

FOTO: DIVULGAÇÃO

AQUI NINGUÉM MANDA

| POR **ADRIANA WILNER E ALINE LILIAN DOS SANTOS**

Uma empresa sem chefes, em que todas as decisões precisam ser consensuais. Assim é a **Vagas**, negócio de *software* para recrutamento de funcionários.

Fundada em 1999 pelo engenheiro **Mário Kaphan** e por Sidney Monreal Martin, a empresa conta com 150 funcionários e mais de 3.000 clientes, incluindo 70 das maiores organizações brasileiras, de acordo com Mário. O *site* Vagas.com, criado para atrair currículos, recebe meio milhão de visitas por dia. A taxa de crescimento de 20% ao ano, em média, só foi interrompida com o aprofundamento da recessão brasileira em 2015 — mesmo assim, a empresa cresceu 10% nesse ano, 0,4% em 2016 e 7% em 2017. Em tempos de desemprego, são percentuais notáveis para um negócio que depende da contratação de pessoal.

O modelo de organização horizontal da Vagas foi um dos sete projetos que recebeu o prêmio Unlimited Human Potential Challenge, dado pela Management Innovation eXchange (MIX), criada por Gary Hamel, professor da London Business School, com apoio da *Harvard Business Review* e da consultoria McKinsey & Company. O prêmio, direcionado a destacar "iniciativas inovadoras em processos de gestão", foi baseado em um estudo de caso escrito pelo próprio Mário. Desde 2013, a empresa passou por várias revisões para afinar seu modelo, que defende a liberdade e a autonomia dos colaboradores, abolindo o sistema de hierarquia. Segundo o empresário, "é um lugar onde as pessoas fazem o que querem, só que todas têm tudo a ver com isso".

Nesta entrevista à *GV-executivo*, Mário explica como vem aperfeiçoando esse modelo de gestão, enfrentando os desafios da empresa e fala sobre as novas perspectivas para a Vagas.

GV-executivo: Como surgiu a ideia de fazer uma organização totalmente horizontal?

Mário: Foi acontecendo naturalmente. Na Vagas, a teoria veio depois da prática. Fomos fazendo e de repente descobrimos que a empresa era horizontal. Nem usávamos essa palavra no começo. Quando chegamos a 30 pessoas, dissemos: "Vamos estruturar a empresa e alçar os principais líderes a gerentes". Foi quando percebemos que isso ameaçava o que chamávamos de "espírito da empresa pequena". A Vagas cresceu de forma surpreendente. Até 2014, nunca tínhamos crescido menos do que 20% ao ano e atribuíamos isso à nossa cultura, que era autêntica.

GV-executivo: Por isso vocês decidiram abolir a hierarquia?

Mário: Sim, foi muito rápido para os nossos gerentes perderem a voz de mando. A primeira referência que tivemos da palavra *horizontal* foi em 2007, quando uma aluna da FGV fez o seu TCC [trabalho de conclusão de curso] sobre a Vagas. Ela escreveu que a Vagas era uma empresa bastante horizontal. Só em 2010, 11 anos após o nascimento da empresa, tomamos a decisão, com toda a clareza, de que esse era o modelo que a gente queria. Participei de uma ExpoManagement e duas palestras foram centrais para isso. Uma, de Philip Kotler, trouxe que as empresas tinham de ser pautadas por valores. A outra, de Gary Hamel, que abriu sua fala com o caso de uma empresa que tinha milhares de funcionários e era horizontal, a W.L. Gore. Foi então que começamos a inventar as metodologias para tangibilizar esse modelo.

GV-executivo: Qual foi a reação dos gestores na época?

Mário: Na hora em que abolimos os cargos de gestão, foi difícil. Na Vagas, sempre que enxergarem uma oportunidade de melhoria na realização do propósito, as pessoas devem abrir o que a gente chama de *controvérsia*. E essas controvérsias têm de ser levadas a consenso. Todas as decisões na Vagas são consensuais dos 150 que somos hoje.

GV-executivo: Um consenso de 150 pessoas?

Mário: Dá para imaginar o tamanho desse desafio, dessa utopia. E, de fato, existe quase o consenso de que o consenso não funciona [risos]. Somos imperfeitos, estamos em processo de construção e, aos poucos, vamos amadurecendo e aprendendo como fazer. A síntese do nosso modelo de empresa é: a Vagas é um lugar onde as pessoas fazem o que querem, só que todas têm tudo a ver com isso. Significa que quem vier para a Vagas tem quase a obrigação de, toda vez que encontrar uma oportunidade de melhoria na realização do nosso propósito, abrir uma controvérsia.

GV-executivo: As pessoas não têm medo de colocar as controvérsias?

Mário: Têm. Estamos no Brasil. Aqui, por vezes, a pessoa prefere não abrir uma controvérsia, porque, afinal, o brasileiro é cordial. Ele prefere o silêncio, que eu acho muito mais desrespeitoso do que se colocar. Ou então ele se sente ofendido quando alguém abre uma controvérsia. É uma questão para se trabalhar e não tem nada de errado com quem não queira viver isso. Queremos pessoas que acreditem, de verdade, que vale a pena entrar numa discussão pelo prazer de construir ideias cada vez mais fortes.

GV-executivo: As pessoas são avaliadas pelas controvérsias que elas colocam?

Mário: A qualquer momento, alguém pode mandar um *feedback* para uma pessoa, que pode ser positivo ou negativo. Semestralmente, levantam-se todas as avaliações que foram feitas num grupo e cada um sai desse processo com o plano de desenvolvimento para o próximo período. São considerados quatro eixos. O primeiro é o conhecimento do negócio. O segundo é o foco no resultado. Não temos metas, e sim entregas. O terceiro são as suas competências. E o quarto é a aderência à cultura, em que entra a participação nas controvérsias.

GV-executivo: Todo mundo avalia todo mundo?

Mário: Na primeira metodologia, cada um tinha de avaliar todas as pessoas das equipes das quais participasse, além de qualquer pessoa da empresa e a si próprio. Havia um questionário, que era anônimo. Não é mais.

GV-executivo: Por que mudou?

Mário: Porque traz um desconforto, e queremos reforçar essa cultura de as pessoas se colocarem. Não é uma questão negativa se colocar. São pessoas que se olham nos olhos. A metodologia anterior reforçava essa cultura dos corredores, o que nos incomoda muito. Não é legal, né? Esse é um lugar para ser autêntico. É o oposto do lugar de quem sai de casa, veste a armadura, coloca a faca entre os dentes e diz: "Agora é hora de ganhar o sustento da minha família" e depois volta para casa e desabafa: "Ufa, agora sou eu mesmo".

GV-executivo: Como os funcionários são contratados?

Mário: É um processo mais longo do que o tradicional. A pessoa é contratada pelas equipes em um consenso de que é um talento, mas que, além disso, entenda o que é um ambiente horizontal. Muitos candidatos vêm deslumbrados com

a liberdade e a autonomia sem saber o que é a Vagas de verdade. Às vezes, entendem que é um lugar onde vou fazer o que quero e ninguém tem nada a ver com isso, que é a principal razão para o desligamento de pessoas.

GV-executivo: Também é necessário consenso para o desligamento?

Mário: É um consenso um pouco diferente, porque, nesse caso, não são processos abertos nem decididos por 150 pessoas, isso estigmatizaria as pessoas e fragilizaria a própria empresa. Tem de ter bom senso nessa hora.

GV-executivo: Você participa das contratações?

Mário: Até hoje faço questão de participar. Existe o Dia do Fórum, em que os três finalistas são entrevistados por toda a equipe de trabalho e por mim — sozinho, ou com outras pessoas. No fim, todos se reúnem num grande fórum, em que a decisão sai por consenso.

FOTO: DIVULGAÇÃO



RAIO X

- Mário Kaphan.
- Nascido em 26/11/1952.
- Graduado e mestre em Engenharia Eletrônica pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (POLI-USP), onde também lecionou por muitos anos.
- Fundador da Vagas.

GV-executivo: Como conseguir o consenso sem se perder em intermináveis reuniões?

Mário: Imagina-se que consensual significa juntar um monte de gente numa sala e discutir muito. Hoje, na Vagas, é quase o contrário disso. Primeiramente, decidimos se vale mesmo abrir a discussão. A próxima pergunta é se as pessoas envolvidas se consideram o que chamamos de GACC, Grupo Adequado para Construção de Consenso. Além disso, têm de questionar se são o grupo mínimo. Podem chegar à conclusão de que tem gente demais, ou falta alguém. Talvez, na primeira vez, a decisão demore. Mas, à medida que a empresa amadurece, vai aprendendo a constituir os grupos mínimos e ideias, de modo que a decisão vai ficando melhor e mais rápida, porque não existe o processo de ascender nem de voltar de uma hierarquia. E a decisão ainda vem com engajamento.

GV-executivo: Como é feito o planejamento estratégico da Vagas?

Mário: No fim de novembro, toda a empresa discute os principais tópicos. Depois, é escolhido um pequeno grupo de 18 pessoas, que vai se recolher por uma semana com Pedro Zanni, professor da FGV que nos ajuda nesse processo.

GV-executivo: Como é escolhido esse grupo de 18 pessoas?

Mário: No passado, fazíamos uma enquete e perguntávamos: "Quem são as pessoas mais estratégicas da Vagas?". Usávamos as respostas como referência para fazer a escolha. Como é hoje? Três pessoas fazem a lista em 15 minutos e a publicam. Quem quiser, abre controvérsia. Tem controvérsia? Tem. Mas, se é um GACC que faz a escolha, é muito provável que ele acerte e as eventuais controvérsias sejam resolvidas muito rapidamente. No fim do planejamento estratégico, saímos com os direcionadores desmembrados em objetivos, com uma perspectiva qualitativa do que deve ser alcançado. Não existe a construção de um *budget*. O acompanhamento do planejamento se dá em ciclos bimestrais.

GV-executivo: Como funciona o processo de remuneração na Vagas?

Mário: O principal líder da W.L. Gore do Brasil nos assessorou na primeira metodologia de gestão. A primeira coisa que nos surpreendeu foi que, na Gore,

> TODAS AS DECISÕES SÃO CONSENSUAIS DOS 150 FUNCIONÁRIOS. DÁ PARA IMAGINAR O TAMANHO DESSE DESAFIO.

abrir o salário é justa causa. Assim, ele recomendou que também fechássemos o salário. Tínhamos vivido situações em que pessoas vinham falar de salário, mas não da sua evolução, e sim do vizinho: "Eu sou muito melhor". Era um desgaste enorme. Acho que um dia a gente vai evoluir para uma situação em que possa abrir completamente. Mas ainda são tantos os desafios que achamos que vale a pena seguir o modelo da W.L. Gore. Os salários são pagos por uma empresa externa, que informa o valor total da folha. Há um comitê de remuneração que envolve as pessoas do RH [Recursos Humanos], que conhece todos os salários, exceto os das outras pessoas do comitê. O dogma é remuneração justa e alinhada ao mercado. Se alguém achar que o salário está inadequado, abre uma controvérsia com o comitê.

GV-executivo: Em sua visão, quais são as principais vantagens do modelo de gestão que adotaram?

Mário: É a perspectiva de tomar decisões melhores, mais rapidamente e com mais engajamento. Mas tem um monte de coisas derivadas. Por exemplo, quanto tempo se desperdiça nas empresas com a lógica de competição, as "puxadas de tapete", o "imagina se eu vou trazer alguém que vai ameaçar a cadeira em que eu quero sentar". Nosso modelo limpa isso.

GV-executivo: Mas limpa mesmo? As relações de poder não permanecem? Os salários não diferem?

Mário: Eu ter o salário maior do que o de alguém não significa que essa pessoa não possa chegar ao meu salário. Eu posso me sentir ofendido ou diminuído se a minha ideia não vence. Então, pode haver um jogo de poder aí, isso é super-humano. É difícil lidar, são os desafios da gestão, mas não existe mais poder como lógica de crescimento profissional, por exemplo. É difícil quebrar o paradigma de fora que é baseado no poder e na separação, mas um dia cai a ficha do prazer que é você construir com outras pessoas. Hoje, a gente entende que o nosso modelo de gestão tem a ver com o trabalho com significado. Quando você recebe uma ordem de cima, não está vivenciando valores. Você está dizendo: "Estou vendendo a minha força de trabalho, eu sou um recurso humano". Trabalho com significado quer dizer enfrentar o meu ego e, com outras pessoas, construir uma coisa diferente.

GV-executivo: Em *sites* como Glassdoor e Love Mondays, de avaliação anônima de empregadores, muitos funcionários reclamam que, no fim, quem decide na Vagas é o dono. Por que dizem isso?

Mário: Porque o dono vivencia integralmente os valores de ter tudo a ver com isso, de abrir controvérsias e de levá-las a consenso. Tem uma questão cultural. De repente, quando alguém pensa "estou discutindo com o dono", acha que está recebendo ordem. E não está. Seria muito mais fácil receber uma ordem minha do que participar de uma discussão. É um aprendizado, e esse tipo de comentário tem muito a ver com isso. Se passarem um dia aqui, vão ver que o meu papel é cada vez menor.

GV-executivo: Como assim?

Mário: Na revisão do planejamento estratégico do ano passado, foi impressionante verificar o nível de maturidade que essa equipe já tem. Há cinco anos, tivemos uma discussão sobre sucessão. Tentei me esquivar, mas não deixaram. A conclusão foi de que a sucessão estava atrelada ao sucesso do modelo de gestão. Com os 18 anos da empresa, tenho essa intuição de que está na hora de começar o processo de emancipação.

GV-executivo: Há uma tendência de as organizações tornarem-se mais horizontais?

Mário: Cada vez menos vejo as pessoas me encarando com olhar esquisito. Não faço apologia do modelo. Muito pelo contrário, tento mostrar como é difícil. E, para mim, a gestão horizontal não é uma causa, é consequência. A vivência de valores compartilhada, isso sim, é uma causa. Temos de lidar com dilemas cada vez mais difíceis, com o crescimento da inteligência artificial. De repente, ao processar os dados, percebemos que só recrutamos pessoas de cor branca para as empresas. Por quê? Porque perpetuamos um viés nos dados do passado. No planejamento deste ano, temos dois objetivos estratégicos que têm a ver com inclusão afirmativa, que é mexer nos algoritmos para serem inclusivos. Isso ilustra a questão ética do tempo em que vivemos e do risco para a humanidade. ●

ADRIANA WILNER > Editora adjunta da *GV-executivo* > adrianawilner@gmail.com
ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da *GV-executivo* > aline.lilian@fgv.br