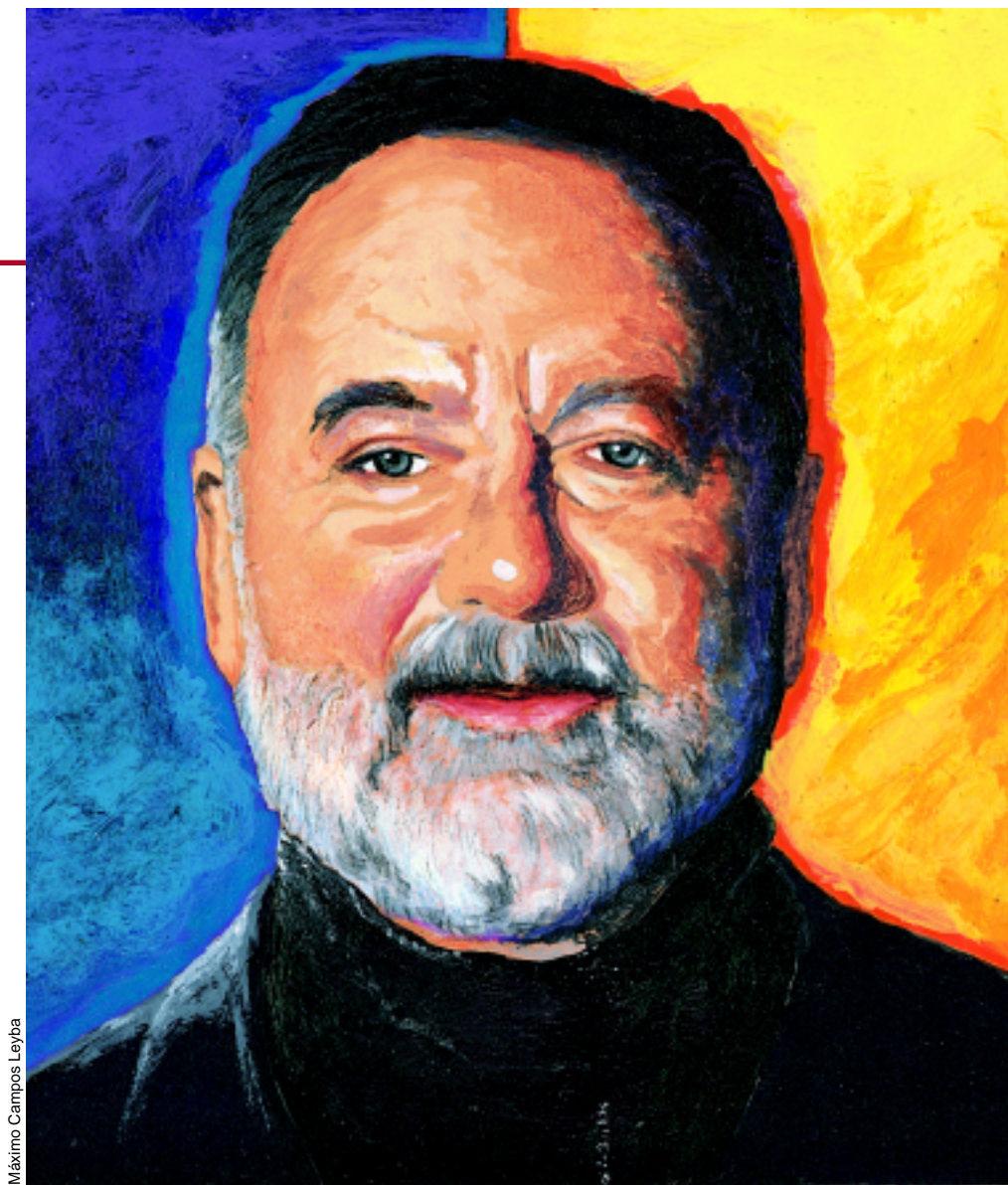


“Eu

O depoimento de Mort Meyerson, um executivo que precisou começar tudo outra vez para descobrir o que é a nova liderança

Reconhecer falhas e defeitos e dispor-se a mudar são duas características essenciais em um líder. O mundo e as empresas transformam-se em ritmo acelerado e aqueles que as dirigem precisam acompanhar esse passo. Todos os especialistas dizem isso. Mas como é fazer isso? Em um depoimento sincero, misto de desabafo e *mea culpa*, Mort Meyerson, presidente da Perot Systems (a empresa do legendário Ross Perot), faz uma autocrítica de sua atuação há alguns anos, quando maltratava (ou deixava maltratar) funcionários e clientes, e conta como se reinventou. Ele também diz o que o novo líder deve fazer: garantir que a organização conheça a si mesma e a seus valores duráveis; escolher as pessoas certas e treiná-las; e estar acessível a todos.

■ *Mort Meyerson é presidente e CEO da Perot Systems, com sede em Dallas, Texas, EUA. Trabalhou em outra empresa de Perot, a EDS, em que ocupou os cargos de vice-presidente e presidente entre 1979 e 1986.*



Máximo Campos Leyba

Em 1992, Ross Perot convidou-me para ser presidente da Perot Systems. Cinco anos antes nós dois havíamos deixado a EDS. Disse-lhe que aceitava a proposta – avisando-o, porém, que não conhecia bem a situação da empresa. Ross disse-me: “Apenas siga sua intuição”. Foi exatamente o que fiz durante seis meses. Visitei todas as associadas da Perot Systems e todos os nossos clientes. Depois voltei a falar com Ross e admiti: “Tudo que pensei saber sobre liderança está errado”.

Todos os motivos que o levaram a me convidar para voltar a trabalhar com ele estavam errados. As pessoas que haviam ingressado na Perot Sys-

tems acreditando que pretendíamos fazer uma EDS melhorada tinham expectativas erradas – elas precisariam mudar ou sair. Tudo estava diferente: a tecnologia, os clientes, o ambiente em volta dos clientes, o mercado. As pessoas na organização e o que elas esperavam do seu trabalho também haviam mudado.

As empresas precisam se transformar radicalmente; estamos no início de uma época revolucionária nos negócios. E não se trata de parte da evolução natural, mês a mês, ano a ano. É uma revolução na essência. Muitas organizações que gozaram de décadas de sucesso terão desaparecido nos próximos cinco anos se não

mudei”

fizerem mudanças revolucionárias.

Evidentemente muitas dessas mudanças estão ligadas à tecnologia. Mas também se relacionam com aspectos fundamentais dos negócios e dos profissionais e trazem à baila questões elementares: como essa revolução atinge a empresa? O que significa para as pessoas na organização? Que mudanças precisam ser feitas no modo como nos comunicamos? E, ainda mais importante: qual é a nova definição de liderança?

Não tenho respostas definitivas para essas perguntas. Mas sei, com base em minha experiência, que as técnicas de liderança aplicadas há 20 anos já não servem. O profundo autoexame a que me dediquei deixou-me às voltas com duas perguntas: É preciso ser infeliz para ficar rico? É preciso castigar os clientes para ter sucesso?

É preciso ser infeliz para ficar rico?

Em termos puramente financeiros, os sete anos em que administrei a EDS foram incrivelmente bem-sucedidos. Quando saí, tinha muito orgulho das pessoas, de nossas realizações e da própria empresa. Desde o dia em que assumi a presidência, em 1979, até deixá-la, em 1986, a EDS não registrou um único trimestre em que perdesse dinheiro. Não tivemos nem mesmo um trimestre neutro; nosso crescimento nunca foi interrompido. Esse tipo de desempenho econômico fez com que muitos de nossos executivos enriquecessem. E eu me orgulhava de ter contribuído para isso.

Depois que deixei a EDS, entretanto, compreendi que havia contribuído também para tornar muitas pessoas infelizes. Nosso pessoal pagou um preço alto pelo sucesso econômico. Semanas com 80 horas de trabalho eram normais. Deslocáva-

mos as pessoas de um projeto para outro e esperávamos simplesmente que se movessem sem fazer perguntas. Nossas tarefas eram chamadas de “marchas da morte”, sem nenhuma ironia. Esperava-se que todos fizessem o que fosse necessário para concluir sua tarefa. Quanto às prioridades, o trabalho vinha em primeiro lugar; a família, a comunidade e outras obrigações apareciam depois.

Nada disso aconteceu por acaso. Eu ajudara a projetar a EDS para operar dessa maneira usando o sistema de remuneração para motivar as pessoas. Os salários estavam condicionados ao desempenho da empresa em termos de lucros e prejuízos. Se alguém administrasse um projeto de forma muito lucrativa, era regiadamente recompensado. Se não o fizesse, ficava a ver navios. Era comum eu gastar parte de meu tempo – aproximadamente 15% – com o sistema de salários e recompensas. Fazia isso por estar convencido de que dinheiro era o que mais importava.

O sistema funcionou. Em outras palavras, obtivemos exatamente o que queríamos. Pedimos às pessoas que colocassem o desempenho financeiro acima de qualquer coisa e

Corríamos o risco de ter uma empresa em que os melhores do setor não gostariam de trabalhar

elas fizeram exatamente isso. Empenharam-se em fazer tudo que fosse necessário para conseguir os resultados financeiros desejados, ainda que isso significasse um sacrifício pessoal muito grande, ou contrariasse em parte os interesses dos clientes. Ou mesmo que não beneficiasse a empresa a longo prazo.

Quando fui trabalhar para a Perot Systems, vi que estávamos prestes a cometer o mesmo erro. A ênfase dada aos resultados financeiros em detrimento de todos os outros valores estava criando uma cultura de disputa destrutiva. Éramos cerca de 1,5 mil pessoas, com um faturamento anual de aproximadamente US\$ 170 milhões. Nosso pessoal estava decidido a fazer a empresa crescer, mas corríamos o risco de ter uma empresa em que os melhores do setor não gostariam de trabalhar.

Conversei com alguns de nossos executivos mais graduados sobre, por exemplo, como tratavam as pessoas das equipes que não apresentavam bom desempenho. Ouvi expressões como “enquadrar as pessoas no tapa”, ou “eliminar” aqueles com mau desempenho e depois “arrastar o cadáver diante de todos”, de maneira exemplar. É possível que fosse apenas um modo de falar, mas percebi que havia algo mais: era uma linguagem ofensiva que acabaria por influenciar o comportamento das pessoas. Se não puséssemos um fim a isso, tais expressões acabariam por contaminar a cultura da empresa.

A primeira “hora da verdade” chegou quando fizemos uma reunião de três dias fora da sede, em Phoenix, no Estado do Arizona (Estados Unidos), com os 12 principais dirigentes da companhia. Precisávamos tomar uma decisão sobre o propósito e a

natureza da Perot Systems. Nossa intenção era apenas ter um lançamento de ações bem-sucedido na bolsa? Ou desejávamos formar uma grande empresa? Se a segunda opção vencesse, teríamos a ousadia necessária para rever tudo que havia sido feito até então e reinventar a empresa?

Chegamos à conclusão de que tínhamos, sim, de criar uma grande empresa. E de que não se tratava apenas de belas palavras, mas uma proposta séria de trabalho. Precisávamos iniciar a transformação da Perot Systems. Foi um momento decisivo, mas nenhum de nós sabia exatamente onde metia o nariz.

Organizamos reuniões com os profissionais que ocupavam os cem cargos mais altos e lhes pedimos que respondessem a uma longa lista de perguntas: Como se sentiam em relação à cultura corporativa? Qual sua avaliação dos nossos altos executivos? O que pensavam sobre nosso relacionamento com os clientes?

As respostas eram um conjunto de notícias horripilantes. Nosso pessoal estava zangado, frustrado, irritado e profundamente infeliz. Se a empresa estivesse participando de uma corrida de 100 metros, largava 50 metros atrás dos outros competidores.

Formamos equipes para tratar dos problemas detectados e depois reunimos novamente as mesmas cem pessoas para lhes perguntar como se sentiam. Obtivemos as mesmas respostas.

Iniciamos, então, um programa abrangendo a empresa inteira, para que aprendêssemos a discordar uns dos outros sem nos destruirmos mutuamente. Participei três vezes desses seminários; todos os dirigentes da empresa nos Estados Unidos e na Europa participaram. Depois o programa foi estendido aos níveis hierarquicamente inferiores e hoje dois terços dos funcionários da Perot Systems já passaram por ele.

Durante esses seminários identificamos as pessoas que tinham um comportamento ofensivo. Nós as treinamos e as levamos a um processo de reinvenção pessoal, para mostrar-lhes novas formas de comando. Eram executivos altamente qualifica-

É destrutiva a cultura da empresa que não se contenta em ganhar, tem de dominar, e para a qual não basta alcançar resultados grandiosos, é preciso eliminar tudo que estiver no caminho

dos que tinham gerado um volume significativo de negócios, cumprido ou superado suas metas financeiras, mas que simplesmente maltratavam os subordinados. Nem todos mudaram. Àqueles que não conseguiram mudar solicitamos que deixassem a empresa. Receberam uma compensação justa; não os expulsamos a pontapé e procuramos manter o canal de comunicação aberto. Apenas lhes explicamos que nossa empresa não era apropriada para o seu estilo.

Dúzias de profissionais – de líderes de projeto para cima – partiram. Foi uma medida difícil, mas transformou a Perot Systems em um lugar melhor para trabalhar e em um competidor mais forte. Nosso pessoal observou o que havíamos dito, depois viu como lidamos com aqueles que deixaram a empresa e percebeu, enfim, que fazíamos o que falávamos: pedimos a essas pessoas que deixassem a companhia, mas não as tratamos de modo ofensivo.

Procuramos envolver os dirigentes mais graduados e nossos associados, em toda a empresa, na discussão sobre nossos valores e o estilo de trabalho. Finalmente, após quase um ano de conversas internas, chegamos a conclusões com as quais todos concordávamos. As várias iniciativas adotadas – reuniões com elevada carga emocional, seminários sobre competição construtiva, definição dos valores corporativos – produziram uma verdadeira transformação. Começamos a nos comportar como uma empresa que não se preocupava apenas com os negócios do dia-a-dia e o desempenho econômico, mas também com o bem-estar

dos funcionários e as necessidades dos clientes. Estávamos formando uma empresa que dava aos assuntos da vida tanta importância quanto ao desempenho financeiro.

Minha estratégia para a remuneração também mudou. Ainda dizemos às pessoas que lhes daremos tudo que pudermos em termos de recompensas financeiras – na verdade, mais de 60% da companhia já pertence a seus executivos. Mas essas recompensas serão alcançadas sem que ninguém fique infeliz por isso. Pelo contrário: essa agora é uma organização humana. Se um funcionário tiver algum interesse fora da empresa, nós lhe daremos estímulo e apoio; se tiver necessidades fora, nós as reconheceremos.

Nossa antiga forma de trabalhar recomendava que as pessoas deixassem seus problemas pessoais em casa. Agora está claro que os assuntos pessoais nos interessam tanto quanto qualquer outro. Há pouco tempo, o filho de um de nossos executivos da área de vendas nasceu com um sério problema cardíaco. Fiquei sabendo da situação da criança quatro horas depois do nascimento e, passadas mais quatro horas, já tínhamos um especialista operando o bebê – hoje ele leva uma vida normal. A empresa empreendeu esse esforço porque era a coisa certa para fazer. Não é só isso, mas o exemplo ilustra bem o que queremos ser.

É preciso castigar os clientes para ter sucesso?

Minhas dúvidas sobre o relacionamento com os clientes eram semelhantes às que eu tinha em relação

aos funcionários. Quando trabalhava na EDS, estava absolutamente convencido de que oferecíamos a nossos clientes o melhor dos mundos, bem além daquilo por que pagavam. Mas reconhecia também que muito frequentemente nosso relacionamento com eles era tenso e difícil. Desnecessariamente.

Evidente que entregávamos o que havíamos prometido. Mas existiam dois problemas: nos empenhávamos em vencer todas as negociações sobre o que seria fornecido; e, muitas vezes, usávamos um tom paternalista e até condescendente para falar com os clientes. Eles se sentiam derrotados nas batalhas travadas conosco. Muitas vezes fazíamos com que se achassem incompetentes ou idiotas – afinal, tinham nos chamado para tirá-los do problema em que haviam se metido, não é mesmo?

Deixei a EDS certo de que, embora nossos objetivos fossem corretos, a maneira como havíamos procurado alcançá-los – na verdade, o espírito com o qual eu próprio havia dirigido a empresa – acabou afetando negativamente nossa organização e as relações com os clientes.

Somente um ano depois de ir embora, trabalhando como consultor de várias companhias, comecei a me dar conta de tudo isso. Como consultor, tive a oportunidade de

observar outros vendedores oferecendo seus produtos – e muitos desses produtos eram os mesmos que eu havia vendido. Procurei ouvi-los como se fosse eu o comprador. Aquilo que parecia bom quando eu estava na linha de frente já não soava tão autêntico. Pelo contrário: era arrogante, rígido e autoritário.

Tive de reconhecer que havia estimulado tal atitude na EDS e ela refletia minha própria estratégia de liderança. Para ser um líder na EDS era preciso ser mais duro, mais inteligente e mais astucioso do que qualquer outro. Era preciso provar que sabia ganhar dinheiro. Era preciso provar que sabia sair ganhando de uma negociação, sempre. Eu tinha orgulho de minha habilidade de negociar. Procurava me certificar de não ter deixado sobre a mesa de negociação nem um mísero centavo. Nunca me ocorreu que uma grande vitória podia ter consequências negativas. Naquela época, eu me considerava o máximo; o mundo dos negócios era uma competição e eu arrasava.

A cultura da empresa que não se contenta em ganhar, tem de dominar, e para a qual não basta alcançar resultados grandiosos, é preciso eliminar tudo que estiver em seu caminho, é fundamentalmente destrutiva – e, em última análise, autodestrutiva. Depois de deixar a

EDS descobri que às vezes é melhor deixar alguma coisa sobre a mesa, algumas alternativas para as outras pessoas. O resultado será melhor se o cliente não se sentir um explorado e sim um parceiro.

Na Perot Systems, aprendemos essa lição com a ajuda de um novo sistema de avaliação de desempenho e remuneração. Utilizamos o feedback de 360 graus com nossos funcionários (*veja artigo na página 40 desta edição*), pedindo a chefes, colegas, subordinados e também clientes que dessem sua opinião sobre cada um deles. Solicitamos ainda aos clientes que nos enviassem relatórios sobre como havíamos respondido às suas necessidades e distribuimos bonificações aos funcionários com base nisso.

As três funções do líder

Nunca podemos perder de vista o fato de que estamos nos negócios para criar uma organização de primeira classe e sobreviver. É isso que se espera de uma empresa.

Precisamos, ao mesmo tempo, de uma definição mais abrangente do que seja a vitória. Há muito mais coisas em jogo no mundo dos negócios hoje do que aquilo que tradicionalmente conhecemos como ganhar e perder. Em cem anos, saberemos se estamos no caminho certo se houver um número maior de organizações em que as pessoas estejam fazendo um grande trabalho para seus clientes e acionistas e criando seus filhos, alimentando a família, interessando-se por sua comunidade. Isso tudo não pode ser medido quando ganhos e perdas são apenas parâmetros financeiros.

Levei muito tempo para aprender tudo isso. Quando voltei para a Perot Systems minha primeira função como líder foi criar uma nova interpretação de mim mesmo. Precisei aceitar a

Disse a mim mesmo que estava vivendo a experiência da lagarta ao entrar no casulo. A lagarta não sabe que sairá como borboleta. Só sabe que ficará sozinha no escuro, e isso dá um certo medo



Image Bank/James Carmichael

derrocada de minha autoconfiança. Não conseguia mais comandar, pelo menos não como sempre havia feito. Houve um momento, no primeiro ano, em que voltava para casa, olhava-me no espelho e dizia: “Você não está entendendo nada. Talvez deva sair desse negócio. Você é como um animal treinado e altamente especializado que evoluiu durante algum tempo e agora não consegue se adaptar ao novo ambiente”.

Disse a mim mesmo que estava vivendo a mesma experiência da lagarta ao entrar no casulo. A lagarta não sabe que virará uma borboleta. Só sabe que ficará sozinha no escuro, e isso dá um certo medo.

Saí dessa experiência com uma nova compreensão de chefia e liderança. Não preciso, necessariamente, saber tudo, não tenho de conseguir todos os contratos e não tenho de tomar todas as decisões.

Logo que fui trabalhar na Perot Systems, as pessoas me procuravam para saber qual era “o plano”. Quando lhes dizia que não o tinha, aborreciam-se comigo. Essa era a única resposta possível e, se me desqualificava como líder, seria melhor que procurassem outro. Ou conseguimos visualizar juntos o futuro da empresa ou não realizaremos nada.

Deixei claro que havia uma série de coisas que eu não sabia fazer e que, para o bem da Perot Systems, não tinha a menor intenção de tentar. Não poderia definir a estratégia da empresa, determinar a tática a adotar ou escrever as ordens do dia para nossas batalhas competitivas. Não poderia decidir quais os produtos a serem lançados no mercado. Enfim, não poderia ser esse tipo de líder. Nos velhos tempos, quando trabalhava na EDS, isso tudo seria possível, porque a concorrência era estável e eu tinha muitos conhecimentos. Mas hoje ser líder é diferente.

Então qual é minha função como líder? A essência da liderança hoje é garantir que a organização conheça a si mesma. Há certos valores duráveis que formam sua base. O líder deve incorporá-los. Eles são fundamentais. Não têm nada que ver com estratégias empresariais, táticas ou

participação no mercado, mas sim com relacionamentos humanos e obrigações que a empresa assume com os indivíduos que a compõem e seus clientes. Por exemplo: nosso valor mais controverso – aquele que teve a menor margem de aprovação – diz respeito aos compromissos que assumimos com a comunidade. Foi o que defendi mais calorosamente e hoje é um daqueles princípios que toda organização apóia com fervor.

A segunda função do líder é escolher as pessoas certas para fazer parte

Quando alguém me pede que tome uma decisão, pego um espelho, coloco-o na frente da pessoa e digo: “Olhe para você, olhe para a equipe, não olhe para mim”.

da organização e criar um ambiente em que elas possam ter sucesso. Isso significa estimular os outros a desenvolver estratégias e criar a filosofia da empresa. Significa mais colaboração e trabalho em equipe, em todos os níveis da empresa. Hoje sou um treinador e não um executivo. Quando alguém me pede que tome uma decisão, pego um espelho, coloco-o na frente da pessoa e digo: “Olhe para você, olhe para a equipe, não olhe para mim”.

A terceira função de um líder é estar acessível. No período em que trabalhei na EDS comuniquei-me com os outros como faz a maior parte dos presidentes: subia em um palco a cada seis meses e fazia uma palestra destinada a injetar ânimo nas pessoas. Fora isso, escrevia me-

morandos dirigidos aos 12 executivos principais da empresa e convocava reuniões a cada duas semanas. Hoje, viajo com meu laptop e recebo e-mails de todas as partes da Perot Systems. Abro milhares de mensagens por mês, algumas corriqueiras, outras realmente importantes. Todos conhecem meu e-mail e sabem que podem me mandar mensagens, que serão lidas por mim, não por minha secretária. O correio eletrônico é a ferramenta mais importante de que disponho para desmontar a velha organização e as velhas mentalidades. O e-mail sinaliza que estou acessível para todos da empresa, em tempo real, em qualquer lugar. Acabou-se o tempo de ditar memorandos que serão truncados antes de distribuídos para a empresa. Agora, quando fico sabendo de uma vitória numa competição acirrada, uma hora depois estou enviando e-mails de congratulações para os funcionários em todo o mundo. O impacto desse tipo de comunicação direta é imenso.

Estou acessível também para questões e preocupações que ultrapassam as fronteiras tradicionais do trabalho. Há pouco tempo, por exemplo, recebi um e-mail de um dos nossos colaboradores mais graduados. A notícia era urgente: os médicos haviam diagnosticado um câncer em seu sogro e ele estaria longe da Internet durante os dois dias seguintes. Mandei-lhe um e-mail imediatamente, avisando que a empresa daria a ele todo tipo de apoio que necessitasse. No dia seguinte recebi outra mensagem. A situação era pior do que se pensava inicialmente: a família estava em uma pequena cidade do Texas e não sabia a quem pedir ajuda. Mandei um e-mail de volta com o nome de um médico da Southwestern (Faculdade de Medicina), que os encaminhou para um excelente especialista.

Hoje digo ao pessoal da Perot Systems que foi esse o caminho que escolhemos. Não há volta. É o caminho que trilharemos pelo resto da vida. Também não tem ponto final. É um processo contínuo. ♦

© Fast Company