoso, rico ou famoso –, faço para alcançar a alta performance por meio das pessoas? Como posso utilizar uma metodologia que dependa mais de mim do que de terceiros?”.

Conheço essa demanda e sinto-me confortável para propor soluções porque as testei, na prática. Nos últimos trinta anos, estimo que tenha investido mais de trinta mil horas de trabalho em atividades de consultoria, treinamentos e palestras na área de gestão de pessoas (que também envolve negociação e vendas) em empresas de todos os portes. Coordenei dezenas de processos de seleção, entrevistei pessoalmente milhares de candidatos e acompanhei muitos deles por vários anos após a contratação.

Elaborei vinte e quatro colunas mensais sobre gestão em pequenas e médias empresas, gravei mais de duzentos vídeos sobre empreendedorismo, liderança e carreira para o site da revista *Exame* (há uma lista nas referências bibliográficas, p. 201) e escrevi quatro livros, que são best-sellers e tratam de alguns desses temas.

Também analisei e respondi centenas de perguntas sobre o assunto e realizei muitas sessões de aconselhamento a clientes para ajudá-los a posicionar as pessoas certas nos lugares certos.

Além disso, contei com críticas e sugestões de profissionais muito gabaritados – os quais cito nos agradecimentos –, que leram as primeiras versões deste material.

Após ouvir toda essa massa crítica (a responsabilidade pelo texto é apenas minha), procurei escrever com objetividade e clareza, e evitei subestimar a inteligência do leitor com soluções mirabolantes ou impraticáveis. Por personalidade e estilo, prefiro errar pelo excesso que pela omissão. Por isso, utilizo com frequência a seguinte frase com meus clientes: “Agora que conheço a situação, se estivesse em seu lugar faria da seguinte forma [...]”. E será dessa maneira que procederei em muitos temas do livro.

Para ser o mais didático possível, usarei no final da maioria dos capítulos cinco casos que terão continuidade (os mesmos personagens passarão por diferentes estágios de melhoria no decorrer do livro) até o encerramento. As histórias estão relacionadas com a gestão de equipes enxutas, que é o principal propósito deste material; contudo, a mesma lógica pode ser aplicada a empresas de qualquer porte.

O leitor também perceberá que a maioria dos exemplos remete a profissionais cujo trabalho é mais mental que físico. Penso, assim como muitos outros, que o trabalho braçal ou repetitivo está sendo substituído, cada vez com mais rapidez, por alguma forma de automação ou inteligência artificial. Para reforçar a importância desse novo paradigma, Jim Collins usa uma frase impactante e verdadeira: “Pessoas não são o ativo mais importante de uma empresa. As pessoas certas é que são”.

Esse conceito vale para qualquer negócio, porém é ainda mais relevante para equipes reduzidas, já que apenas uma “pessoa errada” no grupo de trabalho pode colocar todo o negócio em risco.

Portanto, este livro é um manual prático para líderes que gostariam de obter alta performance em sua atividade profissional por meio das pessoas certas.

Para facilitar a leitura, organizei o livro em duas partes:

Na **Parte 1 – Autoconhecimento e análise**, veremos que, para montar um time de alta performance, você precisa conhecer a fundo tanto seu jeito de ser como em que situação está seu negócio. Isso tem muito a ver com sua personalidade, mas também com sua equipe atual e o ambiente da empresa. Para tanto, estruturei esta parte do livro em quatro capítulos. No capítulo 1, estudaremos cinco estilos de liderança (protetor, trator, centralizador, empreendedor e misto) que têm vantagens a serem aproveitadas, mas também pontos negativos que precisam ser melhorados. Você poderá conhecer seu estilo por meio de um teste.

No capítulo 2, analisaremos a SWOT pessoal: quais são seus pontos fortes e pontos fracos? Para quais ameaças você deveria se preparar, e quais oportunidades aproveitar? A análise desses quatro pontos dará ferramentas para você preparar um plano de ação pessoal.

No capítulo 3, veremos como analisar a SWOT de sua empresa ou de seu negócio, ou seja, como lidar com pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades para preparar um planejamento consistente para os próximos meses e anos.

No capítulo 4, estudaremos os quatro perfis profissionais mais comuns (técnico, acelerado, sociável e misto) e como adequar cada um deles às funções em que possam render o máximo.

Na Parte 2 – Tomadas de decisões e estratégias para alta performance, veremos parâmetros muito claros para você tomar decisões importantes sobre como agir com sua equipe, como agregar novos profissionais ao negócio e até como começar a montar um time vencedor do zero, se for o caso. Esta parte está dividida em outros quatro capítulos.

No capítulo 5, estudaremos critérios para definir quem você deve demitir, orientar, treinar e a quem dar condições especiais.

No capítulo 6, mostraremos como escolher a pessoa certa para agregar a sua equipe. Você verá onde procurar, como fazer a triagem dos currículos e como conduzir uma entrevista eficaz.

No capítulo 7, veremos como construir a alta performance aproveitando, ao máximo, o potencial de cada um de seus colaboradores, definindo uma cultura meritocrática, usando técnicas de feedback, motivando as pessoas e estimulando o aumento do nível de maturidade para as tarefas mais importantes.

Por fim, no capítulo 8, veremos como evoluir gradativamente nos estágios de performance e que atitudes e compromissos pessoais farão a diferença para que você utilize as propostas deste livro para obter grandes resultados.

Pontos importantes:

1. Usarei uma metodologia baseada na que pratico em consultorias e treinamentos. A parte 1 é um pouco mais teórica e contém vários exercícios de análise, o que requer um pouco mais de paciência. Alguns leitores podem perguntar: “Eu não poderia ir direto à parte prática? Pergunto, pois não tenho muito tempo nem paciência para ficar preenchendo exercícios”. A resposta é a mesma que dou aos clientes mais ansiosos: “Imagine o risco de irmos direto à ação (como trocar pessoas que não precisam ser trocadas, contratar gente que nada tem

a ver com a cultura da empresa ou criar estratégias incompatíveis com seu real projeto de vida) antes de termos todas as informações necessárias. É como você ir ao médico e dizer que precisa de um remédio para fortes dores crônicas, mas que não tem tempo para fazer os exames”. A chance de cometermos erros por não termos um diagnóstico correto é enorme. Por isso, minha sugestão é que você faça o passo a passo e preencha todos os exercícios. Na parte 2, garanto que, já tendo em mãos um diagnóstico preciso, você aproveitará muito melhor o conteúdo, e assim poderá levar, com segurança, sua equipe à alta performance.

2. As histórias e personagens são baseadas em situações reais que observei ou pelas quais passei. Tive, no entanto, o cuidado de mudar os nomes e, em alguns casos, alterar o ramo do negócio, para que as pessoas não possam ser identificadas, pois, como você observará na leitura, as empresas ou os negócios que elas comandavam estavam em sérias dificuldades em função de uma gestão equivocada.
3. Para facilitar a leitura, haverá clara diferenciação na apresentação (inclusive com diferentes letras e tons) da teoria e dos casos. Assim, será muito mais fácil uma releitura em que você só queira acessar o conteúdo teórico ou apenas lembrar as histórias.
4. Desenvolvi os primeiros modelos do teste que você verá quando comecei minha carreira de consultor, no início da década de 1990. Com o passar dos anos, foi sendo aprimorado mediante centenas de feedbacks até chegar à versão final disponível neste livro. O teste também poderá ser realizado no site <gentederesultados.com>.

Boa leitura!