

# Gerir é Criar

Por Laurent Lapierre, Ph.D.

Professor Titular da Disciplina de Liderança Pierre-Péladeau, HEC Montreal.

<http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>

Tradução para o português: Cláudia Tondo e Carlos Klein

Nos últimos vinte anos, os princípios e o vocabulário de gestão se infiltraram em quase todas as esferas da atividade humana. Hoje em dia, nós não só gerenciamos nossos negócios, mas também nossas vidas, nossos relacionamentos amorosos e até mesmo nossas emoções! A gestão adquiriu tamanho status que muitas pessoas são impregnadas pelas últimas teorias e modelos sem até mesmo notarem. Os slogans se proliferam, competindo uns com os outros para publicar suas “verdades”, por exemplo: *o cliente é o rei, o lucro é o único objetivo possível, empresas devem crescer ou morrer, a concorrência é global, você não pode melhorar o que você não pode medir*. Gestores, em especial, são bombardeados diariamente com “mensagens” que inevitavelmente acabam moldando suas abordagens e ditando suas ações. Sem mesmo terem tido o treinamento necessário, eles adotam a prática de gerenciamento pré-determinada que é moldada ou ditada pelas últimas tendências.

Este documento representa uma posição coletiva e foi assinado por pessoas de diversas posições e horizontes, incluindo altos dirigentes empresariais, executivos, diretores de escolas, professores, pesquisadores, artistas e estudantes. Nosso foco é na condução geral das organizações de qualquer tipo, na liderança de pessoas e na formação de gestores. Dirigimos-nos a todos aqueles e aquelas que vivem dentro de uma organização, e, em especial, àqueles da nova geração de especialistas que emergiu nos últimos cinquenta anos ou mais.

## A Onipresença da Gestão

Não faltam estudos e teorias no campo da gestão. Nossa língua se expande com termos que tem suas origens no gerenciamento. Os setores públicos e os setores parapúblicos, as forças armadas, as instituições de lazer, as culturais, e, é claro, os negócios são examinados através das lentes dos princípios, teorias e modelos da gestão. No espaço de algumas décadas, a gestão tornou-se uma nova referência universal, tanto assim, que de fato todas as áreas da atividade humana são hoje medidas com seus padrões. Nós somos encorajados a considerar nossos colegas, nossos chefes e até mesmo nossos membros da família como “clientes” ou “parceiros” de quem suas necessidades precisam ser atendidas. Qualquer pretexto será bom para demonstrar nossa liderança, para mostrar nosso espírito de competitividade ou nossas habilidades empreendedoras.

Os conceitos abundam e tomam um semblante de lemas que são rapidamente apropriados e aplicados para toda e qualquer situação. Esta lista é longa, mas aqui estão apenas alguns exemplos destes conceitos: competitividade, reengenharia, modernização, otimização, *just-in-time*, livre comércio, terceirização, globalização, qualidade de vida no trabalho, qualidade total, racionalização, conformidade ISO, excelência, estratégia, liderança, cadeia de valores, valor agregado, desempenho, mensuração, parcerias público-privado, organizações que aprendem, cultura corporativa, perfis de competência, *coaching*, inteligência emocional, *mentoring*, governança corporativa, convergência, etc. Todas estas noções se sucedem e/ou se chocam neste contexto dos novos credos, pouco documentados e pouco aprofundados e portanto, validados por *especialistas* de todos os tipos.

Estes modelos que tendem a generalizações e universalizações são sedutores. Na verdade, eles passam e são rapidamente substituídos por outros modelos para o lucro de uma indústria da

novidade, da mudança e do progresso. Isto é particularmente verdade no domínio da liderança, muito na moda hoje em dia.

Estes credos tem vida curta, mas as crenças que lhes dão nascimento são fortes. Para dizer a verdade, aquilo que se passa na gestão é revelador de um fenômeno da sociedade bem mais amplo. Os novos conceitos gerenciais não nascem por acaso. Eles chamam atenção e podem ter alguma substância, mas podem barrar as possibilidades de expressão, de criação e de ação enquanto não reconhecem as particularidades que comandam as soluções genuínas e inovadoras.

### **Urgência de uma nova “Recusa Total”**

Há algum tempo, a sociedade de Quebec era dominada pela religião com autoridade quase absoluta. Muitos intelectuais se ressentiam disso como um esvaziamento que oprimia o pensamento, a liberdade e a criação. As crenças, os interditos, os tabus e os medos constituíram barreiras poderosas. A autoridade da Igreja e ao mesmo tempo as hierarquias políticas fundaram um poder de elites religiosas e civis as quais mantiveram ligações fortes na sociedade do Quebec. Em 1948, um grupo de artistas do Quebec assinou o *Refus Global* (“Recusa Total”), um manifesto redigido pelo pintor Pal-Émile Borduas. Este texto anunciava a *Revolução Tranqüila* que viria na década de sessenta. No manifesto, se preconizava a libertação do Catolicismo, das ortodoxias, dos medos e das intenções ditadas pelo paradigma religioso. Claramente, estas não foram reformas insignificantes!

Na gestão, chegamos ao ponto onde é necessária uma nova “recusa” algo que poderia ser formulado como *uma recusa a teorias, modelos e modismos*. Esta recusa se impõe para resistir à noções pré-concebidas, dogmas, tendências e livrar-nos de novos catequismos e outras doutrinas que pretendem estabelecer um novo paradigma sobre a ação e a direção. Nós devemos, mais uma vez, tirar as amarras e buscar espaço para a originalidade e a criação.

Gerir é difícil. Não é surpreendente que profissionais sejam seduzidos por modelos que parecem produzir resultados como se fossem mágicas. Nem é surpreendente que consultores e outros vendedores de tais receitas mágicas vejam nisso um recurso infindável de oportunidades de negócios.

Ao contrário da matemática ou das ciências biológicas, em gestão, não existe conhecimento científico que possa ser descrito como universal, nem existe um conhecimento generalizado que seja aplicável em todas as situações. Os conceitos são, e devem ser “contextualizados”. Raramente, os conceitos transferem-se de uma realidade para outra, ou simplesmente de uma organização para outra.

Assim, não existe uma única forma de gerir, assim como não existe tal coisa como um modelo infalível de organização ou de liderança. Parafraseando Borduas, poderíamos dizer nas escolas de administração de negócios: *Para o inferno com as teorias de gestão!* Esta rejeição deve aplicar-se tanto para teorias normativas como para teorias elaboradas a partir de processos de pesquisa que, mesmo que tecnicamente rigorosos, não podem dar conta da complexidade e da organicidade da gestão e da liderança, e menos ainda dos mistérios do comportamento humano e das realidades organizacionais.

Mesmo quando são úteis, modelos, métodos e teorias tendem a ser baseados em uma visão reducionista em comparação com a realidade. Na prática, todos, incluindo os gestores, obtêm informações e constroem seus próprios entendimentos do contexto, suas *próprias* teorias, suas *próprias* formas de conduzir, sejam elas implícitas ou explícitas, que convêm a cada situação na qual estão inseridos e que buscam aprender e compreender a melhor forma de agir. E eles fazem isso sem que se sintam impedidos de nutrir-se com as idéias de outros.

Gestão é um fenômeno que se deve estudar com o “máximo de rigor possível”, mas sempre se considerando a escolha do tipo de “ciência” que convêm à complexidade desta realidade.

## **A formação em gestão**

A profissão de gestor é uma das únicas que se pode ensinar sem jamais tê-la praticado. O que pensariam cirurgiões, dentistas, enfermeiras, advogados, cantores ou escritores de alguém que viesse ensinar-lhes suas profissões sem ter jamais feito uma cirurgia, extraído um dente, cuidado de um doente, apelado a um juiz, cantado em um palco ou publicado? Que valor eles atribuiriam a um conferencista que viesse falar sobre suas profissões ou pretendesse ensiná-los? Entretanto, este tipo de situação ocorre regularmente em escolas de administração.

Abordar este assunto da formação em gestão é inevitavelmente se colocar a questão fundamental: O que é gerir? Que lugar essa idéia de “gestão profissional” ocupa em nossa sociedade nas últimas décadas? Em todos os domínios da arte e da ação, a criação, levada a seu mais amplo sentido, é indissociável da ação. É na ação que se exprime a visão pessoal e a compreensão da realidade. Frequentemente, é somente depois, e não antes, que criações são enriquecidas por aqueles e/ou aquelas que as estudam e devotam-se a ensiná-las. Não o inverso.

As escolas de administração têm estabelecido novos domínios de pesquisa acadêmica e de ensino superior. Elas têm contratado pesquisadores treinados em métodos científicos e obtido grande credibilidade em círculos acadêmicos. Mas a qual preço? O próprio objeto de suas pesquisas é que lhes escapa, que tem sido ocultado e que não conseguem mais dimensionar, sobretudo pelo simples fato que não existem respostas fáceis, muito menos universais.

O desafio das escolas de administração é apresentar aos (futuros) gestores conhecimentos capazes de guiar suas ações quando chegar a hora de agir, permitir-lhes aprender a agir e iniciá-los nas complexidades da gestão enquanto conciliam conhecimento, intenções e ações.

## **Nós gerimos como nós somos**

Sem considerar o campo no qual é praticada, a gestão é uma atividade específica dos seres humanos, com seus conhecimentos e sua falta de informação, com suas qualidades bem como seus defeitos, seus talentos bem como suas lacunas, suas forças bem como suas fraquezas, suas habilidades bem como suas inaptidões. O talento é a amalgama de todos estes componentes. Não se trata de ignorância, de defeitos, de faltas, de imperfeições, de fraquezas e de inaptidões que são invocadas com complacência ou que servem para justificar a impotência ou o fracasso como é frequentemente o caso. Nós aprendemos, a cada dia, a compor com estes aspectos menos desejáveis, mas bem reais de nós mesmos, que nós nos apropriamos para que não sejamos vítimas deles e para que possamos até mesmo usá-los em nossa vantagem no sentido de sermos bem sucedidos.

Gerir como se é, é melhor se conhecer, significa desenvolver uma percepção justa e realista de você mesmo e dos outros.

Gerir como se é, é fazer o luto do líder ideal que acreditávamos e gostaríamos de ser, o luto dos modelos e de receitas que poderíamos aplicar em qualquer situação e em qualquer tempo, desconsiderando diferenças de situações e especificidades das pessoas.

Gerir como se é, é aceitar que não se sabe tudo, é cercar-se de pessoas competentes nas áreas onde você é menos eficiente e se cercar de colaboradores qualificados dos quais recebemos sugestões e solicitamos críticas.

Gerir como se é, é aceitar ser nós mesmos diante dos outros, significa que podemos causar desgostos a alguns e mesmo ser o alvo de sua agressividade, sem por isso tombar acabados.

Gerir como se é, é dar-se o direito de pensar diferentemente dos outros, é reconhecer o dever de consultar, escutar e admitir seus erros, de aprender alguma coisa, de recomeçar e de continuar.

Gerir como se é, é gerir seres humanos imperfeitos, como nós mesmos.

Gerir como se é, é também gerir com outras pessoas. A gestão é evidentemente uma profissão eminentemente social. Quanto mais o gestor é ele mesmo, mais ele se conhece, mais ele aceitará que os outros permaneçam eles mesmos enquanto concentram-se nas tarefas a serem executadas ou no serviço a ser prestado.

*Gerir como se é, é provar sua autonomia, sua abertura de espírito com seus próprios princípios e os dos outros, com suas crenças e com as dos outros, é achar sua própria maneira de pensar, sua unicidade como dirigente, e, assim, gerir com seu próprio estilo.*

Para serem verdadeiros criadores e líderes de opinião, os dirigentes devem deixar de lado modelos que não correspondem as suas realidades e ousar deixar livre a sua imaginação, sua inteligência e seu julgamento clarificador.

## **Um Método**

Querer importar o modelo das ciências exatas para estudar e compreender as ações humanas é um erro grave, freqüentemente repetido nas “ciências humanas”. O ser humano que nós estudamos é uma entidade viva e pensante que age e muda. Ele pesquisa com os pesquisadores. Ele muda a medida que nós o estudamos. A subjetividade e a inter-subjetividade são partes integrantes do “real e do objetivo” no que concerne as pessoas. Para bem compreender, quando tratamos de gestão das organizações e da direção de pessoas, o projeto científico deveria então focar-se na descrição desta realidade, da maneira mais humilde, mais fiel e mais completa possível, tal como se dá em um dado momento.

A gestão é uma questão de contexto e de historicidade, como já foi dito. A história é feita mais por líderes e organizações do que por teóricos que observam e relatam nossos comportamentos e resultados. Para assumir uma direção, é indispensável uma compreensão da complexidade das pessoas e das organizações. Somente quando alguém tem uma melhor compreensão desta complexidade é que se pode simplificar, voltar à essência e conduzir um curso estável através de águas turbulentas e calmas. A gestão é uma prática que se conhece e se aprende na maioria das vezes por experiência, primeiramente dos outros, e posteriormente por nossas próprias experiências. Trata-se de uma ação que é enriquecida através da reflexão, o que permite, através da ação e da reflexão, construir uma prática muito peculiar. O conhecimento técnico não substitui a experiência.

Existe um conceito errôneo que o mesmo modelo ou o mesmo processo de gestão pode invariavelmente ser aplicado não só para todas as empresas norte americanas, mas também em todas aquelas das repúblicas da antiga União Soviética, da Europa, dos países da África ou da América Latina, do Haiti, etc. Será que podemos dizer que todas culturas nacionais e corporativas, que todas as pessoas e condições de vida são as mesmas em todos os lugares? Será que sabemos que o que era verdade para um país ou organização dez anos atrás é ainda verdade hoje em dia ou que será verdade daqui a dez anos? Claro que não.

No campo da pesquisa da gestão, o método de estudo de casos constitui uma abordagem empírica direta que serve como base para a produção de documentos e ao avanço do conhecimento. São estes documentos que servem para apoio do processo aprendizagem da prática e de habilidades. O método de casos é baseado na abertura e na receptividade do contato direto das pessoas e de experiências concretas. A preponderância é dada à própria prática, ao estudo rigoroso do fenômeno, onde se examina, caso a caso, a inteligência das ações daqueles que foram bem sucedidos (ou que

fracassaram), analisando aquilo que se passa na vida real, para extrair orientações, posições pessoais e novas sínteses que então podem ser colocadas a serviço de suas próprias práticas.

Na formação em gestão, a relação do tipo mestre-aprendiz, os estágios com os grandes especialistas e as classes com os mestres devem ser privilegiadas. O método de casos é um tipo de substituto da realidade do relacionamento entre mestre e aprendiz. Um estudo de caso deve colocar o aprendiz na posição de tomador de decisão e levá-lo a refletir sobre a situação de maneira que vá além das soluções prontas. Queremos especialmente falar de um método de caso que é baseado em narrativas práticas e que produz uma descrição profunda e documentada, uma narrativa que seja a mais fiel possível a realidades que nós queremos conhecer e que constituem o objeto da aprendizagem. Em todos os casos, trata-se de um método de aprendizagem indutivo no qual a pessoa que aprende desempenha o papel principal.

### **A Arte de Ser um Professor de Gestão**

Nossas primeiras aprendizagens têm uma influência inegável sobre nossa maneira de ensinar. Um músico ou cantor necessariamente aprende sua arte através de um *mestre*. Ele poderá então muito mais facilmente que um dirigente, a quem se tem transmitido somente o conhecimento abstrato, favorecer certo tipo de formação e de aprendizado. Se nós temos a oportunidade de estar em uma relação do tipo mentor ou de estar em contato com mestres gestores, nós aprenderemos, por processo de osmose, sobre a própria aprendizagem, formando nós mesmos nosso próprio talento.

Nós poderíamos pensar que somente os grandes gestores são bons candidatos a se tornarem professores de gestão. Entretanto, a experiência tem mostrado que poucos dentre eles possuem competência ou desejo de se tornarem pesquisadores ou professores em seus campos de atuação. Ser pedagogo demanda qualidades particulares, um longo trabalho de preparação e uma reciclagem contínua. Se gerirmos como somos, no campo da formação em gestão, ensinamos também como somos com todas as exigências e imperfeições que podem fazer parte deste processo.

De fato, poucos altos dirigentes se tornam bons professores, ainda mais se eles crêem que ensinar se limita a descrever sua experiência. Eles correm o risco de não terem material para mais do que poucas horas! Formar para a gestão não consiste – não deve consistir – em produzir clones daquilo que fomos. Ninguém nasce sendo um bom professor de gestão.

Mesmo que isto dê algum diferencial, como todos os talentos, o talento do *mestre de gestão* é algo que se desenvolve e se adquire em sua grande parte. O aspecto inato nada mais é que uma base. Como em qualquer profissão, algumas pessoas têm maior potencial do que outras, o que faz do processo de seleção muito mais decisivo.

Tornar-se professor supõe da parte do alto dirigente que ele se recicle verdadeiramente, que ele se informe sobre as diversas maneiras de exercer a gestão e que ele se prepare para se tornar um mestre autêntico, um guia, uma pessoa capaz de ajudar uma outra a encontrar seu próprio caminho, em outras palavras, fazer emergir seu próprio talento. Frequentemente, ele faz isso com pessoas mais jovens e mais brilhantes que ele mesmo. Assim como os pais que não sofrem de inveja ficam orgulhosos de ver seus filhos não somente fazerem coisas diferentemente e melhor que eles, mas até mesmo superá-los. Que orgulho para um professor ver seus jovens fazerem melhor que as gerações que os precederam!

O mestre também ensina com seus conhecimentos, certamente, mas também com suas qualidades e suas imperfeições, suas forças e fraquezas. O que ele é e o que faz é mais importante do que ele diz. Quando nós realmente acreditamos na força e valor de uma abordagem pedagógica indutiva, mesmo que nós reconheçamos esses limites, nós somos capazes de colocar nossa fé na inteligência da pessoa que aprende, não só em relação a uma aprendizagem específica, mas também em relação a *aprender a aprender*. O objetivo é dar autonomia a pessoa que *queira* aprender e aguçar seu julgamento.

É possível ser um bom pedagogo sem ter jamais antes exercido a profissão de gestor! Entretanto, o professor que não tem experiência própria de gestão e não a conhece pela prática deve ter a humildade e a sabedoria de buscar ainda mais a experiência daqueles que a vivenciaram, que têm a inteligência e conhecem o sucesso. Ele deve igualmente aceitar aprender com seus estudantes que podem ter ricas experiências de gestão, e usar abordagens pedagógicas, tais como o método de estudos de casos, que o permite compensar sua falta de experiência e refletir com seus estudantes sobre a prática de outros.

Ensinar a gestão é profundamente desafiador, provocando sentimentos de insegurança porque requer resistir ao ímpeto natural e legítimo do professor de ensinar. Sobretudo resistir a propensão a *professorar* que foi internalizada desde o começo de nossa educação que nós tradicionalmente recebemos. Formar desta maneira é renunciar ao desejo de impressionar como professor.

### **Repensando a formação em gestão**

Os números, as estatísticas, o uso da linguagem matemática e dos métodos quantitativos são necessários e indispensáveis para uma boa gestão e a concepção de soluções eficazes. Estes aspectos são muito importantes e constituem mais facilmente os objetos da formação. Mas será sempre necessário voltar a essência da gestão: uma práxis, uma filosofia da ação e da criação encarnadas no bom senso. Ai reside o aspecto mais determinante do fato de gerir: fixar metas e objetivos, desenvolver e, usando seu julgamento, assumir a direção de pessoas.

Então, é importante ter em mente que uma organização pode ter um bom produto ou oferecer um serviço de qualidade ao mesmo tempo em que se tem uma gestão artesanal ou que esteja fora das normas reconhecidas, das regras tradicionais da exatidão, dos processos normativos e das teorias populares. A gestão pode parecer deficiente (aos olhos dos especialistas) e, apesar disso, a organização conhecer bastante sucesso. Igualmente, um dirigente pode não ter nenhuma formação superior em gestão e ser exitoso na condução de uma organização. Por outro lado, podemos dificilmente afirmar que o uso de um processo de gestão em moda ou reconhecido, ou que o fato de ser detentor de um diploma outorgado por uma escola de gestão prestigiosa, seja garantia de sucesso...

Isto não significa evidentemente que deveríamos questionar a existência das escolas de gestão. Pelo contrário, uma vez que ela está em contato com a comunidade de negócios, com o mundo da ação, em todos os domínios, a escola de gestão pode oferecer aos que a freqüentam documentar práticas, formar uma rede de conhecimentos, ganhar tempo, desenvolver espírito crítico, formar ou aguçar seu julgamento, aprender a convencer e descobrir seus próprios talentos. Fica por conta do próprio pessoal da universidade (diretores, professores, pesquisadores) permanecer vigilante e de evitar qualquer desvio que venha a romper estas ligações necessárias. Eles têm a responsabilidade de proteger a razão de ser fundamental da sua instituição.

A mensagem atualmente transmitida, direta ou indiretamente, para jovens professores formados nos programas de doutorado em gestão é que eles devem produzir um tipo de pesquisa que seja direcionada puramente aos seus colegas professores. Para avançarem em suas carreiras, eles devem publicar em revistas acadêmicas, aquelas que são classificadas em função do número de vezes que os artigos ali publicados são citados por outros pesquisadores. As acreditações internacionais que pesquisam as escolas de gestão impulsionam ainda mais para uma padronização da pesquisa e dos programas de formação.

Escondidos em suas torres de marfim, falando somente com seus semelhantes, professores pesquisadores podem chegar a não ter mais conta daquilo que fazem as pessoas que dirigem verdadeiramente as organizações no mundo real, lhes olhando de cima com seus modelos teóricos e normativos, e pior ainda, lhes menosprezando. Não será surpresa então ver as escolas de gestão isolarem-se do mundo da ação e caírem em uma crise de legitimidade.

## **Rejeitando os modismos em gestão**

A gestão, como a educação e a criação, não é sempre emocionante. Ela contém inevitavelmente sua porção de aspectos, mecânicos, repetitivos, técnicos, rotineiros e monótonos. Mas em sua componente mais crucial, a gestão é necessariamente criação. Ela repousa sobre a imaginação, sobre a inteligência do que deve ser feito para produzir os resultados em equipe.

As empresas que tentam mudar a cultura organizacional para “adotar” uma mais a moda, baseada ou fabricada a partir de modelos prontos ou de receitas mágicas, mesmo com a melhor boa vontade das direções de recursos humanos, se arriscam a conhecer um sucesso relativo e breve.

A inteligência própria das ações precisará, sempre e ainda, ser descoberta, descrita e difundida tanto pelos praticantes e aprendizes de gestor, bem como por todos aqueles que aspiram lhe ensinar.

Em gestão, devemos sempre estar vigilantes para oportunizar um espaço maior para o bom senso, para o julgamento e para a criação! Os teóricos devem permanecer a escuta e observar a experiência prática da gestão se desejam que suas reflexões sejam pertinentes e levadas a sério. As escolas de gestão devem assumir com urgência um verdadeiro papel de liderança neste sentido e formar para a liberdade de pensar, de criar e de gerir.

**Montreal, Janeiro de 2005**

**As páginas anexas contêm a lista de signatários.**