

## GENERAL ELECTRIC

# Incubadora de líderes



A PEDRA ANGULAR DA CULTURA DA GE É O DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO DE LIDERANÇAS. OS EXECUTIVOS QUE A DIRIGIRAM EM SEUS 129 ANOS DE VIDA TIVERAM PERSONALIDADES E HABILIDADES MUITO DIFERENTES, MAS TODOS ELES SOUBERAM GERAR LÍDERES

O céu da General Electric estava azul quando Jeff Immelt assumiu sua presidência executiva. Tinha sido eleito para o cargo em um cuidadoso processo de seleção, que deixou para trás outros dois candidatos brilhantes. O crescimento da empresa era sustentado e o valor das ações subira 4.000% em 20 anos. Immelt estreou em sua nova função no dia 7 de setembro de 2001, quando o Brasil comemorava sua independência. Só que, quatro dias depois, o atentado às Torres Gêmeas do World Trade Center em Nova York mudaria drasticamente o panorama – e golpearia com força os negócios de motores de aeronaves e *leasing* de aviões da GE. A incerteza e o risco se multiplicaram e, em apenas duas semanas, o preço das ações caiu quase 30%.

Immelt não perdeu a calma. Em uma entrevista concedida à revista *Harvard Business Review* cinco anos mais tarde, contou que se deteve em analisar a situação mundial depois do ataque terrorista e logo percebeu que o novo contexto exigia mudanças significativas. Não bastava que a GE se destacasse pelos altos níveis de produtividade; para se manter na vanguarda, tinha de semear ativamente o crescimento. Como toda iniciativa de mudança exige um indicador que meça seus avanços, os especialistas da GE trataram de estudar cerca de 30 empresas mundiais – e, entre as métricas que avaliaram, encontraram a porcentagem de vendas atribuíveis aos produtos lançados nos três anos anteriores. No final, a equipe executiva se decidiu pelo crescimento orgânico por esse caminho e fixou a meta de duplicar ou triplicar o aumento médio do produto interno bruto (PIB) mundial, ou seja, crescer num ritmo de 8% anuais.

## Vantagem competitiva e benchmarking

Immelt expôs publicamente suas intenções, porque sabia que colocá-las em prática era algo difícil de imitar. Afinal, que empresa tem uma cultura formadora de líderes de primeira classe, que se manifesta na longa tradição de presidentes-executivos proeminentes

(veja quadro abaixo) e no investimento de US\$ 1 bilhão anuais em capacitação? Que empresa tem um centro de ensino e pesquisa em gestão como o da GE, localizado em Crotonville, estado de Nova York, onde os jovens executivos corporativos de maior potencial podem se encontrar com os seniores e trocar impressões, experiências e lições?

“Há forte compromisso de nossos gestores seniores com o desenvolvimento de talentos mesmo; na verdade, capacitar os outros é visto como parte do trabalho dos líderes da GE”, explica Bill Conaty, diretor de recursos humanos (RH) da corporação entre 1993 e 2007.

## O PRIMEIRO SÉCULO

Em seus 129 anos de vida, a GE teve vários presidentes-executivos e diretores que contribuíram para forjar a cultura multiplicadora de líderes excepcionais, como explica William Rothschild, ex-estrategista corporativo da companhia, em seu livro *The Secret of GE's Success – A Former Insider Reveals*. A seguir, uma breve revisão dos pontos de maior destaque, suas estratégias e políticas de RH:

- Em 1876, Thomas Alva Edison fundou a Edison General Electric com a missão de desenvolver um sistema elétrico integrado de corrente contínua que substituisse a lâmpada a gás como meio de iluminação dos lares, comércios e ruas. Apaixonado por sua idéia, fez todo o possível para alcançar a meta que tinha fixado, mas não conseguiu superar a tecnologia de seu concorrente, a Westinghouse, baseada em corrente alternada. Os investidores, encabeçados por Henry Villard e o banco JPMorgan, destituíram Edison da direção, assumiram o controle da empresa e fizeram uma fusão com a Thomson-Houston, forte concorrente em sistemas de corrente alternada, para dar origem, em 1893, à General Electric Company.

- Os dois primeiros líderes em exercício até 1922, Charles Coffin (presidente-executivo) e Edward Rice (presidente), focaram o desenvolvimento de produtos e transformaram a GE em líder da indústria elétrica nos Estados Unidos. Diferentemente da maioria de seus pares da época, caracterizados por um estilo de condução autoritário, Coffin e Rice favoreceram a participação de seus gerentes nas decisões. Também insistiram em fomentar a lealdade dos funcionários e desenvolver talentos. Sob o lema “from cradle to grave” (“do berço ao túmulo”), suas políticas de RH se baseavam em contratar indivíduos talentosos nas primeiras etapas de sua carreira profissional, capacitá-los, designar-lhes tarefas segundo suas habilidades e mantê-los na companhia até a idade de se aposentar.

- Entre 1922 e 1940, os responsáveis pelo destino da GE foram Gerard Swope (presidente) e Owen Young (diretor-executivo), que seguiram o

caminho traçado por seus antecessores –planos de saúde e seguros de vida– a fim de conseguir o compromisso vitalício das pessoas, além de construir clínicas médicas e campos de futebol americano e beisebol nas principais fábricas. Por outro lado, implementaram uma estratégia destinada a fomentar a demanda por eletricidade. A GE adquiriu empresas fabricantes de artefatos elétricos: desde fornos e geladeiras até máquinas de lavar, aspiradores de pó, secadoras de roupas e ventiladores. A demanda maior impulsionou o crescimento das redes de geração, transmissão e distribuição, o que, por sua vez, se traduziu em vendas maiores para os provedores de serviço em eletricidade.

- Iniciada a Segunda Guerra Mundial, para obedecer às indicações do governo dos Estados Unidos, a General Electric redirecionou seus esforços à fabricação de armamento: produziu desde sistemas de propulsão para veículos militares até sistemas de guia para armas navais e participou da pesquisa e desenvolvimento da energia nuclear. Terminada a guerra, já não era uma empresa de sistemas elétricos, mas um gigante altamente diversificado. Entre 1945 e 1963, Phil Reed (diretor-executivo) e Ralph Cordiner (presidente a partir de 1950) decidiram que, em vez de retroagir à situação anterior à guerra e concentrar-se no negócio original, utilizariam os conhecimentos adquiridos nesses anos e expandiriam seu alcance a outros setores. Os sistemas de propulsão, por exemplo, foram aplicados em barcos comerciais, aeronaves e locomotivas e, mais tarde, se converteram no embasamento da divisão de motores para aviões, setor no qual a GE ainda mantém posição de dominância. Ao mesmo tempo, a experiência com energia nuclear lhe permitiu tomar a dianteira na construção do reator de água fervente para a geração de eletricidade, de forma que os conhecimentos de química e novos materiais se voltaram à inovação em plásticos e à produção de diamantes artificiais.

Com a diversificação em 21 setores de atividade, a empresa foi dividida em departamentos de produto e foi implantada a administração

por objetivos. A nova organização exigia líderes capazes e que pudessem operar em diferentes setores; mas, em vez de enviar seus executivos às escolas de administração, Cordiner preferiu criar sua própria instituição educacional, convencido de que assim teria influência direta sobre os temas e o desenho dos cursos. Em 1956, o centro de capacitação de Crotonville, no estado de Nova York, abriu suas portas com a missão de formar gerentes que dominassem as melhores técnicas de administração e liderança.

- A partir de 1963, Fred Borch assumiu as rédeas da corporação. Com o objetivo de reativar o crescimento, embarcou em nove iniciativas de negócios, mas só quatro foram bem-sucedidas: motores de avião, engenharia de plásticos, serviços financeiros e serviços médicos. Em 1968, optou por um novo sistema de gestão e planejamento estratégico, baseado na série de encontros conhecidos como “Sessão A”, “Sessão B” e “Sessão C”. Nos dois primeiros, a equipe executiva analisava o desempenho global, estabelecia os objetivos financeiros da empresa e os comunicava aos líderes das unidades de negócios. A Sessão C, por sua vez, era dedicada a avaliar o pessoal.

- Reginald Jones sucedeu Borch em 1972 e se ocupou de aperfeiçoar a avaliação dos líderes na Sessão C: os gerentes e executivos mais altos foram classificados em três categorias. A primeira incluía os primeiros 20%: as pessoas de maior potencial, que seriam capacitadas no programa de administração executiva em Crotonville. A segunda abarcava os 70% seguintes, empregados que cumpriam os padrões de seu trabalho, mas provavelmente não seriam promovidos a posições gerenciais seniores. A terceira agrupava os 10% inferiores: os indivíduos de desempenho mais baixo, que eram obrigados a melhorar ou seriam demitidos.

Jones começou a busca de seu sucessor em 1974, dois anos depois de estrear no cargo. O processo de seleção foi complicado, longo e culminou com a seleção de Jack Welch, que assumiu em 1981.

Um dos hábitos de Welch que continuam vigentes na GE é a dedicação, de tempo e energia, para avaliar pessoas – a fim de garantir que os indivíduos certos ocupem os postos certos

Apesar dessa vantagem, Immelt admitiu que não poderia obter o que se propunha sem algumas mudanças no DNA da empresa. De modo que, em uma primeira etapa, os especialistas da GE compararam cerca de 15 empresas que tinham tido um crescimento orgânico três vezes maior do que o do PIB mundial durante uma década, como Dell e Toyota, e também estudaram algumas unidades de negócios da GE que tinham alcançado resultados parecidos. A análise se concentrou nas pessoas que as integravam e em seus comportamentos. No final de 2004, chegaram à conclusão de que os líderes das empresas analisadas tinham cinco “qualidades para impulsionar o crescimento”: foco no mercado, imaginação e criatividade, capacidade de decisão, habilidade para incluir os demais e grande experiência em sua área.

O segundo passo foi incorporar na Sessão C, sua famosa reunião anual de avaliação de recursos humanos, o diagnóstico das cinco qualidades de crescimento em cada um dos líderes. A idéia não era selecionar os que reuniram todas elas, mas detectar as áreas que deveriam ser aperfeiçoadas nos avaliados; em outras palavras, usar a informação colhida para desenhar os planos de desenvolvimento das 5 mil pessoas *top* na empresa.

### Processos bem azeitados

Lançar uma iniciativa de retreinamento desse calibre foi possível graças ao mecanismo azeitado de RH existente na organização. A qualidade dos líderes sempre foi prioritária na GE, razão pela qual a empresa investe tanto em aperfeiçoar os processos de avaliação, motivação e capacitação – e faz isso há décadas. O centro de Crotonville, por exemplo, foi inaugurado em 1956. A classificação dos executivos em três categorias (estrelas, *standard* e de baixo desempenho) data dos anos 1970.

Faz quase 30 anos –foi em 1981– que Jack Welch, então presidente-executivo da GE, deu maior impulso ao esquema de diferenciação conhecido como 20/70/10 ou “curva de vitalidade” (*veja quadro ao lado*), alinhando ainda mais desempenho e remuneração: aos 20% de pessoal com melhor desempenho oferecia bônus, opções de ações e outros tipos de prêmios, para “seus bolsos e suas almas”, enquanto 70% da “média” era compensada com *feedback* positivo e salário correspondente, porque “não há nada mais frustrante do que trabalhar duro, satisfazer as expectativas e descobrir que, para a empresa, isso não importa”, escreve Welch em seu livro *Paixão por Vencer*. Por fim, os 10% de funcionários com pior desempenho eram afastados da empresa. Mesmo reconhecendo que as demissões nunca são decisões fáceis, Welch afirmava que, quando as expectativas de desempenho eram claras e havia um bom processo de avaliação, as pessoas sabiam que estavam no grupo inferior e, em geral, saíam antes de serem demitidas.

Outro hábito de Welch que continua vigente na GE é a dedicação,

## A ERA WELCH

As diferenças entre Jack Welch e seu antecessor, Reginald Jones, foram notáveis. Jones era diplomático, ouvia com atenção e guardava seus comentários negativos para o momento apropriado. Welch criticava abertamente e até constrangia as pessoas em público, acreditando que isso as motivaria. Jones se comunicava pela hierarquia da organização e nunca falava com os subordinados de seus executivos para obter informações. Welch, pelo contrário, aproveitou as reuniões de Crotonville para dialogar com os integrantes das unidades de negócios e obter outro ponto de vista do que estava acontecendo, e também com a finalidade de identificar temas-chave para as reuniões de estratégia ou de política de recursos humanos. Além disso, não teve pudores de se desfazer das divisões que não funcionavam, enquanto a equipe de Jones resistia em abandonar negócios que, obviamente, estavam condenados ao fracasso. Welch também não hesitava em seguir sua intuição e apostar em empreendimentos arriscados, como os serviços financeiros pessoais, projeto que tinha nascido na época de Fred Borch e que, em sua gestão, se transformou na unidade de negócios GE Capital.

Welch fez do planejamento, da capacitação e do desenvolvimento de recursos humanos sua maior prioridade. Na verdade, não se cansa de sublinhar –em conferências e nos dois livros

que publicou depois de seu afastamento da GE– que sua tarefa mais importante foi a seleção, avaliação e motivação das pessoas. Afirma que os bons empregados nunca acreditam ter chegado ao máximo de seu potencial; querem continuar aprendendo. Por isso decidiu investir em Crotonville e transformá-lo em um centro de capacitação “cinco estrelas”, no qual intervinha ativamente nos cursos, alterando seu conteúdo e participando de debates durante as aulas.

A era Welch revitalizou a corporação: em 1981, quando ele assumiu, com 404 mil funcionários, as receitas anuais da GE eram de US\$ 25 bilhões e os lucros estavam na casa de US\$ 1,5 bilhão. No ano 2000, quando saiu, com 64 mil funcionários a menos, as receitas haviam subido a US\$ 130 bilhões e os lucros, a US\$ 13 bilhões.

Mérito exclusivo de Welch? Peter Drucker, em entrevista exclusiva publicada postumamente na *HSM Management* nº 54, observou que Fred Borch e Reginald Jones eram excelentes gestores, tão “dispostos e capazes” quanto Jack Welch. Segundo Drucker, a diferença de desempenho da empresa sob os três comandos se deveu principalmente aos diferentes ciclos de vida da empresa. Para Drucker, as empresas costumam ter 20 ou 30 anos de grande crescimento, depois passam um período equivalente equilibrando-se e aí voltam a crescer. São ciclos que se alternam.

Wall Street ainda não deu seu aval a Jeff Immelt: o preço da ação está bem mais baixo do que quando ele assumiu, porém até os mais críticos se mostram otimistas em relação à empresa

de tempo e de energia, para avaliar pessoas –a fim de garantir que os indivíduos certos ocupem os postos certos– e também para treiná-las, guiá-las e ajudá-las a melhorar seu desempenho. Mas, apesar de Immelt respeitar a maioria das características herdadas do antecessor, afastou-se de Welch em alguns aspectos. Em sua opinião, crescer organicamente exige que as pessoas permaneçam mais tempo em seus cargos, o que contradiz a cultura que imperava na GE, caracterizada por executivos que mudavam de cargo cada 18 meses para avançar em suas carreiras profissionais. Pelo critério do atual presidente-executivo, uma mobilidade menor favorece o surgimento de líderes com grande experiência em suas respectivas áreas, uma das cinco capacidades detectadas no *benchmarking* da primeira etapa.

Assim como Welch, Immelt se envolve ativamente na formação da nova geração de líderes em Crotonville –que desde 2001 foi rebatizado de “John F. Welch Leadership Development Center”– e encabeça as iniciativas mais arriscadas. Um exemplo são os chamados *imagination breakthroughs* [rupturas pela imaginação, numa tradução livre], projetos que estão a salvo dos cortes orçamentários e dos quais se espera que gerem US\$ 100 milhões em novas vendas em um período de três anos. Mensalmente, Immelt organiza reuniões com os gestores responsáveis por alguns desses projetos. Mas, em vez de assistir a apresentações em PowerPoint, ele propõe um debate sobre os pontos-chave, como os obstáculos internos e externos e o cumprimento dos prazos, entre outros, pois sabe que, muitas vezes, o presidente-executivo está em condições de solucionar problemas e eliminar barreiras que, para os responsáveis pela iniciativa, seriam intransponíveis.

### Futuro suspenso

O objetivo que Immelt anunciou aos acionistas no início de 2005 era ambicioso. Alcançar um crescimento orgânico de 8% anuais é como criar, ano após ano, uma nova empresa com o volume de vendas da Nike. Ele cumpriu sua promessa nos três últimos exercícios, passando de receitas de US\$ 136,58 bilhões em 2005 a US\$ 172,74 bilhões em 2007. No mesmo período, os lucros aumentaram de US\$ 16,72 bilhões para US\$ 22,2 bilhões.

Entretanto, Wall Street ainda não deu seu aval a Immelt: o preço da ação está bem mais baixo do que quando ele assumiu (US\$ 40 no início de setembro de 2001 *versus* US\$ 29,66 em meados de agosto de 2008). Uma vez que, quanto maior o tamanho de uma corporação, mais difícil fica sustentar um ritmo alto de crescimento, alguns observadores aconselham dividi-la em empresas menores, ágeis e administráveis. Por outro lado, a recente crise financeira nos Estados Unidos complicou ainda mais a situação, porque arranhou diretamente o negócio de serviços financeiros da GE e fez com que, pela primeira vez em décadas, não fossem cumpridas suas expectativas de crescimento (no primeiro trimestre deste ano).

Até os mais críticos são otimistas, contudo, porque o mercado confia na cultura GE –uma cultura geradora de líderes capazes de driblar tormentas, como vem ocorrendo sistematicamente nos últimos 129 anos. ●

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