



Rebelde com causa

Em entrevista à revista *Across the Board*, o empresário brasileiro Ricardo Semler, principal acionista da Semco, propõe um modelo democrático de arquitetura organizacional

Nós não temos uma idéia clara do que seja sua empresa. Digamos que você está num avião e o passageiro ao lado lhe pergunta qual é seu ramo de negócio. O que você lhe diz?

SINOPSE

- O que um empresário brasileiro fala quando está fora do Brasil? Em especial, o que ele diz em uma entrevista a uma revista tão especializada em *management* como a *Across the Board*? E se esse empresário for uma espécie de subversivo do *management*? Esse é o caso da entrevista a seguir, concedida por Ricardo Semler, principal acionista da Semco, ao editor da *Across the Board*, A.J. Vogl, em Nova York, EUA.
- Semler admite ser uma influência perturbadora em vez de calmante quando a segunda opção seria a preferência da maioria dos acionistas de empresas mundo afora. E é assim que pretende fazer com que os US\$ 212 milhões de faturamento anual de seu grupo de empresas se transformem em US\$ 1 bilhão dentro de cinco anos.
- O brasileiro critica o *management* norte-americano—segundo ele, muito militar—e tampouco se mostra fã dos conselhos de administração. Ele chama de “abordagem de avestruz” a tendência das empresas de ignorar que perdem os melhores funcionários por sua inflexibilidade. E, entre outras coisas, revela que sua sucessão na Semco vem sendo conduzida com a orientação de um psicoterapeuta.

Eu lhe digo que temos um negócio diversificado centrado em vender inteligência, na capacidade de pensar em soluções de serviço e em olhar as coisas de um ponto de vista intelectual. Nossa justificativa para tudo que fazemos é que aquilo é de alta engenharia ou de alta complexidade.

Somos uma federação de mais ou menos dez empresas, todas elas fornecedoras de excelência e líderes de mercado em suas áreas. Começamos na manufatura, mas isso é cerca de 30% da Semco atualmente. Não fazemos nada que seja simples—na manufatura não fazíamos, e também não fazemos na área de serviços. Por exemplo, administramos todas as atividades terceirizadas para o Citibank e o BankBoston no Brasil. Isso é complicado.

E é exatamente o que procuramos: negócios complicados que tenham altas barreiras de entrada e nos quais as pessoas não consigam entrar ou sair com facilidade.

Agora você está indo para a Harvard Business School [no primeiro semestre de 2004]. Em que vai trabalhar lá?

Estou em busca de uma estrutura para hierarquia negociada nas organizações em vez de uma hierarquia piramidal ou do tipo comando-e-controle.

Isso parece uma tarefa formidável, mas o que significa na prática? A democratização da organização?

Talvez sim, se você pensar na democracia como um valor, mas eu penso nela como a crença de que uma organização é composta de pessoas livres que estão fazendo o que querem fazer na hora em que querem.

Aqui em Nova York, onde se concentram as sedes de enormes corporações mundiais, estão tentando fazer com que seus modelos se encaixem no mundo como um todo. Tudo isso já era.

A questão é: o que entra no lugar disso? Uma solução asiática? Já está claro que isso não é possível, porque existe um *Weltanschauung* [visão de mundo] lá que é totalmente incompatível com o ocidental. Simplesmente não conseguimos entender como os asiáticos encaram o mundo.

E as grandes corporações asiáticas não são também bastante hierarquizadas, organizadas no sistema comando-e-controle?

Sim, mas não da mesma forma que o modelo norteamericano, que é basicamente uma hierarquia militar: esta é a missão, este é o plano, compartilhe minha visão, e vamos encontrar Saddam [risos]. A hierarquia militar é a única maneira de obter obediência inquestionável. É por isso que vocês colocam os soldados no campo de treinamento, onde eles perdem a capacidade de pensar e aprendem a seguir instruções, não importa o que aconteça. Se eles pisarem na bola de alguma forma, vocês os mandam para a corte marcial. A versão corporativa disso é: preste atenção ao que estou dizendo ou está na rua.

Os líderes corporativos encaram os funcionários da mesma forma que os generais encaram os soldados, e o resultado é uma sensação generalizada de desestímulo. As pessoas têm muita dificuldade em se sentir gratificadas pelo que estão fazendo. E o resultado final não entusiasma.

Pegue, por exemplo, a Microsoft. Durante os primeiros anos de sua vida, ela fez produtos extraordinários que mudaram nosso modo de viver. Nos últimos 15 ou 20 anos, no entanto, não surgiu nada de realmente novo da Microsoft. O Windows que você usa hoje é a versão 1985 com uma micagem aqui, um iconezinho ali, e só. Agora são necessários 3 mil engenheiros especializados para fazer o que três jovens faziam em uma garagem naquela época. Uma vez que a organização está montada, ela fica tão preocupada com tantos outros assuntos que não consegue mais mudar.

O problema, então, é o tamanho da organização?

Você pode subdividir qualquer organização, mesmo uma grande, em átomos de dez ou 12 pessoas. Mas isso não adianta nada se você não conferir poder a esse nível hierárquico. Ninguém que eu já tenha conhecido trabalha com mais de 12 pessoas, que são aquelas com que interage. Olhe para as equipes esportivas, os grupos de igreja, os núcleos familiares. Existe alguma família com 40 pessoas interagindo?

O problema não é que a Microsoft tem milhares de pessoas, mas, sim, que ela as trata segundo um formato hierárquico consolidado. A empresa poderia dizer a seus funcionários: “Esqueçam Seattle, trabalhem onde quiserem, reúnam-se em grupos de dez, olhem o Windows e encontrem uma melhor maneira de fazê-lo”. Se a Microsoft fizesse isso, acho que estaria disparado lá na frente. Seu pessoal é tremendamente brilhante e capaz; é o formato no qual eles trabalham que os limita.

Isso ficou claro para mim, e até certo ponto foi assustador, quando a Semco passou a trabalhar com o pessoal das *ponto.com* em 1999 e 2000. Começamos a lidar com jovens em garagens. Estou pensando em um rapaz em particular em São Francisco, aqui nos Estados Unidos, que criava *software* para arquitetura e construção. Esse *software* permitia colocar em um site em tempo real todas as informações sobre um projeto de construção, o que era extraordinário na época—e continua sendo nos dias de hoje.

Se, por exemplo, você mudasse a porta de um prédio, todos os envolvidos no projeto veriam imediatamente para onde você a mudou. Parecia tudo fantástico, e se você visse as

empresas que lhe davam suporte... eram a Oracle, a Sun Microsystems e a Goldman Sachs.

De qualquer forma, estávamos para fazer uma parceria com esse rapaz –ele tinha uns 28 anos– e, na primeira vez em que fui visitá-lo, seu escritório não tinha secretária nem recepcionista, só dois cachorros. Na verdade, nem se poderia chamar aquilo de escritório.

Parece ser seu tipo de empresa...

Um dos cachorros, da raça labrador, estava no site deles como parte da equipe e já havia recebido duas ofertas de emprego. Pensei comigo mesmo: “Puxa, é com esse tipo de pessoa que quero trabalhar”.

No entanto, na segunda vez em que fui lá, uns seis ou sete meses depois, o jovem estava sentado num escritório com uma maravilhosa vista de São Francisco. Ele tinha duas secretárias e uma recepcionista, e os cachorros haviam desaparecido. Os banqueiros e os outros investidores haviam chegado e dito: “Este vai ser um negócio sério”. E de repente tudo se transformou.

Quando voltei para o Brasil depois de minha segunda visita, falei para meu pessoal: “Estamos encrocados; isso não vai dar certo”. Antes, o jovem e eu havíamos colocado nossas condições em oito pontos numa folha de papel. Depois, estávamos lidando com um dos maiores escritórios de advocacia de São Francisco e tínhamos de encarar 700 páginas de documentos antes de assinar alguma coisa. No final das contas, acabamos não assinando nada.

Não é o tamanho de uma organização que determina seu futuro, e sim o fato de se

Saiba mais sobre Semler

Como escreveu a revista *Across the Board*, Ricardo Semler poderia ser chamado de CEO da Semco, mas ele não é o CEO; ele poderia ser chamado de *chairman*, ou presidente do conselho de administração da empresa, mas também não é o *chairman*. Ele detesta títulos, para si e para todos os outros executivos, a não ser o de “frisbee no parque”.

O mais seguro de dizer é que Semler é o principal acionista da Semco, empresa que herdou do pai em 1980. O empresário já foi descrito por jornais que variam do *Wall Street Journal* ao *Financial Times* como dono de um estilo de gestão centrado nos funcionários. Afinal, ele lhes dá grande liberdade e toma seu partido em questões como as demissões em massa, que classifica como “microterrorismo”. No entanto, Semler vai além disso. Seu interesse é fazer as coisas de forma diferente, experimentar “mares nunca dantes navegados”.

Na Semco, os funcionários

escolhem seus chefes e os gerentes definem seus salários. Ele raramente está na sede de sua empresa em São Paulo; não tem horário fixo nem escritório, e sua rede em casa, na qual ele professa realizar muito trabalho, não é apropriada para reuniões.

Seu livro *Virando a Própria Mesa*, que escreveu há 11 anos, aos 30 e poucos anos de idade, e vendeu mais de 1 milhão de cópias em 16 idiomas, pode ser descrito como uma espécie de autobiografia. Já seu novo livro, *The Seven-Day Weekend: Changing the Way Work Works*, publicado em abril nos EUA, na Inglaterra e na Holanda e previsto para ser lançado no Brasil apenas em 2005, é “um manifesto do que poderia ser um modelo alternativo de arquitetura organizacional”. Nele, Semler critica o fato de a tecnologia, que supostamente facilitaria a vida das pessoas, ter-lhes roubado o tempo livre e propõe, para solucionar o problema, um ambiente de trabalho

com maior flexibilidade.

No *ranking Thinkers 50*, dos 50 pensadores de negócios mais influentes no mundo, Ricardo Semler é o único brasileiro e ocupa a 36ª posição. Ele já foi biografado por mais de 200 revistas e jornais, incluindo *The Wall Street Journal*, *Financial Times*, *Fortune* e uma edição especial da *Time* sobre futuros líderes mundiais. Também foi eleito um dos “líderes globais de amanhã” pelo Fórum Econômico Mundial e é professor convidado do MIT.

Uma curiosidade relatada pela *Across the Board*: Semler não estava usando relógio em seu encontro com o entrevistador. Em seu novo livro, ele conta que, em um esforço para vencer o estresse, começou a adiantar seu relógio 15 minutos; depois, mudou de idéia e recomendou que as pessoas atrasassem seus relógios. Sua solução para o problema, ao que tudo indica, foi abandonar o relógio de vez.

permitir que ela mude de rumo. Para que isso aconteça, é importante deixar as pessoas trabalhar em pequenos grupos.

Mas você diz em seu livro que as empresas possuem um ciclo de vida. Então, por que uma empresa não deveria morrer de velhice?

Isso depende de sua capacidade de mudar. Pense na Woolworth's, que teve seu auge na década de 1950. Será que ela poderia ter-se tornado a Nordstrom da década de 1980? Tenho certeza de que poderia, e é aí que teria começado um novo ciclo de vida para a empresa, do mesmo modo que começou um novo ciclo para a Motorola quando decidiu fabricar telefones celulares em vez de rádios para carro. O que estou dizendo é que, uma vez terminado um ciclo, ou alguém inicia um novo ciclo ou a empresa morre com o ciclo.

Um novo ciclo não teria, no entanto, de começar com novas pessoas?

Teria de começar, pelo menos, com uma nova mentalidade. Se você tiver a mesma pessoa ou o mesmo grupo de pessoas no topo, então a capacidade de começar um novo ciclo é um fenômeno raro.

Nós enfrentamos essa situação na Semco. Por exemplo, existe uma pessoa que menciono em meus livros chamada José Alignani. Ele era o CEO de nossa operação imobiliária Cushman & Wakefield Semco, aqui nos EUA, e a dirigia havia seis ou sete anos com tremendo sucesso. No auge de seu sucesso, vimos o início de uma redução do crescimento – não que não estivesse crescendo; apenas não estava crescendo tão depressa. E tínhamos certeza de que o problema não se encontrava no ciclo de vida da empresa, e sim na mentalidade das pessoas envolvidas.

Então, sentamo-nos com nossos parceiros aqui nos Estados Unidos e dissemos que o Alignani tinha de sair. “Você está louco?”, disseram eles. “Você está falando do Alignani que conhecemos? Foi ele que começou o negócio com três pessoas, e agora tem mil.” “Sim, é esse Alignani mesmo”, respondemos. “O ciclo dele acabou. Ele não consegue se adaptar ao novo mercado.” Eles ficaram estupefatos.

O que fez você ter tanta certeza de que o Alignani não poderia ter-se adaptado às novas condições do mercado? Por que não lhe dar uma chance?

Nós demos. Enviamos um e-mail para ele dizendo: “Já deu o seu tempo”. Depois, falamos: “Apesar do fato de já ter dado o seu tempo e de estar na hora de trazer alguém novo, há raras pessoas no mundo que conseguem enxergar a luz e se tornar outra pessoa. Você é uma delas? Nós lhe daremos seis meses para descobrir”.

Seis meses mais tarde, ele voltou e nos disse: “Eu não consigo”. Então, colocamos uma jovem de uns 20 e poucos anos em seu lugar. Ela comandou uma reestruturação e fez o negócio crescer 30% em um ano.

E o que aconteceu com o Alignani?

Nós o colocamos onde ele começou, na parte de manufatura da Semco. Nós lhe dissemos: “Vá lá e mude totalmente o negócio”.

Ele teve sucesso?

E como... Triplicou a operação em dois anos.

Algumas pessoas podem ter pensado que nós só estávamos sendo bonzinhos com um sujeito mais velho – ele tinha 48 anos – ao mandá-lo de volta para o lugar de onde ele veio, mas o caso não foi esse, de modo algum. O ciclo de vida do negócio de fabricação mudou depois que ele voltou, e o ciclo de vida do negócio imobiliário mudou quando ele saiu e outra pessoa chegou.

“A maioria dos executivos não está preparada para fazer mudanças importantes. Certamente isso vale também para os conselhos de administração”

A maioria dos executivos não está preparada para fazer mudanças importantes. Certamente isso vale também para os conselhos de administração. Olhe como são formados: 12 sujeitos que estão em outros negócios e que têm outras vidas para viver. Por que eles iriam querer criar confusão? É claro que tomarão decisões cautelosas em vez de arrojadas, como faz o conselho da Disney, por exemplo. Os conselhos são formados para ser conservadores; eles são pilares antropológicos.

Você está dizendo que, apesar de a Disney agora dividir os cargos de CEO e presidente do conselho, nada vai mudar?

É claro. É só variação de um mesmo tema, e as variações não constituem uma mudança. Eu não sou expert na Disney ou no que ela precisa, mas isso certamente não resolverá o problema.

Deixe-me dar outro exemplo. Quando o conselho de administração da Ford substituiu Jacques Nasser por Bill Ford, sua mensagem foi: “Vamos fazer o mínimo de mudança necessário para nos fazer sentir que estamos no caminho certo”.

O Ford mais jovem era um ambientalista. Os membros do conselho de administração não foram um pouco mais arrojados do que o crédito que você lhes está dando?

A minha pergunta seria: se o sobrenome dele não fosse Ford, eles seriam igualmente arrojados? Teriam tirado o presidente de uma importante ONG que fosse ambientalista? Nem a pau. Na verdade, se eu fosse membro do conselho da Ford, não sei se ficaria entusiasmado em ter um ambientalista no comando.

Contudo, a corporação também tinha outras questões em jogo, como consolidar sua reputação, e o nome Ford contribuiu bastante para isso. Então, foi uma boa decisão.

Vamos falar sobre seu novo livro, começando pelo título em inglês, *The Seven-Day*

***Weekend*. Isso não diz também, implicitamente, que existe uma semana de trabalho de sete dias?**

É um pouco de gozação, porque ninguém espera que sua vida inteira vá ser um fim de semana, principalmente quando você supõe que os fins de semana sejam aquela coisa maravilhosa que não são. Os fins de semana estão muito mais em nossas fantasias do que na realidade.

Eu estive pensando recentemente sobre essa coisa de que, se sonharmos um pouquinho com o que queremos que nossa vida seja, poderíamos sentir uma nostalgia daquilo que ainda não vivenciamos.

Não existe uma palavra em português para isso?

Existe “saudade”, mas acho que não dá para traduzir isso bem para o inglês. “Saudade do futuro” significa

Saiba mais sobre Semco

O grupo comandado por Ricardo Semler faturou o equivalente a US\$ 212 milhões no último exercício fiscal, o que representa um crescimento significativo em relação a dez anos atrás, quando sua receita não passava de US\$ 35 milhões. Emprega mais de 3 mil pessoas e tem quatro grandes divisões:

■ Equipamentos industriais – A Semco Equipamentos Industriais é especializada no projeto e fabricação de equipamentos de mistura e de refrigeração industrial para clientes de diversos setores. Está associada a empresas líderes dessa área na Europa e nos Estados Unidos.

■ Serviços – São seis empresas: ERM Brasil (estudos de impactos

ambientais, projetos de desenvolvimento sustentável e tratamento de efluentes), Cushman & Wakefield Semco (operações imobiliárias), Semco Johnson Controls (gerenciamento integrado de propriedades, administração do dia-a-dia de fábricas), Semco RGIS (serviços informatizados de gestão de estoques), Semco Manutenção Volante (manutenção preventiva e corretiva de infra-estrutura em todos os tipos de instalações) e Semco RH (gestão interna e externa de recursos humanos).

■ Tecnologia – A Semco Mobius desenvolve sistemas de armazenamento e gerenciamento de informação.

■ Novos negócios – A Semco Ventures desenvolve serviços e negócios no mercado brasileiro.

que eu imagino minha empresa fazendo algo de que sinto saudade, muito embora nunca tenha feito isso. O fim de semana de sete dias é uma metáfora nesse sentido.

Respondendo a sua pergunta anterior: o pessoal da CNN ia passar cinco dias em nossa empresa para rodar um especial. Nós lhes dissemos: “Entrevistem quem vocês quiserem; ninguém irá acompanhá-los”.

A equipe da CNN apareceu no primeiro dia de trabalho depois do Carnaval e passou por andares inteiros sem ver uma única pessoa. “Onde está todo mundo?”, eles perguntaram. No entanto, mais tarde, depois de fazerem as entrevistas, calcularam que nossos funcionários trabalhavam mais horas do que seus correspondentes em outras empresas. Isso quer dizer que, quando as pessoas têm liberdade, elas fazem o que for preciso para fazer seu trabalho.

É disso que se trata o fim de semana de sete dias. Toda essa conversa sobre atingir um equilíbrio entre trabalho e vida particular fica sem sentido, porque o trabalho e a vida se fundiram, e isso está acontecendo até nas empresas mais emburrecidas.

Você pode chamar de “sete dias úteis” ou de “fim de semana de sete dias”, não importa. O que importa é que mudou a forma de nós trabalharmos.

Quando você descreve suas idéias em palestras e apresentações, qual é a reação dos executivos?

Primeiro eles acham que minhas idéias são muito fora do quadro –à margem do pensamento de negócios. Mas, então, testam minhas idéias com perguntas –“O que faço a respeito disso?”, “O que faço a respeito daquilo?”– e começam a perceber que existe uma estrutura técnica por trás de minhas idéias. Descartar minhas idéias como excêntricas não é tão fácil assim.

No final, eles podem dizer: “Suas idéias são mais sólidas do que eu pensava, mas elas não me ajudam muito, porque tenho um mandato de 90 dias, e suas idéias levariam anos para implantar”. Eu os aconselho a fazer pequenas mudanças, dar passos de bebê na direção certa. Proporcionar aos funcionários a mínima liberdade que seja –com relação a horário, digamos, ou ao local onde eles trabalham– pode lhes dar nova vida.

Parece-me que existe uma série de programas da Semco que poderia ser implantada mesmo dentro de uma estrutura hierarquizada –por exemplo, permitir que os funcionários escolham seu próprio treinamento em vez de serem comandados lá de cima. O que impede uma empresa de fazer isso já?

Teoricamente, quase nada. Na prática, a abordagem é “Eu quero treiná-lo para atuar como eu preciso, e o que eu vou precisar daqui a cinco anos é de alguém capaz de fazer isto”, o que é mais fácil de dizer do que “Aprenda o que quiser aprender, e eu tenho certeza de que encontrarei um lugar para você”. É o que a Semco diz. A resposta a sua pergunta é que nada impede uma empresa de fazer isso, exceto uma mentalidade calcificada e o temor de que dar essa liberdade aos funcionários transformará as coisas em um pesadelo com o qual departamentos de RH já enxutos não querem lidar. A palavra “customização” provavelmente os deixa malucos.

E quanto ao programa “Trabalhar e Parar”, no qual um funcionário pode tirar uma folga de dois ou três anos? Ele também é um pesadelo?

A reação a ele costuma ser: “Minha nossa, essa pessoa vai sair quando eu preciso dela aqui!”. Mas o que acontece em todo lugar é que a maioria dos funcionários já fica “zanzando” por aí –leva tempo para criarem coragem, mas um dia eles chegam e pedem as contas. Eles vão embora para sempre, ao passo que, em nosso caso, depois de um ano fora, eles podem voltar.

Se você olhar para o que sobrou dos departamentos de RH hoje, verá que eles têm de lidar com exigências múltiplas que vão muito além de seus recursos. Eles vêem um programa “Trabalhar e Parar” como outra exigência e, então, preferem não lidar com ele.

Entretanto, a rotatividade em todos os setores de atividade está lentamente aumentando de 0,8% a 0,9% por ano, o que significa que as pessoas em geral estão cheias; elas estão saindo com maior frequência do que antes. Então, é uma abordagem de avestruz ignorar essa tendência, dizer que é mais importante seguir as políticas tradicionais de emprego do que oferecer algum tipo de acordo sabático.

Vocês também introduziram alguns programas de remuneração flexível na Semco. Eles são populares?

Nossos programas que sugerem “aposentar-se um pouco” e um salário que sobe e desce são muito menos populares do que eu gostaria. Acho que as pessoas ainda estão muito condicionadas às maneiras tradicionais de fazer as coisas; leva tempo para elas entrarem no que consideram arriscado.

A idéia de aposentar-se um pouco não poderia ser mais simples. Basicamente, é uma transação em dinheiro feita uma vez só: eu lhe vendo sua quarta-feira e você pode comprá-la de volta em alguma data futura. Na próxima quarta-feira você não aparece, e seu contracheque refletirá esse dia em que você faltou. Então, você comprou a liberdade de fazer o que quiser enquanto tiver saúde e energia para fazê-lo. Entretanto, você também recebe um vale que lhe permite resgatar essa quarta-feira –em outras palavras, trabalhar um dia por semana– depois de atingir a aposentadoria completa.

A remuneração que sobe e desce é uma variação do mesmo tema.

Por que as empresas têm tanta dificuldade em se adaptar ao fato de alguém tirar folga em 10% ou 20% do que seria, convencionalmente, seu tempo de trabalho?

É que, no pior dos casos, elas teriam de contratar 10% a mais de pessoas. Estrategicamente, estariam diversificando seu risco ao trazer pessoas que, de outra forma, talvez elas não trouxessem, e tais pessoas podem muito bem ser futuras estrelas. Contudo, fazer esse tipo de mudança assusta.

Você criticou Jack Welch por seu modelo de líder carismático. Você não se considera um líder carismático?

A empresa me enxerga mais carismático do que eu gostaria, e boa parte disso é culpa minha. É muito difícil se dissociar desse papel, porque é gratificante, faz bem para o ego, e você encontra uma justificativa bem depressa para isso –algo como “Ser carismático é bom para a empresa, porque, quando eu converso com

Saiba mais sobre as inovações da Semco

Eis algumas das políticas e programas da Semco:

- A presença em todas as reuniões da empresa é voluntária.
- Dois dos oito lugares no conselho de administração são ocupados pelos primeiros que chegarem, abertos a todos os funcionários da empresa.
- A Semco não possui plano de negócios, declaração de missão, orçamento de longo prazo, departamento de RH, vice-presidente de tecnologia da informação, presidente fixo, regras sobre o que vestir nem descrições de função. Ninguém tem de aprovar as contas de despesa.
- São os funcionários que escolhem o próprio treinamento, em vez de seu chefe ou o RH.
- Os funcionários podem tirar até três anos de licença para qualquer finalidade.
- Com o programa que sugere aposentar-se um pouco, um funcionário no auge da carreira pode tirar alguns dias de folga agora e “resgatá-los” no futuro, depois de se aposentar.
- O programa “Perdidos no Espaço” permite que os novos contratados andem pela empresa durante um ano para descobrir o que querem fazer.
- A empresa realiza entrevistas coletivas de emprego, nas quais os candidatos conhecem seus rivais para o cargo e são entrevistados por um grupo de funcionários.

“Acho que as pessoas estão muito condicionadas às maneiras tradicionais de fazer as coisas; leva tempo para elas entrarem no que consideram arriscado”

jornalistas ou publico um livro, novas empresas podem nos ouvir, novas joint ventures podem ser formadas e nosso prestígio no mundo dos negócios pode aumentar”. Essa é uma possibilidade sedutora.

Por outro lado, ser uma figura carismática para a empresa é bastante redutor; minimiza a capacidade da empresa de andar com as próprias pernas. A única maneira que descobri de evitar isso é ficar longe da administração –o máximo possível, quanto eu puder. Ajuda o fato de há dez anos eu não ter um escritório em nossa sede e de eu de vez em quando sair por uns dois ou três meses.

Agora, os diretores da Semco não caem nessa conversa de carisma. Por exemplo, recentemente fui excluído de uma comissão estratégica de que fazia parte. Perguntaram-me por que eu estava nela, e eu só soube responder: “Não sei, eu sempre estive aqui”. Disseram-me que isso não era o suficiente e me retiraram dela.

Tudo isso ajuda a minimizar minha importância, mas as pessoas ainda me creditam coisas que deram certo, embora eu possa não ter tido nada a ver com elas, e nunca me criticam pelos erros que cometi, como nossas aventuras ponto.com. “Ah”, dizem elas, “isso não foi culpa sua, todos tiveram esse problema, e perdemos muito menos do que todo mundo perdeu.”

No final das contas, uma figura carismática não é bom negócio. Não é bom até porque o ciclo de vida da empresa tenderá a seguir o ciclo de vida dessa pessoa, o que é um ciclo curto demais para uma organização.

O que você tem feito para encontrar um sucessor?

Em certa época pedimos propostas de empresas especializadas em governança e sucessão e recebemos algumas complicadas, 80 páginas cheias de gráficos e tabelas. Depois de olhar para elas, eu disse: “Acho que a maioria das questões sucessórias é psicológica, então por que não recorremos a um psicoterapeuta?”. E foi isso que fizemos; tivemos várias sessões de três horas com um terapeuta.

Nós quem? Sua equipe administrativa?

Sim, os três, quatro ou cinco sujeitos do topo. Tem sido fascinante. E, com os primeiros US\$ 2 mil que gastamos com o psicoterapeuta, acho que obtivemos tanto quanto teríamos conseguido com os US\$ 300 mil que os especialistas em governança corporativa nos teriam cobrado. As pessoas me fizeram perguntas difíceis sobre como eu lidaria com situações específicas de meu sucessor: “Como é que você vai evitar pegar no pé desse sujeito, Ricardo?”, “Você tem certeza de que quer fazer isso?”, “Por que isso realmente o incomoda?”. Essas são questões fundamentais. Lidar com a sucessão de um ponto de vista de negócio na verdade é como se vestir com um modelo “científico”, quando, fundamentalmente, moda não é nada mais do que o resultado de questões psicoterapêuticas básicas –ligações emocionais que você tem com o passado. É melhor lidar com elas trabalhando com uma pessoa especializada em emoções do que com alguém que projeta linhas e quadrados.

E quanto à Semco em si? Para onde ela vai? Vocês ainda não têm uma declaração de missão...

Ah, temos, sim: “Encontrar uma maneira gratificante de passar sua vida fazendo algo de que você goste que seja útil e atenda a uma necessidade”. Não precisamos colocar isso por escrito; ao não escrevermos, nossos funcionários são obrigados a pensar sobre o que estão fazendo.

É muito fácil para as pessoas se esconderem por trás de uma declaração de missão, seguir o modelo militar –ir até lá, encontrar e destruir. Por quê? Essa não é uma pergunta que

se faça. No final, uma declaração de missão é reducionista: se essa for minha missão, então todo o resto não é. Mais ainda se for um credo. Quando você diz “É assim que nós fazemos as coisas por aqui”, isso sinaliza o fim de seu ciclo de vida.

Mas, se uma declaração de missão ou um credo corporativo é, na melhor das hipóteses, reducionista e, na pior, um monte de bobagem, então por que tantas pessoas ostensivamente inteligentes entram nessa?

Para as pessoas que redigem uma declaração de missão, é uma sensação de controle; para aquelas que a seguem, é uma sensação de segurança, de saber para onde estão indo. Eu pergunto: “Sou capaz de conviver com uma empresa que eu não controle, cujo futuro eu não pretenda entender e que vá em direções desconhecidas?”. Sim, isso é bastante incômodo; mas, no final das contas, é mais gratificante.

O que Semler pensa de Welch

A *Across the Board* questionou Semler sobre suas críticas a respeito de Jack Welch, ex-CEO da General Electric. Veja sua resposta.

“Eu diria que há dois lados no Jack Welch. Sim, ele é um paradigma e todos o encaram como o mais perfeito exemplo de executivo. Ele nunca teria conseguido fazer o que fez se não fosse um homem extraordinário, então a discussão não deve ser essa.

“Contudo, o modelo que Jack Welch representa tem problemas, principalmente em sua ênfase na liderança carismática. Isso é válido não só para o Welch, mas também para Lou Gerstner, Michael Eisner, da Disney, e Roy Vagelos, da Merck.

“Os CEOs do mundo inteiro são atraídos como um ímã para a idéia de ter a influência que o Welch tinha. Entretanto, eu não acho que seja do melhor interesse da GE ou

de qualquer empresa possuir uma figura carismática muito forte, porque a capacidade de ter um bom sucessor diminui.

“Quando chega a hora da sucessão, a questão é: ‘A empresa deveria estar ajustada à maneira do Neutron Jack de fazer as coisas ou ao que a GE precisa para estar no novo mundo?’. Esse é o problema do paradigma do Welch.

“Minha segunda objeção tem a ver com um método de gestão que diz: ‘Isso é o que eu quero que você faça, esta é a minha visão; siga-a e tudo dará certo. Trabalhe com afinco, mostre serviço e você sobreviverá, mas, se você não a acompanhar, será demitido’. Para mim, essa é uma forma de terror. Ao eliminar os 10% de funcionários de desempenho inferior todo ano, você está perdendo um grande investimento, porque essas pessoas

poderiam trocar de lugar e ser empregadas de outras maneiras.

“Você também está enviando para cima e para baixo a mensagem de que sua empresa é uma hierarquia militar. O paradigma do Welch, afinal, é um paradigma militar: é um paradigma do Norman Schwarzkopf. Qual é a diferença entre eles? Na verdade, nenhuma. O Welch teria conseguido comandar a Guerra do Golfo? Perfeitamente. O Schwarzkopf teria conseguido comandar a GE? Tenho certeza de que sim. Existe algo errado nisso tudo; não deveria ser tão fácil fazer esse intercâmbio, porque o mundo criativo dos negócios precisa de muitos componentes — como o engenhosidade, livre pensamento, saltos de fé— que o modelo militar não valoriza.”