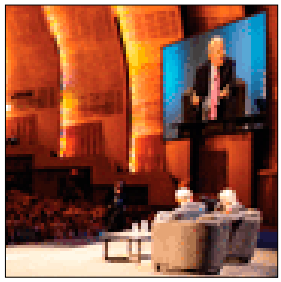
Mentes brilhantes



Empresas que saíram dos moldes, como FedEx, Southwest Airlines e Sun Microsystems, e grandes corporações, como General Electric e Chevron, têm algo em comum: líderes excepcionais, cujas idéias e condutas mudaram o destino de suas empresas. Esses lendários executivos –alguns em atividade, outros aposentados– sintetizaram o melhor de sua experiência no world business forum, promovido pela HSM em Nova York. e aproveite para Descobrir em qual deles você pode se mirar

"Espelho, espelho meu, há alguém no mundo mais parecido comigo do que eu?" Com a licença da madrasta bela e malvada da Branca de Neve, tomamos essa liberdade poética para convidar todos os gestores a um exercício de auto-análise. Selecionamos cinco líderes excepcionais e descrevemos sua história e seus diferenciais, contados por eles mesmos para um seleto público de gestores vindos de todos os continentes a Nova York, durante o World Business Forum, promovido pela HSM.

Será que algum deles tem características em comum com você? Será que um deles poderia ser você amanhã? Pense, reflita, descubra.

Herb Kelleher: hospitalidade

Quando perguntaram sobre seus investimentos na US Air, Warren Buffett respondeu: "Alego loucura temporária". Mas, se quem perguntou se dirigisse aos investidores da Southwest Airlines, a resposta seria outra. Durante 30 anos (entre 1972 e 2002), as ações da companhia geraram o retorno mais alto entre as empresas que compõem o índice Standard&Poor's 500. Quem investiu US$ 10 mil na Southwest em 1972 obteve dividendos de US$ 10 milhões três décadas depois. Se em 1971, quando foi fundada, ela possuía apenas três aviões e 18 vôos diários, em 2007 já eram 510 aeronaves e mais de 3,3 mil vôos por dia.

Qual é a fórmula desse sucesso tão incomum em um setor de atividade que se distingue por resultados desanimadores? Herb Kelleher, seu artífice, vai direto ao ponto: "Termos nos afastado das diretrizes corporativas tradicionais. Diferentemente do que ocorre na maioria das linhas aéreas, nosso foco não são os aviões, mas as pessoas. E a sinergia produzida é simples: ao honrar, respeitar, cuidar, proteger e recompensar os funcionários, independentemente do cargo ou da posição, eles se sentem bem e assim tratam os clientes de forma cordial e hospitaleira. Esse comportamento faz com que os clientes voltem, o que alegra os investidores".

Kelleher confessa que aprendeu essa lição há 50 anos, quando um amigo lhe contou que sua mãe sempre trocava de carro na mesma concessionária, mesmo pagando US$ 2 mil acima do preço de mercado. Ao perguntar-lhe, incomodado, por que pagava mais, a mãe respondeu que o fazia porque, diante do menor problema, o dono da concessionária

Kelleher aprendeu a valorizar as pessoas quando entendeu por que a mãe de um amigo sempre trocava de carro na mesma agência mesmo pagando mais

o resolvia pessoalmente. Assim, os US$ 2 mil não tinham a ver com o carro, e sim com o atendimento.

Como criar um ambiente cordial e divertido, que resulte em excelente serviço ao cliente? Kelleher dá sua receita:

1. Declare publicamente sua filosofia humanista e seu foco nas pessoas –e aja de acordo, ou será considerado hipócrita.

2. Oriente a declaração de sua missão com base em como quer tratar seus clientes internos e externos; com isso, ela será significativa e durável.

3. Descreva o que pretende dos funcionários recém-contratados. Segundo Kelleher, é surpreendente a quantidade de empresas que se limitam a preencher as vagas à medida que surgem, sem perguntar o que se espera dos novos colaboradores. Sua recomendação? "Contratar pela atitude positiva, aperfeiçoar as habilidades pelo treinamento e detectar capacidades de liderança em todo funcionário potencial. As más atitudes criam metástases em toda a organização, independentemente de onde se originem."

4. Confira ao departamento de recursos humanos poder de veto às decisões de contratação.

5. Quando precisar contratar várias pessoas para o mesmo departamento, comece por entrevistas em grupo para detectar como os candidatos se relacionam e de que forma reagem diante dos demais. Na Southwest, uma pergunta freqüente aos aspirantes é como usam o humor para sair de situações embaraçosas. "Surgem piadas surpreendentes, que permitem avaliar, além da pessoa que responde, o resto do grupo, identificando quem parece absorto nos próprios pensamentos e quem escuta e apóia a pessoa que está na linha de fogo."

6. Peça aos executivos que falem com os recém-contratados para demonstrar que são importantes para a empresa.

7. Forneça orientação em vez de regras estritas e permita que os funcionários se sintam livres para tomar decisões. "Recebi uma carta de uma funcionária em período de experiência. Era inverno e, devido ao mau tempo, não podíamos voar de Baltimore a Long Island. Ela, sem consultar ninguém, alugou vários ônibus e embarcou os passageiros para Long Island. Em sua carta, me disse: 'Herb, espero sinceramente que acredite no que diz sobre a iniciativa individual'. Decidimos dar-lhe um prêmio, por sua iniciativa e coragem."

8. Prove tudo no "campo de jogo". Quem melhor do que a recepcionista para detalhar as funções que um novo sistema de telefonia deveria ter? Quem sabe mais que o vendedor de que maneira um novo ponto-de-venda afeta a interação com o cliente?

9. Sugira aos funcionários que ajam naturalmente. Ninguém precisa colocar um disfarce por estar no lugar de trabalho.

10. Comunique, mas não em linguagem corporativa ou burocrática, que, além de chata, é incompreensível.

11. Crie departamentos de serviços para os funcionários, para ajudá-los a resolver problemas profissionais e pessoais. Demonstre que os valoriza como indivíduos, não só como trabalhadores.

12. Participe das comemorações pessoais dos funcionários e os acompanhe em transições dolorosas.

"A aplicação de uma filosofia humanista exige que a cultura figure entre as prioridades da companhia", conclui Kelleher. "Por isso, na Southwest, é o presidente-executivo quem tem a responsabilidade das relações e comunicações com os clientes internos e externos. Em minha humilde opinião, o que tratamos de criar é uma empresa na qual as pessoas sorriem porque querem, não porque devem."

Fred Smith: acesso

A Southwest tem mais de um ponto em comum com outro colosso dos ares, a FedEx. Ambos são negócios bem-sucedidos, modelos para empresas de todos os setores. A FedEx foi a primeira companhia de transporte de encomendas em menos de 24 horas. E, pelos mais de 6 milhões de peças que despacha diariamente, é um ícone de eficiência e logística. A Southwest fez seus primeiros vôos em 1971; a FedEx, dois anos depois.

Herb Kelleher

Com Rollin King, fundou, em 1971, a Southwest Airlines. Foi seu presidente-executivo de 1981 a 2001, e desde então é presidente do conselho de administração da empresa. Em 2007, a empresa figurou entre as cinco corporações mais admiradas dos Estados Unidos pelo 11º ano consecutivo no *ranking* elaborado pela revista *Fortune*, que também considera Kelleher um dos melhores CEOs da história.

Há uma nova geração de consumidores que batizamos de "geração do acesso". Seus integrantes têm apetite insaciável pelo novo.
Fred Smith

Confiante no crescimento obtido nas últimas três décadas, Fred Smith, o lendário fundador da Federal Express, prepara-se para os desafios das próximas. "Acreditamos no conceito de 'acesso', que está transformando a maneira como as pessoas percebem o mundo. É uma força essencial no mercado globalizado, com potencial para afetar as nações, as empresas e a forma como os indivíduos se relacionam."

Segundo Smith, o maior acesso à informação facilita a integração dos países na economia mundial. O impacto que gera nas organizações, porém, se traduz em maior entrada em novos mercados, mais oportunidades de crescimento sustentável e fortalecimento das cadeias de abastecimento, graças a decisões mais rápidas. "Operar com informação em tempo real e um serviço confiável de transporte porta a porta cria novos modelos de logística. Na verdade, a cadeia de abastecimento planetária se tornou tão ágil que a fabricação de produtos de alta tecnologia ou de alto valor agregado se distribui agora entre vários países. Essa tendência de logística de ciclos rápidos, que poderíamos chamar de 'inventário em movimento', permite a muitas empresas eliminar os depósitos, já que podem chegar a um acordo quanto à informação de vendas e os requerimentos de reabastecimento em tempo real."

Smith sustenta que, com informação ao alcance da mão, velocidade no transporte e cadeia de abastecimento confiável, até as companhias de pequeno porte estão em condições de obter grande volume de vendas com produtos para nichos de mercado.

"Há uma nova geração de consumidores, à qual batizamos de 'geração do acesso'. Seus integrantes têm apetite insaciável pelo novo, mas exigem mais capacidades, mais serviços e preços competitivos. Para nos conectarmos a eles e aprendermos a satisfazê-los, encomendamos uma pesquisa à firma de consultoria SRI: queríamos saber como responder às mudanças provocadas pelo acesso", comenta o presidente da FedEx.

Com base nos resultados do estudo e em experiência própria, Smith dá algumas sugestões para quem quer triunfar nos próximos anos:

1. Conectar a empresa ao mercado. Se quiser estabelecer um vínculo com indivíduos da geração Net, entre em suas comunidades *on-line*, apareça em seus telefones celulares e em suas páginas do Facebook. Se quiser se relacionar com a geração acima dos 50 anos, siga o exemplo da IBM, que criou a tecnologia *web adaptation*, com a qual o usuário pode ajustar o tamanho da letra e outros atributos das *webpages* que consulta. "A tecnologia nos oferece novas maneiras de chegar a nichos de mercado, e devemos aproveitá-la para conectar nossos produtos e serviços com os públicos para os quais a dirigimos."

2. Colaborar. Hoje, graças ao acesso, multiplicam-se as possibilidades e as ferramentas para colaborar, negociar e associar-se, o que facilita o aproveitamento de inovações e oportunidades de mercado.

3. Compartilhar a informação e a experiência. Ainda que essa recomendação pareça estranha, especialmente em um mundo tão competitivo, Smith está convencido de que compartilhar experiências enriquece o *know-how* de uma empresa.

Fred Smith

Fundador e presidente-executivo da FedEx, uma das companhias mais admiradas do mundo, segundo a revista *Fortune* (em sétimo lugar). Para fundar a Federal Express, em 1973, Smith investiu US$ 4 milhões de sua herança e reuniu US$ 91 milhões em capital de risco. Primeira empresa de envio expresso *overnight* e modelo de eficiência em logística no mundo, a FedEx tem 280 mil funcionários e seu faturamento em 2006 foi de US$ 35,2 bilhões.

Patricia Woertz: mudança

Alguns líderes, como Kelleher e Smith, têm em seu histórico o honorável antecedente de "fundador" da empresa que presidem. Outros ostentam sucessos não menos prestigiosos, mas distintos: sobressaem nas filas de grandes corporações e chegam ao topo depois de árdua concorrência interna. É o caso de Patricia Woertz, verdadeira especialista em mudanças.

Em 2003, Woertz encabeçou a reconversão da Chevron, que, depois da fusão com a Gulf (em 1987) e com a Texaco (em 2001), tinha um dos piores rendimentos do setor, atribuído em parte à falta de integração. Outra frente de problemas eram os acidentes de trabalho, em muitos casos com sérias conseqüências. "A mudança sempre é difícil, desorientadora, arriscada e às vezes até amedrontadora, porque existe a possibilidade de falhar. Por isso ninguém embarca em uma iniciativa de mudança a menos que haja algo crítico em jogo, como a sobrevivência, ou algo muito desejável e potencialmente bem valioso, como a oportunidade de grande crescimento", aponta ela.

Segundo Woertz, em tempos de mudança e incerteza, o mais importante é que as pessoas se concentrem naquilo que podem controlar

Na Chevron, a mudança nasceu da necessidade de sobrevivência. Woertz recorda o dia em que, no final de 2003, estava indo a um estúdio para gravar um vídeo que seria exibido em todas as unidades da companhia. Sentia-se incomodada porque sua mensagem seria desalentadora. "Tinha de dizer a 20 mil funcionários que havíamos encerrado o pior ano da história da Chevron: nossas receitas tinham caído e o retorno sobre o capital investido era negativo. As condições do mercado eram adversas. Era preciso que as pessoas entendessem a gravidade da situação, mas não queria que se fixassem nisso; queria que pensassem nas possibilidades de futuro e que se preparassem para a mudança."

O pior era que tampouco existia um plano de reconversão. Equipes formadas por funcionários e executivos de áreas diferentes analisavam a situação da companhia e trabalhavam em uma proposta para transformá-la. Desse modo, na frente da câmera, a única certeza de Woertz era que se avizinhava um período de incerteza. Alguns achavam melhor nem mencionar a mudança, já que não se sabia como ocorreria. No entanto, ela sentia que não podia permitir que os funcionários pensassem que tudo continuaria igual. Então disse: "Fracassamos e vamos mudar. Ainda não sabemos o que se modificará, mas temos claro até onde queremos que a mudança nos conduza". Em seguida, explicou que a meta era deixar de ser três organizações com o rendimento mais baixo da concorrência para se transformar em uma empresa com estratégia vencedora. E vencer, claro, era o destino ao qual todos aspiravam.

Segundo Woertz, em tempos de mudança e incerteza, o mais importante é que as pessoas se concentrem naquilo que podem controlar. Por isso, pediu aos funcionários que focassem três coisas: trabalhar da maneira mais segura, operar de forma confiável e obter os resultados financeiros propostos para o ano. Woertz sabia, além disso, que era fundamental intensificar a comunicação, de modo que implementou um sistema de *e-mails* com uma caixa postal para a qual os funcionários poderiam se dirigir para fazer perguntas e explicar os problemas que tinham. Nas semanas seguintes, centenas de *e-mails* foram respondidos.

Cinco meses depois, a empresa fez outros anúncios: um novo modelo de negócio, uma nova estrutura organizacional, uma nova equipe de líderes e uma série de objetivos. "Alguns disseram que tínhamos objetivos muito ambiciosos. Eu mesma não estava de acordo com todas as decisões da nova equipe executiva, mas sabia que, em geral, eram corretas, de modo que dei meu aval."

Quando as mudanças foram comunicadas, no entanto, as condições do mercado tinham começado a se transformar. Isso permitiu que muitos atribuíssem o mau desempenho ao ciclo desfavorável e à volatilidade ambiental e pensassem que a mudança não era mais necessária. Woertz não esconde que encontrou resistência, especialmente das áreas que tinham desempenho relativamente bom e acreditavam que a mudança só deveria afetar as que estavam com problemas.

O mais difícil, o que lhe tirava o sono, porém, era a decisão que implicava o afastamento de cerca de mil pessoas. "Em uma organização com 20 mil funcionários, 5% é um número relativamente pequeno, mas o impacto emocional era grande e tivemos de ajudar as pessoas a superá-lo. Geralmente, criar algo implica destruir outra coisa ao mesmo tempo. Por isso, para avançar, é necessário ter uma convicção firme. Haverá momentos muito difíceis; sempre iremos contra as aspirações de alguém e nos veremos obrigados a suportar o peso dos padecimentos da empresa."

Os esforços deram resultado. Um ano mais tarde, a taxa de erros por acidentes de trabalho tinha caído 70% e a de lesões decorrentes de acidentes, 80%. A receita de vendas havia duplicado. "Voltei ao estúdio em que tinha feito a gravação anterior e pude dizer com orgulho que havíamos cumprido nossas promessas. Tínhamos transformado a organização em uma empresa integrada e altamente rentável. Alcançamos os objetivos um ano antes do planejado."

Patricia Woertz

Atual CEO da Archer Daniels Midland, companhia agroindustrial com receita anual de US$ 44 bilhões, Woertz liderou a iniciativa de reconversão da Chevron em 2003. Tinha ingressado na petroleira Gulf nos anos 80, e devido a sua fusão com a Chevron, em 1987, tornou-se presidente da Chevron Canada e, depois, da Chevron International Oil. É, segundo a revista *Forbes*, uma das dez mulheres mais poderosas do mundo dos negócios.

Jack Welch: formação

Jack Welch, o executivo do século 20, ficou famoso por seu talento para selecionar e formar grandes líderes. Seu método consiste em aplicar um critério simples: "Escolho

pessoas com muita energia, capazes de incentivar ou 'energizar' as demais, hábeis na execução e, sobretudo, apaixonadas pelo que fazem. Além disso, os grandes líderes devem reunir outras três condições: 1) autenticidade: não fingir em circunstância alguma, 2) vislumbrar o que está dobrando a esquina, o que trará o amanhã, o que acontecerá nos próximos cinco anos e 3) resiliência; todos caímos de vez em quando, mas os líderes têm de ser capazes de pôr-se de pé novamente".

Ele ficou famoso por antecipar o que está dobrando a esquina. "Passei a vida toda tentando descobrir isso; não sei se descobri, mas me parece que nasce da curiosidade. Se alguém não for curioso, não verá o que se avizinha."

Ele ficou famoso por confiar em sua intuição. Os instintos (*guts*), segundo Jack Welch, apenas são o reconhecimento de padrões; reconhecemos algo que vimos, que experimentamos de uma ou outra forma. "Para mim, os instintos são muito valiosos nas decisões de investimento e nos acordos. Costumam me convidar para apresentações de projetos de investimento que sempre prometem retornos de, pelo menos, 20%. Se alguém me mostra gráficos sobre uma oportunidade de investimento em edifícios comerciais em Chicago, mas ao aterrissar na cidade e percorrê-la de carro vejo que há gruas em edifícios comerciais por toda parte, sinto que não é um bom momento para investir nesse segmento. E me guiarei por meus instintos, em vez de acreditar nos gráficos. Nas decisões sobre pessoas, porém, os instintos nem sempre funcionam bem."

Ele ficou famoso por combater a arrogância. Para Welch, a maior ameaça ao sucesso é a arrogância, "crer que temos todas as respostas, que sabemos como fazer qualquer coisa e rejeitar 'o que não foi inventado aqui'. As empresas só se direcionam para o sucesso quando adquirem a capacidade de aprender".

Ele é um admirador da geração Net. "Em primeiro lugar, devo dizer que essa é a geração mais interessante. São empreendedores e entusiastas. Dou uma aula a estudantes do segundo ano do MBA no MIT [Massachusetts Institute of Technology] e percebo que são apaixonados, nada presunçosos, que têm energia e querem vencer, mas também que estão mais inclinados a iniciar o próprio negócio do que ingressar no mundo corporativo.

"Para aqueles que conseguem seu primeiro trabalho em uma empresa, minha recomendação é que rendam acima da média. E, quando o chefe lhes perguntar alguma coisa, devem ter em mente que na realidade ele já sabe a resposta, só espera deles a confirmação. Por isso, meu conselho é que o surpreendam com uma reflexão que vá além de quem pergunta, que amplie o panorama. Se depois de dois anos de excelente desempenho conseguem uma promoção, têm de aprender que liderar consiste em fazer com que os demais floresçam. Mas muitos falham nesse ponto. Não se dão conta de que equipe é essencial. Achar as melhores pessoas e ajudá-las a crescer é o que lhes assegurará as promoções seguintes. O grande líder é reflexo da grandeza daqueles que ele lidera."

Jack Welch

Eleito "executivo do século 20" pela revista *Fortune* em 2000, e o mais admirado em 2005 segundo a *Chief Executive*, Jack Welch começou sua carreira na General Electric em 1960. Em 1981, foi designado seu presidente-executivo, cargo que manteria ao longo de duas décadas. Durante os 20 anos de sua gestão, transformou a GE em uma das maiores empresas dos Estados Unidos; seu valor de mercado subiu de US$ 13 bilhões para US$ 40 bilhões. Welch inaugurou um estilo de liderança caracterizado pela forma direta de abordar os problemas e pela franqueza a toda prova.

Scott McNealy: provocação

Veja algumas receitas de negócios do provocativo líder histórico da Sun Microsystems:

Para começar uma empresa. "Trabalhe duro e se mantenha em bom estado físico, porque a tarefa de lançar um empreendimento é tremendamente desgastante. E aproveite se tiver sorte, pois é muito difícil que uma empresa seja inovadora e crie mais de um produto brilhante. Só uns poucos, como Steve Jobs, têm outra oportunidade."

Se pudesse retroceder 25 anos... "Eu determinaria uma causa para minha empresa, algo que não fiz então. As organizações têm uma missão: 'ser a número um ou dois de seu mercado' [GE, sob Jack Welch], colocar 'um computador na mesa de cada um' [Microsoft, sob Bill Gates] e coisas do gênero. Entretanto, muito poucas têm uma causa. A nossa, na Sun, é eliminar o *gap* digital. Acreditamos que há a grande oportunidade de oferecer acesso à internet a três quartos das pessoas do mundo que ainda não estão conectadas e que podemos fazê-lo sem prejudicar o planeta. Tornamos pública essa causa há poucos anos e me surpreendeu o entusiasmo que despertou em nossos funcionários. Também melhorou a relação com nossos sócios de negócios, fornecedores, clientes e acionistas, porque sentiram que estavam apoiando uma causa valiosa e interessante. Não é necessário que todas as empresas tenham uma causa transcendente, e nem todas

Scott McNealy

Presidente do conselho de administração da Sun Microsystems, Scott McNealy foi um de seus fundadores e seu presidente-executivo entre 1984 e 2006. Nesses 22 anos transformou a Sun em uma das principais empresas do Vale do Silício, com alcance mundial e 37,9 mil funcionários. Um dos líderes mais influentes na indústria de tecnologia da informação e firme impulsionador das redes, como demonstra o *slogan* da Sun – "A rede é o computador"–, McNealy desfruta a polêmica que suas declarações despertam.

têm uma tecnologia capaz de mudar o mundo, mas deveriam ter uma causa que faça os funcionários se sentirem bem.

"Em minha opinião, para ganhar, é preciso partir de uma idéia controversa e de uma estratégia de diferenciação. Porque, se a idéia não é controversa, todo mundo tratará de pô-la em prática; e, se não há diferenciação, tampouco é possível determinar um preço 'poderoso'; e, se o preço não tem poder, não há lucro. Em resumo, se alguém está no processo de formular estratégias, meu conselho é que não descarte as idéias loucas até ter certeza de que não funcionarão."

Pressões e críticas. "Muita gente precisa ser amada e gostar dos outros. Eu prefiro fazer o correto, antes do que agradar às pessoas. Minha esposa me ama, meus filhos também. Meu cachorro me adora. Isso me basta. O dilema é o seguinte: faço o certo ou o que os outros gostam? Os CEOs que querem agradar não deveriam exercer esse cargo; não são pagos para isso."

Conselhos aos novos líderes da Sun. "Sempre lhes digo que a força de caráter e a integridade são condições importantes e que, à medida que escalam posições na organização, mais expostos estão ao escrutínio dos funcionários. Se num sábado à noite, depois de tomar duas cervejas numa festa, um líder faz um comentário contrário ao que costuma dizer oficialmente, na segunda-feira correrão rumores de que 'no escritório ele fala uma coisa, mas na realidade pensa outra'."

Sobre o teatro da liderança (contra a Microsoft). "Ainda sustento o que disse [que sua cruzada contra a Microsoft era puro teatro]. No começo da Sun eu era barulhento, porque a empresa era pequena e tínhamos orçamento publicitário limitado. A imprensa sabia que eu a usava, e eu sabia que ela me usava. Creio mesmo que a liderança é uma interpretação dramática e que as escolas de administração deveriam dar aulas de teatro. Da porta para dentro, porém, os líderes devem atenuar o impacto da informação negativa, em vez de amplificá-la." ●

A reportagem é de Viviana Alonso, colaboradora de **HSM Management**.