

"O decadente se limita a comparecer ao trabalho e se deixar levar pela maré."

Jack Welch - é um executivo estadunidense, autor de vários livros e atualmente presta consultoria para um grupo selecionado de CEO dos 500 da Revista Fortune.



[Edson Miranda da Silva](#)

🔄Gestão da Qualidade, Produtividade e Sustentabilidade🔄

Conhecendo Jack Welch

John Francis Welch Jr., ou simplesmente Jack Welch, foi presidente executivo e presidente do conselho de administração da General Electric, a GE, a companhia de maior valor de mercado na poderosa bolsa de Valores de Nova York e tradicional fabricante de geradores de energia, lâmpadas, locomotivas, lavadoras de louça, refrigeradores e motores de aeronaves. **Welch tem como principais lemas ideias simples: "Não complique as coisas", "Enfrente a realidade", "Não tenha medo de mudanças", "Lute contra a burocracia", "Use o cérebro de seus funcionários", "Descubra quem tem as melhores ideias e coloque-as em prática".**

Welch foi eleito pela revista fortune como "O Executivo do Século". Welch transformou a GE em uma das maiores empresas americanas de maior sucesso no final do século XX. Ele conseguiu isso se concentrando na qualidade e dando prioridade à inovação e a criação de uma série de estratégias empresariais inovadoras que transformaram a GE - até então um verdadeiro elefante branco excessivamente burocrático, lento e arrogante - em uma empresa ágil e enxuta.

20 Lições de Jack Welch

1) Faça mais do que esperam – Muitas pessoas fazem o que se espera que elas façam. Essas pessoas são a multidão que adora ficar reclamando que as oportunidades não aparecem, que tudo é muito difícil. Já outras pessoas gostam do que fazem, e fazem mais do que se espera que elas façam. Entregam mais, trabalham mais, gostam mais, desenvolvem mais, ganham mais e, conseqüentemente, têm mais oportunidades. Se você quer se diferenciar, quer ter sucesso, faça mais do que se espera. Sempre!

2) Líder – Líderes são pessoas que inspiram com uma clara visão de como as coisas podem ser melhoradas. Seja aquele que energiza, que excita e que inspira, ao invés de ser um gerente que irrita, que deprime e que controla.

3) Gerencie menos – As pessoas devem tomar suas próprias decisões. Supervisão controlada e burocracia matam o espírito competitivo e criativo da empresa. Cada funcionário tem de saber qual a sua responsabilidade e fazê-la.

4) Seja menos formal – Você tem de perceber o quão importante é manter um tipo de empresa informal, que incentiva o fluxo de ideias entre funcionários e alto escalão (líderes, diretores, sócios).

5) Energize as pessoas – Uma liderança excelente vem da qualidade da visão e da habilidade de incentivar os outros para uma performance extraordinária. Energizar a equipe para o trabalho é a chave para ser um grande líder.

6) Crie uma visão e atraia a equipe para tornar essa visão realidade – Conseguir com que as pessoas tenham paixão pelo o que elas fazem. Parece utópico, mas um bom líder consegue fazer isso, de verdade. Se você energiza e tem um espírito incentivador, você conseguirá fazer com que sua equipe alcance resultados antes inatingíveis.

7) Tenha foco constante na inovação – Inovação da sua empresa e dos seus maiores concorrentes, que podem estar inovando e criando vantagem sobre seus produtos e serviços. A empresa tem de ser mais esperta, mais rápida, mais sábia, com mais tecnologia para suportar e superar essas mudanças.

8) Veja as mudanças como uma oportunidade –Estar aberto para a mudança é uma vantagem, mesmo que isso signifique colocar parte da empresa no meio de uma confusão por um período de tempo.

9) Encare a realidade – Encare a realidade e aja decisivamente. A maioria dos erros que os líderes comentem são causados pela resistência em encarar a realidade e agir com relação a ela.

10) Envolver todos – Uma empresa deve ser capaz de capturar o intelecto de cada um de seus funcionários de um jeito que permita mais entusiasmo e mais responsabilidade com mais liberdade.

11) Receba ideias de todos – Novas ideias são o sangue de qualquer organização. Hoje alguém, em algum lugar, tem uma excelente ideia. A questão é achar essa pessoa, aprender a ideia e colocá-la em prática rapidamente.

12) Elimine limites – Para ter certeza que as pessoas estão livres para atingir o impossível, você deve remover qualquer fronteira. Uma empresa aberta, livre de fronteiras faz com que haja um fluxo constante de ideias, pessoas, decisões, ações etc.

13) Crie uma cultura de aprendizado – Transforme a sua empresa em uma organização que aprende. Dessa forma ela também passa a trocar ideias, aprender com os erros de todos, crescer com a comunicação feita de forma correta.

14) Dê atenção aos valores – Não preste atenção somente nos números. Foque mais nos valores da empresa, na criação de um time, na troca de ideias, na cultura de incentivar e envolver a todos.

15) Follow-up – Faça follow-up em tudo! O tempo todo e com todos.

16) Simplifique – Simplicidade é mais rápido, mais fácil de entender e menos suscetível a erros.

17) Seja o número 1 ou o número 2 – Quando você é o número 1, você controla o seu destino. Você faz as regras e tem uma base sólida para aguentar qualquer dificuldade. Ser o número 1 ou o número 2 pode ser usado para a empresa, mas também para a sua carreira. Ser o funcionário número 4 ou 5, não fará de você um vencedor.

18) Faça com qualidade – Você não quer ser apenas melhor que os seus concorrentes. Você quer ser a única opção para os seus clientes. E você só consegue isso com uma qualidade acima do normal, acima até do excepcional. Qualidade é tão importante para os seus produtos e serviços pois é ela quem pode torná-los únicos.

19) Faça rapidamente – Rapidez é tudo. É o ingrediente indispensável para a competitividade. Não pare, não perca tempo. Faça bem-feito, e faça agora.

20) Divirta-se! – Diversão deve ser um grande elemento na sua estratégia empresarial. Ninguém deveria ter um trabalho que não gostasse. Se você não acorda energizado e excitado com as possibilidades e desafios que o dia poderá lhe oferecer, então você está no trabalho errado.

Os segredos de Jack Welch

1) Explore o poder das mudanças - A mentalidade do administrador de ontem era fazer concessões e manter as coisas em ordem, o que tendia a gerar negligência. Os líderes de amanhã, por outro lado, levantam questões, debatem-nas, buscam soluções. Eles não temem ir contra a corrente de hoje porque sabem que sua clientela está no futuro. Eles unem forças em torno de um projeto para a empresa. Regras de Welch

- Mantenha-se receptivo à mudança. Segundo Jack os líderes empresariais que tratam as mudanças como um inimigo fatalmente fracassarão.
- Lembre-se que resistir as mudanças é fácil, a postura confortável para a maioria dos líderes empresariais é fazer o mais fácil, resistir a mudança, presumir que o status quo é satisfatório, o que Jack discorda. O status quo pode ser melhorado.
- Tenha certeza que seus funcionários estão envolvidos na mudança, faça com que eles encarem as mudanças como uma oportunidade, encarando como um desafio que pode ser vencido como muito trabalho e dedicação

2) Encare a realidade - A arte do gerenciamento e da liderança resumem-se a algo bem simples: descobrir e encarar a realidade no que diz respeito a pessoas, situações e produtos, para depois agir decisiva e rapidamente sobre essa realidade. Regras de Welch

- Encare a realidade. Jack põe essa regra no topo de sua lista de estratégias
- Depois de encarar a realidade , aja sobre essa realidade
- Encare a realidade e será possível virar o jogo. “Enfie sua cabeça na areia”, diz Welch, “e você com certeza irá fracassar.”

3) Gerenciar menos é gerenciar melhor - Quando ficamos mais enxutos, notamos que estávamos nos comunicando melhor, com menos intérpretes e menos filtros. Sentimos que, com menos camadas, tínhamos espaço mais amplo para gerenciar. Não estávamos gerenciando melhor. Estávamos gerenciando menos, e isso é melhor, diz Welch. Welch quer que os gerentes gerenciem menos, ele quer que eles monitorem menos, deem mais liberdade de ação a seus funcionários, e quer mais decisões nos níveis hierárquicos mais baixos da empresa. Regras de Welch

- Gerencie menos. Ensine seus gerentes a gastar seu precioso tempo em atribuições mais importantes.
- Instile confiança. Welch acredita que a confiança é uma forma de obter sucesso nos negócios, trate os funcionários com respeito e anime-os para que se sintam mais confiantes para tomar decisões.
- Saia do caminho. Os funcionários não precisam de constante supervisão. Ficará surpreso com os resultados se deixar cada um faça o seu trabalho
- Enfatize a ideia global e não a supervisão. Gerenciar menos dará aos gerentes mais tempo para pensar em tópicos maiores. Enfatize a importância de se ter novas ideias para o futuro do negócio.

4) Crie um ideal, depois saia do caminho - As pessoas sempre superestimam a complexidade de um negócio. Mas não se trata de engenharia de foguetes. Nós escolhemos uma das profissões mais simples do mundo. Ao longo do livro Welch chega até a ser irônico quando comenta, principalmente a hierarquia da organização, dizendo que já não é mais elogio chamar alguém de gerente, porque na sua maneira de pensar significa alguém que "em vez de facilitar, controla; em vez de simplificar, complica e age como um poderoso chefe do que como um acelerador". Para ele "Os Líderes", que podemos pensar em qualquer um, desde Roosevelt, passando por Churchill até Reagan, inspiram as pessoas com ideias claras de como as coisas devem ser feitas da melhor forma. Segundo

ele alguns líderes empresariais estragam tudo com pormenores e complicações sem pé nem cabeça. Regras de Welch

- Lembre-se que cuidar de uma empresa é simples. As complicações ocorrem quando as pessoas não recebem as informações vitais.
- Mantenha sempre essas 5 perguntas chaves em mente: Como é o ambiente competitivo global? O que seus concorrentes fizeram nos últimos 3 anos? No mesmo período, o que você fez com eles? De que forma eles poderiam atacá-lo no futuro? Quais seus planos para passar na frente deles?
- Gerenciar é alocar pessoas e recursos. Designe as pessoas certas para as funções certas, dê a elas o que elas precisam e depois deixe o caminho livre.
- Os gerentes lideram com ideias. Eles tem de ser abertos, precisam liderar com ideias e divulga-las em alto e bom som.

5) Incentive os funcionários que partilham dos valores da empresa. - O mais difícil do mundo é irmos contra alguém que cumpre sua função, porém afastando-se de nossos valores no sentido diametralmente oposto. Mas se não agirmos, não estaremos cumprindo aquilo a que nos propusemos, e estaremos servindo apenas para amortecer os impactos. Para Welch um bom administrador formula um projeto e tem o bom senso de permitir que seus funcionários o implementem por si mesmo. Parte dessa visão tem a ver com a obtenção do máximo de seus funcionários, estimulando-os a correrem riscos. Regras de Welch

- Dê mais responsabilidade aos seus funcionários e eles tomarão melhores decisões. Você aumentará a produtividade da organização ao conceder maior responsabilidade sujeita à prestação de conta a seus funcionários.
- Incentive os funcionários que seguem os valores da empresa, mesmo que não atendam os números esperados. Para Welch essa qualificação de funcionário o qualifica como estável, não devendo o mesmo ser demitido se seus resultados não forem os esperados. Você deve remanejá-lo se os resultados continuarem baixos.
- Elimine os funcionários que não vivem os valores da empresa, mesmo que o mesmo apresentem excelentes resultados. Porém essa com certeza deverá ser uma missão muito difícil ao administrador, mas deve ser feita. Segundo Welch esse tipo de funcionário não prejudica a empresa em época de vagas gordas, mas você irá pagar o preço no tempo das vagas magras.

6) Analise criteriosamente sua empresa e defina o que precisa ser ajustado, o que precisa ser estimulado e o que precisa ser dispensado - O mundo está mudando tão rapidamente que o controle se tornou uma limitação. Ele tira sua agilidade. Quando assumiu a direção da GE em abril de 1981, a empresa estava mergulhada numa crise profunda. Quase ninguém percebia. Das 350 unidades produtivas da GE, apenas algumas ocupavam posições de liderança ou vice-liderança nos mercados em que atuavam, apesar dos balanços apresentados no final da década de 1970 serem lucrativos. A GE estava indo para o brejo. Welch disse : "preciso de um projeto totalmente novo, toda uma nova série de estratégias empresariais". Ele poderia ter preferido enfiar a cabeça na areia, mas não o fez. Regras de Welch

- Não enfie a cabeça na areia. Fique de olho, sempre atento a todos os fatores determinantes do negócio, do ambiente econômico às medidas tomadas por seus concorrentes.
- Faça auditorias regulares de seus empreendimentos para certificar se estão saudáveis. Cuide das empresas em dificuldades e livre-se daquelas que não são competitivas.
- Não tenha medo de contrariar o senso comum. Welch firmou-se ignorando os sabichões e os céticos. Tome decisões ousadas baseadas nas realidades das empresas e dos mercados em que atuam.

7) Faça o downsizing antes que seja tarde demais "Estes são os empreendimentos nos quais realmente queremos investir. São os empreendimentos que nos ajudarão a entrar no século XXI. Eles estão dentro dos círculos. Fora dos círculos estão os empreendimentos que nós preferimos não manter mais". O downsizing soa como um verdadeiro palavrão evocando imagens de dor e sofrimento, perda de emprego e renda. Todo o processo de reestruturação da GE proporcionou a Welch o apelido de "Neutron Jack" em alusão a bomba de nêutrons, que elimina as pessoas sem destruir a região em que ela é atirada. Ele foi intitulado como homem cruel que só se importava com os números da empresa e não com seus funcionários. Vejam o que disse Welch, magoado, sobre esses comentários. "Creio que o apelido era pesado demais, foi maldoso. Eles me chamam de "Neutron Jack" porque demitimos pessoas, muito embora tenhamos sido generosíssimo na hora de indenizá-las". Regras de Welch

- Faça da constante revisão de despesas e do número de funcionários uma prática. A GE fez o downsizing quando a empresa parecia saudável.
- Não administre em função de pesquisas. Os CEOs não devem administrar as empresas como se fossem concurso de popularidade. Welch fez uma coisa antipática nos primeiros anos de sua gestão, contrariando o senso comum.
- Lembre-se que um downsizing agora pode evitar problemas maiores mais tarde. Se Welch não tivesse feito isso no início dos anos 80, com certeza teria que eliminar muito mais empregos no futuro.

8) Lance mão das aquisições para dar o grande salto empresarial - Estamos fundindo duas empresas de alta. "Esse é o negócio mais emocionante para a GE desde a RCA. O sucesso do negócio com a RCA - que foi talvez um dos acordos mais bem-sucedidos da história. Tecnologias reais. Com faturamento real. Produzindo coisas reais (Jack Welch, falando da aquisição da Honeywell pela GE, outubro de 2000)". O salto mais ousado de Jack Welch ocorreu justamente quando estava pronto para se aposentar do cargo de presidente e CEO da GE. Em outono de 2000, Welch deparou-se com uma oportunidade única, boa demais para passar em brancas nuvens. Seria o seu "grande salto", era a chance da GE comprar a Honeywell International, sediada em Morristown, New Jersey, fabricante de sistemas aeroespaciais, equipamentos de transporte e geração de energia, produtos químicos especiais, sistemas domésticos de segurança e monitoração, tanto a GE como a Honeywell faziam sistemas de geração de energia, plásticos e produtos químicos. Com essa aquisição a empresa que Jack "cultivava" desde os anos 80, iria se tornar muito, muito maior em faturamento, lucro e número de funcionários. O faturamento aumentou em 24

bilhões de dólares. Jack deu esse gigantesco salto em menos de 24 horas. Isso sim foi um grande salto! Regras de Welch

- Não tenha medo de dar um grande salto, mesmo que vá contra a cultura da empresa. Quando Welch adquiriu a RCA, as regras da GE foram reformuladas. Não tenha medo de tomar uma medida ousada se ela for capaz de fazer a empresa avançar.
- Quem hesita está perdido. Welch provou que agir com rapidez pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso.

9) Cultura de aprendizado I: Promova a eliminação de fronteiras e o “empowerment” para incentivar uma cultura de aprendizado. A premissa operacional da atualidade diz que alguém, em algum lugar, tem uma ideia melhor. Welch gostava de dizer que o que diferenciava a GE de todas as outras empresas era o fato de se tratar de uma empresa de “multi empreendimentos” com uma cultura de aprendizado. Welch dizia que a cultura do aprendizado da GE melhorava o desempenho da empresa em várias formas, entre elas, margens operacionais, rotatividade de estoque, faturamento da empresa, etc. O programa “work-out” do início dos anos 90, preparou o palco para o incrível apetite da GE para novas ideias. Em seu epicentro a premissa de que não é apenas da alta administração que sabe o que é melhor para os funcionários, conforme Jack observou: a premissa operacional hoje é que alguém, em algum lugar, tenha uma ideia melhor e a compulsão operacional é descobrir quem tem essa ideia melhor, aprende-la e colocá-la em ação, rapidamente. Regras de Welch

- Implemente as melhores ideias, não importe de onde tenha saído, certifique que seus funcionários sabem que devem esquadrinhar o mundo exterior atrás de boas ideias.
- Certifique-se de que as boas ideias se façam seguir por sua implementação.
- Não subestime a troca de ideias no interior da empresa.

10) Cultura de aprendizado II: Instale as melhores ideias na empresa, não importa de onde tenham vindo. "Nós nos vemos como uma série de laboratórios que partilham ideias, recursos financeiros e pessoal administrativo. Esses são nossos três ingredientes para o sucesso, seja na área de utensílios domésticos, iluminação, plásticos ou qualquer outra coisa. Forme uma boa equipe, partilhe ideias entre todas as áreas, forneça a todos os recursos para trabalhar - só isso". Welch disse que se a GE dependesse exclusivamente de suas ideias, tudo isso aqui afundaria em menos de uma hora. A única forma de ser mais competitivo era envolver cada um dentro da empresa, não podia deixar ninguém de fora. Regras de Welch

- Faça da busca de novas ideias uma prioridade de todos os funcionários.
- Promova regularmente reuniões de compartilhamento de ideias.
- Recompense os funcionários que partilharem seus conhecimentos.

11) Promova a produtividade usando os três segredos (velocidade, simplicidade e autoconfiança!) É preciso uma enorme autoconfiança para ser simples - sobretudo em

grandes organizações. A burocracia tem horror à velocidade e detesta a simplicidade. Ao definir os contornos de seu projeto para o futuro da GE, no final dos anos 80 e início dos anos 90, Jack observou que o maior erro que poderiam cometer nesse momento seria pensar que simplesmente repetir o que deu certo nos anos 80 bastaria para ser bem sucedido nos anos 90. Welch resumiu sua receita em três palavras: Velocidade, simplicidade e autoconfiança. Para ele a virtude da velocidade era permitir que as pessoas tomassem decisões em minutos, cara a cara, poupando meses de trabalho e florestas inteiras de papel. A simplicidade tinha inúmeras definições, o segredo era certificar-se de que o valor da simplicidade fosse enfatizado em todos os cantos da empresa. A autoconfiança é um dos elementos que ele mais fez ao longo dos anos, sempre enfatizando a importância de criar uma cultura e uma organização que nutrisse a confiança.

- Não parta do princípio de que o que funcionou no passado funcionará no futuro. Esse tema perpassa todos os escritos por Welch e é um dos segredos de seu sucesso. As empresas que enfatizam a velocidade, a simplicidade e a autoconfiança serão organizações produtivas capazes de mudar em função do ambiente e do mercado.
- Remova os obstáculos para gerar velocidade e autoconfiança. Os líderes tem de expressar uma visão e certificar-se de que seus colaboradores tem consciência de como seu empenho ajuda a empresa ser vitoriosa.
- Lembre-se de que as mensagens simples são as melhores. Mensagens complexas muitas vezes são confundidas ou mal interpretadas. Os recados mais eficientes são simples de entender, porque elas acendem uma centelha nas pessoas e aumenta a produtividade, porque as pessoas conseguem "ver" o ideal.

12) Aja como uma pequena empresa. "As pequenas empresas são mais ágeis. Elas sabem o preço pago pela hesitação no mercado. O que estamos tentando incansavelmente conseguir é colocar a alma de uma pequena empresa - a sua velocidade - dentro do corpo de nossa grande empresa". Quando assumiu a empresa no início dos anos 80 a GE tinha mais de 4000 funcionários. Graças a sua maciça reestruturação, que custou o apelido de "Nêutron Jack", conseguiu reduzir consideravelmente a empresa para 2700 funcionários, sendo que mais tarde quando introduziu o processo de qualidade Seis Sigmas, que passou ser sua obsessão, Jack aceitou o fato de que teria que empregar novos funcionários para monitorar o programa. Desde o início Jack queria que a empresa agisse como se fosse uma empresa muito menor, isso porque ele sabia que o tamanho, apesar de todas as suas virtudes, pode impor fronteiras, limites. O tamanho pode ser um embaraço, pode inibir. Essa é uma mensagem central de Jack ao ser indagado do que ele gosta tanto nas empresas pequenas. Veja o que ele disse : "Comunicam-se melhor, sem confusões da burocracia. Ouvem além de falarem. As pequenas empresas são muitos ágeis, rápidas. Nas pequenas empresas os lideres aparecem com muito mais transparência, seus desempenho e impacto ficam claros para todo o mundo". E finalmente "as pequenas empresas desperdiçam menos". Regras de Welch

- Não parta do princípio que grandes empresas não conseguem agir como pequenas empresas. Welch teve que se esforçar para conseguir isso, mas ele sabia que seria capaz de insuflar a paixão e a informalidade de uma pequena empresa na alma da GE.

- Estructure como uma pequena empresa. Welch removeu níveis hierárquicos e os chefes de departamento que não faziam diferença. Se sua organização é muito inchada, pense em reestruturar, eliminar camadas, as fronteiras, a necessidade de aprovação vinda de cima e tudo mais que torne a empresa lenta.
- Numa pequena empresa, todo mundo conhece o cliente. Segundo ele, esse é um bom parâmetro que irá ajudá-lo a mensurar o desempenho de sua empresa. Welch gosta de comparar sua empresa à mercearia da esquina. Se sua empresa é tão grande que parece que ninguém a conhece, essa é a situação perfeita para essa medida.

13) Desperte a energia de seus funcionários. Para ficar mais rápido, mais produtivo e mais competitivo, desperte a energia, a capacidade intelectual e a autoconfiança do trabalhador americano, que ainda é, de longe, o mais produtivo e inovador do mundo, comenta Welch. Na primeira fase da revolução que ocorreu nos anos 80, ocorreram enormes mudanças, entre elas, a transformação de 350 empresas em 12. As empresas que eram consideradas fundamentais do setor elétrico, deixaram de ser foco da companhia. A alta tecnologia passa ser o foco. Foram reduzidos 25% dos funcionários, com aumento de faturamento e do lucro. Welch chamou esse período como a fase do hardware. Na segunda fase, ele concentrava na mudança da autoridade, que deixava os gerentes e passaria aos funcionários responsáveis pela maior parte do trabalho. Ele costumava dizer "transforme funcionários em donos". Na sequência, já nos anos 90, Welch lançou a próxima fase da revolução, que ele chamou de "work-out", que falarei mais adiante, que consistia em dar apoio aos funcionários, fazer que se sentissem bem, etc, medida nada fácil para os gerentes, ceder a tomada de decisão. Regras de Welch

- Desperte a produtividade, envolvendo todo o pessoal.
- Transforme os trabalhadores em dono, os donos tem muitos mais interesses pelos negócios.
- Tenha paciência, as atitudes não mudam da noite para o dia.

14) "Nosso desejo é fazer essa criatividade aflorar prestar mais atenção a essas ideias ... e difundi-las por toda a empresa e desencadear um processo que chamamos de "work-out". Escute as pessoas que efetivamente realizam o trabalho". Esse processo achei muito interessante, onde ele juntava funcionários e gerentes, numa mesma reunião, para "lavarem roupa suja". Com isso Welch queria atingir quatro metas, que eram : desenvolvimento de confiança, investir os funcionários de empowerment, eliminação do trabalho desnecessário e difusão da cultura da GE. Havia duas premissas no centro do "work-out", onde os funcionários tinham o direito de fazer perguntas diretamente aos seus superiores e também tinha o direito de obter uma resposta imediata, quando possível. O modelo para o "work-out" tinha sido uma assembleia municipal na Nova Inglaterra, onde os cidadãos locais tiveram um relevante diálogo com os vereadores da cidade. Nessas reuniões debatiam sobre todas as atividades dentro da empresa, sendo que os debatedores tinham como foco principal quatro aspectos considerados muitos importantes, que eram : reuniões, relatórios, medidas e aprovações, questionando realmente quais atividades faziam sentido e quais não faziam, quais deveriam ser mantidas e quais deveriam ser eliminadas. O objetivo era fazer as pessoas falarem, envolvendo-as no processo de tomada de decisão da empresa. Ninguém tinha o direito de fazer qualquer anotação. Nos primeiros

dias da sessão, as anotações, segundo ele, podiam representar mais burocracia e desperdício para o processo. Regras de Welch

- O “work-out” vira a hierarquia de cabeça para baixo, dando sinais claro que Welch queria transformar a GE de alto a baixo. Os gerentes que não se enquadravam eram demitidos.
- O segredo do “work-out” era permitir que todos falassem com liberdade. Para ele o sucesso do programa dependia da disposição dos funcionários de falar aberta e francamente, sem medo de ser penalizado.

15) Coloque-se à disposição de seus funcionários e responda a todas perguntas que eles fazem. Pessoas acostumadas a ter o seu tempo e as suas mãos solicitadas pela empresa, agora viam o seu cérebro, os seus pontos de vista valorizados. E quando começamos a ouvir as ideias que tinham, ficou cada vez mais claro para todo mundo que as pessoas que realmente fazem o trabalho são as que melhor o conhecem. Segundo Welch, no início da implementação do programa foi meio difícil, existiam enormes muralhas invisíveis entre os chefes e funcionários, eles não tinham experiência em fazer recomendações aos seus chefes de como melhorar seu desempenho e também não tinham nenhum incentivo para isso. No princípio houve um silêncio constrangedor. Porém aos poucos em um departamento e outro o conceito “work-out” começou a pegar, alguém criava coragem e falava. E assim foi pegando, num determinado momento a grande maioria já “erguia a mão” e fazia seu questionamento, até chegar ao ponto de uma secretária questionar seu gerente porque ela tinha que interromper seu trabalho a cada hora para recolher os materiais da sua pasta de “itens a tratar” sob a sua mesa. Ninguém conseguiu explicar se essa secretária conseguiu seu intento, mas foi dado o direito de questionar. Regras de Welch

- Identifique aquelas regras práticas antigas que eram importantes no passado e hoje não tem mais sentido. Toda empresa tem hábitos tolos que deveriam ser abolidos anos atrás. Identifique-os e elimine-os.
- A coisa mais importante que um líder faz é buscar, acalantar e incentivar a voz da dignidade de cada pessoa. Não espere por uma iniciativa que envolva toda a empresa para começar a tratar bem as pessoas.

16) Seis Sigma mudará nosso trabalho, disse Welch quando no final dos anos 90. Faça da qualidade sua prioridade. Faça da qualidade a obrigação de cada funcionário. Assim como o aprendizado sem fronteiras mudou nosso comportamento, a qualidade estava se concentrando em conseguir que os líderes empresariais da GE esticassem as metas que tinham a ver com os processos, com a introdução de novos produtos, ciclos, etc. Disse Welch: “Jamais chegaremos lá se não cuidarmos de nosso processo”. A princípio Welch viu e não gostou das técnicas do Seis Sigmas, ficou preocupado que esse sistema não estivesse em conformidade com as suas estratégias empresariais. Enquanto o “work-out” havia sido concebido para eliminar relatórios, as autorizações, as reuniões e as mensurações, o Seis Sigmas parecia querer trazer tudo isso de volta. Porém no final de contas Welch foi convencido por seus funcionários, sobretudo pelo pessoal da produção, que “não acho que tenha a ver conosco”, referindo-se que esse processo não os faria perder os avanços conseguidos. O Seis Sigmas é a mensuração dos erros em um milhão

de operações, aplicando-se a todas as transações e não apenas a manufatura. Quanto mais baixo o número de erros, maior a qualidade. Um Sigma significa 68% dos produtos aceitáveis, Três Sigmas representa 97% de produtos aceitáveis. No Seis Sigmas, ocorrem apenas 3,4 defeitos para cada milhão de operações. Regras de Welch

- Os líderes empresariais devem criar forma de obter o máximo de seus funcionários. Os funcionários devem alcançar as metas fixadas e então ultrapassá-las.
- A qualidade de seus produtos e processos pode determinar o sucesso da empresa que você dirige.
- Descubra quanto tempo seus funcionários estão gastando para concertar um produto e reformulá-lo antes de enviá-lo ao mercado.
- Torne o Seis Sigmas uma preocupação central

17) Se sua empresa procura um lugar de destaque no mercado, se você procura um lugar de destaque dentro de sua empresa, seja criativo, seja ousado, mas acima de tudo tenha a sabedoria de reconhecer a capacidade dos que estão ao seu redor, e mais uma coisa, talvez a mais importante não complique, não burocratize, pense em cada tópico abaixo:

- Valorize o capital humano
- Crie um projeto claro, simples e realista.
- Tenha paixão pela excelência, odeie a burocracia e todas as bobagens que a acompanham. Tenha a autoconfiança de investir os outros de "empowerment".
- Incentive e aprecie a mudança.
- Veja na mudança uma oportunidade de crescimento.
- Tenha energia e contagie os outros.
- Busque sempre o conhecimento, seu maior capital.
- Não hesite, não vacile.

Finalizando, lembre-se que o capital humano é com certeza o maior patrimônio de uma empresa. Valorizar o ser humano, ouvir e aceitar as ideias de seus funcionários, respeitar os valores da empresa, investir no aprendizado constante, fazer da qualidade uma obsessão tal como Welch, ter em mente que apenas uma coisa é certa, sempre haverá mudanças, o habilitará a adentrar nos "bondes" pilotados pelos "Welch's da vida". Se você tiver mais ou menos esse perfil, o seu sucesso está quase garantido, pois faltaria pouco, muito pouco, faltaria apenas um pequeno detalhe: basta matar um leão por dia.

OS EMPREGADOS VESTEM A CAMISA QUANDO SE SENTEM:

- 1 BEM REMUNERADOS
- 2 PROMOVIDOS
- 3 ENVOLVIDOS
- 4 DESAFIADOS
- 5 PRODUTIVOS
- 6 CAPACITADOS
- 7 APOIADOS
- 8 APRECIADOS
- 9 TEM JORNADAS FLEXÍVEIS
- 10 TRABALHAM EM EQUIPE
- 11 VALORIZADOS



"Trate sempre os seus funcionários exatamente como quer que eles tratem os seus clientes.."



Sobre Edson Miranda:

27 anos de experiência no processo qualidade, obtendo certificações ISO 9001 e ISO/TS 16949. Atualmente em processo de especialização em Energia Limpa Renovável e Sustentabilidade. Como Consultor e Gerente de Qualidade de várias empresas obteve resultados importantes como aumento em 22% na produtividade, redução de 34% nas perdas/retrabalhos, entre outras melhorias nos indicadores da organização.



Sobre a TNX Brasil :

Uma empresa brasileira integradora de soluções de TI, especializada em prover soluções tecnológicas através da venda consultiva, consultoria/planejamento/execução de serviços relacionados a soluções inovadoras e de tecnologia avançada. Fornecemos softwares e soluções para **gestão da excelência/conformidade empresarial, gestão do chão de fábrica/automação de coleta de dados da produção, gestão de departamentos jurídicos/escritórios de advocacia e gestão empresarial(ERP)**. A TNX Brasil conta hoje com unidades de negócios localizadas em Minas Gerais e Rio de Janeiro, atendendo também o Espírito Santo e uma ampla rede de parceiros com capacidade de atendimento em todo o território nacional. Representamos a Softexpert em Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo há mais de 17 anos.

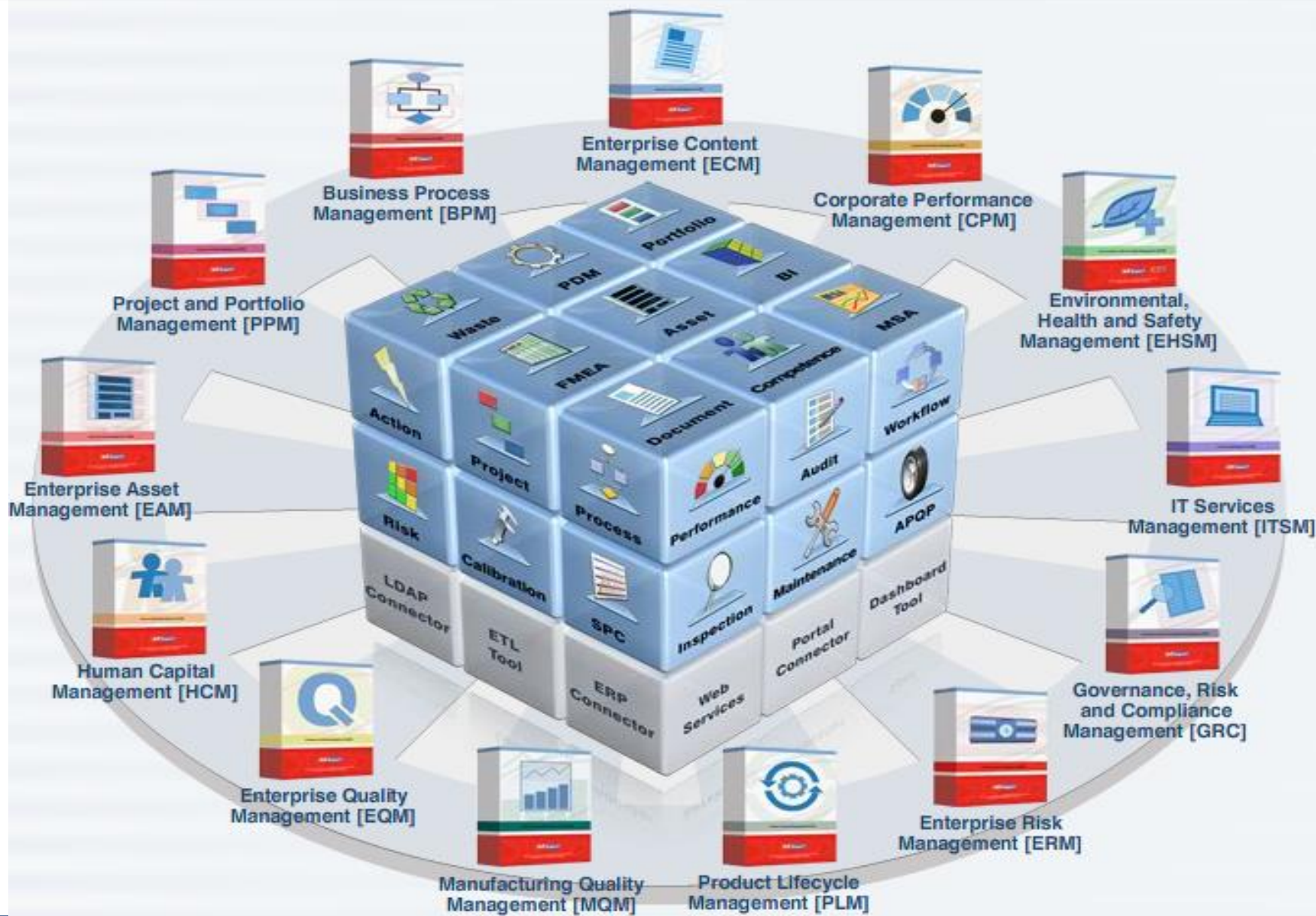
contato@tnxbrasil.com.br | www.tnxbrasil.com.br | (31)3245-2713 | (21)3328-1363

**SOLUÇÕES TNX BRASIL ALINHADAS COM O
SINCRONISMO ORGANIZACIONAL QUE
PERMITEM IMPLEMENTAR MELHORIAS NOS
PROCESSOS, AUMENTO DA PRODUTIVIDADE E
REDUÇÃO DE CUSTOS E DESPERDÍCIOS**



Como Reduzir o Desperdício de Tempo e Dinheiro ?

Gestão da Excelência e Conformidade Empresarial



Gestão e Automação do Chão de Fábrica

PCPmaster



Gestão a vista | Cadeia de ajuda



Schedulagem | Carga Máquina



MTBF | MTTR | MTTA



Micro Controlador CLP NR-10



PCP DNC Transmissão de programas



Stop Notifier



Supervisórios



Análises Gerenciais



ERP – Gestão Empresarial



Finanças

Sped

CRM

NF-e

Compras

PCP

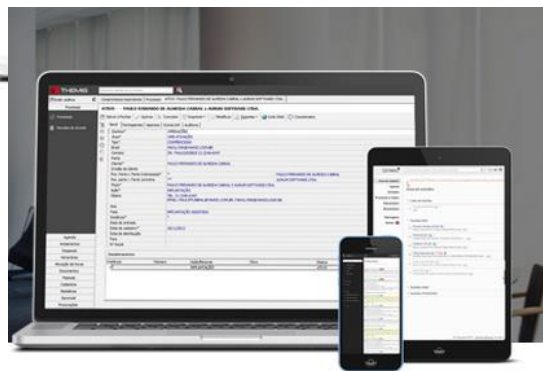
Vendas

Gestão de Departamentos Jurídicos



Todas as informações em um único lugar

Centralize e integre suas informações de contratos, processos, casos, entre outros, em um único ambiente e obtenha uma gestão mais focada nos resultados.



Nós idealizamos e desenvolvemos os melhores sistemas jurídicos do Brasil

Nosso objetivo é **incentivar seu crescimento** com o que a tecnologia oferece de melhor.



TNX – UNIDADE RJ

Barra da Tijuca – Rio de Janeiro/RJ
(21) 3328-1363

TNX – UNIDADE MG

Funcionários – Belo Horizonte/MG
(31) 3245-2713



Siga-nos



Para maiores informações :

www.tnxbrasil.com.br

E-mail: contato@tnxbrasil.com.br

