Jack Welch por Jack Welch

Num bate-papo durante a ExpoManagement Madrid 2003, o superexecutivo da GE compartilha suas receitas de empresa bem-sucedida e difícil de imitar, e avisa que a recuperação econômica está a caminho e repleta de novas oportunidades

O sr. deu esta receita de *management* certa vez: "Não tenha medo das mudanças e não complique as coisas". Isso ainda funciona hoje, quando a retração econômica ameaça os principais países do mundo? Falando sobre o curto prazo, o sr. acha que estamos no final desse difícil período ou apenas no início de um longo ciclo descendente?

Se olharmos o mundo hoje, vemos o Japão num período sem crescimento, a Europa sem crescimento (embora a Espanha esteja indo razoavelmente bem) e os Estados Unidos sem crescimento. E o grande motor da China começou a falhar, pois a epidemia de SARS teve grande impacto lá. Uma das vantagens de ter vivido bastante –uma das pouquíssimas vantagens– é já ter visto tudo isso; já vivenciei muitos momentos difíceis. Claro que não sei quando a economia começará a se recuperar, assim como não sei exatamente como vamos lidar com o terrorismo, que é a nova ameaça ao mundo, mas sei que essa crise vai passar.

Vemos muitas coisas positivas acontecendo. Se formos hoje aos EUA, encontraremos uma inflação muito baixa, empresas se tornando mais competitivas e o dólar se desvalorizando, o que torna o país mais competitivo. As taxas de juros estão baixíssimas em boa parte do mun-

Sinopse

■ Jack Welch, considerado o administrador mais bem-sucedido de todo o século 20, é surpreendente. Continua sendo uma das maiores referências da administração mundial mesmo depois de aposentar-se da presidência da General Electric, em 2001, e seus passos são acompanhados por uma legião interminável de executivos. É por isso que se presta tanta atenção quando ele, por exemplo, mostra-se otimista em relação à recuperação econômica ou quando enxerga no horizonte novas e excelentes oportunidades de negócios. Estes, aliás, são alguns dos comentários de Welch registrados neste bate-papo com a presidente da IBM na EspanhaPortugal, Amparo Moraleda, e o presidente da HSM do Brasil, Carlos Alberto Júlio, que aconteceu durante a ExpoManagement Madrid 2003.

■ O superexecutivo dividiu com os interlocutores e a platéia suas opiniões sobre as novas tendências do *management* e as principais lições aprendidas na vida, inclusive a de "rir de si mesmo". Welch fez uma defesa veemente da empresa que fabrica produtos, mas vende serviços –porque, assim, ela se torna uma empresa que "gruda" no cliente e fica muito mais difícil de imitar– e reforçou sua convicção de que toda companhia deve ter seu ponto de partida em pessoas ótimas e só depois definir suas estratégias. (E não o contrário, como pregariam os gurus de estratégia.)

■ Welch surpreendeu em várias de suas afirmações. Por exemplo, ao dizer que sua forma de gerenciar riscos foi, simplesmente, cercar-se de pessoas competentes e apaixonadas pelo que fazem. Ou ao assegurar que previsões constituem perda de tempo –o que uma empresa tem de fazer, segundo ele, é ser capaz de se adaptar continuamente. Ele também discorreu sobre 6-Sigma, *learning organization*, a estratégia de ser número um ou número dois em um mercado, demissões, ética, salários de executivos, habilidades desejáveis e muitos outros assuntos, sempre permeados por conselhos valiosos.

"Estratégias não valem nada se não tivermos boas pessoas. Em meu modo de pensar, as pessoas devem vir em primeiro lugar. As estratégias vêm depois"

do. Posso dizer que estou muito otimista, porque as condições estão ótimas para uma recuperação. Só não sei quando acontecerá.

Vale lembrar que tempos difíceis são tempos de grandes oportunidades e que a GE soube aproveitar os momentos difíceis de países em transição para obter grandes ganhos.

Qual é a principal lição que o sr. aprendeu nos anos de recessão que enfrentou na GE?

Sem dúvida, a agilidade é crucial. Isso significa ser flexível e rápido para reagir às mudanças e acompanhar os tempos.

Eu realmente acredito que as empresas que quiserem avançar e manter sua competitividade terão de ser flexíveis, adaptáveis e totalmente focadas em suas estratégias-chave. Terão de ser capazes de se adaptar aos diferentes ambientes de negócios e saber enfrentar mudanças, conhecidas ou inesperadas.

De acordo com sua filosofia, a capacidade de reagir de uma empresa é mais importante do que a capacidade de fazer previsões e de planejar-se, não é?

Com certeza. Quantas pessoas previram a crise asiática? Nenhuma. É isso que eu quero dizer: previsões são um absoluto desperdício de tempo. Todos vão à China procurar fornecedores e aí aparece a SARS. Você tem fornecedores alternativos no México ou em algum outro lugar? Não, é impossível. Ninguém poderia ter previsto isso. Conheço uma empresa que fazia negócios na China de cerca de US$ 120 milhões por mês –em janeiro, fevereiro e março deste ano. Em abril ela movimentou US$ 8 milhões.

Mudanças assim são tão drásticas que ninguém pode prever o que vai acontecer. O que uma empresa tem de fazer é ser capaz de se adaptar, estar sempre pronta para avançar. Fazer negócios envolve adaptabilidade, movimento e foco nas estratégias. E significa também não ficar preso a essas estratégias, porque as coisas mudam.

Deixando-me contagiar por seu otimismo, que países representam as melhores oportunidades? Que nichos de mercado apontam as próximas grandes oportunidades?

As empresas do mundo todo terão de se reestruturar. Terão de transferir certas unidades para outros locais e se desfazer de algumas companhias pesadas que vêm "carregando". Durante essa reestruturação, aparecerão muitas oportunidades. O que não parecer bom para uma empresa com um mercado pequeno poderá tornar-se um mercado adjacente excelente para outras. É uma questão de juntar negócios fortes e negócios fracos para que tudo funcione.

Quanto às áreas de crescimento, não tenho a menor dúvida de que as maiores oportunidades estão em tecnologia médica –particularmente em genética e na aplicação do diagnóstico por imagem à genética. Isso está ligado a algo maior, que é compreendermos melhor o ciclo de vida dos seres humanos.

O sr. poderia falar um pouco sobre as principais decisões estratégicas que tomou durante seu mandato na GE que realmente ajudaram a empresa a chegar ao topo? O que impulsionou tais decisões?

Estou convicto de que sempre devemos começar com pessoas ótimas e só então definir as estratégias, ao contrário do que diz, por exemplo, o guru Michael Porter. Estratégias não valem nada se não tivermos boas pessoas. Em meu modo de pensar, as pessoas devem vir em primeiro lugar. As estratégias vêm depois. Estratégias que funcionaram na GE foram aquelas focadas em pessoas.

Meu primeiro conjunto de conselhos para um líder está relacionado com pessoas: forme equipes excelentes, contratando as melhores pessoas; conviva com essas pessoas e entre na pele de cada funcionário; crie um sistema de avaliação honesto, sempre voltado a aperfeiçoar o talento.

E existe um segundo grupo de conselhos?

Sim, existe. Não se meta em negócios em que não tenha o potencial de ser o líder. Não permaneça à toa num negócio. Não mantenha negócios por motivos sentimentais –porque

você os iniciou ou porque eram o negócio da família. Apenas use estes como ponto de partida para criar novos negócios. E mais fundamental de tudo: tenha claro que serviços são mais importantes do que produtos –aliás, eu já falava a esse respeito em 1981.

O que significa isso exatamente? O sr. não está falando de empresas que só vendam serviços, imagino. Dê exemplos, por favor.

Não, estou falando de empresas que vendem produtos, mas, na verdade, vendem serviços. Um negócio de motores a jato que garanta o funcionamento do motor… Um negócio de usinas elétricas que ofereça contratos de manutenção de 30 anos e garanta a produção de energia… Um negócio de diagnóstico por imagem que ofereça ao hospital atualizações constantes do equipamento para que não seja preciso adquirir novos, mas apenas comprar pacotes de serviços que tornem o equipamento existente mais eficiente…

Mesmo um empreendimento como o de fabricação de locomotivas pode ser fascinante se mantivermos um relacionamento duradouro com a empresa proprietária da ferrovia, oferecendo aperfeiçoamentos constantes das locomotivas existentes. Se nosso negócio antes era 98% vendas de locomotivas e 2% serviços, hoje é 75% serviços e 25% vendas de locomotivas.

E por que os serviços são tão importantes?

Se você vender o produto e não o serviço, quando aparecer alguém vendendo o mesmo produto, você será forçado a começar de novo toda a luta para vendê-lo. Ao passo que, se oferecer um serviço constante, torna-se muito mais difícil imitá-lo.

Qualquer que seja seu negócio, tente arranjar um jeito de estabelecer um relacionamento duradouro com o cliente. Não queira de modo algum ser uma empresa dependente de transações, condenada a sempre realizar transações.

O ideal é transformar-se em uma empresa que "grude" no cliente. Você e o cliente devem ficar amarrados quase literalmente. E todos os dias o cliente estará contando com você, por causa de seus serviços, para tornar-se mais eficiente e mais produtivo. Sua tarefa será oferecer as melhores pessoas para tornar o cliente mais eficiente e mais produtivo.

O sr. disse agora há pouco: "Não se meta em negócios em que não tenha o potencial de ser o líder". É a mesma estratégia de ser o número um ou o número dois de um mercado, ou então ir embora? Ou é algo diferente? Ser o número um ou dois continua sendo uma estratégia inteligente hoje, em sua opinião?

Estou falando de algo um pouco diferente. Acho que fiquei associado a essa estratégia de número um ou dois por mais tempo do que deveria. Isso depende da situação. A estratégia de ser o número um ou dois é ótima para limpar o portfólio de negócios existente, para vender unidades que não são promissoras. Mas o que acontece numa empresa burocrática é que as pessoas descobrem maneiras de passar por cima de uma estratégia. Se não tomarmos cuidado, a burocracia nos leva a ter um foco restrito demais.

Imagine que uma empresa domine 95% do mercado de cadeiras de braços curvos; uma liderança absoluta. As pessoas da burocracia ficam repetindo isso à exaustão e se sentem muito confortáveis; acham que seu negócio está seguro. Foi isso que aconteceu na GE.

Saiba mais

Jack Welch quase desistiu da burocracia da GE

Jack Welch nasceu em Massachusetts, EUA, em 1935; ingressou na General Electric em 1960 como engenheiro químico e se tornou seu presidente (CEO) em 1981. Foi o CEO mais jovem da história da empresa. Um ano depois queria deixá-la, tão incomodado estava com o nível de burocracia existente. Mas acabou se convencendo de que a GE poderia, sim, preservar o espírito de uma empresa pequena mesmo sendo grande.

Sua carreira na GE se tornou, então, aquela que talvez seja a maior lenda moderna do *management*. Ele aposentou-se em 2001, depois de transformar a GE por completo, multiplicar por 50 vezes seu valor de mercado e torná-la a mais valiosa empresa do mundo. Um reconhecimento disso foi seu pacote de aposentadoria, tão vantajoso que foi classificado por alguns jornais como "regalias de marajá". Hoje Welch preside a academia de engenharia dos EUA e a prestigiosa Business Round Table.

Welch fará uma videoconferência para o público brasileiro na ExpoManagement São Paulo em novembro de 2004.

"O ideal é transformar-se em uma empresa que 'grude' no cliente. Todos os dias o cliente estará contando com você, para tornar-se mais eficiente e mais produtivo"

Então, para mudar essa mentalidade na GE, nós dissemos: "Estamos definindo nossos mercados estritamente demais. A partir de hoje não podemos apostar em nenhum mercado em que nossa participação seja superior a 10%". Com isso, nossos horizontes se ampliaram. Hoje eles concebem seu mercado de maneira bem mais ampla. Por exemplo, para eles, cada pessoa que usa informática é uma oportunidade potencial de serviço.

O sr. também ficou famoso por comprar e vender quase cem empresas num curto período de tempo. Como o sr. gerenciou esses riscos?

Bem, eu tinha pessoas excelentes me assessorando. Não era eu que executava; eu apenas aprovava. Fazíamos 225 aquisições por ano, cerca de cinco por semana. Toda aquisição que me era proposta oferecia um índice de retorno atualizado de 20%; parecia perfeita. E você sabe qual é a história: por volta de 25% delas não funcionaram, mas 75% ou mais foram ótimas.

Não dá para acertar todas, porém podemos estar seguros de que pessoas excelentes estarão sempre buscando acertar. Falo não apenas de pessoas competentes, mas de pessoas que sintam paixão pelo que fazem. Essas pessoas vêm e propõem uma aquisição. Nossa função é desestimulá-las num primeiro momento, dizendo: "Não gostei; é caro demais; não é a hora certa". Aí elas continuam lutando e insistem, porque querem realizar aquilo. E, quando as olhamos nos olhos e constatamos o que elas realmente querem, damos isso a elas. Invariavelmente, elas levam a aquisição adiante.

Essa é a maneira certa de gerenciar riscos? Bem, é a maneira como eu os gerenciei. E funcionou bem para mim.

Quando se pensa em seus anos no comando da GE, dois conceitos que vêm à mente são o 6-Sigma e a *learning organization*, a organização que aprende. O sr. poderia dizer o que eles significam para as empresas de hoje?

Bem, começarei com a organização que aprende. Não tenho a menor dúvida de que toda empresa deve tornar-se uma organização que aprende, pois sua maior vantagem competitiva são as pessoas de talento.

Deixe-me falar de uma sigla: NIA; quer dizer "Não Inventado Aqui". O pensamento traduzido por essa sigla, que é a aversão ao que é feito fora dos limites da empresa, não pode ser parte da cultura organizacional –e muitas vezes é. Para combater tal pensamento na GE, usávamos a expressão "Agir Sem Fronteiras", que significa buscar uma nova idéia para a empresa. Isso é ser uma organização que aprende. Vamos procurar a IBM e arranjar uma idéia; vamos à Wal-Mart descobrir como ela sabe tudo sobre seus clientes; vamos a uma empresa de materiais hidráulicos com giros de estoque rápidos para entender como girar o estoque mais depressa ainda.

Toda empresa deve homenagear e recompensar calorosamente aqueles que acordam todos os dias sabendo que existem pessoas trabalhando melhor do que eles e se dispõem a ir atrás delas até encontrá-las. Celebrar essas pessoas que compartilham as idéias que obtiveram de outros é fantástico; constitui uma ótima forma de criar uma organização que aprende. Uma *learning organization* precisa recompensar, remunerar e promover as pessoas que aprendem.

Quanto ao 6-Sigma…

Acho que o grande problema do 6-Sigma é que muitas empresas ainda não o compreenderam bem e ainda não sabem como transmiti-lo a todo seu pessoal.

Se examinarmos esse conceito, veremos que há dois tipos de 6-Sigma. Um é para os tecnólogos, ideal para projetar novos e sofisticados produtos. Trata-se do tipo estatístico, importantíssimo para promover inovações que dão certo já da primeira vez, sem erros. Mas em geral as pessoas ficam pasmas, com sono e mortalmente entediadas com as estatísticas desse 6-Sigma. É insuportável; é quase como ir ao dentista.

Por outro lado, você pode explicar o 6-Sigma para 350 mil funcionários apenas como variação, pois, em sua forma mais simples, 6-Sigma significa: "Quero que tudo saia sempre

"O grande problema do 6-Sigma é que muitas empresas ainda não o compreenderam bem, e ainda não sabem como transmiti-lo a todo o seu pessoal"

do mesmo modo, sem variação; quero que o cliente receba o que desejar, como desejar e quando desejar". Esse é o segundo tipo que interessa às empresas.

Vou dar um exemplo. Suponha que você tenha um cliente e que vá lhe entregar um produto. Você costuma enviar o produto em dez, 20 ou 30 dias. Tirando a média, você diz: "Meu prazo de entrega é 20 dias". Então você se esforça e faz várias coisas para reduzir o prazo de entrega. Então, passa a enviar o produto em cinco, dez ou 15. A média agora é de dez dias. Ou seja, você passou de 20 para dez dias. A organização inteira comemora. Realizam-se festas, entregam-se bonificações, e as comemorações prosseguem, porque a empresa passou de 20 para dez dias.

Mas o que o cliente tem a dizer? Um deles recebeu o produto em cinco dias; outro, em 15. Os dois tiveram a mesma variação. Nenhum deles recebeu o produto quando queria e quando você disse que entregaria. Essa é uma história de 6-Sigma que pode ser explicada para os operários e para os vendedores: nada de variação. A variação é veneno, é má, tem de ser eliminada da organização. Se explicar o 6-Sigma assim, 350 mil pessoas o entenderão e você poderá jogar fora todos esses livros infernais com suas estatísticas malucas.

Esses livros são valiosos para os cientistas do departamento de engenharia que projetarão novos produtos, mas só para eles. Você não deve incutir na organização outra coisa que não seja variação. Todos poderão enxergar a variação: variação na produção, variação na entrega, variação na reação dos clientes, variação na central de atendimento.

Portanto, entenda o que é variação e elimine-a de sua empresa. Esse é meu 6-Sigma.

Depois dos escândalos corporativos que abalaram os Estados Unidos, temos ouvido muitas críticas sobre má governança corporativa e falta de ética nos negócios, ligando isso à alta remuneração dos executivos, na forma de salários ou *stock options* [opções de ações]. Gostaria muito de ouvir sua opinião sobre isso…

Olhe, devo dizer logo de saída que não acredito muito em cursos sobre ética. Se, aos 21 anos de idade, você não sabe a diferença entre certo e errado, não sabe o que é ser íntegro, então tem um problema grave, e não será um curso que lhe ensinará o contrário.

Quanto à governança corporativa, esse rigor que está acontecendo hoje nos EUA acabou sendo necessário. Com a WorldCom, a Tyco e outras empresas afins, os investidores e as pessoas de modo geral perderam um pouco de confiança no sistema e era preciso fazer algo a respeito. Mas, como sempre acontece, agora o pêndulo foi para o outro extremo. Não passa uma semana nos EUA sem algum seminário sobre governança corporativa, ninguém faz outra coisa a não ser participar de reuniões. E isso está retardando as coisas.

Quanto à remuneração dos executivos, deixe-me contar uma história. Estávamos na Inglaterra numa segunda-feira, quando os salários de todos os presidentes de empresas do país apareceram estampados na primeira página dos jornais. "Um escândalo", diziam as manchetes, enquanto as matérias versavam sobre estabelecer uma proporcionalidade. Algumas propunham: "Limitemos o salário do CEO a 40 ou 50 vezes o salário do trabalhador". Acho isso uma loucura. Estamos num regime de livre mercado, que tem suas falhas, mas que traz enormes benefícios. As pessoas podem realizar seus sonhos nele. Podem dedicar-se a qualquer mercado ou carreira como agentes livres.

Veja o que o livre mercado fez com os computadores pessoais: você acha que um computador pessoal custaria US$ 600 ou US$ 700 num mercado regulado? Custaria US$ 15 mil! Se decidirem regular o salário dos executivos, seus salários vão inchar. Todas essas leis e outras besteiras são uma loucura. Foi a mídia que endoideceu.

Em um de seus livros, o sr. disse que a sra. Grace Welch foi a pessoa que mais o influenciou. O que o sr. aprendeu com sua mãe que o ajudou na vida pessoal e profissional?

Fui o filho único de uma mãe irlandesa que não estudou além do equivalente à oitava série do primeiro grau e de um pai que era líder sindical ferroviário. Minha mãe me ensinou sobre as pessoas.

Por exemplo, aprendi o sentido de equipe. Participei de equipes minha vida inteira. Pratiquei esportes e pude ver que quem tem o melhor time, com os melhores jogadores, vence, e o time com os piores jogadores perde. Aprendi isso desde pequeno.

E também aprendi –acho– a não me levar muito a sério. Nada é pior no mundo dos negócios do que um tolo pomposo que fica sentado em seu escritório pregando um evangelho. É ridículo. Fui presidente da GE por 21 anos e nunca tivemos uma greve. Por quê? Porque eu me encontrava com os representantes sindicais todo trimestre, eu jantava com eles. Discordávamos sobre quase tudo filosoficamente, mas sabíamos que podíamos confiar uns nos outros, porque tínhamos uma relação franca e sincera.

Foi minha mãe quem me ensinou tudo isso sobre as pessoas.

Ainda sobre as pessoas, o sr. deixou bem clara a importância da equipe em sua estrutura administrativa. Quais são as competências de liderança que o sr. mais valoriza ao escolher os membros de sua equipe?

Bem, para simplificar as coisas, o que faço é o seguinte: pego quatro "Es" e amarro tudo com um grande "P" *(veja quadro nesta página)*.

O primeiro "E" é de energia –muita energia num mundo globalizado. O segundo "E" vem de energizar –de nada adianta ter muita energia se não conseguimos energizar e entusiasmar quem está a nossa volta para que todos sintam que estamos do seu lado para juntos vencermos o jogo. O terceiro "E" é de ênfase –ou seja, saber dizer "sim" ou "não" e nunca aquele maldito "talvez" ou "vejamos isso de novo no mês seguinte": isso é o pior de tudo; é "fazer" ou "não fazer". Por fim, o último "E" é de executar: levar a cabo, cumprir o prometido. Tudo isso envolto num "P", de paixão.

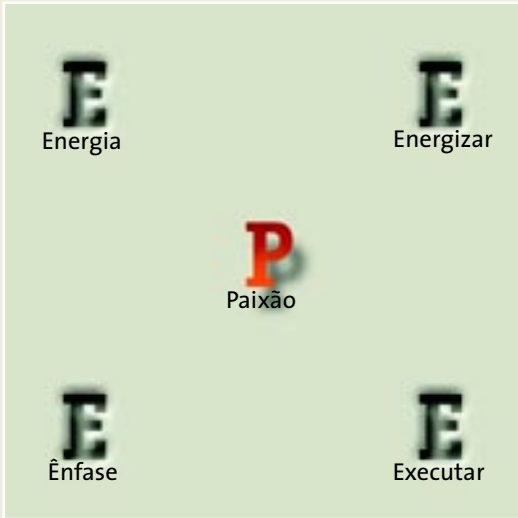
O que significa paixão para mim? Significa importar-se mais com os outros, importar-se com sua gente, importar-se com seus clientes, zelar por eles. Significa querer vencer, saber apreciar uma equipe e deleitar-se com o sucesso dela –em minha opinião, não há nada melhor do que ver seu pessoal prosperar.

Acho que um gerente deve conceber seu trabalho como carregar duas latas –uma lata d'água e uma lata de fertilizante– e despejá-las nas sementes (que é a metáfora para os funcionários). E tem de observar o jardim florescer e tornar-se magnífico, entusiasmando-se com isso, emocionando-se com isso, celebrando isso.

Em todo jardim sempre há ervas daninhas, é claro, mas essas nós arrancamos para que o jardim continue belo.

Representação visual

O modelo da liderança de Welch



Celebrar é tão importante assim? Muitos executivos são tão ocupados que não têm tempo de fazê-lo…

Acho que se deve celebrar cada vitória, por menor que seja. Faça com que as pessoas saibam que o que elas fizeram tem importância. Faça com que cada pessoa venha para o trabalho acreditando no fundo da alma que você se interessa pelas idéias dela. Faça com que cada pessoa na empresa se esforce para obter uma vitória.

Sempre que alguém tiver uma boa idéia, pare por um instante e preste atenção no que tem a dizer. Mesmo que você não leve nada de volta consigo hoje, amanhã outra idéia da mesma pessoa pode render excelentes frutos. É importantíssimo energizar as pessoas. Todos nós acabamos ocupados demais, fazendo só nosso trabalho, e não lembramos o que o reconhecimento significa para as pessoas. E não estou falando de placas; estas foram a pior coisa já inventada pelas empresas.

Sendo tão focado nas pessoas, como foi para o sr. ter de demitir 120 mil funcionários ao longo de cinco anos na GE? Como isso o afetou?

"Não acredito muito em cursos sobre ética. Se, aos 21 anos de idade, você não sabe a diferença entre certo e errado, não sabe o que é ser íntegro, então tem um problema grave"

Na verdade, eu demiti 140 mil funcionários em todo meu tempo na GE e me tornei o "Neutron Jack" [Jack Bomba de Nêutrons], apelido terrível, que eu odiava. Eu me vi diante de pessoas assustadas, que se sentiam injustiçadas. Sabia que, de certa maneira, elas estavam sendo injustiçadas mesmo, porque o sistema de avaliação existente na GE na época levava todos a mentir uns para os outros, dando margem à falta de franqueza e à falsa gentileza.

Lembro que fabricávamos televisores em Syracuse, no Estado de Nova York, enquanto a Matsushita vendia televisores na mesma cidade, com qualidade idêntica ou superior, com um custo de fabricação 20% menor. Não é preciso ser um gênio para saber que se deve se livrar desse negócio de baixa produtividade, mas é algo terrível para as pessoas. Só que não há escolha. Não é possível manter negócios não-competitivos e, ao mesmo tempo, investir em bons negócios que permitirão que centenas de milhares de pessoas tenham sucesso.

A diferença é que hoje na GE todos sabem qual é sua situação, porque as avaliações são sinceras e diretas, rigorosamente encaminhadas: todos os anos, os 10% piores são identificados, os 20% melhores são reconhecidos e os 70% do meio são compreendidos.

Por exemplo, um gerente tem quatro chances por ano –no mínimo– de se comunicar com seus subordinados num nível bastante pessoal. Na época do aumento anual de salário, o gerente escreve numa folha de papel: "Eis o que eu gosto em você; eis o que você pode melhorar". Ao conceder uma bonificação, ele age da mesma maneira, assim como ao fazer a avaliação ou oferecer *stock options*. Hoje o gerente da GE nunca perde a oportunidade de escrever à mão um bilhete com os prós e contras da pessoa e a posição em que ela se encontra.

Escrevi em meu livro que "Ninguém que já trabalhava para mim havia algum tempo e tenha sido convidado a deixar a GE ficou surpreso". Os jornalistas procuraram todos esses funcionários demitidos para ver se pelo menos um deles desmentia isso e não encontraram ninguém. Por quê? Porque, com o novo sistema de avaliação que instalei, as pessoas sabiam qual era sua situação real e sempre tinham dois ou três anos de advertência antecipada. Além disso, tivemos a sorte de dispor de dinheiro para conceder indenizações generosas e assim amortecer o choque.

Apesar de tudo que falei agora, posso lhe garantir que a pior coisa de ser um administrador é ter de tirar o emprego de alguém. Trata-se de uma experiência terrível.

Continuando com o gerenciamento de pessoas, o sr. sempre fala sobre desafiá-las, recompensá-las e alinhá-las com os esforços da organização. Como se implementa isso numa empresa tão grande como a GE?

Quem desafia as pessoas o tempo todo? Seus chefes diretos. Como implementar esse sistema de desafio, recompensas e com alinhamento? Por meio da liderança, das pessoas que dirigem as unidades de negócios.

O que facilitou as coisas na GE foi que todos –do operário ao presidente– eram capazes de explicar a estratégia corporativa e diziam o mesmo. Todos conheciam as regras do jogo.

No entanto, o verdadeiro pulo- do-gato talvez estivesse em nosso plano de recompensas. Ele era mudado com freqüência, para estar alinhado com o comportamento e com os resultados que queríamos obter no momento.

Diga-se de passagem, o plano de recompensas é um nó em muitas companhias. Muitas vezes, é o mesmo de cinco anos atrás, quando a economia estava em expansão. Se você não recompensar o comportamento que deseja, e se não agir para extirpar o mau comportamento, tudo será mero falatório e discurso.

O sr. pode ilustrar esse uso estratégico do sistema de recompensas com um exemplo real?

A implementação do 6-Sigma é um bom exemplo. Em determinado momento, nós dissemos: "Queremos colocar as melhores pessoas, de melhor potencial, no programa 6-Sigma". Todos os gerentes de negócios responderam: "Genial, vamos em frente". Ótimo, até que chegou a hora da distribuição das *stock options*, quando eu determinei que naquele ano só as ofereceríamos ao pessoal do programa 6-Sigma. Aí o telefone começou a tocar.

"Fui presidente da GE por 21 anos e nunca tivemos uma greve. Por quê? Porque eu me encontrava com os representantes sindicais todo trimestre"

"Jack, a cota de *stock options* que eu tenho para distribuir não é suficiente."

"Por que não?"

"Bem, nós incluímos todas as pessoas." (Ou seja: não só as boas; havia alguns fiascos no meio.)

"Vocês vão ter de dar um jeito, pois não receberão mais nenhuma *stock option*."

Com esse plano de recompensas mais radical, de repente começamos a ver só pessoas realmente de alto calibre no programa 6-Sigma.

Enquanto você não firmar seu desafio com investimentos e com as melhores pessoas, poderá discursar quanto quiser que não verá nenhum efeito.

Voltando às competências da liderança, como o sr. reconhecia executivos de grande potencial na GE e que tipos de programa oferecia para desenvolvê-los sempre que identificava algum talento brilhante?

Veja, nosso único trabalho é desenvolver pessoas; se fracassarmos nisso, é o fim. Não somos nós, executivos, que vamos projetar um motor a jato ou escrever uma comédia para nossa rede de TV. Tudo que podemos fazer é escolher as melhores pessoas para fazer essas coisas. Esse é nosso trabalho em tempo integral e não podemos perder isso de vista.

Na GE, há o rigoroso sistema de avaliação de que já falei e que ajuda a identificar os potenciais. Entretanto, há muitas oportunidades de ver quão promissoras são as pessoas. Uma coisa fundamental é que a empresa sempre teste vigorosamente as pessoas em diferentes situações. Se cumprirem uma tarefa num negócio, são transferidas para outro e testadas de novo. E assim sucessivamente.

Jeff Immelt, meu sucessor no comando da GE, era do ramo de plásticos. Eu fui praticamente seu primeiro empregador nessa área. E fui testando-o o tempo todo. Nós o designamos para nosso negócio de eletrodomésticos, o mais difícil do mundo em minha opinião. Eles têm de fazer economia até na maneira de apontar os lápis, porque cada centavo conta. Jeff trabalhou lá por quatro anos. Acho que, se ele não ingressasse nesse negócio brutal, não teria descoberto o que era capaz de fazer. Depois ele foi para a divisão médica e foi responsável por um enorme crescimento. Agora, a GE, por ser tão grande, tem a sorte de contar com os mais diversos desafios para as pessoas.

O sr. falou de como identificar o potencial das pessoas que trabalham na empresa. Como o sr. detectava pessoas de talento de fora?

Bem, havia o meio usual das entrevistas com candidatos. Mas não parava por aí. Se estava num avião sentado ao lado de alguém que me impressionava, eu o convidava para vir para nossa empresa. Isso sempre acontecia.

É importante olhar a pessoa nos olhos e saber, ou tentar saber, se ela se importa mais do que uma pessoa qualquer. Voltamos àquele assunto da paixão. Mas lembre-se: ninguém acerta o tempo todo. Se acertar 75% das vezes, você já fez um trabalho excelente.

Como a GE tem operações no mundo inteiro, ela precisa administrar culturas bem diferentes. Como o sr. vê a diversidade no contexto da formação de boas equipes?

Vou começar minha resposta explicando como é realmente a cultura da GE. As pessoas sempre me perguntam: "Como é possível levar essa cultura para a Índia e outros países?". Bem, a cultura da GE é basicamente voz e dignidade humana. Voz significa dar a palavra a todos, dar-lhes autonomia; não faz a menor diferença qual é seu nível hierárquico. Se você tiver uma idéia, nós iremos ouvi-lo e celebrá-lo. E dignidade humana é sinônimo de respeitar os indivíduos, não importa qual seja sua posição.

Quando essas são as duas pedras angulares de uma cultura corporativa, é fácil criar sistemas de valores para compartilhar conhecimentos. Por exemplo, a GE foi para a Índia na expectativa de vender produtos. Acabamos contratando 35 mil funcionários lá porque respeitamos seu intelecto. Os mercados indianos ainda não desenvolveram tudo que poderiam por causa da burocracia e de outros fatores, mas o intelecto do indiano é extraordinário. O principal centro de pesquisa e desenvolvimento da GE fica na Índia e todo seu *software* é desenvolvido lá.

"Eu obtenho minhas idéias de outras empresas e outras pessoas. Se tenho de fazer algo do zero, busco [...] pessoas geradoras de idéias"

Hoje a empresa respeita muito a Índia por tudo o que fez para torná-la uma organização mais globalizada e mais inteligente –e o mesmo vale para a China, para a Europa. A GE tenta desesperadamente dar autoridade às pessoas locais, o que significa aproveitar loucamente as culturas locais.

Alguns gurus afirmam que os grandes líderes têm de dizer "Eu errei". O sr. já disse "Eu errei"? Existe alguma decisão importante que o sr. tomaria de outra maneira se tivesse nova oportunidade?

Ah, meu Deus. A única coisa que posso dizer é que os erros foram imensos, mas os acertos talvez tenham sido um pouco maiores. Entre os erros, só para ficar em um exemplo "singelo", eu explodi uma fábrica logo no início de minha carreira, quando atuava como engenheiro químico; arranquei fora o teto do prédio, causando o maior prejuízo. Outro exemplo, menos "singelo": decidi comprar o Kidder Peabody, um banco de investimentos, que não se enquadrava em nossa cultura de jeito algum. Foi um desastre. Porém assumir riscos é uma parte importante de ser executivo. E é preciso que a empresa compreenda que seu tolo presidente comete tantos erros como qualquer outra pessoa. A cultura da empresa tem de ser a de todos estão juntos nisso, tentando coisas novas, tentando aprender.

Sobre as decisões que eu mudaria, são tantas que eu não poderia repeti-las todas nesta entrevista.

O sr. se tornou uma referência no mundo dos negócios e do *management*. Todos falam sobre Jack Welch, o estilo GE, o que Jack Welch fez na GE. Onde o sr. busca suas idéias? Quais são seus gurus favoritos em *management*?

Eu obtenho minhas idéias de outras empresas e outras pessoas. Se tenho de fazer algo do zero, busco o que chamo de "grupos de conhecimento", que são pessoas geradoras de idéias. Por outro lado, se já conto com uma boa idéia em mãos, procuro pessoas que sei que vão me dizer se é uma péssima idéia; dessa forma, ponho a idéia à prova.

É assim que as coisas devem ser feitas, ouvindo outras pessoas num processo interativo, de debate. No entanto, nunca busque as pessoas que dirão "sim", mas aquelas do contra, que gostam de discutir e de vencer a discussão.

O sr. está dividindo com nossos leitores ótimas lições que vêm de sua experiência numa empresa de porte grande. O sr. falaria a mesma coisa para empresas médias e pequenas ou mudaria seu discurso?

Bem, quanto menor a empresa é, mais importante são as pessoas. Se você tiver oito pessoas e eu, 30, posso cometer mais erros do que você –ao menos sobre as pessoas. Você tem de acertar de qualquer jeito; precisa fazer com que cada uma de suas oito pessoas conte.

Portanto, as pessoas são ainda mais importantes nas empresas menores; elas se destacam como um farol na escuridão.

Mas também há algumas vantagens em lidar com pessoas num ambiente menor: é mais fácil se comunicar com sua gente, estar na pele de cada pessoa, fazê-las sentir que são parte da família, celebrar com elas.

Se eu tivesse 3 mil funcionários, certamente não ficaria sentado em meu escritório examinando estratégias. Eu faria questão de conhecer todos pessoalmente, de conviver com eles. Eu nunca cheguei a conhecer os 350 mil funcionários da GE, porque era impossível. Tentei fazer todos os dias com que pelo menos eles me conhecessem.

Que conselho o sr. daria para um executivo que está pensando em montar sua própria empresa?

Arranje uma boa idéia. Tudo se refere a arranjar uma boa idéia, vendê-la a alguns investidores e mostrar paixão e compromisso com ela. Assim, você pode conquistar o mundo. Se, no entanto, não tiver uma grande idéia, pode falar quanto quiser sobre sua capacidade empreendedora que eu não me convencerei. Esqueça.

Por fim, uma pergunta mais pessoal: como o sr. conseguia gerenciar seu tempo para administrar a GE e ainda jogar golfe e ter vida pessoal?

Eu trabalhava feito louco e jogava muito golfe também –jogava e jogo todo sábado e geralmente todo domingo. Trabalhava no domingo à noite e trabalhava feito um cão durante a semana.

Sempre consegui jogar muito e trabalhar muito, e acharia meio maçante se não fizesse as duas coisas. Também bebia muito nas noites de sexta-feira e tirava férias com meus filhos quando eram garotos. Isso me divertia. Mas estou longe de ser perfeito nesse aspecto de administração do tempo e de equilíbrio entre vida e trabalho. Cada um tem de encontrar sua própria fórmula.