

Zappos.com

Ou uma prova da importância de se construir cultura num mundo cada vez mais sem valores

Edmour Saiani
01.09.2010

Essa conversa de que o mundo está cada vez mais sem valores vale para algumas pessoas. Como a comunicação amplifica os fatos de maneira incontrolável, alguns sem valores fazem coisas que indignam os com valores que são – eu garanto sem ter prova estatística – a grande maioria. Ainda há muitas, inúmeras pessoas no mundo cujos valores fazem as coisas boas que infelizmente não fazem parte dos noticiários.

Por que não garantir que a sua companhia só tenha pessoas como essas?

Por que não garantir que sua companhia não tenha nem assédio moral velado nem “bulling” de adultos?

Por que não construir ambientes em que essas pessoas convivam e construam um micromundo melhor que pode servir de células-tronco para melhorias na vida de todos os que estão envolvidos?

A gente reclama mais do que faz. Pensa mais nos resultados, que são metricamente mais controláveis e esquece que o que constrói resultados sustentáveis são essas pessoas e o fato delas conviverem em ambientes que as inspirem a dar o máximo de si todos os dias.

A explicação pode ter várias versões. A minha vem de uma observação do mundo que uma vez vi numa palestra no congresso de varejo promovido pela National Retail Federation americana.

Um cara muito maluco de cujo nome não vou me lembrar falou uma coisa assim: no mundo animal só há 4 tipos de comportamentos, parasita, predador, competitivo ou simbiótico. Aliás 5. O quinto é morto. Ou os animais se portam assim ou morrem. A natureza fez com que cada um que sobrevive e evolui tenha escolhido sua forma de sucesso.

Na vida real as pessoas também fazem suas escolhas. As que ainda não morreram ou são parasitas, que matam o do lado devagar, predadoras, que matam bem depressa, as competitivas, que vivem com suas

garras apontadas na direção de alguém para mostrar o quanto são fortes, embora o inverso seja o que está por trás. E sobra o simbiótico. Aquele que ajuda, atende, serve e o faz sabendo que para a comunidade essa é a única solução sustentável.

Pena que na vida real o simbiótico não tenha sido motivo de nenhum filme antológico. Afinal o simbiótico não tira sangue de ninguém, não luta agressivamente, não mata inescrupulosamente. Ele constrói.

Na Zappos.com, que visitei recentemente, aprendi uma nova maneira de se ver essa realidade. O livro Tribal Leadership pesquisou durante anos ambientes humanos. E descobriu que os seres humanos se portam em 5 estágios nas tribos a que pertencem:

1º estágio. A vida é uma porcaria. Esses seres habitam prisões e se unem em gangs violentas. São predadores por natureza.

2º estágio. A minha vida é uma porcaria. Esses estão por aí na vida afora. Frequentam ambientes como os nossos. Mas se encostam em quem tem mais energia do que eles. Na escola, nos trabalhos em grupo, sempre ficavam do lado dos mais competentes para não ter que se mexer e conseguir os resultados: parasitas.

3º estágio. Sou muito bom e você não é. Mais competitivo que esse é muito difícil encontrar. Macho alfa. Só ele pode fazer sucesso.

4º estágio. Somos muito melhores que eles. Agora começa um misto de competição e simbiose. Quando isso acontece dentro da companhia é muito ruim porque os departamentos se acham melhores que os outros departamentos e não acontece o melhor para a companhia que é uma integração de todos. Quando começa a acontecer em todas as áreas e todos se unem para superar o mercado, a simbiose começa a conviver do lado da competição e a companhia começa a ter uma missão pela qual lutar. Nada mal.

5º estágio. O mundo é maravilhoso e somos agentes

de construção dele. A simbiose aqui supera a competição e a causa toma o lugar da missão. É aqui que a cultura empresarial faz a maior diferença. O sentido de equipe e de altruísmo é tão elevado que todos se ajudam independentemente do que aconteça no mundo exterior. E como consequência tribos assim modificam o mundo ao seu redor independentemente do resultado que a companhia esteja atingindo. E o resultado melhora muito. Círculo virtuoso aparentemente esquizofrênico. Mas muito inteligente.

A Zappos está nessa busca. Ela quer ser 5º estágio. Já é 4º com certeza. Para isso fez um esforço enorme de construir uma cultura que reja o comportamento de quem queira entrar lá para trabalhar. A Zappos construiu uma cultura – na minha versão coisas que as pessoas fazem com prazer mesmo quando não haja ninguém olhando mandando ou controlando – que faz com que todos confiem uns nos outros. Cultura de atender e servir. Baseada em confiança. Confiança gera confiança. Pessoas que lá trabalham se sentem importantes e fortes. Por serem fortes se tornam mais importantes, por serem importantes se tornam mais fortes. Círculo virtuoso nada esquizofrênico mas que só funciona se os líderes entenderem esse fundamento tão importante que é confiar. Claro que

para isso a Zappos pratica “contrate demoradamente e demita rapidamente” para saber quem merece e quem não merece essa confiança respectivamente.

Melhor do que isso para nós da Ponto de Referência, durante anos construímos conceitos e ferramentas para ajudar companhias que queiram ter cultura de atendimento e serviços. Ter ido à Zappos, que faz coisas que a Nordstrom já faz há algum tempo, que a Southwest Airlines faz há pouco menos tempo, que a Ponto de Referência faz há menos tempo ainda, sem falta modéstia. Essas coisas que esse pessoal faz tornam a vida nas companhias mais prazerosa, mais genuínas e mais produtivas. Muito mais produtivas.

Então a decisão é só sua. Ou você continua imitando as gigantes que via erp e sistemas de excelência e certificação controlam a vida de todo mundo, ou vai imitar as grandiosas. Que vieram para ajudar o mundo a melhorar. Além de, claro ganharem muito dinheiro por muito mais tempo. Afinal elas têm os funcionários que vão fazer delas as mais elogiáveis, as que o Cliente quer usar e comprar por muito mais tempo e com as melhores margens do mercado.

Vamos?