

BRIGAS NUNCA MAIS

BIANCO, Graciela. Brigas nunca mais. HSM MANAGEMENT, ano 2, n.14, p.20-4, mai/jun. 1999.

RESUMO: As conversas de canto de sala que se ouve em qualquer empresa pode mostrar e gerar discussões intermináveis sobre capacidade de gerenciamento neste final de milênio. Se não houver união “ entre os executivos seniores: que não tem a mínima idéia sobre tecnologia e estão perigosamente fora de sintonia com os mercados e a tropa da rapaziada: os internautas sabe-tudo que não conseguem nem administrar a própria vida, quanto mais uma empresa”, a situação pode complicar.

Aqui é apresentada a história de quatro líderes – dois mais velhos e dois mais jovens –que resolveram celebrar a paz com os funcionários de outras gerações, cada um a sua maneira.

PALAVRAS-CHAVE : Gerência - Liderança - Conflito de gerações

iVillage: liderança radical

A iVillage, uma das comunidades on-line de crescimento mais rápido da Internet, é, em resumo, uma organização dirigida por quarentões onde os de 20 fazem a maior parte do trabalho. Esse abismo entre gerações vem sendo uma fonte de inovação, mas também de desapontamento.

A experiência é importante: uma das razões do rápido crescimento da iVillage é a bagagem de suas fundadoras. Candice Carpenter, de 46 anos, presidente e CEO da iVillage, já foi vice-presidente de marketing da American Express, presidente da Time-Life Video and Television e presidente do Q2, canal de TV de home shopping criado por Barry Diller. Nancy Evans, de 48 anos, co-fundadora da empresa, foi a primeira editora da Family Life, ex presidente e diretora da Doubleday e ex-diretora chefe do Clube do Livro do mês. As credenciais das duas ajudaram a iVillage a levantar US\$ 67 milhões com investidores e construir uma comunidade on-line que gera mais de 66 milhões de visitas por mês.

Mas a juventude também é importante. Em setembro de 1995 quando Carpenter e Evans fundaram a empresa, elas sabiam que o recrutamento de jovens de valor era um desafio.”Precisávamos de um gradro jovem, com pessoas que tivessem essa mídia nas veias”, lembra Carpenter. E elas conseguiram: quase metade das 210 pessoas da empresa nasceu depois de 1968.

O “conflito de gerações” na iVillage teve início há cerca de um ano, depois que a empresa começou a tomar forma, quando carpenter e Evans decidiram reposicionar a iVillage. A empresa dedicava-se então a criação de comunidades on-line em que as pessoas podiam discutir “as”untos da vida”, como paternidade, trabalho e carreira. No entanto, quanto mais observavam a Internet, menos aprovavam seu negócio -os-sites de chet voltados para conteúdo não estavam dando certo. Nesse período, elas puderam notar também que 85% dos usuários da iVillage eram mulheres. Uma surpresa, e uma excelente oportunidade de mercado.

Assim, a empresa se transformou na “ iVillage, The Women’s network”(a rede das mulheres). A reformulação fez sucesso tanto com os investidores quanto com os usuários, e

as visitas aumentaram de 9 milhões, em junho de 1996, para 41 milhões, um ano depois. Mas as mudanças também desencadearam ressentimentos entre vários funcionários. “Algumas pessoas tinham zelo messiânico pela orientação antiga” diz Carpenter. Um jovem executivo, por exemplo, começou a criticar as fundadoras, assim como a decisão de reposicionar iVillage, diante dos candidatos a emprego que ele entrevistava.

Carpenter e Evans aproveitaram a situação para reformular a organização. Afastaram dez de seus altos funcionários – todos de 20 a 30 e poucos anos – e os substituíram por profissionais mais maduros e experientes, que tinham uma sintonia maior com os valores das fundadoras. Também redefiniram seu relacionamento com os jovens que ficaram, oferecendo aos mais promissores um novo acordo: “Mostrem-nos suas condições para permanecer na empresa e nós lhes mostraremos como se tornar homens e mulheres de negócios”.

Na opinião de Carpenter, um profissional que “só fica rodando por aí vai conseguir apenas cometer erros”. Assim ela deu início a um programa intenso, mas informal, que chama de “mentor radical”. O programa “mentor radical” da iVillage é mais exigente e menos estruturado do que os programas tradicionais de supervisão. De tempos em tempos, Carpenter e Evans escolhem uma estrela em ascensão para orientar. Isso significa almoços, reuniões fechadas, telefonemas ocasionais tarde da noite. Mais do que isso, elas fornecem ao funcionário feedback direto, consistente e tremendamente honesto. “As pessoas não crescem se você for mole com elas”, diz Carpenter.

De fato, Carpenter gosta de comparar a si e a Evans com sargentos no comando de um campo de treinamento de recrutas. Seu foco está nas grandes questões: como se separam reclamações pessoais de assuntos da empresa? Como se escolhe dentre potenciais parceiros de negócios? “Se você for um grande ‘mentor radical’, as pessoas nunca esquecerão o que você fez por elas”, garante Carpenter. Para ela a função de um mentor radical é “fazer as pessoas andar mais depressa do que elas desejam, mas o crescimento acelerado dói”.

Hoje Carpenter se diz satisfeita com a cultura que está sendo criada na iVillage. Ela diz que muitos funcionários jovens agora nutrem o tipo de lealdade à empresa que Carpenter sentia por suas antigas empresas. “As pessoas encaram melhor nossa idade. Descobriram que podemos oferecer um ponto de vista a mais sobre os assuntos”, diz ela.

Philips Mobile Computing Group: quem é o chefe?

Quando Tony Fadell chega ao escritório, dispara um alarme. Literalmente. Perto da porta de sua sala, duas luzes vermelhas piscam, indicando que o chefe entrou no prédio. Fadell é executivo-chefe da área técnica da Philips Mobile Computing Group, uma ágil subsidiária da gigante holandesa. Também é o visionário por trás do PC Velo portátil e do PC Nino de mão, produtos inovadores destinados a concorrer em um dos setores mais quentes da computação pessoal: os assistentes pessoais digitais.

O mais intrigante sobre Fadell não é o fato de ele liderar uma empresa ágil dentro de uma empresa lenta. É o fato de liderar uma empresa com pessoas mais velhas do que ele e estar se tornando um líder melhor durante esse processo. “As pessoas que trabalham para mim não me convidam para almoçar, porque eu sou o diretor”, diz Fadell. “E as pessoas do meu nível não conseguem aceitar o fato de eu ser tão jovem. Eu acho que assusto muita gente”.

Admirável mesmo é o fato de Fadell, um modelo de contestação às regras, trabalhar na Philips. Aos 22 anos, recém-formado na University of Michigan, Fadell foi trabalhar na General Magic, na época uma das mais glamourosas empresas jovens do Vale do Sicílio. Começou como técnico de diagnóstico de software e chegou a arquiteto-chefe de sistemas.

As ambições da General Magic não conseguiram, entretanto, salvar seus produtos do fracasso. Fadell achou que sabia o porquê e, aos 26 anos, elaborou um plano para uma nova geração de computadores de mão e os ofereceu à Philips. A empresa levou 48 horas para contratá-lo.

Fadell levou menos tempo ainda para perceber o que havia feito. Primeiro, passou por um programa de orientação da empresa, que incluía um teste obrigatório contra drogas. “Era algo muito opressivo”, recorda. Depois, deparou com um escritório pequeno, escuro e úmido. E pensou: “O que estou fazendo aqui?”

Com apenas 26 anos de idade, Fadell já era um alto executivo. “Eu era muito arrogante”, conta. “Sempre estava certo. Não admitia a possibilidade de estar errado. E questionava a orientação da empresa o tempo todo. Enfim, um ‘sabe-tudo’, que falava alto, era mal-educado e bitolado”.

Hoje, depois de cinco anos, a Philips assimilou a presença de Fadell. Como condição para se integrar à organização, ele exigiu que sua equipe pudesse operar como uma nova empresa, e a Mobile Computing Group ganhou um prédio próprio, com paredes pintadas de amarelo e roxo. Mas o impacto de sua presença foi além das questões de estilo. Ele demitiu vários funcionários mais velhos que não o aceitavam como chefe e montou um departamento próprio de RH, com um novo programa de orientação.

E quanto ao impacto da Philips sobre o jovem astro? Segundo ele, foi surpreendentemente profundo. A parte mais difícil foi mudar o estilo pessoal, fazer a transição de um novato audacioso para um líder responsável. “Eu contratava as pessoas e dizia: Você tem de fazer as coisas desta maneira. Eu não liderava, dava ordens. Se as pessoas não fizessem as coisas a meu modo, eu ficava louco. Levei alguns meses para perceber que estava destruindo a equipe”, diz Fadell.

Os colegas mais velhos de Fadell admitem que ele progrediu muito, mas dizem que ainda tem um longo caminho para percorrer. “Há muitas pessoas aqui, mesmo os jovens, que não compartilham o estilo urgente e vigoroso do Tony”, diz Alan Soucy, de 43 anos, gerente-geral do Mobile Computing. “Um de seus desafios é motivar as pessoas que precisam de um ambiente tranquilo e previsível para trabalhar”. Fadell não ignora as críticas. “O pessoal mais velho daqui me ajudou a ser mais tolerante com os diferentes modos de trabalhar. É uma questão de me tornar emocionalmente mais maduro”, afirma.

SONY ONLINE ENTERTAINMENT: mais energia

Os jovens programadores estavam trabalhando 24 horas por dia há semanas. A Sony planejava para breve o lançamento da The Station, sua rede de entretenimento on-line, já com seis meses de atraso. Mas o software ainda tinha problemas. Mark Benerofe, de 39 anos, executivo senior encarregado do lançamento, temia que mais atrasos fizessem a Sony perder a fé. Mas ele estava preocupado também com o fato dos programadores estarem prestes a “quebrar”.

Benerofe decidiu, então, virar a próxima noite. Pediu a seu diretor de sistemas de operações, Mark Kortekaas, de 29 anos, alguns conselhos técnicos e mandou toda a equipe para casa. Arrumou um saco de dormir e um despertador e passou a noite toda monitorando os servidores que vinham dando pau. A atitude de Benerofe provou para seu pessoal - praticamente todos com 20 poucos anos -, que ele não era um desses executivos de meia-idade, de terno, desatualizados e sem a mínima idéia do que é preciso para criar grandes produtos para a Internet.

Um dos maiores desafios enfrentados pelos altos executivos de empresas de ritmo acelerado - repletas de gente jovem é conseguir dar um rumo sem esmagar a autonomia da

equipe. “se há uma coisa que eu aprendi da cultura jovem é que jogar o jogo da hierarquia é burrice”, define Benerofe. “Você deve compartilhar conhecimentos. E tem de fazer por merecer suas divisas, mostrando que possui cinco vezes mais energia do que qualquer um”.

Pode parecer estranho que um executivo de 39 anos de idade tenha de fazer por merecer suas divisas. Principalmente um executivo como Benerofe, que passou a maior parte da carreira como garoto-prodígio: um dos mais jovens produtores executivos da CNN, o mais jovem diretor da Prodigy e um gerente vigoroso na Microsoft, onde iniciou a parceria MSNBC.

Parte do segredo de Benerofe é reconhecer a importância de um estilo de trabalho informal para as pessoas a sua volta. A The Station, um dos sites de games e entretenimento mais populares da Internet, fica dentro da Sony Online Entertainment, que faz parte de um dos maiores conglomerados mundiais de entretenimento. No entanto, ele dirige a unidade como pequena empresa. Ele ignora, por exemplo, as regras da empresa sobre horas de trabalho, férias e ausência por doença. “As pessoas me bipam às 2 da manhã quando um servidor dá pau”, diz David Berk, 26, engenheiro de sistemas. “Se o Mark achasse que eu deveria estar aqui cedinho no dia seguinte, eu não trabalhava aqui.”

O papel mais importante de Benerofe, no entanto, é servir de amortecedor e defensor de idéias, ou seja, resistir às más idéias de cima e comemorar os grandes desempenhos vindos de baixo. E, ao mesmo tempo, Benerofe faz questão de se certificar de que sua equipe tenha bastante visibilidade dentro da organização.

i-TRAFFIC : ser diferente

Era uma tarefa comum: a i-traffic, agência de marketing on-line de rápido crescimento, tinha uma sala de reuniões que precisava de uma pintura. Mas Scott Heiferman, de 26 anos, fundador e CEO da empresa, jurara que essa jovem empresa nunca seria uma empresa comum. Então, ele teve uma idéia. Cinco novatos começariam a trabalhar dentro de alguns dias. Por que não deixar que eles pintassem a sala?.

“Eu achei que seria uma ótima maneira de transmitir nossa mensagem”, diz Heiferman, uma pessoa intensa e irrequieta que se descreve como um fanático por computador. “Nós juntaríamos os novos contratados e lhes daríamos um pincel, para que eles deixassem sua marca na empresa. “Não queremos que as pessoas aqui façam as coisas da maneira que faziam em outros lugares”. Seus dois sócios -dez anos mais velhos do que Heiferman --- acharam que alguma coisa estava errada com seu colega. “Não deveríamos contratar um profissional?”, disse, preocupado, Peter Meluso, de 38 anos, diretor-chefe de serviços da i-traffic. Afinal, as instalações da empresa no SoHo tinham paredes com 5 metros de pé-direito. Mas Heiferman já havia comprado a tinta laranja- vivo, como o logotipo da empresa. Então, chegou-se a um acordo: por motivo de segurança, os novos funcionários não usariam escada; pintariam apenas até onde conseguissem alcançar.

Alguns dias mais tarde, um impaciente veterano da i-traffic acabou pintando o restante da parede sozinho. No entanto, durante meses, a lembrança da parede pintada pela metade persistia. Era um pequeno lembrete do desafio com que as duas gerações existentes na empresa deparavam todos os dias.

Scott Heiferman sempre fez as coisas de maneira diferente. Em 1994, logo após graduar-se na University of Iowa, ele trabalhou na Sony Electronics, onde ajudou a construir alguns dos primeiros websites da empresa e foi pioneiro no comércio na Internet. Na época, chegou a inventar um cargo novo, desbravador de marketing interativo, para definir sua função.

Atualmente, a i-traffic é um sucesso absoluto. A empresa tem mais de 70 funcionários, faturamento anual de cerca de US\$ 5 milhões e uma clientela que inclui a Disney Online,

CDNow e Eddie Bauer. E o sucesso veio rápido. Heiferman lançou a i-traffic em fevereiro de 1995 com sede em um apartamento apertado em Astoria, Nova York. Em poucos meses, ele contabilizava clientes ávidos, uma imprensa pródiga em elogios e uma forte suspeita de que estava enrascado. “Eu estava brincando”, conta. “Não sabia o que estava fazendo”.

Foi quando chegaram os mais velhos: Ed Dintrone e Peter Meluso. Dintrone, de 37 anos, diretor-chefe da i-traffic, passou oito anos na Bates USA, onde ocupou cargos de compra de mídia e gerenciamento de contas. Meluso, diretor-chefe de serviços e ex-chefe de Dintrone, passou nove anos na DeWitt Media e trabalhou também na Backer & Spielvogel e na Grey Advertising. Com vasta experiência em agências de publicidade, ambos sabiam criar processos, controlar custos e cumprir prazos. Tudo de que a i-traffic precisava, e deixava Heiferman louco.

Os recém-chegados tinham profundas diferenças filosóficas com seu jovem sócio, e essas diferenças permeavam cada decisão. Meluso e Dintrone “vinham do mundo das agências de publicidade tradicionais”, diz Heiferman “onde as pessoas suplicavam para entrar no setor e eram tratadas como lixo. Eu vim de um mundo em que os jovens talentosos possuem muitas opções”. Meluso tinha suas apreensões: “nós já discutimos sobre coisas tão básicas que às vezes não acredito que ainda consigamos conversar”.

Algumas dessas diferenças filosóficas envolviam questões de estilo, como conduta profissional no ambiente de trabalho. Heiferman é um “estudioso da vida” em organizações e entende o poder dos símbolos. Ele acredita que a maneira como as pessoas se comportam no trabalho --o que vestem, como falam -- determina como uma empresa se comporta no mercado.

Durante uma série de reuniões para discutir a necessidade de ser “mais científicos” no marketing na Internet, Heiferman insistiu em que todos -inclusive os três sócios - usassem aventais brancos de laboratório. “Eu queria reforçar que, se usássemos azul em vez de vermelho num banner era porque tínhamos testado e verificado que o azul dá melhor resultado”, diz Heiferman. Dintrone achou a idéia muito ‘sentimentalóide’; Meluso achava que os custos eram muito altos. “Na verdade foi muito divertido”, diz Meluso.

Outras divergências envolviam políticas e procedimentos. Em 1996, Meluso pediu que Heiferman opinasse sobre o manual da empresa. Em resposta, Heiferman enviou um e-mail para todo o staff, que, dizia ele, constituía o manual da empresa. Tinha apenas uma frase: “Use o melhor de seu discernimento”. Meluso não gostou: e se um funcionário acusasse outro de assédio sexual? A falta de uma política não criaria problemas para a empresa? Durante mais de um ano, Heiferman não cedeu. A i-traffic nunca tivera política oficial sobre férias, licença médica ou horário de entrada. “Era uma questão de princípio para mim”, diz Heiferman. “Ambientes com menos regras geram mais idéias inovadoras”.

A situação se encaminhou para uma solução quando Meluso, responsável pelos assuntos de pessoal, contratou uma consultoria de recursos humanos. Ela advertiu que empresas com mais de 50 funcionários devem obedecer a uma série de regulamentações sobre o local de trabalho e igualdade de oportunidades, o que normalmente significa notificar as pessoas de seus direitos por escrito. Então, Heiferman e seus sócios chegaram a um acordo. O manual da empresa seria composto por dois documentos. Um cumpria as exigências legais e o outro estabeleceria a missão e os valores centrais.

Esse foi o primeiro de vários acordos que mudaram a dinâmica da i-traffic. No ano passado, por exemplo, Heiferman sugeriu que a empresa mudasse a maneira de cobrar dos clientes. Em lugar de honorários sobre comissões, ele propunha que a empresa recebesse uma porcentagem do dinheiro que o trabalho da i-traffic gerasse. A vinculação dos honorários a vendas, visitas a páginas ou outras medidas tangíveis, argumentava Heiferman, transmitiria a mensagem de que a i-traffic acredita em seu trabalho.

Meluso e Dintrone concordaram. A principal preocupação de ambos, no entanto, era assegurar que a empresa pagasse suas despesas básicas à medida que navegasse por essas águas nunca antes navegadas. Qual foi a solução? Cobrar dos clientes honorários mais baixos do que o normal e receber prêmios de desempenho por atingir quotas de vendas ou outras metas. Cerca de metade dos clientes da i-traffic aderiu ao novo sistema.

Para Heiferman, tudo isso significou também aprender a valorizar a experiência de seus sócios. “Estou convencido de que esta empresa teria fracassado, sem rumo, sem a minha visão”, diz ele. “Estou convencido também de que teríamos descarrilado se Ed e Pete não tivessem insistido em seus pontos de vista.”