

# Resumo do Livro Paixão por Vencer, de Jack Welch,

Se existem pessoas que conhecem muito bem a receita do sucesso, uma delas é Jack Welch. Ex-CEO da [General Electric](#) (GE), ele aposentou-se com o maior bônus da história: 417 milhões de dólares. As suas estratégias, no comando dessa indústria e que o levaram ao topo do pódio, você vai conhecer no resumo do livro [Paixão por Vencer](#).



Durante os 20 anos à frente da GE, Jack Welch conduziu um crescimento estrondoso da empresa, passando dos U\$ 12 bilhões para U\$ 400 bilhões. Números pra ninguém botar defeito. Obsessivo pela vitória, Welch foi um supercompetitivo empreendedor, que entrou em campo com um único objetivo: vencer. E ele conseguiu.

Nesse resumo do livro Paixão por Vencer, você vai saber como Jack Welch superou crises na GE e planejou o futuro da companhia sem perder a flexibilidade. Além disso, o autor apresenta as suas estratégias para encontrar, contratar e reter os melhores talentos. Entre elas, a metodologia 20-70-10.

O trabalho no comando da GE rendeu a Jack Welch muitos prêmios, por exemplo, o de “Gerente do Século”, pela Fortune. Além disso, a mesma Fortune e o Financial Times elegeram a GE a empresa mais admirada em 1996 e 1997.

Você está pronto para entrar nesse jogo com Jack Welch? Vamos lá!

## Comece com uma missão



Para Jack Welch, competir é algo divertido, no entanto, ele garante que para vencer à frente de qualquer empreendimento você precisa ter clareza da missão a perseguir. A GE tinha uma missão específica e audaciosa: ser o número 1 ou, no máximo, o número 2 em todos os mercados em que a empresa operava. Caso contrário, a unidade seria vendida ou fechada.

Assim, no resumo do livro *Paixão por Vencer*, Jack Welch garante que, uma vez definida a sua missão, os valores serão os comportamentos que guiarão os times para as conquistas. No caso da GE, alguns desses valores eram: “Não tolere burocracia” e “Veja a mudança como uma oportunidade de crescimento”.

## Recompensas e punições



O livro *Paixão por Vencer* mostra que, para Jack Welch, a missão e os valores de uma empresa existem para ser aceitos e praticados por todos os times. Em hipótese alguma, deve-se tolerar resistências, afirma. Ele, inclusive, defendia recompensar os funcionários fiéis e punir os que não eram. Ou seja, não importava o tamanho do talento da pessoa. Se ela não se encaixava na missão e valores, saía de campo.

Recompensas e punições eram estratégias, também, para [incentivar inovações](#) e a coragem de assumir riscos. Por exemplo, no início dos anos 80, a GE lançou uma lâmpada eficiente por quase 11 dólares cada.

O sucesso do produto só chegou dez anos depois. Mesmo assim toda a equipe (cerca de 150 pessoas) foi premiada com uma TV, viagem a Disney World e reconhecimento público. O objetivo de tudo isso era mostrar que a empresa valorizava e recompensava inovações e coragem de assumir riscos.

No resumo do livro *Paixão por Vencer*, Jack Welch é enfático ao afirmar que “para obter uma cultura de risco, é preciso

recompensar o risco. Você tem o comportamento que você recompensa ...”

## Sua empresa precisa ter sempre as melhores ideias



Para Jack Welch, os funcionários de uma empresa precisam ter a criatividade correndo nas veias, o tempo todo. Ou seja, o fluxo de grandes e boas ideias deve ser permanente e contagiante. E isso não é exclusividade das lideranças, pelo contrário, deve ser uma marca registrada de todas as pessoas da organização, nos mais variados níveis hierárquicos.

Porém, como conseguir esse engajamento, na prática? O resumo do livro Paixão por Vencer mostra que a melhor jogada é apostar na franqueza. Ou seja, dar liberdade às pessoas para expressem o que realmente sentem e acreditam, sem medo de críticas ou conflitos. Mas é claro, que tudo isso dentro dos limites da missão e valores da empresa.

Para Jack Welch, franqueza é simplesmente um dos maiores segredo do sucesso nos negócios. Isso porque, quando opiniões honestas são colocadas pra fora, fica mais fácil avaliar as propostas e, até mesmo, bloqueá-las rapidamente, se for necessário. No entanto, no resumo do livro Paixão por Vencer, o ex-CEO explica que para desenvolver a franqueza você precisa estar o tempo todo recompensando a sinceridade, mesmo que isso lhe “custe caro”.

## Work-Out para capturar novas ideias



O Work-Out nada mais é do que a reunião de um grupo de pessoas (cerca de 30), com um facilitador externo, para [promover uma vazão de criatividade](#). Assim, nesses encontros, o gestor do time dava as caras apenas para explicar as regras do “jogo”.

Inclusive, ele prometia que, ao final do dia, apresentaria um sim ou não para 75% das novas ideias. Os 20% restantes seriam respondidos em até um mês.

Depois disso, o gestor desaparecia. Ou seja, sem a presença dele, as pessoas se sentiam “livres” para apresentar ideias. Cada Work-Out na GE resultou em explosões de produtividade.

No resumo do livro Paixão por Vencer, Jack Welch cita, por exemplo, o depoimento de um funcionário que participou de um Work-Out: “Por 25 anos, vocês pagaram apenas por minhas mãos, quando poderiam ter usado minhas ideias também”, disse.

## **A regra do 20-70-10**

Para algumas pessoas, trata-se de uma regra polêmica, até mesmo cruel. Mas, para o CEO Jack Welch, era um jeito eficaz de manter em campo apenas os melhores profissionais. Os demais eram descartados – bom para eles, melhor ainda para o time, garante.

O resumo do livro Paixão por Vencer lembra que a regra 20-70-10 é uma forma de pensar em longo prazo, mantendo pessoas felizes, trabalhando naquilo que elas são realmente boas. Assim, o profissional consegue se destacar.

Mas como funcionava essa regra na GE? Ela foi usada para classificar os funcionários em níveis de performance, anualmente, da seguinte maneira:

### **Os 20% melhores profissionais**



Esse grupo ganhava elogios e recompensas que massageavam o ego e enchiam os bolsos, como salários e comissões mais gordos, promoções, oportunidades de desenvolvimento e uma visão de carreira na empresa. “Suas estrelas precisam saber todos os dias como elas são importantes”, enfatiza Jack Welch. Ele,

inclusive, queria que a galera top pensasse assim: “eu fui reconhecido, a empresa está cuidando de mim e me empurrando para cima”.

## Os 10% com menor desempenho



O resumo do livro Paixão por Vencer mostra que esses profissionais eram liberados para novos desafios. Eles recebiam feedbacks sobre os seus défices, não comemoravam qualquer aumento e, ainda, eram convidados a deixar a empresa. Isso é demissão, em outras palavras, sob o argumento de que deveriam encontrar o lugar certo para aplicarem os seus talentos.

## Os 70% do meio



Segundo Jack Welch, no resumo do livro Paixão por Vencer, esse é o grupo mais difícil de gerenciar. Aqui, é preciso mostrar para os profissionais de nível mediano o que eles precisam fazer para chegar ao nível superior. Ou seja, eles ainda têm chance e precisam ser motivados e [engajados com metas ousadas](#) para evoluírem na classificação.

Em síntese, de acordo com o livro de Jack Welch, essa regra é assim: “você abraça o top 20, lida com o meio 70 e enfrenta o *bottom* 10 – você faz o que é certo para eles e para você.”

Mas, para funcionar, você precisa garantir que a comunicação flua de forma direta e, para isso, uma boa dica é um organograma o mais horizontal possível. Cada funcionário deve saber exatamente para quem reportar e quais são suas responsabilidades.

# 0 estilo Welch de recrutar



Encontrar talento é algo difícil e o resumo do livro Paixão por Vencer sugere que você teste as pessoas para saber:

- Se elas têm integridade – honrando sua palavras e dizendo a verdade;
- Se elas são inteligentes – e possuem curiosidade e amplitude de conhecimento para trabalhar com outras pessoas inteligentes;
- Se elas são maduras – e, por isso, capazes de lidar com o estresse e contratempos, respeitando as emoções dos outros, são autoconfiantes e têm senso de humor.

Para Jack Welch, a pergunta mais importante em uma entrevista para entender como o candidato se comunica e sobre a sua integridade é bem simples. Ou seja, procure saber por que ele deixou seu último emprego? E o penúltimo? As respostas a essas perguntas dizem muito sobre as pessoas.

## 0 que saber sobre um candidato

O resumo do livro Paixão por Vencer apresenta uma lista das principais habilidades que você deve procurar no candidato a uma vaga em sua empresa. Veja:

- Energia positiva, habilidade de persuasão e capacidade de energizar os outros.
- Capacidade de decisão em situações difíceis, mesmo quando não se tem todas as informações necessárias.
- Capacidade de execução, para colocar a mão na massa e fazer acontecer.
- Paixão, com real empolgação pelo trabalho.

Para atrair candidatos de nível sênior, como diretores e VPs, Jack Welch traz ainda 4 características adicionais:

1. Autenticidade – Ser decisivo e enfático, sem perder o

carisma.

2. Ver além do óbvio – Ser capaz de antever o que a maior parte das pessoas não vê.
3. Bem relacionado – Ser capaz de se rodear de pessoas mais inteligentes que ele.
4. Resiliência máxima – Precisa ter superado altos e baixos e se recuperado para novos patamares.

Além de saber contratar, também é importante ser justo e transparente na hora de demitir. Assim, entram em campo, novamente, as avaliações 20-70-10. Quando o sistema é claro para todos, não existe surpresa para os profissionais que estão com uma performance ruim.

No resumo do livro *Paixão por Vencer*, Jack Welch alerta para não humilhar a pessoa, apoiando-a na recuperação da sua autoconfiança. Além disso, ele sugere que a empresa se empenhe na recolocação desse profissional, com sucesso. Ou seja, ajude-o a conseguir um emprego melhor.

## Jack Welch e suas 8 regras de liderança



1. Evolua seu time incansavelmente. Avalie, faça [coaching](#) e ajude-o a criar autoconfiança.
2. Fixe a visão. Você precisa que seu time respire a visão da empresa.
3. Multiplique energia e otimismo.
4. Gere confiança. Seja franco, transparente e dê crédito a quem merece.
5. Tome as decisões não populares. Seu trabalho não é agradar a todos.
6. Avalie e dê um empurrãozinho. Garanta que suas perguntas sejam respondidas com ações.
7. Incentive que as pessoas corram riscos e aprendam.

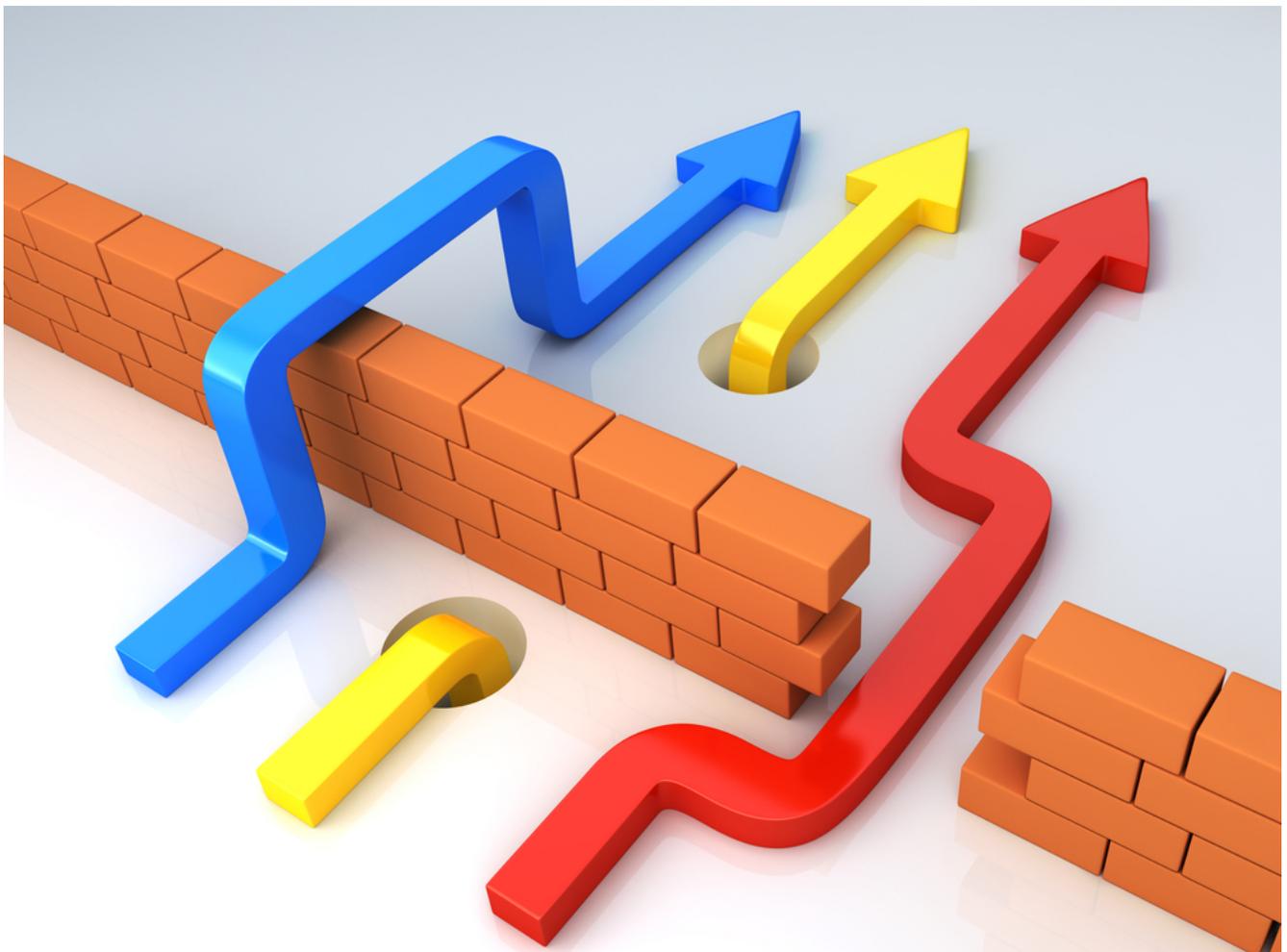
8. Comemore as vitórias, sempre.

## Estilos de liderança

O resumo do livro Paixão por Vencer enumera 4 estilos de liderança. São eles:

1. Líder guardião, aquele que cumpre compromissos e compartilha os valores da empresa.
2. Líder que não cumpre compromissos e não compartilha os valores da empresa.
3. Líder que perde compromissos, mas compartilha os valores.
4. Líder que cumpre compromissos, mas não compartilha valores – o autocrata, ditador e tirano.

## Se ficar estagnado, você morre



O resumo do livro Paixão por Vencer reforça o que todo mundo já sabe: mudanças são a única certeza que temos. Assim, para acompanhar o ritmo das mudanças na sua empresa, garanta que todos os seus funcionários entendam o que está acontecendo e quais são as suas causas desses acontecimentos. Isso gera aceitação e a mudança não fica parecendo um capricho.

Além da mudança, crises sempre aparecerão. Jack Welch relembra diversas situações nas quais a GE se viu num turbilhão de problemas totalmente imprevisíveis. Para superá-los, Welch sugere que você adote algumas premissas mentais, como por exemplo: encare a crise como se ela fosse pior do que você imagina e saiba que a imprensa irá difamá-lo.

## Resumo do livro Paixão por Vencer

O app do [12min](#) disponibiliza o resumo do livro Paixão por Vencer, de Jack Welch, em pdf. Você vai conhecer mais sobre a atuação desse fantástico empreendedor no comando da GE. Por exemplo, a importância de se escolher uma direção em que você acredita e partir para a execução, mais do que pensar sobre a estratégia em si; flexibilidade no planejamento; cautela na compra de empresa; como encontrar o emprego certo e crescer na carreira.

Você pode ouvir o microbook dessa obra aqui:

[Paixão Por Vencer](#)

As opções no 12min estão nos formatos microbook e audiobook, para você escolher o que melhor lhe atende.

## Citações de Jack Welch



Você gostou de conhecer um pouco sobre o estilo de gestão vitorioso de Jack Welch? Compartilhe conosco a sua opinião!

E se você quer acompanhar outras histórias altamente inspiradoras, seguem aqui duas dicas de ouro.

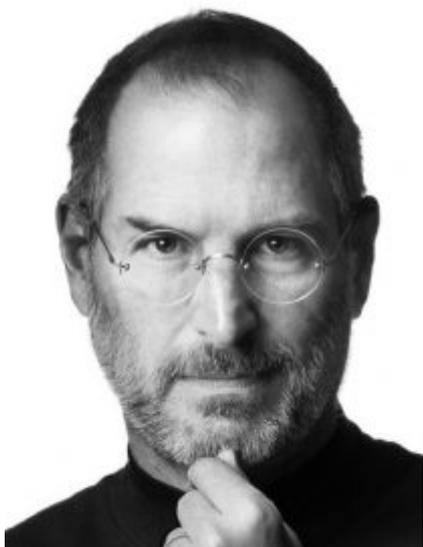
## Sonho Grande – Cristiane Correa



Esse livro revela a fantástica trajetória de Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira que, em menos de 40 anos, criaram um império bilionário no capitalismo brasileiro e ganharam uma projeção sem precedentes no cenário mundial.

## Steve Jobs – Walter Isaacson

Steve Jobs por Walter Isaacson



A biografia de Steven Jobs é uma coletânea de histórias excepcionais, passando pelos altos e baixos de sua carreira,

sua paixão, perfeccionismo e a revolução de seis grandes indústrias: computação pessoal, cinema de animação, música, e-books, celulares e tablets.

Boa leitura e ótimos aprendizados!