

DIÓGENES LUCCA



SUPER



PERFORMANCE



Lições das

**TROPAS
DE ELITE**



**APLICADAS AO MUNDO
CORPORATIVO**





**SUPER
PERFORMANCE**

DIÓGENES LUCCA



**SUPER
PERFORMANCE**

Lições das
**TROPAS
DE ELITE**
APLICADAS AO MUNDO
CORPORATIVO



COPYRIGHT © FARO EDITORIAL, 2021

Todos os direitos reservados.

Nenhuma parte deste livro pode ser reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito do editor.

Diretor editorial **PEDRO ALMEIDA**

Coordenação editorial **CARLA SACRATO**

Preparação **DANIELA TOLEDO**

Revisão **DANIEL RODRIGUES AURÉLIO E VALQUÍRIA DELLA POZZA**

Capa e diagramação **OSMANE GARCIA FILHO**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Lucca, Diogênes

Super performance / Diogênes Lucca. — São Paulo :
— São Paulo : Faro Editorial, 2021.
192 p.

ISBN 978-65-86041-98-9

1. Sucesso 2. Desempenho 3. Sucesso nos negócios
4. Liderança I. Título

21-1136

CDD 158.1

Índice para catálogo sistemático:

1. Sucesso



1ª edição brasileira: 2021

Direitos de edição em língua portuguesa, para o Brasil,
adquiridos por FARO EDITORIAL

Avenida Andrômeda, 885 – Sala 310

Alphaville – Barueri – SP – Brasil

CEP: 06473-000

www.faroeditorial.com.br

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	7
A BUSCA CONSTANTE PELA EXCELÊNCIA	13
INTRODUÇÃO	15
1. EMPRESA DE ALTA PERFORMANCE	23
2. TROPA DE ELITE, A ORIGEM: DA ANTIGUIDADE AOS TEMPOS ATUAIS	27
3. OS VALORES DE UMA TROPA DE ELITE	39
4. GESTÃO DE PESSOAS “À MODA CAVEIRA”	87
5. ASPECTOS DE LIDERANÇA EM UMA EMPRESA DE ALTA PERFORMANCE	97
6. VIRTUDES IMPORTANTES PARA UM LÍDER	103
CONSIDERAÇÕES FINAIS	141

APRESENTAÇÃO

Atitudes de uma pessoa de alta performance

É importante compreendermos que há tipos variados de pessoas no mundo. Diversos estudos indicam distintas personalidades e comportamentos humanos e, quase consensualmente, distinguem pessoas regulares das de alta performance. As regulares são maioria. Nasceram, cresceram e vivem para ser comandadas. Costumam cumprir seus horários de atividades e entregam resultados básicos. Mas há outras que nos surpreendem, são ativas, criativas, construtivas, empreendedoras, pensam além do elementar, comandam. Essas lideram pelo seu modelo de relacionamento nas suas atividades e com o mundo. São pessoas de alta performance. Destacam-se facilmente das demais.

Isso me faz recordar de uma metáfora que consegue ilustrar bem a diferença entre essas pessoas. A história “As laranjas de Steven e Michael” nos ajuda a reconhecer e diferenciar esses atributos.

Steven, um antigo funcionário de uma empresa, soube que Michael, seu colega de trabalho, um novato, havia recebido um aumento considerável de salário, e por isso ficou muito triste,

sentiu-se desprestigiado e decepcionado com o Dr. Franco, o diretor da empresa. Após um bom tempo tentando digerir o desconforto, não suportou e foi ter uma conversa com ele. Disse-lhe que achava injusto não ter recebido o aumento salarial concedido a Michael, uma vez que era um funcionário mais antigo e exemplar na empresa.

Dr. Franco pacientemente o ouviu, mas não lhe respondeu. Apenas lhe pediu um favor:

— Sr. Steven, está vendo aquele caminhão lá do outro lado da rua? É de um vendedor de laranjas, e eu gosto muito de laranjas. O senhor poderia ver o preço das laranjas para mim?

Tentando agradar o chefe, mas, ao mesmo tempo, contrariado por não ter a resposta sobre o aumento salarial, Steven foi ver o preço da laranja.

— Chefe, já fui lá ver. O vendedor disse que a dúzia de laranjas custa cinco reais.

— Sr. Steven, e se eu comprar dez dúzias de laranjas, qual será o preço que o homem faz? Você pode verificar? — o Dr. Franco perguntou.

Mais uma vez, Steven ficou indignado com o diretor, pois este não lhe falou nada sobre o aumento e ainda o fez voltar até o vendedor. Dizia consigo mesmo: “Por que o diretor não perguntou tudo de uma vez?”. Mas foi e perguntou o preço de dez dúzias de laranjas e retornou ao chefe.

— Oi, chefe, o vendedor disse que dez dúzias saem por quatro e cinquenta cada.

— Sr. Steven, gosto muito de laranjas e estou interessado em comprá-las! E se eu comprar toda a carga de laranja do caminhão, a que preço ele me fará cada dúzia?

Steven quase explodiu. Ele teria de ir até lá e perguntar novamente. Parecia que o diretor estava querendo fugir do assunto sobre o aumento salarial, pensava. Mesmo irritado, foi até lá, perguntou ao dono do caminhão e voltou:

— Chefe, se o senhor comprar toda a carga, ele vai vender a dúzia a três e oitenta.

Calmamente, Dr. Franco o agradeceu e lhe pediu que se sentasse, aguardasse um pouco no local e, pelo interfone, avisou à secretária que chamasse Michael, funcionário que havia tido o aumento salarial. Sorridente, Michael chegou e cumprimentou o diretor:

— Bom dia, Dr. Franco. O senhor mandou me chamar, estou às ordens.

— Sr. Michael, está vendo aquele caminhão lá do outro lado da rua? É de um vendedor de laranjas e eu gosto muito de laranjas. O senhor poderia ver o preço das laranjas para mim?

— Sim, senhor — disse Michael, que rapidamente saiu e voltou com meia dúzia de laranjas debaixo do braço e, muito animado, foi logo dizendo: — Dr. Franco, o preço de uma dúzia de laranjas custa cinco reais. Mas, se o senhor comprar dez dúzias ou mais, ele pode dar um desconto e vender a quatro e cinquenta a dúzia. Já se o senhor quiser comprar toda a carga do caminhão, ele pode fazer a três e oitenta a dúzia. Então dei uma “choradinha” e ele disse que pode diminuir para três e cinquenta a dúzia se o senhor pagar à vista. Ele possui duzentas dúzias disponíveis e entrega onde o senhor quiser. Então eu disse ao vendedor que o meu patrão estava interessado em laranjas e, provavelmente, gostaria de saber se elas estavam docinhas. Então, o vendedor me deu meia dúzia como amostra grátis para o senhor avaliar a qualidade.

— Sr. Michael, muito obrigado. Pode se retirar agora, por favor — disse o Dr. Franco.

— Pois não, senhor, estou às ordens — falou Michael, sorrindo, e voltou ao serviço.

O Sr. Steven, que a tudo assistira, olhou para o Dr. Franco. Nenhuma palavra foi dita.

— Sr. Steven, ainda deseja saber o motivo do aumento salarial do outro funcionário?

— Não precisa mais responder, Dr. Franco. Eu já aprendi a lição.

Steven retirou-se, triste, mas ao mesmo tempo envolto no pensamento em ser um novo homem e de atitudes melhores.

Diógenes Lucca discorre acerca das ferramentas comportamentais e atitudes que caracterizam uma pessoa de alta performance.

Com sua experiência em diversas atividades, pessoais e profissionais, extrai pontualmente lições aprendidas ao longo de sua carreira, especialmente no comando de operações e de tropas policiais especiais e de elite. Aqui são revelados atributos que podem ser apreendidos e praticados, proporcionando incríveis transformações na vida do leitor desta obra. Um resultado regular é diferente de um resultado de alta performance. Mais que isso. Uma pessoa regular é diferente de uma pessoa de alta performance. Ser um profissional melhor, um marido ou esposa melhor, um filho ou filha melhor, um estudante melhor, enfim, são muitas aplicações no dia a dia.

Caro leitor, certamente este compêndio de pensamentos inspiradores impulsionará novas atitudes frente ao seu trabalho e à sua vida. Assim como a metáfora do Dr. Franco, Sr. Steven e Sr. Michael, esta leitura poderá influenciá-lo a se tornar um membro da tropa de elite da sua empresa e da sua própria vida para uma alta performance!

Parabenizo o meu amigo e mais que irmão Lucca por mais esta audaciosa contribuição à sociedade. Ele é incansável quando trata do assunto alta performance, quer seja nas suas palestras presenciais ou a distância, nas orientações estratégicas, nas operações que comanda e até mesmo nos bons momentos de lazer com familiares e amigos. Um apaixonado pelo tema. Desejo a você, leitor, uma excelente viagem pelo mundo do conhecimento sob a lente de quem efetivamente entende do assunto.

Boa leitura!

ROBERTO ZAPOTOCZNY COSTA

Sócio da *The First Consultoria*italico e professor da FIA — Fundação Instituto de Administração

ALTA PERFORMANCE NÃO É PARA TODOS, MAS PODE SER PARA VOCÊ.

Traçar paralelos entre a atividade profissional e o mundo corporativo é relativamente simples, e há material em abundância nas livrarias e na internet, muitas vezes escrito por profissionais sem a experimentação prática das adversidades e a pressão do mundo real.

O que diferencia esta obra é a experiência prática do autor que por 11 anos vivenciou o dia a dia de uma tropa de elite, sendo sete deles no comando, responsável por decisões que implicaram na vida ou na morte de seres humanos.

Ambiente de “pegada dura”, em que não há margem para fazer o “mais ou menos”, em que “fazer mais com menos” é a regra o tempo todo. Fazer o certo é o certo a se fazer e nunca se acomodar com apenas 99% bem-feito.

Um ambiente em que seguir as regras de compliance é a rotina, hierarquia é respeitada e o senso de pertencimento e o voluntariado são pré-requisitos dos seus colaboradores e integrantes.

É desse ambiente que o autor Diógenes Lucca extrai com maestria os ensinamentos e as experiências enriquecedores, aplicáveis às empresas e equipes de alta performance.

Essa é a vida real, dura, implacável, em que o conflito é mais comum do que a harmonia e o entendimento, e saber lidar com isso é fundamental para nos tornarmos pessoas melhores, mais disciplinadas, treinadas e orientadas para lidarmos com os conflitos, com competência e comprometimento com os resultados, afinal, missão dada é missão cumprida!

Cada página desperta a curiosidade para a próxima, levando-nos a novos aprendizados e conhecimentos. Dessa forma, este livro deve ser devorado e depois relido, para nos lembrar das características que nos tornam especiais, diferenciados, únicos.

Alta performance definitivamente não é para todo mundo, mas se você quer se destacar, estar acima da média, investir em você mesmo, instigar sua criatividade, trilhar caminhos que ninguém havia imaginado, chegar primeiro e cumprir seu objetivo sem queimar etapas que o forjarão na fornalha dos campeões, este livro é para você!

KLEBER REIS

Empresário, Palestrante,
Especialista em Segurança Eletrônica

A BUSCA CONSTANTE PELA EXCELÊNCIA

Tive a oportunidade de conhecer o Diógenes Lucca por ocasião do 1º Simpósio Nordeste de Gerenciamento de Crises, promovido pela Polícia Militar da Paraíba em 2001. Naquele ano, ambos estávamos no posto de capitão, eu no comando do Grupamento de Ações Táticas (GATE) da PMPB, e o Lucca no GATE/PMESP. O evento reuniu vários operadores especiais das tropas de elite das polícias militar, civis, federal e rodoviária federal, bem como das Forças Armadas.

Desse evento em diante, construímos uma sólida amizade focada em compartilhar conhecimentos, habilidades e atitudes, inicialmente para prover nossos policiais militares de todo o Brasil para atuarem em ocorrências com reféns localizados ou tentantes de suicídio, com o escopo principal de preservar a vida dos envolvidos.

O tempo, como de costume, passa para todos os seres humanos e profissionais, e eis que o Lucca ingressa na condição de reserva remunerada da Polícia Militar do Estado de São Paulo e potencializa o seu tempo para produzir e compartilhar o seu vasto e notório conhecimento operacional para o mundo “civil” e “corporativo”.

No entanto, sem abandonar as raízes profissionais que o projetaram em todo o país, também escrevendo e publicando obras para os policiais, com destaque para os negociadores de incidentes críticos.

Agora nos brinda com mais esta robusta obra, que transfere para as pessoas empreendedoras, gerentes, supervisores, vendedores, enfim, todos que precisam trabalhar em equipe ou comercializar produtos ou serviços, os conceitos, princípios e “liturgias” das tropas de elite policiais ou militares.

A expertise operacional, de gestão e educacional, chancela a Diógenes Lucca um diferencial que fará o leitor se aproximar ao máximo das melhores práticas de alta performance, inerentes aos integrantes dessas unidades especializadas.

Trabalhar em equipes de alta performance, assim como nas unidades especializadas de polícia ou Forças Armadas, exige trabalho em equipe, estudo e evolução contínuos, e, principalmente, a credibilidade, que era sempre tão buscada por Lucca enquanto esteve como CEO do GATE/PMESP. Alcançar o “erro zero”, entre outros aspectos, confere a qualquer profissional ou empresa, além de uma boa imagem para os stakeholders e clientes, a consolidação no mercado. E isso o autor consegue apresentar nas páginas que se seguem, com a maestria que lhe é peculiar e com a simplicidade e singeleza de quem também esteve à frente de várias operações de risco durante a sua carreira na PMESP.

Por fim, esta obra se torna uma leitura de referência para qualquer pessoa que deseja ser, fazer e ter o que as tropas de alta performance possuem para que estejam mais consolidadas, a fim de superar os desafios que cada ocorrência, projeto, venda e negociação impõe aos líderes e liderados. Como um bom vinho, a obra é para ser “degustada”, compartilhada e empregada no dia a dia por quem deseja alcançar os níveis de excelência em qualquer projeto de vida, pessoal ou profissional, que se proponha a fazer.

ONIVAN ELIAS DE OLIVEIRA,

Tenente-coronel da Polícia Militar da Paraíba,
Mentor e 1º Comandante do Grupamento de
Ações Táticas Especiais da PMPB.

INTRODUÇÃO

Já há alguns anos fala-se muito em multidisciplinaridade, transdisciplinaridade e termos afins. A ideia por trás desses conceitos subjetivos é a de que a solução para determinado problema dentro de um campo do saber deve ser investigada, e essa solução era dada a partir do fundamento teórico e metodológico de apenas uma disciplina. Grosso modo, com o passar do tempo, surgiu a possibilidade de contemplar alguns problemas a partir das lentes de outras disciplinas, ou seja, que o conhecimento adquirido em pesquisas, pontos de vista e abordagens contribui no desempenho para a resolução de problemas.

É assim que vejo o meu trabalho como consultor, professor e, neste espaço, como autor. Minha missão aqui é compartilhar o que temos feito desde 2006 na Fundação Instituto de Administração, a FIA,*

* A FIA foi criada em 1980 por professores do Departamento de Administração da USP. Referência entre as escolas de negócios, desenvolve projetos de pesquisa, consultoria e educação.

apresentando aos alunos quais são os valores utilizados pelas tropas de elite que podem ser aplicados nas empresas de grande reputação. Em outras palavras, quais conceitos e ferramentas do saber e da inteligência utilizados por tropa de elite e que, se bem compreendidos, adaptados e devidamente aplicados, podem dar aos profissionais talentosos a possibilidade de melhoria e alto desempenho, o que proporcionará melhores resultados.

Cada vez mais o compartilhamento de saberes tem ocupado espaços mais amplos, contribuindo para avanços sem precedentes na nossa história. A difusão do conhecimento, o acesso quase irrestrito às informações antes difíceis de serem obtidas, o avanço das pesquisas, seja por iniciativa privada ou estatal, têm proporcionado aos profissionais de áreas diversas uma elaboração de melhores procedimentos em seus campos de atuação.

Profissionais de alto desempenho são treinados para lidar com situações de pressão, que exigem tomadas de decisões em tempos exíguos e que envolvem investimentos, a possibilidade de perdas ou lucros, a ocupação de mercados — ou a perda de espaço neles —, enfim, decisões que podem mudar radicalmente o rumo das próprias empresas que representam. Esses profissionais procuram recorrer a toda e qualquer metodologia ou aparato técnico que proporcione a eles e às suas equipes e empresas melhores desempenhos, condições de posicionamento de suas marcas, de seus profissionais, ajustes estratégicos, impulsionando seus negócios à obtenção de lucro e de destaque no mundo corporativo.

Diante disso, faço um convite a você, leitor, do mesmo modo como faço nas aulas regulares na FIA. O convite é para que você se disponha a sair do seu ambiente normal de trabalho, exercitando-se mentalmente para deixar o mundo corporativo de lado e transportar-se para o ambiente que eu apresentarei a seguir, a fim de absorver melhor este conteúdo que será proposto. Ao fazer esse exercício, você terá condições de olhar para as questões do seu próprio campo de atuação e enxergar, por analogia, caminhos e soluções que, provavelmente, não estavam no seu radar, que não estavam perceptíveis pela proximidade e o calor das tensões diárias.

Venho das tropas de elite, mais especificamente do Grupo de Ações Táticas Especiais — GATE. A experiência que adquiri no âmbito das rotinas de uma tropa de elite, que costumeiramente envolvem risco de vida, tanto de vítimas, de criminosos, como também dos policiais, qualifica-me para falar de valores típicos dessas tropas, mas que se aplicam integralmente às empresas de alta performance.

Assim, o meu objetivo com este livro é levar você, leitor, a uma aproximação entre a tropa de elite e a sua dinâmica com as empresas de alta performance. Repito o qualificativo “alta performance” porque todos os conceitos reunidos nesta obra não se aplicam a empresas que não estão nesse patamar, ou seja, aquelas que não têm compromisso com o futuro e com o legado daqueles que passaram por seus quadros e deram suas contribuições para a construção de um grande nome.

NORMALMENTE, quando estou em uma sala de aula da FIA ou nos auditórios das empresas para as quais sou convidado a palestrar, começo a minha apresentação desafiando os participantes a definirem o que entendem pela expressão “sob pressão”. Nessa expressão está contida uma grande lição de liderança. Na maioria das situações, o estrategista procura desenhar três cenários distintos na solução de um problema. Esses cenários são: o otimista, o realista e o pessimista. Pode haver variações ou desdobramentos dessas três categorias, mas seja qual for a situação enfrentada, a solução estará, de algum modo, vinculada a um dos cenários.

Quando se projeta o cenário otimista, vislumbra-se e espera-se que tudo vai dar certo. No cenário realista, o estrategista analisa as condições e as avalia, fazendo o prognóstico daquilo que mais tende a acontecer de acordo com os parâmetros atuais disponíveis no momento. No cenário pessimista, o estrategista também leva em conta os fatores atuais, porém prioriza o que de pior pode acontecer.

Qual dos três cenários um bom estrategista irá considerar? Qual dos três cenários um bom estrategista irá priorizar? Sem sombra de dúvida, o cenário pessimista deverá receber maior atenção

por parte do estrategista. O raciocínio é simples: nós não precisamos estar preparados para coisas boas, mas sim e sempre para o pior que pode acontecer.

Seria muita imaturidade e amadorismo imaginar que nas relações interpessoais tudo acontece de forma pacífica, com pleno entendimento e concordância na relação do líder com a sua equipe. Mais prudente é estar preparado para lidar com situações complexas e desentendimentos. Como um bom negociador, um líder competente considera constante e incondicionalmente que a pessoa do outro lado da mesa é igual ou mais preparada do que ele. No mundo dos negócios, para quem se considera competente e se senta à mesa para uma negociação não faz o menor sentido lógico, racional, razoável, supor que a outra parte deixou de fazer “a lição de casa”.

Desse modo, a situação exigirá de você um desempenho de alto nível, uma performance de excelência. O pressuposto que aprendemos na liderança é o respeito. Respeite a outra parte pelo que ela é e pelo que traz: os valores da empresa que representa, os recursos que a instituição representada detém, o conhecimento que possui, além da pessoa em si, o ser humano, a sua trajetória de vida como profissional, a sua formação e dedicação e o fato, aparentemente simples, de ela estar sentada em frente a outro profissional de alto nível, que é você.

Como já tinha mencionado, eu estava no auge da minha carreira como comandante do GATE, a tropa de elite, e recebi um telefonema do saudoso professor James Wright, que nos deixou em 2018. Conversamos por um momento e ele me convidou para uma reunião. Quando nos encontramos, fez o convite para que eu ingressasse no quadro docente da instituição. Para ser sincero, ainda nem conhecia a FIA. Mas ele disse:

— Comandante Lucca, temos aqui o MBA Executivo Internacional e gostaríamos que o senhor fizesse um paralelo daquilo que tem enfrentado como líder de uma equipe de alta performance, nas negociações em que há reféns, com o mundo corporativo. Entendemos que essa aproximação seja pertinente, destacando algumas coisas

que podem ser importantes para os alunos e que, eventualmente, possam ser aplicadas no dia a dia deles.

Impactado com o desafio, respondi:

— Professor, não conheço nada do mundo corporativo. — Imediatamente, ele fez uma expressão de tristeza, de decepção, que me sensibilizou. Antes que ele dissesse algo, eu me adiantei e continuei:

— Calma, professor. De onde venho, missão dada é missão cumprida. Me dê uma semana que eu volto com uma resposta mais concreta.

Uma semana depois, retornei. Nós conversamos, fizemos alguns ajustes no conteúdo que tinha apresentado, ele falou sobre as expectativas da instituição, o perfil dos alunos e alguns outros detalhes. Feito isso, algum tempo depois, apliquei o conteúdo em aula e tive boa receptividade por parte dos alunos.

Desde então, já há 14 anos, temos essa parceria para o desenvolvimento desse conteúdo, que tem sido de grande auxílio não só no curso Executivo Internacional como também para outros MBAs e cursos de pós-graduação da FIA. Dito isso, resta pontuar a maneira como o livro foi estruturado. Considerando que alguns leitores — assim como eu — gostam de histórias com começo, meio e fim, vamos partir do passado, isto é, a história das tropas de elite desde sua origem, na Antiguidade, quando os primeiros grupos foram formados, passando por obras como a *Ilíada*, de Homero, a clássica Operação Cavalo de Troia, as tropas de comandos na Segunda Guerra Mundial e, posteriormente, veremos a origem do símbolo da caveira, chegando aos tempos atuais. Dessas histórias, podemos extrair a inspiração para a formação das tropas de elite num ambiente policial e nos aproximarmos de conceitos que têm sido apresentados ou expressos em frases bem conhecidas, como, “seja bem-vindo, mas não faça movimentos bruscos”; “vá e vença, que por vencido ninguém o reconheça”; “missão dada é missão cumprida”; “quem ousa, vence”; “a palavra convence e o exemplo, arrasta”, e a função psicológica que elas representam na busca de melhoria e renovação constantes.

Mais adiante, veremos quais são os principais valores de uma tropa de elite.

Ser Voluntário: parte-se do pressuposto de que quem trabalha em uma empresa de alta performance está nela porque quer e porque se esforçou para isso. Assim, é imprescindível aceitar os ônus e os bônus de trabalhar sob pressão orientada para o alcance das metas.

Ter senso de pertencimento: algo que vai além da satisfação pessoal, pois envolve a alegria e o orgulho de pertencer a uma empresa de alta performance, e do trabalho em uma equipe igualmente competente e comprometida com o grupo.

Cumprir as normas: é o que chamamos de fidelidade aos princípios doutrinários, que nada mais é do que o compliance em seu sentido que transcende o combate à corrupção e à lavagem de dinheiro, alcançando aquilo que é o entendimento da importância de cumprir as leis e os regulamentos internos.

Ter orientação para resultados: não haveria o ambiente competitivo das empresas de alta performance sem foco nos resultados. Contarei a minha experiência no curso que fiz na SWAT quando tivemos de misturar soldados, sargentos e tenentes e o que disso resultou. Também contarei o que significam os números usados nas tropas de elite: 01, 02, 03 etc.

Lidar com o desconforto: explora a verdade de que a vida não é fácil e que só há um caminho: o certo. Não gostamos de atalhos, precisamos estar em movimento o tempo todo para inovar, aperfeiçoar e nos atualizar, pois o mundo é dinâmico, e aqueles que antecipam seus movimentos levarão vantagens, muitas vezes decisivas.

Para descrever claramente o “desconforto”, vamos resgatar uma cena do filme *Tropa de Elite*. O longa-metragem é um entretenimento e não tem o propósito de aprofundar questões de natureza filosófica ou corporativa, mas essa cena específica contém dois significados inegociáveis: moral e ética, as quais explicarei como são implantadas no ambiente das tropas de elite.

Buscar a melhoria permanente: inspirado na palavra japonesa *kaizen*, que significa mudança para melhor, diz respeito a um movimento contínuo nessa direção, pois a velocidade das mudanças do mundo não permite qualquer tipo de acomodação.

Buscar a excelência: isso não significa não errar nunca, mas indica a total disposição para um planejamento o mais próximo possível da perfeição. É também saber se colocar diante do erro, sem se contentar com o “99% está bom”, porque não está!

Com um exemplo tirado de um caso na Embraer, apresento o conceito de “erro honesto”, muito utilizado na referida empresa, além de outros exemplos bastante úteis para o mundo corporativo.

Ter disciplina: é uma das principais virtudes de um líder das equipes de alta performance, mas pouco explorada diante da dimensão de sua importância. Muitos podem fazer uma interpretação da disciplina como o cumprimento de normas; no entanto, trata-se de uma disposição interna, um convencimento intrínseco para agir naquilo que é necessário e que depende exclusivamente de você.

No capítulo “Gestão de pessoas à moda caveira”, você conhecerá o “método caveira” no trabalho em equipe e verá como o Curso de Operações Especiais é uma porta de acesso similar aos programas de trainee das grandes empresas. Também verá como o fenômeno do egoísmo é nocivo e como é o verdadeiro trabalho em equipe sob o ponto de vista das tropas de elite.

Quando o assunto é liderança em uma empresa de alta performance, ressalto que o líder exemplar jamais delega responsabilidade, e sim tarefas e outras características que devem ser aprofundadas na formação de equipes de alta performance.

Encaminhando para o final, veremos as virtudes importantes para um líder. Posso adiantar que, a essa altura, você já terá reunido conhecimentos sobre como lidar com o conflito, trabalhar em equipe, selecionar bem os colaboradores, possuir informação, organizar o local, saber ouvir, aprender a pensar com a cabeça do outro, manter o controle, reconsiderar quando necessário e cumprir o combinado. Você está preparado para cruzar essa fronteira?

Por fim, a Credibilidade, o maior patrimônio de um líder e de uma empresa de alta performance.

Espero que, ao final desta leitura, você tenha assimilado conhecimentos que são indispensáveis para pertencer a um time de elite, a uma equipe vencedora, que desbrava caminhos, aponta novos

SUPER PERFORMANCE

rumos, tendências e conquista os territórios mais avançados antes dos seus concorrentes. Isso não é apenas estimulante, garantindo a nossa colocação no mercado de alto rendimento e uma boa soma na conta corrente. Mas também é desafiador, porque estamos juntos escrevendo uma história de sucesso na qual somos protagonistas, e essa história poderá beneficiar centenas, milhares e milhões de pessoas. Você perceberá por si mesmo que, não importa qual o seu ramo de atividade, de alguma forma, na estação final do trem da vida, sua verdadeira missão é colocar um sorriso no rosto de alguém que talvez você nem conheça.

Força e honra!

1

EMPRESA DE ALTA PERFORMANCE



O desafio deste livro é fazer uma reflexão sobre os valores que são comuns nas tropas de elite e que podem ser aplicados no mundo corporativo.

Como será posteriormente demonstrado em detalhes, partimos do princípio de que, nas diversas áreas do conhecimento, há os generalistas e os especialistas. Nas Forças Armadas e polícias, temos as tropas ordinárias e as de elite. Nesse sentido, a provocação que ousou fazer é a de que, no mundo corporativo, também existem as empresas “normais” e as de alta performance.

Daí o desafio em demonstrar que os valores das tropas de elite do universo militar e policial podem estar presentes, serem apreciados e aplicáveis nas empresas de alta performance. Para tanto, como ponto de partida, é preciso deixar claro o que significa uma empresa de alta performance.

“O ideal imaginário é diferente do prático possível” é uma afirmação que tenho usado com frequência na minha trajetória profissional. Na frase, é fácil constatar certa abstração naquilo

que pensamos ser o “ideal imaginário” e naquilo que podemos de fato fazer, executar, que é o “prático possível”. É com base nessa dualidade que vou me aventurar e tentar demonstrar o que é uma empresa de alta performance, fazendo uso de aspectos filosóficos e também de uma ética humanista, entendida por um conjunto de regras que as pessoas estabelecem e cumprem dentro de um contexto, na busca de melhor convivência e obtenção de resultados.

Assim o farei por meio de exemplos práticos. Iniciando pela parte filosófica, trago um aspecto aristotélico presente nas tropas de elite: a busca da excelência. Acredito que um empreendedor que quer uma empresa de alta performance desejará que a excelência esteja presente em tudo que orbita na sua atividade, ou seja, nas pessoas, no ambiente de trabalho como um todo e, obviamente, nos resultados para os seus clientes. Essa é a meta. Se essa empresa fosse um motor, veríamos cada uma das engrenagens e componentes trabalhando em simetria, em perfeita harmonia. Cada uma das peças fabricada especificamente para aquela finalidade, atuando de forma correspondente a sua “completa potência”; em outras palavras, cumprindo o seu papel, para que aquele motor produza o que os cálculos do projeto vislumbraram produzir. Quando o funcionamento desse motor acontece nessa conformidade já estamos falando de um aspecto ético, como veremos mais à frente.

Isso também ocorre quando olhamos para a semente de uma árvore. Um olhar mais simplório verá apenas uma semente, mas, com um pouco de abstração, podemos afirmar que essa simples semente é uma vistosa árvore em potencial, bastando apenas as condições necessárias para que ela possa se desenvolver pela sua própria natureza. O filósofo Aristóteles denominou esse aspecto por meio do conceito de *eudaimonia*, que significa “o pleno desabrochar da própria natureza”.

Desse modo, assim como acontece nas tropas de elite, uma empresa de alta performance tem em seu DNA o desejo de explorar ao máximo a sua potencialidade, de ser o motor em que todas as peças estão devidamente encaixadas e funcionando plenamente de acordo

com a sua potencialidade, funcionando em estado de excelência e oferecendo também uma excelência em resultados.

No entanto, o aspecto filosófico não dá conta, por si só, de encerrar a tentativa de conceituar uma empresa de alta performance. Não basta um empresário imaginar ter um negócio diferenciado em termos de estrutura e resultados, tampouco possuir em sua equipe colaboradores com alto potencial, bem encaixados nas suas funções, e todo um contexto favorável para que ocorra essa excelência a qual nos referimos.

Uma empresa é uma coisa abstrata, ou seja, um CNPJ. O que de fato faz uma empresa é um conjunto de CPFs, ou seja, pessoas – e pessoas são diferentes de sementes e de máquinas.

É importante ratificar que uma semente de castanheira é uma imensa castanheira em potencial, nada mais além disso. O filósofo Jean-Jacques Rousseau utiliza como exemplo o gato, que nasce, vive e morre como um gato, com o instinto de gato, sem direito a qualquer outra escolha. É nesse contexto que emerge a distinção: o ser humano faz escolhas.

Diante de uma encruzilhada de caminhos, na qual há de se escolher uma direção, ou mesmo diante de desejos que não podem ser atendidos simultaneamente, o ser humano tem a opção de fazer uma escolha. É como colocar constantemente as opções em uma balança para ver qual escolha é mais apropriada, em outras palavras, qual delas tem mais valor. É exatamente nesse ponto que nos aproximamos do segundo aspecto que complementa o filosófico tratado até aqui. Trata-se de um conjunto de valores que aceitamos seguir, também conhecido pelo conceito de “ética”.

Dessa maneira, continuando na empreitada de conceituar uma empresa de alta performance, apresento o segundo aspecto, agora voltado à ética, que é o comprometimento do colaborador com os valores da empresa. É por isso que não basta o ideal imaginário do empresário na busca da excelência pelos serviços de sua empresa, a contratação de pessoas com potencial e o oferecimento de todas as condições para que a excelência seja alcançada; restará à deliberação individual, a escolha propriamente dita de cada um, para

buscar incansavelmente os valores que foram estabelecidos e que viabilizam aquilo que se pretende alcançar.

É por isso que os valores presentes nas tropas de elite, que serão apresentados e explicados nas páginas seguintes deste livro, são compatíveis com aquilo que entendo ser uma empresa de alta performance.

Ficará demonstrado que voluntariado, senso de pertencimento, cumprimento de normas, busca de melhoria permanente e outros valores abordados neste livro são escolhas que o integrante de uma tropa de elite faz – e que um colaborador de uma empresa de alta performance também deve fazer.

**ASSINE NOSSA NEWSLETTER E RECEBA
INFORMAÇÕES DE TODOS OS LANÇAMENTOS**

www.faroeditorial.com.br



CAMPANHA



Há um grande número de portadores do vírus HIV e de hepatite que não se trata. Gratuito e sigiloso, fazer o teste de HIV e hepatite é mais rápido do que ler um livro.
FAÇA O TESTE. NÃO FIQUE NA DÚVIDA!



ESTA OBRA FOI IMPRESSA EM
MAIO DE 2021