ADMINISTRAÇÃO & NEGÓCIOS

Ricardo Semler

Virando a própria mesa

UMA HISTÓRIA DE SUCESSO EMPRESARIAL MADE IN BRAZIL

Rocco

DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe ***Le Livros*** e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

Sobre nós:

O ***Le Livros*** e seus parceiros disponibilizam conteúdo de dominio publico e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: ***LeLivros.org*** ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados neste link.

"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível."

VIRANDO A PRÓPRIA MESA

RICARDO SEMLER

Este livro é dedicado a Antônio Curt,
que teve a sabedoria de indicar
o caminho do mar ao rio que
insistia em transbordar para as margens.

Sumário

Reconhecimentos
Vide Bula
À Guisa de Prefácio
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
Posfácio
Livros sobre o tema do livro

Reconhecimentos

À Renée e à Susan, que sempre desejaram muito sucesso; à Irene, por sua dedicação extraordinária e eterna boa vontade de recomeçar quando deveríamos estar no fim; à Beth e à Edi, pela datilografia bem-humorada, que dava nova interpretação ao que eu tinha escrito; ao Zuzinho, por significar muito mais do que é capaz de imaginar; ao Gomes de Mattos, da José Olympio, pelo incentivo incondicional; à Liloca, pelo primeiro empurrão; a Clóvis, Arno, Batoni e Vendramin pela paciência da revisão, com o devido desconto de não terem bolado o famigerado título; ao Gikovate, pelas dicas e reforços de ego; à Gregola, pelo saltitante e descabido otimismo; ao Richard Civita, Iara e companhias, pela editagem editorialmente edificante; e, por último e mais importante, ao pessoalzinho todo lá da Semco, sem os quais esta realizada não poderia ter sido obra. . .

Vide Bula

Composição:
Quinze capítulos, escritos em nove dias, datilografados em três, e ainda não digeridos. Cada 0,1 mg de sarcasmo contém meia verdade. Para os crédulos, em forma de creme ou pomada, e para os descrentes, em forma de injeção intramuscular.

Modo de ação:
Lento e doloroso, requerendo sempre de 12 a 24 meses além do previsto para surtir efeitos tranqüilizadores.

Indicações:
Burocratice crônica, estressite aguda, hipertensão administral e hipertrofia organizacional.

Posologia:
Para adultos e crianças acima de 12 anos (em cargos de direção), uma vez só. Mais do que uma dose pode gerar crises de devaneio inverossímil.

Contra-indicações e reações adversas:
Durante a leitura podem surgir crises de urticária, subidas abruptas de calor menopáusico, inchaço de olhos esbugalhados, insônia diurna, distúrbios gastrintestinais, taquicardia, palpitações sem palpites e, principalmente, dor de cabeça.

Tendo lido o livro e persistindo os sintomas, procure orientação médica.

À Guisa de Prefácio

Virando a Própria Mesa é um livro que fala por si, e que, na realidade, dispensa apresentações. Dependendo da atitude mental de quem o lê, pode ser aceito como uma contribuição válida a novos conceitos de administração, ou rejeitado como cheio de fantasias temerárias, que não levam em conta os ditames da experiência. Mas não é livro de deixar o leitor indiferente. Pelo contrário. Provocativo e estimulante, inovador e iconoclasta, tem o sabor da irreverência e da espontaneidade.

Relatando, ainda em plena mocidade, suas experiências pessoais e empresariais, sem esperar que o tempo as cristalize, Ricardo Semler consegue uma vivacidade de apresentação muito sedutora, e prende o interesse e a atenção do leitor, independente de se concordar ou não com as idéias que sugere e defende.

Não vou opinar sobre essas idéias, nem discuti-las nestas breves considerações, embora me seduzam bastante. O leitor deve chegar a suas próprias conclusões. Algumas dessas idéias são mais revolucionárias do que outras, e em quase todos os casos sua aplicação é demasiado recente para se poder aferir com segurança seus resultados e conseqüências. Mas é muito sintomático o que Ricardo Semler conseguiu, nas empresas que dirige, em termos de crescimento. Em parte procurando transpor para o nosso meio métodos e sistemas que vêm sendo empregados com sucesso em países industrializados, notadamente os escandinavos, mas que aqui são encarados com apreensão e ceticismo, em parte valendo-se de uma visão original e personalíssima, Ricardo Semler obviamente não se deixa impressionar pelo fato de que certos problemas "sempre foram resolvidos assim". Não tem nenhum temor reverenciai pelas soluções consagradas, cuja validade questiona com coragem e senso de humor. Acho isso altamente positivo, e espero que as reflexões e discussões que este livro certamente provocará tenham o dom de quebrar muitos tabus que estão emperrando o desenvolvimento da empresa brasileira.

Um grande mérito do livro é ter sido escrito com o propósito de transmitir experiências vividas pelo próprio autor. Não se trata de uma visão acadêmica, ou

de conselhos dados de fora para dentro. Ricardo Semler não é um consultor (contra quem, aliás, não tenho preconceitos), e sim ele próprio um empresário questionador da tradição, e um inovador. Usou suas empresas como laboratório, demonstrando com isso confiança em suas idéias.

Só me cabe desejar sucesso para este livro, e para as idéias que defende, esperando que o autor não se limite a esta primeira obra, e nos mantenha informados, no correr do tempo, do andamento de suas experiências.

JOSÉ MINDLIN

1

Memórias de um Velhinho de 28 Anos

A grande desvantagem de ter apenas 28 anos é não ter tido tempo de acumular dezenas de histórias e "causos" pra contar. Para contar histórias com essa idade é preciso vasculhar os primeiros anos de vida. E preencher um capítulo inteiro com quedas de triciclo e primeiros beijos não vai ser fácil.

Porém, quem compra um livro acha que tem o direito de ouvir detalhes picantes, lados obscuros e impropriedades variadas. Farei o possível para agradar.

Lendo o livro do Iacocca, fiquei com vontade de ser um pobre imigrante italiano para dar a volta por cima, despejando rancor e bílis em cima do mundo malvado. Já o Akio Morita me fez querer ter nascido no Oriente para poder andar a 180 quilômetros por hora com cara de quem está participando de uma cerimônia de chá.

Enfim, não vai dar para partir de nenhum empurrão ambiental como estes. Vou ter que me ater a fatos bem menos cinematográficos, e dificilmente o leitor fará uso do lencinho que preparou para as passagens emotivas.

Na maternidade

Nasci no mês de junho. Mantive minha mãe em trabalho de parto durante catorze horas. Meu pai dizia que eu era facilmente reconhecido no berçário pelo berreiro ininterrupto. Os outros bebês chamavam as enfermeiras para elas arrumarem uns soníferos para eu deixar de encher o saco. Ou seja, parece que já comecei não agradando muito. Com o passar dos anos, fui descobrindo que esta minha característica não era passageira.

Junho. Junho é mês de Gêmeos. Gêmeos é um signo difícil de aturar. Como o nome indica, nunca faz uma coisa só de cada vez. Demorou muitos anos para minha mãe se conformar com a idéia de que assistir televisão, colocar fones de ouvido e estudar um livro de Química, tudo ao mesmo tempo, era razoável. Não é necessário dizer que as notas de Química eram péssimas.

Dirigir, então, devia ser proibido para quem é do signo. Olhar anúncios novos, pensar na mudança do tempo e ler o jornal enquanto dirijo faz com que eu descubra de vez em quando que estou indo para o Guarujá pela Via Dutra. Quando me mudei, a senhora que ficou na minha casa antiga me ofereceu um cafezinho nas duas ocasiões em que estacionei na garagem dela, esquecido de que eu já havia feito a minha mudança.

Bem, estávamos na Maternidade São Paulo. De lá, fui transferido para uma casa na Avenida República do Líbano, onde morei com a família até que fosse desapropriada pelo prefeito Paulo Maluf para virar ponto de prostituta. Não tenho certeza se era esse o intuito do prefeito, mas foi no que deu. Às vezes penso que foi a mesma coisa que aconteceu com o Brasil no meio tempo.

A minha infância parecia ser insuficiente para alimentar meus desejos. Assim, onde o desejo não era correspondido, eu fazia corresponder. Uma professora chamou meus pais ao colégio para dizer que eu estava perturbando a ordem. Quando um amiguinho meu queria um brinquedo que seus pais não tinham lhe dado, eu o confortava com a informação de que meu pai estava para viajar à Lua, e que poderíamos acompanhá-lo. Parece que acalmava o rapagote por algum tempo, mas perturbava a professorinha.

O mesmo aconteceu quando eu decidi que era hora de ter uma irmãzinha e isto não coincidia com os planos de meus pais. Foi facilmente resolvido: comuniquei a todo o jardim de infância que minha pequena irmã estava a caminho. Isto acalmou meus ânimos, mas não o dos meus pais, que provavelmente ficaram com cara de estéreis aos olhos de meus coleguinhas de classe.

Talvez meus pais não soubessem na época, mas teriam um contato mais íntimo com meus professores do que haviam imaginado. Um tópico aparentemente interessante nessas conversas era o das notas. Nunca iam além do mínimo necessário para passar. Boa parte da razão para isto vinha da questão da lição de casa. Sempre achei que já era suficiente me manterem encarcerado das 8 da manhã às 3 da tarde — só faltava quererem que eu ainda estudasse em casa. O que me salvou em todos os anos do colégio foi que vários professores no fundo (bem no fundo) achavam que as crianças precisavam de mais tempo para serem crianças. Assim, muitos deles faziam vista grossa para aqueles que não eram entusiastas da lição de casa. Quando não havia compreensão ideológica e disciplinar dos professores para esta falha, eu passava a contar com a suprema solidariedade do ser humano — copiava a lição dos outros no ônibus a caminho da escola.

O pessoal da minha classe que andava no meu ônibus já sabia — era só eu entrar e já estendiam a mão com o caderno.

Do boletim, então, nem se fala. Tinha um campo para comentários do professor. As frases invariavelmente mencionavam minha distração, excesso de conversas no fundão da sala e preocupação com tudo, menos moléculas, raiz quadrada e Machado de Assis. Ora bolas, era um problema de currículo. Se houvesse disciplinas como "História Geral dos Beatles" ou "Educação Moral e Cívica com a Brigitte Bardot", eu teria tido notas muito melhores.

Havia um professor de primário, um certo sr. Carmo, que sabia o valor da liberdade. Ele deixou que um colega e eu fizéssemos um pequeno forte apache para dois no canto da sala de aula. Vários artefatos de madeira e aço foram usados para selar a pequena área, que continha nossas duas carteiras. De lá assistíamos à aula através de uma janela que subia para esse propósito. Tudo funcionou muito bem até o dia em que resolvemos baixar a janela bem no meio de uma aula que achávamos pouco interessante. Foi assim que percebemos que o exercício da democracia parece ter uma correlação com a opressão.

Mas toda instituição tem seus subversivos, e assim era também no caso dos pais e mestres. Uma das mães foi convencida por nós de que o almoço da escola não fazia justiça aos nossos apetites sofisticados. Fundou-se assim o Clube Gourmet. Pulávamos a cerca dos fundos da escola durante a última aula antes do almoço, e o motorista desta mãe subversiva estava aguardando para nos levar para nadar na piscina dela e almoçar em sua casa. Isto funcionou bem até o dia em que dois diretores da escola estavam nos esperando na volta. Nossa coerente explicação de que estávamos todos fazendo uma lição de casa especial em conjunto parecia conflitar com os cabelos molhados.

Enfim, acho que vem deste período todo meu respeito pela desobediência civil e pela liberdade.

Adolescendo

Uma das fases felizes de minha vida foi a do rock'n'roll. O primeiro conjuntinho partiu de um violão eletrificado e uma bateria que compramos na Rua Aurora. Quando chegamos em casa com a nova aquisição, percebemos que nenhum de nós sabia montar a geringonça. Tivemos a boa idéia de procurar num gibi americano — *Os Archies* — onde um dos personagens tocava bateria. Observando os vários quadrinhos do gibi, montamos a danada e ensaiamos durante meses. Muitos anos mais tarde percebemos que o personagem daquele

gibi era canhoto, e que havíamos tocado todo aquele tempo com a bateria ao contrário. Uma aula sobre os riscos da cópia.

Foram anos de cabelo comprido e rabo-de-cavalo. Anos em que fotos que minha mãe mostrava às visitas davam a entender que ela tinha duas filhas, e não um casal. A paciência de meus pais era grande. Na medida em que a coisa avançava, o conjunto ficava maior e mais barulhento. O terraço em cima do apartamento tinha virado o estúdio do conjunto, e chegamos a ter lá dezenas de caixas de som e instrumentos, num total superior a 3 000 watts. Depois do almoço de sábado e domingo, meus pais colocavam algodão no ouvido e iam dormir. O conjunto musical é uma aula de trabalho em equipe. Marcou muito a idéia de que cada um sozinho pode até virar estrela se quiser, mas que o mérito está no que se faz quando todos tocam a mesma partitura.

Essa fase do cabelo comprido gerou um incidente engraçado. Havia um programa de televisão chamado *Perdidos no Espaço.* Eu era muito parecido com o pequeno astro da série, o Will Robinson. Quando ele fez um filme, já com dezesseis anos de idade — *Abençoai as Feras e as Crianças* —, fomos com uma turma assisti-lo no Guarujá. Durante a sessão, percebemos que o ator e eu, que tínhamos a mesma idade, éramos extraordinariamente parecidos. Quando saímos do cinema, meus "amigos" começaram a gritar: "Olha o Will Robinson!" Passei quase uma hora distribuindo autógrafos à fila que se formou. Aprendi que não há nada tão fácil quanto alimentar a vaidade própria à custa do sucesso dos outros.

A aula do esporte

Para mim, o atletismo foi uma aula de vida. Praticava 100 metros rasos, 400 metros e salto em altura. Na corrida de 100 metros rasos, aprendi duas coisas. Primeiro, a sensação de liberdade absoluta, de que o mundo todo vai ficando para trás se você se dispuser a decolar. Segundo, quando alguém passa à frente e o vence, a sensação de que apenas dois décimos de segundo separam a glória da derrota.

Nos 400 metros perdi muita corrida saindo rápido demais e ficando sem fôlego no fim. Houve um evento que me marcou muito. Foi uma final de campeonato de atletismo no Clube Pinheiros. Estava com a adrenalina à toda e decidido a ganhar. Aquilo me subiu à cabeça, e, quando a pistola soou, tomei a dianteira. Estava na pista interna, que começa mais atrás. Corri com velocidade suficiente para estar à frente já depois de 100 metros. A sensação que tive foi a de estar vencendo a corrida por antecipação. Virei a curva para entrar nos

últimos 100 metros com uma vantagem substancial sobre os outros sete concorrentes. Uma força incrível parecia ter desabrochado dentro de mim, como se algo estivesse esperando para se soltar — um pássaro deve se sentir assim. Naquele momento comecei a sentir as pernas um pouco bambas e desligadas do resto do corpo. Faltando cerca de 50 metros, fui tomado por uma sensação de pânico ao perceber que não controlava mais minhas pernas. Elas cederam e fui caindo, lentamente, enquanto via um corredor após outro me passar. Fiquei quinze ou vinte minutos ofegante, num estado que era meio termo entre acordado e desacordado. Parecia um pesadelo ao vivo e em cores — tudo girava incessantemente.

Hoje em dia, quando vejo empresários expandindo em enorme velocidade, lembro-me desse evento. Sair com grande velocidade e ser líder do páreo por 80 por cento do percurso não é difícil. O difícil é ser um dos primeiros a chegar. Ou, ao menos, chegar.

O salto em altura foi o esporte que pratiquei com mais seriedade. Durante dois anos e meio treinei durante duas horas diárias, depois da escola. Todos os meus amigos jogavam bola e tentavam me incentivar a fazer o mesmo. Acontece que eu sou um estabanado com os pés, e aquilo me desincentivava. Não sei como cheguei ao salto em altura, mas este esporte exercia um estranho fascínio sobre mim. A barra parecia uma desafiante cínica, que ria das minhas tentativas frustradas de superá-la. No começo tinha dificuldade para passar 1 metro e meio. Um técnico que conhecia o esporte me incentivou a aprender a saltar de costas por cima da barra, e comecei a treinar sob sua orientação. Depois de um ano estava passando pela marca de 1,70 m. Continuei treinando quase todo dia, e cada centímetro passou a ser uma obsessão. Muitas vezes eu não via a hora de acabar a aula para me lançar contra mais um centímetro estratégico. Meus colegas incentivavam de longe, mas não viam a graça de passar horas sozinho, levando tombo e derrubando uma barra. Lembro-me especialmente da luta para passar dos 1,79 m para os 1,80 m. Demorou quase três semanas e virou uma questão de honra. A sensação de raspar na barra, cair no colchão e segurar a respiração enquanto a barra trepidava mas não caía dos seus 1,80 m de altura era asfixiante — a vitória da obstinação era suprema. Fiquei dois dias rindo sozinho, para a perplexidade de todos.

Na época não percebia o sentido de tudo isso — apenas sabia que tinha que fazer. Hoje olho para trás e percebo quanto sigo essas lições. A paciência, a perseverança e a atenção aos detalhes no caminho para o objetivo final são essenciais. O máximo que cheguei a saltar foi 1,94 m. Isto era bonzinho para

nível colegial e o suficiente para ganhar campeonatos inter-escolares. Hoje dou graças a Deus de não ter colocado para mim mesmo a meta de 2 metros — não sei se algum dia teria atingido essa marca, mas isso teria consumido alguns anos preciosos de treino para uma pessoa que não tinha talento para atleta, e poderia ter resultado em grande frustração. Da mesma maneira que é preciso estabelecer objetivos e persegui-los com obstinação, acho vital não se tornar um obcecado. A linha divisória entre a ambição e o desequilíbrio doentio é muito tênue. Seguir objetivos exagerados ou desnecessários é a resposta para uma necessidade interna de se mostrar capaz perante os outros (e perante si mesmo). Atividades e objetivos que acabam se tornando imperativos para a auto-estima são muito perigosos. É essencial para a paz interior distinguir entre um e outro.

Fim de um roqueiro

Transferir a empresa para um herdeiro é o sonho de muito empresário, e o meu pai não era exceção. A minha fase de guitarrista de rock o preocupava. Aos 16 anos, eu havia estagiado na empresa durante umas férias. Trabalhei no Departamento de Compras. Para um roqueiro convicto, fazer tomada de preços de barras trefiladas não era encanto algum. Aproveitei o período para convencer o motorista da empresa a me ensinar a dirigir enquanto visitávamos um fornecedor, e foi assim que minha auto-escola acabou acontecendo dentro de um Mercedes. Só que caminhão, não Mercedinho esporte.

Minha fixação por música levou meu pai a quase vender sua parte na empresa aos sócios, por achar que eu nunca me interessaria por ela.

Porém a fase de guitarrista acabou aos poucos. Várias coisas contribuíram para isso, e uma, em particular, colocou uma pedra sobre o assunto.

A vontade de assumir a dianteira de qualquer coisa já vinha comigo há muito tempo. Na época eu ficava envergonhado disso em muitos momentos, especialmente porque muitos me diziam que eu fazia isto para aparecer, ou querer ser o bom. Em parte devia ser verdade, mas algo muito forte me impulsionava a falar, coordenar e botar a cara na frente de qualquer assunto coletivo. Fui presidente da classe durante vários anos, e a política estudantil, com sua caça aos votos, fez parte da minha formação. Se havia a abertura de cargo de editor de jornal, eu me candidatava. Editor do livro anual dos formandos era comigo mesmo, e escrever com um grupo um jornalzinho subversivo que malhava a direção da escola (e que era distribuído pela escola durante a noite, driblando vigias noturnos) era o máximo do desabafo.

Acabei acumulando tantas atividades que a frase que os colegas escolheram para me descrever no livro de formatura foi "vem à escola apenas a negócios".

Houve uma época em que eu achava que tinha o toque de Midas. Ganhara muitas das eleições disponíveis, e participava de inúmeras atividades. Neste ano nossa classe resolveu encenar uma peça. Entrei no meio e consegui dos EUA uma peça que não havia no Brasil — era *Nos Tempos da Brilhantina,* que acabou virando sucesso de cinema com John Travolta e Olivia Newton-John. Com certeza eu não confessaria na época, mas se eu não fosse escolhido pela comissão de professores que dirigiam a peça para fazer o papel do Travolta, me frustraria pesadamente. Fiz o teste junto com vários outros e ganhei o papel. Os ensaios foram adiante e eu me sentia no topo do mundo. De repente, sem mais nem menos, uma assembléia de alunos decidiu que a peça não estava indo bem e que devíamos interromper os ensaios. Eu estava tão absorvido com a peça e curtindo tanto minha própria interpretação, que não tinha percebido que havia uma série de pessoas influentes da classe que, por se acharem excluídas da atividade, queriam o seu fim. Quando nós da peça, que estávamos nas nuvens, percebemos que iam cortar nossas asinhas, nos revoltamos. Mas era tarde demais. O assunto foi colocado em votação depois de um discurso apaixonado de um dos "contras", e a peça foi abandonada. Aterrissar no chão sem pára-quedas, vindo das nuvens, é uma experiência que ensina muito. Ninguém tem o toque de Midas. Emocionar-se consigo mesmo é uma faceta da vaidade que não dura. Pode até durar anos a fio, mas acaba em certa hora. Para mim, acabou naquele dia. Até hoje não consigo entender como fui atropelado por uma locomotiva de duzentas toneladas sem imaginar que havia um trem nos trilhos.

A trombada só não foi maior porque havia outra atividade apaixonante a que eu me dedicava. Era a lanchonete da escola. Pela tradição, a classe que se formava no colegial fazia uma viagem coletiva na época da formatura. Para gerar dinheiro para a viagem era dada a essa classe, no ano antes da formatura, a concessão de venda de refrigerantes, salgadinhos e chocolates no horário do almoço. Essa lanchonete era tradicionalmente uma grande farra. Quem trabalhava dentro dava produtos de graça a amigos, muitas vezes ela não abria por falta de interesse ou organização, e assim por diante. Quando chegava a época da viagem, cada aluno era obrigado a contribuir com dinheiro para completar a verba. A viagem dos formandos do ano anterior tinha sido de ônibus para a Bahia, com todo mundo colocando dinheiro na última hora.

Um colega e eu assumimos a lanchonete e resolvemos dirigi-la como um

negócio. Escolhemos cuidadosamente as pessoas que lá trabalhariam, e expulsávamos definitivamente quem desse um só saquinho de amendoim de graça a um amigo. Nossa ditadura faria o Geisel parecer o Pato Donald.

Chamamos a Coca Cola e dissemos que se não dessem um desconto, e trinta dias para pagar, compraríamos só da Antarctica. Ameaçamos a Kellog's com a Elma Chips e jogamos a Mirabel contra a Nestlé. Começamos a abrir também antes das aulas, depois das aulas e nos intervalos. Coletávamos o dinheiro a cada quinze minutos de funcionamento da lanchonete e trazíamos troco a cada poucos minutos. Se o diretor da escola não estivesse de olho, teríamos vendido também cigarros e preservativos.

Não é preciso dizer que começamos a ganhar dinheiro. O acordo que havia com a escola era de que o dinheiro devia ser depositado todos os dias na conta da lanchonete na agência do banco da escola. Porém, era uma conta corrente simples e não gerava juros. Passamos a depositar apenas a média do que as classes anteriores haviam auferido diariamente, e a diferença ia para uma maleta preta no nosso armário de vestiário. Depois das aulas, este dinheiro adicional era entregue a uma corretora que aplicava os fundos no open.

Para encurtar a história, os setenta alunos de nossa classe foram de avião para a Bahia. Ficamos nos melhores hotéis de Salvador e ainda tivemos que fazer uma festa de formatura com muito champanhe para achar um jeito de gastar o dinheiro que tinha sobrado. Amigos, amigos, negócios à parte...

O tiro de misericórdia na minha carreira de guitarrista veio do I Festival de Jazz de São Paulo. Trabalhei na equipe de relações públicas e tive contato com muitos dos meus ídolos. Numa das noites consegui marcar um encontro deles no nosso apartamento. Minha irmã nem tirou os olhos da televisão para cumprimentar John McLaughlin e Larry Coryell, dois dos melhores guitarristas do mundo. Quando os dois estavam tocando no pequeno estúdio que eu tinha, ela ainda teve a pachorra de pedir que abaixássemos o som para não atrapalhar a novela. Imaginem! Era o equivalente a pedir ao Pavarotti que cantasse mais baixinho para não acordar um nenê no Teatro Municipal! Ela só percebeu a heresia quando ouviu um apresentador ao vivo anunciando a atração máxima do Festival — os próprios. Ela nos avisou e saímos correndo — tínhamos perdido a hora.

Ouvir e ver o que os dois tocavam foi uma aula sobre o fosso que separava os amadores dos profissionais. Percebi que tinha muito mais amor à música do que talento. A partir desse dia, fui gradualmente vendendo meus apetrechos elétricos e me convencendo de que nunca seria um deles. A idéia de ser apenas

mais um guitarrista na multidão não me agradava.

Facultando

À primeira vista, o caminho a seguir era o da faculdade de administração de empresas. Porém, esse curso nunca me atraiu. É como ensinar generais de hoje a combater as guerras de ontem. As técnicas de administração mudam muito mais rapidamente do que as escolas. Por outro lado, queria uma formação humanista, que ensinasse a pensar e não a aplicar conhecimentos.

Fui fazer Direito no Largo São Francisco e achei muitas respostas lá. Aprendi a estruturar o pensamento. Não tinha qualquer interesse em ser advogado, e, assim, passei raspando em cada um dos cinco anos. Como trabalhava por tempo integral na empresa, fui me apoiando na solidariedade de colegas para fazer xerox de anotações de aula. A faculdade é gratuita, mas só com o que paguei de xerox de caderno de colegas dava para sustentar um departamento inteiro.

Talvez fosse de se esperar que eu participasse do Centro Acadêmico XI de Agosto, ou de política estudantil. Porém não conseguia me alinhar com os conceitos da esquerda, e muito menos da direita estudantil.

Um evento que me marcou nesse período foi o das Diretas-Já. Na época, a *Folha de S..Paulo* e a revista *Isto É* saíram à procura de empresários que apoiassem a idéia e, estranhamente, não se achava ninguém. Fui muito criticado por apoiar *in loco*, junto com apenas dois outros empresários, Dilson Funaro e Paulo Francini, o movimento na Praça da Sé e no Anhangabaú. Foi uma das primeiras vezes em que dei entrevista e muitos me advertiram de que eu tinha começado com o pé esquerdo.

Na mesma época assisti a um programa de TV que marcou minha vida profundamente. Era uma entrevista com um tal John Goddard, americano, 61 anos, que tinha feito, aos 15 anos, uma lista de objetivos que queria cumprir durante sua vida. Faltavam apenas dezenove, que incluíam uma ida à Lua e estar vivo no ano 2000. Dos feitos realizados, constava pilotar um avião à velocidade do som, dirigir um submarino, descer o rio Nilo num caiaque, navegar o rio Congo de canoa, coabitar alguns meses com índios selvagens e escalar o Aconcágua. Descer numa floresta de pára-quedas era meta que ele tinha realizado aos 60 anos. Obviamente um homem extraordinário, ele aconselhou qualquer jovem a fazer a sua lista de metas para a vida. Passadas algumas semanas, fiz uma lista de dezesseis objetivos a serem perseguidos durante minha

vida, e o acompanhamento dessa lista tem me dado força e esperança em várias ocasiões. Ela inclui tópicos como transformar a empresa num dos ambientes mais procurados para se trabalhar, criar uma fundação para retreinar pessoas abandonadas pela sociedade, conhecer a China, Rússia, África, Tibete, Istambul, falar seis línguas, ter filhos sem nunca ser um pai ausente, ler dezenas de livros por ano e conhecer o lado menos material da vida.

Dois dos objetivos foram perseguidos com certo afinco — estudar em Harvard e escrever um livro.

Harvard: uma obsessão?

A manutenção da tradição de 350 anos da Universidade de Harvard pressupõe assustar os candidatos que lá querem estudar. Numa visita a Boston em 1978 fui levado por amigos a conhecer o campus. Fiquei abobado. Voltamos de lá de metrô, e eu comprei uma moedinha a mais do cobrador. Coloquei na carteira e decidi que a manteria lá para ser usada no dia em que fosse à primeira aula naquela universidade, coisa que eu queria que acontecesse logo. Não sabia que não seria assim tão fácil. Candidatei-me a uma vaga em Harvard em 1979, contra a recomendação de todos os que me conheciam. Eles achavam que seria difícil demais, e tinham medo de que eu não pudesse suportar uma recusa. Consultei organizações especializadas, e todas recomendaram que eu procurasse outra universidade para uma pós-graduação. Como eu não desistia, sugeriram que pelo menos eu mandasse pedidos de admissão para uma meia dúzia de outras boas escolas.

Teimoso, mandei para uma só. Esperei ansioso durante semanas. Finalmente chegou uma carta da universidade. Fui recusado. O choque foi grande. Não contei para ninguém que eu tinha sido recusado, como não tinha contado a nenhuma pessoa a respeito da moedinha do metrô. Na minha cabeça havia a certeza de que, se eu conseguisse manter a moeda na minha carteira sem perdê-la, haveria uma vaga para mim lá.

Passados dois anos me candidatei novamente. Dessa vez consegui uma entrevista pessoal em Boston. Foi um dia marcante para mim. No hotel, na noite anterior à entrevista, tirei as roupas da mala para prepará-las para o dia seguinte. Tinha escolhido um terno azul escuro com leves listras de giz, camisa branca e gravata sóbria. Lutava com o conflito de usar ou não um lencinho branco no bolso do paletó. Pensava se deveria usar o sobretudo, ou pendurá-lo elegantemente no braço esquerdo.

Para meu horror, tirei o terno da mala e ele estava todo amarrotado. Onze horas da noite — o que fazer? Lembrei de um truque que meu pai usava — abrir a água quente do chuveiro, fechar a porta e deixar o vapor desamarrotar o tecido. Brilhante. Soltei a água quente e pendurei o terno no banheiro. Deitei na cama para assistir televisão e esperar.

Como havia viajado o dia inteiro, adormeci. Acordei com muito calor e, para meu espanto, percebi que eram 4 horas da manhã. Dei um pulo da cama em direção ao banheiro e descobri meu terno mais molhado do que Gene Kelly em *Singing in the Rain.*

A sorte foi que no dia seguinte nevava fortemente, e o terno molhado passou a ser coerente com a meteorologia. Fui recebido na universidade e a pessoa que me entrevistou parecia muito bem impressionada. Sugeriu que eu assistisse a uma aula do curso, e me encaminhou a uma classe. Chegando lá, percebi que era o único de terno, e que todos os alunos estavam de jeans. Senti-me um perfeito idiota. E me senti mais idiota ainda quando o professor pediu uma salva de palmas para a elegância do brasileiro. Mas não havia malícia. Era gente que já tinha chegado aonde [sic] queria, e gostava de se divertir.

Contente comigo mesmo, voltei ao Brasil. Disse a vários amigos que desta vez tinha entrado. A boa recepção na entrevista havia restaurado meu otimismo. Novamente esperei algumas semanas e recebi uma carta da universidade. Abri-a ansiosamente, só para ver que começava com a palavra "unfortunately" — lamentavelmente. Guardei-a e só li os termos dali a alguns dias. Havia sido recusado pela segunda vez. Com o passar dos meses fui me irritando com a idéia de abandonar um dos meus dezesseis objetivos. O curioso é que eu havia perdido minha carteira uma vez, e ela tinha sido encontrada. Com a moedinha dentro. Esqueci a carteira várias vezes, até em lugares públicos, e ela me foi devolvida. Com a moedinha dentro. Isto só podia ser um sinal, pensei.

Num dia em que eu estava especialmente enfurecido, aproveitei para escrever uma carta para o reitor da Universidade de Harvard, dizendo exatamente o que eu pensava daquela espelunca. Disse que se eles não davam uma chance para os jovens inexperientes, como iam ter contato com novas idéias? Se padronizassem sempre os seus candidatos conforme moldes antigos, como iam ser uma universidade do futuro? Contra o argumento da última carta deles, de que eu era jovem demais, argumentei que monarcas sábios tinham assumido países inteiros aos catorze anos.

Passados alguns meses recebi outra cartinha. Esperando outro texto seco e

desanimador, abri-a com cautela. A carta dizia que esperavam uma foto minha para me inscreverem no curso. Tinha sido a pessoa mais jovem já aceita na história daquele curso.

É como um salto em altura. Um sim é sempre um sim. Um não é um talvez.

2

Peixe Fora D'Água

O primeiro contato com o mundo dos negócios me deu um susto. Tudo era tão sério. Todo mundo se fantasiava de terno e gravata para convencer um ao outro de sua seriedade.

Quando comecei a trabalhar fui a uma loja e comprei uma fantasia completa. Um terno sóbrio, camisa com abotoadura, gravata com pequenos desenhos, e sapato e cinto combinando. Achava que meio caminho já estava andado.

Logo nos primeiros dias, meu pai chamou a atenção para o fato de que havia gente na fábrica que me chamava de Dickie, meu apelido na família, e que era preciso impor respeito. Dr. Ricardo seria mais apropriado. Ou sr. Ricardo. Mas não Dickie — mostrava intimidade e fazia perder autoridade. Os sinais para a empresa acabaram saindo tão confusos que comecei a receber comunicações internas endereçadas ao dr. Dickie. Hoje todo mundo me chama de Dickie, e é mais fácil passar pela telefonista com este apelido do que tentar localizar o dr. Ricardo.

Uma coisa que me chocou logo nos primeiros dias foi ver os operários serem revistados no final da tarde. Comentando isso com os diretores, fui informado de que roubo era um problema sério em qualquer empresa, e que este procedimento era padrão. Aquilo me chamou muito a atenção. Eu tinha imaginado que a gestão da empresa dependia da confiança mútua entre patrão e empregado. Ledo engano.

O mesmo acontecia com o cartão de ponto. Havia uma chapeira central na portaria, e um guarda extra para fiscalizar os operários para que ninguém batesse o cartão para o colega. Alguns anos mais tarde, quando assumi as operações e aboli tudo isso, muitos achavam que a baderna reinaria na empresa. Durante algum tempo mantivemos um cartaz na portaria que dizia "Ao Sair Certifique-se De Que Não Esteja Levando Nada Que Não Seja Seu". Durou pouco tempo e depois não foi mais necessário. Se há menos roubos agora do que antes?

Não sei. Só sei que não vale a pena trabalhar com pessoas em quem não se confie.

Na época em que comecei, meu pai tinha uma secretária que já estava com ele há mais de quinze anos. Era a dona Fernande. Era difícil entender como tinham conseguido trabalhar tantos anos juntos. Os dois passavam boa parte do tempo reclamando um do outro. Se a dona Fernande chegasse seis minutos atrasada, meu pai comentava. Se meu pai anotasse um erro de datilografia com uma caneta no original, a dona Fernande jogava os braços para o céu e passava o resto do dia mal-humorada. Era uma diversão acompanhar o relacionamento dos dois. Mas funcionava. Isso só prova que as pessoas precisam achar o que é confortável, e não o que é certo ou errado. Dezenas de vezes a dona Fernande saía da sala de meu pai batendo a porta com força e em certas ocasiões era preciso intervir de um lado ou de outro para evitar uma demissão.

Meu pai sempre teve cara de bravo. Homem elegante, de peito estufado, esportista ávido até o final da vida, ele impunha respeito e temor. Meus amigos preferiam me deixar na porta de casa para não encontrá-lo. Quase todos tinham medo dele. Porém, como toda pessoa com cara de bravo, ele tinha o coração mole. Era só conhecê-lo e não se deixar intimidar.

Lembro de mais de uma ocasião em que presenciei uma decisão no par ou ímpar para ver quem do escritório entraria para lhe entregar uma correspondência. Ele era dado a reclamar bastante, e o fazia com a pessoa que entrasse na hora do problema, tivesse ou não relação com o assunto. Não era incomum um office-boy lhe entregar uma carta e ouvir uma bronca sobre o sistema brasileiro de endereçamento postal. Era pitoresco. Homem de raciocínio muito veloz, confundia as pessoas mais brilhantes ao mudar de assunto no meio da resposta ao tópico anterior.

Como convinha a um *self-made man* e empreendedor de uma geração de guerra, era muito tradicional e conservador. Tratava os funcionários com paternalismo, e considerava uma greve uma afronta pessoal e inadmissível. Tinha começado a empresa a partir de uma mesa de sala de jantar e, com outros sócios, tinha passado por tempos difíceis. Para ele os centavos tinham a mesma importância relativa que os grandes números, e a empresa seguia esta linha de raciocínio.

Todos os dias ele se levantava à mesma hora e seguia um roteiro predeterminado. Terças, quartas e quintas eram dias de golfe, sextas-feiras de almoço no Rotary. Toda tarde, depois de almoçar em casa, ele ia para um velho prédio na Praça da República, seu Q.G. há quase vinte anos. Gastava quarenta

minutos para ir ao centro, e mais de uma hora para voltar. Convencê-lo a transferir seu escritório para a fábrica tomou dois anos de argumentação. A resistência a toda novidade era natural. Ademais, eu era quase cinqüenta anos mais moço. A transição não foi fácil.

Lembro que ele queria uma porta de correr entre nossas salas. Às vezes eu estava tendo uma reunião com algum cliente importante e... Vruum! De repente ele abria totalmente a porta de correr e anunciava: "Estou saindo para o almoço".

Passando de alhos para bugalhos

Aos poucos foi ficando claro que tínhamos idéias e estilos quase incompatíveis. Tentamos durante alguns anos homogeneizá-los, mas não era possível. Ele via a empresa como extensão da família, e eu a via como inserida num contexto social onde a família deveria ser afastada para deixar a empresa respirar. Isto gerou uma dificuldade de diálogo e hoje percebo que não pude fazer uso de seus bons conselhos por não saber distinguir quais deles serviam aos dois modelos.

Foram tempos difíceis. As diferenças profissionais contaminavam a vida familiar, por mais que ninguém quisesse isso.

A primeira mudança substancial que precisou ser feita envolvia a saída de todos os homens que impediam a profissionalização da empresa. Durante quase dois anos isso foi debatido, até que meu pai se conformasse com a idéia. Nesse momento tive minha primeira experiência na área de pessoal. Nunca havia admitido, e muito menos demitido, alguém. Minha primeira experiência nessa área foi a de demitir os diretores que estavam com a empresa há décadas. Não havia outro jeito — estavam sabotando a tentativa de diversificação e profissionalização da empresa, e os números já estavam deteriorando consideravelmente. Não podíamos perder tempo. Todo esse processo, do ponto de vista da história da empresa, será melhor detalhado no capítulo seguinte.

Crescendo e complicando

A reação de meu pai ao grande crescimento da empresa foi natural — ele praticamente só se interessava por aquilo que se referisse ao que ele conhecia. As novas aquisições eram estranhas, e ele nunca visitou nenhuma delas mais de uma vez. Se nos referíssemos à Semco-BAC ou à Semco-Hobart, ele sempre dizia: "Mas então vocês não estão falando da Semco".

Dentro de poucos anos a transição se efetivou na prática, e a Semco de

1980 já não tinha nenhuma relação com a nova empresa. O que tinha sido 100 por cento das vendas em 1980 agora representava 10 por cento do total.

Foi nessa fase que acordei para o fato de que tinha havido uma transformação brutal na empresa, mas que isso não tinha se refletido na composição acionária. Eu era herdeiro de uma parte das ações, mas teria que dividir o controle com minha família e os outros acionistas se algo acontecesse a meu pai. Foi nesse momento que decidi que preferia ter um negócio só meu, mesmo que bem menor, do que ter uma parte incerta de uma coisa maior.

Já há algum tempo eu vinha negociando a compra de uma empresa fabricante de escadas, a Patamar. Era a maior do ramo no país, e passava por sérias dificuldades financeiras. Por causa disso era possível adquiri-la a um preço baixo. Acontece que risco não era uma palavra assustadora para alguém com 23 anos, e resolvi que preferia isto do que me dedicar totalmente a uma empresa que possivelmente nunca me pertenceria.

Com a Semco já recuperada e profissionalizada, propus à família que eu ficasse na diretoria da empresa e ajudasse a encontrar um executivo para dirigi-la, quando então eu assumiria a Patamar. Depois de mais de um ano de negociações, concluiu-se que a família e os acionistas da Semco preferiam me passar o controle acionário.

Isso resolvia uma longa série de questões. Definia a propriedade da empresa, me dava condições de implantar mudanças mais profundas e abrir o caminho para o crescimento, já que nem a família nem os outros sócios se dispunham a avalizar um título qualquer para bancos, e era pelo caminho de empréstimos que a empresa teria de crescer.

Até o fim de sua vida meu pai vinha à empresa e mantinha seu ritmo rotineiro. O crescimento, os novos produtos e a nova rentabilidade o assustavam muito, mas ele teve a sabedoria de perceber que, bem ou mal-sucedida, a transição teria que seguir seu caminho natural.

Cara nova, jeito novo

Havia quatro coisas que meu pai e minha família achavam difíceis de engolir.

A primeira é que eu falava com as pessoas na minha sala com os pés em cima da mesa. Ou pior! Deixava subordinados sentarem na minha poltrona e colocarem seus pés sobre minha mesa! Era o fim da autoridade e do respeito.

A segunda coisa era meu trabalho em casa. Eu trabalhava em casa um meio

dia por semana. Todos achavam que isso era desculpa para ficar vagabundeando naquele dia. Reconheciam que meu trabalho aparecia, mas achavam que eu trabalhava dobrado num outro dia qualquer para ficar sem fazer nada em casa naquele dia. Essa linha de raciocínio tinha a sua confirmação quando office-boys passavam em minha casa para levarem cheques para assinatura, e me encontravam de bermuda. Voltavam correndo à empresa para espalhar que o tal do Dickie era um vagal.

A terceira coisa era o fato de que eu tinha parado de usar relógio. Eu tinha assistido a um concerto da pianista Magda-lena Tagliaferro, e ficara impressionado com o fato de que aquela mulher tinha nascido no tempo de D. Pedro, assistira à invenção do automóvel e do avião, passara por duas guerras mundiais, e ainda tocava piano em público. Percebi que a vida é medida em décadas e séculos, e não em horas e minutos. Percebi também que não é possível entender o passar da vida em toda sua amplitude se há um medidor de minutos a ser consultado a cada pequeno intervalo. Há muitos anos não uso relógio e geralmente não erro a hora por mais de quinze minutos. E óbvio. Se você não tem relógio, é obrigado a sentir a passagem do tempo, o que é muito mais intuitivo. Que diferença faz se são oito horas e catorze minutos, se vamos ficar na Terra por algumas décadas? O tempo é curto; medido com precisão, só serve para gerar o stress, que muitas vezes vem da sensação de que estamos correndo atrás de alguma coisa.

A quarta coisa que os perturbava era meu hábito de separar rigidamente o lado pessoal do da empresa. Se eu tirava um xerox para uso pessoal, fazia questão de pagar. Se mandava um telex para um hotel onde iria passar as férias, pedia a conta separadamente. Isso incomodava porque sinalizava que acionista e empresa são coisas totalmente diferentes e inconfundíveis, e não era essa a tônica anterior.

Fundação Semco

Muitas vezes já parei para pensar como trataria a questão do envolvimento de meus filhos com a empresa. Acho a empresa valiosa demais para correr o risco de ser mal administrada por algum filho ou neto. Além do mais, não acredito na empresa familiar a longo prazo. Se não bastasse tudo isso, acredito ainda que a existência de uma empresa na família influencia descendentes que estão sendo educados para assumi-la no futuro.

Por último, acredito piamente que a empresa só tem razão de ser se der um retorno à comunidade. Enriquecer os acionistas é um objetivo pequeno e

incompleto. Remunerá-los pelo capital investido não é objetivo suficiente.

É com base no raciocínio acima que está sendo constituída a Fundação Semco. Estarei doando parte de minhas ações à Fundação, bem como todos os direitos autorais deste livro. Ela será constituída com o objetivo de recolher, retreinar e devolver a uma condição justa as pessoas que tiveram o infortúnio de serem marginalizadas pelas regras do jogo do capitalismo selvagem. São os mendigos que não conseguem trabalho, os retirantes que vivem de esmola de semáforo, e tantos outros que todos nós encontramos pela rua, mas não ajudamos. Claro que há os mendigos "profissionais", e aqueles que nada querem com o trabalho. Mas há centenas de pessoas que são apenas perdedoras no jogo do sistema, e que merecem uma segunda chance. São estas pessoas que a Fundação Semco vai apoiar. A Fundação será gerida por um Conselho composto de empresários, homens e mulheres de bem, e funcionários da empresa. Ela dará às pessoas de rua a oportunidade de aprender uma profissão e, por meio de convênio com empresas, assegurará uma vaga por ano em cada empresa conveniada para abrigar um retreinado. Cada um deles terá também um padrinho para apoiá-lo. A única retribuição que lhe será pedida será a de dedicar algum tempo à Fundação no futuro para apoiar novos recolhidos.

Meus descendentes não terão lugar assegurado na empresa ou na Fundação, e serão tratados como qualquer outro funcionário. A promoção de qualquer deles só se dará pelo voto favorável e secreto de três quartos de todos os conselheiros, e o voto favorável dependerá de cada conselheiro achar que não há na empresa uma pessoa melhor para ocupar a posição.

Enfim, por mecanismos como este, a empresa passará a ter uma personalidade própria, completamente separada da dos seus acionistas.

O segredo da vida

O leitor já deve estar pensando: "Agora o moleque vai dar uma aula de segredo da vida". Não é isso, não. Queria apenas compartilhar com o leitor uma frase do cantor e compositor James Taylor, que diz: *"The secret of life is to enjoy the passing of time"*. O segredo da vida é desfrutar a passagem do tempo. Tento viver por este pensamento. A vasta maioria das pessoas vive as memórias do passado ou os sonhos do futuro. Pouquíssimos vivem o presente. Percebo que vivo tanto os sonhos do futuro que quando acontecem de fato são muitas vezes um anticlímax. Já estou no próximo sonho do futuro. Viver o aqui e agora é um dos exercícios difíceis, e pode facilmente ser o segredo da vida bem vivida.

Sempre insisti com meu pai que ele gastasse o dinheiro que tinha acumulado. Ele nunca foi capaz de fazê-lo porque vivia as preocupações do futuro. Quando ele já estava com câncer e andava pelo Parque do Ibirapuera depois de uma sessão de radioterapia, comentava com minha mãe que nunca tinha notado as flores e os patos. É muito triste pensar que é necessário viver 73 anos e estar muito doente para só então perceber os pequenos e fascinantes aspectos da vida e da natureza. Que existem coisas que nunca enxergamos, porque elas exigem que vivamos o aqui e agora para percebê-las.

Aprender, aprender, aprender

O mundo está repleto de pessoas que têm as verdades todas definidas. Entender como a humanidade chegou ao dia de hoje é preocupação de muito poucos. Observar o andamento do mundo como um todo, então, é mais raro ainda. Estão todos presos nos seus próprios pequenos problemas.

Em 1580 a.C, havia no Afeganistão uma cidade que hoje está coberta pelas areias do deserto. De acordo com vários arqueólogos, foi uma das cidades mais importantes do mundo daquele tempo. Há ruínas de muralhas que indicam que a cidade era maior do que a ilha de Manhattan. Porém, ninguém sabe dizer qual teria sido o nome desta cidade, ou o que aconteceu com ela.

Os tártaros foram, durante dezenas de anos, senhores absolutos do mundo. Cavaleiros exímios, dominaram a Ásia, a Rússia e a Europa com seus sistemas de guerra implacáveis. O primeiro inimigo abatido por um jovem mongol tinha que ter o seu sangue todo bebido pelo assassino. Hoje, a Mongólia abriga um dos povos mais dóceis da face da Terra.

É possível citar os vikings, os hunos, os gregos, os egípcios, os peruanos e dezenas de outros povos que já imperaram sobre a Terra.

O homem viveu basicamente de caça durante quase quinhentas mil gerações. Só é agricultor há trezentas gerações. Só é industrial há dez. Quem tentar entender o homem com base nos seus atos dos últimos cem ou duzentos anos estará olhando-o com menos de 0,0001 por cento de sua história. É muito pouco para formar verdades.

Assim, o que a vida oferece de mais fascinante é o aprendizado. De qualquer coisa. Recebo duas dezenas de revistas em casa. Leio um livro por semana. Leio quatro jornais toda manhã. Assisto a um mínimo de três filmes de cinema por semana. Tomo aulas de francês, piano, golfe e culinária. Compro discos do Pavarotti, da Billie Holiday, dos Smiths e do Philip Glass. Viajo religiosamente pelo menos um mês por ano, indo ao interior da África ou

alugando uma barcaça no rio Nilo.

Tudo isso só serve para me demonstrar cada vez mais quão desinformado eu sou. Quão pouco entendemos do que se passa à nossa volta. Cada livro e revista lidos, e cada viagem feita, só servem para mostrar como era presunçoso o pensamento de que se sabia algo sobre o mundo.

Este livro é dedicado a repensar a nossa vida profissional. Não tem nada a ensinar. Tenta colocar o homem numa perspectiva de meio milhão de gerações, e redescobrir maneiras antigas de tratar coisas novas.

Fora disso, ele só faz parte do processo de aprendizado de uma singela e solitária empresa, constituída de pessoas que não estarão no mundo por muito tempo e que só têm a aprender, aprender, aprender.

3

Ficando Grisalho

Nos seminários e palestras de que participei, fui sempre incitado a escrever um livro sobre a experiência da empresa, e os conceitos decorrentes. Invariavelmente, no fim de cada palestra, o público quer saber a história da empresa e quer ver provas de que tudo isso é aplicável na prática. Reside aí a relevância de livros escritos por empresários, ao invés de consultores ou acadêmicos que, apesar de terem os mesmos pontos de vista, não conseguem convencer com facilidade o empresário tradicional, um autêntico São Tomé que quer ver tudo colocado em prática por alguma cobaia, primeiro.

Foi no intuito de compartilhar esta experiência prática com grandes líderes empresariais do Brasil, e balizar nossos conceitos em algumas das mais bem-sucedidas empresas do Brasil e do mundo, que criamos o Conselho Consultivo da Semco S/A, que se reúne para debater a viabilidade de alguns caminhos que a empresa segue, e também testar e acompanhar a implantação dos programas pioneiros. Assim, não é justo que este livro chegue ao público sem uma homenagem a estes grandes homens. Fica aqui a dívida de gratidão pelo tempo, atenção e paciência destes empresários: Carlos Dompieri, Carlos Villares, George Osborn, José Mindlin, Luis Alves Paes de Barros, Marcelo Mariaca, Preben Haagensen e, *last but not least* (ordem alfabética é assim mesmo), Roberto de Mello e Souza.

A estes homens maravilhosos com suas máquinas voadoras um abraço público por um trabalho tão privado.

Darei abaixo um rápido resumo da experiência prática da Semco com esses conceitos, limitando-me ao que interessa especificamente ao livro e deixando a propaganda para nossos anúncios.

Aproveito para esclarecer, correndo o risco de decepcionar as feministas, que utilizarei o termo homem como sinônimo de pessoa, a palavra fundador valendo também para fundadora, e assim por diante — isso visa poupar o autor

e os leitores de desnecessária complicação na estrutura das frases. Afinal, quem quer ler um livro cheio de frases do tipo "Naquele momento o homem/mulher se dirigiria ao presidente/presidenta que era o empresário/empresária mais adequado (a) para a conversa..."? Não há santo que agüente, não é?

A empresa tem 35 anos de idade, e passou os primeiros trinta anos na fase típica de fundador. De origem familiar, e com alguns sócios amigos em determinadas épocas, a empresa chegou nos anos 80 com 90 por cento do faturamento dirigido à indústria naval, que até aquele momento ia muito bem, obrigado. Porém, essa indústria sofreu uma grande derrocada no começo de 1981, o que afetou fortemente a empresa. A Semco fazia bombas hidráulicas para navios e, com uma média na região de uma centena de empregados, vinha se dedicando quase exclusivamente a este ramo havia cerca de quinze anos.

Existia uma vontade dos administradores de diversificar a empresa e fugir dessa extrema dependência da indústria naval, mas isso não tinha passado de desejo. Assim, a empresa foi pega em situação extremamente delicada naqueles anos de 1980/81. Ou mudava rapidamente, ou então iria ver décadas de trabalho perdidas em pouco tempo. Alguns dos diretores não executivos concordavam comigo em que as providências de mudança precisavam ser dramáticas e urgentes. Havia duas necessidades: diversificar velozmente as atividades e profissionalizar a empresa.

Depois de algumas tentativas de fazer isso gradualmente, descobrimos que não era um caso de homeopatia, mas sim de cirurgia. Numa tarde de sexta-feira em maio de 1980, mais de 30 por cento da empresa foi dispensado. A lista incluiu, de uma maneira pouco ortodoxa, o gerente geral, vários diretores, os gerentes de produção, de vendas, de finanças, e praticamente todos os outros cargos de comando.

Não é necessário dizer que 1980 e 1981 foram anos de extremo sufoco. Descontar duplicatas, correr de banco em banco e até estudar seriamente a venda do prédio da empresa foram a tônica daqueles tempos. Vasculhávamos gavetas para saber o que acontecia e ficávamos até altas horas da noite lendo pastas para descobrir o que tinha sido acertado com o cliente. Continuar vendendo para o mercado em meio de boatos de que a empresa estava para quebrar, ou pagar a vista para fornecedores que tinham cortado nosso crédito tornou-se o nosso dia-a-dia.

Também é desnecessário dizer que, contando com uma mentalidade

positiva de sobrevivência de todos os funcionários e mudando a maneira ortodoxa de gerir a empresa, acabamos virando o jogo. Depois de dois anos de passeio pelo inferno que só Dante soube descrever, a luz começou a aparecer no final do túnel.

Naqueles dois anos viajamos por dezesseis países, e contatamos 62 empresas, em viagens que cobriam de quinze a 25 cidades em menos de um mês. Era freqüente visitarmos empresas aos sábados, e a regra era a de um vôo por dia em média, não raro fazendo dois no mesmo dia. Numa viagem inesquecivelmente neurótica, junto com outro diretor, jantamos em Oslo, na Noruega, pouco antes da meia-noite num restaurante ao ar livre com o sol refletindo nos talheres, pegamos o primeiro vôo para Nova York, almoçamos com alguns executivos, jantamos em Cincinnati, Ohio, e passamos a noite (escura, desta vez) em San Francisco, na Califórnia. Não recomendo esse tipo de turismo para quem gosta de parques e museus.

O contato e as negociações com essas empresas, cujo objetivo era a fabricação de seus produtos sob licença no Brasil, era de uma dificuldade desanimadora. A má reputação do Brasil, os regulamentos governamentais extremamente severos e desinteressantes para a empresa que detinha o know-how, e a ausência de uma reputação internacional da empresa eram obstáculos do tamanho de um Golias. Mas nós continuávamos enviando nossos Davis à guerra. Perdemos muitas batalhas e chegamos pertinho do precipício, mas tivemos muita sorte e uma dose de compaixão dos céus. Em 1981 havia um projeto de construção da usina de alumínio da multinacional Alcoa. Era um dos poucos projetos existentes no começo de uma forte recessão no setor de bens de capital. A Semco estava concorrendo com uma oferta de bombas hidráulicas. Era a esperança, porque, de uma carteira de pedidos normal de dez meses de produção, a empresa estava reduzida a 2 meses e meio e o endividamento subia rapidamente. As despesas financeiras e administrativas já comiam juntas 48 por cento do faturamento. Este pedido era fundamental porque envolvia adiantamento de dinheiro pelo cliente. No mercado só havia este projeto e o de um estaleiro, a Emaq. Já tínhamos fornecido anteriormente à Alcoa, e achávamos que provavelmente ganharíamos o negócio. Numa sexta-feira à tarde, 17h30, recebemos a notícia de que havíamos perdido a concorrência.

Refeitos psicologicamente do baque, na medida do possível, viramos todas as atenções para a encomenda dos estaleiros Caneco e Emaq, que haviam vendido três navios cada à Petrobrás. Neste setor estávamos em casa. Porém, não contávamos com a investida de um concorrente multinacional, que tinha

recebido apoio da matriz para entrar nesse mercado a qualquer preço. O cliente nos chamou e disse que preferia comprar da Semco, mas que o concorrente tinha concedido 18 por cento de desconto para levar o negócio. Não nos fizemos de rogados. Demos 20 por cento. Já não haveria muito lucro, mas o adiantamento manteria a empresa andando. Voltamos a São Paulo satisfeitos conosco mesmos.

No fim daquela semana o estaleiro voltou a nos contatar dizendo que o concorrente havia dado um total de 35 por cento de desconto, e concedido inspeções, seguros, fretes e outros itens similares de graça. A expressão "o coração parou de bater" existe de fato. Se tivesse um aparelho de eletrocardiogra-ma na sala naquela hora, teria registrado três diretores de empresa, todos *Homo sapiens,* vivos, porém sem batidas cardíacas.

Recuperados, fomos ao Rio para conceder os mesmos 35 por cento. Estávamos presos num leilão, e sem saída. Este era de fato o último pedido do ano, e estávamos em março. O preço tinha virado secundário — o importante era sobreviver até decidirmos o que fazer para sair daquela fria. Demos o desconto e obtivemos o "de acordo" do cliente. Retornamos em condições de acionar qualquer eletrocardiograma inoperante.

Dias depois estávamos numa reunião em que havia treze pessoas à mesa, coisa que um dos diretores notou e pediu que corrigíssemos devido à sua superstição. Corrigiu-se porque fui chamado ao telefone para ser avisado de que o outro estaleiro havia fechado com o nosso concorrente e não havia nada que eles, Emaq, pudessem fazer, pois a exigência da Petrobrás era, obviamente, de que todos os seis navios fossem idênticos. Daquele dia em diante treze pessoas numa mesa me dão tremedeira.

Naquele momento soltou-se nossa juventude inconformada. Resolvemos tomar atitudes nos casos Alcoa e Emaq. No caso Alcoa, o único pacote que não havia sido decidido era o dos agitadores (misturadores que funcionam como grandes liquidificadores). Nós havíamos sido desclassificados tecnicamente — de fato entendíamos muito pouco do assunto, e as máquinas eram enormes e de grande responsabilidade — algumas tinham pás de cinco metros de largura e o eixo tinha a altura de um prédio de três andares. Fomos à Alcoa perguntar se seríamos reavaliados caso conseguíssemos tecnologia para fazer estas máquinas. A pessoa que nos atendeu disse que não valia o esforço porque o pacote seria decidido em dez dias, e nós não estávamos nem no páreo. Ele achava uma perda de tempo. Na tarde seguinte tomamos um avião para King of Prússia, Pensilvânia, sede do maior fabricante de agitadores do mundo, Philadelphia Gear Corporation. Já os havíamos contatado antes, mas eles tinham uma larga

experiência de Brasil, tinham tentado inclusive comprar uma empresa local para entrar no mercado, e não queriam ouvir falar do país.

Como é difícil recusar-se a atender alguém que acabou de chegar de 8 000 quilômetros de distância para vê-lo, o presidente nos recebeu. Repetiu a sua posição sobre o Brasil, aproveitando para fazer referências às senhoras mães de alguns de nossos mais dedicados burocratas. Porém, quando mencionamos a Alcoa seus olhos brilharam. Eles vendiam nos EUA aos maiores fabricantes mundiais de alumínio, menos à Alcoa, por razões de desentendimentos pessoais havidos no passado entre as duas empresas. Ele logo viu o potencial de entrar na Alcoa pela porta do Brasil, e abriu um largo sorriso. O sorriso desapareceu quando dissemos o tamanho dos agitadores, maiores do que qualquer um que eles tinham fabricado em seus 110 anos no ramo. Já não dava mais para saber se ele estava fazendo cara feia ou não quando quase caiu da cadeira ao ser informado que tínhamos poucos dias para negociar e assinar o contrato, fazer o dimensionamento técnico, orçar a obra e entregar o orçamento na licitação. Para encurtar uma longa história, São Luís do Maranhão, terra do nosso ex-futuro-saudoso presidente da República, ostenta 26 agitadores Semco-Philadelphia, entre os quais quatro dos maiores do mundo.

Com a bola toda, resolvemos atacar o problema Petrobrás, e na Petrobrás mandava um homem só — Shigeaki Ue-ki. Depois de inúmeros atos de circo, conseguimos entrevista com o homem numa sexta-feira à tarde. Choramos nossas pitangas e mostramos que o concorrente estava praticando um "dumping" típico de multinacional poderosa. O dr. Ueki disse que se conseguíssemos, naquele fim de semana, deixar na sua casa em São Paulo um balanço do concorrente mostrando que eles tinham prejuízo, ele quebraria a tradição da Petrobrás e reverteria a decisão tomada.

Se um aparelho de eletrocardiograma tivesse nos acompanhado da sala dele até o Diário Oficial para conseguir um balanço de nossos concorrentes, teria apitado de estafa. Era sexta-feira, final de expediente, e a funcionária pública que nos atendeu demonstrava relativamente pouco desejo de passar a última meia hora de serviço procurando balanço de empresa em arquivos empoeirados. O pouco charme que nos restava, e possivelmente nossas caras de dezoito dias no deserto sem água, comoveram o seu coração. Os instantes que nos separaram daquele momento até o de ler o balanço deles para ver se tinha prejuízo pareciam a Odisséia de Homero. E se eles tivessem tido lucro no ano passado e só neste ano fossem entrar em prejuízo? E se outros produtos tivessem coberto os prejuízos da linha de bombas hidráulicas? "Ei-lo!", exclamou exultante a

funcionária, que estava para perder o último trem para Guaianases. Tinha dado prejuízo. Eta fim de semana gostoso aquele!

De fato, o dr. Ueki reverteu a decisão. Apenas para demonstrar como o mundo dá voltas e mais voltas, este pedido que nos salvou em 1981 acabou sendo adiado várias vezes e seu pagamento total nunca foi recebido porque o estaleiro acabou tendo sua falência decretada. Nada como virar um velho senhor grisalho aos 24 anos.

A fase das aquisições

Em 1982 a empresa estava recuperada. Tinha se diversificado, a área naval tinha caído para 60 por cento, sete acordos de tecnologia tinham sido assinados, os gerentes e diretores eram todos profissionais sem ligação com a família, e havia dinheiro em caixa. Nós achávamos que era muito dinheiro. Achávamos também que tínhamos gerência demais para pouco negócio. Resolvemos que íamos comprar outras companhias.

Chamamos alguns consultores do ramo de fusões e aquisições e, orgulhosamente, dissemos que tínhamos dinheiro em caixa e que poderíamos comprar uma empresa. Um sócio de uma grande empresa de consultoria perguntou de quanto era a tal verba de aquisição, e nós anunciamos nossa ampla disponibilidade de 500 000 dólares. Ele anotou o número e disse que conhecia uma padaria perto da casa dele que estava à venda.

Depois do choque inicial de descobrir que muito dinheiro para uma pessoa pode ser pouco para outra, voltamos a insistir no assunto. Examinamos os catálogos e balanços de quase uma centena de empresas. Nossos consultores vinham a cada quinzena com pilhas de descrições de empresas que estavam à venda. Procurávamos algumas características específicas: a empresa precisava ser de notória seriedade, com livros e balanços muito em ordem, ser número um ou dois em seu mercado, e ter uma sinergia conosco. Além disso, a existência de tecnologia de ponta na empresa era essencial. Não poderia ser uma empresa que tivesse no preço de venda de seus produtos um dos seus pontos fortes. Queríamos, também, que a razão para a venda se baseasse numa das seguintes explicações: falta de sucessão para o fundador, gerência ineficaz ou desinteresse de uma multinacional por sua subsidiária brasileira.

Após inúmeras visitas a cerca de quinze empresas, e negociações sérias e prolongadas com cerca de seis delas, incorporamos em 1983 a divisão de ar-condicionado da Fläkt, do Grupo ASEA, sueco. Era uma empresa que precisava

ser sustentada com prejuízos durante alguns anos até que seu mercado principal, o de ar-condicionado para plataformas de petróleo, se recuperasse de sua interrupção temporária. Topamos a parada. Calculávamos cerca de 30 000 dólares em perdas até que tudo ficasse bem, lá por 1985. A realidade nos ensinou algo sobre aquisições. Custou 2 milhões de dólares e só começou a render dinheiro em 1987.

Animados que estávamos e ingênuos que éramos, em 1983 resolvemos continuar de olho em outras empresas com as quais negociações estavam em andamento, apesar de o dinheiro estar acabando.

Em outubro daquele ano entramos numa concorrência como candidatos à compra da BAC — Baltimore Air Coil, subsidiária da Merck, Sharp e Dohme. Entramos tarde. O negócio estava quase decidido — os americanos iriam vender para o maior instalador de ar-condicionado do Brasil. A coisa estava tão andada que nosso consultor na área disse que pedia desculpas, mas que estava trabalhando para o tal instalador, uma vez que havíamos chegado tarde, e o negócio dependia apenas de alguns detalhes quando da visita dos gringos ao Brasil para fechar o negócio. Se ganhássemos um par de galochas para cada vez que fomos chatos e inoportunos, já seríamos os reis do ramo de botas plásticas. Mandamos um telex ao presidente deles nos EUA dizendo que achávamos que não deveriam fechar negócio com ninguém antes de falar conosco. Responderam que era um pouco tarde, mas que concordavam em incluir a Semco no roteiro de sua visita a São Paulo.

A nossa chatice, àquela altura, misturava-se com gula. A empresa estava avaliada em cerca de 3 milhões de dólares e nós tínhamos 200 000. Como conversar não ofende...

Num capítulo mais à frente defendo a idéia de que a sorte é elemento fundamental para o sucesso, e que simplesmente alegar bom gerenciamento de uma empresa ou trabalho duro é papo furado. Quando os gringos vieram nos visitar, disseram que já tinham uma oferta perto do que queriam, e perguntavam se nós íamos oferecer mais. Pedimos calma e atenção e mudamos de assunto. Tínhamos encomendado um rápido estudo de mercado e falado com uma dezena de clientes grandes. Com base nisso, fizemos uma projeção do que seríamos capazes de faturar e lucrar nos cinco anos seguintes se fizéssemos uma série de mudanças que achávamos imprescindíveis. Como não tínhamos dinheiro, oferecemos a eles um adiantamento no valor do numerário que eles mesmo tinham em caixa na empresa local, e propusemos pagar a aquisição em cinco anos, através de 25 por cento do lucro a ser conseguido. Um dos gringos deu uma risada cínica,

mas o outro olhou pensativo. Ele depois nos contou que começara sua própria carreira como vendedor de rua no bairro do Bronx em Nova York, e que só tinha dado um salto na vida quando um senhor de idade, gerente de uma poderosa empresa, o contratara para um cargo importante com base na idéia de que os jovens sempre surpreendem, se lhes derem a chance de que precisam. Assim, ele achava que era hora de retribuir o gesto, e, contra os números e conselhos dados, decidiu vender a empresa aos jovens da Semco. De um faturamento de 1 milhão de dólares na época da aquisição, esta empresa hoje fatura quase 6 milhões. Ao nosso anjo das aquisições, sempre atento, aquele abraço.

No começo de 1984, soubemos que a empresa de consultoria Booze, Allen & Hamilton tinha sido contratada para vender uma subsidiária brasileira da poderosa Dart & Kraft, um grupo que fatura 12 bilhões de dólares por ano com quase 100 000 funcionários. Eles tinham decidido vender a empresa local por achar que era pequena demais para merecer a atenção do grupo. A empresa em questão era a Hobart, fabricante das balanças Dayton e dos lavadores de louça industriais Hobart. Líderes mundiais nas duas áreas, a subsidiária local deles tinha passado por maus bocados em termos administrativos, e sua posição de mercado tinha caído para quinto lugar, com menos de 4 por cento do mercado de balanças do país. Muitas empresas entraram na concorrência, algumas delas gigantes brasileiras do ramo de eletrodomésticos.

Pedimos o pacote de informações sobre a empresa e o recebemos com a recomendação de andarmos rapidamente, porque o processo já estava adiantado e uma decisão final seria tomada em março. Estávamos em fevereiro e, como lembrará o astuto leitor, sem dinheiro. Porém, a tentação era grande.

Neste caso aconteceu um fato curioso. Ao recebermos o pacote de informações, vimos entre os papéis um Annual Re-port da Dart & Kraft, um relatório anual de informações da empresa-mãe da Hobart. Até hoje acredito que fomos os únicos "caxias" que leram o tal relatório de capa a capa. Misturados entre todos os queijos (Kraft Cheese, uma marca deles), pilhas (Duracell é outra divisão) e embalagens plásticas (eles são donos da Tupperware) estavam alguns conceitos sobre a Hobart. Discretos, sutis, mas claros: o grande efeito da Hobart sobre o mercado vem da sinergia que existe entre lavadores de louça, fritadores, balanças, cortadores de frios e quaisquer outros equipamentos que eles fazem para atender o mercado de serviços alimentícios. Como o relatório era cheio de números e fotos lustrosas, os outros concorrentes devem ter dado uma folheada e passado para os relatórios específicos da Hobart brasileira. Não deu outra: cada concorrente ofereceu comprar uma parte do todo. Uns queriam os lavadores de

louça, outros, as balanças, e ainda outros, os equipamentos de processamento de alimentos. A Semco foi a única que ofereceu comprar tudo junto para manter a filosofia original da empresa. Havia ofertas de partes do negócio que, somadas, alcançavam o valor pretendido para a venda. A nossa oferta foi de metade disto para o todo, para pagar em seis anos. Era óbvio que eles estavam muito mais interessados em desenvolver a marca e os produtos Hobart no Brasil do que simplesmente em vender a empresa, o maquinário e o imóvel por um bom preço.

Um incidente nas negociações ilustrou bem o fato de que estávamos querendo comprar mais do que tínhamos condições de engolir. Numa reunião na sede da Price Waterhouse estavam concentradas todas as pessoas envolvidas na negociação. Éramos cerca de quinze ao redor de uma longa mesa. Nós tínhamos feito uma lista de todos os itens que queríamos, e que envolviam redução na avaliação do maquinário, menor porcentagem de royalties, maior prazo para pagamento, juros reduzidos de 6 por cento ao ano, e uma série de outras reivindicações. O presidente deles, um homem grande e gordo, que tinha chegado de Ohio para a negociação, escutou com atenção. Quando acabamos houve silêncio total ao redor da mesa. Todos os olhos se viraram para ele. Ele pensou um pouco e disse: "Posso ser gordo e ter faces rosadas, mas não estou vestido de vermelho e não é época de Natal". Depois das gargalhadas, negociamos por cerca de sete horas e fechamos o negócio.

A Hobart brasileira, hoje dividida entre a Semco-Dayton e a Semco-Hobart, que na época faturava 1,3 milhão de dólares, está hoje, depois de três anos e mudanças fundamentais na estrutura, no patamar de 12 milhões. O pior é que não foi difícil. Foi só deixar o pessoal fazer o que já sabia fazer, mas que ninguém tinha deixado.

Em 1987 ocorreu a quarta incorporação. Foi a Divisão de Equipamentos da Sandvik. A empresa tinha decidido passar esta divisão às mãos de alguma empresa nacional que pudesse fazer melhor uso de seus recursos, apesar de estarem ganhando dinheiro com ela. Como nós já tínhamos aprendido bastante sobre negociações, contratos, incorporações e aquisições, passaram-se exatos oito dias entre a data que soubemos da intenção da Sandvik e o momento em que assinamos o contrato final.

Com estas quatro incorporações de multinacionais, o tamanho da empresa multiplicou por oito em poucos anos, e o número de funcionários estará em breve na casa dos mil.

Acabamos por financiar todo esse crescimento com dinheiro de bancos a juros extorsivos, e com prazos de empréstimo de sessenta a noventa dias. É mais do que óbvio que um modelo tradicional de gestão não teria sobrevivido a isso. Se conseguimos crescer sem um centavo do governo, BNDES, FINEP, CDI ou a multitude de organismos de fomento existentes, e se cada centavo de juro foi pago (e olha que tomamos empréstimos a juros de 1 100 por cento ao ano), foi em função das mudanças drásticas que foram feitas no tipo de administração da empresa.

Todos os mecanismos, teorias e roteiros práticos recomendados neste livro já foram ou estão sendo implantados na empresa.

Perguntado se já andamos bastante nesse sentido, reconheço sempre que, apesar de tudo já feito, estamos a 20 por cento de nossa meta. A mudança estrutural de gerir uma empresa e tratar suas pessoas encontra barreiras monstruosas erguidas pelo tempo e pela acomodação. Vamos precisar ainda de muitos anos para sermos a empresa que nos propusemos a ser.

Porém, temos alguma sensação de gratificação quando recebemos a devolução de pesquisas com comentários autênticos de funcionários que usaram as seguintes frases para descrever o seu trabalho na empresa:

"Saio de casa com a sensação de estar indo para um passeio".

"Me sinto como se estivesse em casa".

É pouco, muito pouco. Mesmo porque isto está longe de ser o consenso, ainda. Mas nós vamos chegar lá!

4

Rumo à Obsolescência

Obsoleta. Esta é a melhor descrição da empresa tradicional. Tradicional e que impera na vasta maioria das organizações que hoje existem. Já obsoleta e ninguém avisou? Não é bem isso. É um processo lento de obsolescência, e que não grita, sussurra. É a transformação silenciosa pela qual passa o modelo de empresa como a conhecemos hoje.

O melhor então é vender a empresa rapidamente enquanto algum trouxa ainda acha que ela é moderna? Não tem essa pressa toda. Com toda a transformação estrutural, esse processo ainda tem muitos anos pela frente.

Porém, quem ainda estiver administrando sua empresa com base nos ensinamentos de Alfred Sloan, da General Motors, ou se mira nos gigantes da indústria para procurar se modernizar, está fadado a imitar um modelo em extinção.

Os gigantes de ontem e de hoje estão se transformando nos dinossauros de amanhã. Para os amantes da arqueologia pode ser interessante, mas para quem não quiser ficar com cara de homem de Neanderthal, é hora de repensar o que aí está.

Há dezenas de empresas no mundo, e várias no Brasil, que estão gerindo suas atividades com base em conceitos que podem hoje ser taxados de revolucionários, mas que nada mais são do que bom senso e desmitificação desta coisa complicada que é a administração. São experiências novas, e portanto sem sustentação acadêmica, e muitas vezes sem comparação com qualquer outra coisa. A maioria dos componentes dessa transformação são pioneiros e malvistos, porque mexem com coisas testadas e comprovadas.

Vale a pena inserir o Brasil e suas empresas no contexto dessa linha de raciocínio antes de se passar às sugestões práticas de como assistir ou participar desta "revolução das minorias".

A revolução industrial inglesa representou a primeira grande fase da

empresa como a conhecemos hoje, e 1908, com Henry Ford e sua linha de montagem, a segunda fase, que envolveu sua estruturação moderna e que dá às empresas a cara que conhecemos. Processa-se gradualmente a passagem para a terceira grande fase da organização da empresa moderna.

De fato, Ford, Sloan e muitos outros revolucionaram a indústria ao tornar possível a massificação da produção. Antes, tudo era artesanal e caro. Depois deles, a empresa parou de servir apenas aos ricos e passou a fazer tudo em quantidades grandes, reduzindo o preço e dando à massa novo acesso aos produtos. É claro que a qualidade, pelo menos como era conhecida antes, abaixava constantemente de nível para possibilitar preços acessíveis. As Grandes Guerras reforçaram a necessidade de conceitos como os da linha de montagem e da massificação. Fazendo isso, consolidaram a linha de raciocínio já existente na época da revolução inglesa, pela qual o trabalho na empresa moderna precisava estar livre do artesão e do especialista. Geraram-se assim colocações para mulheres e menores que, com seus salários irrisórios, viabilizavam a massificação do produto final.

Dessa forma, onde antigamente um artesão cumpria sua tarefa com a mestria que vinha da antiguidade, e que portanto precisava de pouca ou nenhuma supervisão, passou-se a uma estrutura onde cada vez mais os operários pouco sabiam e mal eram treinados, e portanto precisavam de muita orientação de chefias. Estas, por sua vez, eram versões polidas dos operários, e portanto precisavam de supervisão. Os supervisores precisavam de mestres, estes de gerentes, e assim por diante.

Foi assim que nasceu o gigantismo que hoje impera na produção industrial, e que serve de exemplo para tudo que precisa ser organizado.

E o que eles fizeram de certo, então?

Dentro do pensamento dos industriais e acionistas, quase tudo. As potências industriais que aí estão provam isso. Você não vai conhecer nenhum Pierre Du Pont debaixo de um viaduto, nem conseguirá sentir pena do Henry Ford (especialmente lendo livros do Iacocca).

A verdade é que essa forma de indústria funcionou muito bem. Enriqueceu acionistas, executivos de alto escalão e operadores de bolsa. Por caridade, necessidade de massagem de ego, peso na consciência ou aquela gostosa sensação de que o Imposto de Renda está tomando na cabeça, muitos destes empresários fundaram fundações, organizaram organizações e instituíram

instituições com os seus modestos nomes, a fim de contribuir para a comunidade de desafortunados que eles mesmos criaram.

Qual a madame de sociedade que não se sente candidata à beatificação toda vez em que aterrissa na sua visita anual à favela do Buraco-Quente, a bordo de seu automóvel com motorista, distribuindo carrinhos e bonecas de plástico biodegradável? Existe confissão a padre católico que dê essa mesma sensação de perdão por viver no Morumbi e jogar fora mais restos de comida do que o pessoalzinho do Buraco-Quente come por semana? Quantos pai-nossos e ave-marias seriam necessários para absolver madame por correr ao banheiro, ao chegar em casa, e desinfetar as mãos com álcool após essa experiência humanamente tocante pela qual acaba de passar?

Não vamos confundir as estações. A culpa não é da madame, não. E nem do seu maridinho Oscar. A estrutura existe, é antiga e já consolidada. Pode não ser justa, mas quem é a madame para resolver todos os problemas do mundo, não é?

A síndrome do "vale-a-pena?"

Aos poucos os trabalhadores começaram a se perguntar se estavam sendo tratados com justiça. Desse processo de re-pensamento surgiram os modernos sindicatos, que trataram de reivindicar seu espaço. Obviamente tiveram sucessos e fracassos diferentes em cada país, mas é indiscutível hoje que os sindicatos são ou foram uma das mais dramáticas e importantes forças de mudança deste século.

Os trabalhadores nos EUA e Europa começaram a duvidar do mérito de viver em ambientes insalubres e esgotarem-se física ou mentalmente a troco de um punhado de notas que garantiam sua sobrevivência e, eventualmente, nos últimos anos de vida, o desfrute de uma saúde que já fora danificada pela própria caminhada nessa direção. Aí começaram a se perguntar se valia a pena.

A resposta para grande parte das pessoas foi não. A siderurgia, construção naval, mineração e indústria têxtil são bons exemplos disso. Cansados de trabalhar no meio de fumaça ou calor insuportável, ou de repetir a mesma operação durante anos a fio, os trabalhadores começaram a colocar novo preço para esse desperdício de vida.

A resposta das empresas foi quase óbvia. Exportaram, para países que ainda não tinham passado por isto, esses empregos de uma era já transposta. Ou trocaram esse bicho complicado e ingrato, o ser humano, por coisas que piscassem luzinhas coloridas e não reclamassem de dores lombares, não

engravidassem, e não tivessem o mau hábito de interromper a produção para uma coisa tão dispensável quanto ir ao banheiro.

Para perceber o estágio de desvirtuamento a que chegou a empresa moderna, bastaria visitar uma companhia brasileira para imaginar que o cofre da Tesouraria fica sempre num local que despista bem os ladrões: o banheiro. Sim, porque é um dos poucos lugares da empresa onde o funcionário precisa pedir chaves à chefia para ter acesso. Nosso pobre capitalismo selvagem...

E nóis com isso?

É aí que entra o nosso Brasilzinho. Enquanto tudo isso acontecia, nóis plantava café, fazia política de café-com-leite e cuidava do leite das crianças.

A indústria brasileira foi começada a contragosto. Se dependesse dos coronéis, hoje nós estaríamos alternando o Quércia com o Newton Cardoso na presidência da República e pensando em fazer uma constituinte para tratar da alforria dos escravos em 1989.

A agricultura brasileira só começou a mudar de peso recentemente, e é natural que os primeiros industriais tenham sido gente como o Barão de Mauá e Francisco Matarazzo, já que coronel nenhum ia sair de Ribeirão Preto para sujar as mãos de graxa. Estudando a história da política econômica e cambial das décadas de 10 a 50, é fácil perceber a relação entre café, açúcar e governo.

Porém, a posição geopolítica do Brasil, seu tamanho físico e sua mão-de-obra barata colocaram o país em posição ímpar para um rápido desenvolvimento industrial.

O que sobrou para nós?

A construção civil, a construção naval, a siderurgia, a indústria têxtil e a mineração eram candidatos naturais. Se dependesse do Henry Ford, borracha também. Mas acontece que no caso da borracha os obstáculos criados foram tão grandes, como convinha a um país centrado somente no café, que os gringos preferiram levar nossas mudinhas para a Malásia, onde os nativos eram mais receptivos a espelhinhos. Com isso, perdemos a chance de exportar bilhões de dólares por ano em borracha.

Enfim, a indústria se instalou aqui através de três ou quatro vertentes principais.

Uma destas vertentes foi a do impulso do Estado no monopólio de petróleo, na produção de aço, na mineração estratégica e em todas as atividades

de infra-estrutura que requeressem investimentos maciços de longa maturação.

Outra vertente baseou-se nas riquezas naturais do país, gerando capacidade de exportação, como foi o caso da soja, suco de laranja, couro e outros tantos que fundearam a instalação de indústrias voltadas para a exportação.

Uma terceira vertente foi conseqüência do movimento de globalização das multinacionais, que nada mais eram do que empresas de um país qualquer que tinham saturado sua possibilidade de rápido crescimento em casa e que procuravam solidez e diversificação na expansão mundial de suas atividades. Pelas razões citadas, o Brasil era de uma importância estratégica interessante. Além do mais, grande parte dessas empresas veio ao Brasil na ilusão de que uma nação de dezenas de milhões de habitantes consumiria algum dia milhões de produtos. Se esse raciocínio fosse verdadeiro, o maior mercado mundial para o Monza quatro-portas seria Xangai, e a Caloi e a Monark já estariam fabricando 2 milhões de bicicletas por hora em Pequim. Acontece que o mundo não é bem assim, como eles vieram a descobrir com o tempo.

A última vertente é a que segue o raciocínio do começo deste capítulo. É a da exportação para o Brasil dos empregos que os trabalhadores das nações desenvolvidas não mais queriam por lá. Trata-se da indústria têxtil, sapatos, a própria siderurgia, construção civil internacional e tantas outras onde a mão-de-obra barata serve como trampolim para atingir os mercados externos. Cabe lembrar que, na maioria dos casos, o preço para a população do país é maior do que para o exterior, o que é uma política do século XIX que não desenvolve nosso maior patrimônio, o mercado interno. Mas isso, junto com as outras miopias e desmandos de sucessivos governos brasileiros, é assunto para um livro inteiro. . .

E essas multinacionais então vão bem, obrigado?

Por força desse raciocínio todo, pode-se concluir que duas coisas acontecem hoje. A primeira delas é que houve uma mudança de comportamento dos trabalhadores nos países desenvolvidos. A segunda é que as empresas mais renovadoras, modernas ou jovens desses países desenvolvidos estão adaptando sua organização industrial para fazer face a essa revolução silenciosa.

Cabe aqui fazer um comentário sobre a moderna empresa japonesa e seu encaixe nesse contexto. Na procura de um padrão mais eficaz para combater essa mudança, muitas empresas e consultores têm se virado para o Oriente. Porém, a resposta não virá de lá. A moderna empresa japonesa, para padrões orientais, é tão moderna quanto os xoguns. Isto porque baseiam-se numa cultura milenar de

paternalismo, civismo nacionalista e obediência cega à hierarquia, coisas que são completamente incompatíveis com o Ocidente.

No Japão, os funcionários de uma empresa devem sua lealdade e vida à mesma, quase do começo ao fim de sua vida profissional. A empresa cuida dele, treina, promove por antiguidade, promete não despedir e fornece casa, clube e diversão.

Para imaginar esse modelo transplantado para o Brasil, é só pensar nos funcionários da Votorantim chegando às 6h45 para cantar o hino da empresa. Seria algo como:

Antônio Ermírio
Sua pessoa para nós
É um delírio

Tem gente com imaginação fértil, sei lá...

De qualquer forma, as empresas têm olhado para todos os cantos buscando a resposta de como tratar este novo ser humano, que insiste teimosamente que estas duas palavras façam parte de seu título na empresa. É natural que as empresas que mais rapidamente se adaptaram tenham sido as de tecnologia nova e rapidamente mutantes. É o caso de empresas do Vale do Silício, na Califórnia, que começaram por oferecer *beer-bashes*, encontros da cerveja em volta da piscina da empresa toda sexta à tarde, como fez a Hewlett-Packard, ou mesmo distribuindo, junto com o hollerith, entradas para ver *Indiana Jones* no cinema, como fez a Apple. Ou então admitindo funcionários sem lhes dar cargos preestabelecidos, como fez a W. L. Gore, ou até concedendo estabilidade no emprego, como fez a IBM.

Enfim, começou-se, lentamente, a questionar os métodos tradicionais de administração da empresa moderna.

E o Brasil nessa?

Estas mudanças vão chegar ao Brasil com o tempo, e quanto mais cedo as empresas nacionais se conscientizarem disto, melhor.

Um dos maiores entraves a isto no Brasil é o fato de que a maioria de suas empresas ainda é administrada com base num conceito coronelista. Os grandes empresários não enxergam a necessidade de mudança mais do que o presidente Figueiredo, por exemplo, enxergava a necessidade de eleições diretas. Eles entendem que alguma coisa pode acontecer, mas não vêem o seu papel nessa

mudança nem percebem a rapidez com que acontecerá. Mas a história prova que quem está no poder nunca mede com precisão a necessidade de mudança de seus próprios preceitos. O Brasil apenas fará repetir a história, ao que tudo indica.

Não vai ser fácil conciliar um capitalismo tão selvagem e predador quanto o brasileiro com uma mudança tão rápida na indústria mundial. Enfim, são as incoerências natas do tupiniquim.

Cabe aqui ver como está a empresa brasileira hoje.

Os órfãos do Getúlio

As estatais brasileiras só não passam por uma crise de identidade porque sua identidade é clara: cabide de empregos, capacidade de atrair mormente os interessados em segurança de longo prazo, salários defasados, técnicas de gestão da Revolução Industrial e capacidade fabulosa de incentivar a corrupção. Não deixa de ser uma identidade. Os mais puristas se apressarão em eximir algumas estatais, a exemplo da Petrobrás e da Vale do Rio Doce, da lista. De fato, estas e outras similares realmente têm uma crise de identidade. Não conseguem impor o lado da empresa que é mais moderno e dinâmico.

Assim, a gestão da estatal brasileira é uma lástima, e os resultados são publicados nos jornais para qualquer um ver. Os desmandos ignorantes dos pobres coitados de nossos políticos interesseiros acabam por pregar este caixão com marteladas certeiras. Gastar mais tempo na avaliação desta forma de empresa nacional é apenas desmotivador. Um exercício inútil. Quando (e se) houver seriedade na condução do país, a estatal se resolve com facilidade. Até lá fica no "olha, eu tenho um primo que é engenheiro lá em Sabugo do Oeste, sabe, e ..."

As múrti

No caso, não é o Krishnamurti mas sim as multinacionais, essas tão execradas formas anfíbias.

Para a esquerda, parasitas imperialistas que visam dominar o continente e exterminar governantes que não rezem pela cartilha de Alexandre, o Grande.

Para a direita, sustentáculos da economia, veículos para negociação com países politicamente interessantes, e baluartes de apoio a empréstimos e de entrada de moeda forte para garantir a riqueza dos ricos e comprar tanques para segurar os pobres.

Para qualquer pessoa sem viés específico, apenas empresas que cresceram

à enormidade por competência nas regras capitalistas, e que visam somente ganhar dinheiro para continuarem fazendo o que foram criadas para fazer.

Então a ITT nunca ajudou a CIA? Nenhuma multinacional no Brasil participou de caixinhas para sustentar o DOI-CODI? Não tem fundamento a idéia de que elas fazem cartéis e acordos de preço? Não quer dizer nada disso, porque isso são atos de pessoas, e não de instituições. Não é necessário que uma multinacional seja imperialista por convicção. Pessoas são bichos interesseiros, e muitos executivos de multinacionais já tomaram posições moralmente indefensáveis para garantir o seu objetivo maior, a segurança de sua empresa ou de seus ideais pessoais.

Agora, se isso fosse argumento para restringir as atividades de multinacionais no país, tem muito socialite tupiniquim que precisaria ser embarcado no mesmo Boeing.

Quanto à administração das multinacionais, imperam algumas virtudes e algumas incoerências.

Sua gestão é feita com base no raciocínio de que "se deu certo na Holanda, há de funcionar no Brasil". Assim, o número de executivos que é transferido de Paris para Tóquio e depois para Porto Alegre é assustador. Para muitos não vale a pena aprender a língua direito, já que não vão ficar no país por muito tempo. Isto já separa os nativos melhores de lábia e língua para subirem mais rapidamente na empresa, em detrimento dos que conhecem o negócio em si, mas confundem Citibank com "sente-se no banco, please".

Seus métodos são extraídos de grossos manuais que ensinam desde condução de política de marketing até como mandar telefax à matriz pedindo autorização para ir ao banheiro.

Por outro lado, são as multinacionais, ou "empresas brasileiras de capital estrangeiro", como preferem ser chamadas, que melhor pagam e treinam os seus funcionários.

Ironicamente, apesar de terem salários, benefícios e políticas de pessoal vantajosas, são muitas vezes as primeiras a entrar em greve.

Em virtude das transformações que estão ocorrendo nos seus países de origem, muitas destas subsidiárias têm passado os últimos anos como baratas tontas, mudando de política ora por transformações na gestão da matriz ora em função das mudanças freqüentes da economia local.

E as matrizes, como vão?

Quando a economia americana percebeu que serviços passariam a ser uma de suas grandes atividades no futuro, um dos primeiros setores que saltou à frente foi o dos banqueiros de investimento e advogados, na área de fusões e aquisições.

Os gringos ficaram tão entusiasmados com essa brincadeira de gente grande que os executivos de subsidiárias brasileiras precisam ligar de quinze em quinze dias para atualizar os dados do novo proprietário da empresa.

A outra novidade foi a de que a infindável prosperidade dos gigantes industriais começou a ser colocada em dúvida. O melhor exemplo é o da General Motors, já que sua experiência serviu para formar o modelo das grandes empresas e universidades que continuam ensinando como administrar hoje uma empresa em 1961.

Em oito anos a GM gastou cerca de 40 bilhões de dólares para modernizar suas fábricas, substituir esse bicho incômodo, o já conhecido de vocês *Homo sapiens*, por robozinhos obedientes. Resultado: sua participação de mercado caiu assustadoramente e em várias ocasiões não conseguiu convencer os robôs a pararem de pintar uns aos outros em vez do carro. E uma descoberta intrigante: a fábrica da GM em Fremont, Califórnia, uma das menos automatizadas da empresa, faz os carros em menos tempo e com mais qualidade através do velho e manjado *sapiens* do *homo* já citado.

A crise da administração tradicional está chegando perto. Há que se enfocar essas experiências para procurar as sementes da mudança.

Vamos falar da empresa nacional?

Agora é que a porca torce o rabo. A verdade é que não há padrão nacional de administração, e o padrão existente coincide quase sempre com o da empresa familiar. Com algumas raras e honrosas exceções, administra-se a empresa nacional como se um de seus objetivos fundamentais fosse dar continuidade à administração familiar, e este é um desvio da função da empresa que custa muito caro ao país.

Suas características negativas fundamentais são a centralização, nepotismo, favoritismo, visão de curto prazo, exploração de mão-de-obra, capitalismo tão selvagem quanto admissível. Para o empresário nacional os operários têm que ser vigiados, porque são perigosos. Reivindicações, sindicatos e greves são obra de comunistas e visam desestabilizar o administrador (será que já não ouvi algum governante balbuciando a mesma lamúria?...). Esse empresário nacional

se esconde atrás da saia do governo quando convém, diz amém quando o governo quer comprar algo dele, investe contra o Estado quando há aumento de impostos e confia apenas em si mesmo e em Deus, nessa ordem.

Do lado positivo (sim, há!) pode-se citar: dinamismo, extraordinário jogo de cintura, coragem e vontade de ver a indústria progredir.

Há alguns aspectos que merecem uma olhadela de lupa.

A sucessão na empresa familiar

Você conhece de reputação o filho do Einstein? Já ouviu falar da carreira do filho do Winston Churchill? Compraria de olhos fechados um quadro pintado pela filha de Picasso? Faria desde já apostas no filho do Nelson Piquet como piloto de Fórmula 1?

Se algumas das respostas às perguntas acima foram não, por que é que o filho de um grande industrial, industrial grande é? Ora, não é de hoje o estudo da genética, e o último rei competente cujo pai tinha sido rei foi Henrique VIII. Ou será que Uganda espera ansiosamente a volta do filho do Idi Amin Dada?

Por que é que se aceita tão naturalmente, como se fosse óbvio, que o filho do patrão será o próximo presidente da empresa? Posso falar de cátedra porque assumi a empresa nesta condição e esbanjei erros e atrocidades por causa disso. A sorte é que restam algumas décadas para reverter o quadro.

Ora, isto não quer dizer que filho de patrão seja intrinsecamente incompetente. Pode até ser melhor que o pai, como há inúmeros casos por aí. Ou então absolutamente equivalente ao pai, como é o caso do Thomas Watson Jr., cujo pai foi dono da IBM. Porém, quem decide? Invariavelmente o pai e, vamos convir, não sem algum desvio emocional, não é?

Assim, a empresa nacional ostenta alguns atrasos de vida. Por um lado, é incapaz de facilmente atrair profissionais de muita ambição, uma vez que estes percebem que os critérios de promoção não serão totalmente justos ou imparciais. Por outro lado, em função do grande ego que costuma acompanhar o empresário nacional, ela acaba se cercando de *yes-men*, os "homens do é-mesmo", que corretamente acham que o bom mesmo para o futuro deles é sempre concordar com o patrão.

Os argumentos mais comuns do empresário para justificar esse tipo de sucessão são dois. Um deles é: "Mas sempre quis que a empresa passasse de mão em mão na família — afinal ela é um patrimônio familiar", o que já era argumento do Luís XIV (e olha lá no que deu). O outro é de que o filho, ou

genro, ou irmão "é o único em que posso ter absoluta confiança". Certo. É preferível a empresa afundar lentamente através de gerações "de confiança" do que prosperar com profissionais "que eu nem conheço direito!".

Seja como for, a história não perdoa, e qualquer um que tiver algum tempo para listar que porcentagem das empresas familiares sobrevivem com sucesso através de quatro a cinco gerações levará um susto suficiente para incentivar o filho a ser ginecologista.

E daí?

E daí que o objetivo deste capítulo foi o de desenhar o pano de fundo para a compreensão da linha de pensamento que norteia o resto deste livro.

Há pouca dúvida agora (espero!) de que estamos passando por uma fase extremamente conturbada e obviamente transitória no modelo de gestão da empresa moderna. Por outro lado, ninguém avisou as faculdades e grandes empresários disso, portanto ninguém vai se mexer tão depressa.

Além do mais, fica claro que não existe um modelo brasileiro de gestão, e usar uma receita onde se mistura Iacocca, Akio Morita e Juscelino Kubitschek é o mesmo que receitar um Big-Mac com Sushi à Pururuca. Pra quem gosta, é um prato cheio. . .

5

Vai um Fordeco Aí?

Nos idos de 1920 o engenheiro De Forest foi visitar o sr. Harry Warner, da Warner Brothers em Hollywood. Ele tinha solucionado a questão de sincronia de imagem e som que viabilizava a transformação do cinema mudo em cinema falado. O sr. Warner ouviu a explicação e disse: "Você tá ficando maluco? Quem é o demente que vai querer ouvir um ator falar?"

Data da mesma época um dos casos mais conhecidos de marketing: a postura de Henry Ford pela qual ele vendia o Ford T em qualquer cor, contanto que fosse a preta. A imagem é folclórica e Ford é elevado à condição de herói de marketing por esta linha de conduta. Mas poucos contam a história inteira. Diz a lenda que Ford adotou essa posição para simplificar a produção e manter o preço do carro baixo. De fato isso foi feito porque a tinta preta secava mais rápido do que qualquer outra cor, e era esta a razão principal. As outras eram secundárias. Porém, o mais importante que se esquece de mencionar sobre esse período foi que a linha de pensamento do velho Henry custou definitivamente à Ford o primeiro lugar no pódio da indústria automobilística. Seu concorrente principal, o William Durant, estava montando a então bem menor General Motors, e resolveu oferecer várias cores aos seus clientes. O Ford, emocionado com o seu próprio machismo marketeiro, achou-o um tolo por ceder a essas bobagens do público. Com estas e outras atitudes inovadoras, entre elas a de buscar fora dos EUA um desconhecido engenheiro de automóveis, o suíço Louis Chevrolet, o Durant da General Motors suplantou o pioneiro Henry em 1928, e daí para a frente a Ford nunca mais recuperou a liderança no mercado mundial de automóveis.

Muitos anos depois, em outras circunstâncias, um inventor, um certo Chester Carlson, visitou a IBM, a GE e a RCA para tentar vender-lhes o seu novo invento. As três agradeceram a gentileza de ter pensado neles, mas lamentaram achar que sua invenção não tinha futuro.

Sendo cabeça dura, Carlson insistiu em querer viabilizar seu filhote mecânico, e acabou por interessar um certo Joseph Wilson no assunto. O tal Wilson tinha uma empresa pequena de nome Haloid Company, e topou a invenção de Carlson. Com o tempo o invento deu certo e Wilson decidiu mudar o nome da empresa — hoje ela se chama Xerox Corporation.

Os três exemplos acima servem para ilustrar a importância e o papel da estratégia no mundo dos negócios. Apesar da posição do venerável (?) mestre Delfim Netto de que no Brasil planejar para mais do que dez dias é perda de tempo, tentarei provar aqui que isto só vale para quem gosta de astronomia e acha que a empresa deve fazer de sua estratégia uma homenagem ao cometa Halley.

O que faz as empresas sobreviverem através do tempo

Analisando com certo cuidado a lista e a estratégia das maiores empresas norte-americanas, alemãs e brasileiras dos anos 20 até hoje, é fácil enxergar as características que fazem uma empresa resistir ao tempo e às turbulências externas.

Considero apenas três como absolutamente fundamentais. Somente as empresas verdadeiramente excepcionais e perseverantes conseguem implantá-las. O segredo está na simplicidade e obviedade dos conceitos que, por estas características, passam reconhecidos como fáceis e indignos de maior atenção. Empresários de menor visão preferem procurar técnicas avançadas e complexas de gestão para exercerem suas inteligências. O mundo dos negócios está repleto de empresários que descartam maiores considerações a estas condições básicas por acharem que suas empresas obviamente as preenchem. O Harry Warner e o Henry Ford também pensavam assim. As três condições *sine qua non* para sobrevivência a longo prazo parecem ser:

1. Capacidade de enxergar a necessidade de mudanças a tempo, com coragem para implementá-las antes que seja tarde demais.
2. Fazer a empresa funcionar através da efetiva participação de seus funcionários, e ter uma linha de conduta administrativa flexível e aberta às transformações.
3. Ter uma cultura própria e definida, que não seja adaptada às condições do momento, mas sim perene em suas crenças básicas.

Pronto! A maioria dos leitores dirá: "Puxa, se é só isso, estou com tudo!".

Só para dar uma idéia da dificuldade de se exercitar na prática estes conceitos, vale citar que numa economia estável e próspera como os EUA, apenas 9,32 por cento das empresas que faziam parte das cem maiores daquele país em 1917 continuam lá hoje! E olha que esta lista incluía gigantes imbatíveis como Swift-Armour, Gulf Oil, Singer, Studebaker, Texaco, United Shoe, Willys e muitas outras, boa parte das quais deixou de existir, foi comprada ou quebrou no meio tempo.

De fato, a chance de sua empresa estar numa posição melhor do que a de hoje no *ranking* das empresas brasileiras daqui a cinqüenta anos é por volta dos 5 por cento. Portanto, há 95 por cento de chance de que sua empresa aceite os conceitos acima como óbvios, mas seja incapaz de implementá-los na prática, gerando como conseqüência uma posição pior do que a de hoje no futuro, se ainda existir. Vamos examinar cada pressuposto rapidamente.

Enxergar a necessidade de mudanças

O empresariado brasileiro é um dos setores mais arcaicos da vida do país. O empresário, por definição, é um bicho conservador que tem pavor de perder o que já conseguiu. Gosta de fórmulas comprovadas, e odeia ser rato de laboratório. A sua imponente cadeira almofadada é estrategicamente virada para o passado, de forma que ele possa observar o que se faz de bom no resto do mundo e seguir o exemplo já dado.

Quem se mira na GE, GM e Sony para administrar a sua empresa deixa de levar em conta que estas mesmas colunas de sustentação da administração moderna passam hoje por uma profunda crise de identidade. Seus sucessos passados já não são garantia de futuro. Se não fosse assim, a GE não teria vendido a sua antiga menina dos olhos, a divisão de eletrodomésticos, para a Black & Decker, a GM não estaria vendo sua participação de mercado despencar, e a Sony não teria feito a bobagem de ser a única empresa japonesa a ter vídeos no sistema Betamax, que requer tudo especial, quando o resto do mundo adotou o formato VHS.

Concordo que não é fácil limpar aquela área reservada para o estacionamento privativo de amigos do presidente e lá construir uma piscina para confraternização semanal dos funcionários, como fez a Hewlett-Packard. Mas entre o que se faz hoje e esta atitude (que seria provavelmente incompatível com o Brasil) existe muito por fazer.

Enxergar e ter coragem de ser o primeiro no setor a adotar uma nova

política ou conduta é duro. Duro demais. Duro a ponto de ser preferível olhar em volta, ver o que faz a média do mercado, e segui-la. Esquecendo, porém, que a vasta maioria desse mercado não estará na mesma posição daqui a alguns anos ou décadas, exatamente porque também está seguindo a média do mercado.

Mas como fazer para enxergar a necessidade de mudanças? Seguem algumas sugestões:

1. Administrar bem o tempo. Êta nóis — lá vem conselho simplório. Não é bem o caso. No Capítulo 9 há uma tentativa de reestruturação de tempo que pode esclarecer um pouco esta difícil questão, que muitas vezes está na raiz de todos os males de estratégia.
2. Ler ao menos dois jornais diariamente, ignorando para efeitos deste roteiro a primeira página e as notícias principais. O advento das grandes guerras, as razões e o prenuncio da derrocada das bolsas em outubro de 1987, a mudança do perfil da mulher brasileira e as aplicações práticas de supercondutores na sua empresa não aparecem na primeira página.

   As notícias que interessam estão escondidas no meio dos jornais. Estão no canto da página 52, numa nota na página 31, ou numa frase isolada bem no meio de um artigo assinado.
3. Conseguir acesso a livros sobre mudanças pelas quais passam as empresas no mundo. Mais de cem são publicados no exterior mensalmente. Ler o que chega aqui em forma de best-seller é apenas lazer (quantas mudanças você fez na sua empresa baseado no que leu nos livros do Iacocca e do Morita?).

   Livros sobre estratégia de guerra, grandes líderes mundiais, reinados e impérios são de enorme importância. Não vamos reinventar a roda da liderança. Há centenas de séculos de erros e acertos para serem usados como teste. Por um punhado de cruzados você compra boa parte da experiência que custou à França de Napoleão bilhões de francos e milhares de vidas. Por pouco mais do que um cheese-salada você descobre que erros custaram aos chineses da dinastia Ming centenas de milhares de vidas. Por menos do que custa completar o tanque do carro e lotá-lo com amigos farofeiros para passar um dia se poluindo na represa de Guarapiranga, você fica sabendo porque o Winston Churchill, herói absoluto da Segunda Guerra Mundial, não conseguiu,

pouco após, eleger-se mero deputado.

Tudo isto fará muito mais para o planejamento e estratégia de sua empresa do que se possa imaginar.

4. Viajar com novos olhos. Aquele rápido pulinho do empresário superatarefado a Londres, Paris e Nova York para fechar rápidos negócios é coisa do passado. A reação de parentes e amigos do tipo "Nossa, você viu o Leonardo? Foi ontem fechar um negócio em Pequim e chega amanhã cedo para um almoço de negócios no Rio — que eficiência, não?" é coisa para pré-enfartado. Com mais dois dias de viagem, o Leonardo poderia ter ido para Xi'An e ter visto seis mil soldados de terracota enterrados há centenas de anos. Num piscar de olhos aprenderia mais do que na venda de onze mil pares de chinelos que ele acaba de fechar, e que os chineses em breve copiarão para então dar-lhe um sonoro pé no traseiro.

A estratégia não está em ser ocupado nem em mostrar-se ocupado. A estratégia está na visita a empresas, dentro ou fora do seu ramo, que estão inovando na maneira de gerir seus negócios. A estratégia está em cursos rápidos que existem nas universidades nos EUA e na Europa e que discutem o futuro da empresa e novas técnicas de gestão.

Achar que a conjuntura tumultuada do Brasil não permite ficar fora do país e não deixa espaço para pensar em nada além do dia-a-dia é atitude de quem gosta de estar na média do mercado.

Enfim, para planejar e rever estratégias é preciso duas coisas: tempo e mentalidade de longo prazo. Para quem acha esta questão do tempo insuperável, proponho novamente a leitura do Capítulo 9. Para quem acha a mentalidade de longo prazo inviável num país como o nosso, sugiro correr até a livraria pra ver se o moço troca este livro por um de algum poeta mais pé-no-chão. Drummond, talvez?

Outro pressuposto: exercer de fato a participação

Quase todos os empresários acham que seus funcionários são partícipes da empresa, e que são o maior ativo do empreendimento.

Por outro lado, quase todos os funcionários acham que são tratados com insuficiente atenção e respeito, mas não têm espaço para falar o que pensam, e acham que o empresário vive numa ilha da fantasia, sabendo pouco sobre o que

acontece na empresa.

Como é que se conciliam estas duas posições? São inconciliáveis. Se você é um dos que acreditam que na sua empresa as coisas são diferentes, faça um questionário franco e anônimo e distribua para os funcionários preencherem. Depois de tabular o resultado, refreie o impulso de perguntar ao Departamento Pessoal se as respostas podem ser enquadradas no artigo de insubordinação da CLT que trata de justa causa. O único que merece justa causa por insubordinar-se à lei da natureza humana — que diz que as coisas só têm futuro se todas as partes se sentem satisfeitas — é você mesmo.

A verdade é que o funcionário da empresa moderna tem pouco para se sentir satisfeito, muito menos realizado. A empresa de hoje não tem tempo nem interesse em ouvi-lo, e não tem recursos suficientes para treiná-lo para coisas melhores. Exige um elenco de coisas e retribui com um salário insuficiente, e é implacável na dispensa se ele começar a ficar velho ou tiver queda de desempenho temporária. Além disso, manda-o para a aposentadoria com amargas recordações de injustiças, ou com a sensação de que poderia ter ajudado muito mais se alguém tivesse pedido sua opinião.

Essa situação não é monopólio brasileiro, porém. É quase universal. A época da utilização do ser humano como mais um insumo da produção está chegando ao fim. Já acabou em 1910 para empresas como a IBM, que atravessou guerras e convulsões, períodos de boom e depressão, e mudou sempre que necessário, sem ter que recorrer uma só vez a cortes de pessoal.

A participação é um exercício infinitamente mais complexo na prática do que aparenta, da mesma maneira que o exercício da democracia é tão mais trabalhoso do que a ditadura.

Aperceber-se disso e preparar-se para a lentidão e frustração do processo de envolvimento dos funcionários é o primeiro passo.

Posso dar um pequeno exemplo do que significa. Um belo dia estava a Diretoria da empresa reunida para discutir vários assuntos. Como sempre acontece, a decisão de um investimento grande passou em poucos minutos, e o que pegou mesmo foi a questão da compra de uniformes para os operários. O investimento é uma coisa que o executivo não consegue imaginar bem, pois envolve questões subjetivas como a qualidade, competitividade, e é feito com dinheiro que não se vê nunca. Não é como aquelas notas sujas e dobradas com frases a caneta tipo "Visitei Caruaru e me lembrei-me de você", que se entrega ao jornaleiro em troca do matutino. É um dinheiro subjetivo que depois passa em

forma de autorizações e formulários. Não é dinheiro verdadeiro.

Mas estávamos falando de uniformes. Toda pessoa tem uma opinião sobre uniformes, porque é uma coisa visível, prática. Todos têm gosto por cores e, portanto, posições enfáticas sobre o assunto.

Assim, da mesma forma que os investimentos foram decididos em minutos, levou-se uma hora e quinze discutindo cor de uniformes, sem conclusão, até que alguém perguntou: "E se fizéssemos uma pesquisa junto aos operários para ver que cor eles preferem?". Seguiram-se brados de protesto dos diretores: "Você tá louco? Vão querer amarelo, laranja, branco, vai ser uma coisa horrorosa!". De fato, o que os pobres coitados iriam entender de psicologia fotossimétrica das cores, padrões freudianos de influência da cor na motivação do empregado e outras teorias conexas?

Decidiu-se consultá-los. Foi feita uma pesquisa nas fábricas com todas as psicodeles do arco-íris. A cor na época era o azul-celeste. Fez-se a pesquisa e não deu outra: empate técnico entre duas cores. Toca fazer segundo turno, sob as risadas de desprezo de alguns diretores: "Tá vendo? A esta hora já tava tudo comprado e entregue". No segundo turno deu disparado azul-petróleo, que, pensando bem, era melhor contra a graxa do que o azul-celeste antigo. Foram necessárias horas de trabalho do pessoal de RH, questionários, distribuição, recolhimento e tabulação das respostas. Valeu a pena? Valeu. O funcionário que usa o uniforme participou da escolha da cor e indicou solução melhor do que a da diretoria, que usou uniformes pela última vez em 1951, no colégio de padre.

Ora, a democracia é trabalhosa mesmo. Precisa ser exercida por convicção e sem subterfúgios ou manipulação. É assim também com a verdadeira participação. Ela começa nas pequenas coisas.

Último pressuposto: a cultura própria

Copiar cultura de empresa bem-sucedida é grau 8,5 de miopia. A cultura da empresa, seja ela democrática ou autocrática, progressista ou tradicional, séria ou mais ou menos, é sua personalidade. Da mesma maneira que não gostamos de pessoas com falta de personalidade, empresas sem perfil de cultura própria não sobrevivem ao tempo.

Assim, adaptar a cultura aos tempos é minar a base da empresa. Adapta-se o plano e os programas, mas a filosofia Precisa permanecer inalterada. A empresa precisa necessariamente atrair para si pessoas que se encaixem no seu modo de Pensar. Se ela é ditatorial, de cima para baixo em tudo, é preferível só

contratar executivos que pensem assim, porque pior do que barrar é brincar de misturar culturas. A mensagem vem adulterada, confusa e incerta.

Isto não quer dizer que a cultura de uma empresa não possa se adaptar ou modificar com o passar do tempo. O essencial é que o processo de mudança seja entendido abertamente por todos, e que os pontos fundamentais da filosofia da empresa sejam respeitados por sua solidez.

O difícil na implantação prática disso é que em tempos bons ou em coisas de menor importância a empresa dá sinais de consistência nas questões de cultura. Porém, é só baixar o astral, ter um grande negócio para fechar ou uma greve para que aqueles belos conceitos sejam trocados por algo mais prático e de pés no chão. O único problema é que o tempo demonstrará que o que parecia topo de morro era areia movediça.

Conclusão?

A conclusão é que esses três preceitos expostos são essenciais para a sobrevivência de longo prazo. Implementar ações baseadas em cada um deles, por mais penoso e de longo prazo que seja, é a única maneira de fazer parte dos parcos 5 por cento de empresas do futuro que melhorarão suas posições no mercado.

E crescer é necessário?

O crescimento não é finalidade — é meio. Querer crescer para poder ser grande é coisa do terceiro ano do primário, quando você se depara pela primeira vez com um "invocadinho" do primeiro colegial.

O crescimento é necessário por várias razões:

1. Respeita a natureza humana de sentir que há progresso no que se está fazendo.
2. Possibilita a diversificação, que é uma das boas fontes de garantia de sobrevivência da empresa.
3. Viabiliza condições de promoção aos funcionários e executivos, bem como melhoria gradual de remuneração.
4. Facilita a motivação e a produtividade, uma vez que há mudanças ao redor das pessoas, e esta é uma das fontes de interesse do ser humano.
5. Mantém a posição relativa de sua empresa no mercado, porque, em função dos itens acima, os seus concorrentes estarão procurando a expansão, o que acarretará a deterioração da posição de sua empresa

caso eles sejam bem-sucedidos.

Porém, em muitos ramos um crescimento de 5 por cento ao ano é amplamente suficiente, enquanto em outros, mais dinâmicos, 20 por cento ao ano é pouco.

Muitos empresários experientes afirmam que atingir um tamanho adequado e depois disso manter sua posição estabilizada é uma estratégia mais sólida. Discordo, e acho que isso reflete muito mais um estado de espírito do próprio empresário do que a verdade para sua empresa. Pelas razões citadas acima, não é possível ficar parado segurando o forte contra os apaches. Se parar o bicho come, se correr talvez o bicho pegue, mas só correndo pra saber. Parado é líquido e certo.

Nichos de mercado e questões de volume

Estratégias devem ser voltadas para uma linha de conduta única, se possível. Crescer fazendo uso de boas oportunidades de negócio é tão duvidoso a longo prazo quanto é gratificante a curto prazo.

Há que se definir claramente em que tipo de negócio se /está. Além disso, é imperativo decidir qual o padrão de qualidade desejado e a importância que custos e preços terão na estratégia.

Muita empresa boa já quebrou a cara tentando ser "tudo para todos". Ou seja, verticalizando ou horizontalizando as atividades da empresa para ocupar o máximo de espaço possível no mercado. Em alguns casos isso advém de situações como a seguinte: a empresa é fabricante de produtos de qualidade, mas detém uma parcela relativamente pequena de mercado porque os clientes compram por preço. Em função disso, decidem fazer uma linha de produtos de menor custo e qualidade. Este erro é cometido diariamente, e tem sua origem muito mais na questão de gula do que em qualquer outra coisa.

A mistura de padrões de qualidade diferentes e a mesclagem de estratégias diversas dentro de uma mesma empresa são insustentáveis a longo prazo. A vontade de ser "tudo para todos" esbarra nos clientes, que ficam incomodados, nos funcionários, que começam a perder lentamente o padrão antes existente, e, principalmente, na imagem da empresa, que começa a sinalizar confusão e falta de personalidade definida.

A procura de volume, que geralmente anda de mãos dadas com custo baixo, é um caminho que pode ser seguido. O de nichos de mercado, com volume baixo e características que significam custos maiores, é outro. Há que se

escolher entre estes dois rumos na procura da sobrevivência de longo prazo.

E comprar do vizinho, não é bom?

Se for um terreno baldio e você estiver pra construir uma nova fábrica, até que é boa idéia. De resto, muito cuidado.

Na Semco, decidimos seguir o caminho da aquisição de empresas, uma vez saturada uma boa parte do potencial original da empresa. Estudamos mais de oitenta empresas, negociamos ativamente onze e compramos quatro.

Resumir centenas de horas de estudo e negociação, milhões de dólares de erros depois da compra das quatro e anos de indigestão à base de duas caixas de Engov por dia requer um livro à parte. Porém, as grandes conclusões podem ser enxugadas em poucos itens:

1. O crescimento por aquisição de empresas é emocionante, glamouroso e rápido.
2. O crescimento por aquisição de empresas causa úlce-ra péptica.
3. A empresa adquirida nunca é como você achava que era e nunca bate com o que lhe contaram dela.
4. Comprar empresas nacionais é um mecanismo seguro e eficaz de saltar a fase da úlcera péptica e passar direto para a ponte de safena múltipla. No nosso caso, incorporamos multinacionais, que via de regra honram compromissos assumidos, mantêm contabilidades transparentes têm um passado administrativo sério a ser herdado. O oposto de cada um destes três comentários, salvo honrosas exceções, é geralmente verdade para empresas familiares nacionais. Empresas nacionais costumam ter suficientes esqueletos no armário para abrir um parque de diversões de terror.
5. Comprar uma empresa pressupõe que você esteja disposto a observá-la e aprender com ela pelo menos durante o primeiro ano, antes de ir lá, mudar tudo, e mostrar como você é bom de gestão. Se você fizer isto, espera-se que também seja bom de digestão. A empresa adquirida tem normalmente muito mais a ensinar do que a aprender, por mais que isto não nos convença. Mesmo quando ela está indo mal, não é fácil saber o que ela está fazendo de bom, e abrir mão deste aprendizado é excessivamente caro.
6. Faça grande uso das pessoas que já existem na empresa adquirida. Não caia no canto da sereia da economia de escala, nem acredite que seus

executivos conseguirão tocar a atual e a nova juntos. Isto é só boa vontade e fome de poder deles, e o cartório de falências está repleto de boas vontades.

7. Nas palavras de um dos mais respeitados consultores de aquisições do Brasil, "um pequeno buraco pode afundar um grande navio" (não, ele não foi um dos sobreviventes do Titanic). Não use recursos bons da empresa atual para financiar eventuais erros que serão cometidos na nova aquisição. Este é um equívoco comum e natural, mas letal a longo prazo. A empresa adquirida precisa ter vida própria.
8. Não imponha suas verdades, normas e estilos à nova aquisição. Não tem nada mais fácil do que xerocar algumas pastas e enviar alguns executivos lá para fazerem uma lavagem cerebral, à Ia Exocet. Ao invés disso, refreie o ímpeto e aprenda alguma coisa. Toda organização tem sua cultura, e culturas só podem ser alteradas com paciência. Tratamento de choque para adaptar a nova aquisição à cultura da atual resultará em choque anafilático, e quem paga a conta da UTI é você.
9. Não ceda às aquisições de oportunidade. Tenha certeza absoluta de que ela se encaixa na sua estratégia de longo prazo e de que há sinergia de mercado, produção ou gerenciamento. Não ceda à tentação de comprar uma galinha morta ou fazer um negócio da China só para ganhar alguma coisa agora. No placar final do jogo valem os pontos acumulados, e passar à frente do jogo por alguns instantes sai caro porque desvia a atenção da empresa de seus objetivos primordiais. Amarre-se na cadeira e cerre os dentes quando este tipo de "negocião" surgir. Se for para ganhar muito dinheiro, e depressa, lenocínio é o mais indicado. Tudo que é dona de bordel vive confortavelmente e está sempre sorrindo.

Concluindo, a aquisição de empresas é método saudável e legítimo de crescimento rápido, mas é vital que se encaixe dentro de uma estratégia sólida de longo prazo.

E planejamento, onde entra?

Não vou fazer aqui a apologia da necessidade de planejamento. Há inúmeros livros que fazem isto com mestria. Tampouco vou discutir planejamento estratégico de portfolio e metodologias formais de planejamento.

Por sinal, se planejamento é uma forma de pensar (pensar no futuro, contrapondo-o ao presente), defender planejamento é igual a defender o pensar, portanto, exercício desnecessário.

O que merece atenção é saber de quem é a responsabilidade de planejar numa organização. Quem deve estar pensando? Se levarmos em conta ainda que não é possível pensar no futuro e executar o presente simultaneamente, como é que se faz?

Data dos anos 70 a mania americana (logo espalhada pela Europa e depois para "nosotros muchachos latino-americanos") de achar que, uma vez que as pessoas que estavam executando não tinham tempo de pensar, montariam uma estrutura à parte na empresa, que só faria pensar e planejar o dia inteiro.

Este processo envolveu a criação de áreas completas de planejamento estratégico em quase todas as grandes e médias empresas norte-americanas (e milhares delas na Europa e em outros continentes). Especialistas em planejamento — na maioria das vezes economistas e administradores — se reportavam à alta cúpula da empresa, boa parte ao próprio presidente. A função deles era a de coletar dados de dentro da empresa e do mercado, e juntar isso em relatórios, estratagemas e programas para o futuro.

Cada um desses estudos, para mostrar que o pessoalzi-nho da área andou ocupado, costumava conter algumas dezenas ou até centenas de páginas de demonstração da situação atual, situação do mercado, tendências macroeconômicas do segmento, do setor, do país, do mundo, do universo, e da galáxia. Sempre acompanhados de algumas dúzias de gráficos e quadros estatísticos, regressões analíticas e teorias evolucio-nistas de Darwin.

O pobre presidente da empresa, que havia chegado onde chegou por puro bom senso e simplicidade, ficava tão perplexo e embasbacado com aquilo tudo que acabava aprovando uma boa parte dos planos. Depois, apresentava com satisfação irônica os mesmos relatórios ao seu Conselho de Administração, sabendo que seus membros também nada questionariam.

Além de se prestar ao escoamento dos formandos dos cursos de MBA (mestrado em administração de empresas) nos EUA, esta experiência de planejamento serviu para muito pouco. O espantoso é que ainda há inúmeras empresas nos EUA e Europa que têm estes departamentos funcionando a toda, e a notícia desagradável é que só agora algumas boas empresas nacionais estão adotando esse conceito equivocado e obsoleto, como se fosse novidade. As áreas de planejamento, Diretorias de Planejamento, Vice-Presidências de Planejamento Estratégico e planejadores oficiais que estão surgindo no Brasil nos últimos anos

são uma triste homenagem ao "eu-também" das técnicas de administração importadas e que chegam aqui com tanto atraso que já estão sendo abandonadas no país de origem.

Quem planeja é quem vai executar!

Se quem executa não tem tempo para planejar, então o canhão está virado para a mosca quando se cria um departamento cuja maior característica é ter tempo para pensar. O canhão tem de ser apontado para o inimigo, que é a falta de tempo.

Só quem vive o dia-a-dia do negócio e tem experiência específica na área pode planejar. Mas ele não precisa dos dados para pensar? Não precisa de catalisadores para refletir sobre o futuro? Precisa, e estes podem ser obtidos de muitas formas, desde consultorias até assinaturas de revistas e estudos de tendências do futuro. Em último caso, um departamento que colete, mecanize e distribua a informação e as tendências. Contanto que apenas manipule a informação para quem de direito. No caso, o executor.

Treinar o executor para pensar no futuro é válido. Montar um departamento para pensar pela organização toda é contraproducente. Além de não gerar posições simples e confiáveis, como seria necessário, marginaliza e aliena o executor do processo de planejamento. Acaba absolvendo-o do futuro de sua área, lhe concede a confortável posição de somente criticar os erros de planejamento que foram feitos por outros.

Orçamentos anuais, qüinqüenais e centenais

Que o orçamento é um instrumento de grande valia, ninguém duvida. Agora, têm orçamentos e orçamentos. Vão de rascunhos genéricos a pastas com centenas de anexos com números tão pequenininhos que eliminam da leitura qualquer um que não tenha visão 20/20.

Quem gostava do plano qüinqüenal era o Stálin — e olha no que deu. O Brasil já teve os seus também. Graças a Deus quase ninguém leu, e quem leu não acreditou, senão já teríamos a Transamazônica desembocando no estacionamento de Itaipu.

Neste país a flexibilidade de mudança do orçamento é muito mais importante do que a consistência detalhada dos seus números iniciais. É comum nos EUA o *budget* ser a peça principal de gestão. Ele deixa as regras do jogo e as metas claras, e possibilita a gerência por exceção.

No Brasil, porém, o processo orçamentário tem sofrido influências variadas, e é muitas vezes um amontoado de números, muitos dos quais inexplicáveis ou de confiabilidade duvidosa. Há, também, uma proliferação de números desnecessários. Para ser eficaz, o orçamento precisa ser simples, de rápida leitura e compreensão.

É objeto de gozação constante na empresa minha preocupação em ver "somente os grandes números". Diz o pessoal de finanças que só se chega aos grandes números somando todos os pequenininhos, e é por isso que fazer um orçamento com todas as minúcias ou somente com os grandes números dá na mesma. Esta é uma falácia cara, mas difícil de dissolver.

Em 1982 fomos visitados pelo presidente de uma poderosa empresa, uma das maiores dos EUA, que ao cabo de uma visita pela fábrica folheou nosso sistema de relatórios mensais e orçamento. Naquela época tínhamos os números no quinto dia útil do mês em pastinhas organizadíssimas. Se você quisesse saber quanto tinha sido o consumo do café na subseção de Usinagem Leve III, era só procurar a página 67, quadro 112.6. O homem ficou impressionadíssimo e disse que não esperava encontrar tanta eficiência numa empresa brasileira. Foi além — disse ao presidente de sua subsidiária brasileira, que era muitas vezes maior do que nós, que gostaria de ver esse mesmo sistema instalado na empresa deles.

A partir deste dia andávamos como pavões, declarando a quem quisesse ouvir que o nosso sistema de orçamento era o estado da arte, e que o presidente de um grande grupo norte-americano. . . Vocês com certeza conseguem imaginar a cena.

Com o passar dos anos fomos percebendo que esses relatórios eram tão completos e sofisticados que aconteciam dois fenômenos: um, descobrimos que nossas despesas eram altas demais e nunca abaixavam porque tava lotado de neguinho na contabilidade que só fazia isto; dois, que tinha tanto número dentro da pasta que quase nenhum gerente lia — uma reunião para discutir um só departamento levava a tarde toda, e ninguém admitia que não tinha lido ou estudado todos os números (o que, por sinal, era humanamente impossível).

Para encurtar uma longa história, o período em que menos soubemos o que realmente acontecia na empresa foi aquele. Alguns anos depois, essa poderosa empresa norte-americana, sofrendo graves dificuldades financeiras, foi perdendo participação de mercado e dinheiro, e atualmente está sendo dissolvida e vendida em pedaços.

Moral da história: hoje temos um sistema simples, com poucas mas relevantes informações, e somos capazes de agir sobre elas. Cortamos de

quatrocentos para cinqüenta centros de custo, decapitamos centenas de classificações contábeis, dezenas de linhas de demonstrativos, e agora está finalmente dando para enxergar a empresa.

Poucos e grandes números, e disposição para agir sobre eles — o resto é estética.

Nessa questão de orçamentos, números e relatórios financeiros, tenho ainda uma recomendação prática a fazer. O recebimento de números frios, mesmo que corretos e rápidos, não é o suficiente. Além de comparar os números que chegam todo mês com o orçamento, é imprescindível compará-los com a expectativa da pessoa que vai lê-los. E isto quase não se faz. Introduzimos há algum tempo um instrumento que tem se mostrado eficaz. Acabado o mês, no primeiro dia útil, cada responsável por uma área faz uma estimativa "chutada" do resultado de receita, margem de lucro e despesas de seu setor. Portanto, alguns dias depois, quando o relatório oficial é distribuído, já existe um chute dado pelo responsável da área. A comparação dos dois dá à empresa uma boa idéia de quanto o responsável conhece de sua própria área, treina a todos em demonstrativos financeiros e gera uma reação viva e interessada pelos números oficiais divulgados.

O importante é que os números sejam poucos, de grande importância e que sejam tratados com calor, e não com frieza.

O que é estratégia, afinal?

Estratégia, enfim, é tudo isto — descobrir o que faz as empresas sobreviverem através do tempo (e por que um número tão mínimo sobrevive) e tentar implantar na prática as mudanças que são tão proteladas e temidas.

Estratégia é, também, no Brasil, procurar um caminho Para a profissionalização da empresa familiar, tão frágil no vendaval das mudanças através dos tempos e tão mal aparelha-as para enfrentá-los. É também questão de estratégia preparar com franqueza a sucessão na empresa.

Questões básicas de estratégia são também as que envolvem os dilemas de crescer ou consolidar, ampliar a oferta de produtos ou manter-se segmentado, comprar empresas para crescer ou resistir a tentações de boas oportunidades.

Por último, é impossível falar em estratégia sem discutir o responsável por planejamento, instrumentos de metas como o orçamento e relatórios financeiros no processo orçamentário.

Ufa! Cansou. Vamos para alguma coisa mais pé no chão, mais prática e

objetiva e fácil de discutir. Que tal falarmos de filosofia empresarial? Desanimou? Não desanime — não vamos falar de Filosofia da Empresa. O capítulo a respeito se intitula Filosofia da Empresa — Vamos Ser Práticos.

Mas antes precisamos profissionalizar a empresa familiar, porque senão filosofia continuará sendo só para o uso de Aristóteles.

6

Repensando a Empresa Familiar

Chega o final do ano. Os funcionários reunidos no Clube de Campo Ás da Pesca, em Ribeirão dos Surdos-Mudos, acomodam-se ao redor do palanque improvisado para aturar o inevitável discurso do fundador. O texto básico todos já conhecem e, baixinho, fazem coro com as palavras do Douto Elpídio: "Todos sabem que esta empresa é uma grande família!" Ouve-se parabéns a todos pelo excelente desempenho do ano e nenhuma palavra sobre isto representar qualquer melhoria para os novecentos "primos pobres" da Grande Família. Os membros da família que podem provar a sua ligação genealógica já trocaram os seus Mercedes para o do ano, e as esposas ostentam novos casacos de pele nas colunas sociais. Porém hoje, como convém à ocasião, estão de jeans e camisa velha para "confraternizar" com o povão.

Afinal, aqueles comunistóides da ferramentaria poderão achar que o porte elegante da família é razão para pedir mais 10 por cento no próximo dissídio, não é mesmo?

Depois de vinte intermináveis minutos de discurso, quando todos ficam sabendo da alta qualidade, excelente imagem, confiabilidade do produto e exemplar ambiente de cooperação da empresa, volta-se ao churrasquinho da Rodízio Ex-Boi de Pé, única oportunidade anual de se constatar que gatos do bairro não são a única fonte de abate para comemorações. Depois, devidamente encharcados de cerveja, enfileiram-se em direção ao ônibus, armados de panetone e garrafa de cidra, prontos para explicarem aos vizinhos como foi difícil derrotar o pessoal do PCP na bocha. Mais, só no ano que vem. . .

A caricatura acima serve para elucidar o atraso conceitual existente nas relações de capital e trabalho neste país. Em primeiro lugar, a única coisa que uma empresa não consegue ser é uma grande família. A insistência no uso dessa expressão simboliza o paternalismo básico, um dos fatores que impedem a transformação das empresas familiares brasileiras em instituições mais

modernas.

Se lembrarmos que a vasta maioria das empresas formou-se através dos conceitos e do trabalho de um ou mais homens, e adicionarmos a isto a estatística que comprova que quase 90 por cento dos homens constitui família em algum momento da vida, têm-se que as empresas, com raras exceções, começam por ser familiares. Isto foi particularmente verdade na transição do Brasil agrícola para o Brasil industrial, onde a herança ideológica e cultural do coronelismo se transpõe com naturalidade para o mundo do comércio e da indústria. Se adicionarmos a isto a influência dos imigrantes italianos e alemães na formação das empresas familiares nacionais, e levarmos em conta o contexto patriarcal e autoritário trazido pelos mesmos, temos as sementes do paternalismo que se lançaram ao solo nacional, já fértil por questões históricas.

É certo também que estas condições não são particulares do Brasil, uma vez que o mundo capitalista tem nelas a sua regra de fundação de empresas. Ocorre que o Brasil tem perpetuado algumas das facetas nocivas da empresa familiar por mais tempo do que se faz desejável em função da importância crescente da competitividade internacional.

O outro lado da moeda também existe e não pode ser relegado a segundo plano. A criatividade, agilidade e facilidade de controle que caracterizam a empresa familiar são condições básicas para as inúmeras inovações e avanços em produtos, tecnologias e mercados que têm marcado particularmente os últimos dois séculos.

Assim, discutir o mérito da existência de empresas familiares é exercício vazio e hipócrita. O que pode ser objeto de debate é a forma de atualização da empresa familiar brasileira e as condições necessárias para que esse tipo de empreendimento se emparelhe com as necessidades do mercado internacional contemporâneo.

Para se avaliar o tema requer-se também o exame da forma mais representativa da evolução e transformação da empresa familiar: a multinacional.

Raríssimas são as multinacionais que não tiveram na família a sua origem de fundação. Quase toda Ford teve o seu Henry, Westinghouse o seu George, Siemens o seu Georg, e Du Pont o seu Étienne. Ocorre que a passagem de empresa familiar para instituição autônoma do patriarca se dá normalmente com o crescimento do empreendimento para além da capacidade financeira individual de seu fundador.

É compreensível que aqui tratemos apenas de generalidades, uma vez que há

muitos exemplos de empresas familiares e multinacionais que fogem à regra acima. Porém, o risco de erro é pequeno ao afirmar que a família tende a diluir o seu capital e a sua representatividade com o avanço do crescimento, uma vez que há um momento na história das empresas onde o consumo de capital do empreendimento é maior do que a capacidade, disponibilidade ou interesse de risco da família fundadora.

Em algum momento do percurso da empresa bem-sucedida a família se depara com a difícil decisão de abrir o capital a terceiros para crescer, ou restringir o avanço da empresa para manter seu controle. É deste ponto crucial da história do empreendimento que surge a figura da empresa de capital pulverizado, ou então a da multinacional.

Especificamente no Brasil, conhecem-se três grandes categorias de organização empresarial, e o objetivo deste capítulo é o de comparar as suas características.

As pequenas e **médias nacionais**

A primeira categoria compõe-se das pequenas e médias firmas familiares, e que abarca desde microempresas, lojas ou padarias até organizações com algumas centenas de empregados, que têm na influência da família a constituição de seus grupos diretivos. Estatisticamente, este grupo representa cerca de 95 por cento das empresas registradas no país.

A segunda compreende as empresas familiares de grande porte que ainda têm o envolvimento da família ou do fundador como vértice de sua atuação, mas que, por questões de tamanho e complexidade, se vêem na contingência de adotar mecanismos de organização empresarial similares ou compatíveis com os de multinacionais, na maioria das vezes suas concorrentes. A profissionalização dos níveis médios de direção é uma preocupação constante neste tipo de empresa, e a atualização a nível internacional uma questão viva.

Já a última categoria é a que agrupa as multinacionais presentes no Brasil. Estas, mesmo que sob controle familiar no exterior, são genericamente as empresas que já superaram grandes obstáculos e indefinições de crescimento e mercados, e, por suas atuações expressivas e seus segmentos, acham-se em condições de extravasarem o país de origem com a certeza de que sua tecnologia de produto, mercadológica ou de economia de escala abre portas para atuações em países que, inicialmente, pouco conhecem. Este tipo de empreendimento traz ao Brasil pouca influência familiar, mesmo quando ela exista no país de origem,

uma vez que a distância e a profissionalização dos quadros locais diminui em muito a relevância da questão.

Note-se que estatais, entidades sem fins lucrativos, cooperativas e outros tipos de organização foram excluídos da discussão para evitar complexidade insuperável.

Ao discutir a primeira categoria, a de pequenas e médias empresas familiares, nota-se que as características mais fortes dessas organizações são as seguintes:

1. Rapidez nas decisões, com baixo contento de embasamento técnico das mesmas;
2. Criatividade facilitada em tudo que vá ao encontro das idéias da família;
3. Informalidade organizacional nas comunicações, favorecendo os mais benquistos;
4. Grande agilidade na mudança e adaptação de rumos;
5. Aproveitamento rápido de oportunidades de curto prazo;
6. Falta de visão crítica das imperfeições da próprk^ern^ presa;
7. Visão estratégica de longo prazo sofrível;
8. Sentimento de unidade do grupo de funcionários;
9. Paternalismo forte em relação aos funcionários;
10. Falta de profissionalismo na organização;
11. Compartilhamento informal de cultura entre família e empresa;
12. Sentimento de insegurança organizacional periódica quando de sucessões, doença do fundador, entrada e saída de familiares etc;
13. Favoritismo e critérios injustos de promoção, remuneração e distribuição de cargos;
14. Filosofia moral e ética abertamente duvidosa;
15. Pouco senso de responsabilidade para com a comunidade;
16. Descrença no uso de técnicas avançadas de gestão e de consultoria externa;
17. Sistemas de informação deficientes;
18. Conhecimento precário de sua estrutura de custos, mas visão suficiente da margem de lucro final da operação.

É comum nesse tipo de empreendimento a vinculação afetiva e emocional

da família com a empresa, pela qual a mesma passa a ser vista como fonte de sustento da entidade familiar, fazendo com que seu contexto econômico-social raramente ache espaço nas preocupações dos seus controladores. Benefícios aos funcionários em forma de alimentação, assistência médica, empréstimos e outros tantos, impostos pelo mercado mais amplo de trabalho, são apresentados como prova da preocupação social da empresa, o que raramente é verdade. A esmagadora maioria das empresas dessa categoria adota políticas de alcance social o mais tardiamente possível, e o faz por questões de equiparação ao mercado e receio de perda de funcionários, ou até mesmo como forma de melhorar as condições que geram a lucratividade, mas raramente como resultado de uma visão do lugar da empresa num contexto mais amplo.

Neste tipo de empresa a burocracia é rara e o controle das operações e de seus custos, precário. Isto favorece a agilidade e a competitividade porquanto o custo fixo associado com administração científica e gerência profissionalizada não pesa demasiadamente. Muitas vezes, até em empresas de médio porte, um supercontador e um chefe de pessoal (mesmo com nomenclatura de gerentes) são os únicos pilares de sustentação de tecnicidade da organização.

Há uma tendência clara dessas organizações de perpetuar a idéia de que fazer tudo de acordo com a lei é exclusividade de trouxa, neste país. Assim, com grande leveza, usam de todos os artifícios legais e um grande arsenal de manobras ilegais para escapar do "longo" braço da lei. Venda sem nota, sub e super faturamento, empregadas domésticas na folha de pagamento, salário por fora, desrespeito flagrante à maioria das exigências fiscais e trabalhistas e a conseqüente freqüência de propina a fiscais constituem o cotidiano de 90 por cento das empresas dessa categoria. Isto, por sua vez, agiliza, desburocratiza e alivia o custo administrativo das empresas, o que lhes dá competitividade e assegura a rentabilidade dos acionistas. Em vez de contratar um supervisor de segurança do trabalho, como manda a lei, o motorista da Diretoria faz um cursinho de trinta dias e acumula os dois cargos. Em vez de construir os vestiários dos operários, uma pequena contribuição semestral para o fiscal da prefeitura. Em vez de pagar adicional de insalubridade, aquela cervejinha anual para o elegante colega do Ministério do Trabalho. E, antes que se esqueça, o costume de dar presentes para o comprador daquela importante empresa que quase cadastrou o concorrente.

Não há dúvida de que quase todos os empreendimentos dessa categoria são rentáveis. Porém, um pouco de reflexão serve para questionar se todos assim o seriam caso suas operações fossem mantidas rigorosamente dentro dos limites da

lei. Ocorre que é imprescindível se olhar este tipo de empresa através dos olhos de seu fundador ou familiares dirigentes. A crença básica é a de que a mesma não existiria não fosse o fundador, sua coragem, seu suor e inteligência. Portanto, que direito tem o Estado e a comunidade, clientes, fornecedores, bancos e outros de exigir qualquer coisa da empresa? Pagar salários em dia já é bastante, e se essa coisa de impostos, legislação trabalhista e sindicato começar a encher muito, vende-se a empresa e compra-se um barco ou uma fazenda, e pronto. Contra essa lógica é difícil argumentar.

Por outro lado, cabe a pergunta: todos os empresários de pequenas e médias empresas familiares são basicamente desonestos e empurram o sistema em direção à corrupção e descumprimento da legislação? A resposta, com toda a justiça, é não. O sistema legislativo, a interferência governamental na iniciativa privada e a profunda burocratização do Estado brasileiro cooperam e incentivam em muito esse tipo de procedimento.

Enfim, sabe-se que a flexibilidade é uma das grandes armas dessa categoria de empresa, e isto tem os seus lados positivos e negativos.

As grandes empresas nacionais

Já as empresas familiares de grande porte mudam suas características, tanto devido ao tamanho e complexidade de suas operações, quanto pelo fato de que seus volumes justificam estruturas que absorvem técnicas e visões profissionais de gerenciamento. Muitas vezes isso acontece porque são empresas que têm pela frente concorrentes multinacionais que usam técnicas atualizadas de gestão.

As principais características das empresas deste segundo grupo são:

1. Relativa rapidez nas decisões — mais lentas do que as de empresas familiares menores, mas mais ágeis do que as de multinacionais;
2. Relativa dificuldade de incentivar a criatividade individual em razão do tamanho;
3. Informalidade organizacional nas comunicações, favorecendo os que se posicionam mais perto das áreas de poder;
4. Agilidade suficiente na adaptação de rumos, mas sofrível nas mudanças de rumos;
5. Pouca capacidade de aproveitamento de oportunidades de curto prazo;
6. Visão crítica satisfatória de suas imperfeições internas, mas pouca

disposição para corrigi-las;

7. Visão estratégica de médio prazo boa, e de longo prazo sofrível;
8. Sentimento de unidade precário por parte do grupo de funcionários;
9. Paternalismo forte em relação aos funcionários;
10. Grau de profissionalismo satisfatório, especialmente nos níveis médios;
11. Dificuldade de compartilhamento de cultura entre empresa e empregado;
12. Sentimento de segurança organizacional equilibrado;
13. Favoritismo e critérios duvidosos de promoção, remuneração e distribuição de cargos no que se refere à média e alta direção;
14. Filosofia moral e ética regular, porém marcada por deslizes periódicos, sempre sigilosos e discretos;
15. Senso de responsabilidade para com a comunidade aceitável e em constante elevação;
16. Existência de feudos estanques nas várias áreas (produção, vendas, finanças);
17. Atualização constante em técnicas de gestão e bom uso de consultoria externa;
18. Sistemas de informação relativamente ágeis.

Assim, as empresas desta categoria são efetivamente o meio-termo entre as pequenas e médias empresas e as multinacionais. Por terem esta característica de meio caminho, fazem muito uso da flexibilidade existente no primeiro grupo e se beneficiam simultaneamente das técnicas de organização formal das multinacionais.

Este segundo grupo, portanto, mescla o uso de metodologias formais de planejamento estratégico, como por exemplo a aquisição brusca de uma empresa não relacionada ao ramo, com a intuição do fundador. Mistura também a freqüência de seus altos executivos a cursos e seminários de atualização com a volta à empresa depois do evento sem expectativa de fazer uso do que foi aprendido (muitas vezes até pelo fato de o fundador e seus assessores próximos nada conhecerem do assunto em pauta).

O uso extenso da instituição e o interesse apenas superficial por técnicas modernas e acontecimentos na administração em outros países fazem do capitão da indústria desta categoria um homem arraigado e conservador na manutenção do *status quo* que o trouxe com sucesso até este ponto, fazendo com que a

adaptação da empresa a novas circunstâncias e às grandes mutações do tempo seja normalmente lerda e atrasada.

A ironia da situação é que as empresas do primeiro grupo se espelham nas desta segunda categoria e, de fato, a maior característica desta última é a falta de personalidade própria e definida. A continuidade no sentido de seguir a crença de que filhos e netos precisam ser preparados para substituir os seus ascendentes cria nessas empresas uma falta de personalidade clara, que acaba por confundir os que querem se espelhar.

Assim é que o Brasil não tem, até hoje, um perfil de seus executivos que o diferencie de outros países, ou que sirva para definir uma forma de administração eficaz à brasileira.

Novamente as múrti

Passamos abaixo à análise das características do último grupo, o das multinacionais instaladas no Brasil. São elas:

1. Processo decisório moroso, principalmente devido à distância da matriz e sua conseqüente dificuldade de entender as necessidades e agilidades características do país;
2. Insistência na idéia de que administradores de outros países podem dar certo com facilidade no Brasil, gerando confiança maior no executivo expatriado do que no local;
3. Dificuldade grande de incentivar criatividade a nível local em razão da complexidade e burocracia da organização;
4. Formalidade nas comunicações;
5. Pouca ou nenhuma agilidade na adaptação e mudança de rumos;
6. Incapacidade de aproveitamento de oportunidades de curto prazo;
7. Visão crítica de boa parte de suas imperfeições, mas dificuldade em incentivar mudanças;
8. Visão estratégica de longo prazo excelente;
9. Sentimento de unidade dos funcionários relativamente bom;
10. Capacidade de fazer com que o grupo de executivos e funcionários compartilhe da cultura da empresa;
11. Baixo índice de paternalismo em relação aos funcionários;
12. Uso restrito de favoritismo na distribuição de cargos — uso de critérios objetivos bastante difundido;

13. Grande sensação de segurança no grupo de funcionários;
14. Filosofia moral e ética relativamente consistente; os deslizes são menos freqüentes, e quase só da cúpula;
15. Senso de responsabilidade para com a comunidade coerente e intenso;
16. Existência de feudos estanques nas várias áreas (produção, vendas, finanças etc);
17. Atualização constante em técnicas de gestão e bom uso de consultoria externa;
18. Sistemas de informação ágeis.

A relação acima demonstra ser a empresa multinacional uma entidade organizada, burocratizada por definição, ciente de sua missão e de seus objetivos e que dá preferência à manutenção da ordem e rotina na subsidiária local com prejuízo consciente do nível de criatividade, inovação e agilidade na adaptação às mudanças de rumo da conjuntura.

O exercício de comparação feito até aqui foi considerado necessário dentro do objetivo básico de criar os parâmetros para a discussão que virá a partir deste ponto.

O macarrão da Mamma

Ah, a empresa familiar. . . Faz lembrar o macarrão da Mamma! Fazer a transição da empresa familiar para uma organização que tenha vida e objetivos próprios é o xis (ou o polpettone) da questão.

Qualquer estudo superficial da história da empresa familiar no mundo indicará que as empresas que sobreviveram aos tempos souberam em tempo diminuir e até eliminar a influência dos familiares na gestão do negócio.

Além da questão da duvidosa competência hereditária, conforme já citado, existe o fato de que são raríssimas as famílias que conseguem exercer o poder na empresa sem um forte contento emocional nas suas decisões. O executivo profissional, por perder menos horas de sono em relação aos assuntos, não ter a problemática do ego, da auto-estima e da imagem a preservar com tanto ardor, é muito mais equilibrado e confiável a longo prazo. A reclamação ostensiva de empresários de que "o executivo tem muito pouco a perder — no máximo o emprego, mas depois arranja outro, enquanto eu perco meu negócio" tem fundamento. Porém, o outro lado da moeda, que é a frieza na escolha dos

caminhos, a maior facilidade de compreensão das necessidades dos funcionários e da empresa, um equilíbrio mais sensato entre o que realmente é importante e o que é detalhe, são características essenciais para o negócio, normalmente só encontradas em profissionais contratados.

A resposta mais óbvia que se tem para a pergunta de como agir para achar o melhor dos dois mundos nessa questão é a de fazer com que os objetivos e retribuições proporcionais dos dois grupos — acionistas e executivos — sejam os mesmos. Ou seja, o profissional tem que ganhar bastante toda vez que o patrão ganha bastante, e assim por diante. E é aí que entram alguns empecilhos tradicionais:

1. O empresário fica chateado quando o executivo passa a ganhar o que ele considera demais quando a empresa vai muito bem. Ele acha que sua própria contribuição, a de outros menos bem-remunerados, sorte e conjuntura favorável enriqueceram-no indevidamente;
2. O empresário culpa quase exclusivamente os executivos principais quando as coisas vão mal. Nessas horas procura diminuir a renda deles proporcionalmente, já que na alta eles ganharam tão bem;
3. Ele começa a ter mais tempo para ouvir empregados, fornecedores e clientes, ouve mais coisas ruins do que boas, e conclui incorretamente que a empresa não está indo tão bem quanto antes. A verdade é que antes ele não tinha esse tempo nem essa imparcialidade, porque senão já teria ouvido as mesmas coisas sobre a administração anterior, a dele;
4. A tentação à intromissão é similar a passear pelo posto 6 num final de tarde e ver a Luiza Brunet sentada sozinha numa mesa de bar. A vontade de sentar é enorme, mas o medo do fracasso é maior ainda;
5. Ouve-se muito que "o olho do dono é que engorda o boi". Tanto acho isso verdade que a melhor coisa que o empresário faz é comprar uma fazenda e passar alguns dias por semana de olho nos bois para ver se engordam. Assim ele tem tempo para pensar no que realmente interessa, e a empresa respira aliviada.

Para quem tá chegando agora vai dar a impressão de que o autor acredita que toda empresa gerida por familiares está condenada à extinção. Não é verdade. Algumas estão condenadas a serem vendidas antes, algumas apenas entram em hibernação por algumas décadas, e outras ainda ficam pequenas pelo

resto da história do mundo (o que não tem problema algum, mas nada tem a ver com a questão da modernização e crescimento da empresa brasileira — estas ficam à margem do processo, como fazem as mercearias). Quadro desolador? Não necessariamente. Para a família atenta, uma excepcional oportunidade de mudar e se adaptar aos tempos e achar o melhor dos dois mundos: a iniciativa do empresário e a competência dos executivos. Para analisar isso com mais cuidado, cabe fazer uma rápida definição de empreendedor, empresário e executivo.

Who's who nesse negócio?

Quem mais tem divulgado esses conceitos é o dr.. Cléber Aquino da FEA/USP. Ele sustenta que o empreendedor é aquele que detém o dom de dar o primeiro empurrão no negócio. É muitas vezes o fundador que teve a idéia original, bolou a geringonça ou achou um jeito de tirar água de pedra. Sua visão normalmente é mais virada para dentro, e ele se identifica com a empresa a um nível emotivo, confundindo-se com ela. Costuma ser centralizador, trabalha com assessores "de confiança" e desconfia de métodos profissionais, computadores, relatórios e outros empecilhos administrativos. Gosta de cadeados no telefone e normalmente é extremamente paternalista, achando seu dever proteger os empregados, saber se a família deles está bem, arranjar emprego para o filho, emprestar um dinheirinho quando precisam. Em compensação, exige lealdade de súdito deles. Um que saia para trabalhar no concorrente é desertor, traidor e o empreendedor reconhece que "deveria ter visto mais cedo que ele não era digno de confiança". Quando acontece uma greve, então, vem aquela sensação de esfaqueamento pelas costas, o homem fica doente.

O empreendedor representa a primeira fase do desenvolvimento da empresa, onde a atenção a detalhes e o controle rigoroso são considerados fundamentais para o sucesso.

Já o empresário representa a segunda fase (são raros os empreendedores que se transformam rapidamente em empresários — alguns destacados empresários no Brasil são, porém, bons exemplos disso). Via de regra, o empresário já não tem a mesma ligação umbilical com o negócio. Quando ele é segunda ou terceira geração na família, não lhe é difícil afastar lentamente os antigos colaboradores do empreendedor e partir para alguma profissionalização. É ele também que deixa de entregar o produto àquele primeiro revendedor da empresa, do tempo do fundador, porque apareceu alguém mais dinâmico na região. Suas ligações afetivas são mais fracas, e quem faz parte da organização

só porque se dava bem ou tinha alguma história compartilhada com o fundador, que se cuide!

O empresário é também aquele que começa a olhar da empresa para fora, participa de entidades de classe, dedica mais atenção ao seu lazer, e gasta mais rapidamente o dinheiro que o empreendedor acumulou mas não teve tempo nem coragem de gastar. O empresário é muitas vezes o que pode fazer a ponte entre a empresa tipicamente familiar e a organização profissionalizada. É bem verdade que na maioria das vezes ele é mal-sucedido nessa missão, mas isso ocorre por outras razões que vale a pena detalhar mais à frente.

A terceira peça nessa conceituação da cúpula da empresa é o executivo contratado. O fato de os melhores e mais ambiciosos executivos estarem nas multinacionais deve-se a várias razões:

1. Sabem que lá há programas de treinamento, planos de carreira e remuneração melhor;
2. Acreditam que suas chances de subir na vida são melhores, por acharem que os critérios usados são mais justos, imparciais, e que não terão cunhados e genros pela frente;
3. Contam com uma segurança organizacional maior, porque essas empresas estão relativamente menos sujeitas a grandes altos e baixos pela abrangência de suas atividades e recursos;
4. Aguardam uma política de empresa em relação a si mesmos baseada em regras de jogo claras e conhecidas, ao passo que na empresa familiar vivem com o medo de algum membro da família achar que estão de olho na sua esposa, ou de enfrentar o fundador num dia em que o homem acordou de pé esquerdo.

Assim, para atrair executivos profissionais à empresa familiar é mister que se ofereça:

1. Garantias na cultura da empresa que indiquem que suas chances de subir na hierarquia não estão bloqueadas por familiares menos competentes que ele mesmo (normalmente esta garantia só é aceita quando não há mais do que um ou dois familiares envolvidos na gestão do negócio);
2. Oportunidade de agir com grau interessante de autonomia. Nas multinacionais há uma asfixia de normas e procedimentos rígidos, que

desmotiva o executivo mais ousado ou criativo. Por outro lado, é essencial que o empresário não fique com sua respiração ofe-gante na nuca do executivo. É preciso aceitar erros e desvios de caminho no começo para deixar o profissional achar o seu próprio espaço;

3. Mostrar oportunidade de ascensão rápida. Nas multinacionais a vantagem do plano de carreira é parcialmente anulada, seja pelo longo período de espera, seja pelo trânsito de executivos competentes na frente, até chegar a posições de efetivo comando;
4. Chance de envolvimento e participação nos rumos e resultados da empresa, o que é difícil nas empresas internacionais, por estarem seus postos de comando em outro país.

Este é o Quem-É-Quem dos grupos de comando na empresa brasileira. A divisão em três obedece apenas a uma necessidade semântica de classificação. Não vale a pena ficar debatendo se não haveria divisões melhores, ou se não há de fato pessoas que são 28 por cento empreendedores, 64 por cento empresários e 8 por cento executivos. É claro que todos esses bichos são híbridos, tanto que procura-se desesperadamente achar o executivo empreendedor. O importante é usar essa classificação genérica para localizar o estágio de desenvolvimento da empresa e procurar um balanço interessante das três classificações.

Como é a tal profissionalização da empresa familiar?

Difícil. Penosa. Dois passos para a frente e um para trás.

De qualquer forma, cada caso é um caso, e não tem certo ou errado. Cada empresa tem de achar o ponto onde a sensação de conforto da família, dos executivos e dos empregados seja adequada. Para cada empresa este ponto é outro na escala. Correndo o risco de ser pretensioso e didático sobre um assunto que não tem respostas corretas, proponho abaixo para estudo e pensamento um roteiro de profissionalização de empresa familiar que tenha como objetivo a sobrevivência e prosperidade da empresa a longo prazo. Os passos parecem ser mais ou menos os seguintes:

1. Conscientizar a família de que isto é uma necessidade. Esta talvez seja a parte mais difícil, mas se pelo menos o homem-chave principal não estiver 70 por cento convencido, aborte o processo e economize o brutal desgaste que se seguirá se houver insistência;

2. Havendo uma conscientização mínima, a família e o principal membro dela na gestão devem coordenar o processo. Um consultor pode ajudar bastante, mas uma das suas principais atribuições será a de ser *baby sitter* desse homem, que passará necessariamente por fases de grande dúvida e até depressão e que precisará de alguém que segure a sua mão nesse período. Se essa pessoa-chave não coordenar o processo, sentirá que estão arrancando-lhe das mãos algo que ele não quer ceder. Além disso, ele não procurará por conta própria novas atividades que substituam a antiga, o que piorará consideravelmente a transição;
3. Deve haver muita determinação da pessoa-chave da família em consumar a transição. Se para ele a boa convivência com a sogra (acho que comecei com um mau exemplo) ou, digamos, o cunhado, sogro ou primo for uma necessidade fundamental para sua estabilidade familiar, e isso for mais importante, então também não vale a pena continuar o processo;
4. Existindo a determinação e coragem de prosseguir com a empreitada, o próximo passo é começar um programa de dissociação empresa/família (calma, não chegou a hora de contratar o vice-presidente da Tiosam Corporation do Brasil ainda). Nesse programa tira-se empregados da família da folha, coloca-se cota-limite de gasolina para os carros (que são reduzidos em número e não incluem carros de esposa e filhos), passa-se a não mais cobrar viagens da empresa a não ser quando sejam somente para negócios, deixa-se de usar serviços da empresa em benefício próprio e, quando usados — exemplo: caminhão da empresa que leva móveis da família para a fazenda —, faz-se o uso fora do expediente de trabalho pagando gasolina, motorista e taxa de quilômetro rodado.

   Enfim, os exemplos são intermináveis. O essencial nessa fase é que se sinalize claramente para a organização que a empresa não é serviçal do patrão, e que ele tem respeito profissional por ela;
5. Dada a sinalização, procede-se aos ajustes internos de pessoal. Não vale a pena contratar ou promover executivos profissionais se ainda houver posições injustamente ocupadas por membros da família. O melhor é fazer um plano em que cada membro da família — e aqui incluem-se os antigos de casa que estão no cargo por razão de velha amizade com o fundador — é levado, em poucos anos, a posições onde não se envolva no dia-a-dia, ou volte ao seu real nível de competência. Sim, é

preferível ter quatro primos e um cunhado no cargo de vice-presidente sem pasta, ganhando um dinheirão para não fazer nada, do que tentar usá-los em funções efetivas onde custam muito mais à empresa por impedir sua gestão profissional. Pelo menos como vice-presidente você sabe o custo exato de cada galho de sua árvore genealógica.

Para avaliar a real competência de cada um deles há inúmeros meios. Um deles é o instrumento "Avaliação por Subordinados", descrito adiante neste livro. Outros métodos incluem contratação de consultor para fazer uma avaliação imparcial. É essencial no processo que o homem-chave da família saiba conviver com a verdade, se não ele irá dispensar no ato os serviços do consultor que disse que seu filho, bem humm..., ele se daria melhor como "vice-presidente executivo do grêmio dos empregados", sabe?

6. Uma vez completada esta fase e com um plano para cada um dos membros da família e "empregados", fazendo o possível para jogar aberto com eles, é hora de instalar alguns procedimentos e conceitos básicos (não chegou a vez ainda do vice-presidente da Tiosam? Calma, já vamos chegar lá...).

   Poucas pessoas são tão visceralmente contra normas e procedimentos quanto este humilde interlocutor que vos fala, mas nessa fase um mínimo deles deve ser usado como veículo de transição (depois de usados para este fim, compre um triturador e alimente-o).

   Trata-se de procedimentos sobre assinaturas de cheques, níveis de responsabilidade e autoridade, grau de espaço de atuação de cada cargo-chave através de descrição de cargo etc. Uns dez a quinze instrumentos desses devem ser suficientes. Lembre-se de que se uma empresa de Organização e Métodos for contratada para fazer isso, você não escapa com menos de doze normas, mil e cento e oitenta e quatro procedimentos e duas mil, oitocentas e setenta e seis instruções de caráter temporário. Proponho um máximo de quinze. É suficiente.

   Se os executivos que forem contratados ou promovidos não contarem com estes instrumentos *a priori,* várias coisas podem acontecer:

   • Aquele que assumir poderá logo fazer suas próprias pilhas de normas e procedimentos, e níveis de autoridade que lhe dêem uma chance de se vingar das ocasiões em que esteve do lado receptor deste estilingue corporativo;

• O novo ocupante de cargo-chave poderá ter uma tendência natural de fazer grandes mudanças no que já existe para impor sua marca e também para provar que sua admissão era fundamental para o futuro da empresa;

• Candidatos aos cargos-chave verão logo que não há nada de concreto implantado em termos de profissionalização, e pensarão com razão que a chance de o processo de transição falhar e ele estar de volta no mercado de trabalho é relativamente alta;

7. Implantadas, disseminadas e testadas essas primeiras ferramentas de mudança, é hora de começar programas de participação dos gerentes, supervisores e chefias nas decisões da empresa. A constituição de grupos-tarefa, a convocação de reuniões regulares que envolvam níveis menores, e a consulta mais constante a níveis inferiores atingirá os seguintes objetivos:

   • Mostrará que o espírito de descentralização é sério;

   • Trará contribuições de lugares nunca imaginados e treinará o meio da pirâmide em mares nunca dantes navegados;

   • Fará brotar várias pessoas internas que podem ter pelo menos 70 por cento das características que são necessárias nos postos-chave (mais a frente este livro trata da questão da "Regra dos Setenta");

8. Uma vez começada com efetividade esta fase, é hora de fazer uma estrutura de cargos e poder, com avaliações salariais de cada cargo-chave e perfil da pessoa necessária. Este instrumento servirá também para avaliar imparcialmente a utilização dos membros da família. Basicamente ele descreve as características de escolaridade, conhecimento técnico, de línguas, de relacionamento interpessoal e características de personalidade que o ocupante do cargo deve ter. Cada item deve ter um peso, e durante a avaliação uma nota deve ser dada e multiplicada pelo peso. A "Regra dos Setenta" consiste em avaliar também pessoas que já existem na organização e, caso atinjam ao menos 70 por cento dos pontos, promovê-las em detrimento do candidato de fora que atinja 92 por cento. Isso é essencial para a credibilidade da empresa, e boa parte dos 30 por cento restantes ele adquirirá no cargo, enquanto o candidato de fora é uma incógnita completa.

   O leitor deve estar pensando: "Xii, quer dizer que precisa avisar pro vice presidente da Unclesam que fica pra outra vez?" É isso mesmo.

Raríssimos transplantes de executivos bem-sucedidos em empresas multinacionais ou de grande porte funcionam bem. Costumam gerar anos de atraso na espera para ver se dá certo, muitas vezes envolvem contratos de trabalho que são perigosos para a empresa (quando não para as duas partes), e sempre incluem uma paralisia temporária da organização enquanto ela espera para ver o jeitão do novo chefe.

O melhor é achar um equilíbrio entre as promoções internas e as contratações externas, uma vez que há necessidade de sangue novo num processo como este e nem todos os homens que se precisa podem estar dentro de casa. Sobretudo se a tônica dos últimos anos foi a de um funcionamento familiar, que, como já visto afasta os profissionais de maior ambição. Muitos casos de profissionalização são conduzidos através da contratação de um diretor-superintendente ou similar, que fica responsável por todo o processo. O risco é elevadíssimo e o processo, mesmo quando aparentemente se completa a contento, às vezes somente indica que a empresa foi muito bem adaptada às necessidades operacionais daquele indivíduo contratado. Quando isso é verdade, e já que não é uma coisa ostensiva, o problema só irá surgir se um dia aquela pessoa for embora ou a família estiver insatisfeita com o seu desempenho.

Esta é uma maneira de lavar as mãos do problema, mas acaba somente adiando a questão por alguns anos, ao invés de resolvê-la.

9. Uma vez implantado um roteiro de profissionalização (este é apenas um ponto de partida para discussão), é hora de reclinar-se na cadeira, colocar os pés em cima da mesa e cruzar os dedos.

   Os processos que passaram pela alta mortalidade infantil dos itens acima poderão facilmente falecer na adolescência, que é a fase na qual o empresário quer estar presente em quase tudo. "Garantir que o processo de transição se complete a contento", foi o que o presidente Figueiredo disse que estava fazendo na sua gestão, e acabou provando a todos, com exceção de si mesmo, que era perfeitamente dispensável. Não seja um Figueiredo dessa forma. Se quiser dar uma de Figueiredo, monte um haras e saia por aí a cavalo.

E se for só sucessão?

Em primeiro lugar, não devemos usar a palavra "só" quando estamos nos

referindo a casos de sucessão. Poucas coisas são tão complexas. Em segundo lugar, leia novamente os acima listados "NOVE PONTOS CARDEAIS DA TRANSIÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR PARA UMA ORGANIZAÇÃO PROFISSIONAL", que você pode chamar de "NPCDTDUEFPUOP" para facilitar. Gastou-se uma lábia danada para listá-los, o que indica que, pelo menos em parte, valem também para casos de sucessão.

Os cuidados adicionais na sucessão de um empreendedor ou empresário são:

1. Que haja disposição, conscientização ou necessidade do homem-chave de fazer a passagem do cargo principal a outra pessoa. Existem fundadores com 88 anos de idade que não vêem necessidade nenhuma, e quem é que tem coragem de convencê-los?
2. Que o sucessor tenha uma paciência de Jó. Isso parece brincadeira, mas é fundamental.
3. Que as regras do jogo e o tempo de cada etapa estejam dolorosamente claros.
4. Que se saiba o que vai ser feito com o tempo que sobrará ao homem-chave quando ele for promovido a ex-homem-chave.

Quando a sucessão acontece dentro da própria família, por exemplo pai/filho, e a questão de profissionalização não está em jogo, as condições são diferentes. As questões que estarão no ar são mais ou menos as seguintes:

1. O homem-chave acha difícil imaginar como a empresa viverá sem ele na ativa.
2. Ele tem afeição pelo sucessor, mas também acha que santo de casa não faz milagre e, como conhece todo o passado do sucessor, inclusive as questões menos atraentes, não o vê com o mesmo respeito que seria útil que existisse.
3. O sucessor quase sempre acha que a sucessão está acontecendo tarde demais, e tem pressa em consumá-la.
4. O sucessor acha que o homem-chave tem vários defeitos e enxerga-os com mais clareza do que suas qualidades, e aguarda com ansiedade a oportunidade de demonstrar à organização que ele é mais dinâmico, justo e objetivo que o homem-chave.

Em virtude dessas questões, o exercício da sucessão é de grandes marchas e contra-marchas. O sucesso virá da conscientização por parte dos dois de que o homem-chave abrirá mão do poder muito mais tarde do que ele prometeu, e por parte do sucessor de que os verdadeiros méritos de homem-chave não estão no placar agora, mas ficarão claros com o tempo.

E agora, José?

Agora as cartas estão na mesa. Os capítulos seguintes têm a pretensão de propor um modelo brasileiro de gestão. Tentam levar em conta as particularidades do país e procuram usar o melhor de cada modelo já existente.

Quer dizer que decidindo continuar com a família no poder não vale a pena ler o resto? Não vamos radicalizar. Provavelmente a empresa profissionalizada faça melhor proveito de um modelo como o proposto, mas como conselho de velho e canja de galinha não fazem mal a ninguém, a Mamma também pode querer trocar o antepasto por uma canjinha.

7

Filosofia na Empresa Vamos Ser Práticos?

Dê uma lidinha em dois exemplos de declaração de princípios que recortei do jornal:

COMPANHIA TUDOCERTINHO INDÚSTRIA E COM.
DE CARTÕES DE NATAL LTDA.
DECLARAÇÃO DE PRINCÍPIOS

1. Nosso maior ativo é o nosso funcionário.
2. Nossa maior prioridade é o cliente.
3. Nossa maior preocupação é a ética e a seriedade nos negócios.
4. Nosso maior objetivo é a qualidade.
5. Nosso maior empenho é cuidar do produto até sua morte por causas naturais.

A DROGA FARMÁCIAS REUNIDAS S.A.
DECLARAÇÃO DE PRINCÍPIOS

1. A empresa dará condições de emprego iguais a

todos, brancos, negros, mulheres e deficientes físicos, nesta ordem de prioridade.

2. A empresa respeita todas as religiões. Judeus,

maometanos e zen-budistas são encorajados — conversão ao catolicismo não é obrigatória durante o prazo de experiência.

3. O produto da empresa é sempre de qualidade — mesmo que o cliente não concorde.
4. O fornecedor da empresa é um parceiro importante — sempre que ele tiver a melhor qualidade, menor preço e entrega mais rápida.
5. A seriedade é fundamental para a empresa — propina para comprador do cliente só com Nota Fiscal de Serviços.

Não saia correndo para comprar o Estadão de domingo — talvez não seja verdade que saíram publicados no jornal... Bom, de qualquer forma, o recado está dado: ninguém faz declaração de princípios que não coincida com o que o leitor quer ouvir dela.

Mas, se isto é verdade, qual o sentido de ter ou publicar uma lista inócua como esta? Talvez venha como surpresa para muitos, mas há empresas que seguem grande parte do que publicam nas suas declarações de princípios, ou credos, como são também conhecidos.

Credos e cruiz-credos

Uma maneira eficaz de fixar o modo de pensar da empresa, enraizando-a na cultura, é a declaração de princípios. Porém, só vale a pena tentar se a chance de segui-la no cotidiano é de pelo menos uns 80 por cento.

Credos não deixam de ser os ideais de uma empresa, e por isso muitas vezes incluem frases e conceitos que nem sempre são possíveis de serem praticados com religiosidade. Isso invalida o credo e faz com que ele já nasça prostituído? Não, ainda é muito melhor ter uma lista de dez mandamentos da empresa para seguir do que não sinalizar para toda a organização o que são seus ideais.

O credo tem uma ligação umbilical com a cúpula no começo de seu uso. Muitas vezes é o fundador ou alguns altos executivos que decidem implantar este veículo de comunicação. Normalmente eles são também os primeiros a quebrá-lo, porque estão na posição mais delicada da empresa nesse sentido.

Por outro lado, é perfeitamente possível, mas deveras trabalhoso, compor a

declaração de princípios da empresa através de uma metodologia participativa, talvez indo até o chão da fábrica. Não conheço nenhuma assim. Fizemos um esforço na empresa para criar uma que envolvesse o máximo de pessoas, e conseguimos chegar apenas à participação de cerca de quarenta dos principais executivos. Mesmo assim, tomou mais de um ano de discussões esporádicas para materializar. Em relação a cada frase foram feitas as seguintes perguntas:

1. Exercemos esse princípio na prática?
2. Se não exercemos, podemos assumir o compromisso de fazê-lo com o tempo?
3. Isso é um ideal, ou é factível no dia-a-dia?
4. Se envolver uma questão crucial, ou muito" dinheiro, vamos poder cumprir esse princípio?

O exercício foi demorado e complexo. Ao fim emergimos com um credo próprio. Hoje, passados alguns anos, a vasta maioria dos executivos da empresa concorda que evoluímos muito e fizemos uso dezenas de vezes de nossos princípios para decidirmos uma questão. Também os quebramos várias vezes, mas muito menos do que no passado. Hoje, somente após vários anos, é que a empresa vai começar a divulgá-los. Testá-los antes de divulgar, fomos descobrindo, é uma maneira muito mais segura do que fazer estardalhaço assim que ficam prontos.

Porém, o processo é efetivamente interessante e de grande valor a longo prazo. Não desanime só porque é filosofia. Como dizem os gringos, "Try it, you'll like it!".

E filosofia em relação às pessoas? Funciona?

Um dos pontos fortes de credos ou cultura de empresa é a necessidade de eles permearem a organização e dizerem claramente que "aqui vale a pena trabalhar porque há justiça". Se houver uma sensação de que a admissão ou promoção não depende exclusivamente de mérito, a credibilidade junto aos funcionários estará perdida.

Apesar de ser uma verdade óbvia e reconhecida, a admissão ou promoção por critério injusto é a regra na empresa moderna. Inclusive nas que têm princípios claros a favor da justiça.

Isso quer dizer que o ser humano, personificado no chefe, é um bicho

injusto? Talvez não necessariamente, mas, se a empresa e sua cultura não forem enfáticas e obsessivas nessa questão, aparece tanto o lado obscuro do ser humano quanto o ser humano obscuro na empresa. Afinal, cultura é uma questão de estatística. Se 20 por cento dos funcionários foram contratados ou promovidos em condições consideradas injustas, qual a chance de moral na empresa? E não são estas mesmas admissões ou promoções injustas que chamam a atenção e são largamente comentadas?

Uma promoção justa é dispensada no ato com um comentário do tipo: "Até que enfim reconheceram o Josevaldo, não?", e fim de papo. Agora, a Sandrinha — que foi promovida após ser vista seguindo o carro do gerente depois do expediente —, esta não se recupera nunca mais, e será assunto toda vez que despontar no final do corredor.

Política de justiça na área de pessoal é como conceito de qualidade no cliente — demora anos para construir e desaba num só incidente.

Para avaliar a justiça de uma política de pessoal é só visitar uma empresa e passar os olhos pelos escritórios. Empresa que tem muita mulher bonita ou muito homem bem apessoado tem uma política de pessoal injusta. É líquido e certo. Por quê? Porque a estatística está contra eles. A estatística de quem lê currículos e entrevista pessoal é quase óbvia — não mais do que uma ou duas pessoas em trinta são bonitas ou bem apessoadas. Bem vestidas, bem cuidadas, até que são mais, talvez metade dos trinta. Se isso é verdade — e é só perguntar para qualquer funcionário de um departamento de recrutamento e seleção —, uma empresa que tem muita gente bonita tá mexendo com os critérios. Isso pode ser explícito, requerendo "boa aparência" com nota alta no perfil do candidato, ou pode ser implícito porque a empresa criou um viés a favor da aparência pessoal.

De qualquer forma, a idéia de que a aparência pessoal é importante num cargo, qualquer que seja, é balela. Como se sabe, os profissionais da área de vendas, relações públicas e assemelhados sustentam que um cliente não gosta de receber uma pessoa que não esteja bem vestida e não seja agradável de se ver, e insistem que o vendedor, a recepcionista e o assistente técnico são cartão de visita da empresa e precisam ter boa aparência. Alguns baseiam-se na IBM, Procter & Gamble e tantas outras que já há décadas determinam ou preferem que todos os homens usem camisa branca e terno azul, as mulheres vestido, e assim por diante. Balela. Isso vem da sensação de insegurança de um ou de outro fundador ou executivo, e acaba se enraizando na empresa sem que ninguém conteste.

Talvez até fosse verdade que, no caso de dois vendedores com idêntico

grau de competência, o mais bem apessoado levasse vantagem. Porém, a vantagem que vem de ter aparência melhor só existe porque é uma característica relativamente rara.

Ou seja, se todas as empresas só tivessem vendedores com cara de Nuno Leal Maia, essa discussão desapareceria. O que prova que, ao determinar que boa aparência deva ser uma das características do candidato a determinado cargo, a empresa está inconscientemente decidindo fazer sua escolha com base num universo de candidatos muito menor. Por isso, sem perceber, está diminuindo sua chance de contratar o mais competente para o cargo. Como poucas empresas param para pensar nisso, fica parecendo que é possível ter a mesma qualidade de candidato fazendo algumas exigências como esta. Balela. Algumas características, por serem essenciais, podem e devem reduzir o universo da escolha — falar línguas num cargo de exportação, por exemplo. Agora, se as características redutoras do universo de candidatos forem ampliadas com itens desnecessários e arcaicos como boa aparência, a chance matemática de achar o candidato certo para o cargo cai dramaticamente. Façam as contas.

Esta questão serve para repensar políticas de pessoal, que quase sempre contêm preconceitos que vêm com o tempo. Recepcionista é cartão de visita da empresa — ora, que tontice. Que cliente, fornecedor ou banqueiro já decidiu cancelar seu relacionamento com a empresa que está visitando pela primeira vez, ao ver uma recepcionista feiosa na chegada? Que comprador já deixou de comprar de algum fornecedor porque o vendedor que veio visitá-lo tinha a cara marcada de espinhas?

Preocupar-se para que as pessoas da empresa estejam com roupas limpas e mãos lavadas pode até ser defensável, da mesma maneira que ninguém gosta de escorregar nas cascas de banana no corredor do escritório. Agora, "ter boa aparência" só me parece defensável quando é item de perfil de cargo de Miss Universo. O resto é balela.

E mulher, negro, deficiente físico e outros cidadãos de segunda classe?

A discussão acima só serviu para levantar a questão da discriminação na empresa de hoje. O preconceito que existe contra negros, mulheres, deficientes, menores sem família e outros grupos socialmente ou educacionalmente discriminados no mundo profissional é vexaminoso. Pior ainda porque ocorre muitas vezes no nível do subconsciente, ou embutido no sistema. Por isso é tão difícil de ser combatido.

Por que o número de representantes dessa categoria em grupos de gerentes

ou executivos é tão irrelevante ou até inexistente? A resposta é óbvia — o filtro já é feito no seio da família, na escola, depois na universidade, e por último na empresa. Quer dizer que a empresa não é culpada, porque aparecem tão poucos representantes preparados deste grupo que a chance estatística de se ter um como gerente é essa miséria mesmo? A resposta é: 40 por cento sim. Os outros 60 por cento dependem da empresa. Afinal, ela mesma treina pessoas, seleciona indivíduos para o progresso profissional e muito mais.

Apesar de defender o ponto de vista de que o machismo é quase tão forte nas mulheres quanto nos homens, acredito ser função da empresa procurar um equilíbrio na sua política de pessoal, porque ignorar estas questões hoje, só porque não atingiram um nível preocupante, é desleixar em relação ao futuro. Cada vez mais as pessoas vão procurar lugares para trabalhar que sejam justos nas suas decisões de pessoal e, como isso demanda muitos anos, já está atrasado quem começou a se preocupar com o assunto agora.

Como é **que faz — coloca nos princípios?**

Ah, se fosse simples assim. Por sinal, se faz parte da cultura e a empresa é reconhecidamente justa, não precisa colocar, não. Use esse espaço para outra coisa.

Reconhecendo a complexidade da questão, nossa empresa decidiu, um belo dia, agir sobre a questão. Primeiro, fez constar dos princípios, pois reconhecia que não era justa nas promoções que aconteciam na prática. Segundo, resolveu trabalhar com o grupo das mulheres, que eram o subgrupo prejudicado mais numeroso. Foi assim:

1. Decidiu-se que a única maneira de discutir a questão a discriminação da mulher era começar por discriminá-las. Foi decidido fazer a I Convenção da Semco-Mulher. Êta discriminação — só participava mulher.
2. No dia em que os ônibus estavam para sair das fábricas para a Convenção, as mulheres da sede, reunidas no pátio do estacionamento, olhavam para cima e, para o espanto geral, viam as janelas dos quatro andares lotadas de cabecinhas risonhas e curiosas: "Vai fazer piquenique, hein, belezoca?", "Nossa, como eu queria ser mulher", e outros tantos comentários que se somaram aos risos e assobios.
3. A Convenção se realizou num hotel fora da cidade, e as seguintes colocações foram feitas às mulheres:

• Essa é a primeira e última vez que a empresa toma uma atitude a favor do grupo de mulheres. É uma atitude discriminatória e paternalista, mas tem a sua razão de ser — por uma única vez.

• A empresa cede este espaço e tempo para esse grupo, e cederá o tempo e o espaço que acharem razoável daqui para a frente, mas não moverá uma palha a não ser que seja requisitada a fazê-lo.

• A conquista de um espaço de trabalho e de poder para a mulher na empresa é uma tarefa e um problema das mulheres. O homem precisou cerca de 60 000 anos, dos quais pelo menos 300 deles de forma consciente, para relegar a mulher a segundo plano. Portanto, não esperem que ele abra mão deste trabalhão num piscar de olhos, e nem peçam a ajuda ativa do homem — isto é pedir para o lobo tomar conta das ovelhas.

Não é preciso dizer que na empresa, onde só tinha sobrado homem, já que até telefonista, faxineira e copeira tinham ido a Convenção, o ambiente estava como o diabo gosta. A ordem só retornou na segunda-feira, quando a mulherada voltou e reassumiu seus postos, mas com um certo brilhinho no olhar que não tinham antes.

Daí para a frente a coisa seguiu seus próprios rumos. Começou com reuniões semanais de uma hora em cada unidade, com os inevitáveis casos de chefes que achavam alguma coisa urgente para a moça fazer exatamente na hora da tal reunião das mulheres, e houve até um pega que teve que ser apartado pelas mulheres. Coisas da democracia.

Enfim, o processo está detonado. As áreas atingidas vão desde o obrigatório (creches para os filhos), passam pelo trivial (melhoria do ambiente de trabalho), esbarram no desconhecido (total reforma hidráulica dos banheiros da sede para acomodar duchas para "aqueles dias do mês") e finalmente chegam ao objetivo (as mulheres avaliam cargos abertos para ver se uma delas não está apta a preenchê-lo, organizam treinamento específico para as mulheres para que possam subir na hierarquia, fazem formulários para saber o que cada mulher da empresa pretende ser daqui a cinco anos, e muitas outras coisas).

Resultados práticos começam a aparecer, a exemplo da contratação de uma engenheira de projetos na área de mecânica pesada, objeto de inúmeros debates com o grupo de mulheres e perda de horas de sono do gerente de Engenharia até que a decisão de admissão fosse tomada. Algo parecido aconteceu com uma engenheira de vendas de torres de resfriamento.

Fazer justiça na política de pessoal pode parecer desnecessário ou exagero para alguns. Acredito que estes mesmos "alguns" farão parte daqueles que, no mercado de trabalho dos anos 90, irão desabafar: "tá difícil achar gente boa hoje em dia..."

E a segurança no emprego?

A maioria dos empresários não vê saída para o equacio-namento de longo prazo de um nível estável de pessoas na organização. Vêem como inevitável o constante sobe e desce de empregos, acompanhando a maré do mercado.

Acontece, porém, que há muito que a própria empresa pode fazer para reduzir essas flutuações. Para isso é essencial que a cúpula da empresa reconheça o efeito dramático que as flutuações exercem sobre a motivação, a sensação de segurança e a produtividade de seus funcionários. A grande maioria dos empresários aceita que há conseqüências, mas tende a minimizá-las pesadamente. Convencem-se de que é um fato da vida, e acomodam-se nessa linha de raciocínio.

A verdade é que a empresa tem muito a ver com isto. Quem aceita navegar as ondas da conjuntura com altos e baixos do nível de empregados já está cortando um dedinho da mão cada vez que passa por um ciclo importante. Agora, o empresário que pratica a rotatividade por política corta um braço inteiro fora, e se sente tranqüilo de que era a única coisa a fazer.

As recomendações para criar um ambiente de segurança no emprego, condição necessária para motivação, produtividade e sobrevivência de longo prazo, seguem mais ou menos a seguinte linha:

1. Resista bravamente à tentação da rotatividade. Motive os funcionários a participar da problemática que faz com que os salários deles estejam altos demais no momento. Confrontados com a rotatividade e tratados com respeito e franqueza, eles proporão redução de jornada de trabalho com a mesma produção, aumento da função de cada um, remanejamento dos recursos ou uma dezena de outras soluções que a cúpula não tinha imaginado possível.
2. Não contrate pessoas para trabalho em produtos que se sabe serem de curta duração ou de ciclo de vida temporário. Abrir uma divisão de bambolê sem saber o que fazer com a linha depois pode ser estratégia de enriquecimento veloz eficiente, mas é coisa de aventureiro, e

aventura não tem futuro — só presente.

3. Meca a conjuntura com ponderação. Durante o plano cruzado do Funaro, nosso Conselho debateu longamente e com posições variadas se deveríamos admitir mais funcionários para dar conta do enorme aumento de carteira. Foi decidido que só seria feito nos casos em que se achasse que haveria lugar para o nosso funcionário se a demanda voltasse aos patamares originais. A empresa quase não fez admissões, e possivelmente perdeu parcelas de mercado com isso. Porém, deixou de dispensar na ressaca do ano seguinte, e acabou ganhando na produtividade dos funcionários e aos olhos de clientes ou fornecedores. A maior parte das empresas contratou desesperadamente, e devolveu ao mercado a maior parte destas pessoas no ano seguinte, gerando insegurança, desmotivação, e mostrando que oportunismo e estratégia de longo prazo são quase sempre incompatíveis.
4. Segure com a mesma mão de ferro as admissões tanto nos tempos bons quanto nos ruins. A tendência óbvia é centralizar e controlar as admissões de pessoal e aumentos de mérito na retração dos negócios, e relaxar os controles quando tudo vai melhor. É outro erro de longo prazo lamentável. É durante este período que se volta a ter uma secretária por executivo em vez de uma para cada dois.

   Nesta época boys, motoristas, manobristas, analistas de O&M e sistemas, funções staff em marjceting e na produção, recepcionistas, e uma miríade de cargos são reincorporados, só para serem reavaliados novamente na baixa. Ficar magro durante as fases boas é fazer gestão com olho no futuro. Ficar magro durante fases de falta de alimento qualquer gato de rua fica.
5. Não promova e nem dê aumentos de mérito sem muito cuidado. A tendência de ser generoso quando há um pouco mais de caixa é fatal a longo prazo. Esta mesma pessoa que ficou feliz com um belo aumento poderá integrar listas de corte no futuro, quando o mercado não evoluir com a mesma generosidade. O que parece uma contenção desnecessária agora será devidamente entendido como uma política responsável de longo prazo pela mesma pessoa, quando ela fizer dez anos de casa. Explique com franqueza e mostre os números a estas pessoas para evitar nove anos de cara feia...

A empresa por acaso deve satisfação aos funcionários?

Vira e mexe esta pergunta aparece quando se decide explicar ou compartilhar alguma coisa com os funcionários. A origem da pergunta está na insegurança pessoal enraizada de muitos dos executivos que chegam a posições elevadas na empresa sem preparo suficiente.

Quando decidimos compartilhar os resultados financeiros mensais com todos os funcionários, vários executivos se assustaram. "Se continuarmos nessa toada vão acabar querendo informações sobre tudo — vamos perder a autoridade. Se deixar, algum dia vão querer saber os nossos salários!"

Fizemos a primeira reunião de discussão dos relatórios com comissão de fábrica, diretores do Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo, do Sindicato do ABC e membros do DIEESE. Havia vinte e cinco pessoas na reunião. Feita a exposição do motivo da reunião e mostrados os números, veio a primeira pergunta: "Quanto ganha um diretor?". Respondemos. O susto foi generalizado. Daquele dia em diante nossos gerentes ficaram conhecidos pelos peões como "marajás". Democracia é isso aí.

O que ficou claro para os executivos era uma coisa só — se o executivo tem vergonha do salário que ganha é porque não merece ganhar aquilo. Se merece, é perfeitamente capaz de demonstrar que o mercado paga isto, que ele passou anos estudando em faculdades ou fazendo cursos, é capaz de mostrar os tamanhos dos números com que mexe, quantos subordinados tem etc. Tem que ter orgulho do que ganha. Folha confidencial é para quem não consegue olhar no espelho e repetir com convicção: "Vivo num sistema capitalista que remunera em escala geométrica, subi na pirâmide por inúmeras razões, sou competente e mereço o que ganho".

Colocada com coragem esta questão, o executivo está desvirginado. Agora ele não mais pensará que está dando "satisfações" desnecessárias aos funcionários, mas perceberá que este grupo tem muito a contribuir se convidado a isso. Num movimento reivindicatório que houve em nossa fábrica do Ipiranga, o argumento de que os funcionários não deveriam paralisar a fábrica porque aquela unidade estava com prejuízo, e não poderia dar aumentos ficou extremamente dificultado pelo fato de que sabiam (nós mesmos havíamos informado) que os gerentes daquela unidade tinham ganho gratificações naquele trimestre. Explicar que os gerentes ganhavam gratificações para melhorar o resultado, mesmo que a unidade continuasse com prejuízo, não foi fácil, e demandou dezenas de horas de debate e assembléias com todos os funcionários. Para jogar o jogo da democracia é preciso bancar o curto prazo em prol do longo prazo. Se lembrarmos que a sobrevivência através dos tempos significa trocar o

útil no momento pelo necessário no futuro, a coisa vai. Caso contrário, parece dinheiro jogado pela janela.

E o sindicato nessa?

O sindicato é um dos poucos agentes de mudanças legítimos desse país. Isto não quer dizer que todo sindicalista é sensato e bom para o país. Também não quer dizer que a linha do sindicato seja razoável. Apenas quer dizer que fazer de conta que sindicato não existe, ou tentar derrotá-lo sempre que possível e mantê-lo longe da fábrica, não é boa política. Não vamos esquecer que o maior problema da avestruz que enfia a cabeça no chão não é a falta de visão, mas sim que o seu traseiro fica sendo um enorme alvo imóvel.

Toda vez em que adquirimos uma empresa ou começamos uma nova fábrica, o sindicato local é convidado a nos visitar e a sindicalizar quem quiser. Diretor de sindicato é sempre bem-vindo para um cafezinho e tem tribuna livre no refeitório, se quiser falar. Isso é tentativa de transformar sindicalista em amiguinho da empresa? Antes fosse. Já abrimos a fábrica para manifestações contra a empresa que acabaram resultando em greve. Já recebemos com cortesia comissões de fábrica e sindicalistas para dizer não a dezessete de dezenove itens reivindicados. Moral da história: dialogar e reconhecer a existência um do outro não significa concordar, aceitar, transigir ou coisa alguma. Significa apenas que a empresa reconhece a importância do movimento operário, a força da renovação do sindicalismo, mas que se reserva o direito (e o usa sempre) de estar em franca confrontação com as opiniões e reivindicações dos mesmos. A única coisa que não queremos é ter o traseiro em posição de alvo imóvel. Quem segura os sindicalistas do portão da fábrica pra fora, quebra piquetes com polícia, não aceita sindicato nas comissões de fábrica (e nem comissões de fábrica) que se cuide. O melhor é comprar numa loja de esportes uma calça com fundilhos reforçados.

E a ética nos negócios? Existe isso?

Falar de filosofia enseja falar de ética. Recentemente o professor João Bosco Lodi, preocupado com a questão, resolveu promover um seminário sobre o assunto. Profissional conhecido, com muita experiência em seminários, colocou anúncios e mandou 2 000 malas diretas. Teve de cancelar o seminário por receber apenas quatro inscrições. Êta mundo véio. É a mesma questão de sempre — o futuro.

Num país como este, quem é que está preocupado com ética e futuro? Não está, mas devia estar. Talvez os quatro inscritos façam parte dos 5 por cento que estarão melhores daqui a cinqüenta anos.

Apesar de haver dúvida se o monsieur De Gaulle disse que o Brasil não é um país sério, com certeza concordaria com a frase. Porém, como é que se reverte esse estado de coisas? O leitor dirá: mudando o governo, colocando líderes sérios, fiscalizando as estatais... chega! Já sabemos. Enquanto isso, o certo é continuar vivendo como vivemos porque uma andorinha só não faz verão, certo? Errado. A empresa é um forte agente de mudança, pouco utilizado. A mudança começa em casa mesmo. Mas não é necessário dar uma de santinho. É só saber que sua empresa está melhorando ano a ano. O que interessa é a tendência e a seriedade de propósitos.

Os empresários são culpados em boa parte pelo incentivo à corrupção no país. É só imaginar um pequeno empresário que abra um negócio pela primeira vez e se depare com a complexidade que reina no mundo dos regulamentos que asfixiam a empresa.

Muitos empresários começam seu negócio sem entender bem todas estas questões, sem intenção de burlar tantos regulamentos. Ocorre que, ao primeiro contato com um contador ou colega empresário, fica sabendo que "todo mundo faz" um mundo de coisas que, apesar de ilegais, são condições quase básicas para se manter no negócio. É do contato permanente de empresários uns com os outros que surge a idéia de que aqueles procedimentos que pareciam incômodos à primeira vista são realmente cotidianos.

Por parte das autoridades o assunto é mais sério ainda. Há, no governo, a troca constante da cúpula diretiva, mas a mudança dos níveis médios e inferiores é coisa raríssima. Assim, os fiscais corruptos das autarquias, secretarias e ministérios, que representam a grande maioria, continuam impunemente conduzindo suas negociatas e impropriedades, protegidos pela indisposição do político de mexer com coisa tão enraizada. O número de fiscais que recebe três salários mínimos e viaja anualmente de férias para a Europa é assustador.

Na verdade, pouca coisa é tão institucionalizada no Brasil quanto a pequena corrupção. Ela é tão integrante da cultura nacional quanto o carnaval e o futebol. Assim, não é raro o empresário basicamente honesto que se vê na contingência de dar uma propina a um fiscal da Prefeitura para evitar a interdição de seus escritórios, um presente para o comprador de uma estatal para assegurar uma encomenda vital para sua indústria, ou uma gratificação anual para a associação dos fiscais da Receita Federal para evitar fiscalizações

minuciosas e consumidoras de semanas de tempo do contador.

A legislação trabalhista, fiscal, ou de Prefeitura ou Estado é tão minuciosa, complexa e irrazoável que se não se conhece nenhuma empresa instalada no Brasil que não pudesse ser multada ou intimada por uma irregularidade qualquer. É com base nessa realidade que se instalou e consolidou no país uma camada parasitária de pequenos e médios funcionários públicos que sugam porcentagens anuais sobre as multas que poderiam ser aplicadas à empresa caso o fiscal desejasse seguir a lei ao pé da letra.

O fato de o governo ter criado, incentivado e mantido esse estado de coisas, com notável avidez depois de 1964, é motivo suficiente para desanimar e cair na tranqüilidade de operar a empresa com os subornos necessários para se manter vivo.

Porém, é de algumas atitudes isoladas de repúdio a tudo isso que começa a mudança. Não ceda ao conforto, mantenha um mínimo de orgulho e princípio. Não é possível engraxar sem sujar as mãos de graxa.

Desta questão nasce também a ética em relação a clientes, fornecedores, acionistas minoritários, funcionários e assim por diante. Porém, ética não é uma coisa que pode ser ensinada. Listar aqui dez coisas a fazer em cada uma das áreas acima para manter um alto padrão ético é simples mas ocioso. Quase ninguém no Brasil tem moral para dar aula de ética, e sei que não pertenço a esta minguada categoria.

O que interessa é a conscientização e disposição de não sujar a mão de graxa. O resto é desculpa que todos aceitam com prazer. O único que não aceita é o espelho, quando se faz a barba de manhã.

Êta, que dura, hein? Vamos mudar de assunto?

Vamos. Vamos falar do último item deste capítulo: uso e desuso do balanço como instrumento de gestão. Vamos começar com uma rápida espiada na sala de reuniões do diretor-presidente de uma grande empresa brasileira do ramo de cebolas-mirins:

— *Bom, senhores, vamos revisar o balanço antes de entregá-lo à auditoria?*

— *Sim, presidente, já temos o fechamento final.*

— *Quanto deu de lucro afinal?*

— *Deu 13,5 por cento.*

— Vocês estão loucos? Já calcularam quanto vai dar de imposto de renda?

— É, mas o pessoal da bolsa está em cima de nossos números.

— Xii. Quanto nós dissemos que ia dar?

— Dezoito por cento.

— Xii.

— Acho que uns 15 ou 16 dá pra enganar.

— De onde a gente tira a diferença?

— Bom, pode vir daquela provisão de estoque.

— É, ou senão podemos reavaliar o investimento em controladas.

— Ou senão mexer na própria equivalência patrimonial da subsidiária integral.

— E o imposto de renda?

— O negócio é comprar aquela holding com prejuízo fiscal acumulado que os gringos ofereceram naquele almoço.

— É, boa idéia. Então vamos fazer um pouco de cada uma destas coisas, tá bom?

— Ok, fechado. O importante, no ano que vem, é fechar um balanço em novembro para decidirmos tudo em tempo de ver quanto precisamos de faturamento e lucro em dezembro, tá?

E assim vai-se mais um exercício fiscal cuidadosamente regulamentado por leis da sociedade anônima, CVM e Receita Federal.

Porém, se se aceita que num país tumultuado e incerto como este os empresários acautelem-se através de proteções contra o pagamento elevado de impostos a um governo que normalmente faz mau uso destes recursos, não é igualmente esperado de acionistas minoritários e terceiros supor que o balanço da empresa brasileira seja manipulação? É claro que sim.

Foi para a relação do valor real das ações *versus* o seu valor na bolsa que se criou originalmente a seguinte frase: "Esta é uma obra de ficção, e qualquer semelhança com coisas, pessoas ou fatos verdadeiros é pura coincidência".

Se isto é verdade em relação aos analistas de balanços e à bolsa, não o deixa de ser também no que diz respeito a bancos, clientes, fornecedores e outros tantos. É sabido por todos que o balanço de uma empresa brasileira não tem credibilidade, e dessa forma bancos concedem crédito apenas de curto prazo, clientes exigem fianças bancárias para adiantar dinheiro, fornecedores não concedem prazos maiores e assim por diante. É um círculo vicioso perverso.

Argumentarão alguns que o governo, e portanto a conjuntura, é o grande responsável por esse estado de coisas, mas isto é verdade apenas em parte. Um desacerto acaba justificando o outro, e a situação de ovo e galinha não tem fim.

Alguém tem que começar colocando sua casa em ordem, e os empresários e seu meio ambiente têm mais condições práticas de começar essa limpeza.

Obviamente trata-se de um processo longo e doloroso, na medida em que cada ajuste contábil feito em anos anteriores continua a refletir-se em vários exercícios, praticamente forçando algumas atitudes semelhantes para não provocar traumas nos números.

Também é insensato pedir ao empresariado como um todo que altere substancialmente sua postura perante balanços, coisa que não irá acontecer, uma vez que o máximo que se pode esperar é uma mudança homeopática através de muitos anos.

O balanço é a fotografia de um momento. Tire esta foto com uma máquina profissional que lhe dê boas recordações com o passar dos anos. A máquina instantânea gera resultados instantâneos, mas a imagem se suja com o tempo.

A coragem de demonstrar os verdadeiros números sempre tem conseqüências positivas difíceis de medir, mas certeiras. Refletirá no banco, que acreditará nos números com o passar dos anos. Claro, os bancos também se transformaram em abutres neste processo de degringolação do país, mas sabem distinguir quando os números e os propósitos são honestos, e retribuirão com uma política mais aberta, mesmo que igualmente vantajosa para eles. Refletirá no cliente, que abrirá mão de fianças bancárias e controles maiores, no fornecedor, que poderá trabalhar como parceiro e não adversário natural, e assim por diante. Poderá também atrair investidores minoritários com o tempo. Não é uma coisa de curto prazo — demora muitos anos —, mas o resultado final é recompensador.

Esta é outra área onde a filosofia e um certo idealismo são condições *sine qua non.* Mas é do exemplo de alguns empresários, que facilmente serão isolados e identificados por terceiros através dos anos, que brotará uma semente de credibilidade que dará força moral aos reclamos de que o governo faça a parte dele. As empresas deste país acabam sempre tendo que colocar o rabo entre as pernas em suas reivindicações de cunho moral, porque casa com telhado de vidro não é a melhor habitação para se usar como base para lançamento de pedras.

Aos pouquíssimos que deram atenção mais refletida a este tópico, os melhores desejos de persistência e boa sorte.

Vamos mudar de assunto antes que eu decida virar padre...

8

A Gestão Participativa Existe ou É Só Papo Furado?

A gestão participativa é apenas conversa fiada em 90 por cento das vezes. Não que a intenção não seja boa — é que a implantação do envolvimento dos funcionários é tão complexa, trabalhosa e, não raro, frustrante, que é muito mais fácil falar sobre o assunto, convencendo-se de que o possível está sendo feito.

Este capítulo é dedicado àqueles que querem implantar uma gestão efetivamente participativa. Para dar a real extensão da dificuldade posso testemunhar que nossa empresa está no sexto ano de programas participativos e não avançou mais do que 20 por cento do caminho. É preciso fé, perseverança, paciência e investimento a longo prazo. Quem achava que vinha um capítulo de "faça você mesmo, é fácil" terá uma decepção.

Alguém topa construir uma catedral?

PRESSUPOSTO UNIVERSAL: Além de ter o objetivo do lucro e sobrevivência, a empresa moderna é um veículo de realização pessoal e profissional do homem.

DIAGNÓSTICO UNIVERSAL: Poucas atividades do homem geram tanta frustração para os ambiciosos e monotonia para os conformados quanto a empresa moderna.

Estamos num beco sem saída? Não, vamos trocar o segundo diagnóstico. Como é que se chegou, afinal, a este lamentável estado das coisas?

O poder de decisão do funcionário e sua capacidade de mudar ou controlar as variáveis que mais afetam as suas atividades é insignificante na empresa. O número de pessoas que decide os rumos da empresa e efetivamente controla o seu destino raramente passa de meia dúzia, mesmo quando há milhares de pessoas na organização. Esta brutal concentração de poderes faz com que as pessoas desistam de fazer parte de algo maior com o passar do tempo, na medida em que enxergam a sua ínfima envergadura diante do gigantismo da empresa.

O país que mais radicaliza esta forma de pensar, a ponto de se tornar uma caricatura do exagero, são os EUA. Lá um executivo contratado, como por exemplo Steve Ross, o presidente da Warner, é capaz de ganhar 142 milhões de dólares em dez anos, entre salários e bonificações. Um Lee Iacocca pode receber 15 milhões de dólares por ano. Cada uma destas organizações tem dezenas de milhares de funcionários, mas a estrutura salarial que valoriza quase unicamente o executivo principal faz com que este isoladamente possa ganhar o equivalente a setecentos funcionários!

Ou seja, há uma supervalorização da cúpula que é perpetuada por ela mesma e por seus esforços para convencer acionistas de que sempre são eles os responsáveis pelos méritos da empresa. É desnecessário dizer que os mesmos são afiados em dar explicações plausíveis sobre como os fracassos da empresa não são de sua responsabilidade. Acontece que aos acionistas interessa este tipo de relacionamento, uma vez que, estando afastados do dia-a-dia, não querem ajuizar conflitos e decidir entre várias opiniões. A eles o que convém é ter um só homem responsável, pagando-lhe o que for necessário para absorver as suas dores de cabeça, e demitindo-o quando insatisfeitos com o seu desempenho. É uma fórmula simplória, e os grandes executivos têm-se tornado mestres no jogo de filtrar informações para baixo, e especialmente para cima, para manterem-se protegidos.

Qual o significado disso? A verdade é que este sistema constrói uma escada que se afunila até as posições de cúpula, gratificando os que lá chegam, e desmotivando os que ficaram pelo caminho. Que tipo de motivação se pode esperar de milhares de funcionários cuja opinião nunca é pedida, a quem explicações raramente são dadas, e que sabem que as decisões que realmente interessam, e que vivamente vão influenciar sua vida e a de sua família, são tomadas pelos "Homens" lá de cima?

É razoável pedir, ano após ano, esforços especiais dos funcionários no sentido de alcançar metas crescentes, quando pelo êxito desse esforço cada um recebe um agradecimento público e talvez um décimo-quarto, enquanto cada membro da cúpula recebe meia dúzia de salários, promoções e carros novos?

E para os menos ambiciosos, o que sobra em termos de motivação? Aquele que se conforma com as circunstâncias e se especializa numa função única provavelmente pode esperar apenas a segurança do emprego até a aposentadoria. Seu destino será entrar e sair à mesma hora todo dia, fazendo a mesma coisa que sempre fez durante anos ou décadas. É razoável supor que é este um homem motivado? Será o conformismo sinônimo de satisfação?

Ademais, é penoso lembrar, e cada empresa está repleta de exemplos deste tipo, que, mesmo depois de vinte ou trinta anos.de bons serviços, a diminuição do dinamismo do funcionário facilmente coloca seu emprego em risco aos olhos de um novo e ambicioso supervisor. Não há uma única empresa em que não haja lamentáveis histórias a contar sobre como um fulano deu duro a vida inteira mas foi incluído num corte, dispensado num período de problemas familiares, em que seu desempenho diminuiu, ou então despedido por apatia (talvez criada pela própria empresa).

Aos que conseguem ficar durante anos na mesma função, vem à mente o caso real de uma auxiliar de cobrança que, entrevistada sobre o que fazia numa grande empresa, respondeu: "Carimbo as vias rosas e entrego para uma outra moça". O entrevistador ainda insistiu muito com perguntas análogas até descobrir que, de fato, a pobre moça nada sabia sobre a empresa ou sua função, além do fato de que era paga para carimbar vias rosas. Infelizmente, em maior ou menor grau, estes casos não são nada raros. O que assombra de fato é que Charles Chaplin alertou o mundo deste mal na década de 30, em seu filme *Tempos Modernos*, e até hoje pouco ou nada tem sido feito a respeito.

Isto traz à mente a conhecida fábula do cortador de pedras, que repetirei aqui, com risco de ser redundante. Ao serem consultados sobre o que faziam, três cortadores de pedras tiveram três respostas diferentes. O primeiro respondeu que era pago para cortar pedras, e assim fazia. O segundo retrucou que era exímio cortador de pedras, e cortava-as com técnicas especiais. Já o terceiro, visivelmente motivado, respondeu: "Estou construindo catedrais".

O profissional da empresa moderna varia do primeiro ao segundo grau acima. Enquanto nossos funcionários não tiverem a oportunidade de construir catedrais, o produto final será caro e insatisfatório. A fábula da realização do homem dentro da empresa continuará sobrevivendo somente nas conversas dos empresários entre si mesmos.

O problema é só de mentalidade?

Basicamente, sim. Requer uma reviravolta em alguns conceitos já cristalizados e impregnados desde cedo na cabeça de todos, especialmente dos empresários.

Este capítulo está dividido em duas partes — Mudar Mentalidades e Implantar Conceitos. A primeira trata dos obstáculos em nível mental, a segunda relaciona alguns poucos exemplos de programas que ajudam a

sinalizar, na prática, a mudança de conceito. Os capítulos seguintes estão repletos de programas práticos que complementam aqueles listados aqui.

O papai da grande família

Empresário também quer ir pro céu, pensa que não? E qual é uma das rotas mais certeiras ao descanso celeste se não as boas ações na Terra? A instituição dos escoteiros foi inventada para futuros empresários. O objetivo era o de já ir acumulando pontos no Grande Placar do céu, para que, se fosse necessário perder alguns mais tarde, já ter com que compensar.

Freud, Reich, Jung e Laing gastaram boa parte de seus cabelos e barbas grisalhos no estudo da questão do ego e da vaidade. O empresário era e continua sendo cobaia perfeita para essas análises de laboratório. Poucas coisas gratificam tanto o ego do empresário quanto o paternalismo. Através desse estilo ele consegue acariciar com a mão e fazer cara feia, tudo ao mesmo tempo. É realmente um achado! Exige-se disciplina, lealdade e trabalho duro o ano inteiro. Mas, em compensação, conte com o homem quando as prestações do Mappin estiverem atrasadas ou quando seu filho precisar de um emprego. A generosidade do patrão nos momentos de necessidade e sua disponibilidade de fundos fazem dele uma verdadeira mistura de Getúlio Vargas com Papai Noel. Só que tem uma má notícia — para implantar a participação o homem precisa ser tratado como adulto pensante. Xii, agora complicou.

O operário-padrão neste país é um homem que, fora da empresa, elege governadores, serve o Exército, é chamado a ajudar em obras comunitárias, é pai de família, toma decisões diariamente sobre seu futuro, é cortejado por vendedores, é síndico no seu prédio. Agora, é só entrar na empresa que ele se transforma num adolescente obrigado a usar crachá, chegar na hora certa, ficar na fila para bater ponto e para almoçar, não sair do posto de trabalho sem avisar o chefe, ter de procurar um supervisor para conseguir as chaves do banheiro, dar longas explicações porque chegou atrasado ontem e seguir instruções sem fazer muita pergunta.

Deixo vocês com este pensamento. Qualquer análise aqui estraga o efeito devastador dos fatos.

E a Roberta Close na empresa?

Não canso de repetir, especialmente para os gerentes de nossa empresa, que o maior obstáculo para a implantação de uma gestão participativa é o

gerente. É um obstáculo às vezes até maior do que o próprio empresário, porque não é difícil o gerente ser mais conservador com dinheiro do que o próprio acionista. Vejamos *why* (pronuncia-se *uai).*

A empresa moderna tem a sua estruturação em forma de pirâmide. Algumas parecem uma garrafa de Coca-Cola, outras são isósceles e ainda outras, as mais eficazes, são achatadas. Porém, o meio da pirâmide é sempre constituído do grupo gerencial. Este grupo (que inclui supervisores, chefias e diretores) tem uma particularidade única — é um grupo híbrido e sem personalidade filosófica. Isto porque é um grupo constituído de profissionais que deixaram de ser empregados, mas não chegaram a virar patrões. São os Roberta Close da empresa (com todo respeito, gente — não vamos fazer greve de gerente só por causa desta comparação inocente, não é?). Uma vez discutimos com os gerentes da empresa se eles deveriam ou não entrar em greve junto com os funcionários se achassem a greve justa. Voou faísca pra tudo quanto é lado. A resposta que parece óbvia é não. Agora, faça uma discussão aberta e aprofundada deste assunto para ver se a resposta é tão óbvia assim. Nossa conclusão foi de que cada gerente deve fazer como entender, lembrando que ele também é funcionário, e não empresa (já que a empresa não é pessoa jurídica mas sim a soma de suas pessoas). Os gerentes tiveram a garantia de que não seriam malvistos ou discriminados se tomassem uma atitude como esta.

Até hoje nenhum entrou em greve, mas o Departamento Pessoal já tem um aviso prévio preenchido em nome de cada um, para quando alguém tomar esta atitude (brincadeira, gente).

De qualquer forma, há que se trabalhar em primeiro lugar os gerentes. São eles que comandam o sucesso ou fracasso da participação. Se eles põem o polegar para cima, o gladiador da participação sobrevive. Se põem para baixo, os leões devoram até a alma do programa. Isto é compreensível. Estudaram em faculdades que até hoje disseminam a disciplina organizacional, a importância da supervisão, a meta de subir sempre na pirâmide. Convivem num sistema de competição onde precisam ir acumulando símbolos de status no poder. Estacionar cada vez mais perto da porta de entrada do prédio, cartão de visita em alto-relevo, secretária exclusiva, dois metros quadrados a mais de sala — todas as delícias do jogo do poder. Aquele prazer quase sexual de dizer para os colegas da faculdade na reunião de cinco anos de formado: "O Monza grafite aí fora? Carro da companhia, meu caro".

Então não fica difícil entender por que ele reage instintivamente contra tudo que diminua seu aparente status na empresa. Lembro que um dos assuntos

mais quentes no começo do programa de envolvimento dos funcionários foi o do estacionamento. Participação só funciona onde há espírito de democracia, e não se concilia democracia com símbolos desnecessários e obsoletos de poder. Resolvemos democratizar o estacionamento. O sistema adotado, após muito vai-e-vem com o corpo de gerentes, foi o de abolir vagas privativas e separar um número igual de vagas para cada nível da empresa, em proporção ao número de carros existentes em cada nível. Assim, a Diretoria e gerentes ficaram com, digamos, oito vagas, administração dez, indiretos da fábrica dez, operários quinze, e assim por diante. Os números e a distribuição não interessam, são só exemplificativos. O que interessa é que daquele dia em diante o sistema era o de proporção ao número de carros existentes, e estacionava quem chegasse primeiro nas vagas de cada categoria. Só depois que alguns gerentes e diretores estacionaram fora da empresa e viram, para seu espanto, que suas ordens continuavam sendo cumpridas pelos operários que estacionavam dentro do pátio, é que perceberam que respeito não tem relação direta com vaga privativa. O mesmo foi verdade em relação à decisão de unificar o padrão de cartões de visita, dividir secretárias ou ter gerentes de padrão igual com tamanhos de mesa, poltrona e sala completamente diferentes. O susto passa e os gerentes começam a tirar a couraça de tartaruga que passaram anos construindo. Afinal, a tartaruga vive centenas de anos porque é bem protegida pela casca — em compensação, só anda para a frente quando põe a cabeça para fora.

O que fazer com a gerentada?

Começamos um programa que ficou conhecido por Api-cultura Celeste. Era uma tarde por mês em que reuníamos todos os gerentes (cerca de quarenta) numa sala e passávamos cinco horas discutindo filosofia. Muitos, no começo, vinham de mau grado e com uma cara amarrada de quem tinha coisa muito mais importante pra fazer. O mesmo ocorria em relação às convenções anuais de gerentes. Muitos queriam assuntos mais práticos, uma coisa mais pé no chão. A participação deles era forçada e incômoda. Para encurtar a história, hoje, passados seis anos, na última convenção anual vimos cinco vídeos preparados por grupos de gerentes, uma peça feita por alguns deles, uma peça montada pelas esposas e acompanhantes, e uma peça irônica e hilariante que satirizava pesadamente o que nós éramos há apenas dois ou três anos atrás. Os gerentes começam sendo um grande obstáculo, mas se transformam em ardorosos e sólidos participantes quando o receio inicial desaparece. Viva os Marajás!

O programa "Mamão-Bopa" — uma fruta nova?

A outra questão de mentalidade enraizada é a que ensina que o lucro pertence a quem investiu o capital, ou seja, o acionista. É interessante que este conceito vale até para em-presas onde o empresário originalmente investiu pouquíssimo capital e cresceu pela garra e competência dos empregados. O empresário de burro não tem nada, senão não seria o que é.

Mas o que interessa aqui é discutir se a participação nos lucros é viável, se consegue ser implantada e operada com sucesso, e se tem razão de ser. Em primeiro lugar, cabe analisar o pensamento reinante de que a participação nos lucros é uma medida socializante. Ora, que bobagem. Poucos instrumentos são tão capitalistas quanto este, que remunera com parte do ganho a quem ajudou a gerá-lo. Qualquer semelhança deste instrumento com autogestão ou co-gestão é intriga da oposição. Por sinal, os empresários estão cansados de distribuir lucro a seus funcionários. A alguns, pelo menos. Ou a bonificação anual dos executivos não é participação nos lucros? Qual é a diferença?

O estudo mais aprofundado dos mecanismos de participação nos lucros que existem em outros países leva à conclusão de que é um instrumento de valor duvidoso, e de que boa parte dos programas já implantados foram desativados ou não funcionam bem. Por que tamanho índice de fracasso? Por que o Brasil não ostenta um só caso de participação nos lucros que sirva de modelo?

Em dezembro de 1986, nossa empresa promoveu o Fórum Nacional de Participação nos Lucros, que reuniu quase todas as empresas que praticam participação nos lucros num painel de debates, e trezentos executivos curiosos na platéia. A que conclusão se chegou? Que não há consenso entre empresários, consultores e advogados do ramo. Que sindicalistas têm posições divergentes um do outro. Que a platéia esconde mais de uma dezena de outros conceitos. Enfim, serviu para provar que participação nos lucros não é instrumento universalmente aplicável, que é experiência facilmente malograda e que conta com resistências de implantação homéricas.

No ponto de vista de nossa empresa, porém, a grande razão do pouco sucesso desse tipo de programa é o fato de que a participação nos lucros só tem chance de funcionar quando vem coroar um amplo e abrangente programa de participação do funcionário. As condições mínimas que precisam existir para dar chance de sucesso a um projeto de participação dos empregados no lucro da empresa são:

1. Uma sensação de envolvimento pré-existente por parte dos

funcionários.

2. Inúmeros outros programas de participação dos empregados já implantados no dia-a-dia.
3. Remuneração igual, no mínimo à média de mercado antes da participação, para que ela não se transforme em renda esperada pelo funcionário.
4. índice elevado de credibilidade empresa/funcionário, onde a palavra da empresa tem tradição de ser cumprida.
5. Condições mínimas de ambiente de trabalho satisfatórias para os funcionários.
6. Baixa rotatividade de pessoal.
7. Compromisso dos gerentes e diretores para com o programa.
8. Programa de sala de aula para treinar todos os funcionários a fim de que possam interpretar superficialmente alguns principais números da empresa.
9. Abolição ou diminuição drástica de mordomias injustificadas, pagamentos "por fora", e outros hábitos da cúpula.
10. Ausência quase total de paternalismo, deixando de distribuir prêmios de consolação quando não há lucro.
11. Critérios tão simples e claros para o programa que qualquer faxineiro possa entender.
12. Nada de mudanças da regra no meio do jogo.

Talvez valha a pena relatar aqui os problemas e as soluções que estão sendo adotados no nosso caso para servir como mais uma referência a quem se interessa pelo assunto.

Os empecilhos

A empresa tem dez divisões autônomas, em pelo menos três setores da economia diferentes, com dezenas de produtos tão diversos entre si quanto misturadores portáteis de tinta e eixos de superpetroleiros, passando por fritadores de batata de lanchonete. As dez unidades estão divididas em cinco estabelecimentos diferentes e têm fornecedores comuns a até oito delas, clientes comuns a quatro ou cinco unidades, e as unidades fornecem entre si. Os prazos de entrega variam desde dois dias para uma balança eletrônica até dois anos para

uma fábrica completa de biscoitos. Ou seja, quase todas as complexidades possíveis existem na organização.

Assim, os obstáculos para a implantação do programa de participação nos lucros eram os seguintes:

1. A empresa não se interessava em simplesmente conceder de cima para baixo a participação nos lucros. Era condição que o programa fosse negociado com os empregados e as comissões de fábrica.
2. A distribuição seria de uma porcentagem do lucro a ser estabelecida — em princípio 15 por cento.
3. A distribuição deveria se dar por cabeça ou levando em conta o salário, tempo de casa, desempenho, assiduidade ou outras questões? A divisão por cabeça é uma medida de distribuição de renda, mas ela é coerente com o sistema capitalista? A divisão levando em conta o desempenho é subjetiva, e a proporcional ao salário somente reforça o já enorme vácuo entre os menores e os maiores salários.
4. A divisão seria pelo total de lucro auferido pela empresa inteira, por divisão ou por estabelecimento? Como fica a pessoa que não ganhou nada, mas que trabalha no mesmo estabelecimento de uma pessoa que recebeu uma participação porque sua divisão foi bem?
5. Como evitar o fato de que a distribuição dos lucros representa um valor imenso em dinheiro para a empresa mas, uma vez distribuído por mil boquinhas ansiosas, representa apenas um valor modesto para cada?

Semcopar — um caminho de aprendizado

Da análise frustrante de tantos obstáculos sérios surgiu a proposta Semcopar — Programa Semco de Participação nos Lucros, que tem as seguintes características:

1. A cada trimestre o lucro de cada uma das divisões é apurado, e uma porcentagem entregue ao Semcopar da divisão, que é administrado por dois diretores e um tesoureiro, eleitos pelos funcionários daquela unidade para um mandato de um ano.
2. O uso desse dinheiro é de livre escolha dos funcionários daquela divisão, tomando-se apenas o cuidado de não distribuir valores em dinheiro para cada um até que o caixa ostente recursos suficientes para

gerar um salário mensal para cada pessoa.

3. A distribuição do dinheiro, quando assim votada pela assembléia, é feita da maneira decidida por eles mesmos — por cabeça ou levando em conta tempo de casa, salário ou qualquer outro critério. Este critério tem validade temporária (um semestre) e depois é rediscu-tido.
4. Caso se decida por não distribuir o dinheiro, ele pode ser usado para qualquer fim aprovado pela assembléia, seja financiamentos aos funcionários, construção de casas próprias, compra de ações da empresa, ou qualquer outro fim. A empresa não participa nem controla o processo ou os fundos.

Enfim, o objetivo deste programa é criar interesse por parte dos funcionários para o que se passa à sua volta, incitá-los a questionar as decisões e a operação da empresa, dar-lhes uma justa parte do lucro que geram, e, principalmente, fomentar o aprendizado para todos do que significa a participação. Havendo várias assembléias por ano, as chances de aprender são expressivas.

Para os que ainda estão imaginando se Mamão-Bopa é uma nova versão da fruta de Manaus, esclarece-se que é só um alerta para o empresário de que a participação nos lucros é um meio eficaz de Meter A Mão no Bolso do Patrão — Mamão-Bopa.

O que nos leva à questão da co-gestão.

Co-gestão ou congestão?

A sala de reunião do Conselho está preparada. O serviço de louça inglês está colocado no aparador, os cinzeiros de prata cheiram a Silvo, e o sempre-alerta retroprojetor já foi testado. Enfileirados ou em grupos de dois ou três entram os diretores e conselheiros. Por último chega o presidente do Conselho, esguiamente trançando seu caminho entre os outros, cumprimentando-os com magnânima eqüidade.

— Onde estão nossos conselheiros operários?—pergunta.

— O senhor sabe que eles não têm dinheiro para comprar relógios, não é, presidente? — diz um diretor, arrancando sorrisos de satisfação e pequenos grunhidos dos outros.

Ato contínuo entram os três representantes dos operários. As camisas abertas e as vastas penugens de peito e barba desfilam para seus lugares,

recebendo, além do silêncio, um leve inclinar de alguns e um "tarde" de outros.

O presidente, sempre cioso de seus deveres políticos, faz questão de cumprimentá-los um a um. Ao sentar-se na cabeceira, discretamente tira um lenço e esfrega-o na mão direita.

— *Sem mais delongas, senhores, vamos à ordem do dia.*

O primeiro item da agenda é o da aprovação da verba de honorários da Diretoria. Por alguma razão obscura, este assunto sempre merece o lugar de primeira prioridade na agenda.

— *Estão todos de acordo com a proposta da Diretoria de converter o pagamento dos salários dos diretores para marcos alemães?* — pergunta o digníssimo presidente.

— *A intenção da empresa é estender esta forma de pagamento também aos operários?* — pergunta o inevitável Satanás, ferramenteiro-chefe e representante do operariado no Conselho.

O presidente aguarda o fim das gargalhadas dos diretores para passar o privilégio da resposta para o diretor de Recursos Humanos, que explica calmamente o sistema de pontuação Hay, a janela Jo Hari e a pirâmide de Maslow ao infeliz.

Vendo que os 25 minutos de explicação não convenceram os três representantes, mas acreditando que a confusão mental gerada foi adequada como justificativa, o presidente coloca a questão em votação. Aprovada por dezesseis votos a três, a reunião prossegue com o item 2 da agenda, enquanto o presidente tenta lembrar que diabo de janela é esta tal Jo Hari...

— *Está em discussão o projeto de capital para a ampliação da Fábrica 6. Peço ao prezado diretor financeiro que projete as transparências a respeito.*

Apagadas as luzes, quatro conselheiros aproveitam para se ajeitarem nas poltronas para tirar uma rápida soneca. Levanta o diretor financeiro, terno azul-escuro com listinhas claras, gravata azul de bolinhas brancas e lenço combinando no bolso da lapela e, com porte imponente e varinha na mão, dirige-se ao retroprojetor. Depois de espantar uma mosca da tela, ele faz acrobacias com o pulso para fazer coincidir sua fala com a coluna certa. Os diretores com grau de miopia acima de 0,25 desistem de enxergar aquela miríade de 18 colunas e 26 linhas a doze metros de distância, que o pessoal da área financeira achou o mínimo indispensável para se entender o retorno do projeto.

Após 35 minutos de "siga a varinha se puder" e repetição de quase todos os quatrocentos números expostos, a justificativa do projeto chega ao fim.

— *Os senhores representantes da fábrica entenderam a razão de usar juros compostos de 3,1874 com taxa de amortização mensal, depreciação acelerada e índice de utilização de 2,18 turnos com payback 4,86 anos através de recursos com prime rate intercambiável com libor flutuante com spread de 2,5%?* — pergunta, irônico, o diretor financeiro.

Honrando o prestígio que os elegeu para seus cargos, os três representantes acenam positivamente, cada qual receoso de que os outros dois pensem que ele não tenha entendido bem a calculeira.

— *Muito bem, senhores, a reunião está encerrada* — declara o presidente.

Levantam-se todos, seis dos quais discretamente esfregando os olhos até há pouco semicerrados, e enfileiram-se para sair.

Os diretores se agrupam ao redor da mesinha de café e aguardam a saída dos três representantes de fábrica. Assim que estão a confortável distância, a porta se fecha e o presidente, como de costume, pergunta:

— *Podemos começar a verdadeira reunião, rapazes?*

Para o bom entendedor meia brincadeira basta, não? A verdade é uma só: é covardia tirar operários sem treinamento adequado e colocá-los numa sala com os tubarões da empresa, para fazê-los sentirem-se participantes da gestão. Demagogia é privilégio de político.

E os programas práticos de participação?

Seguem abaixo alguns rápidos resumos de programas que servem para discutir o espírito da participação:

PARTICIPAÇÃO INTEGRADA: O pai desta matéria é o mestre da participação, Roberto de Mello e Souza, que ensina com muita razão que não existe o envolvimento enquanto a hierarquia da pirâmide não se comunica. Um programa interessante nesse sentido é o de separar os funcionários em grupos de dez, alternando-se mensalmente o relator do grupo, por ordem alfabética. Este grupo se reúne uma vez por mês para listar o que tem que ser feito para melhoria na empresa. Essa linha é dividida entre o que o próprio grupo pode fazer, o que a chefia pode fazer e o que depende da diretoria. Segue uma reunião dos relatores de vários grupos com a supervisão na segunda semana do mês. A terceira semana envolve o supervisor e o gerente da área, e a quarta semana é a da reunião do gerente com a diretoria. Na primeira semana do outro mês já deve haver resposta a boa parte dos itens, e assim por diante.

Este é o verdadeiro diálogo da hierarquia, onde se exercitam os canais constituídos de comunicação.

COMISSÕES DE FÁBRICA: O terror do patrão. Do patrão aterrorizado, isto é. As comissões de fábrica são veículos legítimos e necessários aos funcionários. O diálogo com eles é essencial. Porém, um alerta. Redija um estatuto de comissão que indique claramente no capítulo dos objetivos que é um veículo para a hostilização das relações do trabalho. Quem quiser fazer constar que é um mecanismo de harmonização de relações do trabalho, como são 90 por cento dos estatutos de comissão de fábrica, vai cair do cavalo. A comissão irá reivindicar coisas que o patrão não quis ceder até agora (senão já teria feito, certo?), irá mobilizar os até então fragmentados empregados, irá incitar à greve, e muitos outros mecanismos que ache necessário para melhorar a vida do trabalhador. Não entre nessa, a não ser que haja uma disposição da empresa e dos gerentes em procurar a melhoria e pagar o preço do tempo de maturação de um mecanismo tão lento e espinhoso. Se a comissão de fábrica for imposta por acordo de greve, ou se tornar um desvio e provocar esvaziamento dos níveis de supervisão da fábrica, aperte os cintos que a fábrica vai levantar vôo...

COMISSÕES DE MELHORIA DE AMBIENTE: Esperar até que o gerente e seu pessoal tenham tempo de organizar uma limpeza na fábrica, reformar os vestiários e melhorar a disposição das máquinas é um tanto cansativo. Nunca menos do que dois anos e três meses. Uma alternativa participativa é criar um grupo-tarefa dos próprios funcionários e dar a bola para eles. Afinal, eles entendem muito mais do ambiente de trabalho deles do que o gerente. Encaixam-se neste programa pintura das áreas de trabalho, pintura das máquinas, reforma dos banheiros, compra de latões de lixo e sucata, e muitos outros programas que aparecerão pela criatividade dos funcionários.

Programas interessantes na nossa empresa aconteceram por conta desse esforço, e incluem: eleição de um prefeito na sede para administrar o prédio e seu ambiente; pintura dos escritórios de contabilidade pelos funcionários, que encheram o chão de jornal e mandaram tinta nas paredes, e os programas "adote uma planta" e musicalização da fábrica, ambos implantados em área fabril.

TIMES DE 10: É o autor inglês Anthony Jay, em seu memorável livro *O Homem S/A* que sugere o conceito dos "Times de 10". Baseia-se no estudo antropológico da empresa moderna e seu antepassado remoto mas análogo, a tribo. Jay nos

lembra que o homem é caçador há dezenas de milhares de anos, agricultor há cerca de quatrocentas gerações e industrialista há tão pouco tempo que nem dá pra contabilizar direito.

Perguntado sobre os efeitos da Revolução Francesa, o ilustre historiador Will Durant respondeu a um entrevistador: "É cedo demais para sabermos". É nesta linha de enxergar o homem como reflexo de sua longa história, que Anthony Jay defende a idéia de que o homem sempre atuou em grupos ou equipes de cinco a quinze pessoas — o que ele chama de "Times de 10". Com efeito, não existe empresa com 14 000 funcionários e que age como tal. O que existe são empresas com centenas ou milhares de "Times de 10", e as empresas devem ser assim tratadas.

Esta é a senha para o uso constante de pequenos grupos-tarefa, comitês de rápida decisão e autoridade, e é também o argumento para fazer o organograma fluir, distribuindo assuntos que precisam de solução para pequenos "Times de 10" resolverem. A partir de grupos aproximadamente deste tamanho, com objetivos claros e prazo para dissolução, o resultado é fascinante.

O CHEFE BIÔNICO: Um dos problemas estruturais da empresa ocorre quando é admitida uma pessoa que impressionou bem seu futuro chefe, mas não detém o respeito dos seus subordinados; ou quando existe um chefe que não tem comando de sua equipe.

Por outro lado, quase todos no país acreditam em eleições diretas, direito do povo de participar etc. Porém, se pararmos para pensar, um dos elementos mais biônicos do país é o chefe (inclusos aí supervisores, gerentes e diretores). Não é eleito por ninguém, é simplesmente nomeado e, se for esper-tinho o suficiente, transforma o cargo em vitalício.

A maioria das empresas aceita este fato naturalmente. Para os que não aceitam tão bem, seguem três sugestões de como ratificar as chefias pelas bases:

1. *ENTREVISTA POR SUBORDINADOS:* Quando houver uma vaga de chefia aberta, faça com que o candidato seja entrevistado também por seus subordinados em pares antes que seja admitido. Fazer alguém voltar quatro ou cinco vezes mostrará seriedade da empresa, dará uma chance de o candidato conhecer a filosofia, o negócio e a maneira de operar da empresa, para ver se há encaixe de longo prazo, e permitirá aos futuros subordinados testarem, homologarem e "elegerem" o chefe. Feito isto, o índice de rejeição cai violentamente.

2. *AVALIAÇÃO POR SUBORDINADOS*-. Duas vezes por ano fazemos um exercício que chamamos de Avaliação por Subordinados. Consiste num questionário de múltipla escolha com 50 perguntas, que pede a opinião do funcionário sobre as qualidades e defeitos de seu chefe. É preenchido simultaneamente por todos os subordinados de um determinado chefe, anonimamente. Mede o respeito técnico, a competência, a liderança, o estilo e muitas outras facetas do chefe.

   Este instrumento é depois usado pelo chefe para procurar melhorias, e o resultado é também distribuído aos que prencheram o questionário e aos superiores do avaliado.

   É um sistema muito interessante, e os resultados são muitas vezes surpreendentes. No nosso caso vimos gerentes que respeitamos muito e que promovemos várias vezes seguidas terminarem com pontuações tão baixas, que imaginamos que seus funcionários colocam tachinhas em sua cadeira cada vez que ele sai para dar uma volta.

   Já fiz pública à empresa minha determinação de me afastar do dia-a-dia quando minha pontuação começar a mostrar tendência de queda. É a conseqüência natural — eleição é eleição —, não pode ter marmelada. .

3. *O que Pensa a Empresa:* O último instrumento que completa esta trilogia é o questionário "O que Pensa a Empresa". É um mecanismo similar ao de avaliação pelos subordinados, só que é preenchido duas a três vezes por ano simultaneamente por todos os funcionários. Envolve desde a satisfação com o nível salarial até as razões que levariam nossos funcionários a saírem da empresa, padrão do atendimento ao cliente da empresa, atitudes que seriam tomadas em casos de greve, nível de confiança **e** respeito que existe na direção da empresa, e dezenas de outras questões. Com o resultado deste instrumento, também divulgado a todos, é possível saber a verdade sobre a imagem e credibilidade da empresa, o sucesso de seus programas e muitas outras coisas. Com o passar do tempo, passa a ser essencial para entender a verdadeira empresa e o que ela pensa.

ABERTURA DOS RESULTADOS: O último item deste capítulo trata da abertura dos números da empresa aos seus funcionários. Não se pode esperar um espírito de participação e parceria se não existe uma abundância de informações à

disposição do mais humilde funcionário.

Os grandes argumentos que são usados contra este tipo de abertura são três:

1. Que a informação irá passar às mãos do concorrente.
2. Que os funcionários usarão os números contra a empresa para pedir aumentos nos bons tempos.
3. Que os números ruins em tempos de recessão assustarão e criarão instabilidade nos funcionários.

Todos os três argumentos têm razão de ser em teoria, mas na prática são muito menos apavorantes. O principal é perceber que ter os funcionários remando na mesma direção que a cúpula tem efeitos muitas vezes mais importantes do que o eventual mau uso dos números pelo concorrente ou alguns funcionários.

Fazendo isso tudo pode-se chamar a empresa de participativa?

Ainda não, mas é um ótimo começo. Nos próximos capítulos há uma série de outros aspectos que complementam o que foi dito aqui e que começam a sugerir um padrão brasileiro de gestão participativa democrática.

9

Um Dia na Vida de um Estressado

Para falar do dia-a-dia precisamos começar falando da administração do tempo. Este é talvez o item mais importante de todo o livro, porque sem uma boa administração deste recurso pelos executivos principais (incluindo o empresário) muito pouco vai surtir efeito.

O que se segue é uma análise da questão e um roteiro bastante prático. Hoje há cerca de dez executivos fazendo bom uso disso na empresa e vários outros passando por verdadeiras crises de identidade corporativa na busca de uma solução para a questão da falta de tempo.

Dá para virar a mesa — precisa de muita força de vontade ou de algum incidente traumático. No meu caso o roteiro vem da segunda hipótese onde, após alguns anos de catorze a dezesseis horas de trabalho por dia, fazendo faculdade e trabalhando no mínimo até as 10 ou 11 horas da noite, fui acumulando problemas de saúde como anemia crônica, infecção constante de faringe e taquicardia. Numa viagem aos EUA fui parar três dias inteiros numa clínica em Boston. Feitos todos os exames possíveis, fui ver o médico que coordenou o processo, pronto para receber uma longa lista de medicamentos para tomar. Levei um susto quando ele me assegurou que eu não tinha absolutamente nada.

Ele disse, no entanto, várias coisas. Primeiro, que gostaria de me ter como paciente para poder fazer um estudo aprofundado de um caso clássico de stress avançado, numa idade pouco avançada. Segundo, que eu tinha duas alternativas: ou mudava radicalmente o estilo de vida ou continuava tudo como estava e ficava sendo convidado especial da ala de cirurgia cardíaca deles, que ele me assegurou que era uma das melhores dos EUA. Ele também me assegurou que daí a três ou cinco anos eu faria uso dela se continuasse assim. Recomendou que eu tomasse duas aspirinas oito vezes ao dia para aliviar a dor de cabeça crônica, e também para me lembrar a cada poucas horas que eu tinha um grande problema para resolver.

De fato, no segundo dia parei de tomar e mudei radicalmente o estilo de gestão e de vida. Após um susto destes é fácil tomar atitudes drásticas. Espero que o leitor, caso tenha também o problema de gestão do tempo, possa fazer isso sem a interferência médica — é bem mais gostoso.

Nascer de novo

Há provavelmente uma única coisa que todos os executivos têm em comum: todos foram abençoados com uma cota de 24 horas de lua a lua, com as quais terão de satisfazer uma lista de atividades que normalmente caberia dentro deste período — não fosse o mau hábito de dormir da meia-noite às seis.

Como conseqüência, cerca de 80 por cento dos executivos queixam-se de falta de tempo. Para começo, pergunta-se: isto é um problema universal e aflige também os países desenvolvidos, ou é privilégio do nosso administrador tupi-guarani? Tenho levantado esta dúvida com mais de uma centena de executivos nos cerca de vinte países para os quais viajei. Uma conclusão sobressai: se um brasileiro usar o seu habitual cumprimento: "Diz aí, doutor, como vai a correria?", vai descobrir duas coisas assustadoras: primeiro, o outro é capaz de ser Doutor mesmo, com PhD, e, segundo, ele corre das 9 às 5, e correria para ele é análogo ao que nós fazemos da meia-noite às seis.

É óbvio que há muito de caricatura nisso, mas tente telefonar para um inglês às 17hl5... Os mais céticos dirão de imediato: "É, mas eles já estão nisso há duzentos anos, tem automação extensa, o PNB deles não cresce, não tem inflação etc". Isso tudo é bem verdade: eles também usam chapéu-coco, guarda-chuva, ternos listrados e gravatas com o logotipo da empresa, mas algo me diz que o cerne não é este (se bem que seria educativo ver os nossos gerentes andando por aí de chapéu-coco e guarda-chuva).

Claro que os países desenvolvidos também têm esse problema de tempo, senão as livrarias americanas não estariam repletas de obras que ensinam o adequado uso do tempo. Ocorre que a proporção é completamente diferente. No Brasil, infelizmente, estamos pagando o ônus da estruturação, do desenvolvimento. Isto significa trabalhar em condições de atropelo e velocidade. "Apagar fogueiras" é um termo corriqueiro.

Ora, se tudo isso é compreensível, então qual o sentido de se discutir a estruturação do uso do tempo? Ele não será necessariamente atropelado pelo rolo compressor da conjuntura e pelo ambiente econômico em constante transformação? Nas linhas seguintes vou tentar argumentar que não.

O *way of life* do administrador brasileiro considera vários aspectos que levam à utilização precária e desordenada do tempo.

São eles:

1. A convicção de que esforço e resultado têm correlação quase proporcional.

   Eqüivale ao entendimento de que produzir bastante sem uma utilização maciça de horas é antiprático. É interessante pensar no que a bandeira brasileira proclama com orgulho: "Ordem e Progresso". De fato, deveria dizer: "Ordem ou Progresso". Deve ter sido erro de datilografia de uma secretária superatarefada e má administradora de tempo.

   O fato é que as duas coisas não costumam andar juntas. Mas, curiosamente, no mundo dos executivos procura-se esforço e resultado em proporções quase diretas. Aquele diretor de vendas que transborda charme em cima dos clientes e, depois de fechar o pedido, vai passar a tarde batendo um papo com as garotas no clube, é visto como um vagal com sorte, e não como um executivo de vendas eficaz.

   Também, pudera. Ao serem perguntados sobre a razão de seus sucessos, ouve-se sempre dos grandes empresários: "Muito trabalho e dedicação". O que, convenhamos, soa muito bem, deixa a esposa aliviada de ter encontrado a compensação para a falta do marido nestes anos todos e recompensa moralmente os executivos estressados da empresa dele (que chegam tão cedo quanto o grande empresário e lêem os jornais detidamente para matar o tempo até acordarem).

   Agora, consultados em seu íntimo, muitos deles provavelmente listariam outros itens de igual ou maior importância:

   - Um apurado senso de *timing* e oportunidades.
   - Um olho clínico para escolher e formar equipes.
   - Muita sorte.
   - O ocasional deslize moral para garantir o andamento da empresa.
   - Amigos certos nos lugares certos.

   De fato, que o Amador Aguiar do Brádesco me desculpe, mas somente trabalho não é suficiente. Dizer que é possível montar um banco de 125 000 funcionários somente levantando cedo e ficando até tarde, equivale a dizer que todo servente de pedreiro de obra é potencialmente um Howard Hughes.

Em suma, há a convicção de que suor é um componente obrigatório da descrição de cargo de um executivo, e que cada pingo dele coloca o indivíduo em questão um passo mais perto do céu corporativo. É claro que isto não é verdade, e o bom uso do tempo tem a tendência de derrubar esta noção.

2. A disseminação social de que o trabalho em quantidade supera, em termos de status, o trabalho qualitativo.

   Em função disso, coloca-se a questão da auto-estima, onde o executivo se sente pressionado pelo ambiente, família e sociedade a competir em termos de igualdade, para garantir o seu crescimento profissional.

   É mister reconhecer que o valor social do trabalho somente é suplantado pelo valor social da riqueza inerte, aquela que não requer trabalho para a sua manutenção e pode se dar ao luxo de exibir símbolos de status e prestígio.

   O trabalho em si, que vem em honroso segundo lugar, é medido pelas manifestações de seus efeitos. Assim, ter um marido enfartado é equivalente a possuir um troféu de campeonato de pólo, porque alça a vítima à condição de Supremo Sacrificador de Esforço Pela Pátria (ou empresa). Se ele conseguir sofrer o enfarte no próprio escritório, então é a glória.

   Alguém que administra bem seu tempo, portanto, e produz qualidade em tempo menor, é necessariamente um atrevido. Se ainda sai para o teatro e cinema à noite, passa o fim de semana só com a família, e ainda busca os filhos no colégio para almoçar com eles, aí já configura um estado de deboche.

   Em termos de auto-estima, ao menos o executivo que constitui um volume grande de horas pode dizer: "Pois é, não me promoveram, mas vocês viram a injustiça, certo? Todo mundo sabe que eu chego lá às 7 da manhã e marco hora com dois dias de antecedência quando minha filha quer falar comigo!"

3. O mito de que o ambiente de trabalho está "em fase de melhor estruturação e organização", portanto requerendo temporariamente (de forma permanente) mais horas de trabalho.

   Poucos argumentos são tão convincentes quanto o da "fase". Estamos no momento passando por uma fase de (preencha com uma das palavras seguintes a sua realidade):

Tumulto Mudança de chefia

Reorganização Mudança de subordinados

Estruturação Corte de pessoal

Crise Aumento de pessoal

Expansão Incerteza

Loucura Certeza sobre a indecisão

Ou seja, quase toda fase é razão para administrar mal o tempo, e o executivo passa de uma para a outra com a suavidade de um tobogã.

Só o reconhecimento de que um padrão de controle adequado do tempo nivela os diferentes ciclos de pressão e volume de horas de trabalho garante que o executivo não seja uma rolha desgovernada, lançada para cima e para baixo ao sabor dos mares. Quem pensa que é uma rolha indo do mar em direção ao lago tranqüilo só vai acordar quando descobrir que o lago em questão é o Loch Ness.

4. Uma idiossincrasia nacional, conectada à boa índole do brasileiro, que gera timidez e a incapacidde de dizer "não".

Se refere ao "brasileiro é tão bonzinho" que a Kate Lyra consagrou. O fato é que o cafezinho, a cerveji-nha, o "passa lá em casa, meu velho", e o "conte comigo, qualquer coisa me liga" fazem do brasileiro um bicho afável, amável e domado, mas, por outro lado, uma ovelha para a qual convidar o lobo para jantar é preferível a ter que dizer "não". O brasileiro adora companhia, um bom papo e solidariedade. Para ilustrar isto, é só vislumbrar aquela figura gorda, de camiseta sem mangas com quepe na cabeça e lata de cerveja na mão assistindo a um jogo de beisebol sozinho. Temos aí a figura típica do americano fanático do jogo. Agora, já se viu algum brasileiro assistir a um jogo de Copa do Mundo em que não se convida quatro famílias completas de "técnicos" para juntos, espremidos, reclamando, esticando os pescoços para a esquerda e direita, debaterem se o Leão é mais frangueiro que o Carlos ou vice-versa? Esta diferença é observada nos executivos. Eles saem para almoçar juntos, vão em pares para visitar clientes importantes, passam sempre naquele coquetel e odeiam perder uma reunião em que possam presenciar algum fato relevante e, se possível, argumentar que "nesta empresa

se fazem reuniões demais!". Não há dúvida de que uma parte importante do controle do tempo vem da capacidade de autodisciplinar-se para refletir duas vezes sobre os ganhos efetivos de se fazer isso ou aquilo, dizendo "não" sempre que possível.

5. O medo da delegação, da criação da auto-substitu-tibilidade, e a perpetuação do "urgente".

   Neste último item estão relacionados alguns pontos nevrálgicos dos executivos, e que, logicamente, têm suas raízes no desenvolvimento da personalidade do caráter e da adequação ao meio ambiente social do mesmo. No caso do medo da delegação, há dois pontos diferentes. O primeiro se refere a idéia de que ninguém é tão competente para resolver um assunto qualquer quanto você mesmo. Esta ótica (às vezes até justificada) cria o medo de a coisa ser malfeita ou demorada se não executada por mãos velozes e certeiras (as suas, é claro).

   O segundo ponto se refere ao receio de descobrir que outras pessoas conseguem fazer coisas nas quais você se acha exclusivo. E, pior, melhoram com o tempo, os espertinhos! Isto leva ao medo de gerar uma autosubstituibilidade. Significa sair de férias, deixar os telefones de onde você estará de manhã, tarde, noite e madrugada e constatar, para a suprema angústia, que ninguém ligou durante os trinta dias em que você esteve fora.

   O último ponto desta série é o que trata da questão do importante *versus* urgente. Todos conhecem essa equação e sabem que o urgente dá de dez a zero no importante. Porém, o urgente tem uma qualidade única: ele é autoperpetuante, auto-alimentador e criador de círculos viciosos intransponíveis.

São estas as características mais gritantes do processo de uso de controle do tempo, em suas origens.

Abaixo, proponho um programa para atacar esse mal pela raiz.

Neste ponto, a pergunta que se faz é; se existem tantos livros e métodos para melhorar a administração do tempo, por que é que este continua sendo um dos problemas mais comuns de todos os executivos?

Acredito que a resposta está no seguinte: o seminário, a consultoria e o livro sobre administração do tempo relaciona bem o que faz um executivo perder

tempo. Dão também conselhos práticos para evitar estes males, tais quais: usar melhor a secretária, evitar interrupções telefônicas, aprender a dizer não, participar menos de reuniões, organizar a agenda, fazer uma lista diária de prioridades e atividades, planejar a semana etc. etc.

Tudo isto é correto e, se os conselhos fossem seguidos à risca, provavelmente redundariam em benefícios palpáveis. Mas então por que razão isso não é feito? A meu ver, a maior razão está na conscientização. Enquanto o administrador não perceber o que ele é capaz de fazer com este tempo ganho, continuará eternamente vítima do mal. Ele sai do seminário, da convenção, da entrevista com o consultor, e pensa: "Preciso realmente seguir alguns destes conselhos". Porém, na prática, ao voltar ao escritório e ao dia-a-dia ele vai novamente se acomodando, até atingir o momento em que suspira: "Quero ver aquele autor ou consultor vir sentar nesta cadeira para ver o que é bom pra tosse". E aí tudo desaba.

Então qual é a fórmula mágica para superar isto? Todos de olho na cartola, lá vem coelho...

1. Começar de trás pra frente. Determine um horário para sair do escritório e obedeça-o cegamente. Se você trabalha normalmente até as 20h00, estipule o horário em 18h30 ou 19h00. Se você vai mais tarde, comece com 19h30 e depois diminua.

   Se você leva trabalho para casa no fim de semana, estabeleça um programa de trinta dias para acabar definitivamente com isto.

   Se até este ponto você já achou tudo uma solução fácil de quem não tem o problema, siga em frente um pouco mais.
2. Com o tempo que sobrou (e, naturalmente, a pilha imensa de papéis que ficaram por fazer) decida o que é mais importante. Dizer que tudo na pilha é igualmente importante não cola.

   Se necessário, use um dia inteiro de sábado no escritório ou em casa para descobrir o que tanto tem lá dentro.

   Ao folhear, separe em três categorias:

   • Itens prioritários, que requerem sua atenção pessoal e representam assuntos de indiscutível relevância para a empresa.

   Se você colocar mais do que três a cinco assuntos da pilha nesta categoria, e se você não é o presidente da República, comece de novo.

   • Itens que precisam ser feitos por você e que podem esperar um pouco.

Esta categoria é mais gostosa, porque nela cabe tudo. Porém, não caia nessa. Avalie e reavalie se somente você pode fazer o que está nesta categoria. Se os seus subordinados ou colegas estão ou não superatarefados, não deve pesar na decisão. O controle do tempo é um exercício de egocentrismo. Você precisa escolher uma profissão: ou você é um executivo que tem um desempenho pelo qual zelar, ou você já deveria ter pedido transferência para a área de RH, para atuar no Departamento de Assistência Social.

Entulhe os seus subordinados com tudo aquilo que caiba no que também é um "Teste dos Setenta". Não é um teste para ver quantas vezes a nossa seleção consegue repetir o sucesso da Copa de 1970. É um teste onde o raciocínio é o seguinte: "Será que um dos meus subordinados faria isto pelo menos 70 por cento tão bem quanto eu? Se o dito cujo passar pelo teste, mande os papéis para ele. Se a maioria dos seus subordinados falham regularmente neste teste mental, suba na sua poltrona executiva e pule da janela do seu escritório.

• Nesta categoria enquadra-se todo item que "seria bom ver". Inclui publicações especialmente especializadas, longos relatórios, jornais e revistas, análises especializadas, cópias de telex ou ordens de compra, pedidos etc. etc.

Com o passar do tempo, você foi se acostumando a receber um volume de informação, baseando-se na suposição de que, para estar sempre bem informado, é necessário ler um pouco de tudo, e tudo sobre seu negócio e sua empresa. Esta é uma das mais sérias falácias do executivo, e mexe, novamente, com a auto-estima. Para acabar com isso, você precisa estar preparado para entrar numa reunião e ouvir: "Ué, você não viu isto na Revista Nacional dos Subfornecedores de Microimpressos das Gráficas de São José do Rio Pardo?" Agüente a "humilhação" de dizer que não, e peça ao interlocutor o favor de resumir a notícia. É claro que se você ainda não ouviu falar do cruzado, você está exagerando.

Não são poucos os executivos que recebem o *Estado* e a *Folha*, a *Gazeta Mercantil*, o *DCI* e mais um ou outro jornal matutino, *Veja, Isto É, Afinal, Visão, Ba-nas, Dirigente Industrial, Time, Exame, Senhor* etc. etc. etc. Provavelmente não recebem *Playboy*, que é muito melhor que tudo isso junto.

Tive uma experiência que me forneceu a dimensão do problema. Por falta de tempo, deixei algumas revistas e jornais numa mesa para leitura posterior.

Elas foram se avolumando e, cuidadosamente, todo dia minha secretária acrescentava algumas mais e usava alguns recursos de circo para equilibrar a pilha. Sentia-me oprimido pela pilha, e receoso da quantidade de informação que estava lá e que eu não conseguia acessar. A pilha passou para o estágio II, em que ela já era grande demais para ler num sábado (plano original — Estágio II) e agora já requeria férias para sua digestão. Com o passar das semanas aquele símbolo da minha ignorância das atualidades foi se transformando num *souvenir* da torre de Pisa, e em dado momento, desabando, fez com que minha secretária, bastante comovida pela rebelião dos diários e semanários, visíveis através da nuvem de poeira, declarasse que iria jogar tudo fora. A partir deste momento o alivio foi total porque, entre outras coisas, a informação era tão velha que já não prestaria para nada.

Isso ilustra uma coisa só — a informação é um bem perecível, e a proporção de leitura inútil para leitura relevante é cerca de 20 para 1.

Reduza o volume para o máximo de:

2 jornais por dia (ex.: *Gazeta Mercantil* e *Estado* ou *Folha)*

2 revistas nacionais semanais (ex.: *Veja* e *Exame)*

1 revista internacional (ex.: *Time*, *Newsweek* ou *Fortune)*

2 publicações do ramo (ex.: *NEI, Química e Derivados, Minérios)*

Entre na circulação de algumas outras apenas esporadicamente e avise a colegas, chefes, subordinados e secretária que lhe passem qualquer artigo ou informação que julgarem ser de seu interesse.

Passe a se orgulhar de não estar a par de tudo. A contrapartida disso vai ser o fato de que você voltou àquele empoeirado hábito de pensar.

Aristóteles, que não deveria ser assinante da *Gazeta Mercantil*, já dizia: "Pensar requer ócio". Se você não é dono de algum espaço de ócio, não pode estar pensando muito.

Este exercício com publicações é apenas exemplificativo. Vale também para as informações internas da empresa, tais quais:

Telex

Ordens de compra ou venda

Memorandos e circulares

Cópias de correspondência

É impressionante o volume interno de papel. Saia de meia dúzia de listas de distribuição e corra algum risco de estar desatualizado ou desinformado disto ou daquilo. Com o tempo, volte para um ou dois e corte outros.

3. Se você pensou que pode administrar seu tempo sem fazer algum investimento em ativo fixo, enganou-se. Segue o investimento que precisa ser feito, mesmo que você precise recorrer ao FMI para isso:

Compre outra lata de lixo!

Aí você diz: *"Outra? Já tenho uma!?"* Com raras exceções, se alguém me convidasse para examinar a pilha de papéis de sua mesa, encheríamos logo duas latas de lixo. É claro que isto só acontece nas primeiras vezes, mas a segunda lata de lixo é um símbolo magnífico da filtragem do trabalho.

Com certeza, a não ser que você seja escriturário de cartório, nunca conseguirá encher duas latas de lixo regularmente. Mas deixe-a lá por alguns meses. A sua presença é confortante, pois ela vira uma "ama-seca" da sua pilha de papel, agindo como governanta toda vez que você esquecer porque a comprou.

Porém, para usá-la adequadamente (ela se transforma no "sexto arquivo") é necessário coragem. Haverá momentos em que você jogará relatórios completos, revistas não lidas e documentos de análise para a faminta boca sempre aberta. Você experimentará uma sensação de perda parecida com a de ver aquele lindo cinzeiro que seu nenê deixou cair no chão, mas com o tempo esta sensação muda para a de quem deixou um sorvete cair no chão, e, no glorioso final, a sensação de quem está pesando três quilos a menos do que na semana passada.

Quando você aposentar a segunda lata de lixo, estará curado da "Síndrome do Ai, Ai, Ai, o que Será que Vai Acontecer se eu Jogar Isto Fora?".

Para determinar o que se joga e o que fica, faça a pergunta sugerida pelo legendário Alfred Sloan Jr., da General Motors: "Qual a pior coisa que pode acontecer se eu jogar isto fora?" Se não tremer, transpirar e ficar sem ar ao pensar nas conseqüências, jogue fora.

4. Seguindo o mesmo raciocínio, faça a mesma pergunta toda vez que for convidado a almoçar, participar de uma reunião ou de uma visita a um cliente ou fornecedor etc.

A primeira reação de todo executivo, quando convidado para um almoço, reunião ou visita, é esticar o braço e olhar a agenda. Se a agenda permite, logo encaixa naquele convidativo espacinho virgem o novo compromisso.

Mude a atitude. Recolha o braço como se sua agenda fosse uma teia, e todo evento inserido nela fosse um beijo de uma mulher-aranha. Volte ao seu interlocutor e diga uma das seguintes coisas:

- *"Obrigado, mas não vai dar".*
- *"Eu não vou poder, mas acho que o Xis pode".* (Se você acha que alguém deve ir, mas você não quer, passe o macaquinho para o Xis. Afinal, quem vai ter pena de alguém que se chama Xis?).
- Em caso de visita ou reunião, *"Não posso, mas me fala depois o que aconteceu".*
- Em último caso, *"Desculpa, mas neste dia estarei em lua-de-mel".* Recomenda-se não usar este argumento mais de duas vezes por ano.

Em suma, participe apenas dos eventos que, definitivamente, são de importância para você e sua empresa. Aquele almoço para "conhecer melhor nossos fornecedores" ou "impressionar o cliente" e aquelas reuniões em que "é bom estar presente" só servem para o lado inseguro do executivo. Por enquanto nunca topei com um fornecedor que abaixou seus preços porque me achou "uma simpatia" no almoço, ou com um cliente que comprou alguma coisa porque o Beaujolais do almoço o deixou tonto.

Abra mão de seu sentimento do "seria bom", e só participe do que comprovadamente gera benefícios. O resto, com raras exceções, é um gostoso papo furado. Em vez de almoços, faça reuniões no escritório. Elas desincentivam conversas paralelas, e forçam concentração no que interessa, e que geralmente só começa depois da sobremesa.

Transforme reuniões em acertos por telefone ou numa rápida conversa no corredor. Certifique-se de que uma reunião é efetivamente necessária pois as pessoas têm mania de marcar reuniões para assuntos que se resolvem em dez ou quinze minutos pelo telefone mesmo. Quando no seu próprio escritório, levante-se da cadeira e diga: "Ok,

então está entendido" quando quiser encerrar a conversa, ou sente-se na borda da mesa já no começo. São artifícios quase infalíveis e, apesar de não qualificarem como exemplos da etiqueta britânica, ao menos lhe devolvem o seu tempo perdido.

5. Outro problema estrutural é o do telefone. Todos nós temos momentos em que gostaríamos de tirar uma satisfação com o sr. Graham Bell.
Além das recomendações clássicas de tomar cuidado com interrupções, ordenar telefonemas etc, tenho algumas sugestões práticas que, novamente, não me qualificariam para trabalhar no Palácio de Buckingham. São elas:
• Devolva somente chamados de pessoas com quem você quer falar.
• Faça sua secretária pedir à pessoa que detalhe o assunto (note a palavra "detalhe", e não "mencione")-
• No primeiro caso, peça a sua secretária que diga, antes de saber quem está chamando, que você não pode atender. Dependendo de quem é, ela "vai ver se você pode ser interrompido". Pegue a lista de quem ligou naquele ou nos últimos dias, e devolva somente os chamados de pessoas com quem você precisa falar. Quanto ao resto, deixe como está. Vai acontecer uma das seguintes coisas:
• O interlocutor liga mais uma vez e depois desiste. Neste caso você já sabe que o assunto não era tão importante.
• O interlocutor acha você muito difícil, e liga para um subordinado ou colega seu (use a segunda alternativa logo acima, para já desviar telefonemas para outros, sempre que possível).
Em qualquer caso, depois de adotar este procedimento, prepare-se constantemente para ouvir dos outros que falar com você é mais difícil do que ligar para o papa. Considerando que você nunca tentou ligar para o papa, não considere isso uma ofensa.
Outra coisa: ter linha direta até parece ser um privilégio, mas se você é daqueles que ainda tem um telefone que toca diretamente na sua sala, instale um chefe/secretária, um moderníssimo (1952, por aí) artefato que impede aquelas longas explicações de porque esse não é o número do Zeca da padaria Nova Portugal e será que ele mudou de endereço...

6. Elimine os "convidadores de interrupção e acomodação' '. Mesmo que você tenha uma política de portas abertas, feche a porta de vez em quando, meu caro. Não leve ao pé da letra.

E tem o cafezinho. Além do que está ficando cada vez mais dispendioso inundar visitantes com café, evite oferecê-lo se ele é símbolo de um bom bate-papo. Deixando o intromissor (no caso de colegas de trabalho) descafeinado, você contribui para a saúde dele e, além disso, ele não vai voltar tão logo depois que descobrir que você virou um ranzinza.

7. Quando estiver limpando sua pilha de papel, comece sempre pelo mais difícil, mais complexo ou mais demorado.
   Se convier, liste de vez em quando os itens que requerem sua atenção pessoal nos próximos dias ou semanas. Não crie um formulário especial nem se preocupe em fazer isso diariamente, semanalmente, ou de outra forma disciplinada. Simplesmente anote em algum lugar as coisas que não podem deixar de ser feitas. O resto é resto.
   A tendência de olhar a pilha por ordem de entrada ou de começar pelos itens mais rápidos de resolver deses-trutura todo o esforço.
   Para ajudar, compre algumas pastas de plástico transparente, e peça a sua secretária que divida os assuntos nas mesmas, possivelmente nestas categorias:

   Correspondência externa recebida

   Correspondência interna recebida

   Correspondência expedida

   Assinaturas/Aprovações

   Para hoje

   Isto já melhora o fluxo, e a última pasta garante que ninguém lhe acuse de ter esquecido de tratar de algum assunto importante e/ou urgente em tempo.

8. Por último, o mais crucial: reserve tempo para pensar. Risque da sua agenda das próximas semanas um meio dia por semana. Segundas-feiras de manhã e sextas de manhã são boas opções, porque desanuviam o fim de semana, deixando um espaço para se recompor mentalmente. Neste meio dia, não venha para seu escritório. Leve seu trabalho para fazer naquele período em casa, ou organize-se para estar

numa sala de reunião ou outro local (quanto mais longe, melhor)

Este é um exercício difícil (especialmente para quem trabalha em casa neste meio dia) porque a concentração precisa ser disciplinada.

Nenhum artifício é tão eficaz para dar ao tempo o valor que merece. As pessoas ficam assombradas com a quantidade de coisas que conseguem fazer quando estão fora de seu ambiente normal de trabalho.

Em resumo, o que foi dito acima é um roteiro de sugestões para contornar o problema. Porém, somente a conscientização gradual e consolidação do valor do tempo garante a perpetuação da boa administração das horas de trabalho.

Tamanho — outro complicômetro do dia-a-dia

Como mencionado no primeiro capítulo, gerir uma empresa com base no gigantismo é coisa do passado. A ordem do dia é holding ou corporação enxutíssima, com poucos diretores e vice-presidentes — mais do que quatro no total complica desnecessariamente. Divisões ou unidades de negócio pequenas são a resposta. Hoje em dia "pequeno é *beautiful"*. O raciocínio que impele as coisas grandes se baseia em cálculos de economia de escala que só valem quando a coisa funciona. Como raramente a coisa grande e centralizada funciona como previsto, o pequeno sai na frente.

Uma fábrica com mais de quinhentas pessoas não é ad-ministrável no sentido moderno da palavra. Após este tamanho começam invariavelmente os problemas de comunicação, as pessoas já não se sentem parte de uma equipe visível, perdem o senso de propósito. Isto convida às reivindicações, à greve, à insatisfação latente. O futuro está nas pequenas fábricas onde ainda é possível conhecer todos pelo primeiro nome, mostrar o que se quer fazer, envolver os funcionários.

Não escute o contador nem o engenheiro formado pelos livros nesta questão. Abra mão das economias de escala e troque-as por motivação e produtividade. Ponha os vigias, recepcionistas e telefonistas extras que vão aparecer na lista das duplicações desnecessárias que os técnicos farão para desencorajar o movimento. Isto tudo é irrelevante comparado com os resultados positivos da divisionalização. Desmonte aquele aparato corporativo imenso com sistemas centralizados e outros dinossauros. Solte as rédeas e deixe o pessoal trabalhar livre e com autonomia em pequenas unidades — perca algumas horas de sono no começo para ganhar o equivalente a dois Valiums por noite daqui a um ano.

Ache o critério de divisão que faça sentido no seu caso. Por produto, mercado ou segmento, sei lá. À primeira vista não é óbvio qual é o melhor, e na maior parte das vezes parece que não é o seu caso — que só funciona para os outros. Se as máquinas forem impossíveis de mudar, separe a fábrica atual em unidades de negócio, com um responsável por todas as áreas — vendas, marketing, produção, finanças e recursos humanos. O que este pessoal fará, uma vez livre, é assustador.

Retire os controles exagerados, as normas e procedimentos, as políticas de compra e estocagem e os oito níveis de operação. Deixe as pessoas que conhecem o negócio respirar. Elas surpreenderão a todos e a si mesmas.

GPP — outra sigla?

GPP quer dizer Gerência Por Passeio. É um conceito que parece ter se espalhado por mãos da Hewlett-Packard. De fato é uma coisa antiquíssima e óbvia, e é por isso que não se pratica.

GPP significa simplesmente riscar meio dia por semana da agenda e usar este tempo para passear. Sem destino, sem marcar com ninguém, sem saber quem vai estar onde. Não para decidir coisa alguma, nem para aproveitar para resolver um problema na fábrica ou nos escritórios.

Apenas para parar numa conversa de corredor, visitar alguém com quem você não fala há tempo, ver como andam os novos projetos, encostar numa máquina para bater um papo com o torneiro.

Você já viu o programa "Esta É Sua Vida"? Pois é. Esta É Sua Empresa. E vai lhe dar um susto, meu caro!

O Padrinho

Parece nome de máfia. Continuação de *O Chefão,* talvez? Já imaginou. *O Padrinho, O Padrinho II, O Padrinho VI.* Mas não é. É um antídoto para o dia-a-dia que não funciona. Lembra daquele novo produto que ia sair em sete meses e levou onze? Aquela implantação de projeto que iam fazer em quatro meses e que não acabou ainda? Aquele programa que saiu com o gás todo da reunião de diretoria e se espatifa lá pelo segundo andar para nunca mais ser visto? Pois é. Tudo falta de padrinho.

O conceito, com certeza, já ficou claro. Uma idéia, um produto novo, um projeto de implantação de qualquer coisa só vai para a frente se tiver padrinho. Alguém tem que acreditar piamente naquilo, senão não vai. Uma conversa recente com um vice-presidente da Texas Instruments nos EUA me deu um

susto. O atual critério deles para tocar produtos novos é o seguinte, em ordem de prioridade:

1. Ter padrinho dentro da empresa.
2. Ter mercado para o produto.
3. Ter viabilidade econômica de fazer o projeto.

Ou seja, está se chegando à conclusão, em todo lugar em Que o assunto é estudado, que sem padrinho não vai. Nos EUA chamam a figura de *champion.* Acontece que a tradução disto dá em "campeão", e isto é nome de pastor alemão lá na fazenda, não é? Padrinho fica melhor.

O padrinho pode ser qualquer um na organização, mas precisa ser voluntário e obcecado pela idéia. Se for meio introvertido, dado a acessos de riso ou raiva e tiver olhos um pouco esbugalhados, melhor.

Empresa também é alta-costura

Ou, se não é alta-costura, pelo menos é com certeza desfile de modas. Modas de administração.

— *Você já está usando a nova mesclagem da Teoria Y com Z? Ainda não? Que atraso de vida, meu filho! Já tá na moda. Dizem que está para sair a Teoria W...*

O mesmo pode ser dito para CCQ, Just-in-Time, Kanban, MRPS-II, contabilidade sem rateio. Para ser um administrador batuta, na crista da onda (como diziam Roberto e Erasmo Carlos e Wanderléa, moda no tempo deles), você precisa conhecer todas as novas técnicas, e olha que sai uma por mês.

— *Na sua empresa estão implantando qualidade total?*

— *Imagina, isto saiu de moda com o fio dental. Estamos com QAZD — Qualidade Absoluta Zero Defeito.*

— *Ah, é? Pois saiba que isto é do tempo do biquíni asa-delta. O quente hoje em dia é o QAZDMPI — Qualidade Absoluta Zero Defeito Mais Perfeito Impossível.*

A mensagem está dada. Se o seu sobrenome não for Dior, St. Laurent ou Cardin, volte ao seu negócio e deixe de moda. Todos estes conceitos têm sua validade e partem muitas vezes de idéias muito boas. Agora, enlatou e mandou para o Brasil, que por sinal é ávido por latinhas com idiomas em inglês e japonês, perdeu o forte do produto. Estas técnicas não podem e não devem ser engolidas a seco, como são. Fuja dos enlatados — eles não levam em conta as realidades e a cultura de sua empresa.

Toda introdução eficaz de novas técnicas de gestão tem na base de seu sucesso duas coisas:

1. Encaixe cultural e orgânico com o resto do que se faz na empresa.
2. Existência de processo de longa maturação, e não um programa de curto prazo para resolver um problema de gestão, produtividade ou qualidade.

Isto não quer dizer que não funciona por algum tempo. Quase tudo funciona por algum tempo, como o Pierre Cardin provou com o seu Maxim's no Rio de Janeiro *(já* falido). Também não quer dizer que estes programas prontos não sirvam bem para alguém. Servem sim. Para o esperto que bolou a sigla e saiu por aí faturando em cima da gente.

Vai um transplante aí?

Apesar do risco de AIDS, há quem queira ou precise fazer. Se você não está entre os que precisam, não faça.

É estonteante o número de empresas brasileiras que transplanta técnicas japonesas e americanas para o Brasil. Qualquer primeiranista de medicina lhe dirá que o índice de rejeição dos organismos é tal que só se faz transplante em último caso. Por aqui anda-se fazendo em primeiro caso.

Um dia, bem cedo, fui visitar uma empresa e encontrei os funcionários no pátio cantando o hino da empresa e fazendo ginástica em conjunto. Belisquei o braço para ter certeza de que não estava em Kyoto. Tinham transplantado uma atividade que teve cerca de 2 500 anos de preparo cultural para uma fábrica de dez anos de idade, encostada numa favela. Mas não funcionou? Se funcionar significa que metade das pessoas vão fazer, algumas aproveitando para fazer o exercício que precisam, e outras porque vai ajudar na promoção, então funciona. Agora, se o objetivo é integrar os funcionários, angariar lealdade à empresa, respeito aos superiores e meditar sobre a importância da empresa na vida do homem, então erraram de Pais. Ou melhor, podem ter acertado o país, mas chegaram mais de 2 000 anos adiantados.

Há que se respeitar as diferenças de cultura. Essa mania de exportar técnicas para o Brasil e, pior ainda, essa mania de brasileiro de achar que o que vem de fora é melhor, é de lascar.

É por isso que não há modelo próprio de gestão neste país, o que por sua vez força nova importação de modelos, e assim vai.

Em suma, se você for transplantar uma nova técnica do Japão, pelo menos

não esqueça de lotar um Boeing de japoneses para trabalhar na sua fábrica — senão, Zeca-San, *no fun-chiona, né?*

Era uma vez no país da informática

O problema da informática vem do tempo que inventaram a palavra. Se tivessem inventado a palavra *inforquermáti-ca* estava tudo bem. Informática quer dizer "informação automática". Até aí tudo bem, mas ninguém está dizendo se a informação é necessária, somente que é automática. Inforquermática, que significa "a informação que eu quero, automática", resolveria tudo.

A verdade é que a informática extrapolou seus propósitos iniciais. Parece livro de George Orwell ou Aldous Huxley. A máquina que é inventada para servir e acaba dominando a situação.

Quando a informática começou a dar passos mais importantes, nos idos dos anos 60, o cliente principal era o governo, o censo nacional, os sistemas de serviços sociais, as forças armadas, e outras instituições de grande porte com volumes estrondosos de dados para processar.

A coisa evoluiu, e o que ocupava um salão ocupa um canto. Porém, aconteceu uma coisa interessante. A informática invadiu a empresa moderna quando ela ainda tinha (e tem) em seu comando uma vasta maioria de empresários e executivos que não nasceram na era do computador. E, como diz um velho ditado inglês, " *You can not teach an old dog new tricks'* — você não consegue ensinar truques novos a um cão velho.

Assim, a grande maioria dos profissionais do ramo são relativamente jovens. Para tornarem seu negócio uma espécie de sacerdócio, inventaram palavras de encanto e cânticos sagrados que só eles entendem. Assim, comunicam bem entre si, mas deixam os outros de fora. Munidos de suas varinhas de condão (hardware) e poções mágicas (software) eles saíram por aí virando a velha e pacífica floresta de pernas para o ar. Executivos antigos que viam as mágicas sendo feitas diante de seus próprios olhos se assustavam e pensavam com seus botões: "Vou segurar o progresso disto enquanto der, mas quando não der mais vou fazer de conta que entendi tudo". Assim começou a revolução do computador. Os velhos, que tentaram fazer uso sensato destas máquinas realmente maravilhosas, estavam alijados do processo porque não sabiam a diferença entre Fortran IV e Françoise Fourton. Por sua vez, os jovens, que competiam entre si para ver quem fazia mais bytes com menos bits, não entendiam bulhufas de como operar uma empresa mas viam um potencial infinito para suas maquininhas e telinhas coloridas.

O resultado tem sido um uso grosseiramente inadequado de computadores na empresa. Tudo virou complexo, misturado, confuso, atrasado e superdimensionado. Cospem-se centenas de relatórios com milhares de números, a maioria dos quais não eram impressos antes porque não havia máquina para isto e, mais importante, não são necessários para nada.

Enfim, posso dizer de cátedra, fomos enrolados pelo ímpeto dos jovens. Agora é hora de fazer tudo voltar ao sensato novamente. A informática, que era meio, virou finalidade para todo mundo que trabalha na área. Se você não entende de computadores, sistemas e assemelhados, ótimo. Resista. Você entendia do funcionamento de máquinas de escrever e réguas de cálculos? Não, mas elas funcionam e nunca viraram uma coisa tão complicada.

Na nossa empresa passamos por todas as fases possíveis, fornos da era da pedra para a era espacial em poucos anos, como aconteceu com a maioria. Hoje, estamos voltando à era medieval, onde todos se sentem confortáveis. Chegamos a ter uma baita de uma área de sistemas com computadores próprios, terminais de mainframe IBM, redes de micro, Plano Diretor de Sistemas. Quase contratamos um diretor de sistemas e aí acordamos para a realidade. Estávamos sendo engrupidos. Não propositadamente, porque quem é do ramo acredita realmente que a informática é a solução para os problemas administrativos e burocráticos da empresa. Em muitos casos é bem o contrário.

Um dos objetivos mais usados para vender sistemas é a palavra "consistente". Os sistemas de computadores são consistentes. No entanto, a palavra que mais se ouve no final do mês quando os relatórios atrasam é inconsistência. "Deu uma inconsistência, e estamos tentando descobrir onde!"

No nosso caso acordamos em tempo e desmontamos tudo. Sofisticados sistemas de PCP, materiais, tudo que estava integrado nós desintegramos: IBM 4381 *on-line, real-time* e tudo mais. Hoje não temos programadores, digitadores ou analistas de O&M. Não existe mais a área de sistemas e nenhum Plano Diretor de Informática. Quem quiser compra micros para a sua divisão, CADs etc. O que for necessário. Só que a operação é feita pelos próprios funcionários, e a preocupação de fazer bater, de integrar, de um computador falar com o outro, acabou. Cada um por si e adeus a todas as economias de escala. Que alívio. Agora tudo voltou a funcionar, tem muito menos números e relatórios, sai tudo mais ou menos no prazo. Livramo-nos da "maldição dos informáticos demoníacos". A paz retornou à floresta.

Se você ainda vive na aflição de saber se o PC-XT é melhor que o AT, se o

Lotus 1-2-3 versão 2.0 está obsoletado pelo 2.1, e se o mini vai ser comido pelo supermicro, abra a janela e espante os fantasmas. Cuide de vender, fabricar e atender bem o cliente. Lembre-se que a informática é uma televisãozinha em cima de uma máquina de escrever e desencante de vez. Desapareça com os salários superdimensionados do pessoal de sistemas, e dê um emprego honesto para eles em vendas ou na produção. Ser uma empresa "informatizada" é o mesmo que querer ser uma empresa "máquina-de-escreverzada". Use o avanço tecnológico. Use tudo que há de novo (e há muito todos os meses), mas deixe a informática em seu devido lugar, que é afundada e esquecida dentro das operações do dia-a-dia da empresa. Feche os olhos e cante a receita do antídoto da Maga Patalógica:

Coruja peripática
Moscas no dedal
Faça a informática
Cair na real!

E as reuniões?

Falar do dia-a-dia sem falar de reuniões é como churrasco sem lingüiça, não é? Quem trabalha em algum lugar que não tenha "reunião demais" fica autorizado a pular este trecho, mas fica intimado a rezar oito ave-marias se estiver mentindo.

Segue um trecho de uma das reuniões que você certamente já presenciou:

A reunião estava marcada para as 8h00. Com exceção de Miltinho, Josué e Pedro Alexandre, todos haviam chegado na hora. Ou seja, Silvio e Ventanni já estavam. Quando o último chegou, às 8hl5, dois dos que já estavam esperando tinham dado um pulo rápido às suas salas para despachar umas coisas rápidas. Quando o último deles já havia voltado à sala de reunião, era só esperar o Josué, que tinha saído rapidinho para entregar a mensalidade de seus filhos à secretária.

Após alguns vai-e-véns, a reunião começa às 8h38.

MILTINHO: — Muito bem, vamos começar. Todo mundo trouxe o material?

Silêncio constrangedor.

SÍLVIO: — Eh, hum. Seu Milton, exatamente de que material o senhor está falando?

MILTINHO: — Das planilhas de custo da linha de cortadores de grama.

SÍLVIO, PEDRO ALEXANDRE E VENTANNI: — Ah, sim. Sei. Certo. Claro.

MILTINHO: — Bem, onde estão?

VENTANNI: — Bom, quem ficou de fazer isso foi o Pedro Alexandre, né?

PEDRO ALEXANDRE: — Como? Está na ata de reunião de supervisores de terceiro nível que a controladoria central faria isso!

SÍLVIO e JOSUÉ: — Eu não recebi cópia dessa ata...

VENTANNI: — É O que eu ando dizendo sempre — esse sistema de malote interno não funciona.

Entra a secretária do Miltinho.

SECRETÁRIA — Seu Milton, sua esposa no telefone — ela disse que é urgente.

MILTON: — Hum. Melhor atender. Enquanto isso, vocês fazem o favor de resolver isso.

TODOS: — Pode deixar. Certo.

VENTANNI: — Como é que você faz uma dessas, hein, Pedro?

PEDRO: — Eu? Vocês recebem a ata e não lêem, depois dá nisso.

SÍLVIO: — Mas na última reunião você é que ficou responsável por isso.

PEDRO: — É, mas os supervisores mudaram a compilação dos dados, e eu achei que vocês iam ler a ata.

VENTANNI: — Em que dia esta ata foi distribuída?

PEDRO: — Bom, a reunião foi na segunda e hoje é sexta.

JOSUÉ: — Ah, bom. Então tá explicado. Não deu tempo do malote entregar.

PEDRO: — Olha, faz tempo que estou querendo discutir este assunto, porque esse negócio de alocar os contínuos no meu centro de custo não tá dando pé.

SÍLVIO: — Não vejo nenhum problema com isto.

PEDRO: — Você não vê porque não sabe o que está envolvido. Espera um minuto que vou mandar trazer os roteiros dos boys para você ver o trabalhão que dá.

Ao cabo de três horas e meia de reunião, ainda não se havia discutido o novo preço da linha de cortadores de grama, mas agora cada diretor tinha uma opinião formada sobre os méritos relativos de diferentes sistemas de custeio de serviços de malote interno. A reunião sobre preços ficou para ser acertada pelos supervisores do terceiro nível.

Por que este excesso e este desvirtuamento das reuniões? Em primeiro lugar, é preciso lembrar que o homem é um animal sociável, e que se sente muito

confortado pela presença de outros animais da mesma espécie. Assim, a reunião dá uma sensação de agrupamento, de solidariedade (mesmo quando há rixas do tipo "nós contra eles", que também é gostoso).

A outra razão é que os sistemas de comunicação na empresa costumam ser ruins e lentos, o que faz da reunião um ótimo lugar para se atualizar. Serve a outros propósitos também. Como é que se vai colocar num memorando interno comentários como "aquela sua funcionária de marketing anda usando uns decotes, heim, Nelson?" Não fica bem. Mas na reunião vai muito bem, acompanhando inclusive de subcomen-tários dos outros sobre o mesmo assunto.

Portanto, cortar as reuniões é ir contra a natureza humana — não faça que dá bode. Porém, torná-las mais eficazes não é difícil. Além de todos os conselhos dados por livros, seminários e outros tantos meios, listarei abaixo medidas (novamente) simples e óbvias que resolvem o problema e apenas não são adotados porque são simples e óbvias:

1. Comece na hora (10 minutos de atraso é na hora no Brasil — não procure ser londrino, meu velho), com o número de pessoas que lá estiverem. Os que chegam atrasados diminuirão o atraso nas próximas.
2. Não comece sem horário para terminar. Não estoure o horário de término por mais de quinze ou vinte minutos. Pare onde estiver quando o tempo estourar. Serve de lição para a próxima reunião.
3. Liste a agenda na cara de todos. Cada um, no começo, indica o assunto que quer levantar, e este vai para a lista. Ter agenda prévia é melhor, mas raramente isso é possível. Liste os assuntos por ordem de importância. Não caia na tentação de limpar velhos assuntos "pendentes", ou matar novos assuntos "rapidinhos" primeiro. Sempre tomam muito mais espaço do que merecem.
4. Na reunião delegue para um ou mais membros a discussão de qualquer item que possa tomar mais tempo do que parece, ou que começa a se estender sem conclusão à vista.
5. Não faça reuniões com mais de duas horas de duração. Quando são semanais e há inúmeros assuntos urgentes, o limite pode se esticar a três ou quatro horas no máximo. Mas mais do que isto faz cair o padrão e a atenção, e assuntos passam a ser mal resolvidos para saírem de pauta.
6. Alterne o relator que vai fazendo a ata durante a discussão. Isto economiza tempo e debate numa reunião futura, e a distribuição da ata

impede que se esqueçam assuntos ou que não se tomem providências acertadas na reunião.

7. Faça uso obsessivo de quadros negros, verdes e brancos, flip-charts, etc. Evite transparências quando não há alguém que seja perito em seguir os números e frases com a varinha.
8. Abomine interrupções. A única desculpa para interromper reuniões é cliente com problema. O resto pode esperar.

Esta listinha acima é só exemplificativa. Porém, duvido que alguém que as siga (nós na empresa, por exemplo, ainda não conseguimos seguir todas) tenha problemas de excesso de reuniões ou perda de tempo nelas. Novamente, o difícil é o simples e o óbvio.

10

As Doenças da Empresa — Como Diagnosticá-las Antes do Estado de Coma

Você aceita um convite para fazer uma ronda médica? Vamos passear pelo IBENSE — Instituto Beneficente Nossa Senhora da Empresa. Vou logo avisando — precisa estômago, porque vamos entrar na UTI e na sala cirúrgica. Vamos também dar uma passada na ala dos lunáticos. Qualquer semelhança com o nosso dia-a-dia é mera realidade. Temos dezessete pacientes a visitar. A grande maioria pode ser curada se agirmos rapidamente. Ponha as luvas cirúrgicas e a máscara porque tudo que vamos ver é contagioso. Pronto? Vamos lá.

O peso do QI na empresa

Uma das coisas que mais tem peso equivocado na empresa moderna é o QI. Procuram-se sempre pessoas com alto grau de inteligência. Um pouco disso nos lugares estratégicos é interessante e necessário. Porém, procurar pessoas com níveis destacados de inteligência em lugares demais distorce a empresa. Raramente a inteligência privilegiada anda desacompanhada de alguns dos seguintes parceiros prediletos dela: falta de modéstia, instabilidade, amadurecimento emocional atrasado, ganância de poder e dinheiro e necessidade de sobressair. Tem até inteligências que andam por aí muito bem acompanhadas de vários dos parceiros acima citados, todos ao mesmo tempo. Portanto, cuidado. Uma empresa deve estar interessada no longo prazo. Pessoas que contribuam com grandes idéias e grandes jogadas na maioria das vezes afetam apenas o curto prazo. E o longo prazo não é feito de inúmeros curtos prazos. O excesso de inteligência ambiciosa é causa de grande tumulto. Raras são as pessoas muito inteligentes que sabem ouvir melhor do que falar.

A sobrevivência a longo prazo vem de ouvir com cuidado o que a organização, a partir de seus mais humildes funcionários, tem a dizer. A verdade da empresa está lá, e não nos corredores executivos, na discussão sobre o

mercado futuro de *commodities,* ou na sala do gerente que tem um micro em cima da mesa de trabalho.

Na empresa temos vários formados da GV e da FEA/USP. Não sei bem como entraram — deve ter sido um descuido da área de seleção. Vieram com aquela bola toda e, hoje, graças a Deus, perceberam que aprender das pessoas da empresa é muito mais importante do que ensinar o que lhes foi passado na faculdade junto com a idéia de que eram superiores (e por isso estavam naquelas escolas) e que certamente seriam os líderes do futuro. São os nossos equivalentes dos MBAs americanos (formados com mestrado em administração de empresas). Lembram-se do capítulo sobre planejamento estratégico? A grande maioria dos MBAs saiu da escola para virar gerente de produto ou analista da área de planejamento estratégico. As empresas achavam que estavam contratando altas inteligências que lhes dariam grandes contribuições. Assim, colocavam jovens de 28 anos (e olha que eu sei quanta bobagem passa pela cabeça de um jovem de 28 anos) para delinear o futuro da empresa, enquanto as pessoas que conheciam o negócio há dez ou vinte anos executavam as diretrizes. Colocavam MBAs como assistentes de qualquer um que precisasse de um bafo de renovação e inteligência.

O resultado foi e está sendo catastrófico. As empresas com os pés no chão já andaram percebendo isto e estão fazendo esses MBAs passarem por treinamentos que apagam parte do que esses jovens promissores aprenderam na faculdade. Elas dão uma oportunidade para eles acharem a humildade e a capacidade de ouvir melhor e tagarelar menos. Não que nossa leva de equivalentes ao MBAs não se encontrem no Jóquei depois do squash para alertar um ao outro que, na opinião deles, a Ford está fazendo um erro na estratégia de segmentação do Escort L, que a Gessy-Lever nunca deveria ter lançado aquele detergente pela mídia impressa do padrão B, ou ainda que o pessoal da Du Pont tem que acordar para o fato de que o Freon está na fase III do ciclo de vida de produto e requer mudança urgente de estratégia de distribuição.

Como é que começa tudo isso?

O candidato

Aí entra o candidato. Terno azul-escuro, camisa com gola de abotoar, gravata Yves St. Laurent e sapatinho da Gucci. Cabelo penteado ao sair do Escort XR3 recém-polido, ele entra com aquele ar estudado que mistura confiança com uma cuidadosa pitada de humildade. Pronto. Ele está preparado para começar a dura

vida profissional que envolve, numa primeira fase de três anos, fazer ar de gerente enquanto espera a abertura de vaga de diretor executivo que, certamente, o estará aguardando. Ato contínuo, poderá emprestar à empresa os conhecimentos de organização e visão de longo prazo que lhe são peculiares, e que seus cinco anos de engenharia e dois de administração aperfeiçoaram. Sabe que seus serviços serão de alta valia para a pobre empresa que está para ter o privilégio de o contratar, e que hoje vive no confuso e atordoado mundo do dia-a-dia prático, sem dar a devida atenção ao Tio Peter (Drucker) e ao esquema metodológico de planejamento estratégico do Peter Lorange. Aposta, inclusive, que este coitado de mangas arregaçadas e gravata de náilon Mesbla nunca ouviu falar do Igor Ansoff e nunca leu o *Harvard Business Review.*

Aceita a oferta para sentar-se, o que lhe dá a oportunidade de estudar a sala do dito-cujo. Logo imagina como remodelar os escritórios a fim de que dêem à empresa o ar de distinção que se requer para impressionar clientes e associados (inclusive Pedrinho Vítor, que já é gerente do Citi, e que pode querer visitá-lo). Uma gravura do Antônio Peticov já ajudaria... Café? Obrigado, mas sem açúcar, porque hoje é dia de squash. Como? Experiência prática? Estive ocupado estudando seriamente nesses anos todos, meu senhor. Se tivesse trabalhado não teria me formado em quarto lugar da turma. . . Fui até aceito para fazer MBA em Stanford, mas não me interessei — dizem que tem muito gay em San Francisco.

E aí vem o susto. *"O quê? Trainee? Mas o senhor deve ter se enganado. Estou interessado num cargo de gerente, com sala, secretária e assistência médica livre-escolha. Afinal, tenho uma formação que não me deixa mentir! O senhor pode até ligar para o prof. Matsuhara, que lhe afiançará que eu já devia começar como assessor da presidência. Mas tudo bem, aceito começar como gerente. Impossível? Então, com licença, desculpe ter tomado o seu tempo."* O rapagote sai indignado, e tenta imaginar como uma empresa com tanta falta de visão na escolha de jovens talentos pôde ter chegado àquele tamanho. . .

Apesar da caricatura, eis aí um incidente que é muito mais comum do que se pensa. De quem é a culpa? A culpa é de todas as organizações que dão à escolaridade o peso desproporcional que a mesma tem nas empresas de hoje. A lista de "práticos" que sustentam a empresa com seus conhecimentos do mundo real e que assistem à sua oportunidade de promoção preterida em favor de um jovem com formação superior é desanimadora.

A linha de raciocínio em que se baseia este valor exagerado à escolaridade tem sua razão de ser. Afinal, é de se esperar que os muitos anos de estudo, aliados à dificuldade encontrada para entrar em boas escolas, não tenham sido

em vão. Assim, no planejamento de carreiras, reserva-se um espaço garantido para a escolaridade, o que acaba, pela exigüidade de altos cargos em qualquer empresa, prejudicando os aptos, mas academicamente despreparados, práticos. Além disso, a exterioridade tem um valor estranhamente desproporcional, como já discutido em capítulos anteriores.

Conclusão: não se deve contratar MBAs nacionais ou importados? Muito pelo contrário. Uma boa parte deles tem o potencial e a humildade intelectual de se adaptarem. Nem todos têm a necessidade de fomentar o desejo quase incontrolá-vel de vencer na vida e se sair melhor do que seus colegas de turma. Nem todos são *yuppies* de coração. Os que são *yup-pies* com todo o ardor são raramente utilizáveis, porque é só lembrar que o termo *yuppie* é a versão moderna do que se chamava há algumas décadas de "nouveau riche". São a versão atualizada e jovem dos "nouveaux riches", e, como os seus precursores, procuram ostentar uma casca de símbolos que disfarçam um vazio.

Porém, muitos dos MBAs e seus equivalentes têm a capacidade de enxergar tudo isso. Estes são valiosos. O segredo é pontilhar a empresa com um aqui e um lá, em posições médias, e deixá-los crescerem na medida em que forem sendo domados, para aprender com a realidade. Colocados isoladamente em departamentos longínquos um dos outros, eles se tornam capazes de adaptação e, ao mesmo tempo, injetam o necessário sangue novo à organização. Agora, se você tem três juntos no mesmo departamento, bem-vindo à ala pediátrica.

Normas de conduta e aparência

A empresa moderna tem que acomodar-se no seu devido lugar. Não é papel dela ser um instituto adventista nem dar uma de TFP. As pessoas só trabalham à vontade quando têm liberdade. Vamos falar mais adiante a respeito de horário móvel, abolição de controles, auto-avaliação e outros mecanismos Para deixar as pessoas serem como realmente são.

Aqui, aproveitando o gancho do item anterior, vamos falar sobre normas de conduta e aparência. Nada é mais medieval na empresa de hoje do que as exigências da empresa em relação a roupa e conduta. A existência de regulamentos, escritos ou implícitos, é um atraso de vida. Começa pelo terno e gravata. Usa quem quer, ora bolas! Imagina-se que todo executivo deva andar uniformizado, só que ninguém lembra de onde vem isso ou por que é assim. É porque é. Esta é a melhor explicação. Agora, será razoável que alguém passe os dias em desconforto por uma razão destas? A verdade é que a maioria já se

acostumou e nem sente mais o desconforto. É claro que está cheio de gente que gosta. O importante é que a empresa não se manifeste a respeito e deixe cada um decidir o que quer usar.

Por que é que em convenções de executivos se exige que todos venham de roupa esporte? É óbvio. Porque é assim que eles se sentem mais confortáveis, à vontade, e eles mesmos. Quer dizer que só devem se sentir descontraídos uma vez por ano? Deixe-os se descontrair todos os dias do ano para ver como isto gera satisfação, criatividade e inovação.

Alguns argumentarão que, no caso do trato com o cliente, a roupa dá ar de seriedade. Se a empresa está precisando do terno e da gravata para provar que é séria, então acho imprescindível que use, porque obviamente não tem outros veículos para demonstrar sua seriedade. Agora, o vendedor e o executivo têm suficiente desconfiômetro para decidirem quando é que vai bem um terno e uma gravata. Confie no bom senso deles.

O mesmo é verdade para regulamentos não escritos de que mulheres são melhor vistas de saia do que de jeans. Que bobagem. As mulheres, como os homens, são melhor vistas quando estão se sentindo bem. E não vá pensando que a empresa paga salários bons o suficiente para as mulheres para que elas possam vir sempre de roupa nova. A única que tem *xalário* adequado para isso é a Xuxa.

Acorde para o fim do século XX. A maior parte das pessoas que segue códigos de roupa não escritos raramente tem contato direto com clientes que decidem qualquer coisa, e raríssimos clientes que decidem qualquer coisa colocam a roupa da secretária e da recepcionista na lista de avaliação da seriedade da empresa.

Deixe as pessoas serem o que realmente são e elas mudarão lentamente de cara. A informalidade resultante gerará um ar de naturalidade que impressionará muito melhor o seu precioso "cliente-observador de vestimentas".

De conduta, nem se fala. Este tópico começa na admissão. Admita apenas adultos. Não admita adolescentes. Ou seja, quando você contrata um funcionário, é de se supor que ele seja um adulto responsável. Não comece achando o oposto até que ele prove que é. A conduta é a reflexão da personalidade. Não regulamente a conduta, da mesma forma que não vale a pena tentar regulamentar a personalidade de uma pessoa.

Duas regras, sim, devem existir. A de que cada um faz o que quer, e é responsável por seus atos e sua maneira de ser. E a de que o que cada pessoa faz fora da empresa é absolutamente de sua conta. Nunca uma pessoa deve ser julgada

em função dos valores de um empresário, de um grupo de executivos, ou da própria empresa. Os valores da empresa valem para o seus negócios, e o que um funcionário faz depois do expediente não é negócio dela. Se o funcionário fuma maconha, bebe até desmaiar ou dorme com metade das moças do departamento, isto é problema dele. Contanto que nada disso interfira com as operações da empresa, só ele pode saber o que faz.

Além do mais, se não há paternalisrho da empresa quando ela deixa a maior liberdade possível para os adultos que lá trabalham, ela também não deve sair por aí tentando curar as pessoas de seus vícios. Se a pessoa é alcoólatra, não é papel da empresa tentar curá-la. Se é drogada, não compete à empresa dar aula de moral ou recuperá-la. O que não quer dizer que indivíduos *dentro* da empresa não queiram ou não devam ajudar se acham que devem. Mas nunca em nome da empresa.

Eta aulinha de moral ao contrário, não?

Segure o sargento que existe dentro de todos nós

Como normas e procedimentos são outra doença mental da empresa — categoria fobia — vale a pena repetir aqui alguns preceitos. Os manuais de políticas e regulamentos são criados com base no pensamento de que, se a empresa conseguir colocar tudo por escrito, será mais objetiva, padronizará procedimentos e condutas, homogeneizará maneiras de proceder, instruirá novatos e lançará interna e externamente uma imagem única e coesa. Bonito, não? Em quartel pega muito bem.

Porém, isso faz esquecer que a empresa, para sobreviver, precisa se adaptar constantemente, e portanto deve dar a seu pessoal campo para crescer, inovar e descartar coisas antigas na troca por idéias novas.

Os dois objetivos são incompatíveis. O primeiro serve para empresas que querem se congelar numa enorme pedra de gelo e assim sobreviver até ser descongelada em 2018. O segundo serve para as empresas que pretendam andar de trenó durante esta era glacial.

Respire fundo, crie coragem e jogue uma folhinha por dia do manual de normas e procedimentos no lixo. Deixe a empresa ser regida por instruções temporárias diferentes de departamento para departamento, fábrica para escritório, Itu para Diadema. Cada lugar e área têm suas características próprias e pouquíssimas coincidem. As que coincidem, e que normalmente tratam de políticas de pessoal, filosofia da empresa ou atendimento a clientes, devem ser as

únicas a serem normalizadas. O resto só serve para dar uma confortável sensação de que a empresa é organizada e para manter o emprego de dezenas de analistas de O&M e outras almas que deveriam ser re-treinadas para alguma coisa útil na vida.

O DOPS da empresa

Com isso chegamos na polícia. Toda empresa tem seu DOPS. As empresas procuram obter de seus funcionários a confiança. Querem que eles se sintam parte de uma grande família e olhem com confiança e orgulho para ela. De outro lado, a empresa revista os funcionários na saída para ver se não são ladrões. Desconta o descanso semanal remunerado e as férias se o empregado chega oito minutos atrasado porque o ônibus quebrou. Audita semanalmente o caixa pequeno do funcionário que tem dezesseis anos de casa para ver se ele não está roubando. Tranca todos os almoxarifados a sete chaves para evitar a entrada de "pessoas não autorizadas".

Qualquer empresa que deste modo queira inspirar a confiança de seus funcionários deve dar uma passada no Instituto Beneficente para retirar a sua bengalinha e livro de Braile.

Quer dizer que abrindo mão das fiscalizações e controle vão desaparecer todos os furtos e irregularidades? Claro que não. É uma questão puramente de estatística que 2 ou 3 por cento dos funcionários fazem mau uso da liberdade e confiança. Isto é boa razão para humilhar e desconfiar dos 97 por cento restantes? Claro que vai haver um roubo aqui e uma fisgada lá. Faz parte do contexto. Só que a cultura da empresa diminuirá o índice, porque todos conhecem o valor da confiança.

Na nossa empresa abolimos as revistas, as auditorias com intuito fiscalizador e as chapeiras na portaria. É relativamente fácil sair com o porta-malas lotado de peças, bater cartão para o colega e cobrar táxi enquanto anda de ônibus. Se for pego, é justa causa e polícia. Não abrimos mão da queixa-crime quando o caso é comprovado. De resto, lutamos pelos 97 por cento. É a estes que queremos bem.

E o horário?

Horário é outra dor de cabeça. Assiduidade, pontualidade e disciplina são grandes preocupações da empresa. Pois não deviam ser. Não há razão nenhuma para isso. É só fazermos de conta que a empresa só contrata adultos responsáveis. Esta questão do horário é um desvirtuamento de ótica que causa

profundas irritações aos dois lados, desnecessariamente. Uma outra maneira de olhar a coisa é a seguinte:

1. As empresas contratam as pessoas para atingir um resultado. Se todas elas chegarem religiosamente às 8h00 e saírem às 17M7, mas o resultado não for alcançado, tem-se não mais uma empresa, mas sim um colégio interno. Diga claramente às pessoas qual o objetivo, e deixe uma latitude para elas decidirem como e quando fazerem. Assim é possível que se chegue ao final do ano com o resultado, mas sem uma estatística exata de horas trabalhadas. Qual é preferível?
2. Implante o horário móvel. Especialmente num aglomerado urbano como São Paulo, é insensato esperar que as pessoas consigam cronometrar os faróis, os ônibus e o trânsito para chegarem na hora. Isto causa stress aos funcionários e faz com que já comecem o dia irritados ou desgastados. Um grande argumento contra o horário móvel é que as pessoas dependem uma das outras e não conseguem trabalhar se todas não estiverem lá. Na verdade, isso é só planejamento inadequado, porque em algumas horas do dia todos estarão lá juntos.

   Quanto ao argumento de que as pessoas abusarão, bem, é só reler a parte acima sobre revista.

Os Bakunins da empresa

Não sei se deveria pagar direitos autorais ao presidente Sarney pelo uso dessa licença poética deste nosso imortal poeta. Poeta, sim, e não historiador, porque o pobre do Bakunin foi um anarquista convicto, e não um defensor da desobediência civil, como pensa o nosso presidente. De fato, o pensador que pagou com a sua própria prisão a desobediência civil foi o Henry Thoreau. Para não dar uma de poeta, vamos começar de novo.

Os Thoreaus da empresa

Bem, como ia dizendo, a desobediência civil na empresa deve ser encorajada sutilmente. O bom senso deve dar de oito a zero numa norma insensata ou num regulamento inadequado para a situação.

A reação natural das empresas em caso de quebra de regulamento é punir o autor da desobediência para servir de exemplo aos outros. Ou seja, preferem devolver um caminhão de madeira para o Paraná por falta de ordem de compra devidamente preenchida do que usar o bom senso. Para as empresas que pensam

assim o ideal é ter o general Newton Cruz no comando da auditoria interna.

A empresa tem os mesmos conceitos de segurança de sua integridade que o pobre governo brasileiro tem sobre segurança nacional. Do mesmo jeito que se pensa que se um *vídeo game* não for considerado de segurança nacional dentro da política de informática reinará o imperialismo estrangeiro, a empresa imagina que se o bom senso imperar sobre a letra morta do regulamento reinará supremo o Bakunin (eta, conseguimos salvar o velho Bakunin).

Dê espaço ao bom senso. O bom senso requer um pouco de desobediência civil para alertar a organização de que alguma coisa não vai bem.

Solte seus Thoreaus e seus Bakunins. A desobediência civil não virou capítulo de nenhuma constituição, e não existe ainda qualquer país baseado no conceito anárquico. Eles todos só servem para fazer pensar. Não é sinal de revolução e desautorização a caminho!

A desonestidade na empresa

Pode respirar aliviado. O título não é desonestidade *da* empresa, mas sim *na* empresa. Vamos falar dos outros. Sempre dos outros.

Se há muitas coisas a serem toleradas na empresa, a desonestidade não é uma delas. É impressionante o número de empresários que defende a idéia de que "ele rouba um pouco, mas pelos menos é competente e faz o que tem de fazer". A covardia em favor do lucro é um dos conceitos que destina a empresa a fazer parte das 95 por cento que não vão para a frente com o tempo. Que tipo de respeito se pode esperar dos que sabem que a empresa está acobertando a desonestidade, mesmo que pequena, em favor da continuidade normal dos negócios?

É interessante que este conceito se assemelha ao de insubstituível. Todos sabemos que os cemitérios estão repletos de insubstituíveis. Porém, em cada empresa existem alguns assim. O curioso é que a insubstituibilidade envolve também um fundo de desonestidade. Ninguém vira insubstituível sem contribuir para isso. Assim, do mesmo jeito que a empresa deve ter a coragem de dispensar de imediato o desonesto, deve dar um jeito para se livrar rapidamente da pessoa insubstituível ou da condição da insubstituibilidade. Ambas são insustentáveis e medíocres. E ninguém quer fazer parte do clube dos medíocres, não é? (Talvez queira... desculpe qualquer coisa, viu?)

O blá na empresa

Isto nos traz à questão da comunicação. Poucas empresas se comunicam bem internamente. Como é que se pode esperar uma equipe coesa, se a linguagem não é clara? Aqui cabem algumas sugestões:

1. Use um linguajar comum a todos. Fazer acrobacias com o dicionário é coisa de Jânio Quadros. E olha que dá para visitá-lo no nosso Instituto Beneficente — chuta em qual ala. . .
2. Diga a verdade, apenas a verdade, nada mais que a verdade. Se a verdade por razões especiais não pode ser dita, omita-se. É uma sinalização clara de que a verdade toda não está na comunicação. Mas que também não há inverdades. É absolutamente essencial que as comunicações da empresa, especialmente à galera, sejam críveis. Do contrário, desperdiça-se um meio fluente e eficaz de ganhar credibilidade.

   Não despeça alguém por má conduta para depois colocar um anúncio no quadro de avisos dizendo que o "sr. Pedregulho pediu demissão, lamentavelmente, por questões de foro íntimo e natureza familiar".
3. Arrisque o excesso de cópias quando há a menor chance de alguém ficar chateado ou desinformado de algum assunto. Isto vai contra a idéia de reduzir o papel na empresa, mas cópias de comunicado são lidas rapidamente e jogadas fora, e economizam muita reunião e irritação.
4. Nas cópias, liste a todos em ordem alfabética, sempre. Poupe às pessoas a agonia de ver seu nome mudando de lugar na ordem dos copiados achando que seu prestígio na empresa está oscilando junto.
5. Tente implantar a "comunicação de uma página só". Não é fácil. Os pioneiros deste sistema foram os executivos da Procter & Gamble nos EUA. Dizem que os novatos rees-creveram os memorandos mais de dez vezes no começo, até conseguirem sintetizar seus pensamentos. É um conceito extremamente salutar, mas igualmente difícil de implantar. Tentar não custa. Implantar como definitivo (não por norma, não é doutor?) na cultura da empresa é um passo substancial em direção à objetividade.

Finalmente chegamos na fofoca

Eta coisa gostosa a fofoca, não? Boas são as que começam com "Você

viu?"... ou então "Você não sabe da última..." A fofoca é parte da natureza humana e precisa ter sua válvula de escape. O importante é que a empresa, através de sua cultura, iniba qualquer fofoca que seja maldosa ou que tenha segundas intenções. O jeito mais eficaz de fazer isto é dar o exemplo nas chefias. Sentar na mesa de uma secretária e comentar com ela uma frase ou gafe é gostoso e não faz mal a ninguém. O importante é que a cultura faça as pessoas mudarem de feição e olharem feio quando o assunto muda para denegrir alguém. É um exercício difícil, mas vale a pena. Só as chefias podem começar esta mudança de cultura, deixando de comentar entre eles qualquer coisa que não tenha base em fatos.

Na nossa empresa já salvamos muitas pessoas boas totalmente comprometidas por boataria e fofoca. Recuse-se a ouvir qualquer frase que comece com "disse", "disseram", "soube por aí", ou "estão dizendo!" Pode até ser absolutamente verdade; porém, cada pessoa é imaculadamente virgem até que *fatos* venham à superfície.

Corte o barato antes que fique caro.

Excesso de papel

Este é um mal brasileiro de dificílima solução. Seguem algumas sugestões práticas:

1. Pense três vezes antes de mandar arquivar alguma coisa. Costumamos arquivar toneladas de papel com base no pavor de que num belo dia precisemos dele. Em 90 por cento dos casos isto nunca acontece, mas, de qualquer forma, está tudo arquivado. Ponha o traseiro mais perto da seringa. Não arquive "por via das dúvidas".
2. Volte, insisto, à tentativa de implantar comunicados de uma página. É o santo da desburocratização.
3. Na datilografia, faça o mínimo de cópias necessárias. A empresa é inundada de quartas e oitavas vias, de todas as cores do arco-íris. É trabalho de quem executa diminuir isso. Não espere o analista de O&M vir dar uma de babá no seu desperdício de vias.
4. Há alguns anos distribuímos um texto importante com uma página faltando. Foi instrutivo perguntar ao grupo de trinta pessoas quantos tinham lido — resposta: vinte. Quantos tinham achado algo errado — resposta: três. Faça uma destas de vez em quando para acordar a galera. Avalie se as pessoas realmente querem ou precisam ler aquele

relatório, texto ou documento.

5. Compre duas latas de lixo para cada executivo (já ouviram isto em algum lugar, não é?).
6. Leu, entendeu, jogou fora. Não fique cheio de papel na mesa. Alguém respondeu e está entendido, jogue fora no ato, mesmo que esteja cuidadosamente datilografado e encapado. As secretárias se recuperarão da ofensa com o tempo.

Guerras de papel — seus mortos e feridos

Certa vez houve uma gafe de respeitáveis proporções entre nossos departamentos de compras, PCP e engenharia. Era, como só podia ser, difícil saber onde estava a responsabilidade pelo erro. Os departamentos começaram, lentamente, o tradicional processo de troca de memorando, cada um defendendo o seu, logicamente. A coisa foi subindo de proporções e níveis hierárquicos. Depois de algumas semanas culminou numa reunião no meu escritório com os gerentes gerais das três áreas querendo me falar a respeito. A sorte foi que o processo, dezenas de páginas de relatórios e memorandos, estava preso por um clipe especial americano, muito engenhoso. Guardo o clipe até hoje. O processo? Foi para o lixo antes que qualquer um dos três começasse a falar. Daí em diante as guerras de papel diminuíram consideravelmente. Quem vai querer fazer um comunicado irônico, maldoso e incriminante sabendo que sua mestria literária vai acabar numa usina de compostagem de detritos?

Moral de história: guardem os clipes — aparece cada clipe engraçadinho!

Pirâmides eqüilaterais, só **no Egito!**

A coisa que realmente emperra a organização moderna é o excesso de níveis. Seis ou sete níveis é comum, e nada menos do que doze ou catorze níveis são encontrados nas grandes organizações. Levando em conta as preocupações naturais de não quebrar a hierarquia, como é que alguém que está nove níveis afastado do chão de fábrica pode saber alguma coisa do que efetivamente se passa? Não pode e não sabe. É nesse momento que ele enche a organização, para cima e para baixo, de papel e reuniões, tentando descobrir o que realmente acontece.

Na verdade, hoje em dia, com base na estruturação das GMs e GEs da vida, estamos num ciclo auto-alimentador. Os *controllers* das gigantes empresas americanas escreveram os livros sobre organização que ainda são usados como

texto padrão nas nossas faculdades, e estes textos estão completamente obsoletos.

Porém as idéias estão enraizadas e aceitas como a verdade da empresa moderna. Por isso fica difícil quebrar o ciclo. As empresas brasileiras estão hoje saturadas de pessoas que aprenderam a administrar assim, e não saberiam nem teriam coragem de mudar.

O ideal é ter cerca de quatro níveis. Mais do que isso força a organização a ter gerentes que coordenam gerentes, supervisores que controlam mestres, e assim por diante. Em 1986 foi feita uma mudança drástica em nossa fábrica de Diadema com base neste conceito. O novo responsável eliminou um nível completo de gerentes e a unidade, no ano seguinte, aumentou o faturamento e a lucratividade substancialmente.

Achate a pirâmide. Os níveis extras que existem hoje são autoperpetuantes, nocivos, e só servem para filtrar as informações, complicar o simples e achar maneiras de provar que são necessários quando sabem que não são.

Assessores, Assistentes e Aspones

Eis aí outro mal que as empresas aceitam como necessário. Não é. A não ser que seja para efeitos de treinamento puro, não há razão para alguém ser penduricalho organizacional de ninguém. Se a pessoa não consegue dar conta do recado, divida o cargo. Já há assistentes em múltiplas funções na empresa. Ou a secretária não é uma assistente? O gerente também não é? E o supervisor, então?

Assistentes são ruins para o moral da empresa e freqüentemente fazem mau uso do poder do chefe para fortalecimento do próprio cargo. Tomam o espaço dos outros que já existem, que então parecem cair de prestígio em relação ao chefe. É uma fria. Se você precisa de penduricalhos, procure na feira hippie da Praça da República.

Camisas-de-força

Outra fria, às vezes até gelada, é o contrato de trabalho formal. É necessário que a cultura da empresa dê uma sensação de segurança ao funcionário. Ele precisa acreditar na empresa e em si mesmo. Todo novo emprego é um risco, e tentar fugir desse risco ou minimizá-lo só funcionará para uma das partes.

De fato, o contrato formal de trabalho com prazo determinado, indenizações especiais e condições detalhadas só funciona em uma situação — quando as pessoas que o assinaram esquecem que ele existe. Do contrário, só gera desgaste. O raciocínio de que o contrato gera segurança para quem está, por exemplo, saindo de

um concorrente onde atuou durante muitos anos é apenas ilusão. É a sensação de conforto que faz o contratado pensar: "Bem, se qualquer coisa não der certo, pelo menos tenho o contrato". Se a empresa for séria, ela sem dúvida devolverá a pessoa ao mercado de trabalho com vários meses de salário como indenização, caso algo não corra bem. Se o contratado não é sério, não é o contrato que vai dar garantias à empresa.

De um jeito ou de outro todos perdem, mas uma das partes pensa que saiu ganhando. Sair ganhando mesmo é ter as duas partes correndo os riscos da decisão e garantindo um ao outro seriedade de propósitos. Não precisa mais do que isto.

Nós e eles

Outra doença crônica é a da estanqueidade das áreas e departamentos. Cada um vive compartimentalizado e defende sua área. Para cada departamento pode até funcionar, mas a empresa paga um conta elevada por isto.

Vendas acha o pessoal de marketing uns alienados, e estes acham os vendedores uns bitolados. Produção acha que finança só entende de juros do *overnight,* finanças acha que os engenheiros querem lotar a empresa de estoque até o teto para chegar confortavelmente às metas de faturamento. Compras acha que o pessoal da administração não tem idéia de como o fornecedor fica irritado de ter que esperar sete assinaturas, e produção acha que o pessoal de vendas imagina que mora na Coréia, vendendo com prazos curtos assim. Pronto, o ciclo está fechado. Como nossas empresas são homogêneas e primam pela cooperação, não?

Seguem, como sempre, algumas sugestões do que fazer para minimizar esse estado de coisas:

1. Pensar novamente nas pequenas unidades. Quanto menos gigantismo, menor o grau de indiferença de um departamento em relação ao outro.
2. Pensar novamente em reduzir os níveis. Quatro níveis a menos em oito áreas significa uma redução de centenas de ligações interdepartamentais potencialmente beligerantes.
3. Praticar a rotação de funções. Este é talvez o mais interessante, motivador e ousado de todos. Transfira a cada dois anos o gerente e o supervisor de área. Isto viabiliza as seguintes coisas:

   • Impede a acomodação da pessoa — ela é obrigada a aprender novas coisas.

• Força todos a desenvolverem um segundo homem para o cargo, o que é excelente forma de desenvolvimento organizacional e dá chances maiores de progresso ao pessoal preso no meio da organização.

• Possibilita o intercâmbio de estilos, cultura e técnicas e injeta sangue novo e nova visão em todas as áreas.

• Despersonaliza a organização. O relacionamento passa a ser do cliente com a empresa, e não com o Beto. Do fornecedor com a empresa, e não com o Nilson. Isto evita os traumas usuais da saída de uma pessoa, especialmente se ela tiver tendências de "insubstituibilitis".

• Areja a cabeça de todos.

• Por último, e talvez mais importante, quase impossibilita os desentendimentos entre áreas porque o *con-troller* de hoje, que critica os dias médios de venda do gerente de uma área, no futuro terá que pôr a pasti-nha debaixo do braço e provar que consegue fazer melhor.

Os argumentos contrários são os da especialização. É claro que o programa precisa ser exercido com o cuidado de não retirar o especialista de uma área onde é necessário. Mas o programa força a existência de mais do que um entendido por assunto, o que é salutar. De qualquer maneira, o especialista continua na empresa e pode ser consultado ou chamado de volta temporariamente a qualquer tempo.

Vamos tirar as teias de aranha das pessoas. Deixe-as aprender coisas novas e ensinar aos outros. Se o seu pessoal gosta de acomodação e especialização, abra um cartório para eles!

Vamos todos errar?

Infelizmente a história ensina que não é possível transmitir experiências. Qualquer avô sabe disso. A não ser que a pessoa mesma passe pela experiência (e, para fixar mais, urge que seja uma má experiência), não há transmissão. A experiência que melhor fixa é o erro.

Nas empresas, no entanto, o erro é malvisto, tem de ser justificado, há que se prometer não repeti-lo, e assim por diante. O próprio medo da delegação se liga ao medo de as pessoas abaixo de si errarem.

Porém, se não há erros constantes, não há aprendizado e provavelmente, não há muita decisão. A cultura que recomenda aos funcionários muito cuidado

para não errarem pertence a uma empresa que está optando pelo passado e não pelo futuro.

O lendário Babe Ruth, jogador americano de beisebol, foi durante décadas o recordista absoluto de tacadas que geraram pontos para seu time. Curiosamente, Babe Ruth foi também o jogador desse esporte que mais errou a bola em tentativas de tacada. O mesmo deve ser verdade em relação a Pelé.

A mensagem está dada. Vamos mudar de assunto. Depois de tanto trabalho, vamos tirar férias?

Férias — que delícia

— Quer dizer que você tá saindo de férias, hein, Elias?

— É, sortudo...

— Vai nessa, malandro!

— Pois é, vai ficar naquela folga, deitadão na praia, e a gente aqui de gravata neste calorão.

— É mesmo, você vai ficar fazendo nada por trinta dias. Isso só me faz lembrar que eu já estou há oito anos sem tirar férias. Queria estar na sua função. A minha realmente não permite.

— A sua função não permite — diz outro —. *No meu caso é o sentido de dever que não me deixa. Não tenho coragem de virar as costas ao departamento e ficar numa boa, me bronzeando, enquanto todo mundo aqui fica segurando as pontas. Simplesmente não consigo.*

Constrangido, o Elias vai saindo de fininho, sorriso amarelo... Enquanto fecha a porta ainda consegue ouvir os comentários dos colegas no sentido de trazer uma morena pra eles, tomar uma caipirinha em nome deles, não fritar os miolos, e assim por diante.

Passam-se vários dias...

— Por que você está tão calado, pensativo? — pergunta a esposa.

— Sabe o que é, Lia? Fico pensando nos rapazes dando duro lá neste calorão.

— Ora, Elias, mas você já ficou três anos sem férias. Você não acha que merece?

— Eu sei que mereço, mas não consigo parar de pensar se as coisas estão indo bem, se estão precisando de mim...

— Já estamos aqui há quatro dias e você ainda continua acordando de noite pra ficar pensando em serviço...

Passados dez dias de férias...

— Ó Elias, vai levar as crianças pra tomar sorvete ou não?

— Vou já. É só acabar este relatório que trouxe pra fazer.

— Poxa, Elias, não agüento mais esses teus relatórios. Até em viagem de férias?

— Já estou acabando. Ainda mais, o que tanto tem pra fazer em praia com chuva? Já faz mais de uma semana que não pára de cair água.

— Desisto. . .

Vinte dias depois. . .

— O que foi Elias? Acorda, o que foi?

— O que é, Lia?

— Você estava falando no sono. Disse que já ia telefonar para o fornecedor para ver a liga de cobre.

— É outro sonho daqueles. Preciso dar um jeito de uma vez por todas naquele pessoal das ligas de cobre.

— Tenta dormir, Elias. Amanhã tem outro dia chuvoso pra inventar brincadeira pras crianças.

— É, não vejo a hora de voltar pra São Paulo.

Vinte e oito dias depois...

— Por que você anda tão nervoso, Elias?

— É que estou aqui sem fazer nada, e sei que quando voltar minha mesa vai estar lotada de papel.

Acabam as férias. Elias entra no escritório e cumprimenta os colegas.

— Oi, pessoal. Sobreviveram sem mim?

— Ué, como você tá branco, Elias! Tá mais branco do nós!

— É que choveu muito.

— Mas você tá com cara de cansado, preocupado.

— Sei lá. Acho que preciso de alguns dias pra me recuperar.

Pois é. É claro que nem todas as férias são assim, mas um pouco de cada coisa na situação acima não é difícil de acontecer.

Como se sabe, o stress é um estado de ansiedade. Um dos eventos estressantes da vida é o pré e pós-férias. Sentimentos de ansiedade quanto ao que vai acontecer na sua ausência, preocupação de que a peteca não caia enquanto você está fora e o sentimento perturbador para sua auto-estima de que as coisas andarão bem demais sem você podem fazer das férias uma atividade difícil de cumprir com tranqüilidade.

Poucos ciclos nocivos são tão auto-alimentadores quanto a falta de férias. Quanto maior o espaçamento entre elas, maior o nível de ansiedade quando se

decide sair de férias. Quanto maior a insegurança do indivíduo, maior o receio de tirar férias. Quanto maior o clima de insatisfação ou acomodação em casa, muitas vezes alimentado pela falta de férias, menor o desejo de ficar um longo período sozinho com a família.

Em suma, tudo conspira contra as férias. Ocorre que passar anos trabalhando sem descanso é análogo a esperar que um automóvel ande sete anos com a mesma bateria. Recarregar a bateria pode acontecer em fins de semana tranqüilos, atividades externas à empresa, hobbies etc. Mas somente o período de férias serve para trocar a bateria que energiza o profissional dos dias de hoje, tão exageradamente movido à alta velocidade dos tempos da pressa.

O hábito, que às vezes assola empresas ou escalões de chefia inteiros, de achar que as pessoas são tão imprescindíveis para o andamento da empresa que não podem sair por um período inteiro de férias por ano é uma das mais lamentáveis provas de falta de visão da empresa.

Hoje é difícil acreditar na existência de um texto utilizado pela FIESP poucas décadas atrás para demonstrar, cientificamente, que apenas as pessoas envolvidas em funções pensantes necessitam de férias. Por este raciocínio, o trabalhador de máquina, por exemplo, exercita apenas o corpo e não a mente, tornando assim dispensável que descanse. Ademais, férias trariam ao trabalhador manual um período de vazio e, como mente desocupada é oficina do diabo, levaria a perversões e distorções de caráter.

Atualmente são poucos os empresários que assim pensam (engana-se redondamente quem achar que nenhum pensa assim), e a coisa até inverteu um pouco. Hoje são os funcionários de escritório que têm maior dificuldade para sair de férias — talvez exatamente porque sua saída diminuiria o número de pensantes na empresa, diria algum déspota menos esclarecido.

Em suma, razões para não sair de férias abundam. Vão desde o momento, que nunca é propício, até a preocupação com a insubstituibilidade.

Talvez fosse bom lembrar que é justamente nas férias de alguém que se constata o seu nível de organização e delegação, testam-se potenciais candidatos àquela vaga e arejam-se os porões.

Em suma, suma

Faça no seu departamento, setor ou empresa um programa de um ano no qual todos devem sair de férias, tirando inclusive alguma parte dos períodos anteriores não gozados. Programe essas férias com seis meses a um ano de antecedência, conforme acima, e resista a todas as tentações de cancelá-las no

último momento. Coragem!

Aproveite esse vácuo de férias de alguém para colocar outro no seu lugar, ao menos em parte das funções. Há muitos sustos a serem tomados quando se perceber quão bem as coisas andam sem o titular.

Fomente a idéia de que bem organizado é aquele que sai de férias, não liga para a empresa e deixa crises para trás.

O cemitério está repleto de insubstituíveis. Não caia neste conto de fadas a não ser que você esteja disposto a contratar a Gata Borralheira para a equipe de faxina de sua empresa.

Tá bom de doença?

Vamos parar por aqui porque já está dando sensação de hipocondria. De qualquer forma, os remédios estão à mão. Querendo usar é só seguir a bula ou se automedicar. Qualquer um dos dois é melhor do que saber que está doente mas acha que a vida é assim mesmo...

11

Mexendo com o Bicho Gente

"As pessoas são o nosso maior ativo." Qual a empresa que não usa esta frase com a leveza de um passarinho que está para deixar sua marca em cima de uma estátua? Muitas empresas provavelmente pensam que a expressão foi criada para algum dia permitir a colocação de chapinhas de ativo fixo nas pessoas e inventariá-las uma vez por ano.

Quando a área de Recursos Humanos é somente um Departamento Pessoal ou quando não se reporta ao presidente, é sinal de que a frase acima é apenas simbólica. A tarefa número um quando há disposição de lidar com o recurso humano como prioridade é colocar a área que possibilita isto em destaque na empresa.

Não podemos esquecer que a área de RH é o misto-quente da organização. Fica presa entre os empregados e a empresa e pretende representar os melhores interesses dos dois. Por causa desta missão impossível, vive sendo frita por um dos lados.

O primeiro homem da área deve ser visto como o ministro do Trabalho da empresa. Sua tarefa espinhosa é a de representar o melhor interesse dos empregados junto ao patrão, sem ser pelego para os primeiros e sem virar cabra mandado do segundo. Deve também almejar o futuro e a razoabilidade econômica das necessidades dos empregados pela ótica do patrão e homogeneizá-las com a realidade. É uma tarefa pouco invejável. O número de profissionais que atinge este equilíbrio é muito reduzido. A maior parte deles são vistos pelo patrão como poetas que entregariam a empresa para os funcionários, se pudessem, ou então são vistos pelos empregados como leões-de-chácara do patrão. A pior situação de todas, e mais comum, é a do profissional da área que não toma posições firmes por medo da reação da organização, e passa a maior parte do tempo dançando conforme a música.

A administração de pessoal revista

Discutir o futuro da administração salarial e de seus profissionais de forma técnica, avaliando o seu futuro no Brasil, é rever apenas uma parte do todo. Ao invés de me propor a esta tarefa, tentarei abaixo recomendar um contexto mais amplo para o tema, discutindo o caminho que o país poderia seguir se revisasse alguns conceitos que me parecem desatualizados, mas que continuam regendo as técnicas de gestão dos mecanismos de retribuição monetária no Brasil.

É minha opinião definida de que o atraso que existe na área de cargos e salários se deve quase exclusivamente ao conservadorismo dos grandes empresários, que temem mudanças potencialmente difíceis de controlar. Penso que os profissionais da área de recursos humanos lutam por condições de trabalho mais livres e abertas às inovações, mas esbarram constantemente no perigo de serem considerados de baixa credibilidade e parciais quando procuram introduzir nas empresas conceitos avançados de tratamento do homem na empresa moderna. Some-se a isto o fato de que a grande maioria das empresas brasileiras não tem estruturas preocupadas com o homem — basicamente controlam as atividades deles na empresa através de suas "chefias de pessoal". Nas empresas que têm porte para estruturar áreas de RH, que estatisticamente são raras, muito deste esforço organizado é perdido pela cúpula da empresa, que aloca RH em áreas tão despreparadas para o assunto como Administração e Finanças, Produção ou mesmo Suprimentos (neste último caso sob pressuposto de que suprir matérias-primas e suprir mão-de-obra são atividades que têm muito em comum — este tipo de caso é muito interessante porque demonstra que a cúpula tem uma visão do futuro tão lúcida quanto a de um tarugo de aço inox).

Para avaliar os rumos potenciais da administração de salários no Brasil deve-se primeiro procurar as origens do desenvolvimento de suas técnicas. É minha convicção de que foi Taylor, mais do que qualquer autor, o verdadeiro responsável pela estruturação desta área da maneira que ela existe hoje. Autores como Halsey, Bedaux, Rowan, Emerson e Gantt na verdade só descreveram círculos em volta das convicções básicas de Taylor, na medida em que o sistema de cada um deles trata de determinar remuneração e incentivos usando alguns pressupostos básicos que têm seu vértice na segmentação e definição claras das funções do trabalhador. Parece-me que exatamente neste ponto está o catalisador de uma mudança na ótica da remuneração e nos sistemas de retribuição, uma vez que a eliminação da descrição exata das funções do trabalhador remove a possibilidade de se limitar seu potencial, ao mesmo tempo que permite o enriquecimento de funções, o que por sua vez leva à motivação diante de um

trabalho de espectro vastamente ampliado. Em contrapartida, serra o galho sobre o qual se empoleiram hoje os pardais da remuneração, e lança grande incerteza à cúpula da empresa, que prefere em muito a tranqüilidade dos métodos tradicionais aos riscos da aparente desorganização que se abate sobre a empresa que paulatinamente libera o empregado das condições do trabalho com parâmetros definidos. É este o grande desafio para os profissionais da área.

Dando continuidade à linha de raciocínio, nota-se que, dos tempos da virada do século até hoje evoluiu-se muito pouco na questão da administração salarial, visto que os trabalhos de Taylor da época continuam sendo básicos para esta definição de parâmetros institucionalizados dos métodos e controles da racionalização e definição dos segmentos de especialização do trabalho.

Por mais que esta afirmação possa ofender aos mais dedicados estudiosos do tecnicismo da remuneração, parece-me patente que avançamos pouco em relação a Frederick Winslow Taylor. Quem sabe seja o seu imponente nome (apesar de americano, dá água na boca de muito lorde inglês), que intimide os estudiosos da matéria a colocar por terra alguns de seus méritos. Talvez sendo informados de que o homem não estudou na Poli nem fez pós na GV (na verdade nem engenheiro o espertinho era) os estudiosos brasileiros se sentiriam mais à vontade para questionar alguns de seus mais nobres ensinamentos. Não que o taylorismo não tenha sido amplamente contestado nos últimos anos. O que ocorre é que são os sindicalistas, os pensadores de esquerda e os acadêmicos que têm refutado os seus argumentos, ao passo que, no cotidiano, toda fabriqueta passa da condição de fundo de quintal para a de indústria organizada quando descobre na sua área fabril um cantinho para o nosso querido Frederico, o Pequeno (com todo o respeito, como diria Jô Soares).

Pergunta o leitor: por que tanta obsessão com o coitado do Taylor, e o que isto tem a ver com o nosso humilde Brasil-zinho? Ocorre que, ao definir que a segmentação e a especialização do trabalho é forma incontestável de se procurar a produtividade, Taylor condenou nossos pobres analistas de cargos e salários a cem anos de solidão, passeando nas fábricas para anotar o que o diabito do torneiro está fazendo e depois correr para o telefone para perguntar ao coleguita vizinho quanto o diabito dele ganha para fazer a mesma monótona coisa. Após endireitar as curvas e os pontos para que o nosso diabinho ganhe o mesmo que o diabito do vizinho, o analista sossega e ruma à sua casa para desfrutar do descanso merecido de quem garantiu a total e inquestionável felicidade do nosso diabinho, que agora não precisa mais ir no vizinho para conseguir um emprego que pague 3 000 cruzados a mais por mês.

No entanto, não cheguei a ver ainda alguma sistemática de descrição de cargo que reúna um ou mais funcionários e discuta com eles sobre o que eles fazem na atualidade e o que, de fato, eles gostariam, se sentiriam qualificados ou motivados a fazer. É claro que isto não é possível em termos tradicionais, pois, entre outras coisas, aterrorizaria o nosso fiel analista — e todos os seus chefinhos, já que várias coisas ocorreriam como conseqüência de uma infamidade destas: primeiro não haveria como comparar o salário do diabinho com o diabito, visto que agora já não se sabe ao certo o que o diabinho realmente faz, uma vez que, motivado e interessado, ele passa a montar birutecos, parafusar telecotecos e pintar as paredes de sua seção quando não há serviço; segundo, porque agora tem-se em mãos um verdadeiro perigo — um homem que descobre que dar palpites, inovar e assobiar no trabalho não é nenhuma heresia.

A essa hora Taylor já está com o traseiro esfolado de tanto virar no caixão e, se pudesse, perguntaria: ' 'My dear sir, esta sua fábrica não vai virar uma baderna?" Nos termos familiares a Taylor, provavelmente sim. Em compensação a mola mestra da produtividade passaria a ser a da motivação e do interesse, e não a da pré-fixação dos tempos e dos métodos de trabalho. Passaria, também, a ser quase impossível medir as pequenas produtividades individuais às quais Taylor tanto se dedicou, e só seria possível saber a produtividade de grupos de trabalho.

Talvez por último alguém ainda indagasse o que seria dos milhares de analistas de cargos e salários que se veriam imediatamente desempregados, aos quais restaria a confortante garantia de que o governo abrigaria a todos em suas intermináveis estatais, que requerem atualização constante para saber se o nível H-18 não está se aproximando perigosamente do nível H-17 (aquele nível que já dá direito a uma conta bancária na Suíça). Na verdade a resposta não é bem esta, na medida em o que se conhece atualmente por área de cargos e salários passaria por uma metamorfose que transformaria o atual escopo de trabalho do analista numa função muito ampliada, dentro do objetivo de assegurar motivação e formas não monetárias de recompensa ao trabalhador, além da tradicional função de garantir também a sua remuneração pecuniária.

Tentarei descrever abaixo minha concepção, deveras idealista mas plausível, do que poderia acontecer nos próximos (muitos) anos neste setor.

Para manter uma visão de conjunto, pode-se começar descrevendo o organograma que acomodaria esta linha de raciocínio. Para começar, o inevitável desaparecimento do título "Cargos e Salários" e todas as suas variações — sim, inclusive "Departamento de Remuneração e de Renumeração" (o ato de dar

novos códigos e siglas para as pessoas para ver se param de dar dor de cabeça e finalmente se enquadram nos pontinhos infalíveis do dr. Hay).

Em seu lugar uma nova área abrangente que teria algum título parecido com "Administração de Sistemas de Recompensa".

A partir dessa reformulação conceituai, que será melhor detalhada abaixo, a área de RH seria composta de três grandes departamentos (para efeitos deste exercício estou desconsiderando as áreas de Serviços Gerais, Jurídico e outras tantas órfãs de pai e mãe que costumam ser adotadas pela complacência dos homens de RH). As três subdivisões passariam a ser as de Administração de Pessoal, Recrutamento e Seleção e a já mencionada Administração de Sistemas de Recompensa.

Falando da primeira delas, já sinto o alívio do leitor que pensava que estaria abolido o cargo do velho cri-cri dr. Demervaldo, desde as priscas eras fiel mistura de capataz, advogado e contador que nunca esquece de advertir o funcionário de que pelo artigo 11345, § 1º, inciso 4º, da CLT, fazer pipi fora do vaso sanitário sujeita o infrator a uma suspensão de três dias úteis.

Seguindo para a segunda subdivisão, faz-se uma linha CB18H com uma caneta especial Compactor em papel A4 para provar a existência, logo ali, a 46,2 mm de distância, da área de Recrutamento e Seleção. Esta continuará como sempre colocando placas na porta da fábrica dizendo: "Procura-se Vivo ou Morto: Mandrilhador que não Tenha Trabalhado no ABC, É Proibido Colocar Cartazes e Agradecemos a Preferência", como manda a melhor técnica. A partir daí, com toda humildade que caracteriza os funcionários que militam nesta área, praticar-se-á, como sempre, as frases especialmente criadas para este Departamento, tais como: "Fica na fila aí que a gente chama", ou mesmo "Não esquece de preencher o RG de sua tia", que criam aquele clima de amor à primeira vista entre candidato e empresa. No passo seguinte este departamento interrogará os candidatos para ter certeza de que os mesmos nunca ouviram falar do Friedrich Marx e do Karl Engels (ou será que é Friedrich Karl e Marx Engels?) para, ato contínuo, mandarem a vítima escolhida fazer um psicotécnico no Detran para saber se o rapaz tem problemas sexuais em casa, ou se o tique nervoso vem mesmo de passar oito meses desempregado.

A terceira área, a Administração de Sistemas de Recompensa, englobaria todas as atividades de RH que tenham a ver com a criação de mecanismos de compensação para os funcionários. Ou seja, tudo que inclua as ações e os programas da empresa que visem oferecer aos funcionários compensação adequada para seu trabalho, seja de natureza pecuniária, no que se refere à sua

preparação para o futuro, seja o espaço garantido para participar do que acontece à sua volta, ou mesmo no que diz respeito a garantir um ambiente de trabalho que traduza as aspirações daqueles que o habitem.

Assim, a nova área de RH englobaria os quatro seguintes departamentos: Remuneração & Benefícios; Integração e Treinamento; Gestão de Ambiente de Trabalho; e Programas de Incentivo.

No primeiro departamento estariam abrigadas as funções de avaliar e comparar salários e benefícios, procurando adequação interna em primeiro plano e externa em seguida. Na área de Integração e Treinamento estariam envolvidas as pessoas que absorvem novos funcionários e os integram à cultura da casa, e treinam e desenvolvem as pessoas de acordo com suas aptidões e ambições. No departamento de Gestão de Ambiente de trabalho estariam congregadas as funções de apoiar modificações, e adaptações do ambiente de trabalho às necessidades e desejos das pessoas, e manter um fluxo contínuo de relacionamento entre elas. Também a relação das pessoas com o seu ambiente imediato seria tópico deste departamento, com vistas a harmonizar o clima organizacional, eliminando a necessidade de o patrão estar constantemente tentando convencer os funcionários de que "a empresa é uma grande família" (onde, por alguma razão, alguns dos filhos comem peru no Natal e outros recebem um pedaço de mortadela como *souvenir* do velho Noel). No quarto e último departamento estaria a função de estruturar programas de motivação e bonificação, incentivos monetários de efeito moral, e planos de participação nos lucros. Também lotados neste departamento estariam as pessoas que se envolveriam com programas de participação nas decisões, seriam responsáveis por ordenar e dar manutenção a programas de criação de canais desobstruídos de comunicação, comissões de fábrica e quaisquer outros veículos que sirvam para ouvir e dar andamento a sugestões e reclamações dos funcionários. Por último, também o relacionamento com sindicatos estaria incluso aqui, não sendo necessária a sua segregação em outra subdivisão exclusiva, uma vez que a atuação do sindicato será apenas conseqüência do sucesso na implantação dos outros programas acima. Quando a ação sindical for unicamente de caráter político, também aí o funcionário, aderindo ou não, fará uso da liberdade que os sistemas de incentivo, motivação e participação lhe conferiram. Em suma, esta nova terceira área de RH acumularia todas as funções que têm relação com o que a empresa oferece como retribuição pelo trabalho.

Para ilustrar melhor o assunto, vale a pena rever a questão do organograma e das definições e descrições de cargo nesta nova configuração. Parece-me que o

organograma é a Certidão de Nascimento da pessoa jurídica. Em outras palavras, só serve para a burocracia e para as pessoas que não têm bem certeza da origem das coisas. Não que eu seja contra a existência de organogramas já que, em determinados momentos, ele serve para ilustrar uma mudança organizacional ou para definir melhor o grau de uma determinada decisão. Assim, sou favorável a se fazer organogramas a lápis, escondendo-os ligeiramente em alguma gaveta assim que finalizados e assinados pelas costumeiras 43 pessoas responsáveis. A partir daí, só deve ser ressuscitado para atualização e para uma eventual consulta em casos cirúrgicos. Nunca deve ser publicado, afixado ou distribuído para a organização. Apenas os inseguros requerem o organograma para colocar em prática seus programas e estilos de gerenciamento. Para os que têm dúvida sobre isto sugiro um teste: faça um levantamento com as pessoas de um determinado departamento, pedindo aos subalternos que classifiquem os supervisores, gerentes e diretores segundo suas comprovadas competências e reais poderes de decisão dentro da área. Transforme esta informação num "organograma paralelo" e compare com o oficial. Acabado o exercício, os chefes da área estarão folheando as Páginas Amarelas no título "Psicólogos — Depressão Profissional".

A verdade é que a estrutura real de poder e respeito não pode ser imposta por apuradas técnicas e exercícios de equilíbrio geométrico, usando papel branco, retângulos, linhas retas e pontilhadas que discretamente se driblam umas às outras, e nominhos normografados ora em letrinhas sem-vergonha, ora em letras garrafais. O respeito e o poder organizacional precisam acontecer na prática e no cotidiano para terem qualquer validade. O resto só serve para o ego dos que chegaram ao topo de alguma coisa (às vezes um monte Everest, às vezes um formigueiro) e precisam plantar lá as suas bandeiras antes que alguém coloque em dúvida sua proeza.

Por último, cabe lembrar que o organograma é um artifício originalmente de uso militar, e tem sua raiz no fato de que a discussão sobre quem manda em quem é altamente inoportuna no momento em que bombas estão assobiando perto dos ouvidos. Também é conveniente não esquecer que as hierarquias militares foram constituídas no tempo em que exércitos não eram profissionalizados, e as altas patentes militares eram concedidas a nobres da corte, que, não raro, subiam no cavalo de um lado e já caíam do outro (por mais que os quadros dos renascentistas não dêem esta impressão). Como conclusão, diria que, se a empresa não é patriarcal ou dada a promoções por amizade, o mais recomendável é deixar a Certidão de Nascimento em casa e tentar se provar por um único e verossímil argumento: "Se eu não nasci, quem é este que vos

fala?"

Há outra questão que se segue naturalmente às anteriores: a das descrições de cargo. Trata-se, na verdade, de um círculo vicioso, uma vez que, se não há minuciosas descrições de cargo, não há equalização entre as empresas (portanto não há como saber se o analista de cargos e salários está comparando alhos com bugalhos — ainda mais hoje em dia, que o alho está tão caro). Também não há definição clara das áreas cinzentas dentro dos padrões de trabalho da empresa (fica difícil a moça dizer "Mas, Seu Miguel, não diz nada na minha descrição de cargo sobre Avaliação de Desempenho mensal neste tal de Swing's!") Isso gera um certo clima de incerteza para o funcionário que requer instruções muito claras sobre o que fazer e como.

Também não sou favorável à extinção de descrições de cargo, mas tão-somente à sua adaptação a um formato muito mais flexível. A título de exemplo, compararia grosseiramente uma descrição de um torneiro-revólver. Ele seria descrito dentro do parâmetro de um cargo que "recebe e prepara peças, geralmente metálicas, assentando-as no torno para receber o corte da máquina com o objetivo de transformá-las em peças geométricas conforme desenho". Uma boa descrição de cargo de um torneiro-revólver o diferencia claramente de um torneiro-automático, um mandrilhador ou um retificador. Já na versão proposta, a descrição seria algo parecido com o seguinte: "Função basicamente de usinagem, assumindo também funções que vêm antes e depois da fase de transformação de metal no processo industrial". Por este novo critério, a pessoa pode ser um torneiro ou um retificador, e pode e deve ajudar a transportar peças, dar manutenção na máquina e, quando necessário, ajudar na montagem do produto final da mesma e participar de um esforço de pintura ou limpeza em sua volta. É claro que a comparação de seu salário fica prejudicada, mas a compensação para isto é a de que a maior produtividade dos funcionários permitirá pagar salários melhores a menos pessoas, dando assim condições de competitividade de mercado à indústria ou serviço em questão.

Para se comparar este método com o atualmente em uso, é interessante avaliar o futuro do sistema de descrição de cargos como ele é conhecido hoje. Na medida em que seu mérito está em determinar com certa exatidão as funções para as quais um determinado funcionário foi admitido, este sistema tende para a especialização crescente do profissional. Na Europa e nos EUA isto já vem criando problemas brutais há algum tempo.

Exemplo típico disso foi a venda da Eastern Airlines, poderosa linha áerea americana, para a pequena e jovem Texas Air, muitas vezes menor do que a

primeira. O que determinou esta inversão estranha de valores? Neste momento o leitor pensa: só falta esse gozador dizer que a culpa é da descrição de cargos ou do Taylor. O leitor tirou as palavras da minha boca: é realmente culpa do Taylor e das descrições de cargo. O raciocínio é o que segue: a Eastern Airlines dominava uma boa parte das rotas aéreas do leste americano e crescia constantemente no seu ramo. A partir de um certo ponto, seus pilotos, comissários de bordo e pessoal de serviços de terra começaram a enxergar a validade e o interesse de insistir em descrições de cargo detalhadas, uma vez que exigia-se deles uma produtividade alta. Com o apoio do sindicato, a quem muito interessam descrições de cargo detalhadas, os funcionários da Eastern foram se limitando mais e mais a fazer apenas o que sua descrição explicitava, recusando-se a efetuar serviços que não estivessem definidos lá. Assim, a Eastern se viu, sem notar conscientemente, na situação de ter que contratar mais funcionários, uma vez que a ociosidade de um carregador de bagagens nada fazia para aliviar a falta temporária, ou em horários de pico, de um vendedor de passagens ou de um ajudante de manutenção. Em contraposição, a Texas Air foi crescendo baseada na admissão de funcionários não sindicalizados e dispostos por contrato de trabalho a exercerem múltiplas funções. Assim, o piloto em dias de descanso servia como vendedor de passagens, e o comissário de bordo chegava a carregar bagagem em momentos de pico. Em pouco tempo a pequena Texas Air foi capaz de passar a Eastern em termos de caixa e pôde abocanhar a grande empresa quando esta se descobriu ineficiente, superlotada de funcionários e com uma falta de flexibilidade notável. Se a Texas Air não vier a ter sucesso com a compra da Eastern, isto se dará em função da enraizada condição dos funcionários dela de se sentirem diminuídos e humilhados quando requisitados a exercerem funções para as quais se consideram superqualificados.

Um exemplo que se contrapõe expressivamente a este é o da Gore-tex, maior fabricante de tecidos impermeáveis dos EUA. Na Gore não existem descrições de cargo, e a empresa regularmente contrata funcionários sem lhes dar explicações exatas do que devem fazer. O funcionário começa o trabalho com um patrono para orientar, e lhe dizem que "procure algo interessante para fazer e que seja de interesse da empresa". Confesso que não vejo a Cosipa implantando este programa, mas está aí um exemplo do que pode ser feito quando os restritos caminhos dos livros importados sobre o assunto são momentaneamente esquecidos.

Uma outra forma que deve ser mais e mais desenvolvida para se abrir os horizontes da remuneração é a que diz respeito aos planos Scanlon ou Kaiser.

Pelo plano Scanlon, o mais atualizado deles, retorna-se aos funcionários uma parte (até 75 por cento) do lucro gerado por qualquer iniciativa ou sugestão que tenha partido dos mesmos. Os resultados são surpreendentes. Na versão mais famosa da implantação deste plano, a Donnelly Mirrors, maior fabricante mundial de espelhos retrovisores para automóveis, consegue hoje vender espelhos ao mesmo preço de 15 anos atrás, tornando a empresa detentora de mais de 90 por cento do mercado americano inteiro! Seus funcionários levam para casa bonificações mensais que muitas vezes chegaram a superar os seus salários. Em compensação, suas sugestões e atenção para os custos do produto fazem naufragar qualquer concorrente que cometa a bobagem de querer competir com a Donnelly.

Em suma, a administração salarial como ela existe hoje precisa ser revisada e questionada, porque a cada dia fica mais óbvio que manter uma estrutura de cargos e salários como mandam os livros é muito pouco e obsoleto. É preciso desenvolver programas de participação e interesse dos funcionários e preocupar-se cada vez menos apenas com a questão dos salários e benefícios. A lista de multinacionais no Brasil que têm planos invejáveis de salários e benefícios, mas que são as primeiras a serem paralisadas por greves, é desconcertante, e a luz vermelha pisca para quem percebe que há necessidades muito mais amplas a serem satisfeitas do que as que hoje são consideradas parte da área de Administração de Cargos e Salários.

Horistas, mensalistas e outros istas

Outra questão que acompanha esse raciocínio é a da existência da discriminação entre horistas e mensalistas. Data da revolução inglesa a idéia de que o operário de fábrica era contratado por hora, e, se chegasse a um certo ponto do dia em que não houvesse mais trabalho, ele receberia as horas trabalhadas e iria para casa.

Esta discriminação subsiste até hoje sem explicação coerente. Um office-boy recém-contratado entra como mensalista, mas o líder dos torneiros, que tem 38 anos de casa, ainda está contratado para trabalhar por hora.

Na prática, a discriminação é usada pelas empresas para fazer o peão perder o descanso semanal remunerado se atrasar, e também para fazer uma diferenciação entre os trabalhadores de fábrica e de escritório. Isto cria o tradicional "nós e eles" que ajuda a fazer dessas duas áreas mundos à parte.

Na Semco este procedimento está sendo abolido, e parece ser uma das primeiras experiências do gênero na indústria metalúrgica. Estamos fazendo

também um esforço para abolir os termos funcionários, empregados e outros parecidos. Na verdade não temos horistas, mensalistas e outros istas. O que temos mesmo são pessoas, e é assim que devem ser chamadas. Estas mudanças não são fundamentais na operação da empresa. Só são fundamentais se quisermos simbolizar que as tentativas de discriminação dentro da empresa não frutificarão com facilidade. Além disso, tratar a todos como pessoas ajuda a lembrá-los de que é assim que devem agir e tratar uns aos outros.

Benefícios e seus malefícios

A prática de conceder benefícios na empresa como complemento de salários tem sido uma verdade em todo o mundo ocidental. Alimentação, transporte, assistência médica e creches são apenas alguns exemplos desta onda irreversível.

Porém, há que se perguntar se isto é sadio e se é papel da empresa. A meu ver a resposta às duas perguntas é não. O papel da empresa não é o de ser paternalista e alimentar seu funcionário, cuidar da saúde dele e da família, buscá-lo em casa para vir ao trabalho e outras coisas tantas. O papel da empresa é pura e simplesmente remunerá-lo pelo trabalho de maneira que possa fazer e pagar tudo isto sozinho. Todo esforço assistencialista é basicamente paternalista, e é ruim porque volta a tratar um adulto maduro como se ele fosse adolescente. Tratado assim, ele começa a agir como um. Com raras exceções, boa parte dos funcionários paga valores mínimos pela comida, transporte e assistência médica, e no entanto reclama bastante dos mesmos. É a típica atitude de adolescente mimado. A culpa é de quem reclama? Claro que não — a responsabilidade é de quem mimou.

Isto quer dizer que a solução é abolir todos os benefícios e transformá-los em salário adicional? Não é, por duas razões: uma, porque o que seria incorporado seria um valor que não possibilitaria a ele fazer as mesmas coisas que faz quando são benefícios em massa. Segundo, o efeito de encargos e imposto de renda para os dois lados seria proibitivo.

A solução intermediária é fazer com que os funcionários administrem a maior parte dos benefícios eles mesmos, apenas com o apoio da empresa. Esta é uma tarefa trabalhosa, como toda gestão democrática, mas transforma adolescentes em adultos. É um processo de amadurecimento da empresa.

Psiu! Vamos cochichar sobre salários?

Num sistema capitalista há dois segredos íntimos: sonhos eróticos e salários. Não se divulga qualquer dos dois. Por quê? Bem, o primeiro, Freud e Jung já explicaram. O segundo envolve alguns receios, tais quais:

- Vergonha de ganhar tanto
- Vergonha de ganhar tão pouco
- Medo de seqüestro
- Medo de perder amigos
- Receio de que os amigos saibam quanto você ganha **e** peçam algum
- Receio de que a esposa (ou marido) gaste tudo no shopping

Enfim, não faltam razões para não divulgar salários. Para a empresa sobra a criação de mecanismos especiais e códigos para manter os salários gerais em segredo. Para os executivos, então, existe a Folha Confidencial. Que deveria se chamar Folha Super-hiperconfidencial, uma vez que a folha de operários já é Confidencial e a do pessoal de escritório Superconfidencial.

Por que tudo isso? Para esconder o fato de que a empresa vive praticando injustiças sociais, e também porque ela sabe que executivos ganham o equivalente a cem funcionários e têm vergonha disso.

Novamente, a verdade pode não ser bonita, mas é melhor dita do que escondida. A empresa deve preservar os salários desconhecidos para que não viole o direito de cada um de não querer divulgar o seu, mas não deve tomar qualquer cuidado para que um funcionário não comente o seu, se quiser. Deve, também, divulgar os salários de seus executivos se estes não se opuserem. Isto serve a dois propósitos: por um lado faz com que os executivos tenham que sentir que valem aquilo e, por outro, mostra credibilidade e transparência à organização, inclusive incentivando as pessoas a quererem subir na pirâmide para também ganharem esses salários.

Greves — o espírito italiano invadiu o Brasil

Uma questão de grande delicadeza é a que envolve a atuação da empresa em caso de greve. Já conhecemos todos os métodos tradicionais de combate à greve, que estão embutidos no seguinte roteiro básico:

1. Tomar uma posição dura — mostrar a força da empresa;
2. Garantir a entrada de quem queira trabalhar, mesmo que isto envolva

chamar a polícia;

3. Preservar o patrimônio físico da empresa através da força, se necessário;
4. Dispensar por justa causa os articuladores da greve,
5. Aproveitar para dispensar o máximo possível de outros funcionários menos interessantes para a empresa, assustando assim também os outros grevistas;
6. Dificultar a função de greve fechando o restaurante e suspendendo direitos;
7. Minar o trabalho das comissões de fábrica e dividir os empregados durante a greve;
8. Após a volta, investigar as causas e os ativistas e dispensá-los todos.

A miopia empresarial nestes casos é quase patética. Ora, se os "bagunceiros" foram eliminados, como é que em um ou dois anos está todo mundo em greve de novo? Será que tem uma horta de ativistas sindicais atrás do almoxarifado? De certo modo, sim. E quem aduba o canteiro? A empresa, é claro.

Qual é a alternativa? Tratar a todos como adultos e com justiça. A seguir há um roteiro alternativo, que coincide com o que fazemos na empresa e recomendamos fortemente:

1. Fazer ver a todos que a greve é um ato agressivo e de força. Incentivar as chefias e as comissões de fábrica ao diálogo permanente e preventivo.
2. Criar um diálogo dentro da hierarquia e com as comissões de fábrica que envolva qualquer assunto, inclusive salários. Várias empresas e estatutos excetuam este tópico, e ele acaba virando assunto só na greve.
3. Ao contrário do que se faz por aí, nós somente aceitamos a volta incondicional ao trabalho. Nunca negociamos enquanto há greve. Conversamos, dialogamos, mas nunca negociamos.
4. Deixar claro a todos (e seguir o conceito na prática) que ninguém será punido de forma alguma quando voltar ao trabalho.
5. Não manter registro de quem veio trabalhar, de quem incentivou o movimento ou qualquer outro ligado à greve.
6. Não tentar fazer qualquer coisa para que parte do pessoal volte ao

trabalho. Nunca chamar a polícia para nada e nunca tentar desfazer piquetes.

7. Deixar representantes do piquete entrarem para falar com quem esteja trabalhando, pedindo que respeitem a decisão dos que querem trabalhar, da mesma maneira que a empresa respeitará o desejo deles de aderirem à greve. Se os piqueteiros ou o sindicato não cumprirem a palavra deles, continuar cumprindo a sua.
8. Manter todos os benefícios, deixar o restaurante funcionando, e não fazer qualquer tentativa de isolar os grevistas ou impedir o acesso deles à empresa.
9. Não dispensar qualquer funcionário durante ou após o término da greve.
10. Descontar as horas paradas normalmente, como se todos estivessem ausentes simultaneamente por razão desconhecida. Em função das outras posições acima, esta precisa ser inquebrantável. Nunca transigir quanto a horas não trabalhadas.

Quem lê a lista acima pensa que o autor do livro foi educado no Instituto Patrice Lumumba, em Moscou, e não nas mais conservadoras universidades do mundo. Acontece que tudo o que foi dito acima nada mais é do que um roteiro que envolve justiça e ausência de paternalismo.

Por um lado, o roteiro prevê que a greve seja realizada com total liberdade **e** comodidade, sem confrontos e com respeito total à decisão de cada um de participar.

Por outro, esclarece que por ser movimento de agressão à empresa, não é de se esperar que ela ceda à chantagem de negociar em estado de greve. E, por último, como é ato de livre arbítrio de adultos, não há pagamento por trabalho que não houve.

O mais irônico desta dicotomia é que o roteiro tradicional dá à empresa um ar de machão, e o segundo parece fazer da empresa um fraco joguete na mão dos operários. O interessante, porém, é que quase todas as greves que seguem o roteiro tradicional acabam com a empresa negociando sob pressão dos funcionários, sempre concedendo algumas coisas, às vezes concordando em readmitir grevistas dispensados, e até pagando parte das horas paradas. Ou seja, total capitulação da empresa à força da greve. A empresa começa com cara de Rambo e termina com jeitinho de Clodovil.

Já no segundo roteiro só existe um fim para a greve. O retorno de todos

com desconto de horas paradas e nenhuma concessão feita durante a paralisação. Após a volta reiniciam-se as negociações e a empresa concede o que pode ou acha que deve nas semanas seguintes. Ou não concede nada se não pode e apenas explica por quê. O corpo de funcionários percebe que a greve não é necessária se souberem usar os mecanismos de diálogo da empresa para se manifestarem.

Para quem quer pensar em mudar do primeiro para o segundo roteiro, uma palavra de alerta. É muito caro e desgastante, e é grande investimento no futuro. Demora muitos anos e várias greves para começar a funcionar. Se funcionou no nosso caso? Relativamente bem. Tivemos cerca de 70 por cento menos incidentes de greve do que a média do nosso ramo nos últimos oito a dez anos, nunca tivemos mais do que alguns dias de movimento e nunca houve uma operação-tartaruga ou danificação de produtos ou patrimônio da empresa. Os pouquíssimos movimentos que tivemos foram até incentivados pela má compreensão dos funcionários sobre a política "liberal" da empresa em relação a greves. Quem olha pela primeira vez nosso roteiro pensa que gostamos de ficar parados, né?…

Greve e jornalzinho interno — qual a ligação?

Na verdade, pouca. Um dos objetivos deste subtítulo foi o de chamar a atenção dos leitores indignados que leram o item anterior e queriam que voltasse o tempo da Inquisição para que alguém cuidasse de incinerar este livro junto com o seu autor.

A outra razão é de que o jornalzinho interno é símbolo da comunicação da empresa com funcionários. Lembre-se de que adultos maduros não acham que boa comunicação é receber um jornalzinho que tenha manchetes como os exemplos quase reais abaixo:

DR. ALMEIDA, PRESIDENTE DA NOSSA EMPRESA,
RECEBE O TÍTULO DE COMENDADOR.

Ou então:

SEU MIGUEL DA FERRAMENTARIA VAI
CONSTRUIR BARCO PRA DAR VOLTA COMPLETA
NA REPRESA DE GUARAPIRANGA.

Ou mesmo:

MARKETING VENCE PCP
EM JOGO DE BOCHA DO SÉCULO.

Tal como ocorre com os jornais que eles escolhem para ler em casa, o que interessa não é promover a empresa, mas sim repassar notícias que possam ser de seu interesse. E que não apareçam em outro jornal.

As empresas precisam ser ingênuas para achar que se os diretores gostarem do jornal os empregados também aprenderão a gostar dele.

Se a empresa quer se comunicar com os funcionários através do jornal, que o faça mostrando a disposição de discutir qualquer assunto, *sem censura.*

Deixe um grupo de funcionários montar o jornal da empresa com os seguintes critérios:

1. A empresa apoia e paga, mas, quando tem algo a divulgar através deste veículo, pede a publicação ao grupo editorial, que redige e coloca onde achar melhor.
2. De resto, o jornal é dos funcionários e deve versar sobre a realidade e as novidades na empresa, sem linha editorial nas notícias (a opinião do grupo editorial deve aparecer na página "Opinião dos Editores").
3. Não pode haver nenhuma censura. Em compensação publicam-se apenas fatos, e não distorção ou opinião sobre os mesmos.
4. A empresa em nenhum momento age para diminuir a liberdade de imprensa dentro da empresa. Os editores e jornalistas do jornal interno entrevistam a quem quiserem sobre o assunto que quiserem.

O resto é Nicarágua ou jornalzinho de loja de construção. Cultive a verdade e a transparência. Se a empresa é séria, não há o que temer.

Lavagem cerebral

Vamos falar de treinamento. Aquele processo estruturado pelo qual a empresa faz levantamento, define quem precisa de treinamento e manda bala.

Este processo é tão enraizado na empresa que duas coisas acontecem: as pessoas aprendem a ficar esperando até que a empresa resolva treiná-los, e a empresa decide o que é melhor para o funcionário e seu futuro. Novamente o paternalismo.

Se treinamento é veículo para o aprimoramento ou ascensão profissional

do homem, será que não é o homem que tem que saber isto, decidir o que quer e conduzir o processo? Da maneira atual isso não é possível, porque o tal homem não sabe que é assim que pode ser.

A proposta é que se divulgue pela organização que os especialistas em treinamento estão lá para apoiar, orientar e apontar recursos e esforços nesse sentido, mas que a responsabilidade e iniciativa precisam ser do funcionário. O que não impede cursos gerais e de especialização profissional. O importante é que o funcionário se interesse em participar e se inscreva.

Quanto aos treinadores, o importante é achar as respostas ao desejo de aprimoramento do funcionário, seja mudando-o de área quando se interessa por novos assuntos, seja criando um treinamento sob medida para ele. Isto significa fugir de enlatados e pacotes de treinamento, exceto em condições especiais.

Um último conceito que se encaixa aqui é o da reciclagem profissional. Nos EUA e Europa há um programa que ficou conhecido com "Sabbatical". Por esse conceito o profissional de médio nível para cima (por enquanto está limitado a este patamar mínimo) passa uma a duas semanas por ano afastado de suas atribuições normais para se especializar através de leitura de artigos ou livros. Ou então passa este tempo em aprendizado em outro lugar. Ou simplesmente passa duas semanas pensando. É um programa que coroa perfeitamente a idéia de que as pessoas são responsáveis por seus destinos, e portanto pelo seu próprio treinamento. É só não esquecer de avisá-las que é assim que a empresa pensa.

12

Marketeiros, Marketólogos e Markeopia

No Brasil há tão poucas empresas que praticam o marketing que seria possível dedicar uma só página à lista completa destas empresas. Para o descanso dos leitores que sejam concorrentes da Semco, posso garantir que nossa empresa também não faria parte desta lista de seletas empresas com visão clara do papel de marketing no mundo moderno. Ainda.

A proposta deste capítulo é de discutir um pouco os desvios e desatenções de marketing, mas com todo o cuidado para não tratar de conceitos acadêmicos ou didáticos. Acredito que há suficiente e avançado material em termos de livros internacionais sobre o assunto. Uma definição, porém, se faz necessária para falarmos a mesma língua neste capítulo. A do que seja o marketing, palavra tão distorcida e perdida no tempo e na tradução que hoje significa muitas coisas diferentes para cada um.

Defino marketing como a avaliação e determinação de estratégias e posicionamento de empresas e de seus produtos no mercado, levando em conta as necessidades do cliente antes das do fabricante.

Apesar de estar ouvindo grunhidos de alguns leitores, continuarei.

Orientado para o produto ou para o cliente?

Um bom exemplo de péssimo marketing não é uma campanha publicitária fracassada, uma pesquisa de mercado malfeita, ou então o uso de mídia errada no lançamento de um produto, como tantos marketeiros pensam. O exemplo de péssimo marketing ronda em cada esquina e na vasta maioria das empresas — algumas com anúncios atrativos e estimulantes.

Um exemplo clássico e internacional é a indústria de transporte por trens. A cúpula das empresas do setor achava-se dona da situação e, de fato, assim o foi por muito tempo. Os anúncios, os serviços e as táticas dos donos de linhas de trem sempre foram muito bons. Eles acreditavam no marketing de seu produto e

usavam táticas apropriadas.

Mas eram péssimos homens de marketing. Por quê? Porque o negócio deles não era servir bem o cliente com linhas de trens confortáveis, pontuais e asseados. O negócio deles na verdade era transportar pessoas. Ou seja, eram orientados para o produto mas não para o consumidor do produto. Conclusão: o carro, o avião e outros meios de transporte transformaram os barões da ferrovia em falidos, e condenaram as principais linhas ferroviárias do mundo a dependerem de subsídios do governo para operar. Quase todas as grandes ferrovias começaram com grandes lucros e hoje são deficitárias. Um bom exemplo de péssimo marketing. Talvez o único caso de excelente marketing é a ferrovia Norte—Sul, que o nosso presidente afirma que vai ser construída de graça por uma empresa de engenharia alemã. Ele esqueceu de dizer, mas quem vem inaugurá-la é o Coelhinho da Páscoa.

Outro exemplo de orientação para o produto ao invés do cliente é a indústria brasileira de informática. Criado em condições muito vantajosas, este setor passou quase imediatamente a copiar produtos importados ou desenvolver adaptações locais de produtos internacionais. Dedicaram-se à orientação de produto. Esqueceram o marketing. O balanço das empresas do ramo em 1987 foi cruel — mostrou em números vermelhos e gritantes o que significa orientar-se para o produto ao invés do cliente. Este tipo de empresa, que tem um alto contento de tecnologia no produto, tende a projetar e promover dentro da empresa os engenheiros e técnicos. É claro que este profissional procura fazer o mercado e o cliente em função de pesquisa, desenvolvimento e inovação no produto. É um marketing orientado para o produto. É péssimo marketing.

Isto quer dizer que as agências de publicidade, os anúncios, os catálogos, as feiras e as promoções da empresa de informática brasileira são ruins? Ao contrário, são até muito bons para uma indústria que não entende nada de marketing.

Porém, trabalhar o cliente e perceber que estas empresas estão no negócio do manejo confortável da informação, e não no ramo de computadores, é o que falta. Se você recortar vinte e cinco anúncios de computadores e tirar o logotipo da empresa, duvido que identifique corretamente mais do que cinco. Isto é marketing ruim com anúncios ótimos.

Se fizermos um passeio pelas casas de pessoas que compraram micros para fazer o orçamento doméstico e aproveitar para ligar na TV como *video game*, vamos descobrir que muitas delas já se cansaram da novidade. Acham que o benefício não é proporcional ao esforço de aprendizado, e que o bichinho quebra

demais.

Porém se passearmos pelos fabricantes, vamos descobrir que estão planejando a nova linha do ano que vem com grande entusiasmo e motivação, porque o computador deles agora vai ter chip de trinta e dois bits, bytes subindo pelas paredes e um novo dispositivo especial que armazena a memória de quinta teclagem por quarenta e três segundos a mais do que o do concorrente. Tecnologia interessante. Marketing péssimo.

Quase todas as indústrias brasileiras podem ser analisadas sob este prisma. O marketing adequado é o que examina o ambiente externo, procura mudanças de comportamento das Pessoas e insere o produto numa necessidade existente ou emergente. Novidades no produto são interessantes e necessárias somente quando preenchem um novo desejo do consumidor. Quando apenas excitam os engenheiros da empresa não é marketing, é markeopia — marketing da miopia.

Estudos de mercado

Você já percebeu como estudos de mercado vêm embalados em pastas caríssimas, com papel cuchê pesado e letra irrepreensível? Que vêm com um mínimo de cinqüenta páginas e incluem esclarecimentos técnicos (perfeitos por sinal) da metodologia e vários quadros analíticos, estatísticos e gráficos coloridos?

Há um ditado americano que não prima por fineza mas que explica isto: *"If you can't dazzle them with brilliance, baffle them with bullshit"* — se você não consegue ofuscá-los com brilho, confunda-os com papo furado.

O estudo de mercado é necessário para definir parâmetros de atuação e para dar uma idéia dos grandes fatos relacionados ao mercado. Porém, usá-lo como sustentação para lançamento de um produto requer um conhecimento profundo do mercado pelo usuário do estudo.

O bom estudo de mercado não deve passar de três ou quatro páginas. Se a empresa é séria, é de se supor que ela fez todos os levantamentos estatísticos necessários, coletou os dados em localidades e segmentos representativos e perseguiu a precisão ao máximo de suas possibilidades. Se este é o caso, todos os anexos são dispensáveis. Se os anexos são necessários para dar credibilidade à profundidade do estudo, troque a empresa que faz o estudo de mercado ou o homem de marketing que quis o estudo assim.

Três ou quatro páginas são suficientes para descrever os grandes concorrentes, o comportamento do mercado e do consumidor, os grandes

números envolvidos e as características necessárias ao produto para que o lançamento atinja um xis de participação no mercado ao preço proposto. Mais do que isto — e um parágrafo para cada coisa é suficiente — só reforça o sábio ditado dos gringos.

O cliente nem sempre tem a razão que a razão desconhece

Para que o cliente sempre tenha razão é essencial que todo ser humano também tenha, sempre. Ou será que quando o ser humano se veste de cliente ele se transfigura num sábio defensor da justiça?

Se aceitamos que o cliente nem sempre tem razão, qual a razão do sucesso dessa frase? A resposta é conhecida. O consumidor é verdadeiramente um ser humano, portanto suscetível a todo tipo de chantagem emocional. Achando que a empresa sempre o tratará como se ele tivesse razão, ele fica satisfeito por descobrir que alguém confia no seu bom senso. Sim, porque a esposa, os filhos, a sogra e o cão conhecem-no o suficiente para não lhe dar mais este tipo de liberdade em casa.

Porém, este conceito nada tem a ver com a questão básica. O que se quer dizer realmente com esta frase é que "o cliente merece um respeito especial e deve ser tratado com justiça". O que, convenhamos, nada tem a ver com lhe dar sempre a razão, uma vez que a justiça pode também estar do lado do fabricante.

Enfim, a mensagem aqui contida é que não vale a pena apelar para a chantagem emocional para engabelar o cliente se a política é de marketing a longo prazo. Anúncios que apelam para o consumidor "confiando" no seu bom gosto, alto nível e inteligência são de um marketing pobre. Vejamos alguns exemplos:

Gravatas Jean-Pierre Robespierre — apenas para homens de bom gosto. Isto indica que se o cliente estiver com uma gravata feia e tentar entrar numa loja que venda esta gravata ele será barrado na entrada porque não tem bom gosto?

B*arbeador elétrico Barbazumm — Para o homem que tem tudo.* Para o homem que tem tudo só se vende remédio contra hemorróidas ou jazigo de cemitério. Barbeador, garrafas de champanhe e lenços de seda ele já tem.

Faça parte do mais seleto grupo de pessoas do Brasil. Quantas vezes recebemos numa mensagem destas no meio da revista Veja. Ou seja, você foi especialmente selecionado. Você e mais 800 000 leitores. Puxa, que critério de seleção rigoroso, não?

A mensagem é clara — marketing não é o ato de enganar melhor ou fazer as pessoas se sentirem especiais quando você os acha trouxas de cair num argumento emocional barato como estes. Não quer dizer que isso não vende — vende, e muito bem até! Por algum tempo. Porém, o longo prazo está ligado à existência de respeito ao cliente pelo fabricante. O resto é "jogada". E de jogadas o Brasil já tem um planalto lotado.

Atendimento ao cliente

O cliente, por definição, é um insensato. Insensato porque mal deu uma oportunidade de o produto mostrar suas vantagens, e já está reclamando que não funciona direito. Insensato porque acha que o que comprou não vale o preço. Insensato porque quer assistência técnica na hora. Insensato porque não pensa em todos os problemas que afligem um fabricante nos dias de hoje. Ah, como seria bom o mercado se não existissem clientes...

Na verdade, insensato é o cliente que compra de um fabricante que pensa assim. De fato, como esta linha de raciocínio existe em mais de 90 por cento de nossas empresas, 90 por cento de nossos clientes são realmente insensatos. Porém, normalmente não têm opção.

Virar a empresa em direção ao cliente é a tarefa mais gigantesca e de longo prazo que existe. Não vou aqui me propor a repetir o que está claro em todas as obras mais modernas de administração, e nem procurar ensinar algo que não aprendi ainda. Uma coisa, porém, é certa. A mentalidade de atendimento ao cliente neste país é paupérrima e desrespeitosa. Com exceção de meia dúzia de empresas, o Brasil é um *showroom* de organizações insensíveis, incapazes e atrasadas na questão de atendimento ao cliente. Enquanto o cliente for um obstáculo e um desconhecido para a empresa, como é na quase totalidade dos casos, não há que se falar em organização preparada para o futuro. Esta condição só pode vir de uma guinada de 180 graus em cada uma de nossas empresas, e dez a quinze anos seria um prazo razoável para isso. Quem exporta e tenta conquistar e manter clientes em países civilizados tem uma noção do que seja um cliente que requer respeito. Falta agora abolir a diferença entre o tratamento que é dado ao consumidor "civilizado" e aquele dado ao consumidor brasileiro. Se exportar um automóvel para um outro país requer dezenas de adaptações para que as pessoas não quebrem o nariz no vidro, poluam as cidades ou capotem numa curva apertada, porque é que para o Brasil isto tudo não se faz necessário? Por que

morrer em acidentes, ou de câncer no pulmão, não é tão grave? Por que um "civilizado" vale por dois nativos?

O atendimento respeitoso ao cliente é um conceito de longo prazo e de grande investimento. Isto não se casa com a mentalidade brasileira de "aqui e agora" e "Deus sabe o que será o amanhã". Reconheço isso. Como também reconheceremos todas as empresas que ainda estiverem firmes no longo prazo.

A mentirinha aceitável na propaganda

Quem passeia pela rua 7 de Abril encontra aqueles senhores de pé na esquina segurando placas de madeira com avisos de "Precisa-se" ou anúncios. É claro que ninguém acha que o velhinho é responsável quando a placa diz coisas como "Perca doze quilos em oito dias".

Pois os nossos veículos de comunicação também são assim. Eles ostentam a placa que você quiser com os dizeres que lhe convier, por um preço. Mas não dá raiva da pessoa que mandou escrever aquela barbaridade e mandou o velhinho para a rua?

Chegamos na agência de publicidade. Qual a agência que considera ser seu papel investigar a veracidade das afirmações do fabricante? Quase nenhuma. Porque acham que foram contratados para encontrar um meio de vender mais ou melhor, sendo a responsabilidade das afirmações exclusiva do fabricante.

Por mais que seja um raciocínio lógico e fácil de aceitar, a agência está subestimando seu papel como agente de mudança. Arroubos de criatividade, idéias geniais e estratégias mirabolantes parecem ser as características salientes, que, somadas ao estudo do posicionamento do produto e da empresa, geram a agência bem-sucedida.

Porém, onde está a co-responsabilidade pelas afirmações ou interferências da comunicação da empresa ao mercado? A maioria das agências dirá com indignação que este não é o papel delas. Ledo engano. É papel das agências que pretendem estar bem colocadas no *ranking* de 2007. Como a maior parte das agências não olha além de alguns meses, por saber que seu mercado e seus clientes são altamente instáveis, este raciocínio não cola. Por outro lado, se todas elas tivessem preocupação com o futuro de longo prazo, através de sua postura, as agências de publicidade seriam estáveis e sólidas, e não "carrinhos de trombada" iguais aos que vemos em parques de diversão. O mercado publicitário seria um lugar tranqüilo e sólido para trabalhar, e não a selva de egos, rasteiras,

concorrências doentias e neurose que é.

Se dou aqui a impressão de que tenho desprezo pelas agências de publicidade, quero corrigir esta visão claramente. Acredito que as agências de publicidade no Brasil são algumas das mais dinâmicas e criativas do mundo, e têm progredido em velocidade espantosa. O problema é estrutural. O papel da agência deve ser redefinido. As agências precisam encontrar meios de manter uma rotatividade de pessoal baixa, formar menos estrelas, trocando isto por trabalho e reconhecimento de equipes. Precisam impor planejamento ao cliente, ao não aceitar campanhas "para ontem", formar parcerias de longo prazo com ele ao invés de "prestar serviços", e criar auto-respeito veiculando mensagens que coincidam com a opinião da agência sobre o produto. Dupla de criação não precisa ser descabelada com uma meia de cada cor, office-boy de agência não precisa ter um corte moicano *new-wave,* contato de agência não precisa ser bem-vestido e de QI reduzido, da mesma maneira que dono de agência não precisa ser um gênio errático com altos e baixos barulhentos e festas de fim de ano que causam ressacas de onze dias.

Acordem deste sonho à la Calígula. A agência do futuro é a que examina os resultados financeiros do cliente em conjunto com ele, passeia regularmente por suas fábricas e não aceita colocar na peça publicitária qualquer coisa que não corresponda à verdade verdadeira. A agência do futuro é a que se especializa naquele cliente e o conhece a fundo, que dá a volta no mecanismo de contato (do lado da agência), é pessoa de marketing (do lado do cliente) e troca isto por debates de estratégia e marketing com os executivos de produção, finanças e vendas. A agência do futuro é aquela que cria um filtro de seleção de clientes rigoroso, e que assegura homogeneidade de cultura, convicções e seriedade entre o cliente e ela, e deixa o valor da conta para ser discutido na segunda parte da análise.

Imagino e acredito que tudo isso seja muito difícil de fazer em vista de como as coisas funcionam hoje, mas 95 por cento das agências, como vimos nos primeiros capítulos, não vão e não precisam se preocupar com isso. O *ranking* de 2007 não os espera.

O canto da sereia da campanha publicitária

Poucas coisas entusiasmam tanto quanto a apresentação de uma nova campanha publicitária. Quem não quer ver seu produto no toque dos oito segundos da Globo? A campanha é um canto de sereia que faz com que as

pessoas se convençam de que devem seguir a música.

Para facilitar as coisas, ficou estabelecido no ramo que "publicidade não tem preço nem retorno — não é possível medir, mas sabemos que tem de ser feito". Argumento melhor não existe. Porque estão automaticamente excluídos da conversa os materialistas, os tayloristas, os matemáticos, os engenheiros e todos os outros pobres espíritos que gostariam de saber quanto cada cruzado de propaganda vai render em termos de vendas. Esta resposta, felizmente para o pessoal do ramo, não existe.

Para o empresário, gastar alguns porcentos do faturamento em promoção e propaganda parece razoável. Além do mais, que satisfação ao chegar na UD e ver o seu estande com 44 metros quadrados a mais, e suas moças com 23 milímetros a menos de saia do que o seu concorrente. Só aí já valeu 1 por cento do faturamento.

Agora, se precisa mesmo é de 4,5 por cento sobre o faturamento, ninguém nunca saberá. Se a Coca e a Pepsi fizerem um acordo de não mais gastarem um centavo de propaganda (vejo os leitores marketeiros fazendo o sinal da cruz), o que acontecerá com as participações de mercado de cada uma em 5 anos? Não sabemos. Provavelmente muito pouco. Em compensação, se a Pepsi aumenta em 0,3 ponto a sua verba de propaganda, dá sarna psicossomática no pessoal de marketing da Coca Cola.

Enfim, o que parece ser uma verdade absoluta para uns pode ser dinheiro jogado pela janela para outros.

Para inibir os ânimos dos dois lados e procurar o caminho da parceria de longo prazo, nossa empresa tem um roteiro de relacionamento com sua agência, que está reproduzido integralmente abaixo, na esperança de esclarecer o raciocínio desenvolvido acima.

Comunicação Interna

28.04.86

DP 0333/86

Para: Distribuição

De: Ricardo Semler

Ref. Relacionamento Semco/Agência (FJY&R)

O objetivo deste memorando é explicitar o relacionamento Semco/FJY&R. É nossa convicção de que regras do jogo bem

conhecidas evitam delongas e mal-entendidos, itens estes que fazem muito para minar o bom relacionamento inicial (e muitas vezes desgastado com o tempo) que caracteriza o relacionamento cliente/agência.

Os pontos básicos são os que seguem:

1. A Semco e a FJY&R usarão apenas da total verdade na informação que fluir entre os dois. Meias-verdades são também meias-mentiras. A Semco precisa lembrar que, se ela não tem interesse em enganar o próprio cliente através de informações que sugerem que somos melhores do que realmente somos, muito menos isto pode ser verdade em relação à nossa agência.
2. Em função do item acima, e considerando a intimidade que deve nortear o relacionamento cliente/agência, a FJY&R deve ser considerada uma sócia operacional da Semco, e não uma prestadora de serviços de publicidade e comunicação. Assim, o relatório de lucros e perdas, as margens de rentabilidade por produto, as dificuldades operacionais, os pontos fracos e as idiossincrasias e peculiaridades de nossos sistemas de atendimento mercadológico e de distribuição (entre muitas outras coisas) devem ser abertos à FJY&R para análise e questionamento.
3. A Semco não representa hoje uma conta de vulto para a FJY&R, e nunca representará se as duas partes não se concentrarem quase exclusivamente em estratégias que signifiquem aumento de participação de mercado. Assim, estratagemas de veiculação, que apenas engordam os egos de qualquer das partes ou que dêem destaque somente ao bom trabalho da agência, estarão pavimentando o caminho para uma dissolução desta "sociedade".
4. Espera-se que a Semco nunca entenda com tanta profundidade do assunto de comunicação e publicidade quanto a FJY&R. Em compensação, a FJY&R provvelmente nunca entenderá com tanta profundidade quanto a Semco de tudo que concerne à venda e produção de bens duráveis de pesagem, processamento

de alimentos etc.

Assim, cada um deverá contribuir com que melhor conhece.

Como conseqüência deste ponto, seguem-se vários corolários:

4.1. Qualquer tentativa da Semco de alterar pe-; ças publicitárias da FJY&R deve ser entendida como a de um mecenas que contrata o Picasso para pintar um quadro e que passa o tempo todo olhando por detrás do pescoço do mesmo, sugerindo "um pouco mais de amarelo naquele passarinho". A Semco tem todo o direito de aprovar ou vetar uma campanha, uma peça ou uma idéia da agência. Porém, não irá se intrometer no processo dando palpites e pedindo alterações.

4.2. A determinação de mídia é novamente uma área de especialização da FJY&R. Assim, a Semco não tentará alterar ou modificar sugestões de veiculação que forem feitas pela FJY&R.

Em compensação, a FJY&R terá sempre o valor da verba anual da Semco em mãos, e o uso inadequado desta verba em veiculações mal calculadas reverterá num fracasso da "sociedade", por força da FJY&R ter avaliado a verba do ponto de vista de agência, e não do ponto de vista de cliente.

Assim, para garantir o sucesso, a FJY&R deverá preparar o plano de mídia com olhos de cliente, já que o cliente não opinará neste respeito, mas apenas julgará o bom ou mau critério da FJY&R.

4.3. Como a FJY&R não irá contar com os palpites da Semco, ela deverá se certificar, antes de apresentar qualquer peça publicitária ou campanha, de que todos os envolvidos na agência estão convencidos de que esta peça ou campanha representa um excelente uso da verba da Semco e que certamente reverterá em um número maior de unidades vendidas (seja de imediato ou com o passar do tempo).

Assim, a FJY&R não preparará peças ou campanhas "para ver o que o pessoal da Semco acha disto". Apresentará já a sua recomendação, devidamente ponderada, de forma final. Apenas em casos de dúvidas internas na agência é que duas opções serão apresentadas.

5. A verba, a sua distribuição, o seu uso e todas as sistemáticas atualmente existentes na Semco serão sempre consideradas questionáveis, debatíveis e mutáveis. Nenhum conceito, estratégia de distribução ou fabricação será considerado fixo ou permanente, e a FJY&R está convidada a opinar, perguntar e seguir modificações de qualquer coisa, a qualquer hora.
6. Tanto as áras de marketing e vendas da Semco quanto as áreas de contato, atendimento e criação da FJY&R farão um esforço excepcional para garantir a minimização dos mal-entendidos e desgastes tão comuns entre cliente e agência. A FJY&R tentará não pensar "lá vamos nós de novo trabalhar a cabeça destes pobres simplórios da Semco", e a Semco tentará não pensar "aí vêm de novo aqueles birutas alienados que pensam que dinheiro nasce em árvore".

Atentamente
Ricardo Semler

13

Os Retalhos Finais

Este capítulo está limitado a levantar óticas e idéias que sirvam para repensar alguns dos conceitos que imperam nas áreas de fábrica, compras e administração geral da empresa. São temas como qualidade, verticalização, relacionamento com fornecedores ou então aspectos de redução de despesas, computadores ou normas. São áreas que foram pinçadas por incorporarem bom potencial de revisão.

Que bigodes bonitos, Maria!

Falar sobre qualidade é similar a falar sobre beleza. Afinal, quantos senhores distintos são casados com Donas Ma-rias cujos bigodes dão dois do deles? Com certeza qualquer leitor de bom gosto que se encontre lendo esta afirmação ficará imediatamente ofendido com a insinuação de que mulheres não ficam tão bem assim de bigodes, e voltará de pronto para a livraria safada que lhe vendeu este livro. Para os que ainda ficam pede-se o favor de verificar se a esposa não tem bigodes (já era tempo de você saber isto sem ter que dar uma disfarçada de leve para investigar o assunto, não é, meu velho?) e, no caso de negativa, continuar lendo o capítulo que, por incrível que possa parecer, versa sobre qualidade, e não sobre bigodes.

Bom, como ia dizendo, qualidade tem similaridade com bigodes, digo, beleza, no sentido de que as duas coisas são absolutamente subjetivas e indefiníveis. Na minha curta carreira de telespectador, não cheguei ainda a ver comerciais que proclamassem: "Compre o lustrador de carecas da Carecol — ele não é grande coisa, mas custa bem menos do que os outros!" O leitor, sempre alerta, irá logo dizer que não existe produto para lustrar carecas, portanto, o argumento está invalidado. Porém, prova-se-á aos leitores ainda restantes (indignados, largaram o livro também os calvos) quanto é verdade o fato de que a quase totalidade de fabricantes de produtos proclama que o seu, na verdade, é o

melhor produto da praça. É claro que em alguns casos isto é verdade — especialmente quando o fabricante é o único, e a cidade só tem uma praça (por exemplo, fabricante de purgante na praça de Sto. Antônio de Piraraquara).

Porém, como é possível que quase todos os fabricantes tenham na qualidade de seu produto a sua maior virtude? A resposta parece-me óbvia: a qualidade é uma característica elitista, e todos procuram se associar a ela. Assim, no caso de beleza, usam-se todas as técnicas ao alcance do homem para dar ao consumidor a impressão de ser membro da seleta minoria que monopoliza esta característica. Quantos distintos senhores já saíram de uma boate com aquela "gata" que tanto impressionou no escurinho, perguntando-se como ela pode ter envelhecido quinze anos em apenas vinte minutos?... A verdade é que é muito comum o consumidor se sentir da mesma forma. As empresas, através das décadas, especializaram-se em maquiar os seus produtos. O caso brasileiro é ainda pior do que o de países do primeiro mundo, uma vez que o poder aquisitivo baixo reserva um mercado muito restrito aos fabricantes de produtos diferenciados. Como a sede do consumidor e dirigida aos produtos mais qualitativos, todos os outros fabricantes do segmento do mercado em questão procuram adequar as características mais evidentes do produto a esta expectativa.

Se perguntados na intimidade, a vasta maioria dos empresários e executivos nacionais confessará que o padrão de qualidade de seus produtos certamente poderia ser muito superior, e concordará que há características do produto que apenas servem para dar uma impressão de qualidade e, de fato, têm pouca utilidade prática. Por exemplo: que dona-de-casa estaria disposta a pagar por um vidro de ketchup, numa embalagem feia de plástico que contenha apenas a denominação do produto, o mesmo preço que pagaria pelo mesmo conteúdo dentro de um recipiente de vidro com adesivos coloridos e design estilizado? Por mais óbvio que este exemplo possa parecer, ele demonstra claramente que a qualidade percebida é muito mais importante do que a qualidade inerente ao produto. Todo o desenvolvimento das técnicas mercadológicas nas últimas décadas se deu ao redor de técnicas de qualidade aparente, e não em torno de qualidade estrutural. Prova disso é que não existe a mentalidade, nas áreas de marketing das empresas e nas agências de publicidade, de verificar a real qualidade intrínseca dos produtos. Assim, pedir à agência que desenvolva uma campanha que ressalte a superior qualidade do produto da empresa é uma constante quase assustadora, fazendo com que a mídia seja invadida por conceitos de qualidade tão diferentes que chegam a deturpar o próprio sentido da palavra.

Prova da maleabilidade da palavra está nos princípios da McDonald's, que nos EUA afirma serem QSVC (Qualidade, Serviço, Valor e Limpeza) seus atributos principais. Conheço uma ou duas pessoas que acham que o mesmo princípio no Maxim's, em Paris, produz um *chateaubriand béarnaise* algo superior a um quarteirão com queijo. Qual deles está com a razão? O conceito contemporâneo de qualidade é muito cômodo ao afirmar que os dois estão.

Em adendo a tudo isso vem a constatação de que o uso da qualidade como fator de venda do produto aumentou precisamente durante o período em que a qualidade de todos os produtos diminuiu. Quem tem uma geladeira de 30 anos atrás não iria querer trocá-la hoje por uma moderna. Colecionadores de Fords dos anos 20 continuam desfilando-os pela cidade em domingos ensolarados enquanto o carro do vizinho, ano 1973, é considerado uma lata velha invendável. O que aconteceu com a qualidade, e qual foi a compensação que o mundo recebeu pela deterioração da qualidade através dos tempos? A resposta é uma só: massificação. Trocou-se o uso de objetos de grande utilidade pelo uso massificado de objetos de menor qualidade. Ou seja, o número de consumidores atingidos pelo uso de bens industrializados afogou totalmente o padrão de qualidade existente outrora. Para os que têm condições financeiras, ainda existem e sempre existirão alternativas de efetiva qualidade. Ocorre que isto passou a custar mais e custará cada vez mais no futuro, uma vez que o padrão da qualidade suficiente e relativo superou definitivamente a existência de um padrão de qualidade absoluto. Poucas empresas maduras e vinculadas a grandes volumes de venda têm a coragem de definir, nas suas crenças ou declarações de princípios, que: "fabricar produtos de alta qualidade" seja uma de suas metas principais. Cada vez mais esta frase está sendo reescrita para um conceito que se exprime melhor em palavras como: "fabricar produtos cuja qualidade atenda as necessidades do cliente e as oportunidades de mercado". Não é preciso ter nascido com sobrenome Einstein para perceber que são conceitos radicalmente diferentes...

Pergunta-se: onde tudo isto vai acabar, e qual o mérito de se fazer produtos aquém das capacidades tecnológicas dos tempos atuais? A resposta coincide com a anterior. As empresas e a sociedade desenvolveram-se em direção ao volume e ao *"downgrading"* (nivelamento por baixo) dos produtos como resposta à redução da distância existente entre a classe alta e a classe trabalhadora. A formação da classe média forçou a criação de volumes de fabricação que atendessem a uma demanda maciça e menos exigente de produtos. Como o nome indica, esta classe obtém também uma qualidade apenas media naquilo

que compra. Umas das conseqüências disso foi a diminuição drástica da margem relativa de lucro — em termos de porcentagem sobre vendas — e o aumento brutal de volume de lucro absoluto — em moeda. Como é preferível ganhar 1 por cento de 5 bilhões do que 50 por cento de 1 milhão, a resposta da atividade empresarial foi uma avalanche de produtos com qualidade apenas suficiente para suprir este espaço criado. Com certeza, em 1890 seria piada de mau gosto dizer que é possível existir uma empresa com 1 por cento de lucro e, no entanto, são milhares as firmas que hoje em dia comemoram um final de ano prodigioso com esta cifra porcentual de resultado. Para estas empresas, aumentar a qualidade do produto através de uma mudança que signifique uma melhoria qualitativa, e que represente apenas 2 por cento a mais de custo é totalmente inviável. Ao mesmo tempo todos sabem que alguns porcentos de aumentos de custo afetam a qualidade muito pouco, e por outro lado chegam a inviabilizar totalmente a linha do produto em questão.

Não é de se esperar que haja uma volta ao conceito de qualidade absoluta e, cada vez mais, as empresas se orientarão para uma qualidade que seja minimamente satisfatória às necessidades de seus clientes. Se assim fosse, não teríamos testemunhado uma associação de relojoeiros suíços a fim de produzir um relógio descartável, o Swatch, para concorrer com o terrível e devastador efeito dos relógios "de qualidade suficiente" dos japoneses. Um orgulhoso dono de um Patek-Phillipe ou Vacheron Constantin discordará que a qualidade do relógio descartável seja "suficiente".

Para os idealistas nada mais resta do que o suspiro e, para os empresários e executivos conscientes, a triste aceitação de que produzir um objeto industrializado de alta qualidade absoluta é coisa do passado. Este prazer fica para os pequenos artesãos. Os fabricantes de produtos de alta qualidade contentam-se com mercados negligentes e volumes irrisórios. Se lembrarmos que a produção anual de Rolls-Royce não pagaria um dia de salário das grandes montadoras, estaremos frente a frente com a realidade do mundo atual ─ um mundo onde sofisticados consultores e magos do marketing convencem os executivos, já a partir da faculdade, que a moda é fazer qualidade suficiente.

Resta a consolação de que milhões de pessoas hoje têm acesso ao uso de produtos que muito lhes facilitam a vida. Se é possível fabricar produtos de alta qualidade para o mesmo volume de vendas, é uma questão para um livro inteiro, e tem muito mais a ver com conceito de uso e distribuição de lucro do que com a questão tecnológica da qualidade. Não há dúvida de que o homem é hoje capaz de fabricar um automóvel com 120 anos de vida útil. O que está em questão é o

seu interesse em fazê-lo, e a disponibilidade de alguém que o queira comprar, uma vez que a obsolescência programada, na teoria um crime contra o consumidor, é, na prática, arte muito venerada na grande indústria.

Num nível mais pragmático, penso que a contribuição que se pode dar a este assunto é a de alertar. Alertar para os falsos profetas que, em estilizados livros, cursos e consultorias convencem empresários e executivos de que a coisa mais sofisticada que se faz em marketing nestes dias é desenvolver técnicas para trazer o nível de qualidade para o ponto onde se cumpra o tempo exato do prazo de garantia. Alertar para os advogados que redigem certificados de garantia que só dão direito a conserto grátis para o consumidor nos casos em que ele mesmo e seu advogado tenham assistido passo a passo a fabricação e montagem da pecinha com defeito, e tenha assinado embaixo da mesma *in loco*. Alertar contra os jovens ambiciosos executivos que nunca chegaram a usar produtos de qualidade absoluta, e que saem das escolas convencidos de que o uso de produtos pelo período médio de um ano é motivo de regozijo, e muito superior em qualidade ao do concorrente, que dura apenas dez meses.

Em suma, o importante é não enganar a si mesmo. E só reconhecer que vivemos numa época em que o volume tem prioridade sobre o aspecto qualitativo do produto. Reconhecer que desenvolver brilhantes teses sobre as maravilhas do conceito de qualidade suficiente nada mais é do que tapar o sol com a peneira e tentar nos iludir no pensamento de que fazemos produtos que satisfazem o consumidor. Só o satisfazem porque ele não tem acesso a algo melhor por preço similar.

Os empresários devem assumir uma posição de dignidade em relação ao assunto, deixando de iludir a todos no pensamento de que a qualidade produzida é ideal, deixando de estruturar áreas de projeto e fabricação com o nome de "Qualidade Total", como é tão comum se encontrar, e não fazendo uso tão liberal desta palavra em suas organizações. Cabe serem todos reconhecedores humildes de que os produtos modernos atendem a uma condição específica de mercado, e que a tentativa de fazer um produto melhor, mesmo que muito aquém de nossas realidades tecnológicas, ainda é uma meta nobre e fascinante. Vamos deixar a "qualidade total" e a "qualidade absoluta" para os pescadores de pérolas e para os mi-neradores de diamantes — qualidade "foi o melhor que deu pra fazer por este preço" já é um grande desafio.

Autocontrole de qualidade

Outro conceito que está com seus dias contados nas empresas de administração participativa é o controle de qualidade como órgão fiscalizador. Dizer para um operário que a tarefa dele é produzir, e dizer para outra pessoa que a sua tarefa é verificar se o que foi feito tem qualidade é um contra-senso. Não existe sensatez em produzir por produzir. Só existe produzir com qualidade como meta. E quem é a pessoa melhor aparelhada para garantir a qualidade da produção? A pessoa que faz.

A origem da área de controle de qualidade é a mesma que construiu o organograma complexo de níveis que controlam outros níveis, e de controladores controlando outros controladores. Como não havia confiança no operário, nem treinamento adequado, era necessário criar uma área que fiscalizasse a produção.

Numa empresa onde todos têm um comprometimento com o resultado do trabalho coletivo, não é necessária esta área. Alguns especialistas que dêem apoio, treinamento e suporte aos operários são necessários, mas apenas como coadjuvantes. O operário é que deve aprovar seu próprio trabalho.

É claro que este tipo de mudança requer muitos anos e muita paciência, e não pode ser implantado em separado. Precisa fazer parte do contexto muito amplo de programas participativos. Mas enquanto não se repassar a conscientização de qualidade aos operadores de máquinas e montadores, a área de controle de qualidade continuará arrancando os cabelos ao ler suas estatísticas.

Fornecedor — predador ou vítima?

Faça na sua empresa uma classificação de seus fornecedores em três categorias. Predadores — os que aparentemente têm ótima rentabilidade e vez por outra se aproveitam de condições para ganhar mais. Vítimas — os que são obrigados pelas circunstâncias a vender em condições piores do que as desejadas. Por último, parceiros — aqueles que já são fornecedores tradicionais há dez ou mais anos e que entregam vez por outra mesmo com prejuízo, aceitam estocar itens, sempre estão à disposição para um esforço especial e que, em contrapartida, não são trocados quando outro oferece 15 por cento de desconto e mais trinta dias para pagar. Você vai descobrir que mais de 80 por cento dos fornecedores estão nas primeiras duas classificações.

No entanto, não se cria estabilidade de longo prazo numa empresa se pelo menos 50 por cento do valor comprado de fornecedores não vier de parceiros.

Ou seja, empresas que reconheçam o valor do relacionamento de longo prazo e façam o investimento necessário para garantir um procedimento que, dos dois lados, consista em abrir mão de vantagens de curto prazo em favor de uma estabilidade mútua.

Há inúmeros programas que podem ser criados para mudar a mentalidade. Eles incluem visitas aos fornecedores para debater abertamente o que cada um faz que atrapalha o outro, troca de visitas de pessoal de produção (inclusive operários), concordância em pagar um adicional de preço por algum tempo, e examinar juntos novos produtos e custos.

É só querer. Mudando a maneira de encarar a relação cliente/fornecedor e passando por cima das tradicionais rixas e tentativas de aumentar a rentabilidade de curto prazo, há espaço para fortalecimento institucional deste elo a ponto de se tornar uma parceria.

Verticalização

O que nos leva à verticalização? Há uma idéia de que é bom fabricar mais coisas, para se ter um controle maior das variáveis. Isto tem muito mais a ver com a sensação de insegurança das pessoas do que com a realidade.

A empresa dos dias de hoje é tão complexa que o aumento desta complexidade pelo acúmulo de novas atividades, que poderiam ser exercidas por terceiros, é retrocesso.

O indispensável deve ser fabricado, já que o objetivo não é produzir coisas, mas sim atender o mercado. A fabricação apenas das coisas que mantêm a tecnologia e a aplicação do produto sob controle é o ideal. A tentação de fazer alguma coisa a mais porque o fornecedor cobra demais ou não atende bem muitas vezes tem outras soluções mais interessantes a longo prazo. O importante é resistir às tentações que têm a sua origem em gula, ego, sensação de segurança e outras características claramente emocionais. Estas emoções costumam ficar muito bem disfarçadas dentro de pastinhas organizadas muito profissionalmente **e** que procuram provar a necessidade estratégica da verticalização.

Serviços de especialistas

A mesma coisa é válida quando se fala em serviços prestados por terceiros. Quem já não passou por momentos em que estudou uma determinada especialidade e considerou a idéia de fazê-la dentro de casa mesmo?

— Poxa, com a frota de carros que temos, é muito mais prático e barato

ter o nosso próprio mecânico, não acham?

— Esses corretores de seguros só servem de intermediários entre nós e as seguradoras. Com a comissão que eles ganham nós podíamos abrir nossa própria corretora e economizar a porcentagem!

— O bom mesmo é ter "house-agency" — a gente contrata uma pessoa de criação, uma pessoa de apoio, e fazemos os anúncios nós mesmos. Afinal, nós conhecemos melhor o produto, e 20 por cento de comissão é muito dinheiro com a verba de publicidade que temos.

Os raciocínios acima são oportunistas, predatórios e, principalmente, atrasados. Hoje em dia fica claro que a especialização ou concentração de esforços é essencial. Quem fabrica camisas é também entendido em *paste-up*, criação de mídia? Faz camisas de algodão, mas também é *expert* em cálculos para fins de seguro?

Ora, deixe cada macaco em seu galho. O custo, olhado do curtíssimo prazo, pode parecer maior, mas o tempo provará que não. Quantas *house-agencies* merecem prêmios de propaganda? Por que uma empresa industrial vai entender de balancear refeições?

É preciso resistir à tentação de ser esperto e de querer dar a volta no intermediário. O intermediário existe porque é um especialista e vive disso. Ademais, ele tem concorrência e é obrigado a ser competitivo, enquanto as pessoas que forem contratadas não se compararão com o mercado, não se atualizarão tão rapidamente e não farão parte integrante do ramo.

Controles, normas e disciplina administrativa

A empresa foi constituída para vender e faturar. Porém, tem gente que acha que o objetivo da empresa é saber se o percurso de táxi que está sendo cobrado não foi de fato coberto por ônibus. Ou se o gerente não poderia ter ficado num hotel três estrelas, em vez de quatro.

Ora, com raras exceções, as normas, procedimentos, manuais, controles e burocracia da empresa servem somente para:

1. Desviar a atenção do objetivo principal.
2. Dar sensação de segurança aos executivos.
3. Dar razão a programas de desburocratização.
4. Abrir vagas que possam ser preenchidas por funcionários públicos.
5. Ensinar o homem a apedrejar dinossauros e fazer fogo com dois

pedaços de madeira.

Os programas de desburocratização nas empresas são festejados com champanhe pelos executivos. "A empresa economizou 15 toneladas de papel por mês e 300 000 dólares em burocracia desnecessária." O irônico é que, na maioria das vezes, quem está anunciando a vitória sobre o desperdício participou da implantação daquelas idiotices. Ainda bem que o ser humano não tem memória boa.

Tratando as pessoas como adultos e confiando no bom senso delas, elimina-se a necessidade desse mar de regulamentos que só faz cair a produtividade, gerar monotonia e inibir a criatividade.

Programas de redução de despesas

Eis aí outra fábula dos Irmãos Grimm. Nunca ouvi falar de um programa de redução de despesas que tivesse durado mais de um ano. Não existe nada tão temporário quanto um Programa permanente de redução de despesas.

O maior perigo não está em não conseguir algum ganho. Metade do ganho previsto já é um ganho. O problema está em conseguir medir quantas vendas a mais poderiam ter sido feitas se o vendedor não tivesse tido sua cota de gasolina diminuída, quanto dinheiro a mais teria entrado no caixa se o pessoal de cobrança não tivesse aderido à redução de conta de telefone, e quanto erros pequenos poderiam ter sido evitados na fábrica se a engenharia não tivesse diminuído o número de vias de papel vegetal.

A campanha de redução de despesas engana. Acredita-se estar tendo ganhos reais, e os executivos que planejaram o programa ficam contando vinténs e parabenizando-se uns aos outros, e enquanto isso vender e faturar (lembram-se daquele velho e insosso objetivo da empresa?) fica soterrado sob os escombros de um programa que enche as paredes de cartazes, que lembram ao último que "apague as luzes" e de adesivos que lotam os telefones de mensagens do tipo "Seja breve".

Ao fim de todo o esforço, e acabada a campanha, volta tudo ao que era antes até que alguém ache os gastos excessivos e volte com a "Nova Campanha de Redução de Despesas de 1989" para economizar o que está se gastando a mais em função do término da campanha anterior.

14

Quem Está se Preparando para o Futuro?

Este capítulo é dedicado a uma meia dúzia de questões que têm a ver com o futuro da empresa no Brasil. Porém, houve o cuidado de se dar uma conotação prática e factível aos comentários e às sugestões de providências.

Os 10 Mandamentos

Uma boa maneira de prever se uma empresa está preparada para o futuro é parar para listar que características ela deveria ter para conseguir atrair você. Sim, você. Se a empresa em que você trabalha, ou que você comanda, não tem todas as características desejáveis, mexa-se. O futuro não espera.

Fazendo esse exercício, e comparando com o universo de empresas que conheci, resolvi elaborar uma lista dos itens que procuraria numa empresa se eu estivesse no mercado de empregos. Adaptei esta lista para despersonalizá-la um pouco, e terminei com uma listagem de características que acredito sejam desejáveis para aquelas empresas que já querem estar com um pé no futuro.

Os Dez Mandamentos do Emprego do Futuro

I. Salário e benefícios adequados (é óbvio).

II. Respeito pelo indivíduo (comprovadamente), com o mínimo de discriminação possível.

III. Produto que seja capaz de gerar orgulho.

IV. Sensação de envolvimento (e espírito de equipe).

V. Espaço para opinar. VI. Distância entre cúpula e base minimizada.

VII. Preocupação com treinamento e aperfeiçoamento.

VIII. Seriedade incontestável da empresa.

IX. Relativa segurança no emprego — histórico de demissões somente em último caso; baixa rotatividade.

X. Profissionalismo, com ausência de favorecidos e protegidos.

Deixo essa lista para, pelo menos, uma reflexão. É claro que os dez mandamentos de cada um variariam um tanto quanto, mas as pretensões de uma pessoa que tenha como escolher onde trabalhar não devem ser muito diferentes do acima.

Acho também que a lista parece mais fácil de cumprir do que é. Não acredito que mais do que uma em cada cinco empresas consiga cumprir mais do que sete mandamentos acima, e não mais do que uma em cem atinge nove ou mais. Enquanto as pessoas não tiverem como optar, não faz diferença. Mas se no futuro a sobrevivência a longo prazo da empresa depender de atrair e manter as melhores pessoas, muita gente vai arregalar o olho!

A discriminação vai ser assunto dos grandes

No item anterior, no mandamento II, a redação fala em "mínimo de discriminação possível". Essa linguagem reflete a realidade e a dificuldade homérica de minimizar uma coisa tão enraizada e aculturada como a discriminação.

Costumamos olhar feio para outros países e condenar a discriminação racial, sexual ou étnica, mas o Brasil está entre os lanterninhas em algumas questões. A parte pior está por vir, porque achamos que não temos problemas de discriminação, e nos contentamos com isto. É por causa disso que o país terá que passar primeiro pela fase de reconhecimento da existência de discriminação para então fundamentar mudanças de comportamento duráveis.

A mulher, por exemplo, é tão discriminada neste país que é facílimo dividir ocupação de homem e de mulher em categorias diferentes com poucas áreas cinzentas. Hoje é impossível fazer isso num país civilizado.

A discriminação racial tem fundamento econômico no Brasil, por isso não é questão muito debatida. O negro brasileiro é muito bem visto pelo branco porque ele não perturba nem ameaça a posição estabelecida pelo branco. Isso não quer dizer que tenhamos uma África do Sul em potencial aqui. Muito pelo

contrário. Mas o que acontece, de fato, é que a discriminação econômica contra o negro faz com que somente os empregos de pouco valor econômico lhe sejam acessíveis. O negro não consegue acabar o colegial, chegar à faculdade e muito menos progredir naturalmente na empresa ou na sociedade. O país só reconhecerá a existência da discriminação quando um número suficiente de negros estiverem concorrendo com os brancos pelas mesmas vagas na faculdade e, especialmente, na profissão. Até lá, continuaremos a dizer que o Brasil é um país onde a mesclagem de raças aboliu o racismo, o que é uma mentira.

A discriminação étnica é a menor das três por razões históricas da configuração da imigração no Brasil. Porém, todos nós conhecemos grandes bancos comerciais em que judeus não são admitidos, e outros bancos onde somente judeus chegam às primeiras camadas. O mesmo é verdade em relação a empresas de imigrantes japoneses e alemães.

O que cumpre ressaltar é a importância de acordar para a discriminação na sociedade e na empresa brasileira, e fazer a sua pequena parte para que mudanças homeopáticas aconteçam. Fazer de conta que o problema não existe não é preparo para o futuro.

E **a comunidade?**

Comunidade é palavra que não costuma passar das declarações de princípios das empresas. De fato, poucos empresários reconhecem com convicção o fato de que a empresa tem que exercitar sua função interativa na comunidade. Tirar recursos, pessoas e mercado da coletividade, devolver produtos e salários e embolsar o lucro como remuneração do capital é visão de curto prazo. Parte da remuneração obtida pelo negócio precisa voltar à comunidade para que se possa considerar o estágio de capitalismo selvagem do país superado — e estamos muito longe disso.

Considerações sobre esta questão envolvem o seguinte:

1. *MEIO AMBIENTE:* a idéia de que progresso e deterioração do meio ambiente andam de mãos dadas é um conceito do século XIX que ainda impera no Brasil. As empresas que não se preocuparem preventivamente com isso serão as que alegarão no futuro que, para cumprir exigências de legislação ambiental (que virão, com certeza), terão que fechar. Deixar chegar a esse ponto é negligência.
2. *EDUCAÇÃO:* provavelmente a prioridade número um do país, e sem grandes chances de progresso enquanto se sucedem governos

perdulários e incompetentes, que impossibilitam verbas adequadas ao setor. A empresa não pode se omitir. Programas de alfabetização, fomento à escolaridade e participação no custo de formação e aperfeiçoamento são essenciais, seja para a empresa, seja para a comunidade. Muitas dessas pessoas exercerão seus conhecimentos em empresas diferentes daquelas em que tiverem sua formação, mas isso faz parte do risco.

3. *CULTURA, ESPORTE, CIÊNCIA, OBRAS ASSIS-TENCIAIS E SIMILARES:* é definitivamente papel da empresa retornar uma parte de sua remuneração à comunidade para programas nessas áreas. Patrocinar apenas eventos e projetos que sejam alternativas para publicidade, imagem e dedução do imposto de renda não requer consciência de comunidade — requer apenas uma máquina de calcular. O que falta é a mentalidade de apoio institucional nessas áreas.

Tudo isto demorará muitos anos ou décadas para acontecer. Menos para as empresas não dinossauras.

O consumidor, esse coitado

A palavra coitado tem sua origem em Portugal, com base no raciocínio de que é um coitado aquele que sofreu um processo de coito. Tirou daqui! É o consumidor brasileiro em pessoa. Por falta de uma, são várias as áreas em que o distinto é "coitado". Vejamos:

1. *Proteção ao consumidor.* Quem consegue pensar em Sunab sem soltar uma sonora gargalhada para esses príncipes da incompetência e corrupção? Porém, isso não vai poder ficar assim por muito tempo, e em alguns anos a seriedade nesta área deve começar. Preparar a mentalidade da empresa para não precisar de Sunab e Procons para garantir o cumprimento do respeitável por sua empresa é boa idéia desde já.
2. *CADE.* Se não existisse a Sunab, o príncipe seria o CADE — Conselho Administrativo de Defesa Econômica, o órgão mestre da incompetência na defesa contra o abuso do poder econômico. Depois de Uganda e da Líbia, o Brasil deve ser o paraíso dos abusadores do poder econômico. O CADE existe para prevenir isso, mas se fosse órgão de cadastro de intenções de violentar o consumidor, o resultado seria

igual.

A Volkswagen e a Ford provavelmente morreram de dar risada quando o CADÊ considerou a junção das duas na *holding* Autolatina um evento normal e sem conseqüências econômicas. Nenhum país que tenha um capitalismo não-selvagem teria aprovado uma atrocidade econômica como essa.

Acredito que essa "mamata" vai acabar. Pode demorar décadas, porém, porque só virá com o primeiro governo sério, e parece que não estamos correndo esse risco por algum tempo. Porém, às empresas que basearam suas estratégias de sucesso em trustes e cartéis, é aconselhável ter um roteiro alternativo em vista.

3. *Responsabilidade civil do produto.* Nos EUA e em muitos países da Europa, o seguro que as empresas pagam para cobrir o risco de processos que podem ser movidos contra elas, por danos causados por produtos defeituosos ou inseguros, é astronômico. A escada quebrou, o forno explodiu, a torradeira deu choque, o carro bateu por causa do eixo de direção travado, pagou. E pagou feio, porque inclui todas as despesas possíveis e imagináveis, incluindo danos a prédios e a terceiros, contas de hospital, dias parados sem trabalhar e por aí afora. Aqui no Brasil, se caiu da escada teve uma queda dupla — caiu também do cavalo se pensou que teria uma indenização do fabricante que esqueceu de aparafusar um degrau.

   Porém, o Brasil ja foi terra de índio num grau de 100 por cento. Que seja agora num grau de 40 por cento. Um dia chega em 10 ou 20 por cento, e, nesse dia, quem não garantir a segurança do seu produto terá que pedir talões de cheques extras ao banco. Por que não começar aos poucos e fazer parte dos 60 por cento não-índios? (com todo respeito ao Juruna e aos fabricantes de tacape).

4. *Recall.* Tenho que usar uma palavra inglesa por falta de tradução local — o conceito não foi inventado aqui, ainda. *Recall* traduz-se em recolhimento, no caso. É o ato de recolher à fábrica um produto que o fabricante sabe ou imagina que possa dar problemas no campo. É extremamente oneroso, e no Brasil há esse procedimento em casos raríssimos.

   Na nossa empresa decidimos, em 1986, recolher centenas de balanças eletrônicas espalhadas por todo o Brasil, porque havia um parafuso que poderia dar problema de ajuste com o decorrer dos anos em pelo

menos um quarto dos produtos. Quando sugerimos o *recall*, os gerentes da empresa quase tiveram paradas cardíacas simultâneas. O custo foi imenso, o transtorno terrível. Agora, que ninguém duvida da seriedade do produto hoje em dia, não duvida. Tudo é uma questão de filosofia *versus* custo. O futuro também é.

Brasil — para sempre protegido e selvagem

Boa parte das indústrias do país só existe e sobrevive porque o consumidor brasileiro não tem a opção de comprar um produto importado. As barreiras à importação não podem e não vão cair rapidamente. Porém, é essencial que, com o passar dos anos, as tarifas e o protecionismo diminuam. O Brasil precisa passar da adolescência para a fase adulta e consolidada de sua economia. Isso só acontecerá se houver criação de mercado interno através de aumento gradual e contínuo dos salários nacionais, e se cada vez mais os empresários brasileiros forem mais forçados a competir em nível internacional.

O mesmo acontece com a tecnologia. É preciso ter autonomia e soberania, mas a xenofobia, a cópia descarada, a violação de patentes em diversos ramos e o contrabando não são fonte de orgulho para ninguém.

O país precisa agir como adulto, e parar de brincar de esconde-esconde com as questões internacionais.

O país vem perdendo credibilidade e seriedade há muito tempo, e precisará de muitos anos para se recuperar da tragédia que representaram os nossos últimos três a quatro governos. A seriedade abandonou a lista de prioridades do Brasil há muitos anos. A bandalheira governamental, a corrupção generalizada e a violentação da pátria-mãe em benefício próprio têm sido a regra.

Espero legar algo melhor às próximas gerações do que o triste espetáculo de uma republiqueta de bananas gerida por ineptos e desonestos governantes.

A empresa tem o seu papel nisso — ela tem como mudar o estado das coisas. Os que acreditam nisso (hoje conhecidos como utópicos) serão primeiro uma ilha, depois um atol, passarão a arquipélago e poderão até chegar a continente. O importante é não deixar a água avançar...

15

A Experiência Prática da Semco

Existe alguma empresa que pratica tudo o que foi recomendado neste livro? Por enquanto, acredito que não. Também não sei se esta é uma receita viável para o futuro da empresa brasileira, mas serve como semente para debate.

Por outro lado, todos os conceitos aqui descritos, sem exceção, servem de base para nossa empresa. Cada política e cada programa estão naturalmente em estágios diferentes de implantação, mas cada recomendação contida neste livro vem de experiências práticas da Semco S/A.

Quando nós tínhamos cem funcionários, as pessoas diziam: "Espera até ter trezentos para ver como isso tudo deixa de funcionar". Tendo já trezentos, dizia-se que o problema viria quando tivéssemos oitocentos. Quando tínhamos oitocentos, diziam que tudo desmoronaria quando tivéssemos mil ou dois mil. São os mecanismos de defesa de quem tem receio de mudanças, e isto é natural. Não há conceito nenhum neste livro que não funcione com cinco ou dez mil funcionários. Porém, o gigantismo que tende a existir com duzentos funcionários ou com vinte mil precisa ser, antes de tudo, desmontado.

Quando tínhamos apenas 150 funcionários em nossa fábrica do Ipiranga, era comum o malote interno demorar dois dias úteis para fazer um comunicado chegar de um departamento a outro, e a distância entre eles não era maior do que duzentos metros. Toda empresa tem isto e só os avestruzes negam este tipo de problema. Fico fulo da vida quando percebo que alguém fica retido em nossas portarias esperando para ser atendido, ou quando visitantes tomam chá de cadeira. São sinais de que o gigantismo institucional está tomando conta, e de que a empresa está se esquecendo de agir como uma equipe de "gente como a gente" e está se portando como qualquer guichê de funcionalismo público.

Mostrar-se importante fazendo os outros esperar é coisa de imperador Bokassa. Procure outra maneira de alimentar o ego. Recusar-se a entrar na linha enquanto o outro interlocutor não estiver ao aparelho, gerando aquela

interminável e neurótica guerra de secretárias para ver qual dos chefinhos é mais importante, é jogo para terapia em grupo. Para quem gosta, o Reich já inventou uma psicoterapia onde cada participante grita e joga almofadas no outro — é bem mais ameno do que ir para casa com azia porque ficou cinco minutos esperando o outro entrar na linha, e depois descontou fazendo o vendedor de grampos esperar 35 minutos para ser atendido.

Uma estrutural ausência de estrutura

Toda vez em que um novo consultor faz algum trabalho para a Semco, ele começa pedindo uma descrição da empresa e cópia do organograma. Informado de que não existe organograma na empresa, segue-se uma curta crise de taquicardia do sujeito. "Então a primeira coisa a fazer é desenhar um organograma!" Gasta-se a próxima hora e meia explicando que já se passaram sete anos desde a abolição do organograma formal e nenhuma falta foi sentida no entretempo.

Volta-se ao conceito das quinhentas mil gerações em que o homem foi caçador. Na Semco, quem vê o mamute de mais longe é o "Avistador Oficial". Quem corre mais rápido atrás do mamute é o "Corredor Principal", e quem joga a lança com melhor pontaria é o "Grão-Vizir Certeiro". Acabou. Quem conseguir se impor como chefe é o chefe. Apenas distribuir quadradinhos às pessoas para dar aparência de ordem é, como já foi dito, coisa de quartel.

Agora, isto não quer dizer que as pessoas não se sintam mais confortáveis com desenhinhos bem aprumados, e por isso o uso de organograma também não é proibido. Se alguém acha que precisa fazer um esboço para demonstrar uma maneira de organização, que o faça. Porém, lembrando que não tem qualquer cunho oficial e que deve ser feito a lápis para demonstrar sua pouca importância.

Mantendo coerência com esta filosofia, já tivemos inúmeros casos onde, ocorrendo uma promoção, simplesmente emitimos cartões de visita em branco e dissemos ao promovido: "Pense num título de cargo que lhe agrade, que sinalize interna e externamente a sua área de atuação, e mande imprimir". Se a pessoa se sente envaidecida com o cargo de "Gerente-Geral de Materiais", tudo bem. Se, por outro lado, ela precisa de algo mais pomposo, que mande imprimir "Primeiro Faraó A Cargo de Mantimentos Reais". O bom senso deve imperar…

Muito movimento

Boa parte da falta de motivação nas empresas vem da acomodação na função. O homem é um bicho irrequieto, e deixá-lo parado no lugar enseja a monotonia. É essencial que a empresa crie mecanismos para que ele esteja sempre aprendendo coisas novas.

Na Semco, estamos cada vez mais incentivando as pessoas a se mexerem dentro da organização.

Sempre que uma vaga é aberta, as características da pessoa desejada são colocadas em todos os quadros de aviso de todas as unidades. Qualquer pessoa, de qualquer área, que acredite ter pelo menos 70 por cento das características, manda o seu currículo para a área solicitante, e é automaticamente considerado candidato.

Não se procura uma pessoa de fora antes de estar esgotada a procura interna. Dos que vêm de fora, os que são conhecidos de alguma pessoa da empresa têm preferência. Muitas vezes ex-funcionários da própria Semco que tentaram a sua sorte em outras empresas voltam "para casa". Temos dezenas de exemplos assim e fazemos questão de deixar a porta aberta para a volta à empresa quando alguém experimenta uma outra oportunidade. Não acreditamos em criar o terrorismo de dizer que "saiu, saiu, mas não venha dizer depois que se arrependeu". Acreditamos, isto sim, que se temos algo de melhor na empresa isto transparecerá com o tempo, e nosso antigo colaborador terá a nossa preferência.

Outra característica é a procura de rotação de função. Idealmente, achamos que uma pessoa deva passar de dois a cinco anos numa função, e depois trocá-la por outra. Fizemos algumas experiências bem-sucedidas que têm chocado os tradicionalistas. Uma de nossas unidades mais bem-geridas, e cujas áreas fortes são as de marketing e produção, é dirigida por um contador, que foi nosso *controller* durante anos. Nossa unidade de produtos de *hardware* e *software* eletrônicos é comandada por um engenheiro mecânico, e nosso *controller* atual foi, até há pouco, gerente-geral de vendas. Escolaridade e formação não têm importância na empresa. Já tivemos um diretor financeiro com apenas um curso colegial, e um diretor técnico, comandando uma equipe de muitos engenheiros, sem qualquer formação.

Em suma, queremos conhecer o lado profissional e o potencial da pessoa. A partir daí não há padrões preestabeleci-dos, e estamos abertos a tudo. Estávamos preparando durante mais de dez anos um engenheiro de qualidade para ser gerente de produção. Um pouco antes de isso acontecer, descobrimos que ele gostava mesmo era de marketing. Pagamos uma pós-graduação em

marketing na GV para ele, e o mudamos de área. Hoje ele é gerente-geral de uma unidade.

Noutra ocasião fui procurado por dois gerentes que queriam discutir o desligamento de ambos da empresa para fundarem uma firma em conjunto. Discutimos os números e possibilidades deles e, mesmo sabendo que poderiam se tornar concorrentes da Semco, decidimos apoiá-los. No fim decidiram não fazer a mudança e hoje são pessoas de alto escalão na empresa.

Se um montador de balanças quer ser analista de sistemas, nós o apoiamos nisto. Se uma secretária quer ser engenheira de vendas, financiamos boa parte dos estudos. O que nos interessa é que nossas pessoas se sintam livres e constantemente aprendendo e avançando.

Promovemos, recentemente, uma Convenção do Quarto Nível num hotel fora da cidade. Foram convidadas para este evento pessoas que exerciam funções de supervisão no último nível da empresa. Não sabíamos bem o que fazer com eles, uma vez que não conhecíamos qualquer empresa que tivesse feito uma convenção para um nível de supervisão tão baixo. De fato, muitos dos participantes nunca tinham entrado num hotel em suas vidas.

O resultado foi surpreendente e emocionante. Estávamos despertando para a participação de pessoas que não sabiam que podiam dizer o que achavam. Um dos eventos da convenção, Parede de Pichação, nos ensinou bastante. É um evento onde todos os cem participantes picham uma parede inteira com suas reclamações contra a empresa e os diretores.

A trabalhosa arte da democracia

Ah, o Idi Amin Dada e o Ramsés II é que sabiam como é bom poder mandar sem ter que ouvir os súditos. Nada é mais trabalhoso do que a democracia.

Não me lembro, nos últimos anos, de ter tomado qualquer decisão sozinho. Por outro lado, lembro-me de inúmeras ocasiões em que fui voto vencido numa reunião de gerentes ou diretores.

Quando inauguramos, há seis anos, as reuniões mensais com todos os trinta gerentes (coisa que os manuais de administração dizem ser impraticável), resolvemos que as decisões seriam tomadas por votos — um voto por pessoa. Dois diretores não se conformavam com a idéia. Não conseguiam entender como subordinados deles teriam o mesmo peso do que eles nas decisões. Acontece que

aquela reunião, que ainda ocorre mensalmente, é um foro para debate das questões. Cada vice-presidente, diretor ou gerente tem todo o espaço e liberdade para expor o seu ponto de vista antes da votação. Daí para a frente vale a democracia. O contra-senso não está em deixar uma assembléia de gerentes decidir o rumo da empresa. O verdadeiro contra-senso da empresa moderna é deixar que um diretor decida alguma coisa sozinho, porque é teoricamente competente para tal, mesmo que sua decisão, colocada em votação, tenha a maioria de votos contra.

O mesmo raciocínio é verdadeiro para salários. O meu salário e o de outros diretores sempre foi aberto, e já foram muitas vezes divulgados. É nas reuniões de gerentes que se discute quantos meses de salário cada gerente ou diretor deveria poder ganhar de bonificação todo ano, e é diretamente com os operários que se discute se gerente deve fazer jus também à participação nos lucros, além da bonificação.

Sempre exercemos também outra forma de envolvimento — a avaliação anual, que normalmente é feita pelo chefe imediato. Na Semco, a base para determinar quantos salários adicionais irão de bonificação ao gerente é a auto-avaliação da própria pessoa.

Este conceito está se difundindo tão fortemente na empresa que, nos últimos dois anos, partimos para uma experiência que faz levantar os pêlos dos administradores deste país. Para determinar os salários do nível de diretores, gerentes e supervisores e secretárias, resolvemos deixar que eles mesmos escolhessem quanto queriam ganhar. A pergunta feita a cada um era basicamente a seguinte: "Quanto você precisa ganhar para viver confortavelmente, e sair de casa toda manhã com a sensação de que recebe um salário justo para o que faz?" Em muitos casos atribuímos salários maiores do que os determinados pela pessoa, por acharmos que ela mesma tinha sido modesta em suas pretensões, ou por sabermos, pelas pesquisas salariais, que havia desnível. Com exceção de meia dúzia de pessoas, todos determinaram salários compatíveis com nossas expectativas. A democracia assusta, mas é extremamente gratificante.

Recentemente enfrentamos a necessidade de mudar uma fábrica de local em razão de sua expansão. Decidimos alugar uma fábrica nova. Começamos pelo método tradicional de deixar tudo a cargo do gerente-geral, manter sigilo para não assustar os funcionários e contratar corretores para achar o local.

Após alguns meses de insucesso, acordamos para o fato de que estávamos fazendo tudo em discordância com nossos princípios. Tínhamos achado prédios

interessantes, mas em locais que fariam com que perdêssemos grande parte dos funcionários daquela unidade. Além disso, não estávamos sendo nada participativos. Decidimos mudar radicalmente de rumo.

Convocamos uma assembléia com todos os funcionários daquela unidade e abrimos o jogo, com todos os dados. Discutimos o porquê da mudança, os locais preferidos, a verba para pagamento de aluguel e todos os outros aspectos relevantes. Formaram-se duas comissões. Isto aconteceu numa sexta-feira. Na segunda-feira seguinte as pessoas da unidade entregaram dezenas de sugestões de imóveis. Em poucas semanas tudo estava resolvido. As pessoas ficaram motivadas, foram todas juntas em ônibus para aprovarem o local, fizeram assembléias para decidir qual dos imóveis alugar. O gerente-geral quase não se envolveu. A própria decisão sobre a logística da mudança, o estudo e a confecção do *lay-out* da fábrica nova e inúmeras outras questões de importância foram encaminhadas e resolvidas pelos funcionários. Uma vitória da participação e da democracia, e uma derrota da tradição empresarial de tomar todas as decisões na cúpula.

Tudo isto flui melhor com uma sensação de informalidade no ar, e esta é uma das nossas metas na Semco. Cada um se veste como quer, fala quantos palavrões achar necessário e tenta se sentir à vontade. Usa-se pouco a porta fechada, e é comum alguém entrar no meio de outra conversa, sentar-se em cima da mesa do gerente e participar de uma reunião que nada tem a ver consigo.

Várias vezes por ano nossa reunião de Diretoria é interrompida pelas meninas do último andar porque a sala vai ser usada para uma festinha de aniversário. Todos os diretores participam, e portanto muita reunião de diretoria termina com os vice-presidentes comendo bolo em pratinhos decorados com o Mickey e a Minie, e esbarrando a cabeça em serpentina.

Operando a bagunça

Há um pressuposto para tudo que está colocado neste livro: as pessoas só conseguem se realizar onde podem se sentir parte do que acontece à sua volta.

Portanto, a grande maioria das recomendações deste livro só serve para empresas que se subdividem em tamanhos onde isto possa acontecer. Para algumas empresas isto pode significar não ter mais do que algumas centenas de pessoas num mesmo local; para outras isto é verdade com um máximo de algumas dezenas. Em todo caso, parece-me impraticável procurar a participação

de longo prazo numa empresa que mantenha vários milhares de pessoas num mesmo local de trabalho. Nos EUA há empresas com mais de cinqüenta mil funcionários que não admitem a co-existência de mais do que quinhentas pessoas em cada local. É uma necessidade para a efetiva participação.

Na Semco estamos divididos em dez unidades, e cada vez que uma delas cresce fazemos uma nova subdivisão. Procuramos não ter mais do que cem a duzentas pessoas em cada local, e não mais do que quatro níveis na divisão.

O conceito é o de dar o máximo de autonomia e liberdade para cada unidade, e deixá-los dirigir aquilo da maneira que acharem melhor. A corporação central, que é enxuta e ágil, apenas serve como apoio e centro de debate de estratégias e operação. Se a unidade, gerida a seu modo, tem um desempenho mensal parecido com o que incluíram no orçamento do ano, ela pode chegar a passar vários meses sem receber uma visita de um diretor ou vice-presidente.

Dentro dessa linha, foram abolidos todos os manuais de procedimentos formais. Não há verdades absolutas, e cada unidade é livre para escolher seu caminho. Não nos preocupamos em fazer com que todos façam as coisas da mesma maneira. Os "Nossos Princípios", que são dez, valem para toda a empresa. Daí em diante, cada unidade administra como quer e como acha apropriado.

Certa vez enfrentei um seminário de executivos financeiros em que defendi a ausência total de manuais de procedimento. A sorte foi que eles todos tinham sido revistados na entrada para evitar o porte de ovos e tomates. Na ocasião, respondendo a uma pergunta sobre despesas de viagem, eu disse que na Semco não havia nenhuma disposição a respeito. Ou seja, confiávamos no bom senso de cada um, e a decisão de quanto seria razoável gastar em cada viagem pertencia ao próprio funcionário. O teto quase veio abaixo, mas isto funciona assim há muitos anos na empresa, e o nosso índice de abuso é bem menor do que a média.

Questionando o status quo

Aos 18 anos as pessoas são obrigadas a decidir se querem ser arquitetos, advogados ou engenheiros. Fazer cinco anos de direito para concluir que sua vocação realmente estava na ginecologia não é um bom começo de carreira.

Mesmo que a área escolhida tenha sido de agrado, a próxima bifurcação acontece na formatura. Um administrador de empresas começa a vida profissional na área de marketing ou produção, ou outra qualquer, e o sistema lhe empurra verticalmente dentro da mesma área.

Se juntarmos a dificuldade de decisão dos 18 anos e a da época da formatura, chegamos à conclusão de que boa parcela das pessoas fica sem saber se teria gostado mais de outra área.

A empresa deve fazer o máximo possível para que as pessoas achem algo que realmente gostam de fazer. Um dos programas da Semco que faz parte deste esforço é o "Perdidos no Espaço". Através deste programa algumas pessoas recém-formadas são convidadas a trabalhar na empresa. Porém, têm um período de um ano, livre para circularem e trabalharem nos departamentos que lhes interessarem. Cada recém-formado tem um Padrinho, que é a pessoa que cuidar dos aspectos logísticos de seu período de estudo da empresa, e que tenta aconselhá-lo. A regra que vale é a de que a pessoa deve procurar algo para fazer que lhe interesse bastante e que, simultaneamente, possa fazer bem à empresa.

Apesar de ser um programa que dificilmente funcionaria bem em grande escala, é uma sinalização clara para todos da empresa que a organização sempre fará o possível para que suas pessoas encontrem maneiras de se realizar.

Outro conceito muito complicado é o da segurança no emprego. O índice de rotatividade nas empresas brasileiras é muito grande, e muitas vezes é usado como instrumento de redução de custos. Na Semco aplicamos uma política de segurança no emprego, baseados na idéia de que só falarão o que realmente pensam aqueles que souberem que demissões na empresa não acontecem com leveza.

Na Semco, qualquer funcionário com mais de três anos de casa ou 50 anos de idade passa por um processo diferenciado de demissão. Sua saída precisa ser autorizada pelo gerente, gerente-geral, dois vice-presidentes e pelo presidente, cumulativamente. Sem todas estas assinaturas a demissão não ocorre e, para que todos estejam de acordo com o desligamento, o funcionário tem que ter cometido falhas de grande importância ou ter se mostrado completamente incompatível com as necessidades da empresa. São muito raros os casos em que isto ocorre.

A contrapartida a esta política é a da rotação de função. Mantendo apenas a política de segurança no emprego as pessoas podem tender a se acomodar a longo prazo na mesma função. Porém, mudando ciclicamente de atividade estamos sempre reacendendo a chama do interesse.

Seguir os princípios

Como já mencionado, listar dez princípios da empresa é facílimo. Segui-los é terrivelmente difícil.

Certa vez fomos avisados de que tínhamos perdido um prazo na Prefeitura para regularização de uma construção. O fiscal que veio autuar a empresa explicou detalhadamente as penalidades e multas que adviriam da autuação e, como não poderia deixar de ser, ofereceu queimar a pasta da empresa por apenas 20 por cento do valor da multa. Embora comovidos pela gentil oferta do representante governamental, decidimos denunciar o esquema. Na verdade havia, além do fiscal, o envolvimento de um supervisor regional, que chamarei aqui de dr. Mauro. Todos os empresários que consultei tomaram uma atitude de "deixa-disso", argumentando que eu iria causar uma reação em cadeia onde todos os fiscais amigos destes iriam invadir a Semco à procura de autuações em todas as áreas como forma de retaliação. Além disto, diziam, não teria sentido dar uma de idealista ingênuo num país que vive da corrupção.

Após inúmeros contatos, conseguimos uma entrevista com o administrador regional da Prefeitura, tendo sido garantidos de que se tratava de homem da maior seriedade. Ficamos contentes e aliviados com a recomendação.

Após um pequeno chá de cadeira, um outro diretor e eu fomos recebidos pelo "doutor", que passou a nos confortar com a notícia de que já tinham demitido o tal fiscal, e de que nos concederiam prazo para executar a obra negligenciada. Não só isso, mas delegaria a coordenação do processo ao seu mais fiel e sério colaborador. O outro diretor e eu trocamos olhares satisfeitos — justiça seria feita.

O administrador regional chamou pelo interfone o seu fiel braço-direito e, tendo ele entrado na sala e nos cumprimentado, nos apresentou — era o dr. Mauro.

Eta princípios danados

Pois é. O trabalho que dá seguir princípios chega a desanimar.

No começo do Plano Cruzado, fomos procurados por inúmeros corretores e bancos para fazer a abertura do capital da Semco na Bolsa de Valores.

A época era propícia, e era possível vender as ações da Semco a um valor bastante superior ao real. Naquela ocasião, como em muitas outras iguais, trocamos o fácil de curto prazo pelos nossos princípios.

Talvez tenha parecido um erro depois do fracasso do Plano Cruzado,

quando amargamos imensos custos financeiros, que teriam sido evitados pela abertura do capital. Porém, a consecução de políticas de longo prazo infelizmente implica abrir mão de algumas vantagens tentadoras de curto prazo.

A mesma coisa acontece com a política de abertura da empresa ao mundo exterior. Recebemos por ano dezenas de pedidos de empresas para visitar a Semco, e somos incapazes de atender a maioria, porque a nossa política é a de deixar estes visitantes totalmente à vontade para visitar o que quiserem, onde quiserem. Isto dá aos visitantes a possibilidade de conhecer a empresa como realmente é, e não como os diretores gostam de achar que ela é. O mesmo acontece com a imprensa. Praticamente todos os jornais, revistas e redes de televisão do país já tiveram livre acesso para entrevistar quem quisessem dentro da empresa. Acontece que isso tudo acaba gerando um transtorno razoável no interior das fábricas, e tivemos que limitar um pouco este tipo de intercâmbio. Porém, a abertura e transparência fazem parte de nossa filosofia, e temos histórias interessantes para contar das coisas engraçadas, favoráveis e desfavoráveis que nossos funcionários têm declarado a visitantes e à imprensa.

Numa reunião de discussão dos resultados de um semestre, em que estavam presentes as várias comissões de fábrica, diretores de sindicatos e membros do DIEESE, foi apresentada uma demonstração de lucros e perdas da empresa dividida por unidades. O demonstrativo tinha sido feito no dia anterior, e alguns dos gerentes-gerais de unidade não haviam visto os resultados. Tal era a sensação de transparência que, ao ver os números no quadro, um dos gerentes-gerais, que viu que eles não coincidiam com sua expectativa, exclamou com certa raiva na presença dos sindicalistas: "Esses números aí são fajutos!" Hoje podemos gargalhar ao lembrar a cena, mas na hora houve um silêncio constrangedor. Os sindicatos e o DIEESE não imaginaram na época que diferenças de opinião de dirigentes de empresa pudessem ser levantadas também na presença deles.

A mesma reação aflorou quando convidamos o Sindicato dos Metalúrgicos para integrar uma comissão de fábrica no bairro do Ipiranga. O índice de sindicalização era mínimo lá, e os proprietários anteriores, a Hobart americana, tinham dado graças a Deus por não terem sido descobertos pelo Sindicato. Quando dissemos que queríamos abrir as portas para que o Sindicato conhecesse a fábrica e vendesse seu peixe aos operários, vários diretores e conselheiros tiveram acesso de tosse.

Na verdade, toda fábrica nossa tem comissão de fábrica, e todas foram instituídas a nosso pedido. Quando eu conto isto em palestras todo mundo se agacha à procura do parafuso que tenha se soltado da minha cachola.

E afinal, funciona?

O mérito do depoimento do empresário ao invés do debate promovido pelo consultor ou professor, é que os resultados práticos também servem como depoimento.

Usando das filosofias e práticas descritas neste livro, a Semco S/A teve um dos maiores índices de crescimento do Brasil nos últimos anos, não raro dobrando de tamanho a cada ano.

Mesmo nos tempos difíceis de hoje continua crescendo de 30 a 70 por cento ao ano em dólares, com ou sem Plano Cruzado.

O faturamento da empresa, que se manteve na faixa de 4 milhões de dólares por décadas, cresceu para 30 a 35 milhões em quatro anos. O número de funcionários beira a casa dos 1 000, vindo de uma média de 100 há poucos anos.

Talvez o mais significativo de todo o processo tenha sido o crescimento através de empréstimos bancários. De acordo com a quase totalidade de empresários do país é praticamente impossível crescer pagando juros de 1 100 ou 1 300 por cento ao ano. Porém, a Semco endividou-se propositadamente para crescer, multiplicou o tamanho da empresa em 800 por cento, passou de uma para seis fábricas em três anos, e hoje não deve um centavo sequer, sendo aplicadora de fundos no open. Conseguimos passar de uma situação na qual os gerentes de banco mandavam dizer que não se encontravam, a uma situação em que não é possível atender todos os diretores de banco que querem que abramos conta em suas instituições.

Hoje a Semco é número um ou dois em cada um de seus mercados (por estratégia a empresa não aceita ficar em outra posição — prefere abandonar a linha) e detém 85 por cento do mercado de equipamentos navais, 65 por cento do mercado de lavadores de louça comerciais e assim por diante na sua linha.

Todos os produtos e divisões da Semco têm inúmeros concorrentes de porte, na sua maioria multinacionais. Só na linha de bombas hidráulicas, a Semco concorre com as três maiores multinacionais do ramo no mundo, mas detém 70 por cento do mercado enquanto as três dividem o restante.

Em balanças, a Semco adquiriu a Hobart-Dayton e passou de 3,8 por cento do mercado para 23 por cento em três anos.

Tudo isso vem de uma política de franqueza e transparência com clientes, fornecedores e, especialmente, as pessoas da empresa, que participam das atividades e decisões, discutem os resultados financeiros e se envolvem em

novos produtos e atividades.

Durante toda esta fase de expansão, abertura e aquisição de novas fábricas e empresas, e desenvolvimento acelerado de novos produtos, em nenhum momento a Semco obteve um centavo do governo, do BNDES, do FINEP, CDI, ou qualquer subsídio. Não que achemos errado, apenas não foi possível. Porém, isto mostra que é perfeitamente plausível atingir o sucesso empresarial e financeiro descartando as fórmulas tradicionais e conhecidas de administração.

Talvez a declaração mais expressiva seja a de um membro da aterrorizante comissão de fábrica, homem que, com todo o profissionalismo de sua função, já organizou e liderou greves contra a empresa. Consta de uma entrevista concedida à *Folha de S. Paulo,* em 3 de dezembro de 1987: "Foi duro de acostumar. Sabe quando a gente vive num regime autoritário? Quanto solta a gente da cadeia? Você nem pensa que é verdade. O peão se motiva para trabalhar".

Ou, como disse um funcionário da empresa à revista *Senhor* em 2 de fevereiro de 1988: "A empresa se tornou um paraíso para se trabalhar. Ninguém quer sair daqui".

Apesar destes votos de confiança, acreditamos que a empresa mal começou a mudar e melhorar os padrões de administração. Os próximos cinco a dez anos mostrarão muito progresso. Há muito ainda a ser feito, e há, obviamente, muitos funcionários que não concordam inteiramente com as frases acima. Porém, o caminho está escolhido. É só tocar o pé no acelerador.

Posfácio

Se existe prefácio, tem que existir posfácio. O que existiu no meio, se foi de agrado do leitor, virou um bonifácio.

A última mensagem de seu patrocinador: não é de se esperar que o livro todo tenha agradado. Quem concorda com tudo, do começo ao fim, deve me telefonar com urgência — eu sempre desconfiei que era a cara metade de um casal de gêmeos.

Aos outros leitores, o recado está dado. Nem tudo que parece é, e nem sempre o que é tradicional é certo. Existem outras maneiras de encarar o mundo agitado, estressado e complexo em que vivemos.

Tornar a maior parte do exposto neste livro em realidade na empresa é a poesia que sustenta os românticos da Semco. Esperamos companhia.

Alguns dos conceitos e exemplos citados ou usados para raciocínio fazem parte de livros que já existem. A grande maioria não. Para o leitor, que quer se aprofundar nas questões, há no final uma lista dos livros que direta ou indiretamente influenciaram os pensamentos desta obra. Alguns livros são "gol contra", e defendem idéias diametralmente opostas, mas também influenciaram de algum modo e estão relacionados na listagem.

Para os que ficam onde estão, obrigado pela atenção dispensada, Para os que aproveitaram para subir no barquinho, bem-vindos e boa viagem!

Livros sobre o tema do livro

Cases in Competitive Strategy. Michael E. Porter. Free Press. Nova York, 1982.

Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation. Rosabeth M. Kanter. Simon & Schuster. Nova York, 1983. *The Corporate Survivors.* G. Harry Stine. Amacom, Nova York, 1986. *The Corporation Man.* Antony Jay. Jonathan Cape. Londres, 1972. *Innovation & Entrepreneurship: Practice & Principies.* Peter F. Drucker. Harper & Row. Nova York, 1986. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Compa-nies.* Thomas J. Peters, Robert H. Waterman. Harper & Row. Nova York, 1982.

Managing. Harold Geneen, Alvin Moscow. Doubleday. Nova York, 1984.

Marketing Myopia. Theodore Levitt. Artigo publicado pela Harvard Business Review. Cambridge, 1960.

Quality is Free: The Art ofMaking Quality Certain. Philip B. Cros-by. McGraw Hill. Nova York, 1979.

Re-Inventing the Corporation: Transforming Your Job and Your Company for the New Information Society. John Naisbitt, Patricia Aburdene. Warner Books. Nova York, 1985. *The 100 Best Companies to Work For in America.* Robert Levering. New American Library. Nova York, 1987.

The Sovereign State of ITT. Anthony Sampson. Stein & Day. Nova York, 1980.

Up the Organization. Robert Townsend. Fawcett. Nova York, 1978. *The Winning Streak.* Walter Goldsmith, David Clutterbuck. Random House. Nova York, 1985.

World Class Manufacturing: The Lessons of Simplicity Applied. Richard J. Schonberger. Free Press. Nova York, 1986.