

Jack e as Pessoas

Antônio Lourenço Jr.

Ninguém no mundo dos negócios dos EUA (ou do mundo?) foi mais bem sucedido em promover melhorias onde jamais se acreditaria haver possibilidades nas últimas duas décadas que Jack Welch. Sob o comando dele a **General Electric** se transformou na organização mais competitiva, admirada, espionada, estudada, copiada, por muitos odiada e invejada do mundo. Jack deixou a GE com 420 mil funcionários (o dobro de empregos que *destruiu*-para a infelicidade dos críticos) um faturamento de quase 100 bilhões de dólares e um lucro líquido anual de 10 bilhões. Isto não foi fácil. Ele construiu a GE à sua maneira, e não o contrário. Geralmente as "revoluções" começam na base, a da GE não, começou por ele Jack.

O grande objetivo deste líder empresarial era fazer com que uma organização de 229 mil funcionários, altamente lucrativa tivesse a velocidade e simplicidade de uma pequena empresa, ou melhor de uma "mercearia". E para iniciar a reinvenção da GE ele se apoiou em sua visão sobre o que deveria ser o futuro da GE-das organizações que quisessem sobreviver nas décadas seguintes. Ele a apresentou aos acionistas em seus primeiros meses de empresa: "*Ser a número 1 ou número 2 em todos os seus negócios*". Sob a forma de três círculos, ele realmente fez o que muitos sonham em fazer, institucionalizou de forma concreta e efetiva a sua visão.

Nos primeiros anos a estratégia "nº 1 ou nº 2" gerou muitas iniciativas. Em cinco anos, uma em cada quatro pessoas, saíria da folha de

pagamentos da GE, no total de 118 mil indivíduos. E mesmo assim pensa hoje que demorou muito para agir: "esperei muito tempo para desmontar o *staff* da sede corporativa, mantendo na folha de pagamento economistas, profissionais de marketing, estrategistas e burocratas por muito mais tempo do que o necessário"¹.

Work-out gerando empowerment

Embora fosse crucial o processo de reengenharia no início da década de 80, algo precisava ser feito para que a organização continuasse a caminhar rumo a seus objetivos. Jack sabia que a solução para a maioria dos problemas do dia-a-dia da GE estava na cabeça de seus empregados. Mas para trazer tudo isto à tona, era preciso desenvolver um meio de liberar a energia, a inteligência e autoconfiança de seus colaboradores. Era preciso dotar-lhes do sentimento de que eram donos de sua própria unidade e não simplesmente engrenagens esquecidas de uma máquina sem personalidade² - nascia o *work-out*.

Em linhas gerais, o programa consistia em sessões para a solução de problemas dos mais diversos tipos, das mais variadas unidades, onde a efetiva participação de líderes e empregados era a premissa básica. Os alvos a serem atingidos com a prática do *work-out* eram: reduzir a burocracia; aperfeiçoar os processos organizacionais; reduzir as fronteiras verticais; derrubar barreiras intra-organizacionais; desenvolver parcerias com os clientes; desenvolver outras parcerias.

A melhoria da produtividade, eliminação de tarefas inúteis e a satisfação dos funcionários por não mais terem de executar tais atividades foram reconhecidas pela empresa como os grandes benefícios obtidos com o programa- eles responderam Jack a altura.

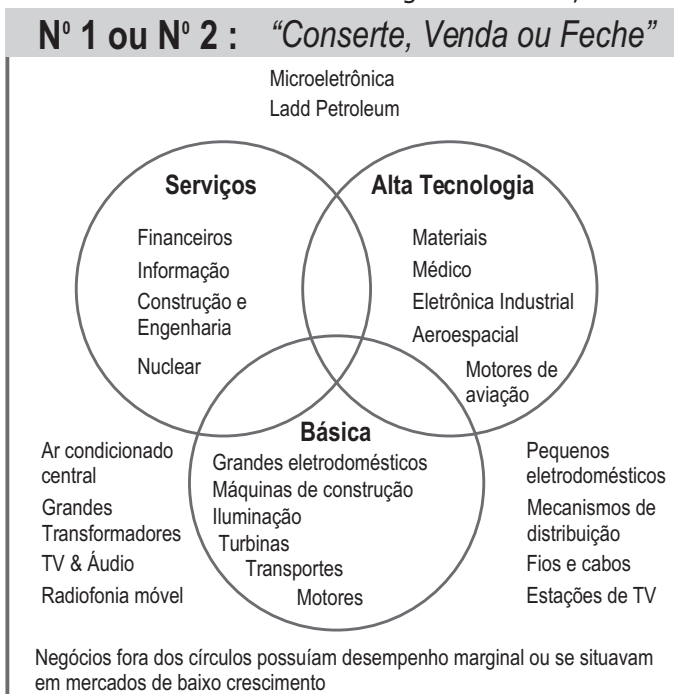
Que fiquem os melhores

No início da década de 90, Jack começou a falar abertamente sobre o tipo

de gerente que interessava à GE. Ele os classificou em quatro tipos:

Tipo 1 Este gerente cumpre com os compromissos e compartilha os valores da empresa eles têm futuro na GE;

Tipo 2 Não cumpre os compromissos e não



compartilham os valores da GE - eles terão que ir embora;

Tipo 3 Não cumpre com os compromissos mas compartilha com os valores - estes, têm chances;

Tipo 4 Cumpre os compromissos mas não atende os valores - estes, os mais difíceis de lidar.

Para simplificar, ao final de 1990 ele falou menos destes 4 tipos e mais sobre 3 outros grupos de pessoas:

Pessoas A São aquelas cheias de paixão, capazes de empolgar a todos que estão ao seu redor, elas possuem os 4E's da liderança da GE: "níveis altos de **energia**; capacidade de **energizar**; **espírito agressivo** para tomar decisões; persistência para **executar** e cumprir suas metas".

Pessoas B Aquelas que ainda poderiam tornar-se um A ;

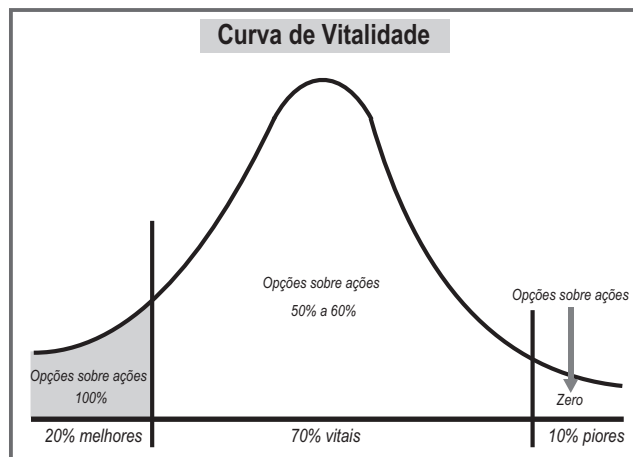
Pessoas C Aquelas que deveriam deixar a empresa.

Não se trata apenas de rotular pessoas como muitos imaginam. Para ser a N^o 1 ou N^o 2 é preciso ter profissionais também N^o 1 ou 2 - de novo, esta coisa de visão. Na GE, as pessoas são avaliadas a todo momento, em todos os tipos de situação e em todos os locais. Esta é a essência da empresa : o foco em pessoas. A busca pela maneira ideal de se atrair e reter os melhores talentos sempre foi a maior obsessão do grande executivo do século. A GE foi pioneira no uso das avaliações 360° e com ela, por determinado tempo, também colheu bons frutos. Mas a metodologia atual

utilizada para a diferenciação e tomada de decisão, em relação às pessoas, se constitui na Curva de Vitalidade.

A sessão C e a Curva de Vitalidade

Em todo o mês de abril de cada ano, Jack percorria por cerca de 20 dias as unidades da GE. Objetivo: avaliar e assegurar de que os melhores gerentes fossem adequadamente encorajados e remunerados. Era despendido muito tempo na busca incessante em diferenciar pessoas. Por que? Porque ele compreende a variabilidade. Nos processos industriais, tenta-se diminuir a variação. Em se tratando de gente, a variação é tudo. Nestas



sessões, Jack ouvia atentamente as razões apresentadas pelos líderes de negócios no tocante à classificação de seu pessoal em A, B e C. É obrigatório que cada líder posicione 20% do seu efetivo em A, 70% em B e 10% em C. Perdeu-se muitos astros mas, segundo Welch, o processo aumenta drasticamente as chances de construir uma equipe de talentos. É assim que se desenvolve, ano após ano, grandes organizações.

“Quem faz as coisas acontecer são pessoas de carne e osso, não cargos, títulos ou postos organizacionais. Quer mudar alguma coisa? Coloque no comando uma pessoa com suas paixões, interesses familiares, pessoais, e não um currículo brilhante”

Jack Welch

*PhD em Engenharia Química
Chairman da General Electric*

A Curva de Vitalidade funciona porque a cultura do desempenho, com *feedback* franco foi construída por décadas na organização. A franqueza e honestidade se tornaram a base desta cultura. É fácil enquadrar as pessoas na Curva quando se inicia o processo ou quando um líder novato a utiliza pela primeira vez. Mas com o passar dos anos as coisas vão se tornando mais complicadas, não impossíveis - os 10% sempre aparecem, afinal de contas eles têm de ir embora.

"Há quem considere brutal ou cruel remover os 10% piores a cada ano. Não é. O que considero brutal é a falsa amabilidade, ou seja, manter na organização pessoas sem condições de prosperar e

crescer. Crueldade maior é retardar a decisão até que a pessoa esteja no meio ou no fim de uma carreira que nunca foi dela"³.

Notas

1. Em 1993 a IBM perdeu dinheiro pelo segundo ano consecutivo e foram demitidos cerca de 117000 empregados. Lou Gerstner foi contratado para resolver a situação e no mesmo ano demitiu mais 35000 funcionários. O Brasileiro que comanda a japonesa Nissan, em seu primeiro ano de gestão demitiu 9.000 trabalhadores e fechou 5 fábricas (a maioria de alta produtividade). Ver também : Welch, J., *Jack Definitivo* (Rio de Janeiro, Campus, 2001).

2. Slater, R., *Guia Prático do Estilo Jack Welch* (São Paulo, Negócio, 2000).

3. Revista Veja, n.36, abril de 2001