

FUNDAMENTOS DA EMPRESA RELEVANTE

Emerson de Almeida
Fundação Dom Cabral, 2006

“Não há horizontes previsíveis para onde se caminha

Sempre será possível custos menores, com melhor desempenho e qualidade

Clara desnacionalização dos consumidores

Dramáticas mudanças

Velocidade crescente

Desaparecimento de produtos

Reservas de mercado, não mais encontram espaço

Necessidade de quadros humanos capazes de construir as estradas do futuro

Somente se poderão produzir resultados com gerentes competentes

Fundação Dom Cabral: instituição dedicada a apoiar empresas para conseguir competência gerencial

Uma rota de êxito foi concebida

O grande responsável pelas mudanças dramáticas é o cidadão: determina os rumos a seguir por força de suas decisões de produzir ou comprar e as impõe ao mercado”

Ozires Silva

- ✓ Poucas pessoas têm sonhos significativos e apenas algumas realizam esses sonhos
- ✓ “O difícil fazemos já, o impossível demora um pouco mais”

Donald P. Jacobs e Kenneth C. Bardach

- ✓ Disciplina
- ✓ Convicção
- ✓ Uma organização se credencia à longevidade quando se torna relevante para a sociedade
- ✓ Leitura proveitosa para quem se interessa pelo fenômeno das organizações

- ✓ A importância do sonho como mobilizador da vontade coletiva
- ✓ Noções de comunidade e autonomia (pertencimento)
- ✓ Superação de limitações
- ✓ Necessidade de melhoria contínua
- ✓ Conhecimento internalizado
- ✓ Atitude de escuta comprometida com quem nos procura
- ✓ Entender o que se passa com o cliente
- ✓ Transformar suas crises em oportunidades
- ✓ A origem das crises está no plano interno
- ✓ Inovação pela geração e articulação do conhecimento e a internacionalização
- ✓ Manter-se aberto às mudanças
- ✓ Garantir contexto interno estimulante

CONSTRUINDO UMA CATEDRAL

- ✓ Uma organização nem sempre inicia sua trajetória com clareza absoluta dos rumos a seguir
- ✓ Empreendedor busca ofertar algo novo à sociedade
- ✓ Olho nas estrelas, pés no chão
- ✓ Estruturar uma organização relevante exige tempo, empenho

“Ao passar por uma construção, uma pessoa vê 3 pedreiros trabalhando e pergunta a cada um deles: O que você está fazendo? As respostas foram:

1º: Estou assentando tijolos;

2º: Estou levantando uma parede;

3º: Estou construindo uma catedral”

- ✓ Minha empolgação contagiava
- ✓ Sem apoio e participação de todos, não concretizaríamos a ideia
- ✓ Nossa instituição existe para servir à comunidade
- ✓ Agregando valor aos vários públicos interessados em nosso trabalho
- ✓ Reduzindo a necessidade de retrabalho
- ✓ Método de avaliação de retorno de investimento
- ✓ Além da simples avaliação de satisfação

- ✓ Medir a aplicação do aprendizado a posteriori no ambiente de trabalho do participante
- ✓ Garantir a utilidade daquilo que fazemos
- ✓ Obter resultado financeiro é um pressuposto, não um objetivo
- ✓ Organizações relevantes e duradouras não são obras da pressa, exigem perseverança e tempo para serem concebidas
- ✓ Capacidade de fazer e refazer o produto e o negócio quantas vezes for necessário
- ✓ Capacidade de detectar oportunidades
- ✓ Um aspecto a enfatizar é a força energizadora do sonho, mas é importante insistir na ideia de que ele precisa ser transformado numa visão mais clara, e essa transformação leva tempo
- ✓ Missão: marco estratégico quinquenal
- ✓ Identificar primeiro a natureza da demanda e, em seguida, buscar o conhecimento adequado àquela necessidade

“líderes são estrategistas capazes de enxergar o quadro geral e encontrar sentido no arriscado desafio de mudar o mundo e deixar um legado”

Michael Maccoby

Os que procuram a autorreflexão ficam em situação vantajosa, pois passam a combinar ação e reflexão. Avançam. Param, refletem, corrigem rumos e, assim, tornam-se capazes de administrar na perspectiva de longo prazo.

O líder nem sempre é o melhor implementador

MOLDANDO UMA COMUNIDADE

“Sonho que se sonha só é só um sonho ...”

Raul Seixas

Uma organização será sempre fruto da imaginação e da vontade das pessoas que a compõem

Os compromissos assumidos devem ser cumpridos

É preciso agir com coerência e respeitar sempre o sentimento das pessoas

Todos têm importância no projeto, apesar de papéis diferentes

Regras e hierarquia ajudam a organizar, o desafio é precaver-se do excesso que pode asfixiar

As pessoas querem trabalhar onde possam se desenvolver como seres humanos

Ninguém é perfeito e toda boa equipe é constituída da soma de talentos e habilidades

Pessoas com características diferentes, se engajadas, com objetivos bem definidos e metas estimulantes, com resultados compartilhados, podem formar uma equipe extremamente integrada e competente, de excelência reconhecida

Criar ambiente e sentimento de propriedade no qual todos se sintam responsáveis

A prática de nos reunirmos para informar e debater as questões relevantes da vida da organização tornou-se parte de nosso ritual

A existência de condições para que todos os funcionários debatam, com liberdade, assuntos relativos a nosso futuro, ajuda a criar um ambiente de igualdade e nivela o grau de interesse e de participação

Agir permanentemente na perspectiva de que somos todos importantes para a organização, ajuda a criar a noção de propriedade

Sempre acreditei ter colegas de trabalho e não subordinados

Gestos simples e espontâneos acabam por influenciar o caráter de uma organização

Me orgulho de trabalhar com pessoas com mais competência e experiência do que eu

Gerente de projeto

Autonomia

A escolha gera o compromisso

Fazer com que as pessoas pensem e ajam como proprietários não se restringe a lhes oferecer participação nos lucros

O futuro de seu negócio está nas mãos de seus empregados

Imaginem uma situação em que as pessoas não têm autonomia e estão diante de um cliente com importante questão a resolver: essa situação inibe e bloqueia o discernimento

Nossa equipe comprometida, formada internamente, empenhada na busca da qualidade e na satisfação do cliente, com forte sentimento de propriedade em relação à organização

Não estou dizendo que todos estão contaminados por esse sentimento, estou destacando a predominância dessa disposição

A heterogeneidade é ingrediente indispensável ao desenvolvimento de qualquer organização

Ambiente desafiador, instigante, dinâmico, de trabalho inovador e em ebulição com excessivo nível de demanda

A organização somos nós

É preciso sempre fazer melhor o que fazemos hoje

OPTANDO PELA COOPERAÇÃO

Limitações: recursos financeiros, instalações físicas, professores

O sonho de construir algo útil e uma pequena equipe impulsionada por essa esperança

Uma das principais razões dessa evolução: a opção pela cooperação

A preferência por **trabalhar em conjunto, firmando relações de longo prazo, baseadas na confiança, reciprocidade, complementaridade e decisões compartilhadas**, acabou se revelando estratégia importante na superação das limitações

Pense em como expandir o bolo criando novos complementos ou tornando mais acessíveis os já existentes

O primeiro passo é reconhecer que não sabemos o suficiente e que precisamos de ajuda

Para uma empresa ter sucesso não precisa aniquilar a outra

Relação de cooperação baseada na confiança não significa necessariamente falta de formalismo

TENTANDO O IMPOSSÍVEL

“Sejamos razoáveis, busquemos o impossível”

Platão

Tentar. Assumir riscos e ousar. Superar

O que é difícil fazemos agora, o impossível demora um pouco mais

A natureza muito nos ensina

Observem um rio: ao encontrar obstáculo, apenas contornam e prosseguem mansamente seu percurso

“O melhor de todos os cheques é o que, depois de terminada a tarefa, nos leva a acreditar que fomos nós que realizamos toda a obra. O bom chefe é aquele que nós imaginamos que nem existe” Lao Tse

“O sucesso é fruto do esforço incansável, da perseverança, da competência e da atenção ao detalhe”

A Fundação Dom Cabral manteve a mesma linha de atuação, assumindo riscos e partindo para iniciativas ousadas, diferentes do que os outros faziam. As coisas rotineiras e comuns não nos seduziam

Se você acha que algo é o certo a fazer, ainda que isso pareça impossível, deve assumir os riscos de sua decisão. É o raciocínio de um líder

“Engana-se quem pensa que somos 100% vitoriosos. Somos, sim, incansáveis na busca desse objetivo”. Rolim, TAM

Nunca esqueci aquela história de dois vendedores de calçados, um pessimista e outro otimista, enviados a um país africano. Depois de uma semana de tentativas, o primeiro vendedor volta ao país de origem e diz para o chefe: Não tem jeito de vender sequer um par de sapatos naquele país, pois todo mundo anda descalço. Dias depois, retorna o vendedor otimista: Temos chance de vender milhões de calçados, lá, todo mundo anda descalço!

Crise: problema & oportunidade

Bons de diagnóstico, mas deficientes em implementação

Trabalho em equipe, parceria com empresas e ambiente de liberdade

Tomar precauções com antecedência pode evitar muitos erros

Preciso falar em público? Preparo minha intervenção com dias de antecedência

“Desculpem-me por não ter tido tempo de ser breve” Churchil

Resiliência e dinamismo ao enfrentar as ameaças externas

Resiliência: *“capacidade de se antecipar e se ajustar continuamente”.* Gary Hamel e Liisa

A ideia de antever o futuro está sempre presente, das coisas simples aos aspectos mais relevantes

A empresa deve estar sempre construindo seu futuro

Predisposição para enxergar soluções que nos impulsiona continuamente e tentar, apesar dos obstáculos e das limitações

Pressão por resultados, falhas, erros, fracassos e crises são fontes de aprendizado para fazer melhor

Conviver melhor com as pessoas e ser mais tolerante

Melhoria contínua

APRENDENDO A FAZER MELHOR

Não há nada mais ilusório do que o sucesso

Há sempre um jeito de fazer melhor

Sempre é possível melhorar

Se não existir o desejo de melhoria, a perspectiva de sobrevivência é limitada

É a busca minuciosa, sistemática e diária dos pontos a melhorar que nos leva a fazer melhor o que fizemos hoje

O convite para um público tão seletivo deve ser personalizado e impresso

Precisamos criar uma forma de nos apropriar de nossos erros, sem sentimento de culpa

Precisamos aprender como fazer para fazer melhor

Providências a serem adotadas para não repetirmos os mesmos problemas

Alguns problemas têm sido detectados e eliminados com antecedência, o que melhora sensivelmente nosso desempenho

Importante é nossa atitude perante o erro

Até o tom de voz, o gesto e as palavras ajudam as pessoas a perceberem o acolhimento dos deslizes cometidos

Mesmo se o objetivo visado é algo nunca conseguido, não faz mal, nós vamos tentar

Não me contento com o que estou fazendo. Acho que sempre posso fazer melhor e fico na expectativa de que todos tenham a mesma vontade

A busca nunca será satisfeita em hipótese alguma

Nós sempre podemos fazer melhor

Nós sempre podemos encontrar novas possibilidades

A percepção é de um constante e permanente vir a ser

Como poderemos sair melhor amanhã do que nos saímos hoje?

Não existe linha definitiva de chegada

Espere até conhecer os nossos defeitos

Uma organização precisa ser recriada, diariamente

Quem fala e age de forma ufanista pode estar prestando um desserviço

O sucesso exige suor, esforço e trabalho diuturno

A reputação deve ser baseada fundamentalmente na consistência

O objetivo é o progresso, não o conforto

Fazer cada vez melhor

Deixar os funcionários em estado de alerta, na busca da melhoria

As empresas podem aperfeiçoar suas performances e procedimentos observando e aprendendo com outras instituições e analisando e aprendendo com nossas próprias experiências

A análise de descuidos como fonte de melhoria (*appreciative inquiry*)

Só nos comprometemos com um investimento quando já temos o dinheiro no caixa

Entender por que o resultado de um evento não tinha ocorrido exatamente como planejado

A maioria dos problemas de uma organização é causada por seus processos

A prática de avaliar atividades e procedimentos organizacionais nos leva a um conhecimento muito mais amplo

O conhecimento sobre as pessoas, suas esperanças e medos, é fundamental para nossa aprendizagem

O uso da metodologia de como fazer para fazer melhor

Conseguimos consistência de propósito

A gestão no nível de empresários e requer metodologias de gestão estratégicas, mercadológicas, financeiras etc

A cultura interna tende a não privilegiar o cuidado com métodos, processos, rotinas

Índice de Caráter Organizacional – ICO

A profissionalização do quadro de colaboradores e a adoção de métodos e processos permitiram avanços

COMPARTILHANDO CONHECIMENTO

“Mestre não é quem sempre ensina, mas quem, de repente, aprende”

Guimarães Rosa

Sair pelo mundo em busca de conhecimento e internalizá-lo na instituição tem sido essencial para nossa evolução

Melhorar sistema de cobrança: encarregou equipe de estudar outras organizações

Deveríamos preparar as pessoas para serem receptivas ao conhecimento de terceiros, desenvolver visão compartilhada e trabalhar juntos visando a objetivo comum (aprendizado de equipe)

Aprendizado e alianças são partes indissociáveis e fundamentais do processo de desenvolvimento

Organizações parecem iguais, só penetrando em sua intimidade se percebe como são diferentes umas das outras

TRABALHANDO COM O CLIENTE

“O cliente é o personagem mais importante da empresa”

Peter Drucker

Trabalhar com e não apenas para o cliente, é um dos fundamentos mais arraigados na nossa organização

O pressuposto mais importante no princípio de trabalhar com o cliente é o da escuta comprometida

TRANSFORMANDO EMPRESAS EM ESCOLAS

“Podemos saber mais do que somos capazes de expressar”

Michael Polanyi

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina”

Cora Coralina

Grupos de Intercâmbio Temático: representantes das empresas e gerentes de projetos e professores da FDC

Necessidade de aumentar o intercâmbio entre executivos: logística, finanças, desenvolvimento, organização, inovação

Conceitos como a empresa também pode ensinar e trabalhando com o cliente remetem ao debate antigo e caloroso sobre a relação empresa-universidade. A universidade reclama que a empresa quer interferir em sua autonomia e esta acusa a primeira de praticar ensino distante da realidade. Acadêmicos, empresários e representantes do setor público têm se manifestado sobre o tema, sem conclusão definitiva.

CRESCENDO COM AS CRISES

Ingredientes fundamentais: espírito de solidariedade, tomada de decisões profundas, corajosas e equidade na aplicação dos sacrifícios

Compartilhar os problemas com pessoas de confiança podem ajudar a ver de outra perspectiva

No mundo dos negócios, têm momentos de dúvida: recorrer ao aconselhamento de terceiros, se necessário

Quando você reconhece seus pontos fracos e pede conselhos surpreende-se com o auxílio prestado pelos outros

À medida que a lagosta vai se desenvolvendo, a parte interna do seu corpo não cabe mais na carapaça antiga e é preciso trocá-la. Quando isso acontece, a lagosta fica exposta e vulnerável, até que um novo revestimento venha substituir o antigo

Como a lagosta, crescemos, perdemos a casa e iniciamos um novo período de crescimento, transformamos um problema em nova oportunidade

CRIANDO BASES PARA O FUTURO

“Nenhuma empresa cresce e sai-se bem para sempre”

Peter Drucker

As árvores não crescem ininterruptamente até o céu

O fator principal da maior expectativa de vida de uma organização é seu contexto interno

O grande desafio para garantir uma expectativa de vida mais longa está em assegurar um ambiente interno em que estejam presentes decisões e ações baseadas em princípios e valores, sentimentos de comunidade e autonomia das pessoas, flexibilidade e coordenação, e aprendizado permanente e compartilhado

A saúde financeira e a permanente atualização tecnológica

É preciso atentar para o papel da alta direção na criação desse ambiente

A responsabilidade de estabelecer condições para a presença desses elementos (políticas e procedimentos) é, em primeiro lugar, dos dirigentes

Suas orientações e exemplos pessoais são importantes para a modelagem de um ambiente energizante e desafiador que desperte o potencial empreendedor das pessoas

PRINCÍPIOS DA FDC:

1. Parceria
2. Utilidade
3. Valorização da pessoa
4. Tenacidade
5. Ousadia

6. Inovação
7. Ética
8. Autossustentação

Tratar todos com o mesmo respeito é traço importante em um ambiente sadio de trabalho

- Ouvir atentamente opiniões, sugestões, queixas, demandas
- Apresentar e discutir planos e políticas
- Prestar contas do desempenho individual e resultados da organização.

Proceder assim, continuamente, com a presença e a participação de todos: pessoal técnico e administrativo, veteranos e novatos, contratados, prestadores de serviço, fornecedores
Essa atenção ajuda a compartilhar valores e manter o trabalho cooperativo, internalizando a noção de que estamos no mesmo barco

O ambiente de acolhimento implica ter consideração com os outros e estar disposto à ajuda mútua

Nem sempre a nossa organização consegue manter um ambiente totalmente perfeito, mas acredito que a percepção dominante é a de que existe empenho para que isso aconteça
Nosso papel básico é ajudar empresários e executivos a tornarem suas empresas mais lucrativas, eficazes e competitivas

Conjugação dos interesses econômico, social e ambiental e a estratégia de combinar competição e cooperação

A condição básica é se manter relevante aos olhos da coletividade

O ENCONTRO MARCADO

Fernando Sabino

“De tudo, ficaram três coisas:

A certeza de que estava sempre começando

A certeza de que era preciso continuar

E a certeza de que seria interrompido antes de terminar.

Fazer da interrupção um caminho novo

*Fazer da queda um passo de dança, do medo uma escada, do sonho uma ponte,
da procura um encontro.”*

Livros sugeridos:

A DINÂMICA FINANCEIRA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS, Michel Fleuriot

O MODELO FLEURIET DE ANÁLISE FINANCEIRA, Michel Fleuriet
FRACASSOS EM RH, Nelson Savioli