

MÁRCIO FERNANDES

Felicidade dá lucro

*Lições de um dos líderes empresariais
mais admirados do Brasil*

PREFÁCIO

Luiza Helena Trajano

POSFÁCIO

Oscar Motomura



Copyright © 2015 by Márcio Fernandes

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

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

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.

CAPA Cleber Rafael de Campos

FOTO DE CAPA Kiko Ferrite

IMAGENS DE MIOLO pp. 23-4, 27-8, 53, 59, 89: acervo pessoal do autor;
p. 168: capa *Você S/A* / Marcelo Spatafora / Abril Comunicação S/A

PROJETO GRÁFICO Tamires Cordeiro

PREPARAÇÃO Patricia Calheiros

REVISÃO Ana Maria Barbosa e Renata Lopes Del Nero

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

Fernandes, Márcio

Felicidade dá lucro: lições de um dos líderes empresariais mais admirados do Brasil/ Márcio Fernandes; prefácio Luiza Helena Trajano; posfácio Oscar Motomura. — 1^a ed. — São Paulo: Portfolio-Penguin, 2015.

ISBN 978-85-8285-023-7

1. Administração de empresas 2. Carreira profissional — Desenvolvimento 3. Empreendedorismo 4. Empresários 5. Liderança 6. Motivação 7. Sucesso em negócios I. Trajano, Luiza Helena. II. Motomura, Oscar III. Título.

15-08833

CDD-658.421

Índice para catálogo sistemático:

1. Empreendedorismo: Administração de empresas
658.421

[2015]

Todos os direitos desta edição reservados à
EDITORASCHWARCZ S.A.

Rua Bandeira Paulista, 702, cj. 32
04532-002 — São Paulo — SP

Telefone: (11) 3707-3500

Fax: (11) 3707-3501

www.portfolio-penguin.com.br

atendimentoaoeditor@portfolio-penguin.com.br

SUMÁRIO

PREFÁCIO

Vem ser feliz! 7

INTRODUÇÃO

Tudo bem com você? 13

1. A oportunidade de SER 19
2. Efetivo ou afetivo? 45
3. A semente da filosofia 73
4. A raiz do compartilhamento 101
5. A filosofia em ação 123
6. Na prática, o lucro é de todos 151
7. Ser feliz é melhorar todo dia 175
8. Compartilhar é o ápice da filosofia 203
9. A espiral infinita 225

POSFÁCIO

Sabedoria, coragem e ação 243

Agradecimentos 251

Referências bibliográficas e sites 253

CAPÍTULO 1

A oportunidade de SER

Nada, absolutamente nada do que você vai ler nos primeiros capítulos deste livro aconteceu da forma exata como foi planejado. Como todo mundo, eu faço planos e a vida simplesmente acontece. Os fatos vão se sucedendo; parecem aleatórios. Muda-se o cenário, acrescentam-se variáveis e novas circunstâncias. Às vezes, sinto-me meio confuso. Só depois é que tudo volta a fazer sentido. Junto as peças, completo o quebra-cabeça e, então, entendo: uma imagem nítida se forma diante de mim. Aí, sim, eu vejo, racionalizo e volto a ser capaz de me orientar na direção dos meus objetivos.* Ou seja, consigo tomar consciência de como e por que aquilo se tornou realidade em minha vida. Não há nada de especial nesse aprendizado retrospectivo. E tampouco em mim: não sou especial, não sou diferente. Sou apenas alguém que tenta — e, às vezes, consegue.

Sendo bem sincero, tenho apenas algumas características marcantes — mesmo assim, bem triviais. A primeira é o desejo genuíno de ser feliz. A segunda, o prazer de observar e aprender. Posso dizer, sem medo de exagerar, que esses dois traços são o meu alicerce: no

* Você vai ver um bom exemplo disso lá no capítulo 3, quando minha promoção para gerente sênior — já acertada com o diretor — foi por água abaixo em menos de cinco minutos. Meu planejamento de carreira vertical foi virado de ponta-cabeça, sem que eu pudesse tomar qualquer atitude para evitar.

fundo, tudo o que sou e faço deriva dessas duas características, e me sinto feliz assim. Agora, enfim, chegamos a algo raro: a felicidade. Você se sente satisfeito e feliz com o que é e faz? Conhece quantas pessoas que se diriam felizes? Para você, parece cada vez mais complicado encontrar a felicidade? Posso lhe garantir que isso é até bem fácil, mas é preciso sair da inércia. Você não pode se conformar com a infelicidade. Ser feliz tem de ser a regra, não a exceção.

Outra das minhas características é gostar de compartilhar o que aprendo. Por isso, um dos meus objetivos passou a ser tentar inspirar outras pessoas tão comuns quanto eu a buscar a felicidade. Daí a decisão de escrever este livro. Aqui, você não encontrará histórias sobre berços de ouro, diplomas com láurea ou trajetórias sem esforço. Se você faz parte da turma que se acha genial e acredita que nasceu eleito para o sucesso, pode parar a leitura por aqui mesmo. Por outro lado, talvez você seja um daqueles adeptos ferrenhos do “obstaculismo”, aquele tipo de pessoa que só vê os problemas, enquanto tropeça cegamente nas oportunidades. Nesse caso, você tem de parar agora mesmo de colocar empecilhos na frente do próprio progresso; o mundo já se encarrega disso por todos nós. A fim de vencer o “obstaculismo”, é provável que você encontre neste livro alguma inspiração para mudar de atitude. E, leitor, eu aviso desde já: tenho certeza absoluta de que ser feliz é o melhor negócio. O lucro é mera consequência.

A semente da eficiência

Meu ponto de partida foi exatamente o que é hoje o de muitos meninos de classe média baixa. Pai, metalúrgico; mãe, cabeleireira; e casa própria construída em mutirão familiar — “nas folgas” dos fins de semana. Quando falo em mutirão familiar, não é retórica. Minha irmã mais velha e eu até hoje sabemos muito de construção civil: assentar tijolos, passar reboco, pintar paredes. Com esforços somados, comprávamos o terreno e levantávamos a casa. A família se reunia, listava necessidades de espaço e meu pai desenhava tudo.

Depois, arrumava na prefeitura um técnico diplomado para passar a planta a limpo e correr com a papelada para que fosse autorizada a construção. Tudo sempre muito bem documentado e com escritura definitiva no final da obra. Construímos duas casas; uma melhor do que a outra. Tudo sob a liderança do meu pai, a quem costumo chamar de “o engenheiro sem diploma”.

Olhando retrospectivamente, consigo enxergar com clareza a contribuição do meu pai na concepção do que sou hoje. Ele foi o melhor “primeiro Líder” — sim, com maiúscula — que eu poderia ter tido. De forma simples e com muita objetividade, soube me proporcionar a chance de ser o que eu sou. Até mesmo nas vivências mais corriqueiras do meu desenvolvimento juvenil, percebo como meu pai foi decisivo na formação do adulto que sou agora. Com seu

exemplo, ele fez crescer em mim o foco na efetividade. Tudo o que se faz gera efeitos — positivos ou negativos. Até a inércia tem consequências inevitáveis. Raríssimas vezes eu me lembro de ter feito uma escolha ou tomado uma decisão sem antes me perguntar os possíveis desdobramentos daquilo. “Os resultados desta ação podem me aproximar ou me afastar dos meus objetivos?”

Refletindo sobre a contribuição do meu pai na minha própria formação, acabei fazendo uma comparação com o universo corporativo: será que estamos sendo eficazes para o crescimento de nossos líderes? Entre os que já ocupam hoje posições de liderança, quantos estão em sintonia com uma filosofia que poderá nos conduzir a um futuro mais próspero e sustentável? Todos os anos, são investidos milhões em programas de desenvolvimento de gestores, *coaches*, mentores, líderes e tutores — ou o título que você prefira dar. Mas, apesar do investimento vultoso e do reconhecimento da importância do papel do líder, por que parece tão difícil para as organizações contarem com gestores capazes de formar e manter equipes de alto desempenho?

Quanto mais penso nessa questão, mais encontro respostas no comportamento do meu pai. Trabalho, dedicação, disciplina e credibilidade no exercício da autoridade são alguns dos valores que o tornaram meu primeiro Líder. Exatamente por causa dessa comparação que fiz entre a figura do líder-pai e a do líder-gestor é que, antes de lhe apresentar a nova Filosofia de Gestão que tenho aplicado com sucesso, decidi compartilhar com você algumas outras histórias. E faço um convite: vamos refletir e analisar juntos como foi que meu pai incutiu em mim a semente da eficiência? Nem percebi o plantio; então, não cogitei oferecer resistência. Hoje, quando colho os melhores resultados, sei o quanto devo a ele; mas sei também que meu pai encontrou terreno fértil na minha avidez para ser feliz!

Autonomia não se dá a ninguém

Como todo garoto da década de 1980, meu sonho era ter um video game. Eu sabia perfeitamente que vivíamos com um orçamento apertado, mas, mesmo assim, resolvi arriscar. Pedi um video game para meu pai e, como sempre, a resposta veio curta, simples e direta. Em vez de apenas dizer que não podia me dar o presente, ele abriu uma porta: “Por que você mesmo não compra um?”. Sempre fui rápido para traduzir meu pai. Isso queria dizer o seguinte: quando você tiver o próprio dinheiro, terá o direito de comprar um video game para si mesmo. Ah, como eu seria feliz quando tivesse *o meu* video game! Aquela resposta foi um empurrão para eu dar o primeiro passo na direção da minha autonomia.

Desde garoto, eu sempre gostei da ideia de conquistar minhas próprias coisas, meu próprio espaço. Para isso, a partir daquele momento, eu precisava do meu próprio dinheiro. Da renda da família não sobrava nada para supérfluos. E, quando sobrava, meu pai logo destinava a algum objetivo prioritário: uma casa nova, por exemplo. Então, mobilizei energias e todo mundo ao meu redor. Eu, mesmo muito jovem, já precisava ganhar dinheiro, e o único meio que nós

conhecíamos para isso era o trabalho. Um dos meus tios por parte de mãe — aliás, xará do meu pai — deu uma força e lá fui eu ser assistente na oficina mecânica do Toninho. Fiquei uns doze meses sem nem ter registro em carteira, aprendi o básico de mecânica — o que é útil até hoje na hora de fazer a manutenção do meu carro — e juntei o dinheiro para o video game. Meu pai não incentivou nem tentou me impedir. Deixou apenas que eu tomasse a iniciativa e realizasse meu desejo.

Só que eu tomei gosto: era muito bom trabalhar e poder comprar o que eu quisesse com o *meu* dinheiro. Meu pai começou, então, a incentivar a oficialização do meu emprego. Na verdade, hoje percebo que ele queria direcionar toda aquela minha energia e persistência para objetivos mais nobres do que um jogo. Disse que eu deveria trabalhar “de verdade” e ajudar um pouco em casa. Não achei má ideia e corri atrás de uma nova ocupação. Minha irmã me apresentou para o sr. Zulmíro José Furlan, na época gerente das Casas Pernambucanas. Ele me entrevistou e me contratou com carteira assinada como auxiliar de expedições (tradução: empacotador), no dia 14 de janeiro de 1988. Data inesquecível — até porque minha segunda filha nasceu no mesmo dia, muitos anos mais tarde. Em 1988, eu estava com doze anos. Foi por um triz: a Constituição promulgada em outubro daquele mesmo ano proibiu a contratação de menores de dezesseis anos — exceto na condição de aprendiz, a partir de catorze anos.

Embora meu pai tenha concluído somente o ensino fundamental, ele tem uma competência lógico-racional bastante desenvolvida. Eu sempre o via em casa, depois do trabalho, cuidando das contas do mês. O que já havia sido pago, quais contas faltavam chegar, quanto ainda restava de dinheiro e, claro, quanto poderia sobrar no fim do mês para poupar. Era rigoroso no controle dos gastos. Tem orgulho até hoje de nunca ter estourado a conta, atrasado um pagamento ou passado um cheque sem fundo. A poupança familiar tinha sempre destinos prioritários. Por isso, com a maior naturalidade, quando voltei do meu primeiro dia de trabalho, comecei a definir as *minhas* prioridades.

Sempre atento e observador, meu pai identificou o processo mental em andamento e interveio. Não para decidir por mim, mas para me dar diretriz. E deu — com interesse genuíno, típico de um bom líder. Ele me disse que, embora a renda da família fosse pequena, eu não precisaria ajudar a manter a casa. Preferia que eu estabelecesse prioridades e que a primeira delas deveria ser “guardar dinheiro para o meu futuro”. A segunda prioridade nós tiramos por consenso: minha irmã se casaria em novembro de 1990 e já havia me convidado para padrinho. Como nunca fui avesso a riscos, fiz um crediário em 24 meses na mesma loja em que trabalhava e financiei a sala de estar que dei aos noivos. Foi uma das minhas realizações. Aos quinze anos, fui padrinho e consegui contribuir para a felicidade da minha irmã. Era muito bom me sentir adulto.

A terceira prioridade eu não contei para ninguém. Era só *minha*: queria juntar uma quantia para aplicar em um patrimônio de que eu pudesse usufruir. Sempre gostei da vida, sempre quis curtir tudo o que há de bom. Jamais admiti ficar refém do dinheiro. Naquele momento, defini que ia economizar para investir em um carro — exatamente como hoje, esse era o sonho de consumo de muitos jovens que buscavam independência. Era meu jeito de tentar ser persistente, responsável, dedicado, ajuizado — e feliz. Todo mês, depois de pagar a prestação da sala de estar, não sobrava muito do meu salário. Dessa maneira, fui juntando o dinheiro em espécie. De novo, escapei por um triz: se tivesse aberto uma poupança, teria caído no confisco

do Plano Collor.* Com o dinheiro em mãos, meu primeiro veículo foi uma Vespa verde. O problema era chegar em casa com “aquilo” e contar para os meus pais.

Com o ímpeto da minha iniciativa, eu criei um impasse: era menor de idade, e, aos dezesseis anos, não podia ter carteira de habilitação ainda, mas era dono — de fato e por direito — de uma Vespa. Com certeza, meu pai entendeu que aquela atitude era um desdobramento direto da autonomia que eu começava a construir — e que ele estimulou, por exemplo, quando me disse que eu “podia comprar meu próprio video game”. Depois de um longo silêncio, diante da minha Vespa, ele apenas pontuou: “Você sabe o tamanho da responsabilidade que eu assumo por deixar você, menor de idade, dirigir esse ‘bicho’, não é?”. Balancei a cabeça positivamente. E ele encerrou a discussão: “Confio em você”. Naquele dia, minha mãe também interveio: “É muito perigoso, você não pode sair do bairro, promete?”. Prometi e cumprí.

Apesar de já estar circulando pelo bairro com minha poderosa Vespa verde, continuei a economizar. A meta de comprar um carro ainda estava pendente. Quando uma pessoa aprende a gostar de viver com metas, dificilmente se satisfaz com pouco. Na mesma época do casamento da minha irmã, em 1990, eu estava pronto para dar mais um passo: apareci lá em casa com um Fusca branco 1972. Como eu nem sabia dirigir ainda, dessa vez o cunhado teve de ser meu cúmplice. Guiou o Fusca até nossa casa. Quando cheguei, outra longa rodada de negociações teve início. Minha mãe não parava de se preocupar e meu pai só quieto. Antes de tomar uma decisão final, estabeleceu que o genro deveria ao menos me ensinar a dirigir. Estava ganhando tempo. E assim foi.

Para me ensinar a dirigir, o cunhado deu as aulas mais malucas possíveis — e algumas até bem arriscadas. Logo nas primeiras li-

* Plano Collor: em 16 de março de 1990, um dia depois de ter assumido a presidência da República, Fernando Collor de Mello anunciou uma série de medidas econômicas para tentar deter a hiperinflação — entre elas, o congelamento de preços e salários e o confisco das poupanças.

ções, fomos ao centro da cidade, e ele me colocou na direção. Acho que nunca tremi tanto. Um dia, parou o Fusca em uma descida e me fazia parar e sair, parar e sair, parar e sair. Reclamei que aquilo era muito fácil, nós estávamos na descida. Então, ele me fez sair de marcha a ré ladeira acima. Ou seja, fiz prova de morro ao contrário. Conclusão do cunhado: “Agora que você já sabe o mais difícil, sair da ladeira de frente ficou fácil”. Tive bons mentores de eficiência.

Logo depois, estava pilotando o Fusca com tranquilidade, mas minha mãe impôs uma nova condição: eu só poderia sair dirigindo se o cunhado estivesse junto no carro. Confesso que, dessa vez, não cumprí a promessa à risca. Sempre quieto, mas muito observador, meu pai só perguntava: “Está tranquilo?”. Eu respondia que sim e a vida seguia em frente na mesma velocidade do meu Fusca branco. Até que bati o carro.

Não foi nada grave; só deixou meu Fusca com um para-lama e um farol avariados. Contei para meu pai e ele reagiu com mais um daqueles seus silêncios eloquentes. Nunca me repreendeu duramente nem me bateu. Meu pai nunca exerceu a autoridade com punição. No dia seguinte, ele me acordou ainda mais cedo que de costume e comunicou que íamos comprar as peças para consertar meu carro. Ele só me olhava e eu sentia o peso moral do erro que havia cometido. Estava em dívida pela confiança. Meu pai sabia dos riscos que corria ao assumir aquela responsabilidade. Mas ele também me conhecia bem e confiou em mim. Até hoje, quando dirijo, levo junto comigo o compromisso assumido diante dele.

Com essa experiência, aprendi a dar sempre o máximo para não desapontar quem confia em mim. Apesar de o aprendizado ter sido positivo, nada disso muda o fato de que é ilegal um menor de idade dirigir. Portanto, não estou aqui incentivando ninguém a deixar um menor guiar sem carteira de habilitação. Mas será que não é possível encontrar outras formas simples para cultivar uma relação de confiabilidade e desenvolver o senso de responsabilidade em nossos filhos? Será que o melhor é ficar perguntando se o(a) garoto(a) já estudou, já fez a lição de casa, já escovou os dentes, já tomou banho, já se alimentou, já pegou a chave de casa? Se aprendeu a dirigir? Se faz

sexo seguro? Com quem? Será que o melhor gestor é aquele que microgerencia a rotina dos colaboradores?* Já preparou o relatório, já retornou a ligação, já reservou a sala, já marcou a reunião, já chegou, já vai embora? Com certeza meu pai errou ao me deixar dirigir sem carteira de habilitação, mas certamente acertou ao estimular minha autonomia.

Na relação entre gestor e colaborador, essa questão da autonomia é crítica. Estagiários, trainees e até mesmo profissionais formados já com alguma experiência mostram-se às vezes muito dependentes do líder — o que o sobrecarrega, pois além de cuidar de si mesmo, tem de pajear a equipe. Não é o mesmo papel que a maioria de nós acaba assumindo em relação aos filhos? E qual pai ou mãe desse tipo que não se sente de vez em quando como Atlas, o titã da mitologia grega que carregava o mundo nas costas? Até a postura corporal de algumas pessoas muda. Quando vejo alguém com os ombros encurvados, logo penso na Síndrome de Atlas. Lá vai ele com os filhos e os colaboradores dependurados nas costas. Não seria melhor tentar apenas facilitar a felicidade deles? Agir como um líder facilitador?

Certa vez, um de meus chefes e sua equipe — na qual eu me incluía — estavam participando de uma dinâmica sobre liderança. Em determinado momento, pediram que cada um falasse em voz alta os principais atributos do nosso gestor — positivos e negativos. Um dos meus colegas o elogiou bastante e arrematou com o comentário: “Fulano é ótimo. Para mim, o único problema é que ele não nos dá muita autonomia”. O que há de errado nessa frase? Em sua opinião, autonomia é algo que alguém pode conceder ao outro?

A própria acepção da palavra responde a essa questão. Apoderado da autonomia, você se autonomeia governador da própria vida. Está lá no dicionário: “*Autonomia*: 1. Faculdade de se governar por si mesmo;

* Definitivamente, deixei de usar a palavra “funcionário” para me referir a quem trabalha comigo. Devíamos chamar somente as máquinas e os equipamentos de funcionários, porque são de fato coisas que *funcionam*. No meu time, todo mundo colabora. Portanto, cada pessoa é um colaborador. De fato, o que eu espero de cada um vai muito além do funcionamento ou da simples obrigação cumprida em troca do salário recebido todo mês.

2. Direito ou faculdade de se reger [...] por leis próprias; e 3. Liberdade ou independência moral ou intelectual". A autonomia, portanto, é um atributo que desenvolvemos em nós mesmos e para nós mesmos. O que o líder pode fazer é estimular esse processo. Exatamente como meu pai fez comigo, sendo capaz até de correr riscos calculados.

É bom ter autonomia? Em minha opinião, dá trabalho, mas é ótimo! E gosto também de lidar com pessoas que têm autonomia: cada um sabe o que deve fazer para obter os melhores resultados. E, quando ainda não sabe, pergunta a fim de aprender. Ter autonomia dá trabalho porque requer muita proatividade: você não pode ficar esperando que seu pai, sua mãe, seu irmão mais velho, seu chefe, seu amigo ou qualquer pessoa lhe diga o que precisa ser feito. Tem de se desdobrar para analisar cada situação, avaliar as possibilidades de ação, fazer escolhas, tomar decisões e agir — sem ninguém mandar, sem ninguém pedir. O indivíduo com autonomia desenvolvida obedece às próprias diretrizes, que são determinadas por ele mesmo de acordo com as circunstâncias de cada momento. Em resumo: é protagonista de sua vida e avança na direção dos próprios sonhos.

Ter autonomia, além de dar trabalho, cansa. Em compensação, a cada vitória e a cada conquista, você terá certeza dos próprios méritos. E nas derrotas, como consolo, pelo menos não vai pagar pelos desacertos de ninguém — a não ser os seus próprios. Quando um erro acontece — e acontece para todo mundo, sem exceção —, chega a doer, mas é sempre um excelente aprendizado. Como você paga o preço pela própria falha, não deixa o mesmo equívoco se repetir nunca mais. Então, quando erro, assumo as consequências negativas e penso: "Desse erro eu me livrei".

O gestor que pretende estimular o desenvolvimento da autonomia em seu time tem de aprender a delegar. O que não quer dizer passar a responsabilidade para o outro e só reagir quando um problema estourar. Ou só aparecer na hora de assumir o crédito, quando o colaborador conclui um projeto muito bem-sucedido. Delegar tem um significado bem mais amplo. A delegação é um ciclo que envolve as seguintes etapas: passar uma atribuição ao outro; dar diretrizes; abrir espaço para a criatividade e a inovação; capacitar e ajustar rumos,

quando necessário; correr riscos calculados; avaliar os resultados alcançados; e dar crédito pelos méritos. Observe como, em sua simplicidade, meu pai foi capaz de estabelecer esse processo completo de delegação ao se relacionar comigo no dia a dia. Ele soube me ensinar isso antes mesmo de eu ter um livro de administração nas mãos. Quando fui aprender a teoria, percebi que já sabia a prática.

Atualmente, como gestor, procuro ter com meu time um relacionamento de confiança e autonomia, como meu pai sempre teve comigo. Ninguém tem medo da minha autoridade, nem quando algum erro é cometido. Ninguém esconde as falhas debaixo do tapete. Quando alguém erra e imagina que vai ser punido, buscamos juntos, em vez disso, uma solução. Assim, em lugar de causar uma cicatriz dolorosa, consigo deixar uma marca positiva naquela pessoa. É como a marca deixada por uma vacina. É preventiva, porque evita que o mesmo erro volte a acontecer. Isso é resultado do interesse genuíno pelo outro.

Quando deleo uma atribuição, tenho consciência de estar correndo um risco calculado. Mas a confiança e o respeito são recíprocos. Prefiro que, diante de uma solicitação feita por mim, o colaborador pense assim: “Vou fazer o melhor que posso para ele, porque confio que ele também sempre faz por mim o melhor que pode”. Esse pacto silencioso de confiança constrói uma relação duradoura com cada pessoa e torna todos muito mais eficientes — e FELIZES.