

# A gestão prêt-à-porter

por Thomas Wood Jr. em CartaCapital.com.br



A administração de empresas, como profissão, é centenária. Seu corpo de conhecimentos avançou consideravelmente desde a década de 1950: do marketing às finanças corporativas, da gestão de pessoas à logística, da estratégia à gestão da informação. Para qualquer questão empresarial relevante, é possível encontrar artigos, livros e manuais de boa qualidade, baseados em estudos conduzidos com rigor científico. Isso não significa que haja receitas fáceis para os problemas que afligem as empresas, mas que existe conhecimento suficiente para enriquecer as perspectivas de análise e facilitar a escolha de rotas e a tomada de decisão.

Entretanto, a partir do fim dos anos 70, um novo fenômeno veio povoar o mundo da administração, onda que chegou aos trópicos nos anos 90. A abertura de mercado, as reformas econômicas e as privatizações criaram o ambiente para sucessivas modas gerenciais. O processo é cíclico. Ideias, originais ou reembaladas, podem brotar de vários terrenos: da academia, das consultorias e das empresas. A maioria fenece na primeira infância, por não ser capaz de despertar

interesse ou entusiasmo.

Porém, algumas dessas ideias sobrevivem e passam a ser vistas como soluções. Então, um jornalista, pesquisador ou executivo atento e perspicaz escreve um livro, que misteriosamente ganha destaque em uma revista de negócios. Acendem-se os holofotes e chega a fama. O promotor da ideia ganha notoriedade e é transformado em guru. As consultorias, atentas, desenvolvem metodologias e prometem implantar a nova maravilha em sete passos certos. As empresas, entusiasmadas, adotam a novidade em uníssono. A mídia reflete e catalisa a onda, publicando histórias de sucesso, reais ou fictícias. Nas empresas, os novidadeiros são promovidos. As escolas incorporam o novo paradigma em seu currículo e o espalham por meio de seus cursos de educação corporativa.

**Em determinado** momento, o edifício começa a mostrar fissuras. A poção mágica, afinal, não é tão milagrosa como diziam. Alguns executivos começam a falar em efeitos colaterais danosos. A mídia desinteressa-se e os consultores veem sua vaca leiteira definhando. Logo surge outra novidade, desponta um novo guru e aparece um novo pacote de consultoria. Um novo ciclo toma o lugar, até que chegue sua vez de deixar o palco, para que outro e outro tomem sucessivamente a ribalta.

O que fica? A mídia de negócios vende revistas e espaço publicitário, as editoras vendem livros, os consultores empurram seus pacotes e os gurus enriquecem. Nas empresas, os padrinhos das novas ideias são promovidos e seus asseclas ganham força. No entanto, para as organizações, depois que baixa a neblina, pouco resta.

E assim foi por duas décadas. Não foram poucas as ondas e marolas. Quem não se lembra da qualidade total, da reengenharia, do planejamento estratégico, da gestão por objetivos, da organização matricial, da gestão do conhecimento, das melhores práticas, da cultura organizacional e das competências centrais? A lista é longa. Todas as modas gerenciais tiveram seu momento. Conheceram a ascensão, a maturidade e o declínio. Tiveram gurus e livros seminais. Prometeram mundos e fundos. Garantiam respostas para os desafios da globalização, para as ameaças dos concorrentes, para a competitividade, para a lucratividade e para a felicidade. Quase todas terminaram esquecidas.

O que explica a repetição desses ciclos? Primeiro, os executivos desejarem ser vistos como homens de ação, preocupados em mostrar que adotam as mais novas técnicas de gestão. Segundo, porque os agentes envolvidos faturam com as ondas e, portanto, trabalham para promovê-las. Terceiro, porque as organizações não aprendem. Elas evitam refletir sobre seus erros e gostam de celebrar façanhas inexistentes. Quarto, em razão da fascinação dos gerentes tropicais com artefatos ianques: se vêm do Norte, devem ser bons. Será?

Felizmente, muitos executivos não respondem mais com entusiasmo às panaceias gerenciais. Melhor a eles e às empresas. Infelizmente, a postura anti-intelectual os afasta da busca de conhecimento consistente. Nos trópicos, o que separa a boa teoria da prática é, em grande parte, a inépcia e o amadorismo dos gestores. Talvez um dia se convençam definitivamente de que *omanagement* não pode ser *pop*, que *experts* não devem ser celebridades e que a gestão não pode ser *prêt-à-porter*.