

Companhia investe em dois CEOs no comando

Bill Mcdermott

por Jordana Viotto

Para líder da multinacional SAP, equilíbrio de poder é chave para empresas com gestão colaborativa

Dividir o mesmo posto pode ser uma guerra sem fim ou um casamento estável. Quando se trata de dois CEOs, atritos podem significar a derrocada da companhia. Bom relacionamento, a valorização da empresa.

Há três meses, o norte-americano **Bill McDermott** compartilha o cargo de CEO com o compatriota Jim Hagemann Snabe na SAP, multinacional de tecnologia da informação com sede na Alemanha.

Em entrevista por telefone à Folha, ele conta sobre a desvalorização das ações da companhia no anúncio da parceria e sobre os desafios e as responsabilidades da gestão compartilhada.

FOLHA - Quando o sr. e Jim [Hagemann Snabe] souberam que dividiriam o cargo?

BILL MCDERMOTT - No dia 7 de fevereiro deste ano. Ficamos felizes porque já havia uma relação de confiança entre Jim e eu. Fazíamos parte do conselho e nos dávamos bem. Aceitamos o desafio e achamos que a SAP receberia 200% de dedicação nossa -100% de mim e 100% do Jim. É melhor do que o que faríamos separadamente.

FOLHA - A SAP já trabalhou com o conceito de co-CEOs algumas vezes. Por que a empresa tomou essa decisão novamente?

MCDERMOTT - Pois é, já tivemos co-CEOs em outras três ocasiões a primeira foi em 1997. Consideramos que a experiência foi bem-sucedida em todas elas e que compartilhar a liderança traz benefícios para a companhia e deixa a gestão mais transparente.

FOLHA - Quais são os pontos positivos e as áreas críticas de dividir um posto?

MCDERMOTT - A primeira coisa a considerar é que é preciso confiança dos dois lados. Depois, ambos devem ter habilidades complementares. Assim, os dois atuam em diferentes frentes, de forma a multiplicar forças. E quando houver necessidade de tomar uma decisão difícil e houver dúvidas, aquele com a competência focada na área do problema é quem deve bater o martelo, pois é quem tem os melhores "insights".

FOLHA - Como são divididos deveres e responsabilidades? Vocês se posicionam em todas as questões?

MCDERMOTT - Estabelecemos áreas comuns e que devem ser gerenciadas pelos dois. Os departamentos de comunicação, marketing, RH e jurídico são exemplos de áreas que compartilhamos e nas quais os dois devem estar envolvidos. Mas antes de nos tornarmos CEOs, o Jim liderava a unidade de desenvolvimento e eu, a de clientes e serviços. Cada um focou as áreas das quais já cuidava. Assim, não perdemos produtividade na execução. O bom é que somos muito abertos [a sugestões] e gerenciamos essas áreas na medida em que elas ajudam [o crescimento da] companhia. Ao mesmo tempo, somos pragmáticos. Adotamos um modelo em que temos uma visão do coração do negócio. Também preferimos execução a burocracia.

FOLHA - Recentemente, o sr. afirmou: "acredito que estamos nos movendo em um passo radicalmente diferente. Estamos concentrados na execução e na finalização do trabalho". Isso tem a ver com esta preferência pela "execução à burocracia" que o sr. mencionou?

MCDERMOTT - Sim. Engajamos os líderes da companhia. Demos poder a eles para serem os líderes que fazem as coisas acontecerem e os encorajamos a tomar decisões de maneira mais rápida. Preferimos não trabalhar pela burocracia, mas pela meritocracia. O desempenho, o intelecto e o conteúdo devem ser recompensados, reconhecidos e apreciados.

FOLHA - O sr. pode dar exemplos?

MCDERMOTT - Acabamos de nos reunir com 200 líderes globais para um encontro na Alemanha há cerca de duas semanas. Neste encontro, compartilhamos a estratégia na empresa. Dissemos a eles que decisões que costumavam ser tomadas depois de um processo longo de aprovação, que parecia sem fim, serão feitas de maneira mais rápida agora. Nós demos poder a eles.

FOLHA - Logo após o anúncio de que o sr. e Jim seriam os novos CEOs, as ações da SAP caíram. Em seguida, houve uma recuperação. Agora, pela primeira vez em dois anos, os papéis tendem a voltar aos níveis pré-crise. Como explica esse movimento?

MCDERMOTT - O mercado de capitais não gosta de surpresas. Quando há mudança, demora um tempo para que ele internalize estas transformações. Logo depois que Jim e eu participamos da entrevista coletiva [em que foi feita a explanação do plano de ação da dupla] e uma vez que nos ouviram e entenderam nossa estratégia, as ações da companhia começaram a subir na medida em que a confiança na liderança da SAP voltou.

FOLHA - Um estudo do [centro de empreendedorismo] Babson College mapeou 1.143 empresas familiares nos Estados Unidos que usam a liderança conjunta. O sr. diria que esse modelo é funciona melhor para grandes ou pequenas empresas?

MCDERMOTT - Acredito que, de maneira geral, é bom existir equilíbrio de poder em companhias nas quais as decisões são feitas de forma colaborativa, em vez de centralizadamente. Para mim, isso é fundamental em um mundo que exige mais transparência. Afinal, múltiplas mentes são geralmente melhores do que uma.

Resumindo, podemos dizer que duas cabeças pensam melhor do que uma.

Fonte: Folha de S. Paulo, São Paulo, 9 maio 2010, Empregos, p. 5.