



Dois séculos de management

Conheça os engenheiros, economistas, psicólogos e administradores de empresas que fizeram a história da gestão e se tornaram os ourives da arte de gerenciar

“Insegurança”, respondeu Peter Drucker a Thomas Davenport, quando este lhe perguntou por que tantos executivos abraçam modismos quando se trata da teoria do *management*. “Em tempos de mudanças rápidas, é preferível pensar que a opção correta já existe.”

Com a trajetória de mais de um século e vários esforços para sistematizá-la, a teoria do *management* continua mais próxima da arte do que da ciência. Como antes daquele simbólico pontapé inicial, que foi a segunda Revolução Industrial no final do século 19, e a concepção das organizações capitalistas, os estudiosos da gestão deixaram de se preocupar tanto com a gestão institucional do organograma para se centrarem nos “ativos mais pessoais” da empresa: o talento, a criatividade, o *design*, a inovação, a liderança.

Do início ao management científico

Robert Owen e Charles Babbage são pioneiros absolutos da época inicial da teoria do *management*, no início do século 19. Owen, rico industrial inglês, foi o primeiro a reconhecer a importância dos recursos humanos, até então uma simples “ferramenta”. Ele montou uma fábrica que era gerida pelos próprios operários, na Escócia, e que oferecia educação, saúde e assistência social à comunidade. E o matemático Charles Babbage foi o líder da produtividade. Convencido da eficácia da divisão do trabalho e do uso eficiente das instalações, Babbage chegou a propor a participação dos trabalhadores nos lucros. Um perfeito pioneiro, que também idealizou a primeira máquina de calcular, em 1822.

A preocupação com produtividade também foi o que levou Frederick Taylor a estudar, nas aciarias onde trabalhava, os problemas da organização industrial. A racionalização do trabalho do operário data da primeira etapa de seus estudos; da segunda etapa, seu livro *Princípios da Administração Científica* (ed. Atlas) como também a paternidade da linha de pensamento taylorista. O trabalhador, sustentava ele, não pode analisar racionalmente sua tarefa e muito menos determinar qual é o processo mais eficiente: essa era a responsabilidade do então recém-criado “gerente”. Tratou-se de uma visão bem diferente da que existia na época –segundo a qual o aumento da produção e a seleção do método de trabalho dependiam da iniciativa individual do operário.

Henry Gantt, parceiro de Taylor em suas pesquisas e criador do famoso diagrama, foi um dos primeiros consultores profissionais de management, profissão liberal que compartilhou com Frank e Lilian Gilbreth, dois engenheiros que incorporaram à análise o estudo da economia dos movimentos, suas raízes psicológicas e a adaptação do homem à máquina. Gantt sugeriu um salário “mínimo” para os trabalhadores cujo rendimento fosse comum ou inferior e um “bônus” se o superasse.

“A velha crença nas empresas é de que informação significa poder e, por esta razão, todos querem mantê-la para si. Mas numa empresa bem-sucedida o verdadeiro poder está em compartilhar a informação. E a verdadeira reengenharia é aprender a distribuir as informações.”

Peter Drucker
1997, HSM Management nº 1

Outro auxiliar de Taylor que aperfeiçoou sua teoria foi Harrington Emerson, que em 1910 causou espanto à Comissão Interestadual Ferroviária dos Estados Unidos quando demonstrou que a implementação da administração científica permitiria que economizassem US\$ 1 milhão por dia. A Emerson se deve a separação dos funcionários de *staffe* de linha e os 12 princípios da eficiência, considerados uma prévia da administração por objetivos, de Peter Drucker.

Além de situar a administração no campo das ciências, encorajando seu estudo sistemático e racional no lugar do empirismo e da improvisação, típicos da época, a escola científica abriu o debate sobre os princípios nos quais deveria apoiar o funcionamento das organizações. Embora tenha contribuído para a desumanização do trabalho, o taylorismo foi a chave para a produção em massa. Chegou ao Japão em 1912, levado por Yoichi Ueno, o primeiro a falar de um “estilo japonês de gestão”. Na Europa, Henri Fayol, teórico francês, foi o responsável por sua implantação e permanência.

O surgimento do administrador e o que as organizações deveriam ser

Fayol identificou as cinco funções do administrador de uma empresa, consideradas tradicionalmente o núcleo do *management*: planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar. Autor de *Administração Industrial e Geral* (ed. Atlas), ele tentou sistematizar os princípios básicos da gerência eficaz depois de 50 anos de experiência na área, sem a pretensão de esgotar o assunto ou de ser original.

Aos métodos de trabalho e técnicas operacionais dos “cientistas”, Fayol agregou: a autoridade, desdobrada em funcional e pessoal; a unidade de comando e a hierarquia estrita; a prioridade da organização em relação aos indivíduos; a unidade de direção ou de objetivos corporativos; a centralização e, como extensão da unidade de comando, o espírito de equipe.

Na época, todos os estudiosos da nova ciência se concentravam em encontrar o “dever ser” das organizações, desde Lyndall Urwick (que tentou sintetizar a teoria nascente do *management*) até Luther Gulick (responsável por outros “sete elementos da administração”), passando por um inovador da teoria da organização como James Mooney (executivo da norte-americana General Motors que, com Allan Reiley, trabalhou em uma revisão histórica de idéias e práticas para encontrar princípios de aplicação universal).

Apenas Chester Barnard, ex-presidente da New Jersey Bell Telephone Company, ocupou-se do “ser”, em seu livro *As Funções do Executivo* (sem edição atual no Brasil), publicado em 1938. Barnard incluiu uma teoria sobre a aceitação da autoridade que quebrou a simplificação clássica da organização como coisa puramente lógica, formal e abstrata. Segundo ele, os subordinados ponderam a legitimidade das ordens antes de aceitá-las.

Barnard lançou o que se poderia chamar de bases da teoria da organização ao incorporar conceitos dinâmicos como vontade, interação, desejo, propósito, e se antecipou ao enfoque sistêmico. Para que uma organização sobreviva no meio exterior e tenha êxito no longo prazo, pregava ele, deve haver cooperação dos funcionários e entre eles, de tal forma que seja alcançada a condição da eficiência –que ele definia como a “satisfação das motivações individuais”.

Houve outras tentativas de incorporar as “pessoas” a essa nascente escola das relações humanas, como a de Ordway Tead, com sua concepção de liderança como “a atividade de influenciar pessoas para que cooperem com algum objetivo desejável”, a essência de seu livro *The Art of Leadership*, de 1935 (sem edição atual no Brasil). Ou ainda a corrente de psicólogos da organização, liderada por Mary Parker Follett e sua trilogia de conceitos: a integração do esforço individual no todo sinérgico da organização; o *feedback*; e a lei da situação, segundo a qual não há melhor maneira de fazer as coisas porque tudo depende das circunstâncias.

“Qualquer empresa sem estratégia simplesmente corre o risco de se transformar numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência. A única forma de prosperar no longo prazo é compreender de que forma ela pode ser diferente das outras empresas.”

Michael Porter

1997, HSM Management nº 5

Max Weber, pai da sociologia e contemporâneo de Fayol e de Taylor, acreditava que a “burocracia” era a estrutura mais lógica e racional para as organizações, que deviam ser governadas por leis e não por “personalidades”, como ocorria nas pequenas empresas da época. Dizia que havia três tipos de autoridade: a “legal ou racional”, fundamentada nas regras e nos procedimentos; a “posicional”, derivada da hierarquia; e a “carismática”, resultante das qualidades pessoais. Uma burocracia eficiente era administrada pela autoridade legal, seguia a hierarquia, selecionava e promovia as pessoas em função de sua idoneidade e competência. Essa despersonalização o associou ao classicismo que estava ultrapassado e o separou do humanismo que estava despontando.

A descoberta de que errar é humano

A General Electric queria vender mais abajures às empresas e, para isso, financiou uma pesquisa sobre o impacto da iluminação na produtividade dos trabalhadores, que foi realizada na fábrica da Western Electric Hawthorne (AT&T). Conhecida como os “estudos Hawthorne”, essa pesquisa foi feita por uma equipe da Harvard Business School, formada por T.N. Whitehead, Elton Mayo e George Homans sob a direção de Fritz Roethlisberger, entre 1924 e 1932. Mayo foi quem permaneceu associado à experiência –e descobriu o “efeito Hawthorne”, ou seja, as distorções nas respostas das pessoas quando sabem que estão sendo avaliadas.

Os resultados da experiência foram contundentes. Comprovou-se, por exemplo, que o nível de produção dos operários não era determinado por sua capacidade física, como sustentava a teoria clássica, mas sim pelas normas sociais do grupo e suas expectativas: as pessoas necessitavam da aprovação e do respeito de seus companheiros. Ficou também

“Homens-organização” que entraram para a história

■ Andrew Carnegie, John D. Rockefeller e J.P. Morgan acionaram a máquina de crescimento quando revolucionaram os Estados Unidos do século 19, então um país rural, com a potência de suas indústrias: petróleo, aço, finanças.

■ Alfred P. Sloan foi o primeiro “homem-organização”, um homem de visão que criou na General Motors uma burocracia descentralizada que a levou à liderança. O segredo? A disciplina e alguns princípios revolucionários para a época, como a delegação, que começaram a dar forma à empresa moderna.

■ David Packard e Bill Hewlett iniciaram um novo estilo de *management*. Na costa oeste dos Estados Unidos anteciparam a filosofia que, no fim de século, deu origem ao Vale do Silício (que eles ajudaram a fundar): convidaram gerentes e executivos a despojar-se dos galões, deixar os escritórios e caminhar pela empresa.

■ Lee Iacocca representou a fascinação da personalidade do líder –um fenômeno dos cinquentos anos 70 da empresa norte-americana que iniciou o culto do presidente de empresa (CEO) heróico ou midiático. O profissionalismo do executivo cedeu diante das características pessoais, do carisma, do poder.

■ Roberto Goizueta demonstrou na Coca-Cola que não

existem empresas totalmente maduras. Fiel à idéia da geração de valor econômico e não contábil, redefiniu o conceito de crescimento ao falar de “participação de estômago” e de uma visão de empresa globalizada mais próxima da diversidade de talentos que da expansão geográfica.

■ Jack Welch estreou um modelo de liderança revolucionária na General Electric. Personalizou o *management*, desfez-se dos “manuais de procedimentos” e pôs a empresa cara a cara com o mercado e os acionistas. Deu adeus às unidades que não podiam chegar a ser líderes e aos gerentes medíocres.

■ Konosuke Matsushita e os valores corporativos; Bill Gates, da garagem ao monopólio da Microsoft; Howard Schultz e a lição aprendida na Starbucks de como revolucionar um mercado de commodities;

■ Jeff Bezos e um modelo de negócio (da Amazon) que passou pela prova de sobrevivência; e a lista continua. Seja nas empresas grandes ou nas pequenas, os que fazem são aqueles que escrevem a história.

(Reportagem HSM Management)

“Poucos de nós aprendem as coisas que são realmente importantes para nossa vida em programas de treinamento. O aprendizado ocorre no dia-a-dia, ao longo do tempo.”

Peter Senge
1998, HSM Management nº 9

provado que a especialização funcional “científica” não melhorava necessariamente o desempenho.

As conclusões modificaram o cenário do *management*: a engenharia deu lugar às ciências sociais. O gerente já não se limitava a projetar a tarefa, selecionar e treinar o trabalhador adequado para realizá-la e recompensar seu desempenho. Agora, o gerente era parte do sistema social em que se fazia o trabalho e, como tal, responsável por liderar, motivar, comunicar e desenhar o ambiente da organização. Adeus ao homem econômico, boas-vindas ao homem social. O influente relatório que Mayo preparou sobre a pesquisa na Hawthorne é reconhecido como a interpretação programática do enfoque das relações humanas, que dominaria a teoria do *management* até a década de 1950.

Foi nos anos dourados que Abraham Maslow, psicólogo e um dos primeiros teóricos do movimento das relações humanas, montou a hierarquia de necessidades, lançando idéias tão fortes como motivação e sinergia. “É certo que o homem vive de pão, mas o que acontece com nossos desejos quando não temos fome?”, perguntava-se no livro *Motivation and Personality*. Manifestam-se outras necessidades menos fisiológicas, como o sentido de posse, o reconhecimento, a auto-estima ou a auto-realização, esse desejo de conseguir ser tudo o que alguém poderia ser.

As idéias de Maslow repercutiram rapidamente. Por exemplo, Douglas McGregor, professor do Massachusetts Institute of Technology (MIT), adotou-as ao delinear sua “Teoria Y”. Por volta de 1960, identificou duas categorias de *managers*, que se distinguiam pela visão que tivessem de seus subordinados. Um grupo os considerava preguiçosos, sem ambições, resistentes à responsabilidade e desejando ser dirigidos e foi agrupado na Teoria X: uma visão pessimista compatível com a escola clássica. Os gerentes da Teoria Y, por sua vez, acreditavam que os funcionários são por natureza produtivos e cooperadores, podem assumir responsabilidades e estão dispostos a lutar para conseguir os objetivos da empresa. Com essa perspectiva exposta em seu livro *O Lado Humano da Empresa* (ed. Martins Fontes), McGregor endossava claramente a visão otimista de Maslow sobre a natureza humana.

Pouco tempo depois, Maslow foi estudar suas idéias na prática por convite do Andy Kay, proprietário da empresa californiana de alta tecnologia NLS, organizada segundo os princípios da Teoria Y. E ele se mostrou cético. Embora os resultados fossem positivos –o número de faltas e a rotatividade haviam caído, a produtividade e os lucros tinham crescido admiravelmente–, faltava ainda comprovar sua aplicação maciça em diferentes setores de atividade.

No diário que escrevia sobre o trabalho na NLS, Maslow começou a desenvolver outro conceito sobre o qual ele basearia seu livro de 1965, *Eupsychian Management*: a sinergia. Esse conceito de Maslow datava da década de 1940, mas ele só o tinha mostrado a duas amigas antropólogas da Columbia University, Ruth Benedict e Margaret Mead.

Considerado o fundador desse movimento humanizador, Maslow começou, na surdina, a trabalhar na Teoria Z, com a qual pretendia quebrar a dicotomia de McGregor. Em resumo, ele afirmava que, à medida que as pessoas se aproximam da auto-realização, suas expectativas em relação ao trabalho mudam. No final dos anos 70, William Ouchi tentaria integrar na Teoria Z de Maslow as qualidades do *management* norte-americano e do japonês.

Comportamento e motivação dos funcionários

O uso da teoria comportamental no management teve seu maior expoente em Herbert Simon, que mais tarde ganharia o prêmio Nobel de Economia. Ele foi o autor da teoria da decisão: a organização é um sistema de decisões no qual o indivíduo participa racional e conscientemente, escolhendo entre opções de comportamento. Assim, os funcionários já não são um “instrumento” passivo, cuja produtividade varia em função de um incentivo

“O crescimento e a expansão dos negócios em diferentes partes do mundo não se basearão em fusões e aquisições ou mesmo no estabelecimento de novas empresas de controle total em tais lugares. Mais e mais, terão de basear-se em alianças, joint ventures e outras relações com organizações em jurisdições políticas diferentes.”

Peter Drucker
1999, HSM Management nº 12

econômico e de condições ambientais favoráveis, mas tomam decisões, têm atitudes, valores e objetivos pessoais que devem ser identificados, compreendidos e estimulados.

James March e Herbert Simon, autores de Teoria das Organizações (ed. Fundação Getúlio Vargas), descobriram que era possível influir no indivíduo pela divisão do trabalho, dos padrões de desempenho, da autoridade, da comunicação e da capacitação.

Chris Argyris chamou a atenção para certo conflito entre a personalidade de um adulto amadurecido e a organização “clássica”, que a subestimava ou inibia diretamente. Para atenderem às aspirações de seus profissionais, as empresas precisavam aumentar a responsabilidade individual, oferecer boa variedade de tarefas e fomentar a tomada de decisões participativa.

Outro behaviorista, David McClelland, inspirou-se na sensação de realizar coisas para propor uma nova teoria da motivação: um executivo com alta necessidade de realização será mais bem-sucedido em uma organização que tenha a mesma necessidade de conquistas, já que, nesse caso, outros dois fatores motivadores passam a pesar: o sentido de pertencer a uma comunidade e a sensação de poder.

Frederick Herzberg, por sua parte, acreditava que o nível de satisfação do indivíduo dependia de como ele enxergava o trabalho. Durante muito tempo, o trabalho foi considerado uma atividade desagradável, idéia que era reforçada pelo fato de as empresas priorizarem os incentivos econômicos. No esquema de Herzberg, elementos não-econômicos mudavam a visão do trabalho. Segundo ele, se, por um lado, havia salário, benefícios sociais e ambiente de trabalho, por outro, eram importantes as possibilidades de realização e de crescimento profissional oferecidas pelo cargo.

A organização é parte de um todo

Durante a Segunda Guerra Mundial, a Grã-Bretanha tinha criado as primeiras equipes de pesquisa operacional. Com matemáticos, físicos e outros especialistas, foram obtidos

Desvios históricos

Enron, WorldCom, Tyco, Adelphia, Global Crossing. Uma seqüência de escândalos em grandes empresas dos Estados Unidos acionou um alarme e a governança corporativa se converteu em um novo tema de debate a partir de 2001. Muito poder concentrado nas mãos da alta direção, paixão pelos resultados —e remunerações extraordinárias ligadas a resultados—, conselhos de administração com funções decorativas, auditores sem “murallas”.

Esse lento processo de concentração se iniciou com a aparição das grandes empresas, quando os pequenos investidores tiveram de unir forças para financiar negócios maiores e ceder a gestão a administradores profissionais cuja remuneração crescia em função do porte das decisões necessárias para dirigir a empresa. Embora, em teoria, o objetivo dos diretores e gerentes de uma empresa fosse maximizar os resultados para os acionistas e partes interessadas (stakeholders), às vezes o interesse pessoal acabou prevalecendo.

Não é a primeira vez que o que deveria ser um objetivo último da empresa criou controvérsia. Primeiro, foi a responsabilidade social, entre os anos 60 e 70. Depois, essas questões éticas relacionadas com o uso da informação em plena onda de fusões e aquisições, e com os mercados de capitais. Agora, a proteção dos consumidores.

A possibilidade de “invasão da vida dos consumidores” teve início quando o marketing, graças à tecnologia e às comunicações, converteu-se em uma “meta-realidade” onipotente e, algumas vezes, enganosa —quem não se recorda da alegoria do filme O Show de Truman? As informações pessoais e a privacidade dos clientes se viram ameaçadas por spams (e-mails não solicitados), cookies e outros artefatos tecnológicos. Ironicamente, no novo século, coube à empresa cair vítima de sua própria má conduta.

(Reportagem HSM Management)

“É preciso entender que o consumidor já não está interessado em comprar um produto. Na verdade, o produto não passa de um artefato em volta do qual acontecem experiências. Mais ainda: os clientes não mostram grande vontade de aceitar experiências engendradas pelas empresas. Querem, cada vez mais, dar forma às experiências eles mesmos.”

C.K. Prahalad
2000, HSM Management n° 20

significativos avanços tecnológicos e táticos para resolver os problemas do *front*. Terminada a guerra, os pesquisadores operacionais britânicos se converteram em consultores dos executivos norte-americanos. A pesquisa operacional, a teoria dos jogos –uma formulação matemática para a análise de conflitos–, a teoria das filas –que se ocupava do estudo dos pontos de estrangulamento e os tempos de espera– e a teoria dos grafos, da qual derivam o PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) e o CPM (*Critical Path Method*)– são algumas das técnicas geradas pela “ciência do *management*”, uma escola que, para Harold Koontz, historiador das teorias da administração, é um enfoque matemático voltado para a resolução de problemas de gestão, em vez de uma teoria de *management* no sentido estrito.

Apesar disso, a escola ganhou popularidade, principalmente, a partir de sua aplicação efetiva com Robert McNamara e seus Whiz Kids, primeiramente na Ford, entre as décadas de 1950 e 1960, e mais tarde no serviço público norte-americano –quando McNamara foi secretário de Defesa do governo Lyndon Johnson.

A corrente que crescia com vigor era a sistêmica, segundo a qual tudo existe como parte de um sistema complexo maior, fazendo com que o impacto em qualquer uma das partes fatalmente repercuta no todo. Isso era muito diferente da idéia que prevalecia historicamente, para a qual as organizações eram “sistemas racionais” voltados para um objetivo.

Nessa linha, Herbert Simon e seus colegas James March e Richard Cyert –que ficaram conhecidos como a “escola Carnegie”– incorporaram ao estudo da organização temas que continuam fundamentais até nossos dias: os objetivos, a estrutura formal, o processamento da informação, a tomada de decisões e a eficiência.

Ficaram de fora do esquema da escola Carnegie alguns elementos típicos dos sistemas “naturais” como a estrutura informal de funções e as relações emergentes entre os diferentes indivíduos e grupos. Então, Barnard, Mayo e Roethlisberger e, num segundo momento, Robert Merton e Philip Selznick, enxergaram nas organizações sistemas naturais, equilibrados pelo jogo recíproco entre componentes formais e informais e entre eles e o todo. Ou seja, as empresas eram organismos capazes de adaptar-se, mudar os propósitos que as mantinham unidas e conseguir perpetuar-se.

Porém, tanto na visão racional como na natural, o meio e as organizações eram entidades separadas. No modelo posterior de “sistema aberto”, a organização passa a ser parte de um sistema mais amplo: o ambiente no qual opera e do qual depende para obter recursos. A partir dessa idéia se desenvolveu a teoria da contingência, um enfoque situacional segundo o qual a empresa deve “organizar-se” em resposta às demandas do meio. É uma organização que “depende”, como gostava de dizer Charles Kindleberger, economista e professor do MIT.

Postulada em 1951 por Ludwig von Bertalanffy no campo das ciências biológicas, desenvolvida e aplicada ao *management* nas décadas seguintes, a teoria sistêmica reconheceu a importância do meio e a capacidade de adaptação que se exige das organizações. Peter Senge a popularizou mais tarde com sua “quinta disciplina” e a “arte e prática da organização que aprende”, um conceito introduzido por Donald Schon e Chris Argyris.

Administração por objetivos e estratégia

Já disse Koontz em sua classificação de teorias de *management*: “É uma selva”. Uma selva em que as idéias novas não substituíram as anteriores; mudaram, fundiram-se e se “integraram” –o enfoque sistêmico e a teoria situacional ou da contingência são dois exemplos integradores. Uma selva cuja evolução não se detém.

Antes da revolução industrial, as empresas eram relativamente pequenas e sua complexidade, mínima; o ambiente, estável e claro; e o “valor” que teriam de criar, simples e óbvio. Com a economia de escala, foi preciso investir em máquinas e contratar mais

A história no Brasil – 1

Os negócios moldam o management

Enquanto a história mundial do *management* está bem distribuída entre a academia e as empresas, no Brasil ela parece confundir-se mais com a história dos negócios.

É difícil definir o ponto de partida de tal cronologia. Os mais cínicos diriam que seria o decreto de D. Maria, a Louca, em 1785, que, proibindo o funcionamento de fábricas no Brasil em plena época da Revolução Industrial, atrasou o início da história –até meados de 1850, a economia brasileira se baseava na produção agrícola de açúcar, algodão e tabaco.

Os otimistas o localizariam em um personagem visionário, o Visconde de Cairu (José da Silva Lisboa), defensor do liberalismo econômico que, em torno de 1810, já advogava a teoria de que a produção não depende apenas dos três fatores clássicos –recursos naturais, trabalho e capital–, mas também da inteligência. E não são poucos os que crêem que apenas a abertura econômica de 1990, que estimulou a competitividade das empresas, fez com que o pensamento de *management* realmente deslanchasse no Brasil.

Muitas evidências corroboram a tese da última corrente. Por exemplo, apesar de a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) participar da criação da ISO em 1947, a certificação de qualidade só se disseminou aqui na primeira metade da década de 1990 (em 1995, eram mil as empresas certificadas). Ricardo Semler começou a se projetar ao lançar o livro *Virando a Própria Mesa* no final de 1990 e, com suas idéias de democracia empresarial, mais tarde se tornaria o nome do *management* brasileiro mais conhecido internacionalmente. A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que adotou integralmente os critérios do prêmio de qualidade norteamericano Malcolm Baldrige, foi criada em 1991. Regulamentou-se a terceirização no País em 1993. O Brasil viu algumas de suas escolas de administração obterem qualidade internacional também durante essa década.

E a lista continua. O executivo brasileiro Henrique Meirelles assumiu a presidência mundial do Bank-Boston em 1996 e o brasileiro Carlos Ghosn chegou ao mesmo cargo na Nissan em 2000. Empresas brasileiras começaram a realmente se globalizar na virada do século 21, como a Gerdau, a Weg e a AmBev (que se fundiu com a belga Interbrew e, segundo o noticiário recente, está vendendo sua cultura organizacional prevalecer na nova organização, a ImBev, que é a segunda maior cervejaria do mundo).

Ao longo de pouco mais de cem anos, a administração de negócios no Brasil foi condicionada por acontecimentos externos como as guerras mundiais –quando o Brasil cresceu–, pelas políticas econômicas internas e pela in. ação. E, numa entrevista ainda inédita a **HSM Management**, Peter Drucker avaliou que o saldo é muito positivo. “Quando se coloca o progresso brasileiro num gráfico em linha reta, eliminando os altos e baixos, sua curva de desenvolvimento é uma das mais fortes da história. (...) Nos últimos 50 anos, vocês passaram, pelo que acompanhei, por cinco booms econômicos e cinco ou seis colapsos. E mostraram, como empresas e pessoas, enormes maleabilidade e resistência.”

Mas, durante essa trajetória, que contribuições o

management brasileiro pode ter dado, se não ao mundo, pelo menos aos que dele tomaram conhecimento? Podemos mencionar algumas.

O espírito empreendedor de alguns certamente é uma. Tal empreendedorismo foi muito bem simbolizado, por exemplo, por um empresário como o Visconde de Mauá (Irineu Evangelista de Souza), que, correndo muitos riscos, fundou, entre outros empreendimentos, a Fundação e Companhia Estaleiro da Ponta da Areia em 1845 e a São Paulo Railway em 1868.

Mauá ainda provou que estava adiante de seu tempo na questão da responsabilidade social, pois, em pleno no século 19, em que a lavoura do café “varria” a vegetação do Vale do Paraíba, comprou a área hoje ocupada pelo Parque Nacional de Itatiaia, reconstituiu sua vegetação nativa e deixou-a preservada para as futuras gerações.

Outros nomes de empreendedores históricos que não poderiam deixar de ser citados são os de Francisco Matarazzo, que começou com uma pequena fábrica de lingüiça e banha de porco para formar as poderosas Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo (IRFM), e o de Assis Chateaubriand, proprietário do Grupo Diários Associados.

Uma segunda contribuição do *management* brasileiro está na flexibilidade e maleabilidade que se notam nesses próprios empreendedores, uma capacidade de se adaptar aos escassos recursos e sem que haja sistematização ou ambiente minimamente favorável. Outra face dessa flexibilidade é a criatividade brasileira exemplificada na publicidade, que, desde os anos 70, acumula vários grandes prêmios internacionais.

Uma terceira contribuição é a resistência a que Peter Drucker se referiu. A ascensão de executivos de um país em desenvolvimento a grandes postos corporativos mundiais, como aconteceu com Meirelles, Ghosn e outros, constitui um reflexo disso. Uma quarta contribuição do *management* brasileiro talvez esteja no foco em consumidores de baixo poder aquisitivo. Basta citar que, em 1906, a família Ludgren inaugurou no Recife (PE) a primeira unidade das Casas Paulistas, que se converteriam mais tarde nas Casas Pernambucanas. Não podem deixar de ser citados o Grupo Silvio Santos e as Casas Bahia. Sobre essas contribuições, a professora Betania Tanure declarou: “As empresas têm muito o que aprender com as Casas Bahia, por exemplo, pois o consumo do segmento de baixa renda é o de maior potencial de crescimento”.

E o que se pode falar da literatura brasileira de gestão? Em 1971, foi lançado talvez o primeiro grande livro de management de autor brasileiro, *História da Administração*, de João Bosco Lodi, que discorreu sobre a história internacional dessa disciplina. E, em 1976, Idalberto Chiavenato escreveu seu primeiro livro, *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Com as obras que se seguiram, ele se consagraria como um dos grandes autores da área no Brasil. (*Reportagem HSM Management*)

“Na esfera da política e dos negócios, vários tomadores de decisão já admitem que o mundo se transformou num ambiente político-econômico fluido e sem fronteiras.”

Kenichi Ohmae
2001, HSM Management nº 25

operários; a supervisão ficou mais complicada, a produtividade e a eficiência passaram a ser fatores relevantes. Quando os negócios e os produtos foram diversificados, o foco mudou para a dotação de recursos.

Em 1964, Peter Drucker sugeria a administração por objetivos (na sigla em inglês, MBO – *Management by Objectives*) e definiu oito setores-chave: posicionamento, inovação, produtividade, recursos físicos e financeiros, rentabilidade, desempenho dos trabalhadores e responsabilidade pública. Aplicada sem abusos nem dogmatismos, a administração por objetivos estimulava o desenvolvimento de estratégias, conforme demonstrava a *gap analysis* (análise de insuficiência) de Igor Ansoff, outro expoente do novo “*management* estratégico”.

Matemático por formação, Ansoff pôs seu foco em estratégia enquanto trabalhava na Rand Corporation. Quando em 1956 foi contratado pela Lockheed Aircraft como especialista em planejamento, aplicou conceitos revolucionários como a mudança descontínua e a incerteza em ferramentas de gestão. O conceito de turbulência, o paradigma do sucesso estratégico eventual e o *management* estratégico em tempo real foram as três áreas específicas em que centrou suas pesquisas.

Herman Kahn foi outro “estrategista” que empregou o aprendizado obtido durante a guerra – com os cenários que a força aérea norte-americana usara – nos negócios. E nos anos 60 se converteu no futurista mais requisitado até que Pierre Wack, a serviço do grupo de planejamento da Royal Dutch Shell e com Arie de Geus, levasse a técnica a uma nova dimensão quando a utilizaram para analisar a evolução do preço do petróleo. Ele antecipou dois cenários: preço estável – a opinião generalizada na empresa – ou crise absoluta, desencadeada pela Opep. O grupo de Wack continuou trabalhando nas ramificações do segundo cenário. Quando em outubro de 1973 o preço do petróleo disparou, a Shell respondeu rapidamente porque estava preparada: de uma das mais fracas entre as sete grandes companhias petrolíferas multinacionais passou a ser a segunda em tamanho e a primeira em rentabilidade.

Peter Drucker

Foi Peter Drucker quem iniciou o processo de integração do planejamento estratégico, do marketing e das finanças. Na verdade, foi ele que lançou o próprio conceito de marketing moderno. Em *Prática de Administração de Empresas*, em 1954, disse de modo breve que marketing era a “função distinta e singular da atividade comercial”, o que foi ampliado e decodificado por Theodore Levitt em 1960 em *Marketing Myopia*. (O debate sobre a esfera de ação do marketing seria iniciado em 1969 por Philip Kotler, que afirmou tratar-se de uma atividade de longo alcance, aplicada tanto a produtos como sabão ou aço quanto a instituições de caridade.)

E também foi Drucker que desenhou o kit de identidade do manager “ideal”. Este pergunta o que precisa ser feito e o que é melhor para a empresa; desenvolve planos de ação e os comunica; concentra-se mais nas oportunidades do que nos problemas; cuida para que as reuniões sejam produtivas; pensa e diz “nós” em lugar de “eu”.

A figura do *manager* se tornava mais necessária do que nunca. As pessoas que haviam dirigido as empresas até a década de 1960 eram os empreendedores, descendentes dos fundadores ou “capitães” de sua indústria. Os membros da nova classe de *managers* profissionais – executivos – eram técnicos que necessitavam, para gerenciar, de um rumo que transcendesse os lucros, como objetivo e padrão de sucesso.

Henry Mintzberg seguiu os passos de Drucker nos anos 70 ao analisar a natureza do trabalho gerencial. Ele atribuiu aos gerentes papéis fortemente enraizados na intuição e no contato pessoal: o executivo é líder e empreendedor, comunica-se, aloca recursos, controla, negocia, administra conflitos.

“Todo mundo morre na praia hoje, porque todo mundo tem boas idéias, mas acaba não as colocando em ação. Uso mais ou menos esta filosofia dentro da empresa: é melhor errar rápido do que acertar lento.”

Aleksandar Mandic
2002, HSM Management nº 33

Reestruturações

Com a tecnologia, a política mundial e a necessidade de obter resultados como itens principais da agenda, começaram os desequilíbrios e os problemas de rentabilidade nos conglomerados empresariais diversificados típicos da época. Essas organizações controlavam negócios desiguais, com diferentes horizontes temporais, posições competitivas variadas e perfis de risco diversos. Assim, os presidentes de empresa mergulharam nas reestruturações, “desaglomerações” e estratégias de criação de valor em termos econômicos e não contábeis.

Michael Porter conta que, entre as 33 empresas diversificadas de origem norte-americana que estudou entre 1950 e 1986, a maioria abandonou mais negócios do que manteve. Sua pesquisa demonstrou que, em vez de criarem valor, as estratégias de diversificação contribuíram para sua destruição. Ele já afirmara, em sua teoria de estratégia competitiva, que as forças que dão forma à estratégia passam por eixos muito diferentes dos contábeis e que os executivos podem ter influência nas condições de seu setor de atividade quando atuam com seus rivais, clientes e fornecedores.

Qualidade total, melhores práticas, reimaginação

W. Edwards Deming e Joseph Juran iniciaram suas carreiras com alguns anos de diferença na Western Electric, empresa norte-americana pioneira na aplicação de técnicas estatísticas de controle de qualidade e, nos anos 50, ajudaram os japoneses a despir o estigma de fabricantes de produtos baratos e ruins e, assim, a passar a competir de forma decisiva com as empresas dos EUA, que se conscientizaram desse processo décadas depois, quando já tinham sido superadas.

Os japoneses aderiram então ao movimento de qualidade total (TQM) e todas suas variáveis, incluindo a qualidade de serviço, especialidade de Karl Albrecht; a qualidade sem lágrimas, de Philip Crosby; e, mais tarde, o 6-Sigma. Uma idéia nova: a qualidade paga. Um fenômeno novo: os homens de negócios impacientes, querendo conhecer mais aqueles que faziam bem as coisas.

Com *In Search of Excellence (Vencendo a Crise*, ed. Harbra), *best seller* de Tom Peters e Robert Waterman, e *O Gerente Minuto* (ed. Record), livro de Spencer Johnson e Ken Blanchard, nasceu a cultura literária do *management*. Se a autobiografia de Alfred Sloan, *Meus Anos na General Motors* (ed. Negócio Editora) criara o subgênero “presidentes de empresas bem-sucedidos” em 1964, a de Lee Iacocca, 20 anos depois, inaugurou a era dos “presidentes de empresas célebres”.

O *just-in-time* da Toyota, a competição baseada no tempo de George Stalk e o *benchmarking* de Robert Camp e Michael Spendolini lançaram a idéia das “melhores práticas” –embora hoje, segundo Porter, elas não sejam nada mais que um ponto de partida. C.K. Prahalad e Gary Hamel despontavam nos anos 90 com o conceito de competências essenciais das empresas, únicas e difíceis de copiar. Porter retomava a idéia de sinergia que Ansoff descrevera na década de 1960: a única justificativa válida para diversificar ou concentrar é compartilhar competências e recursos entre os negócios. E mais tarde falava dos clusters, agrupamentos de negócios que Alfred Marshall também explorara.

Com o *downsizing*, o *rightsizing*, o *empowerment* –ou “compromisso com o desempenho superior”, como prefere chamá-lo Edward Lawler III, um de seus mentores–, a transformação organizacional passou a ser um item obrigatório para a agenda corporativa, até que a “reengenharia” de Michael Hammer, ex-professor do MIT, e James Champy colocasse os processos nos eixos, reorientando-os para a satisfação do cliente.

Tratou-se de uma prévia da reimaginação a que apela Peters em seu livro mais recente: as estruturas rígidas das organizações inibem a criatividade e os heróis são aqueles que têm sucesso sem elas, ou apesar delas. Ou com elas, diria Jim Collins, quando a visão o permite.

A história no Brasil – 2

As relações de poder condicionam a evolução

por Betania Tanure

O estudo do *management* no Brasil ganhou ritmo e velocidade realmente a partir da abertura das fronteiras, em 1990, quando as empresas nacionais necessitaram ser mais competitivas. Foi quando entramos em maior contato com modelos de gestão internacionais, que passamos a importar e adaptar.

Essa história recente do *management* no Brasil está, no entanto, condicionada por algo muito específico: as relações de poder dentro das organizações. Como se sabe, a prática gerencial de uma empresa está ligada à cultura organizacional e esta depende das relações de poder, que influenciam desde a forma como se lidam com os erros até a definição de estratégias que garantam o processo de inovação na forma de administrar. Por isso, vale a pena abrir um grande parêntese para tratar a evolução das relações de poder dentro das organizações brasileiras.

Nos anos 1960-70, o holandês Geert Hofstede fez uma das principais pesquisas já publicadas sobre o tema, com mais de 60 países. Numa escala de 0 (relações de poder mais igualitárias) a 100 (relações de poder mais autoritárias), o Brasil apresentou índice 69. Esse resultado, que caracteriza relações com clara tendência autoritária, estava bastante próximo do obtido por outros países latinos, um pouco abaixo do de algumas sociedades asiáticas e muito acima dos de países como os Estados Unidos, de onde importamos a maioria dos modelos de gestão.

Anos mais tarde, uma grande crítica ao estudo de Hofstede era que o mundo havia passado por mudanças profundas e os resultados se tornaram inválidos para a realidade atual.

Realizei a mesma pesquisa no período de 2001 a 2004 em vários países da América Latina, entre eles o Brasil, com quase 2.000 executivos. O índice brasileiro foi 75. Pode-se concluir que, estatisticamente, não houve mudança significativa, o país permaneceu no mesmo *cluster*.

No entanto, esses dados precisam ser analisados com mais profundidade na perspectiva da evolução das relações de poder. Não se pode compreender adequadamente essa evolução sem considerar o conceito de valor e de operacionalização de valor na cultura organizacional. Valores envolvem crenças verdadeiras que se refletem nas práticas cotidianas, e estas nem sempre são coerentes com desejos e aspirações do grupo.

Nas empresas brasileiras, observamos alterações de comportamentos que ainda não provêm de mudanças nos valores, mas na operacionalização deles, ou seja, mudanças na face mais superficial da dinâmica organizacional. O discurso de descentralização e de portas abertas é constante em praticamente todas as empresas brasileiras. Porém não é essa a realidade percebida pela maioria das pessoas que nelas trabalham. Embora mais sofisticada e menos explícita, a prática é percebida em seu significado mais básico como autoritária pelos “subordinados”, mas não pelos “chefes”.

O Brasil de hoje, como outras sociedades latinas, apresenta

uma tendência à forma hierarquizada de lidar com o poder. Nesse contexto, a ascendência do pai sobre o filho se perpetua na relação professor-aluno e chefe-subordinado. Líderes e liderados consideram-se naturalmente desiguais e suas relações são carregadas de emoção e dependência. Na empresa, a ética social é manifestada pela lealdade ao superior – e não à organização em si.

Aí se caracteriza um lado sombra da cultura brasileira: passividade, obediência, evitar conflito com quem detém mais poder (como falar que o rei está nu?) – em detrimento, muitas vezes, da busca do melhor desempenho. Como resposta, pode-se estimular o lado sol, da capacidade de mobilização em direção aos objetivos e do processo decisório rápido, tão valioso especialmente em países mais voláteis como o Brasil.

O que reforça essa alternativa é observar que hoje, embora a hierarquia mantenha sua força, as pessoas se mostram cada vez mais partidárias da descentralização, da maior participação nas decisões, da autonomia. Além disso, ocorre um fenômeno importante, que pode ser transformador. Trata-se da ação de uma força externa, consequência da abertura de mercado e da pressão internacional: a necessidade de obter melhores resultados para construir um nível global de competitividade. Combinado à vocação natural para o comprometimento com os objetivos do líder, esse fenômeno pode trazer influências estruturais mais profundas nas relações de poder em nossas empresas.

A questão é a sustentabilidade da performance quando analisamos o futuro. Todos conhecemos organizações autoritárias neste nosso Brasil que apresentam excelentes resultados. Ficam as perguntas: Eles serão perenes? Conseguirão ser sustentáveis?

Algumas empresas brasileiras já decidiram mudar. É o caso do Banco ABN AMRO Real, da subsidiária brasileira do BankBoston, da Natura e da Alpargatas, que vêm implantando mecanismos para descentralizar o poder, garantindo aos funcionários mais autonomia para trabalhar e incluindo-os verdadeiramente nos processos decisórios. Tais iniciativas representam um importante passo rumo à construção de um futuro no qual a dependência finalmente dará lugar à interdependência nas relações entre líderes e liderados. Um futuro em que gerenciar o paradoxo “necessidade de controle” versus “autonomia” poderá ser uma das grandes competências do executivo brasileiro. E assim se fechará o parêntese.

* Betania Tanure, PhD, é professora de gestão da Fundação Dom Cabral e do Mestrado da PUC-Minas, além de professora convidada de diversas escolas internacionais.

“Grandes líderes cometem grandes erros. Em tempos de mudanças descontínuas, erros não bastam. São necessários ‘grandes’ erros. Atribui-se grande parte do sucesso da Nokia à cultura corporativa livre de culpas, que se distingue pelo empenho em avançar sem vacilações, apesar dos erros que se cometerem.”

Tom Peters
2002, HSM Management nº 32

Foi esse ponto de vista esperançoso que Collins adotou em seu *best seller* de 1994, *Feitas para Durar* (ed. Rocco), e desenvolveu depois em *Good to Great* (ed. Harper). Falta perspectiva para sistematizar essas entre outras tantas propostas dos últimos anos.

Internet, globalização, resiliência, inovação

Depois do advento da Internet e das novas tecnologias do conhecimento e da informação, as complexidades interna e externa das organizações e de seu entorno aumentaram. Apoiando-se nas conclusões de Gary Becker em meados da década de 1970 sobre o “capital humano”, Thomas Stewart formulou em 1997 o conceito de “capital intelectual” para incluir intangíveis como o conhecimento e a informação.

Já na década de 1960, Fritz Machlup, economista e terceira geração da Escola Austríaca, tinha difundido o neologismo “indústrias do conhecimento” e, nos anos 70, Daniel Bell havia falado da “sociedade pós-industrial”, que Peter Drucker em 1978 chamou “sociedade do conhecimento”. E foi Robert Reich quem pediu, no princípio da década de 1990, mais “analistas simbólicos”, ou seja, mais “trabalhadores do conhecimento”, termo criado por Drucker nos anos 60.

Em 1995, Francis Fukuyama continuou avançando e falou de “capital social”, da “capacidade das pessoas de trabalhar em grupos e em organizações com fins comuns”, sempre e quando “compartilharem normas e valores”. Se faltasse “capital social” (ou seja, de confiança e entendimento transcultural), uma economia mundial e sem fronteiras como a que delineou Kenichi Ohmae em 1990 seria impossível. Tampouco seriam possíveis as “empresas virtuais” de Charles Handy e as mais recentes federações ou redes de empresas do capitalismo distribuído de Shoshana Zuboff.

Qualquer que seja o modelo, a capacidade de se renovar –ou melhor, a “resiliência”, esse conceito de Hamel que se refere à capacidade dos indivíduos de se adaptar a circunstâncias adversas – é a chave, enquanto a inovação é a religião.

Inovar é um fenômeno sutil e complexo em análise contínua: ela é espontânea ou provocada? Como chega aos mercados de produtos e serviços? Como se converte em uma força criadora de valor econômico? Um dos primeiros economistas do século 20 a analisar a inovação foi Joseph Schumpeter, para quem as inovações e as mudanças tecnológicas proviriam das grandes organizações.

Clayton Christensen sugeriu que as grandes empresas, embora sendo bem administradas, podem sofrer perdas diante do choque de inovações “disruptivas” (de qualquer origem) que tornem obsoletas suas tecnologias e modelos de negócio. O certo é que os empreendedores, embora não sendo os únicos, são os inovadores mais bem-sucedidos e raras vezes planejam como fazer. Simplesmente inovam.

Nenhum homem ou mulher de negócios deveria menosprezar o recurso à história. Dois séculos atrás, Jean-Baptiste Say, o economista francês, já havia dito que o empreendedor é aquele que “move” recursos econômicos de baixa produtividade para uma área de maior produtividade e rendimento. Em outras palavras, é quem –proprietário ou empregado– domina os segredos dessa arte, até certo ponto mágica, de criar valor econômico.

Esta reportagem é de autoria de Graciela Biondo, colaboradora de HSM Management.