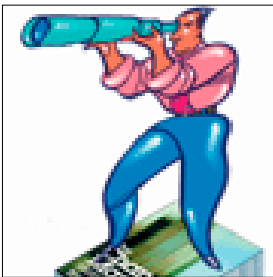


# O management pós-Tom Peters



Desde o sucesso de *Vencendo a Crise* nos anos 1980, cada vez mais conceitos são lançados nos livros de management, porém são cada vez mais efêmeros e menos originais. Algumas idéias, no entanto, exercem impacto real. O que as identifica?

A fome do mundo dos negócios por novas idéias e conceitos de *management* parece não ter fim. Nas últimas décadas, as empresas abraçaram a mudança de cultura, o TQM (gestão da qualidade total), os círculos de qualidade, a reengenharia, o *balanced scorecard*, a gestão do conhecimento, a organização que aprende, o 6-Sigma e as competências essenciais. Há todo um setor dedicado a gerar o que se chama de “liderança no pensamento de *management*”.

Porém nem sempre as coisas foram assim. A história dos modismos de *management* é bem curta: apenas 25 anos. Os primeiros “gurus” da área realmente tentavam achar sentido em um cenário gerencial altamente heterogêneo. E, por mais que algumas de suas idéias fossem esquisitas, eles continuam a influenciar o modo de pensar dos executivos de uma maneira que não se repetiu mais.

## O início de tudo

A década de 1970 foi bem ruim para o mundo corporativo ocidental. A crise do petróleo e a inflação elevada foram seguidas de crises de confiança ainda mais profundas em relação ao mundo dos negócios. Conforme a Europa e os Estados Unidos passavam de um desastre econômico a outro, o Japão corria na dianteira. O fim parecia próximo para o modelo norte-americano de capitalismo.

Quem retratou melhor esse cenário foram dois acadêmicos da Harvard Business School: Robert Hayes e Bill Abernathy. O artigo deles intitulado *Managing our way to economic decline* (ou “Como gerir nosso trajeto rumo ao declínio econômico”), publicado na edição de julho/agosto de 1980 da *Harvard Business Review*, revelou-se uma leitura altamente influenciadora.

Os autores sugeriam que o problema estava na gestão, não nas reivindicações sindicais ou na concorrência estrangeira. Também anunciaram que a América corporativa se aproximava de suas horas finais e, para muitos leitores, a avaliação fúnebre soou verdadeira.

No entanto, parecia haver uma esperança. Um jovem integrante da McKinsey havia sido incumbido de uma missão peculiar: viajar pelo mundo e procurar as melhores práticas de gestão onde quer que fosse. Seu nome era Thomas Peters.

O pensamento sobre gestão tem semelhanças com o mercado da música ou do cinema. Sua razão econômica está em produzir idéias para um público de massa

Sem se assustar com o tamanho de sua tarefa, o dinâmico e perspicaz Tom Peters cultivou assiduamente contatos em empresas e no universo acadêmico, visitando faculdades de administração, sedes de organizações e fábricas nos Estados Unidos e em outros países. Durante o percurso, a busca pelas melhores práticas tornou-se projeto de um livro, e um colega de Tom na firma de consultoria, Robert Waterman, foi indicado para ajudá-lo no que seria publicado em 1982: o livro *In Search of Excellence* [editado no Brasil com o título *Vencendo a Crise*, ed. Harbra].

Não poderia haver um momento melhor. A dupla de consultores da McKinsey transmitiu uma mensagem tranquilizadora: no universo dos negócios, parte do mundo corporativo dos Estados Unidos permanecia em situação de superioridade –e o resto simplesmente precisava aprender a partir das melhores lições.

*Vencendo a Crise* seria o primeiro *best-seller* do mundo dos negócios. Peters e Waterman, além de se transformarem nos primeiros de uma nova linhagem de “gurus”, colocaram o pensamento de *management* no centro das atenções, inaugurando uma verdadeira indústria (veja quadro na página 120).

De repente, as idéias passaram a ter valor. Houve imensa onda de interesse por elas. Na verdade, Peters e Waterman trouxeram legitimidade ao campo do gerenciamento. O objetivo agora era desenvolver idéias radicais para ajudar os Estados Unidos a reconquistar sua competitividade.

Acadêmicos das faculdades de administração também começaram a exercer influência na mesma época –e as pessoas queriam ouvi-los. Rosabeth Moss Kanter iniciou sua célebre carreira com a publicação de *Men and Women of the Corporation* (1977) e *The Change Masters* (1983). O mesmo aconteceu com Michael Porter, autor do livro *Vantagem Competitiva* (ed. Campus), publicado em 1980.

Em todos os lugares, os olhares se voltavam para o Japão. Em 1981, Richard Pascale e Tony Athos, acadêmicos de universidades como Stanford e Harvard, respectivamente, publicaram *As Artes Gerenciais Japonesas* (ed. Record). A obra apresentou ao mundo a teoria dos “sete S”, conceito que Peters e Waterman ajudaram a disseminar. O pensador japonês Kenichi Ohmae se dedicou a explicar a abordagem japonesa da estratégia. Enquanto isso, os “gurus” da qualidade, sobretudo W. Edwards Deming, Joseph Juran e Philip Crosby, emergiram, por assim dizer, da obscuridade.

Para botar mais lenha na fogueira, surgiu um grupo de “futurólogos” –com destaque para John Naisbitt e Alvin Toffler– e uma multidão de autores de auto-ajuda. Em 1982, Ken Blanchard descobriu uma mina de ouro com o livro *O Gerente-Minuto* (ed. Record), e sete anos depois Stephen Covey lançou sua teoria sobre os sete hábitos das pessoas altamente eficazes.

“O que aconteceu no final da década de 1970 e início dos anos 80 foi uma convergência de três fatores”, conta Richard Pascale, que acrescenta: “Primeiro, as convulsões que ocorreram durante e depois da Guerra do Vietnã puseram em dúvida aspectos de todas as esferas, inclusive dos negócios. Em segundo lugar, a competitividade japonesa fez os norte-americanos acordar de seu imenso orgulho. A ameaça não envolvia apenas as empresas em perigo, mas também os empregos. Finalmente, o alvorecer da década de 1980 trouxe a investida violenta da mudança tecnológica revolucionária e da verdadeira concorrência mundial. Oligopólios até então adormecidos –como GE, 3M, IBM, ITT, ATT– ficaram com o pé atrás, e sua busca por respostas deu credenciais para os especialistas e suas teorias”.

### Tripla impacto

Qual foi o impacto realmente exercido pela primeira geração de teorias sobre gestão que obtiveram amplo alcance? Será que esses pensadores modificaram o mundo dos negócios?

O que fica claro é que os primeiros *best-sellers* de *management* coincidiram com uma importante mudança no pensamento sobre os negócios: primeiro, as empresas começaram a reconhecer, valorizar e finalmente celebrar o potencial humano. Segundo, surgiu uma terminologia unificada sobre o assunto, acompanhada de padrões universalmente reconhecidos. E, finalmente, os Estados Unidos comprometeram-se com o aprendizado e a

---

Responsabilidade social e governança corporativa são exemplos de idéias que existem há alguns anos e receberam nova embalagem

mudança constantes, o que se manifesta na orientação inquieta em procurar (e absorver) idéias novas e melhores práticas.

#### Pessoas em primeiro lugar

Até a década de 1980, um estilo de gestão mecânico e racionalizado havia dominado o cenário do pós-guerra. As empresas insistiam em sua fé no planejamento, na organização em larga escala, na pesquisa de mercado, nos números, nas hierarquias rígidas, regras e manuais de procedimento. Seguir os valores comportamentais, por exemplo, estava totalmente fora de moda, e a discussão sobre inteligência emocional e eficiência de gestão nem sequer havia começado.

Por outro lado, livros como *Vencendo a Crise* e *The Change Masters* eram totalmente centrados nas pessoas. Os temas refletiam o início de um movimento em estudos de gestão que iam além da análise racional para explorar a complexidade social.

Embora a década de 1980 possa ter recolocado as pessoas na agenda da empresa, isso não durou muito. A ênfase no lado humano se revelou basicamente teórica. No início da década de 1990, o pêndulo voltou para uma abordagem mais racionalista.

#### Nova terminologia

Por um lado, a invenção e a disseminação de um novo vocabulário de negócios marcou o início da cultura das “palavras da moda”. Ao mesmo tempo, entretanto, era a primeira vez que executivos de regiões diferentes liam os mesmos livros de negócios – e podiam conversar usando uma linguagem comum. Em resumo, o processo de globalização da gestão havia começado.

As contribuições mais nítidas para o novo “idioma” não vieram das palavras da moda, mas de dois modelos-chave: a Teoria das Cinco Forças, desenvolvida por Michael Porter, e a Teoria dos Sete S.

A Teoria das Cinco Forças se tornou o modelo mais ensinado, copiado e citado e ainda funciona como base para milhões de horas de aulas nas faculdades de administração. “Porter deixou uma marca muito, muito profunda”, atesta Kathryn Harrigan, professora da Columbia University, ex-aluna do autor e posteriormente sua co-autora.

Os acadêmicos contemporâneos, entretanto, tendem a subestimar a contribuição de Porter. “É como a rebeldia adolescente”, compara Kathryn. “Cada geração precisa de uma identidade, suas próprias músicas e assim por diante. Há uma tendência a desprezar o que veio antes.”

A Teoria dos Sete S, por sua vez, surgiu depois que Richard Pascale, Tony Athos, Tom Peters e Waterman passaram uma semana isolados em um hotel procurando identificar algo que tivesse sentido para as empresas. “Durante anos o modelo dos Sete S foi a base da prática da McKinsey, e a maioria do pensamento sobre mudança e desenho organizacional ainda deriva dessa teoria”, conta James Champy, co-autor do livro *Reengenharia – Revolucionando a Empresa* (ed. Campus), obra que determinou a agenda corporativa na década de 1990.

#### Inovação incansável

O terceiro legado foi a constatação de que o mundo dos negócios não pára de evoluir e que as empresas somente conseguirão manter sua posição com a criação de uma cultura de inovação.

No período posterior a 1945, as empresas norte-americanas pareciam convencidas de que sua posição era inabalável e que, enquanto preservassem sua forma de fazer negócios, a liderança estava garantida. O país ficou chocado com a velocidade com que os concorrentes japoneses invadiram o mercado norte-americano no final da década de 1970.

Na época, os executivos culpavam o uso de mão-de-obra barata, mas rapidamente a verdade se revelou: empresas japonesas, como a Honda e a Toyota, montaram fábricas nos Estados Unidos, operadas por profissionais norte-americanos que recebiam os mesmos salários pagos pelas demais empresas e ainda assim apresentavam um desempenho melhor.

---

Subitamente, o foco mudou e executivos e acadêmicos, até então obcecados pelos números, começaram a se interessar pelo modo como o trabalho era feito. Toda a atenção voltou-se para a busca de práticas inovadoras e para as lições que podiam ser aprendidas com quem fazia o trabalho. “Se você quiser encontrar soluções para problemas aparentemente insolúveis, vá para a linha de frente e veja como algumas pessoas de fato resolvem a questão. Ali você encontrará respostas inovadoras”, explica Bruce Tulgan, autor e consultor, fundador da Rainmaker Thinking, empresa sediada em New Haven, Connecticut.

Assim o foco das preocupações mudou. Agora o que se procurava eram as melhores práticas, e *benchmarking* tornou-se um termo da moda. Surgiram muitos livros a partir dessa fórmula de comparação entre empresas, com especial destaque para a obra *Feitas para Durar*, de James Collins e Jerry Porras (ed. Rocco).

“Transportar as idéias das faculdades de administração para as estantes dos leitores comuns fez bem mais do que informar um público mais amplo”, conta Tulgan. “Também pressionou os pensadores do assunto a estimular o aprendizado, além de forçar os líderes corporativos e executivos a adotar as técnicas mais atualizadas.”

A nova cultura de nunca parar receberia ainda mais um reforço teórico, dessa vez vindo de outro *blockbuster* dos negócios –o livro de Peter Senge *A Quinta Disciplina* (ed. Best Seller). Nessa época, a idéia de que a mudança era o único fator constante incorporou-se à psique gerencial.

### **Pensadores atuais**

Independentemente do que possamos pensar sobre esses pioneiros, o mercado das idéias sobre gestão seguiu em frente. Timothy Clark, professor de comportamento organizacional na Durham Business School, no Reino Unido, estudou o fenômeno. “Esse setor [de pensamento sobre gestão] tem semelhanças com o mercado da música ou do cinema”, afirma. “Sua razão econômica está em produzir idéias direcionadas para um público de massa. Os integrantes desse setor têm êxito ou não nas tentativas de lançar idéias populares”, explica.

“As idéias circulam mais rapidamente”, explica Clark, “e o resultado é que o tempo de vida das modas gerenciais ficou bem mais curto do que o tempo de existência das idéias que foram importantes no passado; acontece que seus picos também são bem mais altos.” Pesquisas confirmam o fenômeno. Um recente estudo acadêmico descobriu que o período de duração entre a apresentação de uma idéia ou técnica gerencial da moda e o apogeu de sua popularidade caiu de uma média de 14,8 anos na década de 1950 para 7,5 na década de 1980 e chegou a 2,6 nos anos 90.

Algumas idéias, porém, têm mais poder de permanência do que outras. O grande conceito dos últimos tempos é o valor para o acionista, que não é muito novo. O interesse por esse conceito foi inicialmente criado por obras de professores de contabilidade norte-americanos, como o livro *Gerando Valor para o Acionista* (ed. Atlas), de Alfred Rappaport, lançado em 1986.

Rappaport, professor da Kellogg Graduate School of Management, da Northwestern University, garantia que os mecanismos tradicionais de avaliação do desempenho das empresas, como a proporção entre preço e receita e ganhos por ação, não faziam sentido. Todo o desempenho de uma empresa, afirmava Rappaport, deveria ser medido de acordo com os retornos gerados para os acionistas, contabilizados pelo desconto de fluxos de caixa previstos do custo do capital. “O dinheiro em caixa é um fato, o lucro é uma opinião.”

A noção de que o valor para o acionista proporcionava uma medida mais precisa do desempenho econômico rapidamente ganhou força. Ao reconhecer a oportunidade, as firmas de consultoria não demoraram para desenvolver suas próprias variações sobre o mesmo tema. E, apesar da abundância de métricas complicadas que surgiram com os anos, o conceito básico permanece praticamente o mesmo: a criação de valor para o acionista envolve a maximização do retorno para os investidores.

Vejamos agora o caso da reengenharia (ou reengenharia dos processos corporativos, como também era chamada), teoria liderada por James Champy, co-fundador da firma

de consultoria CSC Index, e por Michael Hammer, ex-professor de ciência da computação do MIT.

Durante certo tempo, pareceu que todo o mundo corporativo estava dividido entre as empresas que haviam embarcado nos programas de reengenharia e as que estavam prestes a fazê-lo. O *best-seller* da dupla Champy e Hammer, lançado em 1993, *Reengenharia – Revolucionando a Empresa* (ed. Campus), produziu uma onda de programas de reengenharia, muitas consultorias e um dilúvio de livros que ofereciam abordagens alternativas para o mesmo fenômeno.

Graças à popularidade da teoria, a CSC se tornou uma das maiores firmas de consultoria do mundo. Mas basta voltar um pouco no tempo para ver que a reengenharia apenas seguiu de perto os passos do *empowerment*, do *benchmarking*, das melhores práticas e da reunião das ferramentas gerenciais japonesas, a gestão da qualidade total (TQM).

Hoje, um novo conceito está na crista da onda: responsabilidade social corporativa. A governança corporativa também ocupa lugar de destaque nas agendas (se não ocupar também na mente dos profissionais) e as firmas de consultoria estão animadas com a idéia de assegurar um lugar nesse vagão.

O fato de ambas as idéias existirem há alguns anos não impede que recebam nova embalagem e sejam apresentadas como novidades atualíssimas. A dura verdade é que a maioria das teorias sobre gerenciamento está longe de ser original.

Por que as empresas precisam de idéias novas ou reembaladas? Em parte, trata-se de uma simples resposta a um mundo em transformação: os antigos remédios do gerenciamento parecem não fazer mais efeito. “Boa parte dos executivos parece ter perdido a crença nas receitas de sucesso garantido”, conta Timothy Clark. “Em parte isso decorre das percepções sobre um aumento na concorrência em seus próprios setores e mercados

e a globalização. Afastados da segurança das teorias ‘testadas e aprovadas’, eles procuram novas idéias para aumentar seu sucesso competitivo e melhorar seu desempenho.”

Será que as grandes idéias têm algum objetivo útil? Elas funcionam na prática? Uma visão cínica é que muitas empresas usam as novidades gerenciais como uma maneira um pouco mais sofisticada de dar um choque elétrico na empresa: a idéia em si tem menos importância do que a oportunidade de “chacoalhar” o ambiente da companhia.

Com certeza as novas modas agitam os executivos e as organizações, levam as pessoas a questionar o que consideravam seguro, ajudam a empresa a atualizar seu modo de pensar e a modernizar suas operações e estruturas. No entanto, é difícil dizer se elas de fato exercem um impacto positivo sobre o desempenho. Com mais frequência, essas idéias não conseguem se consolidar, pois as empresas muito rapidamente passam para a próxima idéia ou solução. No final, predomina a desilusão, à medida que algumas idéias deixam de cumprir o prometido.

No entanto, as idéias sobre gerenciamento envolvem mais do que o impacto individual. Há um efeito cumulativo. A

## A indústria criada por Peters

Para surpresa geral, o livro *Vencendo a Crise* tornou-se um extraordinário sucesso internacional. Quando foi lançado em 1982, deu origem a um novo gênero editorial: o *best-seller* de negócios. No entanto, os primeiros prognósticos para o livro não tinham sido animadores.

Inicialmente, os autores Tom Peters e Robert Waterman haviam produzido um manuscrito de 1.300 páginas chamado *Os Segredos da Excelência*, que desmembrava a ampla pesquisa de acordo com as características das empresas “excelentes”.

Infelizmente, como lembra Waterman: “O primeiro manuscrito era terrível. Não tínhamos idéia da dificuldade de escrever um livro”. Os autores de primeira viagem distribuíram 15 mil cópias do esboço original para eventuais interessados. De acordo com os cálculos dos editores, esse número superava o total de livros que esperavam vender.

Em dezembro de 1981, Tom Peters deixou a McKinsey e, fora de atividade depois de sofrer um acidente de carro, dedicou-se à revisão do manuscrito. “Fizemos 25 versões diferentes. Foi um processo duro, mas o material ficava

cada vez melhor”, lembra. Na primavera de 1982, Peters e Waterman entregaram um manuscrito de 360 páginas para a editora Harper & Row, que publicou o material naquele mesmo ano: *In Search of Excellence* [no Brasil, *Vencendo a Crise*].

Além de não canibalizar o mercado potencial do livro, a pré-distribuição de milhares de cópias se revelou uma tática de gênio do marketing viral.

A América corporativa estava sentada por boas notícias e Peters e Waterman ofereciam uma virada no cenário fúnebre. “A primeira vez que li o livro de Peters e Waterman eu havia entrado na SAS para assumir o serviço de aperfeiçoamento”, lembra o executivo sueco Jan Lapidoth. “O presidente, Jan Carlzon, como a maioria dos presidentes de empresa que conheci, não lia livros sobre administração e ponto. Confiava em seus contatos para obter inspiração e confirmação quanto às próprias idéias. Eu disse a Jan que o que ele estava fazendo na SAS estava bem documentado no livro *Vencendo a Crise*. A obra se tornou uma confirmação de nossas próprias estratégias.”

---

maior herança do “fermento” do pensamento da década de 1980 não foram as ferramentas e técnicas que surgiram. As teorias exerceram sua maior influência ao alterar sutilmente o pensamento dos executivos em relação ao mundo –sobre o potencial humano, com uma terminologia unificada para o mundo dos negócios e pela constante busca de métodos de trabalho melhores. Essas, sim, são as lições que ficam.

© **The Conference Board Inc.**

Stuart Crainer e Des Dearlove são editores do *The Financial Times Handbook of Management* e fundadores da Suntop Media, empresa de consultoria e treinamento inglesa.