

GESTÃO NA ERA DA CRIATIVIDADE

Em seu laboratório de inovação em gestão na London Business School, em Londres, o estudioso da estratégia Gary Hamel se impôs uma missão quase impossível –ou, no mínimo, “megalomaniaca”: inventar o futuro da gestão. Afinal, nos últimos anos, as empresas inovaram em ritmo acelerado em áreas como desenvolvimento de produtos e tecnologia, mas faz décadas que um âmbito fundamental, o da gestão, permanece virtualmente inalterado.

Segundo o célebre *expert* dos negócios, autor, entre outras obras, de *O Futuro da Administração* e maior responsável pelo principal esforço de inovar na área gerencial em todo o planeta, estamos entrando em uma nova era econômica, que ele denomina “era da criatividade”, e faltam à gestão as qualidades para enfrentá-la.

Em entrevista a **HSM Management**, Gary Hamel avisa: a gestão precisará acompanhar essa evolução, queira ou não, e se aproximar do que é o ser humano.

O sr. descreve a gestão como uma das principais conquistas da huma-

EM ENTREVISTA
EXCLUSIVA A **HSM
MANAGEMENT**,

GARY HAMEL AFIRMA
QUE A VELOCIDADE
PARA CRIAR
TORNOU-SE MAIS
IMPORTANTE DO

QUE DESENVOLVER
CONHECIMENTO.

ELE ADVERTE:
SE QUISEREM
SOBREVIVER,

OS GESTORES
PRECISARÃO
ACOMPANHAR
ESSA EVOLUÇÃO

nidade. Por quê? Quais as outras?

Qualquer inovação na maneira de conectar os seres humanos é uma conquista. Por exemplo: a mídia, as formas de comunicação e locomoção modernas, como o telefone, o telégrafo e o automóvel, ou, ainda, a energia elétrica, que nos permite distribuir os meios de produção.

Mas esses são exemplos todos de inovação tecnológica. Por que a gestão pode ser comparada a todas essas? Essa é uma comparação deveras inusitada...

Em geral, o progresso econômico é produto de um ou mais entre quatro tipos de inovação: a social, a institucional, a tecnológica e a de gestão.

Foi graças à inovação social, por exemplo, que saímos de um sistema feudal e valorizamos as pessoas por sua contribuição, que vai além de sua raça ou gênero.

Com inovação institucional, eu estou falando dos avanços que criaram leis empresariais, regimes de patentes e outros sistemas.

A entrevista é de Chris Stanley, colaborador de HSM MANAGEMENT.

No Brasil, as empresas começam a sentir essa inovação com a chamada “Lei do Bem”, a primeira a seriamente incentivar a inovação...

Exato. Isso pode fazer muita diferença. O terceiro tipo é a inovação em tecnologia, que é a do telefone, do telégrafo, do automóvel, como comentamos.

A inovação na gestão é o quarto tipo, porque converteu tudo isso de que falamos na possibilidade de um verdadeiro progresso econômico. Até que aprendêssemos a reunir as pessoas, fazer as coisas em escala e produtivamente, essas fantásticas inovações não mudaram significativamente nosso padrão de vida.

Você sabe como e por que foi criada a gestão, não sabe?

“HÁ TRÊS PRINCÍPIOS EM TORNO DOS quais É PRECISO CONSTRUIR OS MODELOS DE GESTÃO: LIBERDADE, VARIEDADE, LÓGICA DE MERCADO”

Imagino que sim, mas me diga...

Um século atrás, as questões urgentes eram duas: como aumentar o capital e a produtividade dos trabalhadores. Então, “inventou-se” a gestão para encontrar as respostas a elas: como conseguir que as pessoas fizessem as mesmas coisas, todas as vezes, com variações mínimas e eficiência crescente, seja para criar semicondutores com bilhões de transistores, seja para produzir automóveis com poucos defeitos. Essas conquistas surgiram de um grupo de indivíduos que pensavam na melhor maneira de dirigir as atividades humanas em grande escala.

Agora, ao mesmo tempo que a eficiência operacional continua essencial, tornou-se muito difícil criar uma vantagem duradoura baseada exclusivamente nela. Sempre haverá um concorrente capaz de fazer as coisas a um custo menor.

A gestão deve-se voltar para outro objetivo que não eficiência, então?

Deve-se reinventar. E há um bom motivo para as empresas quererem investir nisso. Os dados que coletamos em pesquisas nos permitem deduzir que as inovações na gestão –os avanços fundamentais em nossa maneira de motivar, organizar, planejar, delegar e avaliar– produzem vantagens mais duradouras.

O sr. poderia mencionar empresas que adotam novos princípios de gestão e que, com isso, obtêm vantagem competitiva?

É perigoso citar casos particulares, porque esses desafios são novos. Há organizações com mais consciência do que outras, como o Google,

preciso construir os novos modelos de gestão: liberdade, variedade e lógica de mercado.

A liberdade é o primeiro princípio, portanto. É impossível pretender que uma instituição seja adaptável se ela for controlada totalmente, a partir de cima. Quando observamos os sistemas que têm demonstrado ser adaptáveis ao longo de décadas e séculos –os biológicos, as democracias, os mercados, as cidades–, o que salta aos olhos em todos eles é que, conforme as normas de uma multinacional típica, são mais autônomos. A questão reside em como oferecer às pessoas mais liberdade sem cair no caos.

A variedade...

À medida que o mundo se torna mais incerto, fica mais difícil prever o futuro. Não podemos mais elaborar estratégias para dez ou 20 anos; temos de experimentar constantemente coisas novas, de baixo custo, e ver o que funciona e o que não funciona.

Em resumo, trata-se de criar mais opções e fazer mais experimentações, de um lado, e de ter menos grandes visões e menos estratégias, de outro.

E o que é lógica dos mercados?

Temos indicativos de que, cada vez mais, precisamos aplicar a lógica dos mercados às organizações. Os mercados não são infalíveis, mas, a menos que estejam distorcidos –por má política pública, por exemplo–, são muito mais eficazes do que as hierarquias, quando chega o momento de designar recursos para as novas ideias. Em um mercado, se decido que quero vender minhas ações da empresa X para investir na Y, não tenho de consultar ninguém, simplesmente o faço.

Uma das coisas que sabemos, com base nos sistemas sociais, por exemplo, é que, quanto mais concentrado estiver o poder político, menos resiliente ele será. Nos mercados, o

GESTÃO NA ERA DA CRIATIVIDADE

poder se espalha, e muitas pessoas tomam decisões todos os dias sobre o que comprar ou onde investir. Nas hierarquias, uma minoria tem o monopólio de fixar a estratégia e a direção, e isso pode ser fatal em um mundo de fortes descontinuidades.

O sr. diz que os executivos devem aprender com outras disciplinas externas à gestão, em uma visão, eu me arrisco a dizer, pós-moderna. Além dos mercados, que outros exemplos o sr. destacaria? Por quê?

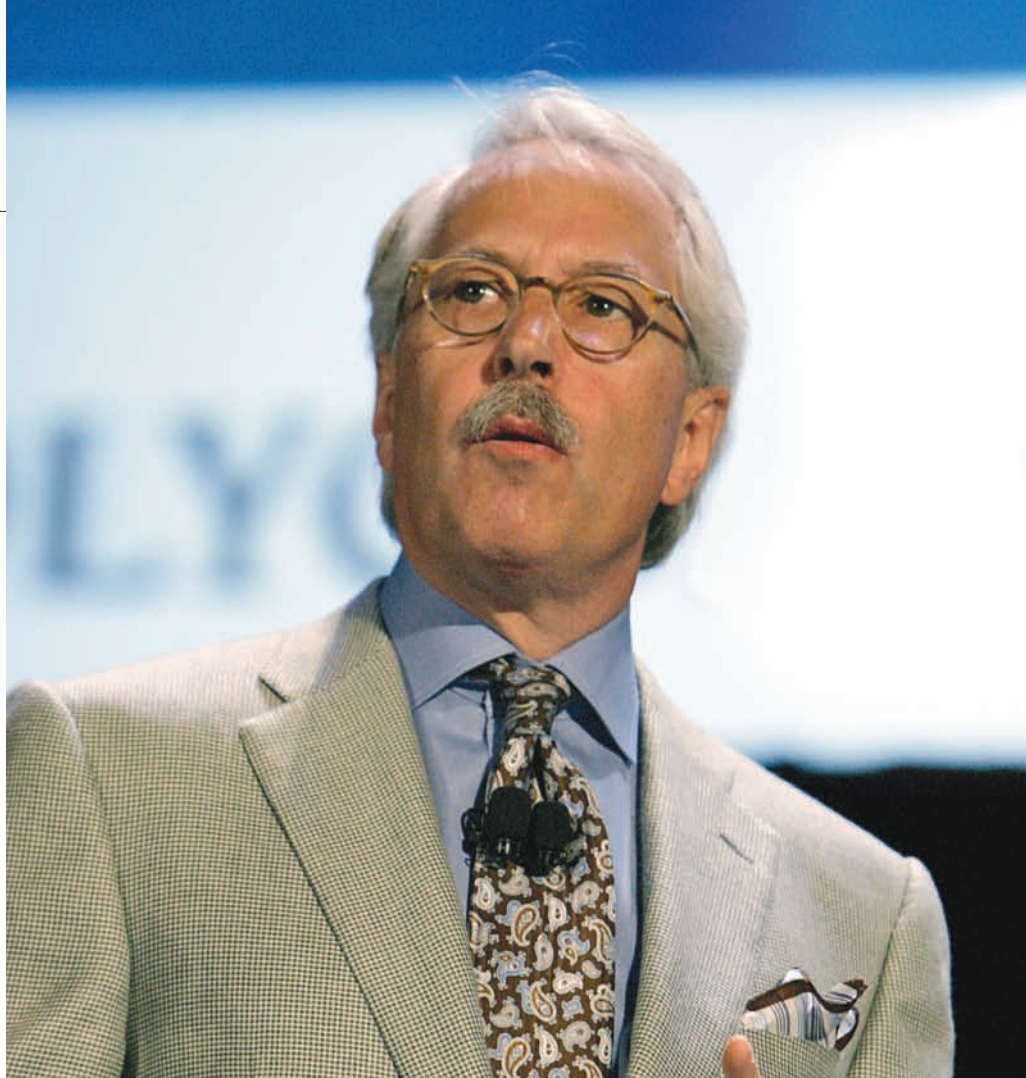
Se pretendem vencer no futuro, as organizações têm de encontrar maneiras de energizar as pessoas, para que não apliquem no trabalho apenas suas capacidades, mas também sua paixão e iniciativa. E o que lhes infunde esse compromisso mais profundo? A resposta certa é “alguma causa”, um objetivo maior do que o de fazer dinheiro, maior do que interesses individuais.

Gente ainda precisa encontrar sentido para as coisas –sempre precisará. O ser humano é assim, não adianta ignorar essa característica. Aliás, outras características humanas que não devem ser ignoradas são o desejo de ter alguma autonomia e o desejo de pertencer a uma comunidade, pequena, onde exista confiança.

A empresa deve estar comprometida com um propósito valioso. Foi o que disse Jack Welch recentemente, com uns 20 anos de atraso. Esse ícone da gestão admitiu publicamente que maximizar a riqueza do acionista como motivação primária é uma ideia estúpida. E ele tem razão.

Sai lucro, entra causa? Lucro não deve mais ser a principal métrica de desempenho para as empresas?

Não é bem isso que estou dizendo. Se alguém não usa bem seu capital e não devolve algo aos acionistas, não merece estar na empresa. No entanto, creio que confundimos o que é placar nesse jogo. Há maneiras diversas de lastrear o preço das ações, e algumas delas –muitas, na



“O QUE INFUNDE UM COMPROMISSO MAIS PROFUNDO NAS PESSOAS É ALGUMA CAUSA, UM OBJETIVO MAIOR DO QUE O DE FAZER DINHEIRO”

verdade– minam nossa capacidade de gerar valor no longo prazo, o que requer que as evitemos.

Ou seja, não se pode seguir cegamente a métrica do lucro...

Sim. Na verdade, é necessário encontrar um sentido mais amplo para o que se faz. Nas organizações tecnocratas, superestruturadas, já perdemos o sentido das coisas, por exemplo. Fazemos porque todos fazem. Depois, nós, gestores, ficamos nos perguntando por que os funcionários agem de modo automático. É tão óbvio...

O sr. fala de como são os seres humanos intrinsecamente e eu penso: como as empresas são organizações de seres humanos, elas não deveriam ser assim também? E o ser hu-

mano também se adapta a mudanças naturalmente, não?

A maior parte dos seres humanos é muito adaptável, com certeza. Eu conheço muitas pessoas que, no meio da carreira, aceitam um novo emprego com salário menor, mudam de país, aprendem um novo idioma, reinventam-se. Todos têm talento natural para inovar, seja escrevendo um blog, plantando um jardim, escrevendo poesia etc.; isso é da constituição humana.

O problema é que algo estranho acontece quando vamos trabalhar, como se nos desvinculássemos de nossa humanidade, e isso faz com que nossas empresas sejam menos adaptáveis, menos inovadoras e menos envolvidas em grandes causas do que nós.

Na organização, o espírito é o se-

SAIBA MAIS SOBRE **GARY HAMEL**

O prestigioso *The Wall Street Journal* reconheceu Gary Hamel como o pensador de negócios mais influente do mundo, e a revista *Fortune* chamou-o de líder mundial em estratégia. Sua obra *O Futuro da Administração* (ed. Campus/Elsevier) foi escolhida pela Amazon como o melhor livro de negócios de 2007. Entre outros *best-sellers* seus estão *Liderando a Revolução*, com C.K. Prahalad, e *Competindo pelo Futuro* (ambos, também

ed. Campus/Elsevier). Hamel é professor de gestão de estratégia da London Business School. Atualmente, lidera a iniciativa do primeiro laboratório de gestão do mundo, o Management Lab (MLab), que busca a inovação em gestão. Lá, as empresas mais inovadoras e os acadêmicos mais conceituados trabalham juntos para criar, hoje, as melhores práticas de negócios do amanhã. Hamel estará na ExpoManagement 2010.

guinte: importam a eficiência e a produtividade; todo o resto é futilidade. Não deveria ser assim. Temos de nos orgulhar de nossos feitos em produtividade e qualidade, lógico, mas é hora de seguir adiante.

O sr. fala em reduzir a burocracia, a hierarquia e os sistemas de controle tradicionais. Mas o que a recente crise financeira destacou não foi justamente a falta de controle, a falta de uma, digamos, “burocracia necessária”? Não foram os banquei-

ros “inovadores” que nos levaram a essa situação?

As causas da crise financeira são complexas. Eu diria que a crise se explica em três níveis. Primeiro, tecnicamente: a conversão de ativos, o excesso de investimentos a crédito, os modelos e premissas que não foram provados, as concentrações bancárias (entidades que eram muito grandes para quebrar).

Creio que, por trás disso, há uma segunda explicação, muito mais humana. Na realidade, assistimos a

uma espécie de jogo da moralidade, no qual se exibiram todos os vícios humanos. Percebemos com clareza o que acontece quando as empresas estão motivadas pela cobiça, sem senso de responsabilidade em relação à sociedade em seu conjunto. Vimos a soberba e a avareza.

Por fim, a terceira dimensão foi o completo fracasso de nosso sistema regulatório.

... o que chegou a ser qualificado como uma crise do capitalismo...

Alguns descreveram o ocorrido como uma crise do capitalismo, sim, mas eu não creio que se trate disso –de modo algum. O que nos colocou nesse problema –os instrumentos financeiros derivados (baseados em outras garantias), a inadimplência, as falsas permutas e as obrigações de dívida com garantia– foi o fato de que não havia mercado para esses instrumentos.

Em outras palavras, não se pode falar de fracasso de um mercado sem um mercado! Fazia anos que os banqueiros resistiam à regulação desses mercados.

É preciso mudar os mecanismos de controle. Na maioria das empresas, a maneira de controlar as pessoas se dá por meio de rigorosas descrições de cargo, de uma rede de processos e protocolos, de fortes relações de supervisão e hierarquia. É um modelo organizacional quase idêntico ao que foi aplicado na construção das pirâmides do Egito, totalmente fora de

“[A MAIORIA DAS EMPRESAS] UTILIZA UM MODELO ORGANIZACIONAL QUASE IDÊNTICO AO QUE FOI APLICADO NA CONSTRUÇÃO DAS PIRÂMIDES DO EGITO, FORA DE SINTONIA COM A SOCIEDADE”



Bank of New Zealand tem exemplo de inovação em gestão com a criação de um *board* de funcionários de linha de frente



Vale do Silício, na Califórnia, EUA:
inspiração para a gestão pública,
segundo Hamel

sintonia com a sociedade, que tende à tribo, ao *networking*. O problema é que, nesse processo controlador hierárquico, eliminam-se a criatividade e a iniciativa pessoal.

E há realmente outro modo de controlar as pessoas? Os gestores acabam argumentando que a teoria, na prática, é outra...

Sim, claro que há! Voltemos ao Bank of New Zealand. A organização confiou que seu experimento funcionaria, porque cada gerente de unidade conta com uma sólida demonstração de ganhos e perdas, o que lhe permite avaliar o verdadeiro custo de seus fundos. E os funcionários recebem salários e prêmios de acordo com o relatório de resultados. Então, é possível controlar as pessoas sem apelar à hierarquia. O controle deve ter um objetivo final claro, basear-se em transparência e na vigilância entre os pares. Se é praticado assim, além de ser eficaz, não prejudica nem a paixão, nem a criatividade.

Além disso, não é controle que falta ao setor bancário, é regulamentação; e uma que seja aplicada. Falaram-se muitas bobagens sobre essa crise, o que atrapalha a visão clara sobre o que acontece.

Que bobagens?

Que foi diferente de todas as outras crises da história –mais global do que local–, que estava relacionada com a interdependência entre as empresas, que era impossível prevê-la. Isso tudo são bobagens. Contávamos com todos os poderes e os marcos regulatórios necessários para administrar a situação, porém não os usamos.

A comissão federal que tem poder para controlar e supervisionar os bancos investidores nos Estados Unidos não o fez. O comitê de finanças do Congresso norte-americano tinha o poder de governar a Fannie Mae e a Freddie Mac, empresas que estavam por trás dos problemas com as hipotecas. Não o fez. E o pior de tudo é que, nos dois casos, a omissão provavelmente teve razões políticas.

Há uma crise política mais profunda que a financeira. A verdade é que os bancos tinham em suas mãos todos esses políticos e administradores públicos.

Então, esse não é um problema circunscrito a economias emergentes, como a brasileira e outras... Governos e políticos poderiam aprender algo com as inovações da gestão sobre as quais o sr. fala?

Todos os princípios que abordei são aplicáveis à administração pública, sim. Houve –e há– burocratas que, em vez de trabalhar em prol do objetivo mais amplo de proteger os investidores e a economia, refugiaram-se no fato de que essa não era sua obrigação regulatória particular e esconderam sua cabeça na areia, um comportamento clássico de funcionário sem poder, submetido a controle excessivo.

Se observarmos alguns dos grandes problemas que os governos enfrentam –relativos a clima, assistência médica, previdência–, veremos que muitos deles não podem ser resolvidos de cima para baixo. Precisamos de criatividade nas soluções.

O que requer menos controle?

Não, não significa que não se deva estabelecer certos marcos. Tomemos a internet como exemplo. Sem dúvida, é o empreendimento mais criativo no qual os seres humanos já embarcaram. O que aprendemos com ele? Para começar, temos de contar com alguns princípios, padrões e normas sobre interoperabilidade entre plataformas independentes. Um grupo de pessoas precisou reunir-se e definir o que significava HTML, XML e coisas assim.

EMPRESA = PESSOA, POR GARY HAMEL

Se observarmos uma empresa como a Apple, por exemplo, o que você acha que mais importa para quem trabalha lá? Suas perguntas são assim: “Como unir a arte e tecnologia em algo que as pessoas adorem?” ou “Como construir uma empresa que mostre nossa paixão por construir coisas belas?”. E se prestarmos atenção à Whole Foods, veremos eles se perguntando: “Como fazer algo que reflita a profundidade do ser humano?” ou

“Como eu construo uma empresa na qual você possa confiar?”. Essas pessoas jurídicas fazem perguntas de pessoas físicas, percebe? Agora, a maioria das empresas levanta uma questão bem diferente: “Como me certificar de que estou sendo zeloso, eficiente e operando com baixos custos?”. Nem todo mundo é o Steve Jobs, claro; ele é um em um milhão! Mas você não precisa ser. Precisa apenas humanizar o negócio.

Ao mesmo tempo, no entanto, criou-se uma plataforma na qual a inovação local é factível.

Mas alguns não poderiam argumentar que a organização da internet não é um caso muito particular, exceção que confirma a regra?

Discordo. Quer outro exemplo? Voltemos uns dez ou 15 anos e pensemos no velho sistema de telefonia. Nele, toda a inteligência residia na conexão central. Empresas como Alcatel, Nortel e Siemens fabricavam os equipamentos e a única maneira pela qual as operadoras –British Telecom, Deutsche Telecom, AT&T–podiam lançar novos serviços era reprogramando essas conexões centrais, o que era oneroso e consumia muito tempo. Toda a inteligência, então, migrou até as fronteiras da rede. Hoje, se alguém quer fazer uma chamada pelo Skype, só precisa baixar o programa no computador.

Por favor, me ajude a transportar esses exemplos para os governos...

Sempre me chamou a atenção o fato de todos os políticos que conheço dizerem que empreendimentos gerados em lugares como o Vale do Silício são vitais. Por que não termos um Vale do Silício de políticas públicas? Ele está por chegar, assim como estão surgindo novos empreendimentos sociais diferentes. Todas as grandes burocracias governamentais do mundo têm de separar cerca de 10% ou 20% de seu orçamento anual para financiar isso.

Uma coisa é certa: os problemas sistêmicos não se resolvem a partir de cima, e sim mediante a experimentação social. Há que se determinar que algo funcione, para depois evoluir sobre isso. Não se podem ver todas as variações e complexidades locais a partir do centro. Assim, elaboram-se políticas gerais que têm uma infinidade de custos imprevistos.

Isso é radical...

Sim, é usar mecanismos de mercado em vez de hierarquia, que contam com um objetivo claro, mas não são ortodoxos quanto aos meios para alcançá-lo, pode ser tão ou até mais importante para governos do que para empresas.

Isso porque, nos governos, há monopólios legais sem pressão de concorrência, sem possibilidade de quebra. Aliás, eles têm menos mecanismos de controle quando põem em ação uma política inapropriada ou, simplesmente, estúpida.

Em 2009, celebramos os 100 anos de nascimento de Peter Drucker. A teoria da administração de Drucker vem resistindo à prova do tempo, em sua opinião? Como?

Em geral, creio que se sustenta bastante bem. Drucker é um dos autores mais visionários que já existiram. Há dois aspectos em particular que, em meu julgamento, ele entendeu desde o início.

Um deles foi a transição da economia industrial à do conhecimento.

O segundo foi o fato de que, dentre to-

dos, ele compreendeu que vivemos em um mundo no qual há cada vez menos coisas seguras. Ele pôde ver como isso afetaria as organizações.

Mas, neste momento, creio que estamos entrando em uma terceira etapa. Passamos de um mundo industrial, em que a riqueza provinha da capacidade de acumular e empregar o capital, para um mundo de conhecimento, em que a riqueza era gerada pela capacidade de crescer e empregar habilidades e competências. Agora, avançamos rumo a uma economia criativa, na qual até o próprio conhecimento está se convertendo em produto indiferenciado, cujas vantagens se dissipam muito rapidamente. Nesse contexto, o fator que fará –e marcará– diferença será a velocidade com que se produzirá algo novo.

Uma das palavras-chave para criatividade é velocidade, portanto...

Sim. Em um mundo aberto, no qual as ideias podem vir de qualquer lugar, até as pessoas mais criativas sofrem a enorme pressão de concorrer com outros indivíduos. Hoje, posso comprar ideias em qualquer lugar do mundo a um preço muito baixo.

As mesmas pressões econômicas que vimos, primeiro, no trabalho dos operários e, depois, no trabalho analítico das pessoas de escritório serão as que veremos sobre o que denomino “trabalho sem uniforme”, em que vestimos camisetas em vez de ternos. **M**

HSM Management