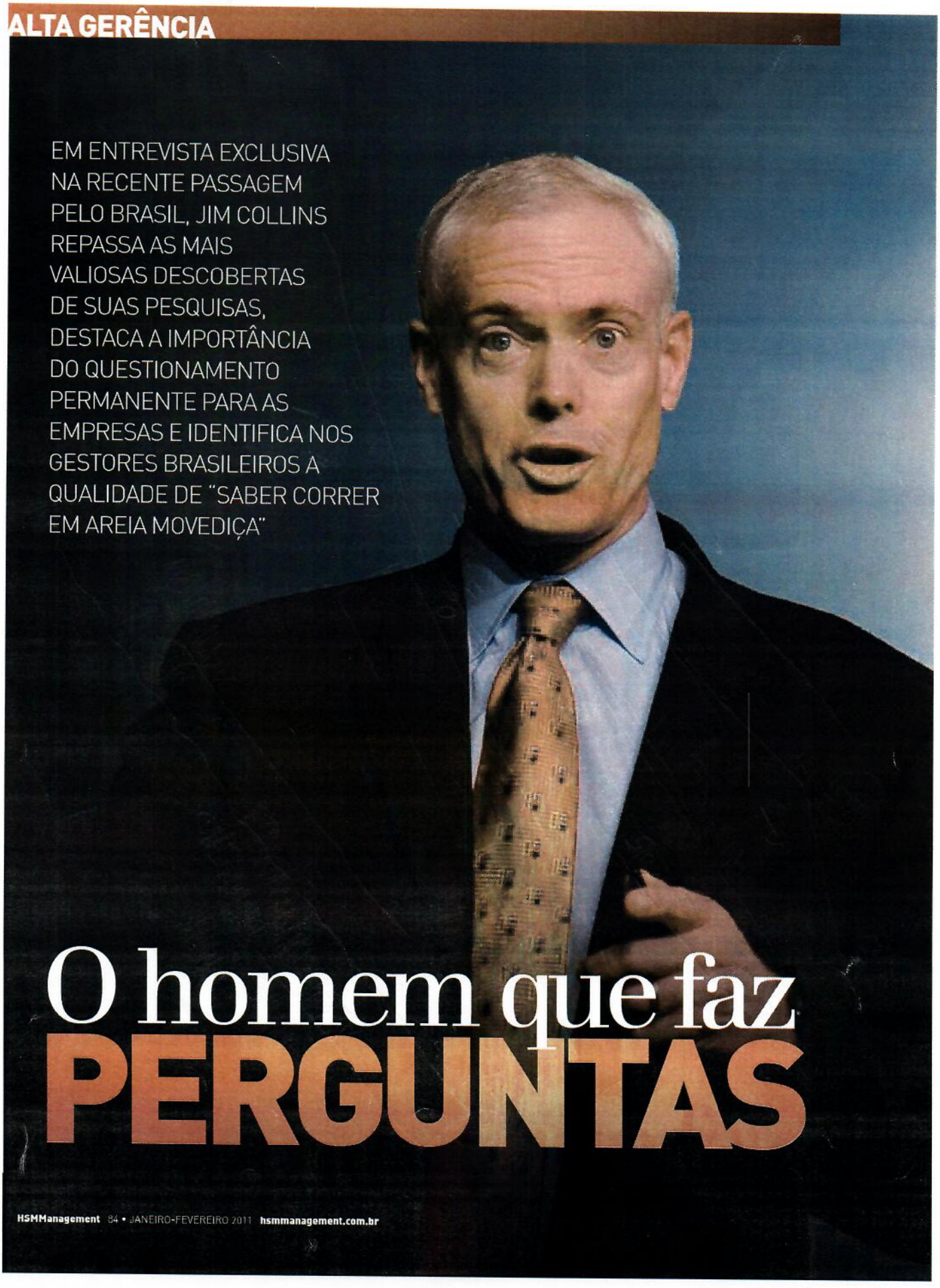


EM ENTREVISTA EXCLUSIVA NA RECENTE PASSAGEM PELO BRASIL, JIM COLLINS REPASSA AS MAIS VALIOSAS DESCOBERTAS DE SUAS PESQUISAS, DESTACA A IMPORTÂNCIA DO QUESTIONAMENTO PERMANENTE PARA AS EMPRESAS E IDENTIFICA NOS GESTORES BRASILEIROS A QUALIDADE DE "SABER CORRER EM AREIA MOVEDIÇA"

O homem que faz PERGUNTAS

Assim como todo norte-americano é de alguma maneira influenciado pela cultura do "winner-loser" (vencedor–perdedor), todo gestor acaba obcecado por duas questões: como vencer e como não fracassar. Foi esse o assunto, complexo e abrangente, ao qual Jim Collins resolveu dedicar sua vida: por que algumas empresas vencem e outras perdem?

Collins é um pesquisador rigoroso: seus estudos duram anos, têm amostras gigantescas e contam com grandes equipes de pesquisadores (o que explica seu número reduzido de livros). Ele define vencer e fracassar com precisão. Por exemplo, vencer embute, para ele, a noção de longevidade, o que remete, por sua vez, ao conceito de sustentabilidade.

Em sua recente vinda ao Brasil, Jim Collins concedeu entrevista exclusiva a José Salibi Neto, chief knowledge officer (CKO) da HSM, em que discorreu sobre as mais importantes lições sobre vitórias e fracassos que vem aprendendo com suas pesquisas, enfatizou a importância das perguntas e fez uma análise de duas vantagens competitivas dos gestores do Brasil: lidar com a incerteza e a mistura de emoção e razão.

Marcel Telles, que entrevistamos para esta edição da revista *[veja página 20]*, diz que, muito mais que dar respostas, você é o homem que faz as perguntas certas –algo que é bem mais útil. A explicação para isso é curiosidade? Uma pessoa nasce curiosa ou torna-se?

A curiosidade é natural em mim. Adoro garimpar para entender as coisas. Como James Bond tinha "licença para matar", eu me dei licença para perguntar. E assim a vida nunca fica chata, porque sempre há algo para aprender.

Acredito que a curiosidade seja um ativo estratégico poderoso. Se você observa os melhores líderes que estudamos, eles estão sempre cavando, perguntando "por quê". Eles não dizem simplesmente "isso funciona", mas querem saber por que funciona. Então, buscam uma compreensão mais profunda do mundo.

Veja o caso da fundação de Bill Gates, que lida com doenças e educação. Ele não aborda essas áreas e diz "Sou bem-sucedido nos negócios, portanto tenho as respostas para a educação" ou "Sou bem-sucedido nos negócios, portanto sei como erradicar essa doença". Ele diz "Estou curioso sobre o fosfato e sua relação com certos aspectos dessa doença" e é capaz de analisar os dados.

A curiosidade vale para questões eminentemente técnicas?

Não! Há uma história ótima de Sam Walton, quando esteve no Brasil –estava muito curioso sobre este país. Ele foi pego em flagrante e teve de explicar por que estava em uma loja da concorrência, de joelhos atrás do balcão com uma fita métrica, de um modo muito suspeito. Sam queria saber como as lojas no Brasil eram organizadas. Ele não veio para o Brasil dizendo "sou o varejista mais famoso da história da humanidade; deixe-me dizer aos brasileiros como fazer as coisas".

Lidere perguntando, não respondendo. Use perguntas para entender, não para manipular. Faça perguntas abertas e reuniões sem pauta.

Como se transforma uma organização em uma máquina de curiosidade? Como você faz isso em seu caso?

Na microeletrônica, o número de componentes em um chip dobra cada 18 meses ou dois anos. Olhando para esse exemplo, podemos dizer que você precisa dobrar o número de perguntas que faz, o número de perguntas com as quais você opera, cada dois anos, pelos próximos 20 anos. Qual seu índice de questionamento? Digamos que seja 10% este ano. Daqui a dois anos, deve ser 20%; em quatro anos, 40%.

Para isso, é preciso ter claro o que é uma pergunta. "Você não concorda comigo nisso?" não é, por exemplo.

Então, o que é uma pergunta?

Uma pergunta válida é "Como isso funciona?" ou "Como isso é diferente?" ou ainda "Eu não entendo. Você me ajuda a desconstruir e ver isso em partes?".

Em *Good to great* você utilizou uma expressão para descrever o comportamento dos grandes CEOs: "Eles sugam seu cérebro". É isso? Sugam com perguntas?

Exatamente. Essa curiosidade é o que ajuda você a enxergar as coisas que deveria realmente temer.

"UMA PERGUNTA VÁLIDA É 'COMO ISSO FUNCIONA?' OU 'COMO ISSO É DIFERENTE?' OU AINDA 'VOCÊ ME AJUDA A DESCONSTRUIR E VER ISSO EM PARTES?'"

Funciona assim: quando você está ameaçado ou é pego em uma situação em que está com medo, tende a estreitar seu foco, dar um zoom na situação. Já quando usa a curiosidade de perguntador, você evita esse zoom e consegue ter uma visão mais abrangente da situação.

Porque o que mata, José, é quando não se enxerga a ameaça mais ampla que está se aproximando, e ela o atinge de repente. Um grande general sempre observa o campo de batalha do alto.

Há técnicos de futebol que também vão observar seu time da arquibancada...

Isso. E a curiosidade, traduzida em fazer perguntas, é uma forma de estar na arquibancada do estádio ou acima do campo de batalha, de não estar no meio do conflito. A maioria de nós tende a fazer o oposto quando está com medo.

A entrevista é de José Salibi Neto, chief knowledge officer da HSM.

ANATOMIA DO DECLÍNIO

Os estágios 1 e 2 correspondem às raízes do declínio; os estágios 3, 4 e 5, à resposta equivocada dos gestores a tais raízes. Até o estágio 4, o declínio pode ser revertido, mas ainda não é bastante visível.

Etapa de declínio	Indicadores
1 Excesso de confiança proveniente do sucesso	• Arrogância, sentir-se com direito ao sucesso. • Distração com ameaças irrelevantes e aventuras, que leva a negligenciar algo potencial. • O "o quê" substitui o "por quê" • Queda na orientação para o aprendizado • Minimização do papel da sorte no sucesso obtido
2 Busca indisciplinada por mais	• Busca insustentável pelo crescimento, confundindo grande com excelente • Saltos descontínuos indisciplinados • Proporção cada vez menor de pessoas certas em posições-chave • Um caixa fácil desgasta a disciplina de custos • A burocracia subverte a disciplina • Sucessão problemática de poder • Interesses pessoais acima dos interesses organizacionais
3 Negação de riscos e perigos	• Enfatizar o positivo, minimizar o negativo • Grandes apostas e metas ousadas sem validação empírica • Correr enorme risco com base em dados ambíguos • Desgaste da dinâmica saudável da equipe • Eternalização da culpa • Reorganizações obsessivas • Desapego arrogante
4 Luta desesperada pela salvação	• Uma série de "balas de prata" • Agarrar-se a um salvador • Pânico e afobação • Mudança radical e "revolução" com grande alarde • Badalação precede os resultados • Uma melhora inicial seguida de decepções • Confusão e ceticismo
5 Entrega à irrelevância ou à morte	• Muitos gestores desistem da luta • Opções vão se esgotando

Fonte: *Como as gigantes caem*, de Jim Collins (ed. Campus/Elsevier)

É isso que faz uma empresa vencer?
Várias coisas levam as empresas a vencer. Essa é uma das mais importantes, ao lado da prioridade às pessoas.

Um de seus slogans mais poderosos é "first who, then what", ou "primeiro quem, depois o quê", algo muito bom de falar, mas difícil de aplicar. Como se priorizam as pessoas no dia a dia?
Gosto da fórmula da Nucor que descrevi em meu primeiro livro, *Feitas para durar*: "Contratávamos cinco pessoas, que de tão eficazes equivaliam a dez pessoas e as remunerávamos como se fossem oito".

Na dúvida, não contrate. Continue procurando. Quando precisa controlar excessivamente alguém, pergunte-se: "Se tivesse de recontratá-lo, eu o faria? Se ele dissesse que está deixando a empresa, me sentiria aliviado?". Deixar pessoas erradas continuar na empresa é injusto com as certas, que acabam tendo de compensar as inadequações geradas e se frustrando.

Também diria que cortes de pessoal na primeira ameaça de crise, de improviso, vão contra a essência de "people first". Outro aspecto é que gastar energia tentando motivar em geral é perda de tempo, porque o importante é como não desmotivar. Também é preciso acabar com essa cultura de buscar culpados; é necessário buscar a verdade, não culpados.

Isso é bem de média gerência... Você acha que, com a onda da inovação, muitas empresas têm priorizado a tecnologia sobre as pessoas?
Eu diria que algumas empresas têm usado a tecnologia como o meio principal da transformação, quando ela deveria ser apenas um acelerador. Isso atrapalha o foco em pessoas, sem dúvida.

E o que explica o insucesso?
O sucesso. O êxito empresarial é alimentado pela criatividade, pelos movimentos ousados em águas inexploradas e pelo zelo visionário.

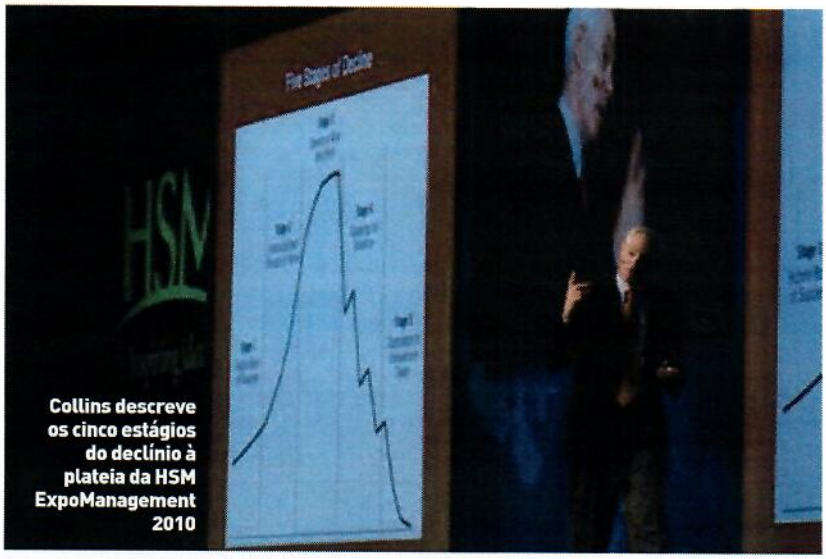
À medida que a empresa cresce e se torna mais complexa, o que antes era um ambiente igualitário agora apresenta uma hierarquia. Relações de autoridade, privilégios, segmentações, organização colocam ordem no caos de muita gente nova, mas matam o espírito empreendedor.

Porém o declínio não é abrupto. Ela tem pelo menos cinco estágios *[veja quadro ao lado]*. Enquanto não cair no estágio 5, a recuperação é possível.

Uma de suas palavras prediletas é "disciplina", mas, no Brasil ao menos, país que viveu uma ditadura militar, disciplina lembra ordem unida, pessoas marchando, desfiles da Independência.

O que você quer dizer com disciplina?
Essa imagem a que você se refere tem relação com ações disciplinadas e com burocracia, não? Como eu já escrevi, a burocracia subverte a disciplina, tentando se fazer passar por esta. Na verdade, um sistema de regras burocrático subverte a ética da liberdade e responsabilidade, que é a marca de uma cultura de disciplina; nesse caso, cada vez mais as pessoas pensam em cargos em vez de pensarem em responsabilidades – o que está completamente errado.

Ações disciplinadas sem pensamento disciplinado simplesmente são um roteiro perfeito para o desastre.



Collins descreve os cinco estágios do declínio à plateia da HSM ExpoManagement 2010

Saber dizer "não" é pensar disciplinadamente?
Saber quando dizer "não" é importantíssimo, vivo repetindo isso. As empresas excelentes se preocupam igualmente com o que fazer e com o que não fazer. Por exemplo, não é que empresas disciplinadas têm acesso a mais informações que as demais; elas só não fazem deixar informações importantes cair no vazio. Empresas disciplinadas raramente morrem por excesso de "oportunidades que não podemos perder", como tantas outras.

Mais do que tudo isso, no entanto, a disciplina se nota principalmente nas decisões sobre as pessoas que cabem à alta gerência, "first who, then what", como já falamos.

Seus livros venderam milhões de exemplares. Como explicar que as pessoas sejam tão apaixonadas por suas ideias?
Também é um mistério para mim, não esperava que isso acontecesse. Tive muita sorte com o timing do lançamento, mas, ao mesmo tempo, é verdade que o trabalho está profundamente baseado em pesquisa e vem de projetos de cinco a sete anos de duração. Fizemos perguntas realmente importantes e, mais importante, não começamos o livro com noções preconcebidas sobre o que vamos encontrar. Os leitores percebem isso e gostam, e veem que deixamos os dados falar por si.

Além disso, minha esposa, Joanne, tem um conceito interessante sobre embrulhar e desembrulhar uma ideia. Se quero envolvê-lo numa ideia, devo permitir que você supere suas posições preconcebidas sobre ela. Então, é preciso embrulhar a ideia de modo que, depois, você possa desembrulhá-la, "tirar o papel". Se eu pergunto "Você tem líderes?" ou "O que você pensa sobre liderança?", você tende a responder "Eu sei o que e como são os líderes". Agora, se eu pergunto: "Você tem cinco líderes

PORCO-ESPINHO É O "GERENTE EFICAZ" DE COLLINS

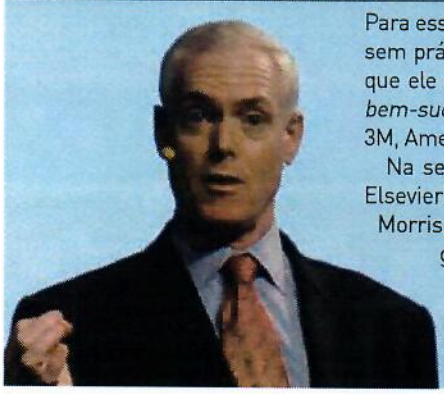
Peter Drucker elencou o que leva um gestor a ser eficaz e, mesmo nos dias atuais, parece ter deixado pouco espaço para acréscimos. Mas Jim Collins também deu sua contribuição a essa área de autodesenvolvimento com sua ideia de "porco-espinho", apresentada em seu best-seller *Good to great – empresas feitas para vencer* (ed. Campus/Elsevier).

Segundo ele, algumas pessoas são como raposas e outras se parecem com porcos-espinhos. Raposas são imprecisas, inconsistentes; elas se espalham e se movem em muitos níveis. Porcos-espinhos focam o essencial e ignoram o resto. Para Collins, todo gestor deve ser um porco-espinho, focando a(s) atividade(s) em que pode ser o melhor e abandonando as outras, na medida do possível.

Para descobrir em que você é melhor, faça o exercício dos três círculos de Collins: um reúne o que lhe inspira paixão; o outro, em que você é considerado melhor; e o terceiro, o que o remunera melhor. É na intersecção dos três círculos que você encontrará a(s) atividade(s) que merece(m) seu foco, aquilo que o converterá de raposa em porco-espinho.

Outra medida de eficácia gerencial proposta por Collins é a elaboração de listas. A maioria de nós tem uma vida ocupada e indisciplinada. Ele é fã especialmente das listas do que se deve deixar de fazer (stop doing lists). Vale dizer que recentemente foi lançado *The checklist manifesto: how to get things right*, de Atul Gawande, professaor de medicina de Harvard, prescrevendo listas como solução para a vida *[veja página 158]*.

COLLINS ESTUDA CASOS REAIS



Para esse estudioso, cotado por muitos como o sucessor de Peter Drucker, não há teoria sem prática ou vice-versa; por isso, casos reais embasam cada frase, verbo ou vírgula que ele usa. Sua primeira pesquisa, que resultou no livro *Feitas para durar – práticas bem-sucedidas de empresas visionárias* (ed. Rocco), focou 18 empresas, entre as quais 3M, American Express, Boeing, Ford, General Electric, Sony, Walmart e Walt Disney.

Na segunda pesquisa, *Good to great – empresas feitas para vencer* (ed. Campus/Elsevier), Collins citou 11 empresas, como Abbott, Gillette, Kimberly-Clark e Philip Morris, além de Circuit City (varejista de eletrônicos), Fannie Mae (financeira), Kroger (varejista de alimentos) e Pitney Bowes (empresa de tecnologia parceira do Grupo Semco no Brasil). Na terceira pesquisa, que resultou no livro *Como as gigantes caem –e por que algumas empresas jamais desistem* (ed. Campus/Elsevier), Collins mencionou, entre outras, Xerox, HP, IBM, Merck, Texas Instruments e Boeing.

preferidos?", você percebe que precisa "desembrulhar" essa pergunta, e isso o leva a se envolver com a ideia e aprender. E depois você pode reembrulhar por si mesmo.

Um terceiro aspecto é que fui muito influenciado pelo lançamento do Macintosh. O que Steve Jobs sempre diz é que, por trás da tela, é preciso ter ferramentas muito poderosas, como o processador e o software. Para nós, é como a pesquisa, que tem de ser boa. No entanto, para tudo isso valer a pena, é necessário ter uma boa interface com o usuário, como o Mac. Um livro é uma interface e precisa ter estrutura muito boa, com "janelas" para as ideias.

Sensacionais essas duas imagens, Jim. Você pretende manter sua linha de trabalho, de livro de extensa pesquisa? Hoje os best-sellers de negócios são principalmente livros de insights...

Tento escrever com uma perspectiva de 50 anos. Não sei se qualquer coisa que escrevo será lida daqui a 50 anos, nem parto de pressupostos. Mas escrevo pensando que isso será lido daqui a 50 anos, talvez daqui a 100.

Para isso, é preciso que haja algo essencialmente correto sobre essa ideia. Não quero dizer uma Verdade, com letra maiúscula. Não acho que existam verdades imutáveis no management, mas acredito que haja ideias verdadeiras, que persistam por muito tempo. Elas não têm de vir, necessariamente, de pesquisa. Se você consegue fazer isso com um insight, em oposição à pesquisa, é ótimo. Meu amigo e mentor Peter Drucker não era exatamente um pesquisador; ele era um observador brilhante, capaz de traduzir esse olhar em insight duradouro.

O que você leva do Brasil?

Meu ponto de partida foi o que o mundo pode aprender com o Brasil, não o contrário. Vou embora tendo perguntado –e aprendido– mais do que falado, para variar *[risos]*. Se eu tivesse de resumir todas as perguntas que fiz, chegaria a três pontos, dois em que o Brasil é mestre e o outro, uma pergunta minha a vocês.

Primeiro ponto: com o Brasil todos podemos aprender a lidar com a incerteza. Os brasileiros são muitíssimo competentes nisso; lidar com uma inflação de 80% por mês é para poucos. Pense nos números! Eu pensei e percebi que é como tentar correr em areia movediça. Fora as mudanças governamentais constantes, abruptas, as mudanças nas relações entre público e privado. Isso é incerteza em alto grau.

Já nos Estados Unidos, crescemos com uma sensação artificial de estabilidade nas últimas quatro décadas, um tempo de aparente estabilidade. Havia duas superpotências disputando e nós ganhamos a disputa. Houve prosperidade sem precedentes, paz em grande parte do mundo –com conflitos isolados, sim, mas nada parecido com a Segunda Guerra Mundial.

Nós estávamos vivendo em uma praia ensolarada da Califórnia num dia de primavera e meus amigos brasileiros enfrentavam a tempestade. Agora descobrimos que nós estamos na tempestade e vocês estão preparados para um clima mais duro. Podemos aprender com vocês sobre como não entrar em pânico diante da incerteza. Isso é o que mais me chama a atenção.

O segundo ponto é simples e profundo. Há uma combinação maravilhosa aqui de emoção –ou paixão– e trabalho duro, muito disciplinado e racional. Essa combinação de emoção e razão é muito, muito, muito poderosa para os negócios, um excelente começo para a construção da grandeza duradoura.

O terceiro ponto é a pergunta cabeluda que formulo para vocês. Nos Estados Unidos temos o que chamamos de "sonho americano". Trata-se da crença de que seu ponto de partida não determina aonde você chegará. Isso nem é inteiramente verdadeiro, mas o importante é a crença nisso.

Minha questão é esta: qual é o sonho brasileiro? Falo em um sonho genuíno que seja compartilhado por todas as classes, não somente pela elite.

HSM Management