

# Primeiro vamos demitir todos os gerentes

🔖 *Leia em 34 minutos*

Gary Hamel

DEZEMBRO 2011

---



(<http://hbrbr.com.br/primeiro-vamos-demitir-todos-os-gerentes/>)

---

## A GESTÃO É A ATIVIDADE MENOS EFICIENTE EM SUA ORGANIZAÇÃO.

Pense nas inúmeras horas que líderes de equipe, chefes de departamento e diretores dedicam a supervisionar o trabalho de outros. A maioria dos gerentes é trabalhadora; o problema não está neles. A ineficiência decorre de um modelo de gestão centralizada que é a um só tempo inconveniente e oneroso.

Uma hierarquia de gerentes é um encargo pesado para qualquer organização. Esse fardo assume várias formas. Primeiro, gerentes trazem um custo fixo — e, à medida que a organização cresce, o custo da gerência sobe tanto em termos absolutos como relativos. Uma organização pequena pode ter um gerente e dez funcionários; uma com 100 mil trabalhadores e a mesma amplitude administrativa (“span of control”) de 1 para 10 terá 11.111 gestores. Isso porque será preciso outros 1.111 gerentes para administrar os gerentes. Além disso, haverá centenas de funcionários em atividades ligadas à gestão, como finanças, recursos humanos e planejamento. Sua função é impedir que a organização desabe sob o peso da própria complexidade. Supondo que cada gerente ganhe o triplo do salário médio de um funcionário de nível inicial, custos diretos de gestão responderiam por 33% da folha de pagamento. Seja qual for o ângulo, a gestão custa caro.

Em segundo lugar, a hierarquia típica de gestão aumenta o risco de decisões grandes, calamitosas. À medida que decisões vão ficando maiores, cai o número de gente capaz de questionar o tomador de decisões. Arrogância, miopia e ingenuidade podem levar a falhas de julgamento em qualquer nível, mas o perigo é maior quando o poder de quem decide é, para todos os efeitos, incontestável. É só dar a alguém autoridade absoluta para que, cedo ou tarde, haja um erro de proporções descomunais. Um problema correlato é que gerentes com mais poder são os mais distantes da realidade na linha de frente. Volta e meia, decisões tomadas no cume do Olimpo se provam inviáveis lá embaixo, em campo.

Primeiro vamos demitir todos os gerentes

Terceiro, **P**or uma estrutura de gestão com vários níveis significa mais instâncias de aprovação e respostas mais lentas. Na ânsia de exercer autoridade, gerentes volta e meia entram, em vez de agilizar, a tomada de decisões. O viés é outro ônus. Numa hierarquia, o poder de aniquilar ou modificar uma nova ideia em geral é entregue a uma única pessoa, cujos interesses paroquiais podem distorcer decisões.

Há, por último, o custo da tirania. O problema não é o ocasional maníaco por controle, mas a estrutura hierárquica que sistematicamente nega poder a trabalhadores de nível inferior. Como consumidor, por exemplo, o leitor tem a liberdade de gastar US\$ 20 mil ou mais num carro novo; já como trabalhador provavelmente não tem autoridade para solicitar uma cadeira de US\$ 500 para o trabalho. Ao estreitar o escopo de autoridade de um indivíduo, cai também o incentivo para que sonhe, imagine e contribua.

### **Hierarquia versus mercado**

Não é de admirar que economistas há muito celebrem a capacidade de mercados de coordenar a atividade humana com pouco ou nenhum controle central. Mas um mercado tem limites. Como observaram economistas como Ronald Coase e Oliver Williamson, um mercado funciona bem quando necessidades de cada parte são simples, estáveis e fáceis de especificar — mas é menos eficaz quando interações são complexas. É difícil imaginar, por exemplo, como um mercado coordenaria com precisão o caleidoscópio de atividades no cerne de uma grande operação manufatureira movida a processos.

Daí precisarmos de empresas e gestores. Gerentes fazem o que o mercado não tem como fazer: amalgamar milhares de contribuições distintas num único produto ou serviço. Constituem o que o historiador Alfred D. Chandler Jr. chamou de “mão

visível". A desvantagem, porém, é que essa mão visível é ineficiente e, não raro, canhestra. **P**


Não seria espetacular se pudessemos atingir altos níveis de coordenação sem uma superestrutura supervisora? Não seria fantástico se pudessemos ter a liberdade e a flexibilidade de um mercado aberto com o controle e a coordenação de uma hierarquia bem coesa? Se pudessemos gerenciar sem gerentes.

Se espiar as entranhas de um projeto de software livre, o leitor poderia achar que está diante desse nirvana organizacional. Ali, vai encontrar centenas de programadores e poucos gerentes — ou nenhum, até. Num projeto open-source, no entanto, tarefas são modulares, voluntários trabalham de forma independente, interfaces são claramente definidas e não se esperam grandes avanços científicos. A coordenação é plug-and-play. Compare isso ao desafio que a Boeing enfrenta para criar um novo jato. Aqui, um vasto exército de especialistas precisa trabalhar lado a lado para resolver milhares de questões avançadíssimas de projeto e manufatura. Como descobriu a Boeing, terceirizar partes do desenvolvimento não torna menos absurda a coordenação. Um mercado não pode produzir um Dreamliner.

Significa que essas trocas são inescapáveis? Que não há como comprar coordenação e contr

ol

e sem pagar um imposto? Pode parecer que sim, já que a maioria de nós nunca vai ver uma empresa que seja altamente descentralizada e precisamente sincronizada.

**Além da **  
**velha gestão**

Primeiro vamos demitir todos os gerentes



Somos, todos, prisioneiros do que é conhecido. Muitas coisas — o primeiro iPhone, o mundo da magia de J.K. Rowling, o vestido de carne de Lady Gaga — eram difíceis de imaginar até toparmos com elas. Também é assim com organizações. É difícil imaginar uma empresa na qual...

- Ninguém tem chefe.
- Cada trabalhador negocia responsabilidades com os colegas.
- Qualquer um pode gastar dinheiro da empresa.
- Todo indivíduo é responsável pela aquisição das ferramentas necessárias ao desempenho de suas funções.
- Não há cargos nem promoções.
- Decisões salariais são tomadas pelos pares.

Soa impossível? Pois não é. Essas são, todas, características singulares de uma empresa de grande porte e uso intensivo de capital cujas gigantescas fábricas consomem centenas de toneladas de matéria-prima por hora, na qual dezenas de processos precisam ser mantidos dentro de rígidos limites e na qual 400 trabalhadores em tempo integral produzem mais de US\$ 700 milhões ao ano em receita. E essa empresa singular é uma líder mundial no respectivo mercado.

Aqui, provavelmente o leitor já está duvidando; eu duvidava. É por isso que, quando ouvi falar da Morning Star Company, fui logo agarrando a oportunidade de visitar uma das fábricas da empresa no Vale de San Joaquin, na Califórnia.

Em certas partes do mundo, quem já comeu pizza, colocou ketchup no hambúrguer ou despejou molho no espaguete provavelmente consumiu um produto da empresa. Com sede em Woodland, perto de Sacramento, a Morning Star é a maior processadora de tomate do mundo, respondendo por entre 25% e 30% do tomate processado todo ano nos Estados Unidos.

A empresa foi fundada em 1970 como uma transportadora de tomate por Chris Rufer — então cursando o MBA na UCLA —, que ainda é seu presidente. Hoje, a Morning Star tem três grandes fábricas que processam o fruto de acordo com centenas de receitas ligeiramente distintas de clientes. Além de produtos a granel, a empresa produz tomates enlatados destinados a supermercados e empresas de food service. Inclui, também, uma transportadora que movimenta mais de dois milhões de toneladas de tomate ao ano e uma empresa para operações de colheita.

Nos últimos 20 anos, o volume, a receita e o lucro da Morning Star cresceram a um ritmo de dois dígitos, diz Rufer. O setor, por sua vez, cresceu à média de 1% ao ano. Empresa de capital fechado, a Morning Star não divulga resultados financeiros, mas me disseram que o financiamento de praticamente todo esse crescimento veio de fontes internas, o que sugere que a empresa é altamente rentável. Com base em seus próprios dados de benchmarking, a Morning Star calcula ser a processadora de tomate mais eficiente do mundo.

A Morning Star é uma “positive deviant”; é, aliás, uma das empresas mais maravilhosamente atípicas que já encontrei. Ali, trabalhadores (“colegas”, no jargão da casa) têm uma autonomia absurda e mesmo assim trabalham juntos como membros de uma trupe de dança altamente coreografada. Ao esmiuçar princípios e práticas na base do modelo singular de gestão da empresa, podemos aprender como seria possível eludir — ou pelo menos reduzir — o ônus da gerência.

## Por dentro do modelo da Morning Star

A meta da Morning Star, segundo sua visão organizacional, é criar uma empresa na qual todos os membros da equipe “sejam profissionais que se gerenciem sozinhos, promovendo a comunicação e a coordenação de suas atividades com colegas, clientes, fornecedores e demais atores do setor, sem receber ordens de outros”.

 clique para ampliar

([http://stage.hbrbr.com.br:8080/sites/default/files/pictures/hammel\\_box2.jpg](http://stage.hbrbr.com.br:8080/sites/default/files/pictures/hammel_box2.jpg))

clique na imagem para ampliar

O leitor parou nessas últimas cinco palavras? Como diabos tocar uma empresa na qual ninguém dá e ninguém recebe o

rdens? Vejamos a receita da Morning Star:

Faça da missão o chefe. Todo funcionário da Morning Star é responsável por formular uma declaração pessoal de missão que descreva como irá contribuir para a meta da empresa de “produzir produtos à base de tomate e serviços que satisfaçam reiteradamente as expectativas de qualidade e serviço de nossos clientes”. Peguemos Rodney Regert, que trabalha na fábrica da empresa em Los Banos, Califórnia. A missão dele é transformar tomate em suco de um jeito altamente eficiente e ambientalmente responsável.

Primeiro vamos demitir todos os gerentes

BUSCA HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL



Declarações pessoais de missão são a pedra angular do modelo de gestão da Morning Star. **P** “Você é responsável por cumprir sua missão e por obter treinamento, recursos e cooperação necessários ao cumprimento dessa missão”, explica Rufer. Paul Green Sr., um tarimbado técnico de produção, acrescenta: “Sou movido por minha missão e por meus compromissos, não por um gerente”.

Deixe o pessoal forjar acordos. Todo ano, cada trabalhador da Morning Star negocia, com os companheiros mais afetados por seu trabalho, o que a empresa chama de Colleague Letter of Understanding (CLOU). Esse documento é, basicamente, um plano operacional para a consecução da missão de cada um. Um trabalhador pode falar com dez ou mais colegas durante as negociações, com cada conversa durando de 20 a 60 minutos. Uma CLOU pode cobrir até 30 áreas de atuação e enumera todos os indicadores de desempenho relevantes. No todo, essas cartas delineam cerca de 3 mil relações formais entre o pessoal na folha da Morning Star.

As CLOUs mudam de ano para ano a fim de refletir alterações em competências e interesses. Com o tempo, colegas experientes vão assumindo encargos mais complexos e deixando tarefas básicas para colegas contratados há pouco. Ao explicar a lógica por trás da CLOU, Rufer enfatiza a ideia de que acordos voluntários entre agentes independentes podem produzir uma coordenação altamente eficaz. “As CLOUs criam estrutura”, diz. “No papel de colega, concordo em entregar um relatório a você, carregar envases num caminhão, operar um equipamento de certo modo. É uma ordem espontânea, que garante mais fluidez. Um relacionamento pode assumir novas formas com mais facilidade do que se tentássemos ditar tudo lá do alto.”

Curiosamente, Rufer não vê a liberdade como inimiga da coordenação; a seu ver, é uma aliada. Todo indivíduo na Morning Star é um autônomo numa teia de compromissos multilaterais. É como disse um membro da equipe: “Aqui, ninguém é Primeiro vamos demitir todos os gerentes



seu chefe. Todo mundo é seu chefe”.

**P**

As 23 unidades de negócios da Morning Star também negociam entre elas acordos de cliente-fornecedor anualmente, num processo similar ao da CLOU. Já que cada unidade tem um balanço próprio, a negociação pode ser acirrada. A unidade agrícola e a de instalações de processamento, por exemplo, vão regatear volumes, preços e prazos de entrega.

A filosofia é a mesma da CLOU dos trabalhadores: pactos selados por entidades independentes são melhores para alinhar incentivos e refletir a realidade do que acordos impostos por uma instância central.

Dê poder a todos — de verdade. Na maioria das empresas a realidade do “empowerment” está muito aquém do discurso. Não na Morning Star. Nick Kastle, especialista em desenvolvimento de negócios, faz uma comparação gritante entre a Morning Star e a companhia na qual estava antes: “Trabalhava numa empresa na qual me reportava a um VP que se reportava a um VP sênior que se reportava a um VP executivo. Aqui, a pessoa tem de dirigir o ônibus. Não dá para dizer a alguém: ‘Faça isso’.

É preciso fazer o que precisa ser feito”.

Isso inclui conseguir ferramentas e equipamentos necessários ao desempenho de suas funções. Na Morning Star, não há departamento central de compras ou um alto executivo para autorizar gastos; qualquer um pode emitir uma ordem de compra. Se um engenheiro de manutenção precisa de um soldador de US\$ 8 mil, ele mesmo faz o pedido. Quando a fatura chega, confirma que recebeu o equipamento e manda a conta para o setor contábil pagar. Embora seja descentralizada, a compra não é descoordenada. Colegas da Morning Star que comprem itens similares em grandes quantidades ou dos mesmos fornecedores se reúnem periodicamente para garantir que estejam maximizando seu poder de compra.

Primeiro vamos emitir todos os gerentes

BUSCA HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL



Rufer explica o raciocínio por trás do processo: “Estava assinando cheques um dia quando lembrei de um dizer ‘The buck stops here’ [algo como ‘a responsabilidade é minha’]. Pensei comigo, não é verdade. Na minha frente havia uma ordem de compra, uma nota dizendo que o material fora despachado, que tínhamos recebido e que o preço na fatura correspondia ao da ordem de compra. Um cheque fora preparado. Agora, tenho a opção de não assinar o cheque? Não. Logo, a questão não é onde a responsabilidade termina, mas onde começa — e começa com a pessoa que precisa do equipamento. Não devia ser meu papel conferir a ordem de compra, e o indivíduo não devia ter de obter autorização de um gerente”. Às vezes, há mais projetos do que dinheiro; quando isso ocorre, certos investimentos são adiados. Ainda assim, o papel da equipe financeira da Morning Star é encontrar capital, e não alocá-lo.

A autogestão se estende a decisões de pessoal. Colegas são responsáveis por iniciar o processo de contratação quando se veem sobrecarregados ou detectam uma função nova que precisa ser preenchida. É rara a empresa que divide o talão de cheques com o pessoal da linha de frente e espera que tome a iniciativa de recrutamento. Para Rufer, no entanto, faz todo sentido: “Não quero que ninguém na Morning Star sinta que não pode trabalhar bem porque não tem o equipamento certo ou colegas capazes”.

Durante minha visita à Morning Star, não ouvi ninguém usar o termo “empowerment”. É que a noção de empoderamento

pressupõe que a autoridade flui lá do alto — que o poder é conferido de cima, como e quando quem o detém julgar conveniente. Numa organização erguida sobre os princípios da autogestão, o pessoal não recebe poder dos superiores; tem poder, e pronto.

Primeiro vamos demitir todos os gerentes

**Não enfiar as pessoas em moldes.** Já que na Morning Star não há papéis centralmente definidos, todo funcionário tem a oportunidade de assumir responsabilidades maiores à medida que desenvolve suas habilidades e ganha experiência. “Acreditamos que cada um deve fazer o que é seu forte, por isso não tentamos encaixar ninguém numa função”, diz Paul Green Jr., que lidera iniciativas de capacitação e desenvolvimento da empresa. “Em virtude disso, nosso pessoal tem papéis mais amplos e complicados do que em outros lugares.”

Toda pessoa tem o direito de sugerir melhoramentos em qualquer área. Enquanto trabalhadores em outros lugares não raro assumem que a mudança vem de cima, na Morning Star todo colega sabe que é sua responsabilidade tomar a iniciativa. “Já que acreditamos que a pessoa tem o direito de se envolver em qualquer lugar no qual ache que sua capacitação pode agregar valor, é comum o pessoal promover mudanças fora de sua área específica”, diz Green. “Temos muita inovação espontânea; ideias para mudanças vêm de lugares atípicos.”

**Incentive a competição por impacto, não por promoções.** Sem hierarquia e sem cargos, não há degraus a galgar na Morning Star. Não significa que todos sejam iguais. Em qualquer área de atuação, certos colegas são reconhecidos como mais competentes do que outros — e essa diferença se reflete em níveis de remuneração. Embora haja competição interna, a rivalidade é para saber quem contribui mais, não para ver quem ganha o melhor cargo. Para subir um trabalhador precisa dominar novas habilidades ou descobrir novas maneiras de servir os colegas. “Aqui, não há essa coisa de promoção”, diz Ron Caoua, especialista em TI. “O que melhora meu currículo é mais responsabilidade, não um cargo mais pomposo.”

Rufer faz uma analogia com o golfe para explicar como alguém avança na Morning Star: “Quando estava jogando, o Jack Nicklaus por acaso estava interessado em virar um vice-presidente-executivo do golfe? Não. Sabia que, se dominasse o jogo, iria Primeiro vamos demitir todos os gerentes

conseguir **P** que todo mundo quer: um senso de realização. Também sabia que essa conquista me daria a renda para levar a vida que desejava. Subir é questão de competência e reputação, não do cargo que se detém”.



([http://stage.hbrbr.com.br:8080/sites/default/files/pictures/hammel\\_box3.jpg](http://stage.hbrbr.com.br:8080/sites/default/files/pictures/hammel_box3.jpg))

clique na imagem para ampliar

## **Liberdade para triunfar**

No cerne do excêntrico mas eficaz modelo de gestão da Morning Star reside uma ideia simples: liberdade. “Se forem livres, as pessoas serão atraídas para o que realmente gostam, em vez de serem empurradas para o que disseram que gostassem”, diz Rufer. “Logo, seu desempenho será melhor; terão mais motivação para fazer as coisas.” Trabalhadores da Morning Star ecoam esse sentimento. “Quando alguém lhe diz o que fazer, você vira uma máquina”, diz um operador.

E aí reside o dilema. Para tocar uma operação em larga escala é preciso que o pessoal ocasionalmente se porte como máquina — que seja confiável, preciso, esforçado. Em geral, supervisores e gerentes garantem que a roda siga girando ao estipular cotas, monitorar desvios e disciplinar preguiçosos. Mas e quando não há supervisores e gerentes? A teia de compromissos da Morning Star pode permitir um alto grau de coordenação, mas e quanto à disciplina? Como uma organização exerce controle quando ninguém está no comando?

Primeiro vamos demitir todos os gerentes

BUSCA HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL



Liberdade com responsabilidade é anarquia. No entanto, ao circular por uma das imensas e intrincadas fábricas da Morning Star, o que se vê é o oposto da anarquia. O que é que converte toda a liberdade de que o pessoal na Morning Star goza em eficácia operacional?

Metas claras, dados transparentes. Se for a um resort de inverno, o leitor verá centenas de esquiadores descendo encostas íngremes sem qualquer ajuda. Já um esquiador cego precisa da ajuda de um guia que vai dizendo para onde deve ir. Ninguém pode praticar a autogestão sem informação. Na Morning Star, a meta é dar às pessoas toda a informação de que precisam para monitorar o próprio trabalho e tomar decisões sábias.

Cada CLOU estipula uma série de detalhados “degraus”. Esses parâmetros permitem que o trabalhador monitore seu sucesso na satisfação de necessidades de companheiros. Além disso, extratos financeiros detalhados de cada unidade de negócios são publicados duas vezes por mês e disponibilizados para todos os funcionários. Colegas são incentivados a cobrar resultados uns dos outros, de modo que qualquer aumento inesperado em despesas provavelmente será notado. Com essa transparência, desvario e indolência são rapidamente expostos.

Já q

ue a Morning Star é vertical e horizontalmente integrada, funcionários precisam de informações de toda a empresa para calcular como suas decisões irão influenciar outras áreas. Rufer sabe que o pessoal só vai pensar sobre a empresa de forma holística se todos tiverem acesso aos mesmos dados sobre o sistema. Daí não haver silos de informação e ninguém questionar a necessidade de informação dos outros.

Cálculo e consulta. Embora o pessoal tenha liberdade para gastar o dinheiro da empresa, **P** todos precisam tecer uma justificativa que inclua cálculos do retorno sobre o investimento e do valor presente líquido. Também devem consultar os colegas. Um funcionário que defenda um investimento de US\$ 3 milhões, por exemplo, pode conversar com até 30 colegas antes de puxar o gatilho. Na mesma veia, alguém que queira ampliar a folha de pagamento de uma unidade deve vender a ideia aos pares.

Colegas na Morning Star têm bastante autoridade, mas raramente tomam decisões unilaterais. Por outro lado, nenhum indivíduo tem o poder de derrubar uma ideia. Em vez de agir como juízes, júris e carrascos, membros tarimbados de uma equipe atuam como coaches. Um jovem funcionário com uma ideia ousada será encorajado a buscar o conselho de um punhado de veteranos, que em geral darão um breve tutorial: “Eis um modelo que daria para usar para analisar sua ideia. Estude um pouco mais e, quando estiver pronto, voltamos a falar”.

Resolução de conflitos e devido processo. O que acontece quando alguém abusa da liberdade, se sai reiteradamente mal ou simplesmente está em desacordo com outros colegas? A Morning Star não tem gerentes para resolver disputas e ninguém tem autoridade para forçar uma decisão. No mundo comercial, divergências entre partes contratantes normalmente são resolvidas com mediação ou diante de um júri — e assim é na Morning Star.

Suponhamos que nós dois trabalhemos em distintas unidades de negócio e que você ache que não cumpra compromissos assumidos na CLOU. Para começar, nos reuniríamos e você diria o que pensa. Já eu poderia dar uma desculpa, me comprometer a melhorar ou atribuir a culpa a você. Se os dois sozinhos não pudéssemos resolver a questão, escolheríamos um mediador interno no qual ambos confiassem para expor nossos pontos de vista. Digamos que o mediador ficasse do lado de fora, mas que eu me opusesse à solução proposta. Nessa altura, um painel de seis **Primeiro vamos demitir todos os gerentes**

colegas seria criado para ajudar a resolver o imbróglio; poderia endossar a recomendação do mediador ou propor outra solução. Se me opusesse de novo, o presidente reuniria as partes, ouviria os argumentos e tomaria uma decisão vinculante. É muito difícil, porém, que uma disputa chegue à mesa de Rufer.

Quando a preocupação com o desempenho de alguém é séria o suficiente, o processo de resolução de conflitos pode terminar com a demissão da pessoa. Na Morning Star, no entanto, o destino de um trabalhador nunca está nas mãos de um chefe caprichoso. Rufer explica os benefícios: “Quando um painel de colegas é convocado, as pessoas veem que o processo é justo e razoável. Todo mundo sabe que tem recurso. Tiramos o poder que um chefe tem de tratar um empregado como um saco de pancadas porque alguma outra coisa vai mal em sua vida”.

Avaliação por pares e processo de questionamento. A prestação de contas é parte do DNA da Morning Star. Todo funcionário novo participa de um seminário sobre princípios básicos da autogestão. Ali, aprende que a responsabilidade é irmã gêmea da liberdade. Consulte quanta gente quiser, lhe dizem, mas no final assuma a responsabilidade por suas decisões. Ninguém tem a opção de se eximir de uma decisão difícil.

No final do ano, todo funcionário da empresa recebe feedback dos colegas de CLOU e em janeiro toda unidade de negócios precisa defender seu desempenho nos 12 meses anteriores. Já que a discussão sobre cada unidade pode consumir boa parte de um dia, o processo se estende por várias semanas. A apresentação de cada unidade é, com efeito, um relatório aos acionistas. Membros da equipe têm de justificar o uso de recursos da empresa, reconhecer deficiências e apresentar planos para melhorar.

Unidades de negócios são classificadas por desempenho e as piores colocadas podem esperar um interrogatório. “Se fez investimentos que não estão dando retorno, uma unidade de negócios estará sujeita a uma bela dose de ridículo”, observa Rufer. “Vai ser mais difícil obter o apoio de colegas para futuros investimentos.” Um membro de equipe concordou: “Há um risco social em fazer algo que seus colegas consideram burrice”.

Todo ano, em fevereiro, uma reunião de estratégia dá outra oportunidade para a avaliação pelos pares. Cada unidade de negócios tem 20 minutos para apresentar seu plano para o ano que chega a uma plateia de gente de toda a empresa. Isso feito, colegas têm a oportunidade de investir nas estratégias mais promissoras usando uma moeda virtual. Qualquer unidade de negócios que não consiga atrair seu quinhão de dinheiro de mentirinha sabe que estará sob intenso escrutínio.

Comitês de remuneração eleitos. A abordagem da Morning Star à remuneração é mais parecida à de uma firma de serviços profissionais do que à de uma empresa manufatureira. No final de cada ano, todo colega elabora um documento de autoavaliação descrevendo como se saiu em relação às metas da CLOU, a metas de ROI e a outros parâmetros. Colegas elegem, então, um comitê local de remuneração; todo ano, cerca de oito grupos desses são criados empresa afora. Sua função é validar autoavaliações e revelar qualquer contribuição que não tenha sido informada. Depois de pesar essas informações, os comitês definem níveis individuais de remuneração, garantindo que o salário esteja alinhado com o valor agregado.

## **Vantagens da autogestão**



Muita gente na Morning Star já trabalhou em outras empresas. Se alguém pergunta sobre as vantagens da autogestão, sua resposta é apaixonada e eloquente. Eis o que dizem:

Mais iniciativa. Na Morning Star, a receita para a iniciativa é simples: definir papéis de forma ampla, dar a indivíduos autoridade para agir e garantir que recebam bastante reconhecimento quando ajudarem os outros.

Perguntei a um mecânico da fábrica o que leva membros da equipe a serem proativos na hora de oferecer ajuda aos colegas. Sua resposta foi: “Nossa organização é movida por capital reputacional. Quando alguém tem algum conselho a agregar a outra parte da empresa, isso aumenta seu capital reputacional”.

Mais experiência. O modelo de autogestão incentiva o trabalhador a desenvolver suas habilidades. Na Morning Star, quem mais entende de um assunto não é um gerente ou um alto executivo — é quem realiza o trabalho. Por exemplo, o pessoal na linha de envase, que trabalha com embalagens assépticas, também entende a fundo de microbiologia. “Todo mundo aqui é responsável pela qualidade do trabalho que faz”, diz Scott Marnoch, especialista interno de qualidade. “Há muito orgulho por isso. Além disso, não há chefe para levar a culpa se algo der errado.”

Mais flexibilidade. O modelo de gestão da Morning Star promove rapidez e flexibilidade, algo que Rufer ilustra com uma analogia: “Nuvens se formam e desaparecem porque condições atmosféricas, temperaturas e umidade levam moléculas de água a se condensar ou evaporar”, diz. “Numa organização, devia ser o mesmo: estruturas precisam surgir e desaparecer com base em forças que estão atuando sobre a organização. Quando tem liberdade de ação, o pessoal consegue

sentir essas forças e agir do modo mais condizente com a realidade.” Paul Green Jr. observa que os colegas se juntam para lançar centenas de iniciativas de mudança todo ano à medida que buscam maneiras de servir melhor suas missões.

Mais companheirismo. Quando a pirâmide é desmantelada, boa parte do veneno de uma organização é eliminada. Embora a disputa para galgar degraus possa estimular conquistas individuais, a natureza de soma zero dessa competição estimula a politicagem e acentua rivalidades. Numa organização horizontal, não há chefes a agradar e nenhum adversário a atropelar. Paul Terpeluk, um colega da Morning Star com passagens por pelo menos duas empresas do ranking Fortune 500, descreve os benefícios de uma empresa onde não há promoção: “Há menos intrigas, pois não estamos competindo pelo escasso recurso chamado promoção. Toda sua energia vai para dar o melhor de si e ajudar os colegas”.

Melhor juízo. Na maioria das organizações, decisões importantes costumam ser entregues a executivos treinados na ciência da análise de negócios. É gente com muitos dados e sofisticação analítica, mas sem contexto — a compreensão dos fatos em terreno. Daí decisões que soam brilhantes para altos executivos volta e meia serem consideradas estapafúrdias pelo pessoal na linha de frente. Em vez de empurrar decisões para o alto, a Morning Star leva o conhecimento para baixo. Cerca de metade dos trabalhadores da empresa, por exemplo, já fez cursos para aprender a negociar com fornecedores. Muitos também foram capacitados em análise financeira. Já que quem faz e quem pensa são os mesmos, as decisões são mais sábias e mais ágeis.



([http://stage.hbrbr.com.br:8080/sites/default/files/pictures/hammel\\_box4.jpg](http://stage.hbrbr.com.br:8080/sites/default/files/pictures/hammel_box4.jpg))

Primeiro vamos demitir todos os gerentes



# P

clique na imagem para ampliar

Mais lealdade. Poucos colegas deixam a Morning Star por concorrentes, mas o inverso ocorre com frequência. Além disso, até funcionários temporários são dedicados à empresa. Todo verão, quando o tomate é colhido, as instalações de processamento da Morning Star contratam mais de 800 trabalhadores sazonais. Desses, 90% voltam todo ano, e a empresa já orientou todos sobre os princípios da autogestão. Quando uma equipe de pesquisa-dores independentes há pouco mediu o senso de empowerment e posse desse grupo, foi constatado que o grau de compromisso dos temporários era similar ao de altos executivos em outras empresas.

Por último, uma folha de pagamentos sem gerentes tem vantagens de custo. Parte da poupança vai para os trabalhadores em tempo integral da Morning Star, que ganham de 10% a 15% mais do que trabalhadores em outras empresas. Ao evitar o ônus da gestão, a empresa também pode investir mais em crescimento.

## **Almoço barato, mas não grátis**

Embora reduza custos de gestão, a organização da Morning Star tem, sim, inconvenientes. Primeiro, nem todo mundo combina com seu modelo — o que é menos questão de capacidade do que de aculturação. Um indivíduo que passou anos trabalhando numa organização altamente estratificada normalmente tem dificuldade para se ajustar. Rufer calcula que um novo funcionário leva, em média, um ano ou mais para se tornar plenamente funcional no ambiente da autogestão.

Primeiro vamos demitir todos os gerentes

BUSSA HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL



Isso agrega tempo e complexidade ao processo de contratação. Quando a empresa era menor, Rufer passava metade de um dia entrevistando cada potencial trabalhador, em geral na casa do candidato. O grosso da conversa era para avaliar se a filosofia da Morning Star e as expectativas do candidato casavam. Hoje, todo candidato recebe uma introdução de duas horas sobre a autogestão e é entrevistado por 10 a 12 colegas da Morning Star. Ainda assim, erros acontecem. Paul Green Jr. calcula que até 50% do pessoal experiente contratado saia no prazo de dois anos devido à dificuldade de se adaptar a um sistema no qual ninguém pode cantar de galo.

Fazer cada colega dar satisfações aos outros é um segundo desafio. Numa organização hierárquica, o chefe lida com encenqueiros e gente de desempenho insatisfatório. Na Morning Star, todos são responsáveis por chamar a atenção de colegas que violam políticas ou normas a fim de proteger a qualidade, a eficiência e o trabalho em equipe. Se alguém se esquivava desse dever e não é duro quando necessário, a autogestão pode rapidamente virar uma conspiração da mediocridade. Esse risco é expressamente abordado em programas de capacitação da empresa, que frisam o fato de que a regulação por pares não funciona sem colegas corajosos.

O crescimento é um terceiro desafio. Embora a Morning Star siga crescendo com mais rapidez do que a média do setor, Rufer e colegas têm medo de diluir a cultura da empresa — temor que faz hesitarem em adquirir outras empresas. Embora venha buscando maneiras de se expandir, a Morning Star resistiu até aqui ao impulso de trocar sua vantagem de gestão por um crescimento ainda mais acelerado.

Monitorar o desenvolvimento pessoal também é difícil. Na maioria das empresas, degraus da escada corporativa servem de referência. Sem hierarquia, colegas da Morning Star podem achar difícil avaliar seu progresso em relação aos pares do Primeiro vamos demitir todos os gerentes

setor — o que pode ser um entrave para alguém que queira trocar de empresa e não possa alegar ter atingido um certo escalão.

## **Gerentes versus gestão**

Quando sugeri a Rufer que a Morning Star tinha aprendido a administrar sem gerentes, ele imediatamente me corrigiu. “Todo mundo aqui é gerente”, disse. “Temos uma fartura de gerentes. O trabalho de gestão inclui planejar, organizar, dirigir, contratar e controlar — e todo mundo na Morning Star precisa fazer isso tudo. Todo mundo é o gerente da própria missão. É gerente dos acordos que faz com colegas, é gerente dos recursos de que precisa para desempenhar sua função e é o gerente que cobra resultados dos colegas.”

Rufer sabia, no entanto, a que eu me referia. Durante décadas, partiu-se do princípio de que a função de gestão era melhor desempenhada por uma casta superior de gestores formalmente designados — embora o prolongado experimento da Morning Star sugira que é tanto possível como rentável distribuir a tarefa de forma ampla e irrestrita. Quando tem a informação, o incentivo, as ferramentas e a responsabilidade certos, um indivíduo pode basicamente se gerenciar sozinho.

Ao que parece, não temos de escolher entre as vantagens do mercado e as da hierarquia. A Morning Star não é nem uma confederação incoesa de autônomos, nem uma burocracia paralisante — é uma mistura sutil de mercado e hierarquia.

De um lado, é possível encarar a Morning Star como um mercado socialmente denso. Colegas têm liberdade para negociar contratos com os pares, como num mercado. Embora tal processo possa parecer complicado e contencioso, vários fatores mitigam esses riscos. Primeiro, todos os envolvidos em negociações se

pautam **P**elos mesmos critérios. Num mercado puro, um consumidor não se importa se o negócio é bom para o vendedor. Já na Morning Star o pessoal sabe que não terá um excelente lugar para trabalhar se a empresa não se sair bem.

Segundo, membros de equipes na Morning Star sabem que se tirarem proveito de um colega ou deixarem de cumprir uma promessa, terão de enfrentar as consequências. Isso incentiva o trabalhador a pensar em termos de relacionamentos, não de transações.

Por último, já que trabalha há anos com tomate, a maioria do pessoal da Morning Star tem uma boa noção daquilo que precisa ser feito e de quem precisa fazê-lo. Nem todo aspecto de cada contrato precisa ser reescrito a cada ano. Sem essa argamassa social — metas comuns, relações de longo prazo e conhecimento do setor —, o sistema da Morning Star seria bem menos eficiente.

De outro lado, a Morning Star é um aglomerado de hierarquias naturalmente dinâmicas. Não há uma hierarquia formal; há muitas informais. Em qualquer questão, certos colegas terão mais voz do que outros, dependendo de seu conhecimento e da disposição a ajudar. São hierarquias de influência, não de posição, e são erguidas de baixo para cima. Na Morning Star a pessoa acumula autoridade ao demonstrar conhecimento, ajudar colegas e agregar valor. Se deixar de fazer isso tudo, sua influência diminui — e seu salário também.

Na maioria das empresas a hierarquia não é natural nem dinâmica. Líderes não surgem de baixo; são nomeados do alto. Cargos cruciais volta e meia vão para o mais politicamente astuto, não para o mais competente. Além disso, já que é conferido a cargos, o poder não flui automaticamente dos menos capazes para os mais capazes. É comum um gestor só perder poder ao ser demitido. Até lá, pode seguir metendo os

pés pelas decisões. Na Morning Star, ninguém acha que todos deveriam ter voto igual em toda decisão — mas tampouco alguém acha que um indivíduo devia ter a última palavra simplesmente por ser o chefe.

Embora o FUTURO da administração ainda vá ser escrito, o pessoal da Morning Star redigiu um prólogo provocativo. Restam dúvidas. Seu modelo de autogestão funcionaria numa empresa com dez mil ou cem mil trabalhadores? Poderia ser exportado para outras culturas? Poderia lidar com uma ameaça séria, como uma concorrente de baixo custo em outro país? São perguntas que tiram o sono de Rufer e colegas — que prontamente reconhecem que a autogestão é uma obra em curso. “Ideologicamente, já percorremos cerca de 90% do caminho”, diz Rufer. “Na prática, diria que uns 70%.”

Creio que o modelo da Morning Star funcionaria em empresas de qualquer tamanho. A maioria das de grande porte são aglomerados de equipes, departamentos e operações, nem todos igualmente interdependentes. Por maior que seja a empresa, a maioria das unidades teria de interagir com apenas um punhado de outras. Com receita de US\$ 700 milhões ao ano, a Morning Star obviamente não é uma empresa pequena — embora tampouco seja imensa.

Não há razão para que o modelo de autogestão não desse certo numa empresa muito maior na qual a Morning Star fosse, digamos, apenas uma divisão — desde que outras divisões partilhassem de sua filosofia de gestão. Não é muito difícil imaginar representantes de divisões de uma gigante global negociando o mesmo tipo de acordo interno forjado todo ano pelas unidades de negócios da Morning Star. Aliás, a verdadeira dúvida não é se o modelo pode ser estendido a toda a empresa, mas se pode ser adotado por uma organização tradicional, hierárquica. De novo, creio que a resposta é sim — embora a metamorfose vá requerer tempo, energia e paixão (veja o quadro “O caminho para a autogestão”).

Primeiro vamos demitir todos os gerentes



Sejam quais forem as dúvidas, o exemplo da Morning Star deixa duas coisas claras. Primeiro, **P** com um pouco de imaginação, é possível transcender trade-offs aparentemente intratáveis — como o de liberdade versus controle — que há muito atormentam organizações. Segundo, não é preciso ser um romântico inveterado para sonhar com uma organização na qual a gestão já não seja o direito de poucos eleitos, mas responsabilidade de todos.

## HBR Reprint R1112a-P

**Gary Hamel** é professor visitante na London Business School, na Inglaterra, e diretor da Management Innovation eXchange, iniciativa de pesquisa na internet voltada à inovação na gestão. Hamel é autor de seis livros, entre eles What Matters Now (a ser lançado pela Jossey-Bass).



29



361



### Matérias Relacionadas:

- **Alice no país da Ética, que maravilha!** (<http://hbrbr.com.br/alice-no-pais-da-etica-que-maravilha/>)
- **Salário não retém por muito tempo, a importância do propósito nas empresas** (<http://hbrbr.com.br/salario-nao-retem-por-muito-tempo-a-importancia-do-proposito-nas-empresas/>)
- **O que é consciência nas organizações?** (<http://hbrbr.com.br/o-que-e-consciencia-nas-organizacoes/>)
- **O que significa trabalhar aqui** (<http://hbrbr.com.br/o-que-significa-trabalhar-aqui/>)

cultura organizacional (<http://hbrbr.com.br/cultura-organizacional/>)

**antários**  
Primeiro vamos demitir todos os gerentes

