

A vida corporativa como ela é

Para o escritor Max Gehringer, demais áreas das organizações têm dificuldades em assumir sua "porção RH"

Entrevista a Paulo Jobaili



Foto: Ronaldo Kestel/Alpina

Se alguém no futuro quiser entender como se caracterizava o ambiente corporativo nos anos 90 e nas primeiras décadas do terceiro milênio, poderá fazê-lo de várias maneiras. Mas talvez uma das mais interessantes e divertidas será ler os textos de Max Gehringer, um dos cronistas mais astutos do mundo do trabalho. Não por acaso, é o especialista eleito pela **BPmagazine** para dar o seu recado aos leitores na principal entrevista da edição. Seus textos resultam de uma visão aguçada, talvez pela capacidade de observar as coisas por ângulos diferentes. É justamente essa sutileza, que diferencia a voz corrente da busca por diferenciais e pela evolução no seu sentido mais amplo, que a revista vem trazendo ao longo das 13 edições, esta, a 14ª. Mais do que entender do próprio negócio e saber lucrar com ele, acreditamos na importância de compreender a essência

humana, suas potencialidades e limitações, e na constante preocupação com o aprimoramento do conhecimento dos meandros do mundo corporativo. Gehringer, a propósito, teve uma trajetória que lhe permite essa visão panorâmica. Entrou para o mundo corporativo como office-boy da Cica, em Jundiaí (embora na época o nome do cargo fosse "aprendiz de arquivista") e chegou à presidência de empresas como PepsiCola e Pullman/Plus Vita. Continua frequentando empresas, só que agora fazendo palestras. Assina uma coluna na revista **Época**, é autor de oito livros sobre o universo corporativo, entre eles, **Pergunte ao Max** (Editora Globo). Na entrevista, Gehringer aborda temas que a **BPmagazine** considera fundamentais para a reflexão do empresário, como liderança, criatividade, discurso e prática nas empresas, e a função de RH nas organizações.

Gehringer: visão aguçada sobre o mundo corporativo e capacidade de observar por diferentes ângulos

A liderança numa organização realmente é imprescindível ou há uma certa mistificação em torno do tema?

Quando nós passeamos pela História, sempre acabamos trombando com uma verdade óbvia: todas as grandes conquistas da humanidade sempre dependeram da existência de um líder. Para constatar isso na prática, basta folhear uma enciclopédia: são os líderes – militares, intelectuais ou religiosos – que enchem a maior parte de suas páginas. De certa forma, o que hoje chamamos de “liderança” em uma empresa é o somatório dessas três variantes. O bom líder é aquele que sabe adequar suas ações a três momentos diferentes: o de agir com determinação e dar as ordens claras a seus subordinados (o militar), o de traçar estratégias vencedoras (o intelectual) e o de motivar seu grupo por meio de palavras e ações que inspirem confiança (o religioso).

Mas, nesse grupo, há também os falsos líderes.

Aos montes. As enciclopédias estão coalhadas de líderes que arruinaram seus países e seus seguidores. Mas essa distinção entre o “bom” e o “mau” líder nem sempre é tão clara assim. Um exemplo clássico foi [o ditador italiano Benito] Mussolini. As novas gerações prova-

velmente definiriam Mussolini como um paranóico egocêntrico, o que ele realmente era, mas na época a opinião geral sobre ele era a oposta: Mussolini era visto como um grande nacionalista e um ótimo estadista. E isso não era só na Itália, não. Era aqui no Brasil também. Tanto que o time do Palestra Itália só mudou o nome para Palmeiras em 1942, quatro anos depois de a Segunda Guerra Mundial ter começado. E quem hoje ouvir o hino fascista, a “Giovinezza”, vai ficar com aquela impressão de que conhece a música. É que o hino do São Paulo Futebol Clube, composto em 1935, tem vários acordes da “Giovinezza”, além de andamento melódico muito semelhante. E o São Paulo foi fundado pela elite paulistana da época. Mussolini e o fascismo foram, portanto, referências positivas para gente muito esclarecida. Em uma empresa, tanto é obrigação de um bom líder saber escolher seus subordinados, quanto é obrigação de um subordinado perceber quando está diante de um megalomaníaco que pode destruir sua carreira.

O pesquisador alemão Bukhard Sievers diz que “liderança é a perpetuação da imaturidade”, e que líderes inibem a capacidade de análise e iniciativa dos liderados. O senhor acha

O bom líder na empresa é o que sabe adequar suas ações ao somatório de três variantes – militar, intelectual e religioso

que isso pode acontecer? A propósito, existe algo que diferencie o líder de hoje nas organizações daquele de duas ou três décadas atrás? Por outro lado, existem características imutáveis da liderança?

Filosoficamente, não há como discordar de Herr Sievers. Mas imagine uma empresa onde só haja líderes. Seria como um time de futebol no qual cada jogador pode executar a função que bem entender sem se preocupar com a tática coletiva. Por mais talento que um time assim possa juntar em seu quadro, ele acabará sendo derrotado por um adversário menos talentoso, porém mais organizado. Nas empresas, o que está mudando – ainda bem – é o grau de liberdade dado aos subordinados. Há trinta anos, a regra era a obediência absoluta: uma ordem superior tinha de ser acatada mesmo que o subordinado não tivesse a mínima idéia de suas conseqüências. Hoje, os líderes estão mais democráticos. Ouvem

sugestões, ponderam, incentivam o grupo a pensar por conta própria, tentam obter um consenso. Quer dizer, a liderança deixou de ser baseada na força para ser alicerçada no respeito. É claro que muitos leitores irão dizer: "Então meu chefe ainda está vivendo na Idade da Pedra e não percebeu". É verdade. O mundo corporativo não progride de forma equilibrada e ainda há empresas em que o capataz é mais valorizado que o líder ponderado. Mas, embora os capatazes discordem, o futuro não lhes pertence: eles são uma espécie em extinção.

O mundo corporativo não progride de forma equilibrada. Ainda há empresas em que o capataz é mais valorizado que o líder ponderado

Nas empresas, o discurso mais recorrente nos últimos anos é o de que "gente é que faz a diferença". Como o senhor analisa essa afirmação?

Ela é verdadeira, porque, de todos os fatores que movem uma organização, o fator humano é o mais aleatório. Em termos bem simples, "fazer a diferença" é dar tudo de si e mais um pouco no desempenho da própria função. Por exemplo, encontrar maneiras mais rápidas, mais práticas ou menos custosas de executar uma tarefa rotineira.

Isso é muito positivo. Mas há empresas que se empolgam em seu discurso e aí passam aos funcionários a impressão de que "fazer a diferença" significa invadir outros setores e dar palpites fora de seu campo de especialização. Isso leva o funcionário a imaginar que sua área de atuação pode ser expandida sem limites. E, quando ele descobre que não pode, se frustra e aí "faz a diferença" ao contrário: desmotiva-se e começa a produzir menos do que poderia.

Dos discursos, frases de efeito e demais chavões ventilados no ambiente corporativo, qual o senhor considera o mais furado? Teria alguma história interessante sobre isso?

Ah, tem uma que me dá arrepios: "O funcionário é o nosso ativo mais importante". Porque, no caso, "o funcionário" parece se referir a cada pessoa, individualmente, quando na verdade é um coletivo para "todos os empregados". Na vida real, os funcionários são mesmo um ativo valioso, mas, como qualquer outro ativo, eles também acabam sendo descartados sem dó quando a situação exige. E eu entendi a crueldade por trás da frase porque trabalhei em uma empresa que a utilizava a torto e a direito. No dia em que tivemos de fazer um corte de pessoal, um dos demitidos me confrontou: "Mas vocês não disseram que EU sou o ativo mais importante aqui da empresa?". E eu tive de

responder para ele, com toda a sinceridade: "Você, não. Vocês, como um todo". E só aí percebi que o "você", embora parecesse singular, estava no plural. E abandonamos definitivamente a frase. Além de inócua, ela era falsa.

O senhor acha que RH tem desempenhado o papel que poderia ou deveria nas empresas?

RH nasceu da incompetência das outras áreas para administrar os conflitos relacionados com pessoas. Foi a mesma coisa que aconteceu, só que pelo lado técnico, com o controle de qualidade. Há 50 anos, o CQ não existia, porque a qualidade não tinha a importância que tem hoje. Mas, na década de 50, o consumidor começou a ficar mais exigente – ou mais esperto – e passou a demandar uma qualidade consistente. Só que aí, como o pessoal da produção se mostrou incapaz de "agregar" essa nova responsabilidade às suas tarefas usuais, foi preciso criar o CQ, cuja função era definir padrões, fazer medições periódicas, elaborar gráficos, analisar amostras e determinar ao operador os ajustes a serem feitos nos equipamentos. Nos últimos anos, em uma medida que muitas empresas anunciaram como "inovadora", o CQ foi sendo gradativamente devolvido ao operador. Isto é, a função se extinguiu no momento em que o operador adquiriu a consciência de que controlar a qualidade fazia parte de seu trabalho. A