

Filosofia de Gestão

MÁRCIO FERNANDES

Filosofia de Gestão

Cultura e estratégia COM as pessoas



Copyright © 2019 by Márcio Fernandes

A Portfolio-Penguin é uma divisão da Editora Schwarcz S.A.

PORTFOLIO and the pictorial representation of the javelin thrower are trademarks of Penguin Group (USA) Inc. and are used under license. PENGUIN is a trademark of Penguin Books Limited and is used under license.

Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 2009.

CAPA Eduardo Foresti/ Foresti Design
PROJETO GRÁFICO Tamires Cordeiro
PREPARAÇÃO Maria Fernanda Alvares
REVISÃO Ana Maria Barbosa e Clara Diamant
ILUSTRAÇÕES Felipe Blanco e Sérgio Adão

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Fernandes, Márcio

Filosofia de Gestão : cultura e estratégia com as pessoas / Márcio Fernandes. — 1ª ed. — São Paulo: Portfolio-Penguin, 2019.

Bibliografia

ISBN 978-85-8285-096-1

1. Administração de pessoal 2. Comportamento organizacional 3. Cultura organizacional 4. Liderança 5. Negócios 6. Organizações – Administração 7. Planejamento estratégico 8. Relações humanas I. Título.

19-30079

CDD-658.315

Índice para catálogo sistemático:

1. Filosofia de gestão : Cultura e estratégia :
Administração 658.315

Cibele Maria Dias – Bibliotecária – CRB-8/9427

[2019]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORA SCHWARCZ S.A.

Rua Bandeira Paulista, 702, cj. 32

04532-002 — São Paulo — SP

Telefone: (11) 3707-3500

www.portfolio-penguin.com.br

atendimentoaoleitor@portfolio-penguin.com.br

SUMÁRIO

PREFÁCIO

A inquietude de fazer o melhor 7

INTRODUÇÃO

O futuro chega bem depressa 13

1. As novas trilhas do desenvolvimento 25
2. A cultura e o Líder da Nova Liderança 62
3. Agora é a vez das Pessoas 4.0 92
4. O desafio do engajamento 126
5. Governança da Forma, vacina antirretrocessos 165
6. Os pontos essenciais da Filosofia de Gestão
Estratégica de Pessoas 197

APÊNDICE

Nenhuma pessoa cabe em caixas 235

POSFÁCIO

Pode acreditar: tem jeito de ser melhor, sim! 257

Agradecimentos 263

Referências bibliográficas e sites 267

PREFÁCIO

A inquietude de fazer o melhor

Conheço Márcio Fernandes há décadas, desde quando trabalhamos juntos em uma multinacional do setor automobilístico e ele estava em início de carreira. Naquela época, como a maioria dos jovens de hoje e de sempre, entre seus objetivos estava o tradicional “crescer na hierarquia corporativa”. Viagens, uma boa casa, carro novo... Com sua postura e atitudes, Márcio já deixava bem clara a disposição de se empenhar ao máximo para TER tudo de bom que o sucesso profissional poderia lhe oferecer. Com o passar do tempo, porém, observei que ele não só progredia como também amadurecia rapidamente, logo ultrapassando aquele objetivo inicial tão óbvio e básico. Além de buscar a própria felicidade, queria ajudar as outras pessoas a ser mais felizes. Foi isso que mais nos aproximou e nos une até hoje em nossa amizade: há em nós dois uma dose de inquietude que — ainda bem! — é canalizada para fazer o que consideramos o certo, o melhor para todos.

Iniciando suas trilhas, sempre nos intervalos para almoço, Márcio me metralhava com perguntas, e eu, já um pouco mais experiente, o provocava e instigava para que continuasse a buscar suas próprias respostas. Naquela época, com seu bom humor ca-

racterístico, ele me apelidou de Mestre dos Magos:* provavelmente porque eu também oferecia a ele mais perguntas do que respostas. Afinal, apoiar o desenvolvimento do outro não é dar respostas, mas apoiar a construção da autonomia. Hoje, fico satisfeito, pois Márcio me diz que fui um tutor à altura das inquietações dele e, com todo o talento que tem, me chamar de mestre é algo do qual me orgulho muito. O ponto mais forte de alinhamento entre nós, porém, era a vontade de tentar ser pessoas diferentes dos “chefes” a quem éramos obrigados a nos subordinar nas empresas que nos contratavam. “Eles” pareciam não enxergar nada nem ninguém além dos próprios interesses e, depois de conquistar a cadeira de gestor, dificilmente evoluíam o mindset para além do “Manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Ou ainda pior, quando eram flagrados em incoerências e parcialidades em relação à prática de valores e critérios, apelavam para outro clichê: “Faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço”. Para nós, era um desafio diário “simplesmente ter que obedecer” a gestores com esse perfil. Mas a realidade é que, nos idos da década de 1990, o diálogo entre “chefe” e “subordinado”, com raras exceções, costumava ser assim mesmo: começava com um clichê, terminava com outro e ponto-final.

Quando deixamos de trabalhar na mesma empresa, cada um a seu modo foi tentar realizar o objetivo de ser uma pessoa melhor. Eu já ocupava uma posição de destaque na liderança de uma multinacional, e Márcio ainda sonhava com a possibilidade de um dia ser um gestor focado em gente. Reflexivo e reservado, me desenvolvi profissionalmente na área de contabilidade e finanças, mas fiz especializações também em teologia. Márcio, por sua vez, com sua competência técnica e habilidade natural para se comunicar, logo ocupou as primeiras posições como líder corporativo e foi fazer especializações em gestão no Brasil e no exterior. De vez em quando, nos reencontrávamos para longas conversas e reflexões sobre o que

* Na série de desenho animado *Caverna do dragão*, o personagem principal era o Mestre dos Magos, que sempre dava diretrizes enigmáticas para um grupo de crianças perdidas em outra dimensão.

poderia ser diferente no mundo corporativo. E, principalmente, o que deveria mudar nas relações entre as pessoas na nossa vida e no dia a dia de trabalho. Ele nunca se conformou com o modelo de gestão frio e hierarquizado, tudo rígido e inflexível, cheio de “chefes” mandando em “funcionários”, que mal disfarçavam o desinteresse e, com frequência, dedicavam-se a guerras políticas e jogos de poder.

Para mudar tudo aquilo para melhor, Márcio acreditava que as empresas precisavam passar por um processo de humanização. Ou melhor, de (re)humanização das relações entre as pessoas. Segundo ele, com a pressa e as pressões da vida diária, parece que a pessoa “esquece” que é um ser humano e que os outros em volta dela também são seres humanos. E as relações empobrecem ou ficam tão áridas que morrem. Então, de vez em quando, é preciso parar e “lembrar” que nenhuma pessoa é só razão e efetividade e também não é só emoção e afetividade. É preciso (re)encontrar o equilíbrio entre essas duas dimensões para conseguir ser alguém melhor e ter o melhor para desfrutar.

À medida que progredia como líder, Márcio foi colocando em prática algumas dessas ideias baseadas em seus valores e critérios. Para ele, sempre foi impossível ver o melhor caminho e ficar parado, conformado e apegado à inércia. A essa altura, já havia conseguido construir algumas “ilhas paradisíacas” na convivência em família e com seus times de trabalho. Individualmente, tudo já estava mudando para melhor: o ambiente era leve e agradável, e os resultados conquistados ficavam acima da média, superando sempre as metas estabelecidas. Para usar as palavras do próprio Márcio, sua dimensão do EU e do TER (efetividade) estava satisfeita e feliz, mas a do SER (afetivo) continuava em sua inquietude, querendo compartilhar com todos o nível de consciência que havia alcançado.

Foi assim, fruto de um propósito e da vivência pessoal de Márcio como líder, que surgiu a Filosofia de Gestão (FG). Tenho orgulho de ter sido testemunha — e apoiador — de todo o processo de estruturação e dos valores, critérios e práticas que deram origem à FG e a seus quatro pilares: ACREDITAR, PRATICAR, MELHORAR e COMPARTILHAR. Daí em diante, você, que já assistiu às palestras e/ou

leu os outros livros do Márcio, conhece o resto da história quase tão bem quanto eu: acreditando, praticando, melhorando e compartilhando a FG e a Filosofia de Gestão Estratégica de Pessoas (FGEP), ele foi considerado pela revista *Você S/A* o líder mais admirado do Brasil em 2014; nomeado Executivo de Valor pelo jornal *Valor Econômico* em 2016; e, em 2017, na pesquisa anual da Great Place To Work (GPTW) obteve índice de 100% de confiança de seus quase 4 mil colaboradores, além de, pela segunda vez, ter sido escolhido como o líder mais admirado do Brasil. No período em que atuou como CEO, os indicadores de qualidade, produtividade, segurança e rentabilidade melhoraram de forma relevante, além de a empresa ter sido reconhecida sete vezes como a melhor para trabalhar no Brasil e três vezes na América Latina. Saber que participei de alguma forma disso, ajudando com as perguntas certas, me deixa muito orgulhoso e feliz. Não é sempre que uma amizade floresce tanto, também não é sempre que temos um líder querendo fazer as pessoas brilharem e se esforçando tanto por elas. Ser parte de uma jornada como essa foi e é um grande prazer.

Hoje, com muito mais experiência e conhecimento acadêmico e empírico, estamos novamente bem próximos. Depois de mais de vinte anos, como sempre, o que nos une é a convicção de que todos nós temos o potencial para ser uma pessoa melhor do que os “chefes tradicionais”, que aplicam a gestão do medo ou do conflito. Por isso, estamos sempre prontos e dispostos a apoiar os outros no processo de mudança para melhor. Isso significa que nosso atual propósito é: *construir no presente, com o maior número possível de pessoas, um futuro melhor para todos*. É por essa razão que, neste seu terceiro livro, Márcio compartilha as principais trilhas e formas práticas da FGEP, para que você também consiga superar os paradigmas mais tradicionais da sua vida, da Cultura Organizacional e da Gestão de Pessoas, promovendo o surgimento e a consolidação de uma Nova Cultura, um novo patamar de evolução adaptativa à realidade do século XXI, que resulta da participação inclusiva, com imparcialidade e flexibilidade para gerar mais eficiência e alta lucratividade. A estruturação e a divulgação da FGEP foram a forma encontrada

por Márcio para apoiar de maneira replicável e escalável o processo de mudança para melhor em favor da sociedade. Atualmente, esse é também meu objetivo como diretor da Thutor: compartilhar essa cultura de prosperidade, engajamento e equilíbrio em empresas de todos os portes e setores. Isso é o que me dá energia e me mantém animado, realizado e certo de que podemos criar um mundo novo, mesmo dentro do velho mundo corporativo.

Pela alegria e dimensão da responsabilidade, escrever este prefácio chegou a me dar um frio na barriga como há tempos não sentia, e eu o encerro expressando aqui publicamente toda a minha gratidão ao Márcio. Sou grato a ele, principalmente, por sua enorme capacidade de continuar inspirando em nós a inquietude de fazer sempre o que é o melhor para todos. Como teólogo e com o maior respeito por todas as religiões, peço a Deus que nos mantenha persistentes e coerentes e que muitas outras pessoas continuem buscando o que fazer — com foco especial no como fazer — para mudar tudo para melhor para todos.

MARCOS ROBERTO ALVES

Diretor administrativo e financeiro da Thutor

INTRODUÇÃO

O futuro chega bem depressa

Bem diante de nossos olhos, neste exato momento, um novo mundo está sendo construído. Tudo está em transformação e em permanente processo de transição. Com ciclos tecnológicos cada vez mais curtos, as mudanças são mais rápidas: o que era moderno ontem fica normal hoje e já está pronto para se tornar obsoleto amanhã. A disrupção é a nova constante, e a necessidade de adaptação bate diariamente à nossa porta. No século XXI, mais do que nunca, vale a frase de Einstein: “O futuro chega bem depressa”. * Basta olhar ao redor e ver as mudanças acontecendo. A integração de tecnologias da chamada Indústria 4.0**

* Albert Einstein (1879-1955), físico alemão que desenvolveu a teoria da relatividade em frase compilada em *The Ultimate Quotable Einstein*, de Alice Calaprice (2010).

** A expressão “Indústria 4.0” foi usada pela primeira vez na Feira de Hannover (Alemanha), em 2011, para se referir ao projeto de fábricas inteligentes, capazes de integrar os avanços da tecnologia da informação e da engenharia, tornando os processos de produção mais eficientes, autônomos e customizáveis. Ou seja, o objetivo era produzir mais e melhor com menos. No site da Feira de Hannover (Hannover Messe), você encontra informações atualizadas sobre a Indústria 4.0 em <www.hannovermesse.de/en/news/key-topics/industrie-4.0/>. Além desses textos em inglês, você pode acessar um artigo em português, no site da Fundação Instituto de Administração (FIA), disponível em: <fia.com.br/blog/industria-4-0/>. Entre na nossa plataforma interativa, pois as referências deste livro estão centralizadas ali para estimular nossa interação: <www.wavefg.com.br/notas/fg01>.

alavanca exponencialmente a eficiência produtiva das empresas. Enquanto isso, modelos de negócios que pareciam sólidos e estabelecidos são ultrapassados em velocidade vertiginosa. As mudanças no cenário desafiam nossa capacidade de reposicionamento. Para não ficar para trás, é preciso mudar também. E, mais do que nunca, é preciso ser ágil. Hoje, a evolução da estratégia e da gestão integrada e participativa nos negócios não é mais desejável ou necessária; é vital.

A tecnologia, porém, não está revolucionando apenas nossa forma de produzir e comercializar bens e serviços. A explosão das mídias sociais, por exemplo, tem causado profundas mudanças comportamentais, transformando a sociedade como um todo. Com amplo acesso a informações, gradativamente, vamos nos tornando mais conscientes. Há vinte ou trinta anos, com o senso crítico anestesiado, era comum ver a maioria das pessoas seguindo em frente pelos caminhos convencionais e aceitos como sendo “os melhores” para todos. Com boa dose de autoritarismo, por sua vez, as empresas seguiam pelos TRILHOS rígidos do modelo de gestão adotado e não davam satisfação ou informavam nada a ninguém. É incrível, mas todos achavam tudo isso normal. Obedeciam a ordens e instruções sem questionar ou refletir sobre o sentido da própria jornada. Ser coadjuvante era o padrão, e lutar por um propósito, uma utopia. Atualmente, porém, em especial entre os jovens da geração dos millennials,* noto que cada vez mais as pessoas não aceitam compactuar com nada que ofenda seus direitos, escolhas, sonhos, ideais de vida e, especialmente, valores e propósito de vida.

Existem sinais evidentes, por exemplo, da adesão da sociedade em favor da preservação ambiental, da inclusão, da justiça, da igualdade,

* Os millennials ou geração Y são formados por pessoas que têm hoje entre 18 e 34 anos e que trazem muita mudança e inovação para o mercado de trabalho, como colaboradores ou empreendedores de suas próprias start-ups. Um estudo do Google Brasil (*Dossiê BrandLab: The Millennials Divide*) aponta, porém, que, apesar de haver semelhanças comportamentais entre eles, existem dois subgrupos nessa geração: os chamados *old millennials* (25 a 34 anos) e os *young millennials* (18 a 24 anos). De acordo com esse trabalho, o subgrupo dos mais jovens, que já nasceram conectados e conheceram o mundo da recessão econômica a partir de 2008, tende a ser “mais realista, questionador e financeiramente consciente”. Vale a pena conhecer mais esse estudo, disponível na nossa plataforma interativa, em: <www.wavefg.com.br/notas/fg02>.

do respeito amplo e em defesa da diversidade. Questões históricas lamentáveis, como preconceito racial, abuso sexual, homofobia, violência contra mulheres, migração de refugiados de guerras, ganham destaque em todas as mídias e se amplificam na velocidade dos cliques digitais. Por todo o mundo, também estão cada vez mais audíveis os protestos contra o comportamento corrupto de políticos e empresários. Superando a censura e a opressão, é esse debate público e participativo que nos faz evoluir, abrindo de vez a possibilidade de banir essas discriminações odiosas e comportamentos mesquinhos — para sempre. Toda essa mobilização gera uma influência positiva e, aos poucos, vai ampliando nosso grau de consciência e transformando nosso comportamento para MELHOR. Já dá até para acreditar que será possível seguir por novas e melhores TRILHAS com ética e respeito para todos. Sabemos bem que ainda há muito por fazer, mas mais do que nunca temos disposição para lutar por isso.

Quando reflito sobre esses aspectos, em linhas gerais nosso futuro parece promissor: a tecnologia traz modelos de negócios inovadores, as pessoas estão mais proativas na prática de seus valores, mas... quando aprofundo minha análise sobre o ambiente corporativo, verifico que o ritmo das mudanças é muito desigual. Existe ainda um enorme descompasso: a tecnologia e a mentalidade das pessoas evoluem rapidamente, enquanto a relação que a maioria das organizações mantém com seus colaboradores está estagnada. Até com certa frequência, surgem desbravadores estratégicos em Recursos Humanos (RH) que invariavelmente têm sido forçados a voltar aos trilhos do modelo tradicional, deixando a área encarcerada nas masmorras do século passado.

Infelizmente, grande parte das empresas ainda cultiva processos e práticas de uma sociedade prescrita, dependendo dos preceitos de alguns gurus, que tiveram seu auge há mais de trinta anos. São estruturas padronizadas, hierarquizadas e pouco flexíveis, com excesso de instrumentos engessados de comando e controle. No dia a dia, o que continua a valer é a fórmula arcaica do “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. A desconfiança impera. Em especial nesse momento de transição social, em vez de as companhias exercerem um papel modernizante, a relação com as pessoas continua empobrecida e definha. Não só com os colaboradores, mas também com