

# RAE executivo

100 páginas • 100 mil exemplares • 100 mil exemplares

ENTREVISTA

— **Fabio Barbona**  
diretor geral

ARTIGO

— **Globalização e desigualdade**  
Luiz Carlos de Castro

ARTIGO

— **Tirania das moedas**  
Rafael S. Bordini

ARTIGO

— **Passões e aquisições no Brasil**  
Joaquim de Almeida e  
Rodrigo de Aguiar de Castro

ARTIGO

— **Trocando a lente**  
Guilherme A.  
Sampaio de Castro

ARTIGO

— **Chegar de diversão!**  
Rafael S. Bordini



## Microfinanças em foco

100 páginas • 100 mil exemplares

CONTÉUDO

— **O Mercado  
Acadêmico**  
Dionísio C. de Almeida  
& Roberto de Aguiar

CONTÉUDO

— **Relações  
de cultura**  
Ana Paula de Aguiar de Almeida  
& Roberto de Aguiar

CONTÉUDO

— **Classe  
Médica**  
Roberto  
de Aguiar



## **Editorial:**

Por que executivos são tão suscetíveis a novidades de baixa consistência e resultado incerto? O que poderia detê-los nessa tendência de se enamorar por cada nova onda gerencial? Será que os pesquisadores e pensadores da gestão empresarial ainda são capazes de produzir algo genuinamente novo, algo capaz de "revolucionar" a prática administrativa? Essas questões me foram colocadas por uma jornalista, observadora sagaz do mundo corporativo. Refletem preocupações que povoam a mente de muitos executivos e pesquisadores. Merecem a atenção e reflexão de todos nós.

Sobre a possibilidade de vir algo realmente novo em termos de teoria ou prática administrativa, temos de considerar que a prática gerencial tem evoluído, ainda que aos "trancos e barrancos". As escolas de Administração não perceberam, mas gerir empresas hoje é uma atividade diferente do que foi há dez anos, há 20 anos e há 50 anos. Portanto, precisamos sim de novas perspectivas e novas metodologias. O problema é a má qualidade e inadequação do que é ofertado pela "indústria de soluções" e, adicionalmente, a volúpia dos compradores por soluções fáceis (e que não funcionam). O que parece dominar o cenário é um grande esquema de reembalagem de idéias. O management transformou-se em uma indústria poderosa, que movimenta muito dinheiro em livros, palestras, consultoria, cursos, sistemas etc. É também uma indústria capaz de promover seus produtos com grande sofisticação, convencendo seus clientes de que eles constituem solução para seus mais prementes problemas.

É possível fugir dessas marolas de novidades? Certamente. Uma formação sólida e boas leituras funcionam para um executivo como uma âncora marítima, que não impede totalmente que o barco se mova, mas evita que ele seja levado pela correnteza. Profissionais experientes e que investem tempo e energia em formação costumam ser mais tranquilos em relação às novidades: eles já viram várias ondas se insinuarem e pouco depois desaparecerem na praia. Não as ignoram, mas sabem melhor como aproveitá-las e, principalmente, quando evitá-las.

Quem conhece com alguma profundidade a evolução das idéias e das práticas administrativas sabe que revolução só existe no discurso delirante dos curandeiros. O que existe de fato é muito esforço, muita experimentação, muitos erros e alguns acertos. Se soubermos refletir sobre todo esse processo, poderemos ter genuíno aprendizado e genuína evolução.

Esta edição da RAE-executivo traz um "cardápio" variado e denso de leituras. Desejamos que constituam opção de dieta equilibrada e fonte de uma digestão segura de idéias e perspectivas para a gestão empresarial.

Boa leitura!

**Thomaz Wood Jr.**  
**Diretor e Editor**



## ENTREVISTA

# Fábio Barbosa

O presidente do banco REAL ABN-AMRO, Fábio Barbosa, é uma figura de destaque no cenário empresarial brasileiro por suas posições abertas e arejadas. Com experiência em grandes empresas multinacionais, como Nestlé e Citibank, Fábio esteve à frente de grandes processos de mudança organizacional, como a aquisição e fusão do Banco Real. Nesta entrevista concedida à *RAE-executivo*, ele fala sobre produtividade, fusão de empresas e responsabilidade social.

por Adriana Wilner

**Temos assistido a diversos movimentos traumáticos de fusões e aquisições de empresas. Muitos desses processos resultam em destruição de valor. O senhor esteve à frente do**

**processo de aquisição do Banco Real pelo ABN-AMRO e da posterior integração das duas instituições, e agora no processo de compra do Sudameris. Que experiências e lições tirou?**

**F:** O processo de integração Real ABN-AMRO não foi traumático. Houve uma conscientização, desde o primeiro momento, de que o ABN havia feito a aquisição de uma organização muito boa. Então, não fazia sentido desmontar

essa organização. Dentro dos valores do banco, de respeito e também de preservação do ativo que tínhamos comprado, o processo aconteceu com relativa tranquilidade. Óbvio que algumas áreas foram impactadas. Mas também muitas pessoas falavam sobre choque cultural entre uma empresa holandesa e uma empresa brasileira. Havia uma percepção errada. O choque foi entre uma empresa profissional e uma empresa que ainda tinha a presença do dono. Uma empresa profissional é cheia de processos, enquanto uma empresa gerida pelo dono tem os processos mais fluidos, pois o dono tem o poder maior nas decisões. Por outro lado, cada banco tinha uma identidade bem forte. O Real sempre foi um banco muito voltado ao atendimento; tem em sua origem um DNA mineiro – embora houvesse uma defasagem tecnológica. O ABN sempre foi voltado ao relacionamento, não ao atendimento, porque não se tratava de um banco de varejo. Foi sob essa identidade que construímos uma nova cultura, e, obviamente, no final acabaram prevalecendo os processos.

### **O ABN incorporou algo da cultura do Real?**

**F:** Houve mudança de ambas as partes. O ABN não tinha a visão de varejo, e sim a financeira. O banco aprendeu a visualizar a necessidade de colocar a alma nos negócios. E acho que, para o Real, ficou a idéia de que é preciso ter mais processos, mais transparência,

**Todos os bancos vão ter de se diferenciar. Tecnologia, a longo prazo, não será um diferencial, embora, faço a ressalva, tenha de funcionar. É o atendimento que fará a diferença.**

mais estruturas para que as decisões sejam mais bem fundamentadas. No caso do Sudameris, o processo ainda vai começar, a operação não está fechada ainda. Está totalmente amarrada com os italianos, faltam os processos burocráticos de CVM – Comissão de Valores Mobiliários –, a aprovação do Banco Central do Brasil e da Itália. Temos usado esse tempo para nos preparar, entender mais a cultura, as pessoas, as áreas que podem ter alguma sobreposição. O processo de fusão não tem uma data definida para acontecer. Temos dado muita ênfase à comunicação, a fim de que as pessoas entendam o que está acontecendo. Estamos fazendo uma pesquisa de cultura, entrevistando os principais executivos dos dois bancos, o que permite não só traçar um plano estratégico, como também gerenciar essa transição procurando preservar os valores humanos.

### **Em termos estratégicos, como o ABN está se posicionando no mercado brasileiro para se diferenciar dos concorrentes?**

**F:** Primeiro, colocando o foco em atendimento. A idéia é

de que todos os bancos vão ter de se diferenciar. Tecnologia, a longo prazo, não será um diferencial, embora, faço a ressalva, tenha de funcionar. É o atendimento que fará a diferença, seja na agência ou na Internet. O conhecimento das necessidades do cliente e a superação das expectativas que o cliente tem, por meio de um atendimento personalizado, é uma condição de diferenciação. Acho que o banco tem se posicionado como um banco que acredita que valores econômicos e humanos devem caminhar juntos. Essa é uma visão real, não uma jogada mercadológica, até porque a máscara cairia.

### **Qual sua visão do futuro para o setor e para o ABN?**

**F:** Nossa visão de futuro é a absorção do Sudameris. Acreditamos que, com a incorporação, teremos a massa crítica necessária para sermos competitivos. Entendíamos que tínhamos essa massa crítica quando compramos o Real, mas, em função da consolidação que aconteceu por parte de outros bancos, perdemos *market share* relativo. O Sudameris recoloca-nos na posição que precisamos estar para competir. A partir daí, temos confiança no



crescimento orgânico e na estratégia que decidimos seguir, de diferenciação no atendimento. Acho que o sistema bancário brasileiro vai ter de se aparelhar cada vez mais para trabalhar com crédito. Fizemos muito disso nos últimos anos. Nossa carteira de empréstimos cresceu 20% no ano passado, enquanto a média do mercado cresceu 8%. Este ano, crescemos, no primeiro semestre, 10%, enquanto a média do mercado foi 1,5%, 2%. Nos instrumentizamos para isso: *credit scoring*, *credit behaviour* são alguns dos instrumentos que utilizamos.

**Os bancos holandeses estão entre os mais produtivos do mundo. No Brasil, apesar dos maciços investimentos em tecnologia de informação, ainda temos produtividade relativamente baixa. O que nos separa do benchmarking mundial?**

**F:** A verdade é que os mercados não se comunicam, são isolados. A situação do mercado brasileiro é diferente da situação do mercado na Holanda, que é diferente da situação do mercado nos Estados Unidos. O arcabouço jurídico, a estrutura de taxa de juros, a estrutura da “bancarização” da população é diferente em cada país. A nossa produtividade nunca vai ser igual à da Holanda. É só ver o tamanho das carteiras de empréstimos no Brasil: são muito pequenas! Portanto, por esse ângulo, somos

ineficientes. Onde os bancos brasileiros são extremamente eficientes? Estão acima dos holandeses e dos norte-americanos na transferência de recursos, na prestação de serviços à população. No Brasil, você faz uma transferência no mesmo dia – isso não acontece nos EUA nem na Europa. E os bancos recebem conta de escola, de telefone, coisas que não são feitas em outros países. Isso distorce a comparação. São os concorrentes no mercado brasileiro que importa considerar. Melhoramos, mas ainda estamos abaixo dos principais mercados com os quais nos comparamos.

**Alguns críticos advogam que a missão das empresas é gerar lucros e que alocar recursos para outras atividades, como apoio a ONGs e iniciativas voltadas para a comunidade, resulta, na verdade, em prejuízo para a sociedade, pois torna as empresas menos eficientes e os serviços mais caros. Como o senhor vê esse argumento?**

**F:** Discordo totalmente. Friedman é quem dizia: “*the business of business is business*”. O húngaro Ervin Laszlo fala: “*the business of business is sustainable business*”. Concordo plenamente que nosso objetivo seja maximizar os lucros. Se eu dissesse o contrário, estaria sendo desonesto com nossos acionistas. Vou dar um exemplo que vai deixar mais claro meu ponto de vis-

ta: com essa visão do Friedman, há alguns anos, algumas mineradoras extraíam ouro, ou minério de ferro, e deixavam crateras – dentro do conceito de que “meu negócio é ganhar dinheiro, a cratera não é problema meu”. Eu me pergunto: hoje é possível isso? Não é possível. Hoje ela planta grama, refaz o que alterou. O mesmo ocorre com os bancos na sociedade: se eu ganhar dinheiro às custas de um dano monumental que causo à sociedade, que é menos visível, isso não é sustentável. Então, sim, estou em um negócio de buscar lucratividade para essa organização, e otimizar os recursos para a sociedade, vírgula, de uma forma sustentável, ponto.

**No setor financeiro, parece haver um conflito entre atuar com foco em ganhos de curto prazo e agir de forma socialmente responsável, o que exige uma perspectiva de longo prazo. Como o ABN lida com isso?**

**F:** Não há esse paradoxo. Um banco que tem 23 mil pessoas – agora vão ser 28 mil pessoas – e que apresenta mil agências, 2 mil pontos de venda, não tem objetivo de curto prazo. Só pode ter de longo prazo. Acho que a ideia de bancos de tesouraria, que especulam, é coisa da época de inflação elevada, e esses modelos todos ficaram no meio do caminho. Talvez por convicção, ou porque não tivessem alternativa, os bancos passaram a ter uma visão de longo prazo, de respeito ao clien-

te, mesmo porque os clientes passaram a ser mais exigentes.

### **Como mudar essa imagem negativa que os bancos têm?**

**F:** Acho que é projeto de anos. Venho trabalhando nisso, e alguns outros bancos também têm se sensibilizado para isso. Banco não é para ser amado, banco é apenas para ser respeitado. Fica fácil criticar banco – a cobrança de juros já era criticada na Bíblia! Então, acho que temos de fazer um trabalho de formiguinha, no dia-a-dia, pois os clientes não têm problemas com o gerente ou com a agência bancária; as pessoas têm raiva da “entidade banco”, que é apresentada com uma imagem que normalmente não reflete a realidade, atribuindo ao banco responsabilidades que não lhe cabem. Dizem: “o banco não empresta”, “o banco cobra juros altos”, quando, na verdade, não empresta porque a poupança é absorvida pelo governo. Deixamos o governo se envolver com uma barbaridade e isso agora vai levar tempo para ser corrigido. O governo entende isso muito bem, tanto que trabalha com superávit primário de um lado e com a reforma da previdência de outro, para reduzir a condição de sugador de poupança.

### **O senhor não acha que há uma “privatização” da vida pública pelo fato de as empresas estarem assumindo responsabilidades que antes eram do governo?**

**Cabe à sociedade resolver seus problemas e não ao governo resolver os problemas da sociedade. A sociedade não quer que o governo pague para despoluir alguma coisa que uma empresa poluiu. A empresa é que tem de fazer isso.**

**F:** Acho que governo e sociedade se confundem. Cabe à sociedade resolver seus problemas e não ao governo resolver os problemas da sociedade. A sociedade não quer que o governo pague para despoluir alguma coisa que uma empresa poluiu. A empresa é que tem de fazer isso. Os consumidores daquele produto é que vão pagar. A sociedade já não aceita mais a empresa que polui. No caso do Brasil, acho que a gente tem uma responsabilidade adicional. O governo carece de recursos, e acho que as empresas têm de desempenhar um papel no amparo que dá à sociedade. Pequenas coisas: revitalizamos a rua aqui ao lado, a alameda Rio Claro, uma rua que estava abandonada e que vamos inaugurar agora. Vai ter um mercado de flores. Não tem impacto nenhum na organização em termos de custo e é uma atenção que damos à sociedade. Se cada um mudar a rua ao lado, mudamos o mundo. Cidadania nada mais é do que você pensar no bem público, não pichar o muro, não jogar papel na rua, não entupir bueiros, pagar impostos.

### **Nas agências do Real, os funcionários fazem fila para**

### **serem fotografados com o presidente. Há um risco em ser visto como um “guru” da organização?**

**F:** Olha, vou citar duas coisas. Primeiro, como pessoa, sinto-me totalmente à vontade, porque ajo com muita naturalidade. Às vezes me dizem: “você se expõe e as pessoas vão ficar observando”. Aprendi cedo na vida que não existe *on* e *off*. Eu sou assim. Ficaria preocupado se houvesse algum grau de artificialismo. A segunda preocupação é a despersonalização. Quer dizer, não é a pessoa, mas são os valores e nosso jeito de ser, e acho que temos conseguido caminhar muito nessa direção. Eu gosto de uma frase que diz: “suas atitudes falam tão alto que não consigo ouvir o que você diz”. Acho que esse é o mote que temos na organização. Não adianta falar; prefiro que a gente faça e depois os resultados vão aparecendo pouco a pouco.

Adriana Wilner

Jornalista

Mestre em Administração de Empresas pela FGV-EAESP

E-mail: wilner@uol.com.br

Colaborador: Mário Aquino Alves

## Quesnay + Murtinho = Pallocci?

**S**e o Dr. François Quesnay, pai da fisiocracia e médico de Luis XV, visitasse o cerrado brasileiro, com certeza diria que ali estava a prova de suas teses sobre a origem da riqueza: a pujança da agricultura e seu *produit net*.

Se outro ilustre antepassado, o Dr. Joaquim Murtinho, médico do marechal Deodoro da Fonseca e ministro da Fazenda de Campos Sales, conferisse os números da Receita Federal, diria que a atual política fiscal contractionista está dando continuidade ao que ele havia iniciado na crise de 1898. Talvez esses ilustres visitantes, em reunião com o atual ministro da Fazenda, encontrassem, no colega médico, a grande síntese.

A agricultura teria enchido os olhos do Dr. Quesnay, pois, só em uma década, a colheita de grãos dobrou, passando de 65 milhões de toneladas em 1993 para mais de 120 milhões em 2003. Salvação do PIB e esteio do saldo comercial! Sem o desempenho da agricultura, o píffio crescimento econômico, a partir de 2001, teria sido simplesmente desastroso. Aqui cabe um reconhecimento a nossos irmãos portugueses: se respeitassem Tordesilhas, mais da metade de nossa safra de soja estaria hoje em território argentino, paraguaio ou boliviano.

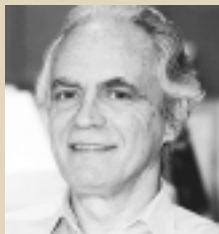
Essa notável expansão agrícola, baseada em grande medida no aumento da produtividade, teve reflexos em Cancún: norte-americanos e europeus foram inflexíveis, pois, se o

comércio internacional de grãos for realmente livre, com ou sem transgênicos, seremos páreo duro para qualquer um.

O ministro Pallocci, homem da chamada “paulifórnia”, com visão internacionalista como todo ex-trotskista, não se cansa de afirmar esse papel estratégico. Reconheceu também, com a objetividade de médico-chefe de UTI, que, se um devedor pretende pagar suas dívidas, não há outro remédio senão produzir superávites. Como a dívida do governo é pública – *cherchez le public!* – é o distinto público que deve pagá-la.

Uma das ferramentas mais eficazes para se fazer isso leva o maldito nome de imposto. Ao freqüentar as dependências da Receita, Dr. Murtinho estranharia o fato de não serem mais necessários selos para se cobrarem impostos. Genial, pois seu chefe e presidente deixaria de receber a alcunha de “Campos Selos” – maldade da oposição – e, além do mais, se faltassem estampilhas, nem por isso o Tesouro deixaria de receber a suada graninha.

A Internet resolve hoje o problema de forma silenciosa e rápida, embora o bater do teclado seja abafado pelo ranger de dentes dos contribuintes. O Dr. Quesnay e o Dr. Murtinho voltariam felizes para seus túmulos, certos de que o *produit net* da balança comercial (perdoando o ranço mercantilista) e o superávit primário nas contas públicas, mesmo sem os selos, garantiriam ao Brasil um futuro promissor.



Paulo H. Sandroni  
FGV-EAESP

# Globalização e desigualdade

**A** globalização, ao mesmo tempo em que elevou os fluxos de capitais, de mercadorias e de investimentos diretos, aumentou a desigualdade entre os países ricos e pobres. Por esse e outros motivos, gerou descontentes e fez inimigos. Stanley Fisher encontra-se no grupo de seus defensores. O ex-vice-presidente do FMI afirma que, quando se consideram os indivíduos, constata-se que a globalização tem contribuído para a diminuição da pobreza e da desigualdade.

por **Frederico Araujo Turolla** FGV-EAESP

A globalização tem sido vista como um fenômeno inevitável e paradoxal. Os avanços nos campos da comunicação e dos transportes, por exemplo, estão integrando o mundo de tal forma que a própria existência de fronteiras nacionais está sob ameaça. Nesse e em outros casos, há razoável consenso sobre os progressos conseguidos. Porém, quan-

do se analisam questões de impacto social, como distribuição de riqueza e desigualdades, há forte dissenso.

De fato, é relevante questionar se a evolução do processo de globalização vem contribuindo ou não para a redução das desigualdades entre países ricos e pobres. A análise dos dados de renda média por habitante não dá razão para otimismo:



justamente nas duas últimas décadas, quando o mundo assistiu a uma aceleração da globalização, o fosso que separa os países de renda alta dos demais se aprofundou.

Stanley Fischer, um economista nascido em Zâmbia, ex-professor do MIT – Massachusetts Institute of Technology –, ex-vice-presidente do FMI – Fundo Monetário Internacional – e atual vice-presidente do Citigroup, procurou responder a essa questão a partir de uma ótica diferenciada. No discurso inaugural do congresso da American Economic Association deste ano, Fischer mostrou que a globalização pode estar aumentando a desigualdade entre os países, mas que, ao se considerarem os indivíduos, a desigualdade pode estar sendo reduzida.

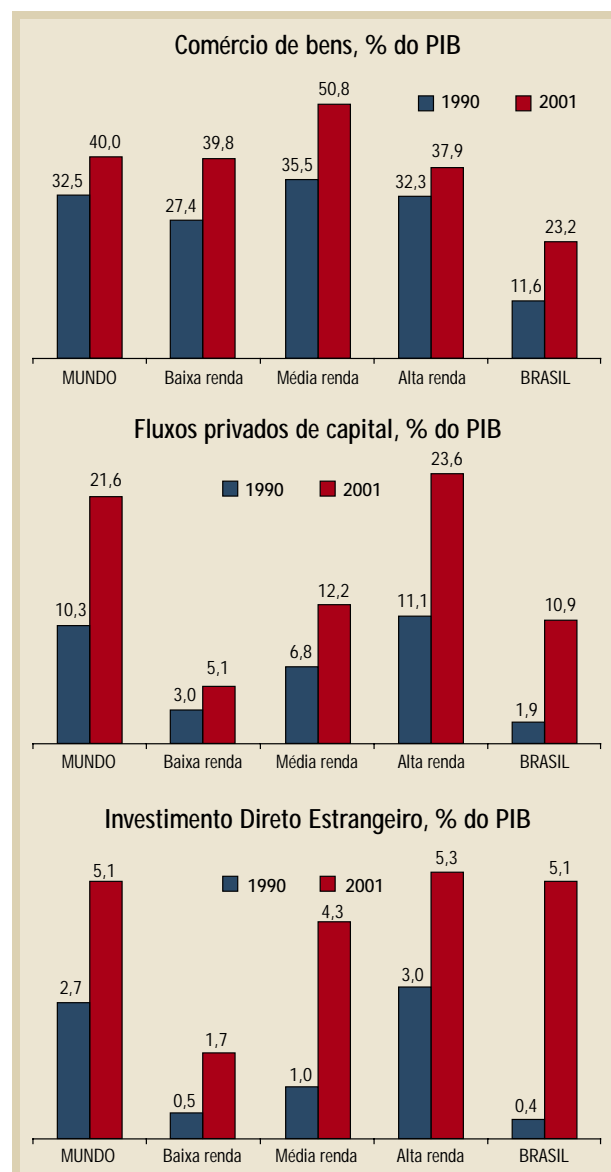
**Ciclos.** A globalização relaciona-se à crescente interdependência entre países, regiões geográficas e seus cidadãos. Nesse sentido, o Império Romano promoveu uma forma de globalização, ao avançar na integração de seus domínios por meio de redes de comunicação e transportes. A expansão ultramarina portuguesa igualmente desencadeou um processo de expansão econômica que ampliou a interdependência entre Estados e regiões. No século XIX, o mundo também presenciou um processo acelerado de globalização, abortado em seguida pela eclosão da Primeira Guerra Mundial.

Nas últimas duas décadas, o mundo experimentou uma nova aceleração do processo de globalização. Uma característica dessa nova onda é o aumento dos fluxos financeiros e comerciais entre os países. Dia após dia, lemos no noticiário econômico discussões acerca dos chamados “capitais especulativos” e “capitais de investimento direto”, assim como polêmicas sobre verdadeiras batalhas comerciais envolvendo empresas e países.

O atual processo de globalização impressiona por sua magnitude. A importância do comércio internacional de mercadorias saltou de 32,5% para 40% da renda global entre 1990 e 2001 (Ver Gráfico 1a). Os fluxos de capital experimentaram um incremento ainda mais significativo: a importância nos fluxos internacionais privados de capital mais que dobrou, indo de 10,3% para o nível sem precedentes de 21,6% da renda global (Ver Gráfico 1b).

No mesmo período, os fluxos de investimento direto estrangeiro no mundo passaram de 2,7% para 5,1% (Gráfico 1c). Porém, embora tenham crescido em ritmo acelerado,

tais investimentos ainda não atingiram a importância que tiveram no movimento de globalização que ocorreu antes da Primeira Guerra. De forma análoga, os fluxos internacionais de trabalhadores também não atingiram o nível do começo do século passado, embora isso não reduza a importância dos atuais fluxos migratórios entre países menos desenvolvidos e países mais desenvolvidos.



Gráficos 1a, 1b, 1c: A globalização avança no comércio e nos fluxos de capital

Fonte: Banco Mundial, World Development Indicators, 2003

**A posição dos países.** Ao analisar o impacto da globalização sobre a questão da distribuição de riqueza, a desigualdade entre os países salta aos olhos. De um lado, temos um seleto grupo de países de alta renda *per capita*, que abriga cerca de 1 bilhão de pessoas. Esse grupo não chega a representar um sexto da população do planeta, mas detém mais da metade da renda mundial. De outro lado, temos 2,5 bilhões de pessoas que vivem em países de baixa renda, cuja fatia no bolo da renda mundial não chega a um terço.

Surpreendentemente, o professor Fischer argumenta que a globalização pode estar mudando esse quadro para melhor. Para entender seu argumento, é preciso primeiro observar a recente evolução da desigualdade entre os países. Uma forma de observar isso é por meio do Diagrama de dispersão 1. O diagrama relaciona o nível da renda *per capita* de um grupo de países em 1980 à taxa de crescimento médio anual da renda *per capita* desses países entre 1980 e 2000. Se a globalização tivesse contribuído para a redução das desigualdades, os países com menor renda *per capita* teriam as maiores taxas de crescimento. Em outras palavras, se a diferença entre países ricos e pobres tivesse diminuído naquele período, a linha de tendência que foi ajustada entre os pontos do diagrama deveria apresentar uma inclinação negativa. Mas não é isso que o diagrama apresenta: o que se vê é que a desigualdade entre países vem aumentando.

É fato que os países de baixa renda apresentaram taxas médias anuais de crescimento do Produto Interno Bruto sistematicamente superiores às dos países de alta renda ao longo das últimas duas décadas. Entretanto, essa observação não constitui evidência de uma redução da desigualdade, já que os países mais desen-

volvidos em geral apresentam taxas de crescimento populacional mais modestas. Assim, o diferencial de crescimento absoluto entre o grupo dos países mais pobres e o grupo dos mais ricos foi reduzido sensivelmente nos anos 1990,

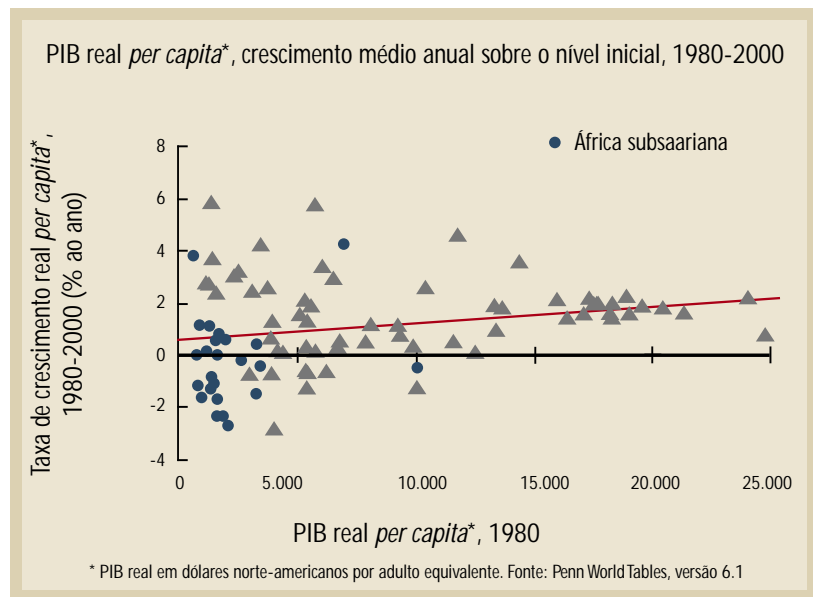


Diagrama de dispersão 1: A globalização aumenta a desigualdade entre os países

Fonte: Fischer, S. *Globalization and its challenges*, 2003.

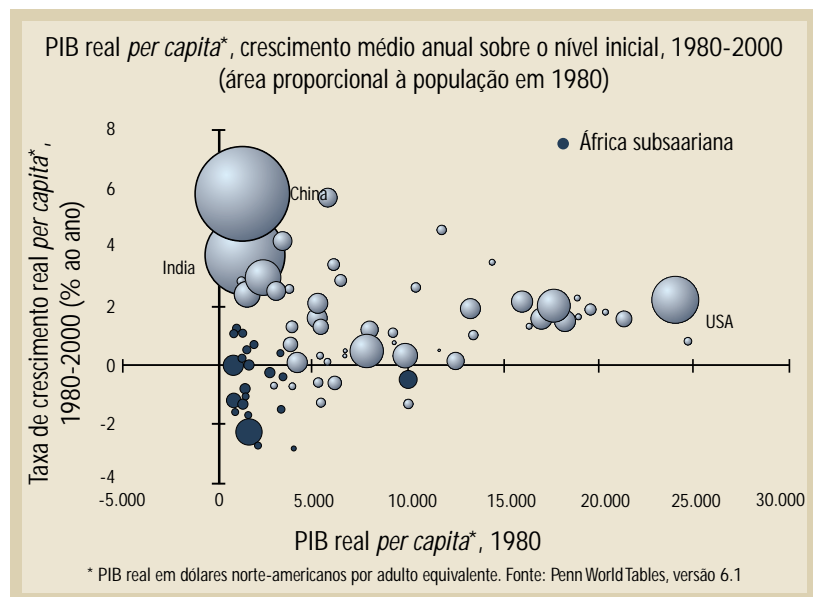


Diagrama de dispersão 2: Uma visão alternativa: crescimento proporcional à população

Fonte: Fischer, S. *Globalization and its challenges*, 2003.

mas o mesmo não se pode dizer com relação ao crescimento *per capita*.

**A posição dos indivíduos.** O argumento de Stanley Fischer pode ser resumido pelo Diagrama de dispersão 2. Nele, os pontos que representam cada um dos países foram ampliados para se tornarem círculos cuja área é proporcional à população do país. Os dois maiores círculos representam China e Índia, países que somados abrigam 37,6% da população mundial.

Esses países vêm apresentando desempenho econômico superior à média mundial nas últimas décadas, partindo de níveis de renda *per capita* relativamente baixos. A China cresceu a uma média estável de aproximadamente 10% ao ano nas últimas duas décadas, enquanto a taxa anual média da Índia, também estável, foi de aproximadamente 6%. Coincidentemente ou não, esses dois países foram os que mais decididamente se engajaram no processo de globalização, ampliaram o grau de abertura comercial e financeira de suas economias e conseguiram não apenas crescer, mas também reduzir a incidência da pobreza em sua população.

Segundo Fischer, o fato de que os dois países mais populosos, que são também os mais engajados na globalização, vêm avançando na redução de suas desigualdades internas sugere que o número de pessoas que têm sentido os efeitos benéficos da globalização é mais importante do que o número de países que poderiam estar se beneficiando do mesmo processo.

## **O Brasil vem participando ativamente do processo de globalização. Embora o país tenha elevado o padrão de vida médio de seus cidadãos, não reduziu a desigualdade de forma significativa.**

Note-se que uma avaliação mais cuidadosa da questão esbarra na falta de uma base de microdados em escala global, já que as estatísticas do Banco Mundial são geralmente baseadas nas pesquisas de amostragem domiciliar realizadas diretamente pelos países, conforme suas próprias metodologias e a partir de levantamentos sujeitos a problemas técnicos e operacionais.

**Linha de pobreza.** Os dados do Banco Mundial sobre pobreza oferecem um reforço adicional para os argumentos do professor Fischer. Se o que importa é que o número de pessoas abaixo da linha de pobreza esteja diminuindo – ou seja, independentemente da distribuição, se o mais relevante é minimizar o número de pessoas que vivem abaixo de certas condições mínimas –, então aqui também a globalização teve efeito positivo: na década de 1990, o número de indivíduos que viviam com menos de US\$ 1 por dia, ajustado pela paridade do poder de compra, caiu de 1,3 milhão para 1,2 milhão de pessoas.

Entretanto, essa redução não foi uniforme. Nos países da África subsaariana, o número absoluto de pobres aumentou. Mesmo na América Latina, a pobreza absoluta apresentou leve crescimento nos anos 1990. Mas nos países do Leste e do Sul da Ásia, as duas regiões que são as “campeãs mundiais em pobreza absoluta”, ocorreu de fato uma redução pronunciada no número de pobres. Mais uma vez, o professor Fischer provoca a discussão: a pobreza cresceu em um número razoável de países, mas o número de pobres no mundo na realidade diminuiu!

**O Brasil como contra-exemplo.** Não é difícil encontrar, aqui entre nós, um contra-exemplo à tese do professor Fischer. O Brasil vem participando ativamente do processo de globalização. Embora o país tenha elevado o padrão de vida médio de seus cidadãos, não reduziu a desigualdade de forma significativa

Sob o ponto de vista do crescimento econômico, o Brasil aparentemente se beneficiou do processo de globalização. Nos anos 1990, o crescimento foi superior ao dos anos 1980. A economia expandiu-se depois de 1994, após a estabilização dos preços. É significativo o fato de que a variação média da renda *per capita* brasileira entre 1981 e 1989, na chamada “década perdida”, foi da ordem de 0,3% ao ano, mas foi ainda pior entre 1990 e 1994, quando ela se reduziu em média 0,3% ao ano. A segunda metade dos anos 1990 mostra uma melho-

ra do desempenho. Após o Plano Real, a variação média da renda *per capita* passou a apresentar um crescimento de 1,2% ao ano entre 1995 e 1998, e de 0,8% ao ano entre 1999 e 2002. É possível argumentar que boa parte desse comportamento se deve a políticas internas, embora não se deva deixar de lado o fato de que tais políticas, a partir dos anos 1990, lançaram mão, de forma explícita, da promoção de uma maior abertura comercial e financeira, ou seja, de uma maior exposição à globalização.

A análise dos dados anuais da Pesquisa Nacional por Amostragem Domiciliar – PNAD – do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE – mostra que a desigualdade entre as pessoas permanece relativamente estável há duas décadas, apesar da globalização. A fração dos 1% mais ricos da população manteve, em 1999, o controle de aproximadamente 13% da renda nacional, patamar parecido com o verificado no início dos anos 1980. No mesmo período, os 10% mais ricos mantiveram sua participação na renda nacional estável no patamar de 47%. Enquanto isso, os 20% mais pobres continuaram restritos a ínfimos 2% da renda nacional. Alguns indicadores que podem ser elaborados a partir dos dados das PNADs apontam para uma leve redução da desigualdade, mas não é possível afirmar que houve um avanço significativo nas últimas décadas.

Se os argumentos do professor Fischer estiverem certos, onde foi que o Brasil errou? Talvez uma das respostas a essa questão esteja no padrão de participação do Brasil no processo de globalização. Na primeira metade dos anos 1990, o país promoveu uma abertura unilateral de sua economia. Tal abertura, apesar de ter sido importante no processo de modernização da economia e na contenção do processo hiperinflacionário, correspondeu a um desperdício de boas oportunidades de acesso ao mercado internacional, por intermédio de contrapartidas que poderiam ser obtidas. De maneira geral, pode-se afirmar que o Brasil avançou na abertura comercial e financeira como um objetivo em si, não a utilizando como um meio para a promoção do crescimento e para a redução da desigualdade.

**O que esperar da globalização?** A *rationale* de Fischer é convincente. Porém, é útil separar seus argumentos em duas partes: a evidência empírica e as implicações sobre políticas. Sob o ponto de vista da evidência empírica,

pode-se aceitar que a desigualdade entre as pessoas venha caindo nas últimas duas décadas, a despeito de uma maior desigualdade entre países. Quanto às implicações sobre políticas, cabe questionar: estaria o fato apontado por Fischer diretamente ligado à globalização? O caso brasileiro sugere que não. No Brasil, a maior exposição à globalização, em especial ao longo dos anos 1990, não foi seguida de redução das desigualdades. Pode-se então levantar a hipótese de que o fato verificado por Fischer esteja mais relacionado a políticas pontuais de alguns países muito populosos, principalmente China e Índia, do que diretamente à globalização. A maior abertura econômica não deve ser mera coincidência na história daquelas nações, mas pode ser apenas um coadjuvante importante de seu sucesso no *front* da redução das desigualdades.

Fischer mostrou que não faz sentido ser contra a globalização – China e Índia prosperaram contra a desigualdade por meio dela ou, no mínimo, apesar dela. Entretanto, também não é sensato adotar uma postura cegamente favorável a tudo que seja globalizante, como se fosse inerentemente bom ou inevitável.

O que fazer, então? Cabe a países como o Brasil buscar uma participação no movimento de globalização que considere as oportunidades que o processo pode oferecer. Em outras palavras, deve-se buscar a abertura da economia de forma seletiva, observando o interesse nacional. Assim, se nosso processo de abertura esbarrar em resistências por parte de nossos parceiros, é preferível não abrir, ou buscar setores menos protegidos de atuação.

Poderíamos, por exemplo, incentivar maciçamente o turismo receptivo internacional, uma atividade em que temos vantagens comparativas e que está menos sujeita às duras e frustrantes negociações, como se viu em Cancún na última conferência ministerial da OMC – Organização Mundial do Comércio. Em suma, devemos agir estrategicamente, tendo como foco os objetivos nacionais e seus desdobramentos em termos de promoção da atividade econômica e redução da desigualdade.

---

Frederico Araujo Turolla

Doutorando em Economia de Empresas na FGV-EAESP  
Prof. de Economia da ESPM e das Faculdades Oswaldo Cruz  
E-mail: fredturolla@gvmail.br

## Sentido resgatado

**A** expressão “criação de valor” é hoje aplicada, indistintamente, a uma infinidade de situações. Ouve-se por toda parte “isso agrega valor” ou “aquilo não agrega valor”. O problema desse excesso de “popularidade” é que a utilização indiscriminada pode destruir o sentido que a expressão compreende.

Por isso, é preciso resgatá-lo. “Criar valor” representa mais do que apenas um preceito útil; representa uma profunda mudança na perspectiva, na forma de encarar e fazer negócios. Vejamos como isso aconteceu e por que o conceito de valor é hoje tão importante.

Os primeiros empresários da era industrial não perdiam o sono se debatendo sobre a definição de seu objetivo primordial. Lucro máximo era a meta, e ponto final. Porém, há mais ou menos 100 anos ocorreu uma guinada nessa forma de pensar. Os experimentos de Frederick Taylor provaram que o desafio era aumentar a produtividade, e a maneira de consegui-lo era tornar a operação o mais eficiente possível. A missão dos gestores passou a ser produzir mais, ao menor custo.

Já em meados do século XX descobriu-se que a eficiência continuava sendo necessária, mas insuficiente. Aos poucos, foi-se percebendo que os clientes não compravam apenas produtos, mas a satisfação de suas necessidades. Essa nova perspectiva deslocou o foco do *que* e *como* produzir para *aquilo* que o cliente desejava e pelo qual estava disposto a pagar.



Jean Jacques Salim  
FGV-EAESP

Finalmente, há cerca de 20 anos, houve nova reviravolta. Os executivos pareciam ter se esquecido de que era preciso garantir a satisfação das expectativas de acionistas e investidores. Assim, não sem conflitos, a maximização da riqueza do acionista elevou-se ao topo das preocupações dos dirigentes.

Chegamos a 2003 com a constatação de que o ciclo de interdependência parece não ter fim. Quem pode, hoje, prescindir da aliança com fornecedores para garantir a qualidade de produtos e serviços? Quem pode relegar a segundo plano o atendimento das expectativas dos empregados? O que dizer então das comunidades?

É aqui que o conceito de valor reaparece e ganha importância. Os acionistas definem “valor” em termos financeiros, e o mercado de capitais existe para aferir esse desempenho. Clientes e fornecedores definem “valor” em termos de preço, mas também visam à construção de relacionamentos, ao desenvolvimento de tecnologias e ao aproveitamento do conjunto de oportunidades. Para os colaboradores, as recompensas financeiras são necessárias, mas não mais do que a satisfação no trabalho, o orgulho e a chance de aprender.

Em suma, estamos diante de um “sistema” no qual cada parceiro tem suas necessidades e anseios, por meio dos quais cada um define o que é valor. Assim, garantir a satisfação de cada um e de todos é a missão da empresa atual.

# Microfinanças em foco

**E**stima-se que, no Brasil, apenas 2% das 8,2 milhões de micro e pequenas empresas tenham acesso ao sistema de microfinanças. Esse enorme mercado é ocupado por financiadoras e bancos convencionais, conhecidos por praticarem estratosféricas taxas de juros. Conseqüência: uma imensa massa de potenciais clientes fica à margem do sistema financeiro formal. Este artigo analisa os desafios para o desenvolvimento do setor de microfinanças em países em desenvolvimento, especialmente o Brasil.

por [Fawzia B. Naqvi](#) WWB e [Gretel Figueroa de Guzmán](#) WWB

Do Brasil ao Paquistão, da Bolívia à Bangladesh, a microfinanças é uma jovem indústria com um enorme potencial. Longe de ser uma solução mágica para o alívio da pobreza e para a geração de empregos, é uma forma de intervenção crítica que deve ser promovida com o intuito de oferecer oportunidades para as famílias de baixa renda

obterem crédito, na forma de capital produtivo, para pequenos empreendimentos ou para ajudá-las durante períodos de dificuldades. Quando serviços de poupança são também oferecidos, as famílias de baixa renda têm a oportunidade de construir um patrimônio e criar defesas contra futuros choques econômicos que freqüentemente têm so-

bre elas e sobre suas comunidades um poder devastador. Assim, explorar e desenvolver o setor de microfinanças em países como o Brasil torna-se uma necessidade cada vez mais premente.

**Origens em Bangladesh.** Microfinanças refere-se ao crescente número de instituições que fornecem sistemas inovadores de poupança, empréstimos e serviços de seguro para pessoas de baixa renda. Esse grupo de clientes não costuma ser atendido pelo setor bancário comercial devido aos altos custos relativos às pequenas transações. Tais serviços são chamados de “micro” devido às pequenas somas de dinheiro que cobram e emprestam (depósitos entre US\$ 5 e US\$ 50, no caso da América Latina).

Dentro da microfinanças, a forma de empréstimo que mais ganhou notoriedade é a metodologia do Grameen Bank, em Bangladesh, do qual grupos de indivíduos, normalmente mulheres, tomavam empréstimos conjuntos e assumiam co-responsabilidades pelo pagamento. Esse foi o primeiro formato desenvolvido pelas instituições de microfinanças (IMFs) para determinarem o perfil do mutuário e o uso de uma caução – a co-responsabilidade – acessível às famílias de baixa renda. As IMFs que usam essa metodologia freqüentemente deduzem uma parcela do valor emprestado, no momento da contratação, na forma de poupanças compulsórias, que é depositada em um banco comercial em nome dos clientes.

## **As instituições locais ainda encontram grandes dificuldades para provar que a microfinança é um negócio viável, capaz de oferecer serviços financeiros competitivos.**

Em todo o mundo, a maioria dos clientes que usam microfinanças é de mulheres. Elas costumam solicitar o empréstimo para manter suas casas, para tocar um negócio com o marido ou sozinhas, para educação de seus filhos, para fazer frente a emergências médicas ou para resolver problemas de fluxo de dinheiro durante períodos de geração irregular de renda. Os empréstimos iniciais variam de US\$ 50 a

US\$ 1,5 mil, dependendo da instituição. A concessão e o recebimento desses pequenos empréstimos, com um prazo curto de vencimento, é um processo manual intenso e caro para a maioria das instituições. Portanto, um dos maiores desafios para as IMFs é continuar a descobrir formas inovadoras para racionalizar os processos e reduzir diversos custos de transação para os clientes e para a instituição.

**Mercado gigante.** As IMFs vêm continuamente desenvolvendo e testando novas metodologias de empréstimo. Pela experiência acumulada, não parece haver escassez de clientes. Estima-se que, nos países em desenvolvimento, existam milhões de famílias de baixa renda que não têm acesso a qualquer tipo de crédito formal, serviços de poupança ou de seguros. Entretanto, não mais do que 10% dos clientes de baixa renda são atendidos pelos atuais provedores de serviços de microfinanças.

Esse nível de atendimento de mercado é ainda mais baixo no caso do Brasil, onde se estima que a demanda potencial pelos serviços de microfinanças seja de aproximadamente 8,2 milhões de micro e pequenas empresas. Hoje, somente 2% delas estão sendo atendidas pelas 121 IMFs existentes. Apesar de o Brasil ter sido o primeiro país da América Latina a fazer experimentos com microfinanças, uma esmagadora maioria de famílias de baixa renda ainda depende de acordos informais e extremamente caros que utilizam financiadoras,

famílias e amigos. Como na maior parte do mundo, os indivíduos de baixa renda no Brasil acabam contraindo empréstimos com taxas de juros acima de 100% ao ano, quando tomam empréstimos de financiadoras ou de outras fontes informais de crédito. As famílias de baixa renda, por sua desesperada necessidade de liquidez, pagam um pesado custo pelo fato de

ter pouca ou nenhuma alternativa.

**Como desenvolver o setor.** Legislação inadequada, condições econômicas voláteis e uma forte tradição de programas de crédito subsidiados pelo governo têm tornado difícil para as IMFs estabelecerem presença no vasto mercado brasileiro. Contudo, há muito o que poderia e deveria ser feito

pelos líderes políticos e pelas próprias IMFs para tornar as condições mais propícias para o crescimento do setor.

Para que a microfinanças se desenvolva no Brasil, a exemplo do que vem acontecendo em outros países da América Latina, como a Bolívia, é preciso haver adaptações nos sistemas legal e regulatório, de forma a permitir que IMFs fortes entrem no mercado e consigam o capital necessário para expandir seu alcance. Um delicado equilíbrio entre regulação – para monitorar e controlar os riscos no mercado financeiro – e liberdade precisa ser obtido a fim de garantir que a poupança pública seja bem administrada e que os custos de transação de um negócio, que já é caro, não seja excessivamente elevado por causa de exigências burocráticas adicionais.

Em 1999, as leis brasileiras foram modificadas para ajudar a mitigar o risco e promover um crescimento saudável no setor de microfinanças. Dois novos tipos de IMFs reguladas foram criadas: Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, ou OSCIP, e Sociedades de Crédito para Microempresários, ou SCM. Essas novas entidades integraram-se aos fornecedores de microfinanças já existentes no Brasil, às ONGs que decidiram permanecer como tal e aos bancos públicos, dos quais o mais notável é o Banco do Nordeste, que atualmente responde por 50% dos clientes de microfinanças do país.

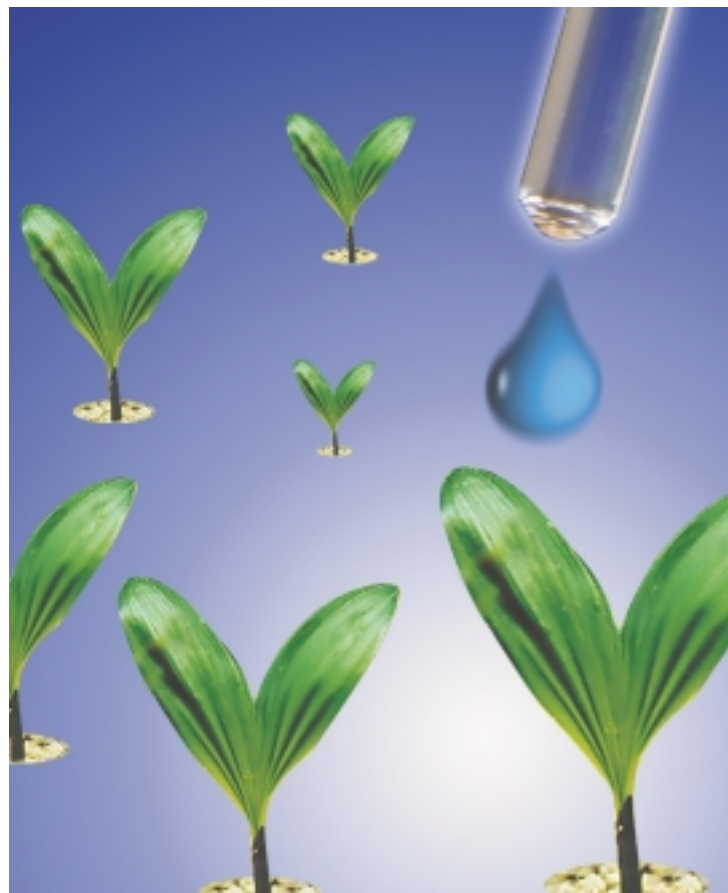
As novas estruturas legais facilitaram a operação das IMFs no país e deram aos potenciais investidores maior confiança, mas a legislação que as governa continua em constante mudança. A aparente falta de consenso entre os líderes políticos sobre a melhor forma de regular o setor e a falta de definição quanto a como as IMFs podem solicitar permissão para oferecer outros serviços financeiros que não o crédito geram muito mais incerteza no sistema das IMFs. Isso dificulta a atração de investidores privados ou investimentos na infra-estrutura, que permitiriam a essas instituições crescer e atingir um mercado mais amplo.

**Aperfeiçoando a gestão.** Há muito o que as IMFs podem fazer por si mesmas para ampliar sua abrangência. No Brasil, elas ainda encontram grandes dificuldades para provar que a microfinanças é um negócio viável, capaz de oferecer serviços finan-

ceiros competitivos para a grande população que não tem acesso a bancos. O Banco Sol, na Bolívia, conseguiu demonstrar esse ponto, assim como o Banco Grameen, em Bangladesh.

Para ampliar seus negócios, independentemente das metodologias de empréstimo ou da estrutura legal, as IMFs devem adotar medidas padronizadas e transparentes de medição de desempenho. Esse é o único modo pelo qual cada IMF pode saber se está tendo um bom desempenho relativamente a seus pares e ao setor financeiro como um todo. Assim, ela será capaz de demonstrar, para aqueles que estão do lado de fora do setor, que seus resultados são consistentes e confiáveis.

Por exemplo, manter uma contínua vigilância sobre a qualidade das carteiras de empréstimo é algo muito importante para qualquer instituição de empréstimo. As IMFs devem adotar regras contábeis padronizadas para medir a qualidade da carteira. Devem também possuir os sistemas necessários para que possam, de forma consistente e exata, ga-





rantir que seu *portfolio-at-risk* (PAR) para 30 dias esteja dentro dos melhores níveis praticados – menor do que 5%. A posse de sistemas adequados de gestão de informação também é vital para alertar os gestores sobre os mais discretos sinais de deterioração na qualidade global de sua carteira. A ausência de monitoramento pode facilmente comprometer o patrimônio da instituição, pondo em risco os poupadores e deixando-os sem o acesso aos serviços financeiros formais.

**Entendendo o mercado.** Como qualquer outro cliente de serviços financeiros, os clientes de baixa renda também exigem produtos e serviços cada dia melhores, mais baratos e mais rápidos. Em nenhum outro lugar isso é tão verdadeiro como no Brasil, onde o crédito ao consumidor é abundante e os clientes potenciais estão habituados com uma tecnologia bancária sofisticada. Quando têm escolha, esses clientes contrairão empréstimos daqueles que oferecerem o melhor serviço e ao menor custo, e vão poupar onde puderem encontrar a maior segurança, liquidez e conveniência de acesso. Por isso, as IMFs devem promover a si próprias e melhorar constantemente os serviços oferecidos a seus clientes.

## **Para ampliar seus negócios, independentemente das metodologias de empréstimo ou da estrutura legal, as instituições de microfinanças devem adotar medidas padronizadas e transparentes de medição de desempenho.**

Outro desafio-chave para o setor de microfinanças, tanto no Brasil como em outros países, é oferecer aos clientes de baixa renda serviços de que eles necessitam, e que não têm capacidade de executar por eles mesmos; ou seja, planejar e oferecer produtos e serviços financeiros eficientes que verdadeiramente satisfaçam suas necessidades financeiras. É importante que as instituições e os líderes políticos reconheçam que os indivíduos de baixa renda não são meramente uma grande massa homogênea. Eles constituem grupos de clientes legítimos dos serviços financeiros, com necessidades e aspirações diferenciadas. É preciso compreender melhor

esse mercado, definir com precisão suas características e conduzir um exercício de segmentação.

Os fornecedores de microfinanças devem ter a autonomia para estabelecer seu próprio sistema de preços, que reflita suas transações reais e suas estruturas de custos. Oferecer pequenos empréstimos com prazos de vencimento curtos é uma atividade cara em todas as partes do mundo. É um processo manual intenso, que normalmente envolve esquemas de repagamento quinzenais ou mensais. Os fornecedores de microfinanças normalmente vão até onde os clientes vivem para entregar os serviços financeiros, o que acarreta custos gerais de transação relativamente altos.

As instituições comprometidas com canais de entrega mais amplos e extensos irão incorrer em custos mais altos à medida que expandirem o acesso aos serviços financeiros para um número maior de clientes. Contudo, permanece como uma incumbência de cada instituição a contínua otimização dos custos gerais, alocando-os apropriadamente e repassando a economia para seus clientes de baixa renda. Idealmente, as taxas de custos operacionais deveriam estar entre 15% e 20% para as instituições que estão em funcionamento há mais de cinco anos.

**Setor emergente.** Em todo o mundo, e em especial nos países em desenvolvimento, a microfinanças representa um setor emergente. Esse setor, ou “movimento”, como algumas vezes é chamado, tem criado um importante elo entre um grupo diversificado de indivíduos ao

redor do mundo. Dentre as parcerias, estão incluídas famílias de baixa renda, líderes de instituições de microfinanças, doadores, redes de microfinanças e bancos centrais.

Tais parcerias têm ajudado a desenvolver arquiteturas institucionais e financeiras que sustentam a inclusão de um número cada vez maior de pessoas pobres, da zona rural e urbana, à economia formal. Cada um de nós pode desempenhar um papel vital na consolidação da formação de instituições fortes e sistemas financeiros capazes de promover o acesso a serviços financeiros para milhões de famílias de baixa renda em nossos respectivos países.

Fawzia B. Naqvi

Gerente de relacionamento do Women's World Bank  
Mestre em Relações Públicas pela Columbia University  
E-mail: fnaqvi@swwb.org

Gretel Figueroa de Guzmán

Gerente de relacionamento do Women's World Bank  
Mestre em Relações Públicas pela Princeton University  
E-mail: gretel@swwb.org

Texto traduzido por Pedro Fernando Bendassolli

## Um banco para todos

No interior catarinense, o Banco da Família vem se destacando como uma instituição pioneira no oferecimento de linhas de microcrédito a pequenos empreendedores. Em depoimento à *RAE-executivo*, **Isabel Baggio**, presidente do banco, destaca as principais características e desafios da instituição. Os gráficos ao final complementam as informações sobre o banco.

**Origem.** O Banco da Família foi fundado em 1998, com apoio da comunidade empresarial de Lages. Seu objetivo é financiar microempreendimentos formais e informais da Serra Catarinense. Trata-se de uma região pouco populosa do interior do Estado, mas com forte demanda por serviços bancários. A instituição está muito envolvida com a comunidade local e conta com a confiança da população.

**Perfil da instituição.** O Banco da Família diferencia-se de um banco convencional por ser uma OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. Não oferece serviço de conta corrente e poupança, trabalhando apenas com empréstimos para capital fixo e de giro, desconto de cheque pré-datado e empréstimos consignados. O banco é filiado à WWB – Women's World Banking –, rede que atua com microfinanças em mais de 40 países.

**Perfil dos clientes.** A maioria dos clientes tem atividades informais e toma empréstimos de pequenos valores. O valor médio dos empréstimos é de R\$ 900. Grande parte do crédito oferecido é utilizada para a compra de matéria-prima e equipamentos e para a melhoria das instalações dos empreendimentos dos clientes.

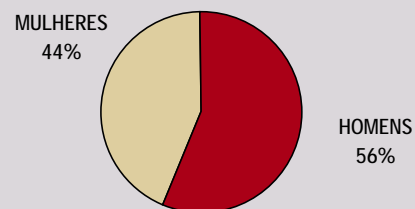
**Barreiras e desafios.** As principais dificuldades encontradas pelo Banco da Família relacionam-se à necessidade de encontrar fundos com taxas operacionalmente viáveis, à falta de legislação específica para o setor por parte do governo federal e à falta de entendimento, reconhecimento e apoio do governo federal às ONGs e OSCIPs.

E-mail: [isabel@bancodafamilia.org](mailto:isabel@bancodafamilia.org)  
[www.bancodafamilia.org.br](http://www.bancodafamilia.org.br)

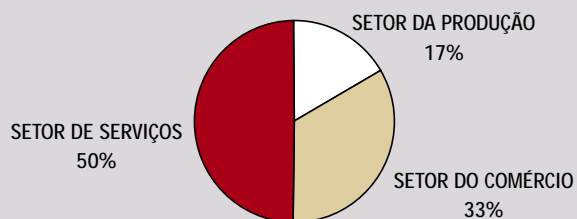
### ONDE OS EMPRÉSTIMOS SÃO UTILIZADOS:



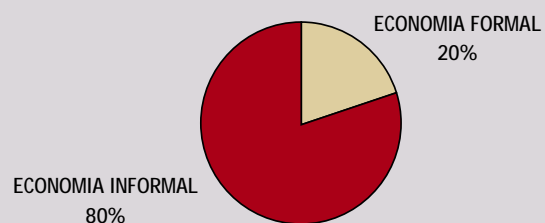
### QUEM OBTÉM OS EMPRÉSTIMOS:



### EM QUE RAMO DE ATIVIDADES OS EMPRÉSTIMOS SÃO EMPREGADOS:



### PARA ONDE SEGUEM OS EMPRÉSTIMOS:



## De olho nas minorias

“A pesquisa revelou que nossos clientes estão satisfeitos. Então está tudo bem!” Como consultor de marketing já escutei essa frase inúmeras vezes, expressa por diretores de empresas dos mais variados ramos. Bons resultados certamente devem ser comemorados, mas também devemos nos perguntar: será tamanha confiança justificada?

As pesquisas de satisfação de clientes são instrumentos de avaliação do nível de atendimento prestado. Elas permitem checar percepções e estabelecer ações de melhoria. Além de ferramenta de marketing, esse tipo de estudo também costuma fazer parte dos programas de qualidade total.

A definição dos padrões de atendimento é feita com base na situação específica de cada negócio e segmento de mercado. Quando os resultados são ruins – ou seja, quando o nível de satisfação está abaixo do desejado –, é usual que as empresas iniciem programas de melhoria, envolvendo mudanças nos processos, iniciativas de desenvolvimento de pessoal e diversas ações gerenciais.

Porém, o que ocorre quando os níveis de satisfação atingem o padrão esperado? Em princípio, isso indicaria que está tudo bem, que a empresa poderia continuar suas atividades de atendimento sem necessariamente alterar suas rotinas e seus procedimentos.

Infelizmente, talvez as coisas não sejam tão simples assim. Vejamos um exemplo prático: re-

centemente acompanhamos o processo da pesquisa de satisfação dos clientes de uma grande empresa multinacional, líder em seu setor. Nessa pesquisa foi obtido um índice geral de clientes satisfeitos acima de 85%, alto o suficiente para causar inveja nas filias da empresa em outros países. Internamente, a marca alcançada estimulou uma sensação de invulnerabilidade, conforto e conformismo.

Mas, e os 15% de clientes insatisfeitos? Este também é um número alto. De fato, tal parcela representa uma minoria importante, que poderia representar grandes chances de crescimento para o negócio.

No caso dessa empresa, as principais razões para a insatisfação relacionavam-se à área de apoio a clientes, considerada desatenta e pouco eficaz. O alto índice geral de satisfação era influenciado pela percepção da excelente qualidade dos produtos e camuflava esse problema. Em um mercado competitivo, tal “lacuna de satisfação” poderia ser explorada por um concorrente mais atento e colocar em risco a liderança de mercado. Nesse caso, felizmente, a atitude dos executivos foi sábia: um novo modelo de apoio aos clientes foi definido e implantado.

Portanto, ao se analisarem pesquisas de satisfação de clientes, é preciso estar atento aos insatisfeitos, mesmo que eles sejam minoria. Essas “pequenas insatisfações” podem representar tanto ameaças à posição competitiva da empresa como oportunidades para desenvolver os negócios.



Helton Haddad Silva  
FGV-EAESP

# Tirania das marcas

**P**oucas áreas receberam tanta atenção e desenvolveram-se tanto nos últimos anos quanto a gestão de marcas. Hoje, as marcas estão entre os ativos mais valiosos das empresas e constituem verdadeiro objeto de culto para os profissionais de marketing. Unanimidade? Nem tanto. Contra os missionários das marcas arma-se outro numeroso exército, que denuncia a tirania das marcas e sua capacidade de manipular, corromper, iludir e homogeneizar. Nas páginas seguintes, os leitores poderão comparar duas perspectivas diferentes sobre este importante tema.

---

Compilado por Pedro Fernando Bendassolli USP

---

A canadense Naomi Klein consagrou-se, com o lançamento de seu livro *Sem logo* (Record, 2002), como uma das principais expoentes do movimento antiglobalização. Sua tese é a de que as grandes transnacionais colonizaram o espaço público por meio da disseminação de suas marcas e do patrocínio simbólico. *Sem logo* é um

dossiê contra a tirania do lucro fácil e das grandes corporações. Para a autora, elas adotam uma postura predatória em relação aos países e às comunidades em que estão inseridas.

O alvo de sua obra é a obsessão das empresas pela formação de uma identidade de marca. Tal postura, na

visão de Klein, vem se tornando mais do que uma ação puramente mercadológica, restrita à propaganda, para se transformar em um verdadeiro *ethos*, relacionado à imagem e à persuasão pela estética. Instituições, governo, universidades e pessoas: todos teriam entrado na ciranda movida pelo fetiche da marca. O perigo, aponta Klein, é quando a aparência se destaca da substância. De forma significativa, o paradoxo mais mencionado no livro relaciona-se à desproporção entre o que as empresas gastam

com o desenvolvimento e a divulgação de suas marcas e o que investem em desenvolvimento e produção do que efetivamente vendem.

Neste artigo, reproduzimos um trecho do livro *Sem logo*, no qual Naomi Klein expõe suas idéias sobre a invasão das marcas e sobre o papel da publicidade e do marketing. Em seguida, a professora Zilla Patricia Bendit, da FGV-EAESP, faz um contraponto às idéias de Klein. Para essa especialista, *Sem logo* apresenta lacunas e idéias simplistas.

## Mercado mundo novo

por Naomi Klein

O crescimento astronômico da riqueza e da influência cultural das corporações multinacionais nos últimos 15 anos pode, sem sombra de dúvida, ter sua origem situada em uma única e aparentemente inócua idéia desenvolvida por teóricos da administração em meados da década de 1980: as corporações de sucesso devem produzir principalmente marcas, e não produtos.

Até aquela época, embora o mundo corporativo compreendesse que favorecer a marca era importante, a principal preocupação de todo fabricante sólido era a produção de bens. Esta idéia era o evangelho da era da máquina. Um editorial que apareceu na revista *Fortune* em 1938, por exemplo, afirmava que o motivo pelo qual a economia americana ainda tinha de se recuperar da Depressão era que a América havia perdido de vista a importância de produzir coisas:

“A idéia de que a função básica e irreversível de uma economia industrial é a *produção de coisas*; que, quanto mais se produz, maior será a renda, seja em dólar ou em bens de raiz; e assim a chave para aquele poder de recuperação perdido está (...) na fábrica, onde estão os tornos e as perfuradoras, a forja e o martelo. É na fábrica, na terra e no subsolo que o poder de compra tem *origem* [grifos deles].”

E por um tempo mais longo, a produção de bens permaneceu, pelo menos em princípio, no cerne de todas as economias industrializadas. Nos anos 1980, afetados pela recessão da década, alguns dos mais poderosos fabricantes do mundo começaram a vacilar. Surgiu o consenso de que as corporações estavam inchadas, superdimensionadas; elas possuíam demais, empregavam gente demais e curvavam-se sob o peso de coisas

demais. O próprio processo de produção – administrado pelas fábricas, responsáveis por dezenas de milhares de empregados efetivos de tempo integral – começou a parecer menos um caminho para o sucesso do que uma pesada responsabilidade.

Mais ou menos na mesma época, um novo tipo de corporação começou a disputar mercado com os fabricantes americanos tradicionais; eram as Nikes e Microsofts, e mais recentemente, as Tommy Hilfigers e as Intels. Esses pioneiros declararam audaciosamente que produzir bens era apenas um aspecto incidental de suas operações e que, graças às recentes vitórias na liberalização do comércio e na reforma das leis trabalhistas, seus produtos podiam ser feitos para eles por terceiros, muitos no exterior. O que essas empresas produziam principalmente não eram coisas, diziam eles, mas imagens de suas marcas. Seu verdadeiro trabalho não estava na fabricação, mas no marketing. Essa fórmula, desnecessário dizer, mostrou-se imensamente lucrativa, e seu sucesso levou as empresas a uma corrida pela ausência de peso: quem possuísse menos, tivesse o menor número de empregados na folha de pagamentos e produzisse as mais poderosas imagens, em vez de produtos, ganharia a corrida.

Desse modo, a onda de fusões no mundo corporativo dos últimos anos é um fenômeno ilusório: elas apenas parecem gigantes, ao unir suas forças, tomando-se cada vez maiores. A verdadeira chave para compreender essas mudanças está em perceber que de várias formas cruciais – mas não em relação a seus lucros, é claro – essas empresas pós fusão na verdade estão encolhendo. Sua grandeza aparente é simplesmente o caminho mais eficaz para alcançar sua verdadeira meta: livrar-se do mundo das coisas.

Uma vez que muitos dos mais conhecidos fabricantes de hoje não mais fazem os produtos e os distribuem, mas em vez disso compram produtos e lhes dão sua marca, essas empresas estão continuamente procurando por novas formas criativas de construir e fortalecer a imagem das marcas. Fabricar produtos pode exigir perfuratrizes, fôrnelhas, martelos e similares, mas criar uma marca pede um conjunto completamente diferente de ferramentas e materiais. Requer um desfile infindável de extensões de marca, imagens continuamente renovadas para o marketing e, acima de tudo, novos espaços para disseminar o conceito da marca. Discutirei como, de formas tanto dissimuladas como ostensivas, essa obsessão corporativa com a identidade de marca está travando uma guerra por espaço público e individual, em instituições públicas, como faculdades, na identidade dos jovens, no conceito de nacionalidade e nas possibilidades de um espaço sem marcas.

#### **A morte da marca (rumores do que foi muito exagerado).**

A evolução da marca teve um episódio alarmante, quando pareceu encarar a própria extinção. Para compreender esse rasão com a morte, primeiramente temos de entender a lei especial da gravidade na publicidade, que sustenta que, se você não está subindo como um foguete, logo se espatifará no chão. O mundo do marketing sempre está alcançando um novo zênite, quebrando o recorde mundial do último ano e planejando repetir a façanha no ano seguinte com números cada vez maiores de peças publicitárias e novas e agressivas fórmulas para atingir os consumidores. A astronômica taxa de crescimento da indústria da propaganda reflete-se nitidamente nos valores anuais dos gastos totais com publicidade nos EUA, que vêm crescendo de forma tão estável que em 1998 chegou a US\$ 196,5 bilhões, enquanto os gastos globais com publicidade são estimados em US\$ 435 bilhões. De acordo com o Relatório de Desenvolvimento Humano das Nações Unidas de 1998, o crescimento nos gastos globais com publicidade “supera hoje o crescimento da economia mundial em um terço”.

Esse padrão é um subproduto da arraigada crença de que as marcas precisam de propaganda contínua e sempre crescente para que permaneçam no mesmo lugar. De acordo com essa lei dos retornos decrescentes, quanto mais publicidade dos concorrentes houver (e sempre há mais, por causa dessa lei), mais agressivamente as marcas devem ser divulgadas para que consigam se destacar. E, claro, ninguém é mais profundamente consciente da onipresença da propaganda do que os próprios publicitários, que vêem a inundação comercial como um claro e convincente convite por mais propaganda – e propaganda mais invasiva. Com tanta concorrência, afirmam as agências, os clientes devem gas-

tar mais do que nunca para terem a certeza de que estão gritando tão alto que possam ser ouvidos por todos os outros. David Lubars, executivo sênior de publicidade no Omnicom Group, explica o princípio norteador do setor com mais franqueza do que a maioria. Os consumidores, diz ele, “são como baratas; você os enche de inseticidas e eles ficam imunes após algum tempo”.

Assim, se os consumidores são como baratas, então os profissionais de marketing devem estar sempre imaginando novas fórmulas para um Raid de potência industrial. E os homens de marketing dos anos 1990, como um nível mais avançado da espiral do patrocínio, têm zelosamente apresentado novas técnicas de venda, mais inteligentes e invasivas, para fazer justamente isso. Os recentes destaques incluem as seguintes inovações: Gim Gordon experimentou perfumar salas de cinema britânicas com aroma de baga de junípero; tiras do perfume CK Be da Calvin Klein foram colocadas no verso de envelopes de ingressos de concertos; e em alguns países escandinavos você pode fazer interurbanos “gratuitos” com anúncios interrompendo sua conversa ao telefone. E há muito mais, estendendo-se por superfícies mais extensas e preenchendo a menor das fissuras: adesivos publicitários em frutas promovendo seriados cômicos da rede ABC, propaganda da Levi’s em banheiros públicos, logomarcas corporativas em caixas de biscoitos Girl Guide, propaganda de discos pop em embalagens de comida para viagem e propaganda de filmes do Batman projetadas em calçadas ou no céu noturno. Já podemos encontrar publicidade nos bancos de parques nacionais, bem como em cartões de usuário de bibliotecas públicas, e em dezembro de 1998 a Nasa anunciou planos de colocar anúncios em suas estações espaciais. A ameaça contínua da Pepsi de projetar sua logomarca na superfície da Lua ainda não foi materializada, mas a Mattel pintou uma rua inteira em Salford, na Inglaterra, com um rosa “cor de chiclete berrante” – casas, pórticos, árvores, rua, calçada, cães e carros, todos foram acessórios nas comemorações televisionadas do Mês Cor de Rosa da Barbie. A Barbie é apenas uma pequena parte da crescente indústria de US\$ 30 bilhões da “comunicação experimental”, a expressão agora usada para abarcar a encenação desses *happenings* e performances corporativas de grife.

É agora um truismo dizer que vivemos uma vida patrocinada, e é bastante seguro apostar que, à medida que os gastos em publicidade continuarem a crescer, nós, as baratas, estaremos cada vez mais expostos a esses truques publicitários engenhosos, tornando-se cada vez mais difícil e aparentemente mais despropositado reunir sequer um grama de ultraje.

## Simplismo e exagero

por Zilla Patricia Bendit FGV-EAESP

A jornalista canadense Naomi Klein, conhecida expoente do movimento antiglobalização e mentora da organização denominada “*No logo*”, parece defender que existe uma única causa para o crescimento da riqueza e da influência cultural e econômica das multinacionais: as marcas. A tese de Klein é de que a história das grandes corporações mostra um contínuo distanciamento da produção de bens físicos para a obsessão pela marca e pela imagem.

Esse distanciamento da produção em direção à promoção de conteúdos simbólicos representados pela marca é acompanhado, na visão de Klein, de um ocultamento das reais condições em que ocorre o processo produtivo; por exemplo, a exploração do Terceiro Mundo pelas grandes multinacionais, expressa em salários baixos e transferência de divisas nacionais para os grandes quartéis-generais dessas empresas nos centros de Primeiro Mundo.

Ao defender esse argumento, Klein ignora algumas características importantes da realidade corporativa. Em primeiro, ao mesmo tempo em que as empresas podem fragmentar a cadeia produtiva em busca de eficiência operacional e administrativa, espalhando-a em diversos países, elas têm de centralizar o controle sobre a manutenção de sua imagem, que precisa estar alinhada globalmente.

E, em segundo, Klein pode estar exagerando quando afirma estarem as multinacionais apenas interessadas na exploração do Terceiro Mundo. Vendo-as como essencial-

***Sem logo é capaz de causar choque nos que devotam suas carreiras à prática do marketing porque contradiz os pilares que sustentam a disciplina.***

mente “más”, Klein não parece acreditar na possibilidade de elas colaborarem com o desenvolvimento local. Um exemplo brasileiro pode apontar em outra direção. Trata-se do Programa Poema da DaimlerChrysler, que nasceu



com a meta de promover o desenvolvimento ecosustentado da região amazônica. A empresa montou uma infra-estrutura tecnológica e educacional que ajudou a transformar a fibra de coco em um insumo para a fabricação de peças de veículos, no lugar da espuma de poliuretano. A comunidade foi treinada para operar a nova tecnologia. O resultado foi a elevação na renda mensal familiar, a melhoria no saneamento básico, o sentido de organização social e o respeito ao meio ambiente.

Uma outra linha de ataque de Klein manifesta-se contra a indústria da publicidade e da propaganda. Para ela, a discrepância entre o que as corporações gastam em propaganda e o que investem no setor produtivo é um absurdo. O leitor pode ficar com a impressão de que, para a autora, a propaganda, em vez de possibilitar o conhecimento global das marcas, é a culpada pelo desperdício monetário e conseqüente aumento de custo

dos produtos. Não precisamos refletir muito para ver nisso um raciocínio simplista e exagerado.

Em primeiro, porque ignora o conhecimento em marketing. De acordo com este, a propaganda não é um meio

para se enganar e ludibriar o consumidor, mas para se criarem opções. Sem a propaganda, que é apenas um dos pilares do composto de marketing – o erro de Klein é considerar a propaganda como tudo o que há no marketing –, um produto desaparece do leque de preferências do consumidor, correndo o risco de cair no esquecimento.

E, em segundo, porque Klein parece não entender a publicidade como uma forma de comunicação, mas apenas como uma atividade de manipulação. Um exemplo pode mostrar que o composto de comunicação não é somente propaganda, ou seja, veiculação paga, mas sim todo e qualquer esforço que a empresa faça para que seu produto se destaque. Trata-se da empresa mexicana de sucos Del Valle, instalada no Brasil em 1997. Usando a velha estratégia do boca-a-boca, que faz parte do composto de comunicação, a empresa conseguiu conquistar 40% das vendas, fazendo uma única “propaganda” em cinco anos!

*Sem logo* é capaz de causar choque nos que devotam suas carreiras à prática do marketing porque contradiz os pilares que sustentam a disciplina. Mesmo assim, recomen-

## **Naomi Klein advoga que a propaganda é um meio para se enganar e ludibriar o consumidor, mas que deve também ser vista como uma forma de criar opções claras ao consumidor.**

do sua leitura, pois com ela o profissional de marketing poderá constatar de que forma os dados podem ser usados de acordo com o interesse do autor, mas não configurando, por isso, uma verdade inquestionável.

---

**Pedro F. Bendassolli**

Prof. de Psicologia na Universidade Paulista  
Doutorando em Psicologia Social na USP  
E-mail: pedrofernando@terra.com.br

**Zilla Patricia Bendit**

Profa. do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP  
Doutora em Marketing pela FGV-EAESP  
E-mail: zilla@fgvsp.br





## Mirando o futuro

**A** avaliação da conjuntura brasileira nas duas últimas décadas desperta preocupação. Fala-se da década de 1980 como a década perdida, e a de 1990 acabou não sendo melhor. As conseqüências estão conosco sob a forma de estagnação da renda *per capita*, desemprego e, para os indivíduos, uma crônica falta de perspectivas. Para as empresas, a situação não é menos dramática e as fortes pressões por reestruturações, aumento de eficiência e redução de custos mantêm-se na ordem do dia.

Em todos os setores da sociedade, volta-se a falar em retomada do crescimento sustentável, evitando “bolhas” que, sabemos, produzem apenas um efêmero efeito pirotécnico. Do lado do governo, temos a reforma previdenciária, que parece ter um caráter de urgência, embora paliativo. O déficit previdenciário retornaria à cena em médio prazo, talvez no final do segundo mandato, se houver, do presidente Lula. E a reforma tributária parece estar se resumindo em uma nova partilha da fatia da renda nacional tributada pelo poder público entre União, estados e municípios.

A conjuntura brasileira tem sido árdua para as empresas. O ambiente de negócios não tem estado favorável e não parece se descorinar um cenário mais ameno. As empresas, além de terem de continuar abraçando estratégias que não são certamente as preferíveis dos executivos, devem ter de adotar posturas defensivas.

Há uma velha máxima segundo a qual as situações mais difíceis são as que mais fazem despontar oportunidades. Sendo assim, a questão que devemos nos colocar é: como navegar em mar tão revolto? Que ações estratégicas as empresas têm adotado para conseguir isso?

As táticas fundamentais utilizadas pelas empresas que conseguem sobreviver nesse ambiente incluem o desenvolvimento da capacidade de operar com mais eficiência, o aumento de produtividade e a redução de custos. Fusões e aquisições também constituem forma de aumentar a eficiência e reduzir custos por meio de ganhos de escala.

Uma outra competência fundamental é a capacidade de gerar crescimento sustentável. As empresas que conseguem fazer isso, mesmo que a duras penas, desenvolvem alicerces sólidos, aproveitando as oportunidades de modo consistente e continuado. Do ponto de vista econômico, isso gera competitividade, crescimento e um círculo virtuoso em torno de clientes, acionistas, consumidores e demais *stakeholders*.

A atividade empresarial exige lucidez, mas não comporta o fatalismo e a inércia. Executivos que decidirem pilotar mirando somente o retrovisor estarão condenando suas organizações a repetirem *performances* modestas. Aqueles que voltarem os olhos à frente talvez não percebam uma paisagem magnífica, mas ao menos estarão apostando que o futuro é algo que pode ser construído.



Carlos Osmar Bertero  
FGV-EAESP

# Fusões e aquisições no Brasil

**F**usões e aquisições estão entre as mais relevantes e dramáticas formas de mudança organizacional. Entretanto, os mecanismos estratégicos e organizacionais que contribuem para o sucesso de um processo de integração pós-fusão ou aquisição não são bem entendidos. Por isso, muitas fusões e aquisições transformam-se em processos traumáticos e destroem valor. Este artigo apresenta uma pesquisa realizada sobre 54 casos de fusões e aquisições. Para garantir o sucesso, é preciso respeito aos indivíduos e muita atenção com a comunicação.

por **Thomaz Wood Jr.** FGV-EAESP, **Flávio C. Vasconcelos** FGV-EAESP e **Miguel P. Caldas** Loyola University

Em 1998 foi anunciado um dos maiores acordos na história corporativa. A fusão em escala global entre Chrysler e Daimler-Benz representou uma operação gigantesca que prometia unir o prestígio de uma das mais tradicionais companhias européias a uma revitalizada, ágil e lucrativa organização norte-americana. Executivos de ambas as compa-

nhias expressaram grandes esperanças para com o recém-formado conglomerado, declarando que sinergias, economias de escala e ganhos mútuos seriam os principais resultados da fusão.

No entanto, enquanto uma campanha promocional mostrava o lado humano do processo, retratando diversos

rostos sorridentes de funcionários das duas empresas, muitos especialistas e consultores antecipavam sérias dificuldades na união das duas culturas. Por exemplo, a cultura da Chrysler tinha a reputação de ser agressiva e empreendedora, e a Daimler-Benz era conhecida por valorizar a disciplina e a hierarquia.

Apesar da versão oficial, de que havia sido uma “fusão entre iguais”, estava claro que se tratava de uma aquisição da companhia norte-americana pelo conglomerado alemão. Dois anos depois, muitas dificuldades de fato ocorreram. No final de 2000, enquanto a Mercedes-Benz, uma das divisões alemãs do conglomerado, distribuía a seus funcionários um bônus por desempenho, a Chrysler estava acumulando perdas e privando-se dos seus principais executivos.

As razões mais frequentemente mencionadas para justificar a onda de fusões e aquisições (F&A) incluem imperativos de crescimento, mudanças econômicas ou tecnológicas, necessidade de reunir recursos para pesquisa e desenvolvimento, potencial para ganhos de sinergias, corte de custos e economias de escala e escopo. Por outro lado, muitas pesquisas indicam que menos da metade desses movimentos realmente agrega algum valor às empresas e a seus acionistas. Por quê? Essa é a uma questão que sem dúvida merece ser investigada.

**Pesquisa brasileira.** No Brasil, como em muitas outras economias emergentes, o crescimento do número de fusões e aquisições acompanhou o processo de liberalização econômica. Esse fator favoreceu os processos de F&A de três diferentes modos: primeiro, a desregulamentação dos mercados locais, associada às tendências internacionais em direção à globalização, permiti-

tiu que as empresas estrangeiras adquirissem empresas brasileiras; segundo, programas de privatização criaram oportunidades para que muitas empresas estrangeiras e brasileiras adquirissem grandes operações nos setores de energia, de telecomunicações e bancário; e terceiro, a elevada competição internacional, associada à acelerada mudança tecnológica, obrigou empresas domésticas a se fundirem ou a adquirirem umas às outras.

Em função desse contexto, pela alta taxa de insucesso dos processos de fusão e aquisição, e motivados pela escassez de estudos focados em economias emergentes, conduzimos uma pesquisa exploratória em 54 casos de F&A ocorridos no Brasil (Ver Quadro 1). A pesquisa buscou identificar os objetivos e as conseqüências dos processos locais de F&A. No entanto, é provável que alguns dos resultados sejam válidos também para outros países emergentes, e até mesmo para países desenvolvidos.

**Razão e emoção.** Na amostra pesquisada, a razão mais citada para uma empresa buscar um processo de fusão ou aquisição foi a reação ou a antecipação a um movimento dos concorrentes. A segunda razão foi o surgimento de novos entrantes ou produtos e serviços substitutos. A terceira relacionava-se à necessidade de gerar economias de escala. É importante observar que esses três fatores constituem razões estratégicas.

Um grupo secundário de razões refere-se a motivos que denominamos políticos e institucionais. A quarta, quinta e sexta razões mais citadas foram, respectivamente, a influência dos acionistas, parceiros governamentais ou de negócios, motivos políticos dentro da organização e o exemplo de outras companhias tidas como modelos. Isso indica que muitos

#### Quadro 1: **Sinopse da pesquisa**

- 54 processos de F&A
  - 20 casos de aquisições de empresas brasileiras por empresas estrangeiras
  - 20 casos de aquisições ou fusões entre empresas brasileiras
  - 14 casos relacionados a fusões ou aquisições entre empresas estrangeiras já operando no Brasil
- 241 entrevistas com executivos-chave e gerentes de linha, focando:
  - razões e objetivos para o processo
  - a maneira como o processo foi conduzido
  - resultados do processo
  - impactos inesperados para a empresa e para os indivíduos

desse movimento podem ser explicados não apenas por razões práticas e objetivas, mas também por interesses pessoais dos executivos ou, simplesmente, pela tendência que as empresas têm de seguir umas às outras.

**A condução do processo.** A pesquisa também procurou averiguar como os processos foram conduzidos. Em geral, três fases caracterizaram os casos de F&A que analisamos: primeiro, ocorre a avaliação e seleção das empresas a serem adquiridas ou com as quais seria possível promover uma fusão; em seguida, há uma negociação das condições do acordo; e, por fim, ocorre o processo de integração pós-fusão ou aquisição (Ver Quadro 2).

Essa última fase é crucial para o sucesso do empreendimento. De forma significativa, a grande maioria dos entrevistados considerou que o processo de integração foi conduzido de maneira coercitiva – “de cima para baixo”. Mesmo depois de um quarto de século de expansão do discurso participativo nos livros populares de administração e na retórica dos administradores, parece que os tomadores de decisão ainda preferem adotar um perfil centralizador e buscar soluções autocráticas.

**Resultados e impactos.** Nossa pesquisa também focou os resultados dos processos de F&A. Aumento de porte (em termos de faturamento) foi o resultado concreto mais citado, seguido pelo aumento da participação no

mercado, rentabilidade, produtividade, flexibilidade e redução de custos.

Também nos propusemos a estudar as consequências inesperadas para indivíduos e empresas. A pesquisa revelou que organizações envolvidas em processos de fusão ou aquisição experimentam graves efeitos colaterais, o que certamente ajuda a explicar por que tantas dessas mudanças são traumáticas (Quadro 2).

## **Muitos processos de fusão e aquisição podem ser explicados não apenas por razões práticas e objetivas, mas também por interesses pessoais dos executivos ou pela tendência que as empresas têm de seguir umas às outras.**

**Sucessos e insucessos.** Finalmente, procuramos entender o que diferencia os processos bem-sucedidos dos fracassados. Para obter a resposta para essa questão, separamos os 54 casos em dois grupos, de acordo com os resultados pretendidos e os impactos inesperados. Em um grupo ficaram os casos de insucesso e, em outro, os casos bem-sucedidos. A análise tinha como alvo a identificação de diferenças-chave em termos de condução.

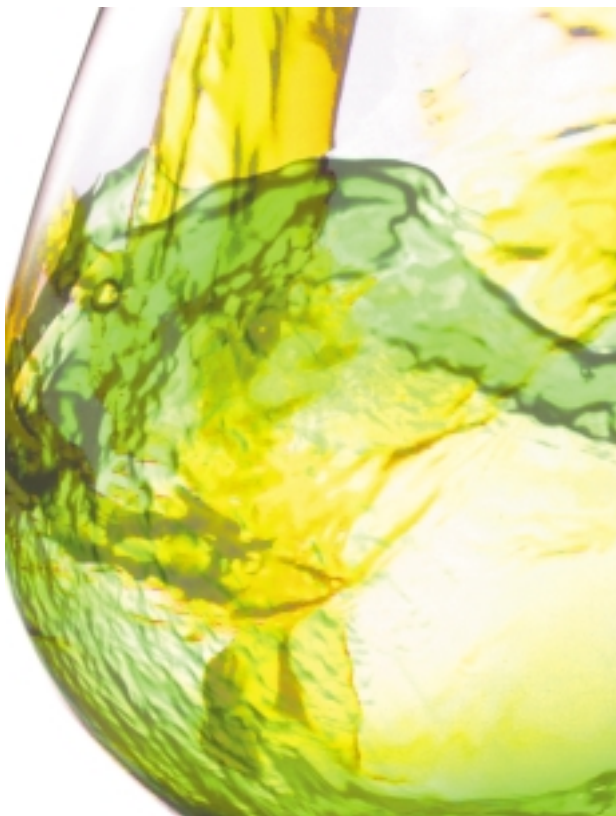
As empresas do segundo grupo apresentam processos que geraram resultados melhores em termos de lucratividade, flexibilidade, produtividade e aumento de participação de mercado. Ainda nesse grupo, encontramos os processos

### **Quadro 2: Efeitos colaterais – Impactos negativos gerados pelos processos de fusão e aquisição**

| CONSEQÜÊNCIAS INESPERADAS PARA O INDIVÍDUO  | CONSEQÜÊNCIAS INESPERADAS PARA A EMPRESA  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raiva e ressentimento em relação à empresa</li> <li>• Queda na criatividade e na capacidade de inovação</li> <li>• Perda de comprometimento</li> <li>• Aumento da resistência em participar das iniciativas da empresa</li> <li>• Queda no desempenho e na produtividade individuais</li> <li>• Perda de atitude empreendedora</li> <li>• Perda de confiança na empresa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda de visão estratégica</li> <li>• Perda de espírito de equipe</li> <li>• Perda de experiência e memória organizacional</li> <li>• Perda de liderança</li> <li>• Aumento de burocracia</li> <li>• Crise de comunicação</li> <li>• Deterioração do clima organizacional</li> </ul> |

**Por trás dos maus resultados de muitos processos de fusão e aquisição encontra-se uma abordagem reducionista que não reconhece a complexidade e todas as dimensões envolvidas.**

que geraram resultados melhores em termos de impactos inesperados, tanto para o indivíduo como para a empresa. Essas empresas apresentaram significativamente menor perda de liderança, de experiência, de memória e de espírito de equipe. Elas também apresentaram índices menores relacionados a deterioração do clima organizacional, burocracia, crise de comunicação e de perda de visão estratégica. Indivíduos que trabalhavam nessas companhias apresentaram menores índices relacionados a medo, traumas, resistência à mudança, raiva, alienação, e perda de



auto-estima, de comprometimento, de motivação, de confiança na empresa, de atitude empreendedora e de desempenho.

Os elementos que melhor explicam as diferenças observadas são os ligados ao processo de integração. As empresas do segundo grupo exibiram um estilo de integração menos coercitivo – portanto, mais participativo –, melhor comunicação, um menor número de demissões e mais res-

peito e dignidade com os funcionários, quando as demissões se fizeram necessárias. As empresas do segundo grupo foram também as que melhor executaram as atividades de integração.

Podemos então comprovar que a maneira como o processo de fusão e aquisição é conduzido gera impactos sobre seus resultados. Nossa pesquisa sugere que ações e posturas de como evitar medidas impositivas, melhorar a estratégia de comunicação, reduzir ao mínimo as demissões e desenvolver uma atitude de dignidade e respeito com relação aos funcionários são especialmente importantes.

**Do reducionismo à visão sistêmica.** Um dos fatores que explicam as diferenças entre sucesso e insucesso nos processos de F&A é o grau de aplicação de abordagens muito simplificadas – o que poderíamos denominar de forma deturpada de reducionismo.

No século XVII, René Descartes definiu o que entendemos hoje como reducionismo: a decomposição do todo em partes menores, que poderiam então ser resolvidas separadamente. Desde então, o reducionismo e seus limites têm sido bastante debatidos. Alguns estudiosos argumentam que decomposição e análise são os únicos meios comprovados para construção de conhecimento científico. Outros advogam que o reducionismo está no cerne da dificuldade que o mundo ocidental tem para compreender os aspectos mais sutis e importantes da vida humana.

Na administração de empresas, não é difícil encontrar formas deturpadas de reducionismo, especialmente nas práticas das consultorias de gestão. Muitos executivos e consultores desenvolvem modelos conceituais muito simples, que são usados para avaliar questões organizacionais complexas. Alguns também utilizam a mesma ferramenta de diagnóstico para

analisar organizações tão diferentes quanto uma empresa metalúrgica e uma organização sem fins lucrativos.

Organizações que passam por processos de fusão e aquisição, assim como as consultorias envolvidas, são presas fáceis da tendência à supersimplificação. O Quadro 3 mostra as formas principais nas quais o fenômeno do reducionismo se apresenta em processos de F&A.

O pensamento sistêmico constitui uma abordagem alternativa ao reducionismo. Ao adotar tal perspectiva, consideraríamos simultaneamente as diversas dimensões envolvidas no processo de combinação de diferentes empresas para a criação de uma nova organização. Com isso, o processo passaria a ser tratado como um fenômeno complexo, com dimensões estratégicas, estruturais, humanas e tecnológicas.

**Recusa ao aprendizado?** Consideramos que muitos dos fatores apontados nesta pesquisa constituem práticas de bom senso, algumas delas disseminadas há muitos anos. Haveria, então, uma recusa ao bom senso e ao aprendizado? Por que ainda ocorrem tantos traumas e fracassos na condução de processos de fusão ou aquisição?

O primeiro ponto a considerar é que os agentes envolvidos, alguns com grande poder, têm visão segmentada e são incapazes de perceber o processo além de sua perspectiva: muitos diretores financeiros têm dificuldade de perceber os aspectos culturais, assim como muitos diretores de recursos humanos subvalorizam questões tecnológicas. O segundo ponto relaciona-se aos jogos de poder nas organizações. Processos de fusão e aquisição têm impactos nas

carreiras e nos salários dos altos executivos. Muitas vezes, esses profissionais colocam seus interesses acima das visões de médio e longo prazos, e do interesse dos acionistas e funcionários. Finalmente, há de se considerar que organizações, embora sejam obra da racionalidade, constituem palcos em que muitas vezes as emoções e a irracionalidade têm grande peso nas decisões.

Fusões e aquisições são, de fato, processos complexos, cujo sucesso depende de se adotar a perspectiva correta, mas depende também de sensibilidade e habilidade na condução, de fatores externos e até de certa dose de sorte. Adotar a perspectiva correta é o primeiro passo de um longo caminho. Adotar uma perspectiva reducionista é o primeiro passo rumo ao desastre.

---

**Thomaz Wood Jr.**

Prof. do Departamento de Operações da FGV-EAESP  
Doutor em Administração pela FGV-EAESP  
E-mail: twood@fgvsp.br

**Flávio C. Vasconcelos**

Prof. do Departamento de Administração Geral da FGV-EAESP  
Doutor em Administração pela HEC-França  
E-mail: fvasconcelos@fgvsp.br

**Miguel P. Caldas**

Prof. de Negócios Internacionais da Loyola University  
Doutor em Administração pela FGV-EAESP  
E-mail: mpcaldas@loyno.edu

Texto traduzido por Rebeca Alves Chu

### Quadro 3: **Simplificação exagerada – Cinco formas de reducionismo ajudam a compreender os problemas na condução da integração após a fusão ou aquisição**

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Reducionismo financeiro   | • Os agentes envolvidos, geralmente ligados a bancos ou instituições financeiras, focam exclusivamente resultados financeiros de curto e médio prazos.   |
| Reducionismo da liderança | • Todo o processo é organizado, de forma explícita ou implícita, em torno dos líderes das organizações envolvidas. Aspectos estratégicos são relegados a um segundo plano.                       |
| Reducionismo burocrático  | • Os agentes envolvidos focam exclusivamente os aspectos objetivos da integração: processos, sistemas e estruturas. A dimensão estratégica e a dimensão humana são relegadas a um segundo plano. |
| Reducionismo estratégico  | • Todo o processo de integração é estruturado com base exclusiva em questões relacionadas a <i>portfolio</i> de negócios, produtos e serviços. Outras dimensões são consideradas secundárias.    |
| Reducionismo cultural     | • Os agentes envolvidos dão prioridade a aspectos relacionados à cultura organizacional. Diagnósticos e tentativas de tratar variáveis subjetivas atrasam e dificultam o processo.               |

## Dilemas e decisões

**O**s profissionais de TI vêm-se frequentemente às voltas com duas questões inquietantes. A primeira relaciona-se à escolha entre um *software* pronto, do tipo “pacote”, e o desenvolvimento de um sistema personalizado, sob medida para as necessidades da empresa. A segunda questão refere-se à definição da terceirização do desenvolvimento de tais sistemas, especialmente no caso de o sistema ser estratégico.

Os sistemas de informação são comumente classificados por sua aplicação funcional: vão desde sistemas operacionais até sistemas estratégicos. Porém, qualquer que seja a aplicação, um sistema quase sempre pode ser adquirido na forma de um “pacote” – um *software* de prateleira. Neste caso, a compra só faz sentido se as alterações necessárias nos processos da empresa forem de pequena monta.

No caso de sistemas do tipo ERP (*Enterprise Resource Planning*), CRM (*Customer Relationship Management*) e das plataformas de comércio eletrônico, os especialistas sustentam que não faz sentido uma empresa desenvolvê-los, pois o mercado disporia de soluções capazes de satisfazer às necessidades da maioria das empresas. Essa parece ser uma meia verdade, pois além de esses sistemas exigirem custosos esforços de “personalização”, provavelmente continuará a ser necessário o desenvolvimento de outros

sistemas complementares, principalmente se a empresa utilizar processos diferenciados.

Passemos agora à questão da terceirização de projetos de TI, hoje uma prática cada vez mais comum entre as empresas. A questão que poderia ser levantada é a seguinte: deve-se terceirizar também o projeto dos sistemas estratégicos? Segundo uma premissa comumente aceita entre os executivos da área, não. O argumento é que os sistemas estratégicos detêm informações e conhecimentos muito valiosos para serem expostos a terceiros. Novamente estamos diante uma meia verdade, pois se a terceirização destes sistemas for executada com os devidos cuidados e precauções, os ganhos poderão representar recompensa mais que satisfatória.

Para garantir a segurança na contratação de sistemas considerados estratégicos, é fundamental o equilíbrio entre controles formais e o desenvolvimento de uma relação de confiança. Essa relação, mais do que os controles, assegurará a base para o sucesso do projeto. A confiança é decorrência do alinhamento cultural entre as empresas, e uma boa forma de “medir” tal alinhamento é observar uma reunião entre as respectivas equipes: quando um observador externo não mais conseguir distinguir os membros das diferentes empresas pelas diferenças de posturas e argumentos de cada um deles, então se poderá dizer que o alinhamento cultural atingiu seu nível máximo.



Nelson Lerner Barth  
FGV-EAESP

# Trocando a lente

**A**póstolos da Tecnologia de Informação (TI) costumam disseminar com zelo missionário a noção de que investimentos nessa área são imprescindíveis para fomentar a inovação e garantir o sucesso empresarial. Mas a prática mostra a fragilidade do discurso: muitos projetos de TI supersimplificam a realidade da empresa e superestimam o papel da tecnologia. Eles dificultam, no lugar de facilitar, as mudanças pretendidas. É preciso ir além do discurso monolítico e autolaudatório de consultorias e empresas de *software* para entender melhor o impacto da TI nas organizações.

---

por Cláudio Pitassi PUC-RJ e Sérgio Proença Leitão IAG/PUC-RJ

---

Qualquer um de nós que teve a chance (ou má sorte) de participar de uma feira ou evento de tecnologia provavelmente se viu envolvido por um estranho ambiente de ficção científica, um verdadeiro parque temático onde tudo é movimento, novidade e sofisticação.

Artefatos tecnológicos sempre trazem consigo algo de inusitado e audacioso. Eles comumente desafiam nosso senso comum e podem colocar em xeque a forma como realizamos as mais prosaicas atividades. Junto a essa sensação de novidade, vem também alguma ansiedade: quan-



do expostos a certos artefatos tecnológicos, somos tomados por uma sensação de angústia. Sentimo-nos por vezes ultrapassados, atrasados ou anacrônicos.

Algo similar ocorre nas organizações: ao realizarem grandes investimentos em TI, muitas empresas cultivam uma crença quase irracional de que penetrarão em uma “nova era”. Estimuladas por consultores, fornecedores de *softwares* e por seus próprios funcionários, elas passam a crer que a TI é o passaporte seguro para a inovação e a mudança. Paradoxalmente, essa crença não vem acompanhada da devida atenção pelos executivos. Talvez motivados pelo receio de parecerem antiquados e conservadores, muitos executivos apóiam os investimentos em TI, porém pouco tempo e energia dedicam para garantir o alinhamento entre a estratégia de negócios e as opções tecnológicas, e à própria implantação dos sistemas. Em

## **Ao tratar a informação como algo puramente técnico e objetivo, os executivos ignoram o fato de que a implementação de um projeto de TI deve fazer parte de um processo de mudança mais amplo, com impactos sobre toda a organização.**

muitos casos, o que se vê é a delegação de decisões de negócios a gerentes técnicos que não têm nem a legitimidade nem a competência para tomá-las.

Para entender a lacuna entre discurso e prática no campo da tecnologia em geral, e da TI em particular, é preciso identificar a perspectiva que domina o tema, que denominamos “paradigma tecnicista”. Nas próximas seções deste texto apresentaremos uma visão crítica de tal perspectiva e, como contraponto, mostraremos como a TI pode ser percebida a partir de perspectivas mais amplas.

**Retórica oficial.** Uma rápida passada de olhos pelos artigos e livros mais populares de TI mostra a clara intenção dos autores em associar tecnologia, inovação e mudança. Vejamos alguns exemplos: *Paradigm shift: the new promise of*

*information technology*, de Tapscott e Caston, publicado em 1993; *A vida digital*, de Negroponte, publicado em 1995; *Blur: the speed of change in the connected economy*, de Davis e Meyer, publicado em 1998; *Blow to bits: how the new economics of information transform strategy*, de Evans e Wurster, 2000; ou ainda *Shaping the future: business design through information technology*, de Keen, publicado em 1991.

A associação entre tecnologia e inovação é uma das pedras fundamentais do discurso oficial da TI. Segundo tal discurso, os executivos poderão elaborar estratégias vencedoras se aplicarem os modelos corretos para coleta e tratamento das informações internas e externas. Tudo se resumiria, portanto, ao controle e à manipulação de dados: quanto maior o acesso à informação, maior seria a possibilidade de compartilhar conhecimento e, portanto, maior a capacidade de elevar o patamar de desempenho da organização.

O “paradigma tecnicista” é uma consequência da tradição científica do pensamento ocidental. Segundo essa corrente, a realidade pode ser controlada e dominada por meio de técnicas oferecidas pela ciência. Outra premissa importante de tal corrente é o redu-

cionismo, uma abordagem segundo a qual os fenômenos devem ser estudados a partir de suas partes.

O que ocorre nas organizações, em relação à TI, é decorrência direta de uma aplicação simplista e superficial desses princípios. Muitos executivos acabam depositando uma fé quase cega na capacidade de controlar a turbulenta e complexa realidade organizacional por meio de sistemas e métodos simples. Além disso, reduzem a questão da mudança e da inovação à implantação de novos sistemas, descartando assim muitas outras dimensões relacionadas à organização do trabalho, às competências e às pessoas. O resultado, como não poderia deixar de ser, costuma ser frustrante, levando à realização de projetos caros e de impacto nulo ou negativo.

**Discurso questionado.** Uma importante consequência da adoção irrefletida do “paradigma tecnicista” é tratar a informação como algo estritamente objetivo. Muitos executivos têm dificuldade para entender que a implantação de novos sistemas de TI é parte inseparável de um processo mais geral de mudança, com implicações sobre o modo como se entende a informação.

A inteligência cibernética lida com sinais. A inteligência humana lida com significados. A abstração e o pensamento mediado por símbolos e representações são características humanas. Os computadores não podem abstrair a partir de significados qualitativos. Eles limitam-se às formas de conhecimento traduzidas em bases de dados e algoritmos.

Ao reduzir a informação à sua dimensão objetiva, confunde-se significado – algo associado a contexto – com sinal – um dado objetivo. Com isso, trata-se algo inexoravelmente ligado a contexto e interpretação como dado frio e sem vida, mas que pode ser captado, estocado e transmitido. No discurso, as organizações afirmam estar promovendo a gestão do conhecimento. Na prática, estão apenas investindo vastas somas no armazenamento de dados e informações de limitada utilidade.

As descobertas relacionadas ao campo da neurociência mostram que a inteligência, a memória e a cognição humanas não são apenas racionais, mas manifestam-se também por meio de emoções. Por isso, é preciso fazer uma distinção entre informação objetiva e subjetiva. A informação objetiva relaciona-se a mecanismos utilizados para transmitir conhecimentos impessoais, explícitos e formais. A informação subjetiva não pode ser transmitida por meios eletrônicos usuais, já que depende de significados qualitativos, como valores, história pessoal e herança intelectual, que só se manifestam pela interação social. O principal equívoco de muitos executivos é acreditar que as informações criam idéias, enquanto, na verdade, são as idéias que criam informações, construindo padrões de integração que tomam como base a experiência dos envolvidos.

**Visões alternativas.** Então, se a perspectiva dominante na retórica da TI está irremediavelmente contaminada por uma visão tecnicista e reducionista, o que deve ser feito? Acreditamos que, em primeiro lugar, é necessário adotar uma



perspectiva capaz de integrar novas dimensões e resultar em modelos mais bem-sucedidos de intervenção prática.

Tomemos, para começar, a “perspectiva sistêmica dos fenômenos sociais”. Ao contrário da retórica oficial da TI, a perspectiva sistêmica considera fundamental perceber o todo, e não apenas uma de suas partes. Na prática, isso significa perceber os projetos de TI como projetos de transformação organizacional, em que a tecnologia é um dos componentes. Por conseqüência, deve-se tratar com igual ênfase tecnologia, processos, competências e relações intersubjetivas no trabalho. Isso certamente acrescenta complexidade aos projetos. Por outro lado, também aumenta a possibilidade de sucesso e o impacto positivo sobre a empresa.

**Para que a informação se torne realmente matéria-prima para a tomada de decisão, que é o que importa, ela precisa ser viva; ou seja, a informação deve vir acompanhada do contexto que a gerou, da experiência e da capacidade de análise.**

Uma segunda perspectiva é a fornecida pela chamada “Teoria Crítica”. Com seus fundamentos na Escola de Ciências Sociais de Frankfurt, a Teoria Crítica tem como mola mestra a crítica do preceito de dominação da técnica sobre outras esferas da vida. Transposta para a administração de empresas, resulta em contrapor a tendência de supervalorização do controle e da quantificação. Na prática, significa abandonar projetos conduzidos de forma coercitiva, *top-down*, e dar a todos os envolvidos na avaliação e implantação de projetos de TI a possibilidade de participar de sua construção. A primeira conseqüência é evitar implantações que transformem os seres humanos em meras peças informatizadas. A segunda é o enriquecimento do próprio sistema homem-máquina, que passará a constituir um todo mais equilibrado e potencialmente mais eficiente.

**Da teoria à prática.** As questões aqui debatidas trazem lições que podem ser aproveitadas pelas empresas. Para finalizar, deixamos três recomendações práticas aos executivos.

*Primeiro*, envolva os usuários nos projetos de TI. As decisões mais importantes em projetos de TI não podem ser delegadas a programadores e analistas de sistemas. Elas precisam ser realizadas pelos gerentes de negócios e pelos usuários. Em muitas empresas, os profissionais de TI constituem verdadeiro gueto, com visão de mundo e linguagem próprias. Isso distancia-os da realidade dos negócios e lhes dá uma visão distorcida sobre os objetivos e a condução dos projetos. A criação de times mistos, com usuários e especialistas em TI, sob o comando de gerentes de negócios, é o melhor caminho para o sucesso dos projetos.

*Segundo*, busque uma melhor compreensão da natureza da informação. Não há dúvida de que a informação é componente crucial para a estratégia das empresas. Para “pilotar” uma organização em um ambiente competitivo, é preciso ter dados e informações, precisos e em tempo real, sobre o contexto econômico, os concorrentes, o mercado e o desempenho da própria empresa. Mas, para que a informação se torne realmente matéria-prima para a tomada de decisão, que é o

que importa, ela precisa ser viva; ou seja, a informação deve vir acompanhada do contexto que a gerou, da experiência e da capacidade de análise. É possível desenhar sistemas gerenciais para prover soluções para essa demanda, porém a TI é apenas parte da solução, não o todo.

*Terceiro*, valorize a comunicação nos processos de mudança que envolvem implantações de TI. A comunicação é um componente essencial na condução de qualquer processo de transformação organizacional. Um bom plano de comunicação identifica, desde o início do processo, o público-alvo, o meio e a mensagem a ser passada. Comunicação mal definida ou mal conduzida gera resistências. Comunicação bem definida e bem conduzida abre as portas e constrói o compromisso entre aqueles diretamente envol-

vidos no projeto – os usuários e demais grupos de poder.

É conveniente notar que essas “dicas” não constituem receita para o sucesso de projetos de TI. Porém, acreditamos que a adoção das perspectivas levantadas na seção anterior e das indicações acima poderá reduzir o verdadeiro “faz-de-conta” que cerca muitos projetos de TI e aumentar o impacto positivo que eles podem ter sobre as empresas.

**Cláudio Pitassi**

Doutorando em Administração de Empresas pela PUC-RJ  
E-mail: claudio.pitassi@cvr.com.br

**Sérgio Proença Leitão**

Professor do IAG/PUC-RJ  
Doutor em Educação pela UFRJ  
E-mail: proença@iag.puc-rio.br

## Comédia de erros

Em depoimentos à *RAE-executivo*, os professores **Wagner Bronze Damiani** e **Orlando Cattini Jr.** analisam problemas na implantação de projetos de TI e indicam ações preventivas.

### A importância de saber ouvir

Recordo-me de um projeto em que a área de tecnologia tentou, por meses, implantar um Sistema Integrado de Gestão Empresarial que tinha como objetivo auxiliar a tomada de decisões por parte dos executivos. O detalhe foi que a área de TI se “esqueceu” de perguntar aos principais administradores que tipo de decisões eles tomavam. Resultado: acabaram instalando (o que é muito diferente de implantar) uma ferramenta que servia para tudo! O sistema fazia de tudo, menos o que os executivos desejavam. No final, obviamente, não funcionou.

A principal falha foi a área de TI não ter perguntado aos executivos o que eles desejavam; isto é, que expectativas e necessidades eles tinham. Infelizmente, por desconhecimento tecnológico das áreas executivas ou excesso de confiança das áreas técnicas, com frequência vêem-se projetos literalmente naufragando porque o capitão do navio não foi convidado a embarcar. E, quando os salva-vidas chegam, os tripulantes já se afogaram.

Poderia resumir algumas recomendações na forma de quatro perguntas. Primeiro: os executivos principais estão comprometidos com os resultados pretendidos ou estão apenas “envolvidos”? Segundo: a equipe de tecnologia realmente domina as ferramentas que estão sendo contratadas ou está mais preocupada em ter uma oportunidade de aprender durante a implantação? Terceiro: será que devo pedir ajuda especializada externa? E, finalmente: será que não estou comprando a vaca quando tudo o que eu queria era o leite?

Por **Wagner Bronze Damiani** FGV-EAESP  
E-mail: wdamiani@fgvsp.br

### Atenção aos jogos de poder

O caso refere-se a uma empresa nacional de médio porte, fabricante de materiais elétricos. Na visão de seus dirigentes, a empresa tinha como diferenciais a flexibilidade e a agilidade no atendimento ao cliente. Com o intuito de aprimorar esse diferencial, ela adquiriu um *software* integrado de gestão empresarial, do tipo ERP. Dois anos depois, os resultados foram praticamente nulos. As negociações com clientes, ordens de produção e gestão de recursos continuavam a ser executadas paralelamente ao sistema. A estrutura de poder existente, baseada na posse de informações, bloqueou a evolução dos sistemas de gestão.

Penso que foram três os principais erros: primeiro, as aplicações de TI foram vistas como um “fim”, e não como uma ferramenta; segundo, o *software* foi implantado sem que fosse promovida uma profunda mudança na estrutura de poder e no sistema de decisão; e terceiro, não houve preparação e capacitação das pessoas envolvidas, não só para que operassem o *software*, mas para que mudassem sua maneira de tomar decisões.

Para fazer frente a esse tipo de problema, duas posturas são essenciais: primeiro, não se deter exageradamente nos aspectos técnicos do sistema em detrimento dos aspectos humanos e de cultura da empresa; e segundo, não estabelecer metas muito ambiciosas – creio que definir resultados intermediários, que forneçam uma medida da evolução da implantação do sistema, é uma boa forma de evitar perdas de recursos e de credibilidade.

Por **Orlando Cattini Jr.** FGV-EAESP  
E-mail: ocattini@fgvsp.br

## O céu é o limite?

**U**m dia desses ouvi de um respeitado diretor de banco: “Meta não foi feita para ser atingida. Meta foi feita para ser perseguida”. Pensei: isso é um despropósito! Afinal, por que chamar de meta algo que jamais poderá ser atingido? Aliás, um dos problemas que se encontram com frequência nas empresas é o estabelecimento de metas inatingíveis, desvinculadas de critérios lógicos e transparentes.

Esse tipo de prática, estabelecer metas que devem apenas ser “perseguidas”, é uma das causas da baixa motivação e da falta de comprometimento, mesmo entre os indivíduos mais sintonizados com os valores da empresa. Trabalhar sob um regime que estabelece desafios inatingíveis leva a um desgaste de consequências previsíveis: os indivíduos podem aceitar tal condição por uma ou duas vezes, porém, na terceira, capitularão e poderão desenvolver apatia, ou até uma atitude cínica, diante das metas.

Ao definir metas é preciso seguir critérios lógicos, absolutamente claros e transparentes. É também preciso cuidar para que elas se alinhem aos objetivos maiores da empresa e façam sentido para os colaboradores. Para atender a esses requisitos, uma meta deve considerar seis critérios: *primeiro*, deve ser de atendimento possível; *segundo*, deve ser ambiciosa, sendo necessário um esforço extra para atingi-la; *terceiro*, deve ser objetiva, explicitada de tal

forma que todos os envolvidos saibam exatamente o que fazer para atingi-la; *quarto*, deve ser mensurável, permitindo que se monitore o avanço em torno de seu atendimento; *quinto*, deve ter prazo definido para sua realização; *sexto*, deve ser capaz de adicionar valor ao negócio.

Ao se elaborar um plano de metas, três cuidados devem ser tomados. O primeiro é evitar estabelecer um número exagerado de metas. Em algumas empresas, certos gerentes são brindados com dezenas de metas, inclusive muitas sobre as quais não têm qualquer capacidade de interferência. O segundo cuidado é dosar com equilíbrio o grau de dificuldade das metas. Quando, no mesmo ambiente de trabalho, alguns grupos ou pessoas têm metas muito fáceis e outros têm metas muito difíceis, o resultado pode ser um clima de tensão e uma postura de descrédito do programa. Finalmente, deve-se cuidar para que o sistema de metas seja vivo, isto é, que seja capaz de se ajustar à dinâmica de negócios da empresa. Em contextos de mudanças rápidas, a capacidade adaptativa da empresa depende da contínua atualização de seus objetivos estratégicos e de suas metas. Ao manter as metas fixas por períodos longos, muitas empresas alimentam um verdadeiro “faz-de-conta” gerencial, no qual os funcionários fingem que atingem as metas, os líderes fingem que os apóiam e monitoram, e a empresa finge que está tudo funcionando bem.



Sérgio Amad Costa  
FGV-EAESP

# Chega de diversão!

**E**m plena era da inteligência emocional, das equipes motivadas, da flexibilidade e outras modas de fácil apelo e duvidosa eficácia, uma alemã prega o retorno da disciplina, da austeridade e da aplicação de rígidos valores morais no ambiente organizacional. Defendendo o fim do trabalho em equipe, das jornadas flexíveis e das estruturas sem chefe, a autora Judith Mair causa controvérsia. Este artigo investiga suas idéias e revela, além da polêmica, doses bem-vindas de bom senso e consistência.

por Pedro Fernando Bendassolli USP

Uma velha máxima psicanalítica afirma que uma reação forte contra um dado curso de coisas pode revelar, na verdade, um profundo medo de tal estado de coisas. Pode também revelar uma aceitação radical, só que ao inverso, desse mesmo estado de coisas. Por exemplo, quando gostamos muito de alguém, e, por algum moti-

vo sério, passamos a odiar essa pessoa, tal ódio é, no fundo, uma maneira de enganarmos a nós próprios sobre o fato de que gostamos demais da referida pessoa e de que não admitimos perdê-la. Uma forte negação também pode revelar nossa recusa em aceitar certas condições ou situações.

Psicologismos à parte, desde o final do ano passado um livro – bem como uma autora – vem causando um certo mal-estar entre gurus de gestão. Expressando o que talvez muitos desejem falar, mas por desinteresse ou por falta de coragem não falam, Judith Mair, sócia de uma agência de publicidade alemã, lançou um conjunto polêmico de idéias contra alguns dos mais caros dogmas da gestão de recursos humanos em seu livro *Schluss mit lusting* (“Chega de diversão”).

Rompendo com a maioria das correntes “humanistas” de gestão de pessoas, para as quais o trabalho deve ser fonte constante de prazer e convivência, Judith Mair defende a volta de valores rígidos de disciplina e austeridade em uma era que se vangloria de ter trazido a alma do trabalhador para o ambiente de trabalho. O livro e sua autora certamente representam um sintoma desesperado de negação do faz-de-conta criado em torno da gestão de pessoas, com seus princípios de boa vivência, horário flexível, motivação e prazer no trabalho.

## **A dificuldade em administrar o conflito entre trabalho e vida pessoal é uma das principais causas de frustração e estresse entre executivos e outros profissionais.**

No entanto, o aparente absurdo pode ser boa fonte de reflexão. A partir das idéias de Mair é possível desmontar o frágil discurso e as frágeis práticas que se tornaram marca registrada da gestão de recursos humanos nos últimos anos. Na raiz da questão, um fato simples: as mais populares panacéias dos últimos anos, que prometiam tanto aumentar a produtividade quanto tornar o trabalho mais recompensador, na verdade, podem ter causado efeito inverso.

**A volta de Taylor?** Talvez nem todos saibam, mas o significado original da palavra “trabalho” é diametralmente oposto ao significado que lhe damos hoje. Originalmente, trabalho significava uma forma de

tortura, e, portanto, estava vinculado a dor, sofrimento e sacrifício. O termo vem do latim “tripalium”, um antigo instrumento romano de tortura, formado por um tripé de estacas sobre o qual eram supliciadas pessoas ou animais.

À época de Frederick Taylor, esse sentido ainda parecia mantido: o “pai da administração científica” considerava que os trabalhadores deveriam ser adestrados e disciplinados, e seu comportamento rigorosamente controlado. Porém, com o tempo, outros significados foram sendo acrescentados à palavra, e hoje também a vinculamos a prazer, satisfação e realização pessoal.

Uma das quatro teses de Judith Mair é de que o trabalho não é, nem deve ser, fonte de prazer ou satisfação. Segundo ela, a confusão entre trabalho e vida pessoal é uma das principais causas de frustração e estresse para os profissionais. “É um absurdo valorizar o trabalho como um substituto para o lar ou como um símbolo de *status* que promete auto-realização e diver-

são. Trabalho é apenas trabalho, e é exatamente isso que ele precisa voltar a ser”, afirmou Mair em depoimento à revista *Business World*, em edição de julho de 2003.

A tese não é nova. As fronteiras que limitavam o trabalho ao espaço da fábrica foram esmaecendo ao longo do tempo. Com isso, o trabalho invadiu todas as esferas da vida.

Hoje, com o desenvolvimento das tecnologias da vida cotidiana, a situação tornou-se crítica: celulares, *paggers*, *palm tops*, *lap tops* e *e-mails* asseguram que o indivíduo possa ser localizado em qualquer lugar, a qualquer hora e em qualquer circunstância. A esfera privada, demarcada pelos afazeres do lar, foi invadida pelos dispositivos de acesso, permitindo um estado de permanente prontidão e total disposição ao trabalho.

Mair contrapôs na prática essa tendência: em sua agência é terminantemente proibido levar trabalho para casa. Além disso, a convivência social limita-se ao mínimo necessário: nada de intermináveis sessões destinadas à formação de equipes, *brainstormings* e conversas em torno das máquinas de café. Tais atividades, se-

gundo a alemã, servem apenas para desperdiçar tempo e para sobrecarregar desnecessariamente os funcionários. “É perigoso se trabalho e tempo livre se misturam. É um sistema totalitário se meu chefe organiza minha vida inteira, desde meu café da manhã até meu condicionamento físico. Eu quero ser o dono de meu próprio tempo livre”, afirma Mair à *Business World*.

Pressionadas pela necessidade de *status*, prestígio ou poder financeiro, as pessoas entregam-se a verdadeiras sessões de tortura psíquica no trabalho. A ação de Mair, de limitar o trabalho ao exercício de uma atividade estrita de produção de coisas ou idéias, pode ser entendida como um “basta” ao tipo de postura “guilosa” e absorvente das organizações contemporâneas.

**Flexibilidade questionada.** O segundo alvo de Mair é a jornada flexível de trabalho, uma prática geralmente comemorada como importante trunfo para conseguir melhores índices de produtividade. Segundo a alemã, a jornada flexível serve apenas para mascarar o fato de que nunca as pessoas trabalharam tanto como agora.

Em sua empresa, há fronteiras claras em relação ao início e término do expediente: das 9h da manhã às 6h da tarde. Claro, diz Mair, que as circunstâncias podem justificar rearranjos, mas esse intervalo deve funcionar como parâmetro de orientação. “Desde que começamos a trabalhar unicamente das 9h às 18h nosso trabalho tornou-se mais efetivo e nossos finais de semana têm sido livres”, afirma ela em entrevista à revista *Amanhã*, em edição de agosto de 2003. Segundo sua lógica, o fato de os profissionais trabalharem dentro desse intervalo gera maior motivação e concentração, e o tempo é aproveitado de forma mais produtiva. Com isso, sobra mais tempo para a vida pessoal, fora do trabalho.

As jornadas flexíveis, ao mesmo tempo em que reduziram os desgastes das pesadas jornadas fixas, ampliaram sensivelmente o “tempo livre para o trabalho”. Para os indivíduos, a perspectiva de tempo livre passou a ser condicionada às duras escolhas que devem cotidianamente fazer entre trabalho e vida pessoal. Caso se decida, em determinado momento, reduzir a dedicação ao trabalho para, por exemplo, dedicar-se mais tem-





po ao contato com os filhos, o profissional certamente enfrentará pressões, sutis ou explícitas, e poderá ser visto como pouco comprometido ou pouco interessado no trabalho. Essa situação, presente no cotidiano, torna muito difícil o estabelecimento de limites e de prioridades – o que, em última instância, está na base de quadros de estresse e esgotamento emocional.

**A soberania do indivíduo.** O terceiro alvo de Mair é o trabalho em equipe, há tempos considerado como uma forma extremamente produtiva de organização das tarefas, pois (teoricamente) promove a sinergia e o enriquecimento de perspectivas. De fato, o trabalho em equipe vem sendo alvo de enormes investimentos em empresas dos mais variados setores.

**O trabalho em equipes sem chefes é um subterfúgio para que os funcionários pensem que os outros farão o trabalho por eles. Na teoria, propõe-se dar autonomia; na prática, o que se consegue é tornar as pessoas desnorteadas e descomprometidas.**

Para Mair, entretanto, o trabalho em equipe é um subterfúgio para que os funcionários pensem que os outros farão o trabalho por eles. Além disso, em sua opinião, o trabalho em equipe padece de um outro mal, que é a necessidade de consenso. “Todos buscam o acordo em uma reunião. É claro que há sempre opiniões boas e ruins. Ai se perde tempo tentando selecionar as boas idéias ou aprimorar as ruins. No final, o resultado é meramente comum”, declara Mair na revista *Amanhã*.

Há de fato algumas evidências de que o trabalho em equipe, em algumas circunstâncias, faz mais mal do que bem. Por exemplo, Leigh Thompson, em artigo publicado recentemente na *RAE-executivo* – “Desenvolvendo a criatividade dos grupos de trabalho organiza-

cionais” – argumenta que, em uma situação de trabalho em grupo, o indivíduo pode “relaxar” – isto é, pode ter um desempenho inferior ao que teria se estivesse trabalhando sozinho. Esse comportamento é conhecido como “oportunisto social”. Outro fenômeno importante do trabalho em grupo é o que Thompson chama de “contexto de norma de rebaixamento”, que ocorre quando os indivíduos se submetem a um nível inferior de desempenho na situação grupal.

**A última palavra.** A liderança, nome brando dado às (nem sempre brandas) relações de poder presentes nas organizações, também não escapa das críticas de Mair. A quarta crítica que ela faz aos modernos dogmas da gestão de recursos humanos endereça-se aos processos coletivos de tomada de decisão, nos quais o líder se outorga o papel de “facilitador”, se tanto. Segundo a autora, quem deve ter sempre a última palavra é o chefe, por mais que se pregue o contrário.

Na agência de Mair os funcionários tratam-se formalmente e pelo sobrenome, a hierarquia é clara e os chefes conduzem os negócios. A autora diz que não pretende que seu escritório seja como um lar, e os funcionários não precisam se esforçar para serem gentis ou eternamente agradáveis, contanto que respeitem padrões mínimos de convivência. Para ela, nada disso é incompatível com criatividade e produtividade. Segundo afirma: “O escritório não é uma festa para se divertir”. Nele, os funcionários têm de trabalhar.

Quanto à hierarquia, crê a alemã que as atuais práticas de “equipes sem chefes” têm mais contribuído para desnortear as pessoas do que para lhes dar autonomia. Mair advoga que as hierarquias se tornaram o bicho-papão de algumas corporações, levando a um contexto em que ninguém mais dá ordens claras e detalhadas. Com isso, surgiu um vácuo decisório povoado por empregados e chefes desorientados.

**O valor da crítica.** Judith Mair pode ser vista como retrógrada em matéria de trabalho e disciplina. Na superfície, o que ela defende parece ser uma retomada das práticas gerenciais de 40 ou 50 anos atrás, adequadas a um contexto de negócios e a um perfil social e cultural substancialmente diferentes dos atuais. Essa é certamente uma leitura possível, mas há outra: suas críticas podem também ser vistas como uma denúncia dos descaminhos e excessos ocorridos nas empresas nos últimos anos. A busca por patamares superiores de *performance* certamente trouxe valiosas inovações. Porém, junto a elas vieram dezenas de pseudo-inovações, idéias e práticas que se tornaram famosas e populares, mas que estão longe de constituir verdades universais.

Algumas décadas de culto a novidades provocaram efeitos colaterais temerários: a gestão de pessoas parece ter degenerado em um teatro de aparências cheio de efeitos pirotécnicos e vazio de consistência. Por trás de prêmios de responsabilidade social, ética, *top of mind* de recursos humanos, *best place to work* e muitos outros, persistem práticas retrógradas, desrespeito aos valores humanos e ações contra o meio social. Na melhor hipótese,

o discurso “ilustrado e moderno” dos gestores vai sinalizando mudanças que ainda estão por amadurecer. Em uma perspectiva mais realista, o discurso torna-se entidade autônoma, servindo a propósitos políticos dos executivos e das empresas, constituindo uma fachada falsa para ruínas que mal se sustentam.

Não parece sensato desejar o retorno das condições de trabalho de três décadas atrás, como propõe a executiva alemã. Porém, a desastrada tentativa de trazer corações e mentes, corpos e almas para o ambiente de trabalho pode estar causando efeitos inversos ao pretendido. E não apenas do ponto de vista da invasão da vida privada e do abuso psíquico dos indivíduos. Até mesmo do ponto de vista da funcionalidade algumas práticas de gestão de recursos são decepcionantes. Mesmo que não se concorde com as soluções propostas por Judith Mair, não há como negar o mérito de suas críticas.

---

**Pedro Fernando Bendassolli**

Prof. de Psicologia na Universidade Paulista

Doutorando em Psicologia Social na USP

E-mail: pedrofernando@terra.com.br

## Regras de ouro de Judith Mair

Em sua agência de publicidade, a executiva alemã criou regras que refletem sua concepção de trabalho e das relações humanas nos ambientes organizacionais.

### Sobre horários:

- O expediente de trabalho vai de segunda a sexta, das 9h às 18h
- O intervalo de almoço é limitado a meia hora: nesse período, deve-se providenciar um substituto
- Não se deve levar trabalho para casa

### Sobre comportamento no trabalho:

- Os colegas de trabalho devem se tratar formalmente
- Ninguém precisa ser cordial ou gentil
- O mau humor pode ser tolerado, desde que não interfira no trabalho
- Os funcionários devem evitar risadas: o ambiente de trabalho não deve ser um lugar divertido

### Sobre comunicação e distrações:

- Conversas que não tenham a ver com o trabalho devem se resumir a, no máximo, cinco minutos
- Os celulares devem permanecer desligados no escritório
- A resposta a *e-mails* particulares deve ficar restrita aos intervalos
- Algumas palavras devem ser excluídas do vocabulário dos funcionários durante o expediente: *workflow*, *deadline*, *briefing*, *brainstorming*
- As reuniões devem ser curtas e objetivas: os assuntos tratados devem ser estritamente profissionais

### Sobre controle e padronização:

- Sempre que possível, devem-se usar uniformes
- Todas as mesas devem estar em ordem no final do expediente



F U N D A Ç Ã O  
GETULIO VARGAS



Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo

Este artigo foi traduzido e reproduzido com autorização de *Academy of Management Executive, Review, Journal, or Learning and Education*, periódicos de língua inglesa editados pela Academy of Management. Acesse [www.aomonline.org](http://www.aomonline.org) para informações sobre Academy of Management ou assinaturas de suas publicações ou contate Susan Zaid, 235 Elm Road Briarcliff Manor, New York 10510, USA. [szaid@pace.edu](mailto:szaid@pace.edu).

©2003-2004 Academy of Management. Todos os direitos são reservados. Nenhuma parte deste artigo pode ser reproduzida sem autorização escrita de Academy of Management. Obtenha autorização para reprodução e uso em sala de aula junto a Copyright Clearance Center ([www.copyright.com](http://www.copyright.com)).

# GVexecutivo

# O *workaholic* satisfeito: um modelo para os liderados

**U**m executivo *workaholic*, conhecido por trabalhar 15 horas por dia, despertaria ceticismo e desconfiança se dissesse que sua empresa incentiva uma vida equilibrada para seus funcionários. Certo? Não, necessariamente. Contrariamente à crença popular, este texto defende que os executivos podem ser *workaholics* satisfeitos, e que devem ser modelos, não de equilíbrio, mas de autenticidade. Tais executivos sabem que nem todos têm valores iguais aos seus e encorajam seus liderados a agirem de acordo com seus próprios valores.

por **Stewart D. Friedman** Wharton School e **Sharon Lobel** Seattle University

Durante períodos de duras condições econômicas, os executivos devem tomar difíceis decisões operacionais e estratégicas que afetam cada aspecto de seus negócios. Cortes e pressões por uma maior produtividade predominam em tempos difíceis, e os líderes normalmente não dão a devida importância a “questões *soft*”, tais como auxiliar para

que os liderados alcancem a realização em seu trabalho e em sua vida pessoal. De fato, o especialista em gestão de recursos humanos, Peter Cappelli, sugere que atual dinâmica do mercado de trabalho está criando um ambiente em que os trabalhadores têm uma grande probabilidade de perder os benefícios que estavam começando a se tor-

nar uma realidade para eles no restrito mercado de trabalho do final dos anos de 1990: salários mais altos, programas de desenvolvimento de carreira e novas políticas amistosas que buscam agir sobre o esquema de vida e trabalho das pessoas<sup>1</sup>.

Pesquisas recentes mostram que os novos membros que se integram à força de trabalho estão buscando um tipo de trabalho que lhes permite realizar objetivos pessoais e ganhar dinheiro<sup>2</sup>. Além disso, as empresas que estão cortando políticas e práticas que ajudam os liderados a alcançarem os objetivos pessoais junto aos organizacionais estarão em desvantagem competitiva em termos de atração e retenção dos profissionais mais talentosos. Nesse clima, as organizações precisam de executivos que consigam perseguir, de modo rigoroso, os objetivos do negócio e manter um ambiente de trabalho que reconheça e apóie a pessoa como um todo. Baseada em pesquisas recentes e em nosso próprio estudo, nossa opinião é de que a vantagem competitiva resulta dessas culturas de negócio que promovem o apoio<sup>3</sup>.

Um ambiente de trabalho que gera esse tipo de apoio possui políticas e práticas que permitem aos liderados realizarem tanto um comprometimento com o trabalho como um comprometimento com a vida pessoal. Em nossa pesquisa, procuramos entender se os executivos precisam “seguir o que falam” em suas próprias vidas a fim de servirem como advogados dessas políticas e práticas. Em outras palavras, um executivo precisa ser um modelo de “equilíbrio” para servir como um advogado legítimo ao “equilíbrio” dos liderados? Surpreendentemente, descobrimos que os executivos não precisam ser modelos da imagem tradicional do que é tido normalmente como “equilíbrio entre trabalho e vida pessoal”.

Vamos tomar o exemplo de Phil Laskaway, antigo CEO da Ernst & Young. Por si mesmo, Laskaway fez escolhas sobre investir tempo e energia no trabalho, que são típicas dos CEOs contemporâneos, investindo longas horas no trabalho e fazendo consideráveis sacrifícios em outros campos de sua vida. Porém, isso não o impediu de considerar o que as pesquisas internas revelaram: uma tendência oculta de insatisfação dos liderados. Os liderados da E&Y desejavam maior ênfase na integração do trabalho e da vida pessoal, organização flexível do trabalho e férias sem interrupções. Em resposta, Laskaway criou o *Office for Retention* (OFR)<sup>4</sup>, que re-

portava diretamente ao CEO. Ele garantiu os recursos para que a questão de vida pessoal e vida profissional viesse para o primeiro plano. Ele defendeu protótipos do OFR, de novas formas de trabalho, em várias partes do país. E, mais importante, comunicou, por meio de palavras e atos, sua total dedicação à reconfiguração da cultura da empresa para apoiar os compromissos dos liderados com o trabalho e com a vida pessoal.

Os livros de negócios estão repletos de advertências de senso comum, insistindo para que os líderes sejam modelos<sup>5</sup>. Consideremos a opinião de um dos participantes de nosso estudo, Mike Phillips, CEO da Frank Russell, uma empresa de gestão de investimentos que gerencia mais de US\$ 1,8 trilhões de seus clientes em 35 países. Phillips explica: “Acredito que a idéia de os CEOs serem modelos tem uma importância muito grande. Não importa o que você diga, as pessoas olham para o que você faz. E se você está trabalhando 15 horas por dia e não tira férias, irá se acreditar que a superação disso na organização é o caminho para o sucesso”.

Essa sabedoria comum é algo realmente verdadeiro? Como um executivo, que não tem o que se costuma chamar de vida “equilibrada”, pode promover um ambiente de trabalho que encoraje os liderados a buscarem tanto suas prioridades pessoais como as de seu trabalho? Um executivo *workaholic* pode ser um defensor de alguma coisa que não espelhe as escolhas de seu próprio modo de vida pessoal sem parecer hipócrita? Essas são algumas questões-chave que exploramos em nossa pesquisa.

**Nossa pesquisa e a controversa surpresa.** Conduzimos aproximadamente cem entrevistas em 25 organizações durante um período de quatro anos (1999-2002). O foco inicial da pesquisa foram seis empresas do ramo financeiro, industrial e de serviços. Uma equipe de 20 pesquisadores, incluindo acadêmicos e pessoal de mercado, planejou o estudo e fez as entrevistas, que levavam de 30 minutos a duas horas. Fizemos questões sobre o tratamento da empresa em relação à mudança de cultura entre trabalho e vida pessoal, o papel dos executivos em fazer isso acontecer e os desafios encontrados no caminho. Também perguntamos sobre questões específicas, tais como a implementação de um projeto piloto sobre trabalho flexível.

Fizemos então entrevistas de *follow-up* em outras empresas com executivos e algumas das pessoas que os conheciam bem. Perguntamos sobre o que eles fazem – tanto como profissionais individuais, como líderes corporativos responsáveis por suas organizações – para cultivar empresas que apoiem a vida particular dos liderados fora do trabalho. Estávamos buscando as melhores práticas, e as encontramos. Logo em seguida ao trabalho de campo, retornamos à literatura para testar, subsidiar e refinar as conclusões que apresentamos neste artigo.

Não ficamos surpresos ao descobrir que a maioria dos executivos faz sacrifícios em suas vidas pessoais em nome do resultado dos negócios. Ficamos surpresos ao descobrir, contudo, que até mesmo os executivos *workaholics*, que subjugam as prioridades da vida pessoal em benefício de suas carreiras, são plenamente capazes de, em suas organizações, criar e sustentar culturas que apoiem a realização dos objetivos profissionais e pessoais de seus liderados.

Para alcançar esse fim, eles de fato precisam ser modelos. Porém, não modelos de “equilíbrio”.

Os *workaholics* satisfeitos, como os chamamos, precisam ser modelos do tipo de pessoa que reflete seus próprios valores essenciais sobre trabalho e vida pessoal, que vê os benefícios de ser capaz de viver esses valores diariamente e que examina criticamente se consegue com que seus liderados façam o mesmo. Esses executivos são modelos não para o equilíbrio, mas para a autenticidade.

Executivos autênticos são capazes de oferecer os suportes pessoais e organizacionais de que os liderados necessitam para garantir que eles possam, também, alocar tempo e energia à medida que fazem escolhas sobre os vários domínios de suas vidas. Os executivos que são modelos de autenticidade podem ser defensores eficientes da obtenção de incrementados resultados por meio de vidas mais plenas para os liderados. Este artigo descreve o que eles fazem para alcançar tal objetivo.

**É sobre autenticidade, não equilíbrio.** Nos EUA, a atitude em referência ao relacionamento entre trabalho e vida pessoal está mudando rapidamente. Há hoje uma grande aceitação da idéia de que as empresas que dão apoio – aquelas que encorajam os liderados a satisfazerem compro-

metimentos fora do trabalho – exercem um efeito positivo sobre a atração de profissionais, retenção, moral e produtividade<sup>6</sup>.

Junto a essa idéia, infelizmente tem surgido uma noção distorcida de “equilíbrio entre trabalho e vida pessoal”. Neste artigo, definimos “equilíbrio” como um envolvimento e investimento de tempo mais ou menos igual na busca dos objetivos do trabalho e da vida pessoal. O “equilíbrio trabalho /vida pessoal”, como o termo é geralmente compreendido, carrega uma bagagem cultural que estigmatiza aqueles que escolhem um estilo de vida focado no trabalho, ou o que é chamado, ironicamente, de estilo de vida “*workaholic*”.

## **Contrariamente à opinião popular, estamos afirmando que os executivos não têm de ser modelos de equilíbrio.**

Nessa limitada ortodoxia, qualquer pessoa que escolha investir no trabalho, às custas das outras atividades da vida pessoal, é vista como alguém obviamente desequilibrado e que não “tem uma vida”, alguém que certamente não conseguirá se realizar pessoalmente e, como um executivo, dar um bom exemplo para os outros. Por exemplo, Alex MacLeod, antigo editor do *Seattle Times*, acredita que “as pessoas que são muito dedicadas ao trabalho, às custas dos outros aspectos da vida, não oferecem o tipo certo de liderança”.

Acreditamos que “equilíbrio” seja uma palavra incorreta para descrever a variedade de opções de investimentos no trabalho e na vida pessoal que os executivos, e todos os outros liderados a esse propósito, podem livremente escolher. Por essa razão, acreditamos que um termo melhor para descrever o desafio da liderança em questão é a autenticidade: a “expressão genuína de sentimentos, pensamentos e crenças experienciados”<sup>7</sup> que resulta de se agir de acordo com os valores pessoais. As pessoas são motivadas a procurar situações nas quais se sintam autênticas, e têm uma probabilidade maior de se comprometerem com os papéis que lhes propiciem esse sentimento<sup>8</sup>.

Uma vantagem do conceito de autenticidade sobre o de equilíbrio é o respeito pelas diversas escolhas; não há um único e melhor conjunto de valores pessoais. Um executivo que valoriza um alto investimento no trabalho e que vive de acordo com isso alinhou suas ações com seus valores e está, em nossa definição, vivendo autenticamente. E um executivo que escolhe investir de modo mais ou menos igual no trabalho e na vida pessoal, refletindo seus valores mais profundos, também está vivendo autenticamente. Ao expressar os valores do trabalho e da vida pessoal por meio de suas ações, os líderes tornam-se modelos não do equilíbrio, mas da autenticidade. E, se bem compreendida e comunicada, a autenticidade de um executivo pode ser uma força positiva para uma ação e para desempenhos construtivos na organização.

### Como a autenticidade do executivo afeta os resultados do negócio e o bem-estar dos liderados.

O simples modelo apresentado na Figura 1 resume o que descobrimos com nossa pesquisa sobre como a autenticidade dos executivos afeta o desempenho. A autenticidade permite que os executivos sejam generosos e afetivos em sua forma de liderança. Executivos autênticos adotam certas práticas – tanto em suas interações personalizadas com os liderados como em iniciativas globais com a empresa –, que permitem aos liderados terem a experiência da autenticidade. Como consequência, os liderados são mais capazes de se desempenhar de modo a realçar os resultados do negócio e o enriquecimento de suas próprias vidas pessoais, tanto como as vidas e os desempenhos daqueles que estão a seu redor.

No restante deste artigo, vamos descrever o que descobrimos sobre como isso acontece. Nosso foco é sobre como executivos *workaholics* autênticos tomam ações de liderança a fim de encorajar seus liderados a terem bom desempenho em todos os domínios de suas vidas: no trabalho, em casa, na comunidade e no desenvolvimento de si próprios – sua saúde, seu lazer e crescimento espiritual.

**Tipos de executivos: autênticos ou não?** Todos os *workaholics* podem, de modo eficiente, defender as políticas e práticas que criam organizações apoiadoras e produtivas? Uma resposta curta: não.

O Quadro ajuda-nos a compreender por quê. Ele mostra quatro combinações de valores e ações. Há dois tipos de executivos autênticos. O “protótipo do equilíbrio” valoriza igualmente tanto o trabalho quanto a vida pessoal e organiza sua vida de acordo com isso. O principal interesse do “*workaholic* satisfeito” reside no domínio do trabalho e está primariamente investido no trabalho. Um dos outros dois tipos é o “*workaholic* insatisfeito”, primariamente envolvido e investido no trabalho, mas que preferiria ter um estilo de vida mais equilibrado. E, finalmente, há o executivo “equilibrado insatisfeito”, compelido pelas pressões sociais a ter um estilo de vida equilibrado, mas que preferiria estar focado no trabalho<sup>9</sup>.

Nossa pesquisa indica que o *workaholic* satisfeito e o protótipo do equilíbrio são os dois tipos que podem, de modo mais eficiente, promover o bem-estar de liderados e organizações com alto desempenho. E, embora isso possa parecer contra-intuitivo, não parece fazer muita diferença se a escolha é por um ou por outro tipo. Assim, contrariamente ao que se conhece popularmente, estamos afirmando que os executivos não têm de ser modelos de “equilíbrio”. Vamos fazer uma análise mais minuciosa sobre o que faz do *workaholic* satisfeito um modelo. À medida que formos fazendo isso, mantenhemos em mente que as melhores práticas que descrevemos se aplicam também aos executivos que caracterizaríamos como o protótipo do equilíbrio.

**Bases da autenticidade executiva.** *Workaholics* satisfeitos dão seus primeiros passos em direção à autenticidade quando fazem o trabalho fundamental de reconhecer suas prioridades pessoais e profissionais. Lloyd Wilky, diretor de recursos humanos da Specialty Wax & Additives Divisions da AlliedSignal, fala que “não há nenhuma pílula. Você tem

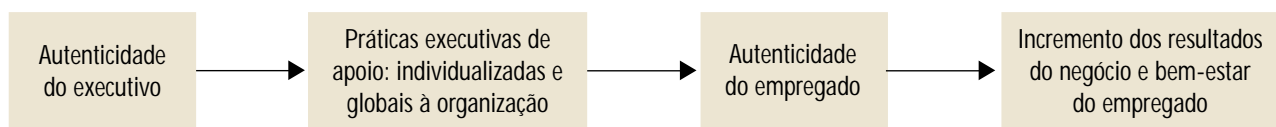


Figura: Como a autenticidade do executivo afeta o desempenho e o bem-estar do empregado

de estar disposto a ficar em silêncio e ouvir para então descobrir. Ninguém vai dar a resposta para você”. A autoconsciência permite que os executivos identifiquem as prioridades e se assegurem de que sua alocação de tempo e energia reforça essas prioridades.

Conhecer aquilo com que você realmente se importa e dedicar sua atenção e atividades a esses fins é frequentemente referido como “seguir suas paixões”. Baseando-nos em Bill Kahn, referimo-nos a isso como “autenticidade”. A pesquisa de Kahn demonstra que, quando as pessoas, no trabalho, experienciam a autenticidade, elas são capazes de contribuir com idéias e esforço, de abertura, de crescimento e aprendizagem, e são mais produtivas. Executivos e liderados autênticos comportam-se de modo a beneficiarem pessoas e organizações<sup>10</sup>.

Líderes autênticos, cujas ações expressam o que é mais importante para eles, abordam seu trabalho repletos de paixão e comprometimento com seu pessoal. De acordo com Kahn, “esse é um nível diferente de esforço, um que é menos facilmente mensurável. É o esforço, não de máquinas calibradas, mas de pessoas que são capazes de trazer mais e menos seus *selves* pessoais para seus papéis. (...) Pessoas que são presentes e autênticas em seus papéis conseguem ajudar a criar compreensões partilhadas de seus sistemas que são igualmente autênticas e sensíveis à mudança e ao crescimento”<sup>11</sup>.

A posse desse sentido de liberdade e controle permite que os *workaholics* satisfeitos ajam de modo generoso, de uma forma que ajuda os outros a alcançarem a autenticidade em seu trabalho e em sua vida pessoal<sup>12</sup>. “Ser um líder requer vários comportamentos de líder”, diz Gary Cappeline, antigo presidente da Specialty Chemicals da AlliedSignal. “Deve-se ser gestor da pessoa como um todo que trabalha para você.

Você está oferecendo apoio a uma pessoa que tem uma vida como um todo. Na medida em que você consegue acrescentar realização a uma vida por inteiro, você está ajudando a pessoa a acrescentar valor a seu empregador”.

Em contraste, quando o trabalho e as outras atividades não refletem seus valores, as pessoas sentem-se alienadas<sup>13</sup>. De acordo com Gecas, “a alienação refere-se ao sentimento de auto-estranhamento produzido quando os produtos do trabalho não refletem mais o *self*”<sup>14</sup>. Kahn afirma que, “quando as identidades do papel exigem comportamentos que são sentidos como inapropriados em relação às imagens preferidas do *self*, (...) as pessoas têm uma probabilidade de colocar uma distância entre si mesmas e os papéis, e fazem isso ficando ausentes, e não presentes, nas situações que envolvem tarefas”<sup>15</sup>. Dada uma escolha, as pessoas evitam situações que não lhes permitem viver de acordo com os valores profundamente sustentados. Se exigidas a investir mais do que desejam em um papel, as pessoas “apartam-se e ausentam-se de aspectos delas próprias”<sup>16</sup>. Em consequência, elas sentem-se alienadas. Afastam-se psicologicamente, mesmo que estejam presentes fisicamente.

Como um executivo sabe que está passando pela experiência da autenticidade? Há várias pistas. Primeiro, Gecas tem defendido que as pessoas possuem uma motivação para experimentar a autenticidade<sup>17</sup>. Em outras palavras, as pessoas buscam, ativamente, situações que as permitem se sentirem autênticas. Segundo, os indivíduos sentem-se realizados ao expressar uma filosofia consistente de vida em todos os papéis que desempenham<sup>18</sup>. Goldman e Kernis desenvolveram um Índice de Autenticidade que mensura o “funcionamento desimpedido do *self* verdadeiro ou essencial de alguém nas ações do dia-a-dia”<sup>19</sup>. Eles descobriram que a autenticidade

**Quadro: Quatro tipos de executivos**

| Ações: tempo e energia investidos na vida profissional e pessoal | Valores: O que é importante?                      |                                 |
|--|---|---------------------------------|
|  | Equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal | Foco primário no trabalho       |
| Igual investimento no trabalho e na vida pessoal                 | <b>Protótipo de equilíbrio</b>                    | <b>Equilibrado insatisfeito</b> |
| Investimento primário no trabalho                                | <b>Workaholic insatisfeito</b>                    | <b>Workaholic satisfeito</b>    |

**Executivo autêntico**



está relacionada a altos níveis de auto-estima e satisfação com a vida. Ademais, as pessoas que são capazes de expressar valores essenciais sobre o trabalho e a vida pessoal em suas ações experienciam menos conflito entre trabalho e o restante de suas vidas<sup>20</sup>.

Graças a seus valores, é improvável que os *workaholics* satisfeitos – que espontaneamente investem mais no trabalho no que na vida pessoal – sintam muito conflito entre trabalho e vida pessoal.

Em suma, argumentamos nesta seção que:

- Para alcançar a autenticidade, os *workaholics* satisfeitos devem lutar continuamente para descobrir o que é mais importante para eles em seu trabalho e em sua vida pessoal.
- Pesquisas indicam que as pessoas são motivadas a experimentar a autenticidade pois elas descobrem um sentido de realização pelo fato de serem verdadeiras para si próprias.
- Executivos autênticos sabem que, quando os liderados se sentem realizados em todos os aspectos de suas vidas, são mais capazes de agregar valor a suas organizações.

### **Melhores práticas personalizadas no trabalho com pessoas.**

Vamos agora analisar o que descobrimos sobre o modo como os executivos autênticos criam culturas de apoio. Primeiro, atentamos para quatro práticas que eles adotam em suas relações personalizadas com seu pessoal. Eles respeitam as diversas escolhas sobre trabalho e vida pessoal, falam sobre o que mais importa com os liderados, os ajudam a assumir responsabilidade por suas próprias escolhas e incentivam a confiança. Assim, na próxima seção, discutimos as ações dos executivos em contextos amplos, ações essas que acreditamos serem as melhores práticas.

## **As pessoas buscam ativamente situações que as permitam ser autênticas.**

*Respeite as diversas escolhas.* Uma descoberta-chave de nossa pesquisa é que os *workaholics* satisfeitos não precisam ser modelo de equilíbrio, mas precisam ser modelo de autenticidade. Um corolário importante: é possível que executivos e liderados tenham uma incompatibilidade em seus

valores sobre trabalho e vida pessoal sem estarem em conflito. Essa não é a contradição que poderia ser vista como resultante do fato de que cada parte aprecia o valor de ser autêntico. Ambas percebem a importância de agir de acordo com o que poderiam ser diferentes prioridades sobre trabalho e vida pessoal.

Os *workaholics* satisfeitos aceitam que cada liderado traga um conjunto diverso de experiências, prioridades e desafios ao local de trabalho. Gary Cappeline disse-nos: “Perdi o campeonato de basquete de meus filhos alguns anos atrás. Meus dois filhos estavam disputando os jogos do campeonato naquele fim de semana – e eu estava longe, a negócios. Isso não foi imposto sobre mim; eu o impus sobre mim mesmo. Em meu caso, estava claro para mim que o que eu tinha de fazer naquele fim de semana para a empresa era mais importante do que os jogos de basquete de meus filhos. Você teria a mesma decisão? Eu não sei”.

Executivos e liderados podem ter diferentes valores, e o valor de uma pessoa tem grande probabilidade de mudar durante o curso de uma vida profissional. Além do mais, circunstâncias dinâmicas tornam impossível dedicar, sempre, tempo e energia de acordo com as prioridades pessoais. Por exemplo, quando Sandy Beach Lin, antiga vice-presidente e GM da Specialty Wax & Additives da AlliedSignal, disse a seu chefe que ela precisava sair mais cedo de uma importante reunião por causa de um compromisso na escola de sua filha, ele lhe disse que podia ir, mas acrescentou: “Tem hora que me dá vontade de te dizer que você não pode fazer isso”. Às vezes, as concessões não podem ser evitadas, por mais apoiador que um chefe possa ser.

Gary Cappeline admite: “Quando entrei para a AlliedSignal, disse a e eles que me ouviriam dizer todas essas coisas lindas sobre o equilíbrio trabalho / vida pessoal, mas eles notariam que eu não as vivia. ‘Sou um maníaco’, eu lhes dizia. ‘Eu sei que sou. Mas você não precisa ser se não quiser’”. Hipocrisia? Não pensamos que seja. O

*workaholic* satisfeito eficiente reconhece que alcançar a autenticidade é um desafio pessoal que deve, portanto, ser levado a cabo de acordo com os incontáveis e diferentes estilos individuais – isto é, se você acredita que não existe um único melhor conjunto de valores pessoais.

Em suma, as duas melhores práticas para os *workaholics* satisfeitos demonstrarem a aceitação das diversas escolhas são:

- Resistir de modo firme a impor a escolha de um estilo de vida específico sobre alguém.
- Encorajar os liderados a serem autênticos.

*Fale sobre o que mais importa aos liderados.* O executivo que é um *workaholic* satisfeito percebe que parte da responsabilidade da liderança consiste em ajudar os liderados a alinharem seus valores e ações. Alex MacLeod disse-nos: “É parte da liderança ajudar as pessoas a avaliarem quem elas são e a tomarem decisões de acordo com isso”.

Os executivos devem conhecer seus liderados em um nível pessoal. Devem saber alguma coisa sobre a vida dos liderados que não inclua apenas o trabalho. Os *workaholics* satisfeitos tornam possível a expressão dos liderados sobre aquilo que importa a eles, e isso sem medo de represália. Eles iniciam o diálogo com os liderados a fim de resolver problemas. Marianne Carson, uma executiva da WRQ, empresa de desenvolvimento de *software* localizada em Seattle, explicou: “É minha responsabilidade garantir que conheço as prioridades das pessoas que se reportam a mim. Se você trata as pessoas como pessoas como um todo, ouve, clarifica as expectativas e garante que elas têm o que precisam para manter sua lista de prioridade, você incentiva a lealdade e o comprometimento”.

Outros executivos falam sobre a adoção de uma política de portas abertas, deixando claro que qualquer hora é um bom momento para que os liderados falem sobre como integrar trabalho e vida pessoal como um meio de incrementar os resultados dos negócios. Alguns mantêm um registro do quanto de tempo gastam com relatórios diretos, incluindo informações pertinentes sobre a vida fora do trabalho dos liderados. Outros executivos fazem questão de discutir o impacto que as promoções e transferências têm sobre a situação de vida dos liderados (carreira da esposa, educação dos filhos etc.) antes de tomar qualquer medida.

Eric Reisenwitz, vice-presidente para o Life and Employee Benefits, da Cigna International, entende que os liderados têm de ser capazes de falar com seus gestores sobre as prioridades pessoais. “Talvez eu nem sempre seja capaz de ajudar, mas ninguém nunca deveria sentir pressão em levantar para mim uma questão sobre pontos de conflito entre trabalho e

vida familiar – se as pessoas precisam sair mais cedo para pegar um filho doente, ou então reorganizar uma viagem devido a um compromisso familiar, ou qualquer outra coisa”.

Em suma: para incentivar o diálogo fértil sobre o que mais importa na vida dos liderados, os *workaholics* satisfeitos devem:

- Assumir a responsabilidade de ajudar os liderados a agirem de acordo com seus valores e prioridades.
- Facilitar a discussão de problemas pessoais dos liderados, quando necessário.
- Conhecer as pessoas em um nível pessoal.
- Registrar notas sobre as prioridades pessoais dos liderados e perguntar sobre essas prioridades.

*Ajude os liderados a assumirem responsabilidade por suas escolhas.* Os liderados precisam, também, fazer o trabalho essencial de analisar seus valores e de buscar agir de acordo com eles. Como diz Lloyd Wilky, “não há nenhuma pílula” que esclareça os valores e as prioridades de uma pessoa. Os liderados precisam assumir a responsabilidade de identificar o que importa para eles e de avaliar se suas ações estão seguindo de acordo com isso. Felizmente, ferramentas estão disponíveis para ajudar os indivíduos nesse processo<sup>21</sup>.

Pam Roach, da Allied Signal, observou que é preciso ter coragem para estabelecer fronteiras e dizer “não posso participar desta reunião, ou posso fazer isso sob tais condições, em vez de entrar em tudo o que está acontecendo”. Muitas empresas questionam o comprometimento de uma pessoa que desafia as normas de trabalho por causa de valores pessoais. Assim, um liderado talentoso deve estar preparado para dar razão para seu pedido e, com habilidade aliados, negociar as expectativas sobre quando, onde e como os resultados são gerados. Por causa de seu interesse genuíno e de sua credibilidade, os executivos autênticos podem agir como *coach* das pessoas, para que então possam agir dessa forma e produzir um cenário em que só há ganhadores.

Alguns executivos em nosso estudo observaram como certos liderados culpam a cultura da empresa mesmo quando esta não exige que neguem suas prioridades pessoais. Por exemplo, Mike Phillips disse: “Se alguém chega até mim e diz, ‘estou viajando muito’, eu digo ‘a razão pela qual você está viajando muito, meu amigo, é por que há alguma coisa dentro de você que está fazendo você viajar muito. Não sou

eu. Você pode delegar mais para seu pessoal e fazê-lo viajar mais, ou apenas decidir que você não vai fazer isso. Não vou cortar seu bônus por causa disso”.

Executivos satisfeitos deixam tais escolhas aos liderados, tendo a certeza de que estes podem genuinamente exercer a escolha. Como diz Gary Cappeline, “quando encontro pessoas [que são *workaholics*], a primeira coisa que tento fazer é averiguar por quê. É algo auto-imposto, ou é uma percepção de que a empresa está exigindo isso? O que tenho descoberto é que em nove de cada dez casos – e estou dizendo isso literalmente – é algo auto-imposto. Talvez o liderado seja mais feliz fora de casa. Se o caso for esse, então esse é o negócio do liderado. Não estou legislando a favor da moralidade. Porém, se fosse o caso de um, dentre dez, perceber que a empresa exige isso, eu o corrigiria, pois eu sou a empresa”.

*Workaholics* satisfeitos encorajam os liderados a fazerem escolhas independentes sobre as prioridades profissionais e pessoais por meio das seguintes práticas:

- Deixar claro que os executivos não exigem prioridades pessoais particulares.



- Garantir *coaching* e ferramentas para a auto-avaliação e para a negociação de expectativas.
- Saber dar uma razão para apoiar a flexibilidade e o controle das disposições de trabalho.

**Incentive a confiança.** Em algumas situações de trabalho, os liderados poderiam ter medo de revelar que eles não podem suportar o estresse da programação de um dado projeto, ou poderiam se preocupar com o fato de que, se não trabalhassem – por exemplo, ao ir à escola dos filhos –, poderiam pôr em risco as chances de promoção. Por meio de um ambiente de comunicação aberta, honesta e sem medo, executivos satisfeitos colaboram com a liberdade dos liderados para levantar e resolver essas preocupações, com melhores resultados de desempenho.

Infelizmente, há líderes que afirmam ser essa sua metodologia, e, ao mesmo tempo, não demonstram sensibilidade alguma com respeito às preocupações dos liderados. Marianne Ransom, diretora de desenvolvimento organizacional e de pessoas na WRQ, criticou as pessoas que passavam mensagens inconsistentes – por exemplo, dizendo para alguém ir para casa e, ao mesmo tempo, dizendo para que voltasse com um relatório pela manhã. De acordo com Kevin Cashman, um famoso *coach* e autor, “encontramos líderes autoritários que eram autênticos, com bom desempenho e que tinham gerado mais confiança em sua organização do que líderes participativos que careciam de autenticidade”<sup>22</sup>.

Os *workaholics* satisfeitos que entrevistamos reconhecem o valor de respeitar e encorajar as escolhas dos liderados, que podem ser diferentes de suas próprias escolhas. Eles estão conscientes do que estão fazendo e dos sinais que estão enviando. De modo surpreendente, um executivo que é um *workaholic* satisfeito tem uma probabilidade ainda maior de desafiar o alinhamento entre ação e valores de um liderado se estes parecerem estar fora de sincronia<sup>23</sup>. “Normalmente sou a primeira a chegar no estacionamento pela manhã”, diz Michelle Clements, vice-presidente da Eddie Bauer. “Mas sou a primeira a ir embora, e prego à minha equipe que eles fariam melhor fora dali. Se seus familiares estão para vir à cidade, eu perguntaria: ‘Qual parte da semana você tiraria?’. Se eles estão no trabalho o tempo todo, digo-lhes: ‘Sexta-feira, às 17h, quero vocês fora daqui. Vocês precisam ir assistir a um filme. Vão a um futebol. Andem pelo parque. Durmam até o meio-dia’”.

Uma subordinada direta de Sandy Beach Lin reconta como Lin falava com ela em diversas ocasiões para que não passasse tantas horas no trabalho. “Ela dizia-me que seria uma boa idéia se eu fosse para casa, e eu sabia o que ela queria dizer”, diz a profissional, que voluntariamente opta por longas horas de trabalho porque, depois de somente quatro meses no trabalho, ela está aprendendo muito e tentando, ao mesmo tempo, dar uma contribuição. Nesse exemplo, vemos um liderado que é um *workaholic* satisfeito dizendo a seu chefe que suas escolhas são voluntárias. E a profissional aprecia a disposição de Lin em deixá-la fazer sua escolha.

*Workaholics* satisfeitos incentivam a confiança quando eles:

- Desafiam os liderados a verem se estão vivendo de acordo com seus valores.
- Constróem uma comunicação aberta e honesta que acalma o medo de represália pela expressão de diferentes preferências, valores e escolhas.

**Melhores práticas no trabalho com o sistema organizacional global.** Vamos agora explorar o que descobrimos sobre como executivos autênticos engendram apoio à vida como um todo de seus liderados por meio de ações de sistemas globais. Eles difundem sua defesa da autenticidade; contam suas próprias histórias publicamente; questionam os pressupostos básicos sobre como, onde e quando o trabalho deve ser feito; encorajam ativamente a inovação no desenho do trabalho; focam em resultados, não em processos; e mudam os sistemas de gestão de desempenho para apoiar a autenticidade.

**Difunda a defesa da autenticidade.** Não é suficiente um executivo ser um defensor dos liderados em uma base individual. Um líder deve comunicar amplamente a importância de se viver de acordo com os próprios valores. “Quando faço apresentações, falo sobre o que é importante para as pessoas, sobre o quanto a família é importante para os liderados e sobre como tomar decisões que se baseiem nisso”, diz Larry Harrington, vice-presidente de serviços ao cliente da Aetna, responsável por 3,5 mil liderados.

O executivo, que é um *workaholic* satisfeito, pode fazer uma ampla defesa da autenticidade. Ademais, de acordo com Pat Phillips, presidente da Card Services da American Express, “*workaholics* satisfeitos podem ser os mais convincentes e poderosos defensores porque eles estão assumindo a posição em nome dos outros. Eles deliberadamente se propõem a criar um excelente lugar para se trabalhar”.

## **Executivos devem conhecer seus liderados em um nível pessoal. Eles devem saber alguma coisa sobre a vida de seus liderados, além do trabalho.**

Um dos sujeitos de nosso estudo que era um *workaholic* satisfeito, antigo CEO da Ernst & Young, Phil Laskaway, era altamente visível nas iniciativas da empresa para repensar a estrutura de trabalho, de modo que os liderados pudessem ter melhores condições de satisfazer seus compromissos fora do trabalho. Ele presidiu a Gender Equity Task Force, que reuniu líderes das diversas áreas da empresa a fim de patrocinar iniciativas para mudanças na cultura de trabalho. Ele incluiu essa e outras questões relacionadas à retenção em seus *voice mails* periódicos para toda a empresa. Ele participava de encontros de liderança com outros líderes na empresa a fim de solicitar seu envolvimento e suas idéias. Nas palavras de um dos gerentes de área e parceiro na E&Y, “Phil fez disso uma prioridade pessoal”.

Laskaway fez um grande investimento na transformação de cultura na E&Y e deixa uma mensagem que é um princípio-chave para qualquer executivo que conduz uma organização que busca obter o máximo de suas pessoas: “Preocupame com a vida delas fora do trabalho”. Mike Phillips faz eco a um ponto semelhante: “Somos uma empresa baseada no conhecimento. Se não cuidamos de nossas pessoas, elas não vão cuidar de nossos clientes”.

As melhores práticas que observamos nos executivos que são *workaholics* satisfeitos bem-sucedidos na defesa de uma razão para a autenticidade podem ser expressas na forma das seguintes indicações:

- Na missão da organização, em sua visão, em princípios operacionais e práticas dos gestores, apóie os liderados em seu processo de fazer escolhas que reforcem tanto o trabalho quanto as prioridades da vida pessoal.
- Use uma variedade de formas para se comunicar; assim, a população-alvo inteira será atingida.
- Faça pesquisas junto aos liderados e partilhe os resultados com toda a organização.
- Conte histórias de liderados que conseguiram realizar objetivos profissionais e pessoais para mostrar exemplos reais de como isso pode ser feito.
- Forneça recursos, financeiros e políticos, necessários para os esforços bem-sucedidos de mudança.
- Patrocine discussões que tratem do impacto da cultura da organização sobre a expressão de valores essenciais com respeito ao trabalho e à vida pessoal.

**Conte suas próprias histórias publicamente.** Pat Phillips diz que uma das formas pelas quais os *workaholics* satisfeitos podem agir como defensores da autenticidade é dar um OK à discussão sobre o que antes era “indiscutível” no local de trabalho. “Acredito que você tenha de entrelaçar seus próprios exemplos pessoais às coisas que você diz, em suas falas, apresentações e assim por diante. Os liderados precisam ver que você está envolvido com as mesmas coisas que eles: desafios de vida, problemas de adolescente”.

Executivos que são *workaholics* satisfeitos realçam a credibilidade sobre seu compromisso com a expressão autêntica de valores essenciais quando eles:

- Contam histórias em público sobre seus próprios embates, para alinhar as ações com os valores pessoais.
- Discutem as prioridades do trabalho e da vida pessoal em encontros com o *staff*, e de modo regular.

**Questione os pressupostos básicos sobre como, onde e quando o trabalho deve ser feito.** *Workaholics* satisfeitos acreditam que têm de desafiar as crenças tidas como certas há tempos sobre os padrões de trabalho - por exemplo, permitir a flexibilidade do esquema de trabalho, a fim de que os liderados possam dedicar o tempo e a energia desejados para as atividades que não dizem respeito ao trabalho, e exigir que as equipes repensem criativamente as práticas tradicionais de trabalho. Não se pode ser flexível com “onde” e “quan-

do” o trabalho é feito sem desafiar o modo como ele é feito. Aqui, novamente, um foco primário de executivos que são *workaholics* satisfeitos é sobre o que comunicam. John Lechleiter, vice-presidente de Pharmaceutical Products da Eli Lilly, diz o seguinte: “Tento encorajar um ambiente de trabalho que permita que as pessoas falem sobre, e desafiem, o modo como o trabalho é feito. Faço-me modelo de como ser capaz de aceitar o confronto e o desacordo”.

Os executivos que são *workaholics* satisfeitos convidam todos os liderados a dialogarem sobre como melhorar as práticas de trabalho. Ao fazer isso, conseguem legitimidade para as inovações que permitem aos liderados perseguirem o que é mais importante para eles, mesmo se o que eles valorizam não reflete diretamente o que os outros sustentam como o mais importante. “Você tem de comunicar claramente – e as pessoas precisam saber o que você quer dizer – que as pessoas têm uma escolha sobre o modo de configurar seu trabalho”, acrescenta Lechleiter. “Se não há escolha, ou se as pessoas sentem que não têm escolha, elas têm de ser capazes de questionar isso”.

Executivos que são *workaholics* satisfeitos questionam ativamente os pressupostos básicos sobre como realizar o trabalho e:

- Capacitam as equipes de liderados para que assumam o controle dos aspectos operacionais de seu trabalho.
- Envolvem liderados, clientes e consumidores no processo de desenhar organizações flexíveis de trabalho e os encorajam a rever continuamente as práticas de trabalho.

**Encoraje ativamente a inovação e o planejamento do trabalho.** Executivos que são *workaholics* satisfeitos encorajam os liderados a buscarem soluções inovadoras que beneficiem os negócios e a vida dos liderados, sem medo de recriminação. Muitos desses líderes descobriram que os conflitos entre trabalho e vida pessoal podem se transformar em catalisadores para se identificarem as ineficiências de trabalho. Observamos que até mesmo os melhores líderes criam, sem saber, trabalho excessivo e de baixo valor. Uma executiva, que é uma *workaholic* satisfeita, descreveu como ela vai ao trabalho aos sábados e gasta o tempo passeando pelo prédio do escritório, agradecendo aos liderados por trabalharem tão duro. Quando ela entrava no elevador para voltar a sua sala, os liderados, rápida e silenciosamente, iam embora. Ela, sem saber, estava encorajando os liderados a virem ao trabalho rapidamente apenas

para que ela os visse. Quando um colega lhe chamou a atenção para esse ponto, ela não somente os encorajou a ficarem em casa, como também fez chegar ao grupo de executivos seniores da empresa seu erro. Esse grupo começou a procurar formas de questionar seu próprio comportamento, particularmente o comportamento que encorajava práticas ineficientes e improdutivas entre os funcionários. Eles compartilharam essas descobertas com a equipe de gestores e com seus liderados e, então, mudaram seu próprio comportamento.

As questões de “perfeccionismo”, “excesso de precisão” e “constante sincronização perfeita” surgem reiteradas vezes. Lechleiter explica: “Descobri que um grupo de pessoas estava trabalhando todo fim de semana, de janeiro a março. Reuniões e então lhes solicitei que encontrassem uma forma melhor e mais simples de realizar o trabalho. (...) Fiquei assustado com o fato de que muitas pessoas em meu nível não sabiam o que estávamos pedindo a nossos liderados”. Essa abertura para a autocrítica e para a inovação é motivada pelo interesse do *workaholic* satisfeito em melhorar continuamente e no crescimento pessoal. Quando os liderados são encorajados a identificar práticas tradicionais de trabalho que interferem na satisfação de seus objetivos pessoais e organizacionais, o resultado é uma situação ganha-ganha para a organização e para o liderado<sup>24</sup>.

Eis então uma síntese das melhores práticas que observamos em executivos autênticos que encorajam seus liderados a criarem práticas inovadoras de trabalho:

- Garantir que todos se sintam livres para falar sobre novas formas para as coisas serem feitas.
- Reconhecer e recompensar os liderados pela identificação das práticas de trabalho ineficientes.
- Garantir que os excessos de trabalho sejam administráveis.
- Criar um objetivo específico para cada liderado, a fim de eliminar o trabalho desnecessário.
- Contar histórias de práticas burocráticas que eles identificaram e eliminaram.

**Foque em resultado, não em processo.** Os executivos que são *workaholics* satisfeitos dese-

jam a liberdade de escolha, para si mesmos e para seus liderados. Eles consistentemente dizem a estes últimos não o modo como as coisas devem ser feitas, mas qual deve ser o resultado. Ao focar em resultados, eles dão aos liderados a flexibilidade para lidarem com as questões pessoais e com as prioridades fora do trabalho que podem afetar o próprio trabalho. Eles estabelecem as direções do negócio de mais alto nível e dão aos liderados escolhas sobre como fazer seus trabalhos.

Cappeline explica: “Tudo o que vejo é o resultado. Quando esse resultado ocorre é algo praticamente imaterial para mim. Isso não significa que vou ficar tranqüila com menos lucro no final do trimestre. Mas certamente ficarei tranqüila ao dar o máximo de liberdade que puder para que as pessoas sejam capazes de ficar fora do escritório durante o curso nor-



mal de um dia de trabalho”. Similarmente, Mary Lynn Podolak, vice-presidente e diretora do Capital Markets Group do First Union Bank, diz: “Não estou interessada em como o esquema de trabalho é implementado, mas, em vez disso, se o trabalho está sendo feito”.

Tom Gerrity, antigo *chairman* e CEO do Index Group Inc., e antigo decano da Wharton School, na Universidade da Pensilvânia, construiu com sucesso e conduziu o Index por 20 anos, focando em resultado. As marcas de sua metodologia eram a explícita e contínua ênfase na perseguição dos valores da empresa combinada à flexibilidade no modo como os resultados eram obtidos. “O que eu tinha de modelar eram os valores. Todo mundo possuía seu próprio modo único de contribuir. É no interesse deles que o líder reforça a inovação. Se o trabalho pode ser realizado trabalhando-se em casa, ou em um esquema de três dias por semana, tudo bem. O que é importante é alinhar valores e resultados de alta qualidade”.

Executivos que são *workaholics* satisfeitos focam em resultados, não em processos, quando eles:

- Investem o tempo na administração de visão, estratégia e talentos – não em microadministração.
- Tornam valores, objetivos e resultados corporativos bastante claros.
- Tornam os liderados responsáveis por resultados, não pelo contato face a face no escritório.

### **Mude os sistemas de gestão de desempenho para apoiar a autenticidade.**

Alguns executivos em nosso estudo têm adotado alguns passos para criar novos paradigmas para a gestão de desempenho que incorporam as prioridades dos liderados além do trabalho. Doug Lennick, da American Express, criou um sistema chamado “Woody Woofle”, que soa como as iniciais de WDYWFYL, que significa “O que você quer de sua vida?” – “*What Do You Want From Your Life?*”. WDYWFYL é um processo voluntário para se estabelecerem objetivos pessoais que estão integrados ao desempenho dos negócios. O gestor trabalha com um liderado para desenvolver objetivos que satisfaçam a ambição de uma vida pessoal. O objetivo pessoal torna-se parte de vários objetivos, e o progresso é revisto, junto aos objetivos do negócio, em uma sessão. O processo envolve que o gestor documente os objetivos de vida como parte dos planos de de-

envolvimento dos liderados, estabelecendo planos de trabalho e calendários que incorporem os eventos pessoais, tais como aniversários, fazendo uso de programas que dêem aos liderados flexibilidade para lidarem com as exigências da vida pessoal. Em um fundamento semelhante, Bill Harrison, CEO do JP Morgan Chase, descreve como, em sua empresa, “trabalhamos para mensurar o sucesso olhando para a pessoa como um todo, para seus interesses pessoais e como eles contribuem fora do escritório, tanto quanto para a parte do trabalho presente na equação”<sup>25</sup>.

Treinamento é essencial para sustentar uma cultura que apóia a autenticidade. Larry Harrington explica: “A prioridade máxima do departamento de treinamento é treinar e dar *coaching* para os supervisores trabalharem com as questões de trabalho /vida dos liderados. Usamos exemplos vivos das questões de trabalho /vida cotidianos. Falamos como eles foram tratados e o que poderia ter sido feito de modo diferente”.

Alguns executivos usam sistemas de avaliação para reforçar o objetivo de se criarem ambientes que oferecem apoio. O processo de 360 graus da Ford Motor Company inclui avaliações sobre a medida com que os gestores apóiam os liderados na satisfação de objetivos pessoais, bem como os objetivos do trabalho. Em uma sessão desse processo, os índices mais altos vão para um gestor que “exige um ambiente de trabalho que assegure o bem-estar do liderado e que maximize a flexibilidade na ajuda para que os liderados satisfaçam as obrigações familiares e comunitárias”. Similarmente, na Dupont, os liderados nomeiam os gestores que permitem com que seus subordinados diretos satisfaçam seus objetivos pessoais para receberem recompensas em banquetes assistidos por representantes da alta administração.

Para mudar os sistemas de gestão de desempenho a fim de que se apoie a autenticidade, atentar para:

- A mensuração do sucesso considerando a pessoa como um todo.
- O oferecimento de *coaching* e treinamento para se obterem soluções criativas para os desafios entre trabalho /vida pessoal.
- A avaliação dos gestores com base no quão bem eles desenvolvem as capacidades dos liderados para produzirem resultados e uma vida mais rica.

**Autenticidade do liderado e seu impacto sobre o desempenho e o bem-estar.** Em relação a todas as melhores práticas que os executivos autênticos podem adotar, o que realmente importa? Um recente estudo com estudantes de uma escola de Administração descobriu que os estudantes de MBA acreditam que as rupturas entre seus valores pessoais e os de seus futuros empregadores serão sempre fontes de estresse. Além disso, eles antecipam que, em vez de tentar mudar a cultura organizacional, eles optariam por deixar a organização<sup>26</sup>. Mesmo antes de começar seus empregos, eles estão cômicos dos custos do conflito de valores.

Outro recente estudo descobriu que os liderados que trabalham muitas horas ou mais dias do que gostariam, por razões outras que não a motivação pessoal (*workaholics* insatisfeitos, em nossa nomenclatura), sentem-se excessivamente sobrecarregados de trabalho<sup>27</sup>. Quando as pessoas se sentem sobrecarregadas, elas cometem mais erros; sentem raiva em relação a seus líderes; ressentem-se com os colegas que não trabalham tão duro quanto elas; perdem o sono; e sentem-se menos bem-sucedidas com a esposa ou o parceiro, com os filhos e amigos. Já que as pessoas que decidem, voluntariamente, trabalhar mais horas ou dias (*workaholics* satisfeitos) não se sentem sobrecarregadas, elas têm uma probabilidade menor de comunicar esses negativos resultados pessoais e organizacionais<sup>28</sup>.

Como acontece com os executivos, a autenticidade permite que também os liderados sintam um senso de integridade sobre quem são e sobre como agem. Em contraste, em uma organização, um membro de uma equipe de desenvolvimento de produtos confessou que se sentia como uma “pessoa má”, pois os processos de trabalho da equipe (incluindo o funcionamento em um modo de crise contínua) impediam que ela “se voltasse à comunidade” na intensidade que desejava. Ao reorganizar o trabalho para permitir com que os liderados rompessem os ininterruptos “momentos de silêncio”, e por meio de outras mudanças nos processos de trabalho, esses liderados conseguiram um lançamento, em tempo, de um novo produto, bem como diversas recompensas excelentes<sup>29</sup>. Quando a cultura ajuda os liderados a identificarem e a declararem suas prioridades, as equipes de trabalho podem colaborar para

adotar projetos de tarefas e esquemas de trabalho de tal forma que os membros da equipe possam satisfazer, com sucesso, suas prioridades – dentro e fora do ambiente de trabalho. Estudos internos do processo de WDWYFWYL, por exemplo, demonstram que ele é eficiente na construção de competências emocionais e no bem-estar dos indivíduos; benefícios que a empresa, por sua vez, recebe por meio de melhores desempenhos de liderados mais motivados e focados.

**Autenticidade executiva em alta.** Descobrimos que os *workaholics* satisfeitos podem ser eficientes defensores de políticas e práticas que ajudam os liderados a alcançarem seus objetivos pessoais e organizacionais. Já que os *workaholics* aparecem em duas formas, satisfeitos e insatisfeitos, o único *workaholic* exemplar é aquele que conscientemente examina seus valores e ações, decide que está realmente agindo de forma autêntica e transmite aos outros que é sua decisão agir de forma mais consistente com seus valores. Devido a sua autoconsciência, bem como a sua compreensão dos benefícios ao negócio trazidos por sua autenticidade, é improvável que exija que os liderados neguem suas necessidades pessoais e seus valores. De fato, é provável que exercite uma suficiente autodisciplina para evitar enviar mensagens conflitantes. A satisfação que ele obtém do fato de viver de acordo com seus valores gera respeito pelo direito de outros fazerem o mesmo.

## **Até mesmo os melhores líderes criam, sem saber, trabalho em excesso e de baixo valor.**

Porém, não é verdade que você tem de ser, em primeiro lugar, um dos dois tipos de *workaholic* para se tornar um executivo sênior? Em uma empresa típica de nossa época, esse, de fato, parece ser o caso. Poucos CEOs atentem ao perfil de protótipo de equilíbrio. Harry Kraemer, da Baxter International, está entre eles. Ele encoraja as pessoas em sua organização a viverem vidas plenas e mantém mais fronteiras claras, que permitem maior investimento de seu tempo e atenção a sua família, do que um típico CEO: “Nunca cheguei ao escritório antes das 8h. E vou lhe dizer que, por mais



estranho que isso possa parecer, raramente fico no escritório depois das 18h. Temos o jantar às 18h30, e, se não estiver viajando, estou em casa para jantar com a família. Agora, entre às 18h30 e 22h, você nunca me encontraria, nem mesmo se tentasse me incomodar em casa, pois é quando estamos em nossa academia, ou fazendo trabalho de casa, ou indo ao parque, ou lendo”<sup>30</sup>.

Há outros<sup>31</sup>, mas com certeza são exceção à regra de que se deve sacrificar a vida pessoal para se alcançar um posto mais elevado no imaginário norte-americano. Quando liderados ambiciosos olham para o líder como modelo, o que vêem na maioria das vezes são *workaholics*. Os liderados estão hoje dispostos a sacrificar a autenticidade em suas carreiras em nome do avanço na carreira? Menos dispostos do que seus familiares estão. Não se sentem provavelmente pressionados para renunciar suas prioridades pessoais, assim como foi a geração anterior? É claro que são, mas cada vez mais estão buscando alternativas.

À medida que os valores dos executivos continuam a evoluir rapidamente em resposta às mudanças dos imperativos sociais e econômicos, acreditamos que mais executivos adotarão os tipos de princípios e práticas aqui descritos como autênticos. Em diálogos personalizados, um-a-um, temos uma probabilidade maior de ver mais executivos demonstrando respeito pelas diversas escolhas sobre trabalho e vida pessoal, interessados no que mais importa aos liderados, apoiando a tomada de responsabilidade dos liderados por suas escolhas e ações que constroem confiança. Esperamos ver mais executivos autênticos apoiando as vidas como um todo de seus liderados, por meio de sistemas globais que disseminam sua defesa da autenticidade; contando suas histórias publicamente; questionando os pressupostos básicos sobre como, onde e quando o trabalho deve ser feito; encorajando, ativamente, a inovação no planejamento ou desenho do trabalho; focando em resultados, não em processos; e mudando os sistemas de gestão de desempenho a fim de apoiar a autenticidade.

Uma nova geração de executivos, homens e mulheres, está em alta. Eles representam uma diversidade maior em termos das escolhas que os executivos fazem sobre como conduzir suas vidas no trabalho, em casa e na comunidade, e por si mesmos. Nossa aposta é que o mercado de talentos irá favorecer as organizações com parcelas mais altas de executi-

vos autênticos e, de modo cada vez maior, de protótipos de equilíbrio. Qual tipo predomina em sua organização?

#### Stewart D. Friedman

Professor de Administração na Wharton School

Ph.D pela Universidade de Michigan

E-mail: friedman@wharton.upenn.edu

#### Sharon A. Lobel

Professora de Administração na Universidade de Seattle

Ph.D pela Universidade de Harvard

E-mail: lobel@seattleu.edu

#### Texto traduzido por Pedro Fernando Bendassolli

Artigo originalmente publicado na *Academy of Management Executive*, v. 17, n. 3, p. 87–98, Ago. 2003.

Copyright 2003 Academy of Management. Todos os direitos são reservados. Nenhuma parte deste artigo pode ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a permissão por escrito da Academy of Management. Para obter autorização entre em contato com Copyright Clearance Center: [www.copyright.com](http://www.copyright.com)

#### Agradecimentos

Somos imensamente gratos a Perry Christensen por suas contribuições intelectuais ao desenvolvimento das idéias presentes nas versões prévias deste texto e por sua ajuda na coleta de dados. Estamos em dívida com a Sloan Foundation pelo apoio parcial desta pesquisa e aos nossos colegas na Wharton Work /Life Roundtable por fornecerem os estudos de caso que são a base deste artigo.

#### Notas

1 CAPPELLI, P. *The new deal at work*. Boston : Harvard Business School Press, 1999.

2 ASPEN INSTITUTE. *Where will they lead? Student attitudes about business and society*. New York : Aspen Institute, 2002.

3 Para um estudo sobre como o trabalho e a família podem se afetar positivamente, ver: FRIEDMAN, S. D. e GREENHAUS, J. H. *Work and family - allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. Oxford : Oxford University Press, 2000. Ver também Nota 6.

4 O Office for Retention foi renomeado para Center for the New Workforce. Em março de 2003, a Ernst & Young recebeu o Catalyst Award, dado às

empresas que implementaram iniciativas inovadoras, eficientes e mensuráveis para o avanço feminino. Para um estudo de caso detalhado do OFR, ver: FRIEDMAN, S. D. et al. *Proving Leo Durocher wrong: driving work /life change at Ernst & Young. Case study. Wharton Work /Life Integration Project, University of Pennsylvania, 2000.*

5 Ver, por exemplo: BENNIS, W. *On becoming a leader*. Reading : Addison-Wesley, 1989; KOUZES, J. M. e POSNER, B. Z. *The leadership challenge: how to keep getting extraordinary things done in organizations*. San Francisco : Jossey-Bass, 1996; NAHAVANDI, A. *The art and science of leadership*. 2<sup>nd</sup>. ed. Upper Saddle River : Prentice-Hall, 1999; SHRIBERG, A. et al. *Practicing leadership: principles and applications*. 2<sup>nd</sup>. ed. New York : John Wiley & Sons, 2001; TICHY, N. M. *The leadership engine: how winning companies build leaders at every level*. New York : Harper Collins, 1997.

6 Para uma análise dessas descobertas, ver: LOBEL, S. A. Impacts of diversity and work-life initiatives in organizations. In: Powell, G. N. (Ed.). *Handbook of gender and work*: 453-74. Thousand Oaks : Sage, 1999. Ver Sloan Work and Family Research Network Resources for Teaching: Work and Family Encyclopedia, para uma análise da mensuração dos resultados organizacionais que resultam de iniciativas que contemplem trabalho /vida pessoal. Disponível em: <[http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpMOOent.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpMOOent.html)>.

7 KAHN, W. A. To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations*, v. 45, n. 7, p. 321-49, 1992. Outros pesquisadores exploraram esse conceito tal como ele aparece na vida profissional e pessoal nas organizações. Para um estudo recente sobre a autenticidade nas vidas de executivas, ver: RUDERMAN, M. e OHLOTT, P. *At the crossroads: next steps for high-achieving women*. San Francisco : Jossey-Bass, 2002.

8 GECAS, V. The motivational significance of self-concept for socialization theory. *Advances in Group Processes*, n. 3, p. 131-56, 1986.

9 É importante observar que esse quadro é incompleto. Ele não considera as pessoas que valorizam mais os objetivos não ligados ao trabalho – família, comunidade, ou *self* – do que suas profissões ou carreiras, nem aquelas que investiram mais nesses objetivos não ligados ao trabalho do que os ligados ao trabalho. Certamente, tais pessoais existem; contudo, na maior parte das vezes, os executivos mencionaram em nosso estudo que raramente são encontradas. Por exemplo, Gary Cappelaine, da AlliedSignal, diz: “Para ser honesto, no fim do dia, estamos aqui para atender tanto aos *stakeholders* quanto a seus filhos. E, se uma pessoa está demonstrando um consistente desequilíbrio em relação a seu *front* familiar, temos de reagir. Venho liderando pessoas desde 1976, e nunca disse a alguém: ‘Você está realmente apresentando um desequilíbrio em relação à empresa a favor de sua vida familiar’”. Defendendo a mesma idéia, outra executiva da Allied-Signal, Sandy Beach Lin, diz-nos: “Nunca vi alguém no extremo da dedicação à família ou ao lado não relacionado ao trabalho. Nossa ênfase em resultados não poderia permitir que alguém fosse assim”.

10 KAHN, 1992, p. 321-49. Ver também: KAHN, W. A. The psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

11 KAHN, 1992, p. 331.

12 Um recente artigo mostra esse processo ocorrendo principalmente nos momentos turbulentos para os executivos: DUTTON, J. E. et al. Leading in times of trauma. *Harvard Business Review*, p. 54-61, Jan. 2002.

13 CAUTE, D. *Essential writings of Karl Marx*. New York : Macmillan, 1967.

14 GECAS, 1986, p. 46.

15 KAHN, 1992, p. 334; GOFFMAN, E. *Encounters*. Indianapolis : Bobbs-Merrill, 1961.

16 KAHN, 1992, p. 336.

17 GECAS, 1986.

18 MADDI, S. R. *Personality theories: a comparative analysis*. 5<sup>th</sup>. ed. Chicago : Dorsey Press, 1989.

19 GOLDMAN, B. M. e KERNIS, M. H. The role of authenticity in optimal psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, v. 5, n. 6, p. 18, 2002.

20 LOBEL, S. A. Allocation of investment in work and family roles: alternative theories and implications for research. *Academy of Management Review*, n. 16, p. 507-21, 1991.

21 Para exemplos, ver: CLAWSON. A symphonic approach to balancing your life. In: Friedman et al., 1998, p. 63-93; FRIEDMAN, S. D. The whole story. *Financial Times*, 22 Nov. 2002; KOFODIMOS, J. *The balancing act*. San Francisco : Jossey-Bass, 1993; LOBEL, S. L. Personal values, goals and priorities. In: Friedman, S. D., DeGroot, J. e Christensen, P. *Integrating work and life: the Wharton resource guide*. San Francisco : Jossey-Bass / Pfeiffer, 1998. p. 63-93.

22 CASHMAN, K. *Leadership from the inside out*. Provo : Executive Excellence Publishing, 1998.

23 Achados similares são descritos em: FRIEDMAN, S. D., CHRISTENSEN, P. e DEGROOT, J. Work and life: the end of the zero sum game. *Harvard Business Review*, p. 119-29, Nov. /Dec. 1998.

24 Para uma abordagem compreensiva do redesenho do trabalho, ver: RAPOPORT, R. et al. *Beyond work-family balance: advancing gender equity and workplace performance*. San Francisco : Jossey-Bass, 2002.

25 SOLUTIONS. Executive spotlight: William B. Harrison Jr., Chairman and CEO, JP Morgan Chase. *Solutions*. Watertown : Bright Horizons Family Solutions, Winter 2002. p. 4-5.

26 ASPEN INSTITUTE, 2002.

27 GALINSKY, E., KIM, S. e BOND, J. T. *Feeling over-worked: when work becomes too much*. New York : Families and Work Institute, 2001.

28 LOBEL, S. A. It would even be good for business. In: DeGraaf, J. (Ed.). *Take back your time day handbook*. San Francisco : Berrett-Koehler, 2003. p. 178-84.

29 Essas observações foram registradas em: RAPOPORT, R. e BAILYN, L. *Re-linking life and work: toward a better future*. New York : Ford Foundation, 1996.

30 ANON. Baxter's Harry Kraemer: "I don't golf". *BWOnline*, 28 Mar. 2002.

31 Ver, por exemplo, Jim Goodnight do SAS Institute: o foco de BANKERT, E., LEE, M. D. e LANGE, C. *SAS Institute. Case study. Wharton Work / Life Integration Project, University of Pennsylvania, 2000.*



ARMI - FARTURA, 1999. ÓLEO SOBRE TELA, ALBERTO HIDEO KAI

## PONTO DE VISTA

# Dilemas da cultura organizacional

Em entrevista concedida à *RAE-executivo*, por ocasião de sua passagem pelo Brasil, Gideon Kunda, professor do Departamento de Estudos do Trabalho da Universidade de Tel Aviv, Israel, fala sobre cultura organizacional e práticas de gestão. Kunda revela grande preocupação com a importação de idéias e práticas administrativas que não consideram a complexidade e as sutilezas do contexto local.

por Ana Luisa Vieira Pliopas e Maria José Tonelli, FGV-EAESP

**O que é cultura organizacional? Por que os estudos sobre cultura organizacional ainda são relevantes?**

**K:** Cultura é um complexo de idéias, crenças, conhecimentos, regras e comportamentos característico de um grupo de pessoas. Isso signifi-

ca que a cultura transcende os limites de organizações específicas. Organizações são atores nesses ambientes. Em outras palavras, é duvidoso que existam culturas que sejam únicas de organizações, mas definitivamente existem culturas de trabalho que caracterizam grandes grupos como nações, regiões e se-

tores de atividades. Nesse sentido, estudos sobre cultura organizacional são sempre relevantes porque as variáveis culturais guiam comportamentos. Assim, cultura organizacional é algo para ser entendido e levado em consideração porque pode constituir restrição à ação gerencial, mais do que algo que

possa ser diretamente manipulado ou alterado.

### **Qual deve ser a postura dos gestores frente às questões culturais?**

**K:** Não estou certo de que os gestores possam contínua e ativamente prestar atenção em todos os elementos da cultura organizacional. Porém, parece razoável que prestem atenção nas questões culturais que moldam certos aspectos da gestão, como a comunicação, a troca de informações, as relações interpessoais e a tomada de decisão. Ou seja, eles devem se preocupar com os traços culturais que afetam a gestão e a obtenção de resultados, como o comportamento em apresentações e reuniões, as regras para dar *feedback*, os procedimentos para fornecer e receber informações, as condições para trabalho em grupo e o nível de expectativa sobre o trabalho dos funcionários. Penso que só se deve tratar explicitamente de questões culturais quando se constatar um problema de gestão. Nesse caso, faz sentido tentar identificar quais são as razões culturais para o que está dando errado.

### **É possível moldar uma cultura organizacional?**

**K:** A história das nações é rica em exemplos de tentativas de mudar culturas, como a Revolução Comunista na Rússia e a Revolução de Atatürk no mundo Islâmico. Muitos desses esforços de mudança ocorreram de cima para baixo e com um grande viés ideológico,

**A idéia de que a cultura pode ser moldada de cima para baixo por decreto é um grande equívoco. O máximo que se consegue é interferir em alguns de seus componentes.**

produzindo, na melhor das hipóteses, resultados mistos. O mesmo vale para as organizações. A idéia de que a cultura pode ser moldada de cima para baixo é, na melhor das hipóteses, algo superotimista e, na pior, um grande equívoco. Os gestores devem ficar atentos com relação aos consultores que afirmam vender fórmulas fáceis e rápidas para se mudar a cultura. Não é possível moldar completamente uma cultura, porém apenas interferir em alguns de seus elementos. Na medida em que um gestor quiser tratar de questões relacionadas à cultura organizacional, existem três elementos que devem ser considerados: o primeiro e mais difícil é modelar os comportamentos; o segundo diz respeito ao tipo de funcionário que se tem, ou se deseja ter, na organização; o terceiro relaciona-se ao sistema de remuneração, que tem forte impacto sobre os comportamentos e sobre a cultura organizacional.

**A vida organizacional parece estar cada vez mais se caracterizando pela distância entre o que os gestores dizem e o que de fato fazem. Essa condição pode gerar efeitos negativos e patologias nas organizações?**

**K:** Esse é provavelmente um dos mais importantes elementos da vida organizacional: a diferença entre o que gestores ou funcionários dizem estar fazendo, o que de fato está acontecendo e como as pessoas entendem e interpretam o que está acontecendo. Há sempre um hiato. É uma parte inevitável da vida organizacional. A verdadeira questão a ser colocada não se refere à existência (inevitável) do hiato, mas se esse hiato é muito grande e em que medida ele está gerando cinismo. Ninguém realmente acredita que todo *ethos*, ou missão, ou filosofia de fato descreva a realidade. Deve haver uma tensão saudável entre as aspirações e a realidade. No entanto, em muitas organizações essa tensão deixou de ser saudável. Os gestores devem estar sempre atentos ao hiato real entre o que eles desejam ou acreditam que esteja acontecendo e o que seu pessoal está de fato experimentando, ou interpretando.

A diferença entre discurso e realidade, entre o que está sendo dito e o que está sendo feito, é freqüentemente exacerbada pelo mau uso dos serviços de consultoria. Consultorias freqüentemente vendem “belas palavras”, sem correspondência com o dia-a-dia da organização. A recomendação que

faço é que os gestores sejam “consumidores” criteriosos dos serviços de consultoria.

**O senhor acha que os consultores vendem o que os gestores gostariam de ouvir?**

**K:** Consultores freqüentemente vendem o que é popular e o que está na moda, o que os gestores gostariam de ouvir e o que eles gostariam de acreditar. Para aqueles que estão fora dos Estados Unidos, eles geralmente vendem o modelo norte-americano. Os gestores são freqüentemente seduzidos por isso. Uma explicação para esse comportamento é a incerteza, inerente à vida organizacional. Quanto mais um profissional ganha experiência, mais a

incerteza parece ameaçadora e produz ansiedade. Assim, para muitos gestores, o discurso dos consultores, que promete melhor nível de controle (menos incerteza), traz alívio e reduz a ansiedade. Penso que os consultores desenvolveram grande habilidade em trabalhar com esse tipo de contexto, eles seduzem com soluções para reduzir a incerteza e a ansiedade.

**Como o senhor analisa a influência norte-americana sobre as práticas gerenciais em todo mundo?**

**K:** Estudei empresas nos Estados Unidos, no Oriente Médio e na Europa. Os Estados Unidos hoje aspiram a uma hegemonia política, militar e cultural. São a fonte da

maior parte das inovações, tanto técnicas quanto organizacionais. São também a principal fonte da retórica sobre o que está correto e o que precisa ser feito e têm força para espalhar essas idéias em todo o mundo. É difícil ir a um país e não encontrar traços da influência política e cultural norte-americana. Os Estados Unidos trouxeram contribuições importantes para nossa vida, mas nem todas elas são positivas. Encontramos, fora dos Estados Unidos, gestores fascinados e interessados por esse país como mercado, como fonte de idéias, como lugar com o qual precisam colaborar e trabalhar. Nesse sentido, gestores fora dos Estados Unidos são colaboradores solícitos. Ao mesmo tempo, é possível observar



ARM - LIBERDADE ABSTRATA, 2001, ACRÍLICA SOBRE TELA, RICARDO FERREIRA DIAS.

o que poderíamos chamar de “supercolaboração”: concordância demais, obsessão pelos Estados Unidos, aceitação de tudo que vem desse país como inquestionavelmente bom e totalmente aplicável a sua realidade. Essa postura é preocupante, pois em geral ocorre às custas do cultivo do conhecimento das práticas e questões locais, que não são condizentes com o modo como os norte-americanos vêem as coisas. Não é raro encontrarmos gestores descartando o conhecimento local e colocando no lugar o “retalho global norte-americano”. Fazem isso com muito pouca sensibilidade, sacrificando muitas vezes a criatividade e a contribuição locais. Penso que um ceticismo saudável e uma maior crítica seriam necessários.

**Nos últimos anos, foi disseminado o conceito de que os funcionários devem se ver como empreendedores, organizações individuais e marcas. Quais são as consequências da adoção dessa perspectiva?**

**K:** Esta é provavelmente uma das mais significativas mudanças dos últimos 15 ou 20 anos: o movimento em direção à crescente “marketização” da vida organizacional, um movimento de afastamento da idéia segundo a qual as organizações são comunidades de trabalho, ou culturas, nas quais as pessoas encontram significados importantes, nas quais constroem suas car-

**Os gestores devem estar atentos aos traços culturais que afetam diretamente a gestão e a obtenção de resultados, como a comunicação, a troca de informações, as relações interpessoais e a tomada de decisão.**

reiras e com as quais desenvolvem sentimentos de lealdade, tornando-se “cidadãos organizacionais”. Essa orientação para a vida organizacional é algo que se tentou desenvolver e controlar para que servisse aos objetivos da organização. Na nova visão não há mais culturas fortes, a lealdade é secundária e os funcionários são alertados para tomar conta de si mesmos. Nessa perspectiva, a organização é realmente um mercado no qual o “valor adicionado” é o que conta. Pessoas vêm e vão conforme sua contribuição, e a organização oferece agora a seus funcionários “empregabilidade”, e não mais o emprego. A orientação para o mercado é manifestada em várias práticas populares de gestão: *downsizing*, terceirização e novos formatos organizacionais, que são baseados em redes, não em hierarquias. Tenho observado um claro movimento na última década em direção a essa orientação para o mercado nos Estados Unidos, tanto no discurso quanto na prática. Há vantagens evidentes nessa abordagem de gestão: ela disseminou a idéia de uso racional de recursos, a diminuição do desperdício e o fim do excesso de funcionários. Porém, existem alguns problemas

com essa visão. Enfatizar o mercado não significa que as forças comunais, da visão anterior, desapareceram. Se a organização é vista apenas como um mercado, isso acaba gerando a perda de coisas importantes, como a lealdade e o comprometimento de longo prazo dos funcionários. Isso pode trazer sérios problemas para os gestores. Como desenvolver um grupo de pessoas que trate a organização como uma comunidade em que desejam permanecer e para a qual desejam contribuir?

**Além das consequências para as organizações, há também impactos sociais, não?**

**K:** Certamente! O livre funcionamento do mercado pode ter sérias consequências sociais. A idéia de “mercado livre” remonta ao século XIX, do capitalismo *laissez faire* e do darwinismo social. Mas aprendemos que a história dos negócios é também a história da regulação, do controle das forças de mercado para prevenir perdas financeiras. Nesse sentido, a gestão tem, não apenas responsabilidade por si mesma, mas também pelo contexto social em que se insere. Sabe-se que condições de mercado puro e

não-regulado geram problemas graves. Provavelmente a forma mais adequada seja o Estado social democrático, voltado para o bem-estar dos cidadãos, com os mercados regulados por considerações sociais e de longo prazo. Na medida em que isso é verdadeiro para a sociedade, acredito que seja verda-

deiro também para as organizações. Eis os grandes dilemas da gestão: administrar em termos econômicos ou em termos sociais? Administrar mercados ou administrar comunidades? Acredito que os bons gestores vêem ambas as possibilidades e procuram soluções de compromisso.

**Ana Luiza Vieira Pliopas**  
Mestranda na FGV-EAESP  
E-mail: [Analuisavieira@vmail.br](mailto:Analuisavieira@vmail.br)

**Maria José Tonelli**  
Profa. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP.  
Doutora em Gestão de Recursos Humanos pela FGV-EAESP.  
E-mail: [mjtonelli@fgvsp.br](mailto:mjtonelli@fgvsp.br)

Texto traduzido por Tatiana Tinoco

## Um conceito, múltiplas definições

A cultura organizacional é um tema que ganhou destaque a partir da década de 1980, tanto entre executivos quanto entre acadêmicos. Na década de 1990, muitos executivos e consultores foram seduzidos pela possibilidade de gerenciar programas para “mudar a cultura da empresa”. Entretanto, lançar-se em um programa de tal magnitude seria análogo à situação de um indivíduo que marca uma consulta em um psicanalista e solicita “uma nova personalidade para a semana seguinte”. Significativamente, muitas iniciativas de intervenção resultaram em frustrações. Enquanto isso, na academia, dezenas de definições de inspiração antropológica, sociológica e psicológica foram disseminadas, enriquecendo o conceito, porém também contribuindo para seu caráter de palavra mágica, onde cada um parece ver um sentido diferente. As definições a seguir refletem essa diversidade.

“A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta de perceber, de pensar e de sentir aqueles problemas.”

**Edgard Schein**

“Um conjunto de produtos concretos por meio dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Esses produtos são: mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento.”

**P. Shrivastava**

“É um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpreta para as pessoas as suas próprias situações.”

**Andrew Pettigrew**

“A cultura refere-se, primeiro, a algum conteúdo (isto é, compreensão, artefatos, comportamentos compartilhados); segundo, a um grupo; e terceiro, ao relacionamento entre o grupo e o conteúdo, ao relacionamento entre distinção e especificidade.”

**Maryl Reis Louis**

“São as conclusões que um grupo de pessoas tira a partir de suas experiências e incluem: as práticas convencionais, os valores e os pressupostos.”

**A. L. Wilkins & K. J. Patterson**

“O conhecimento adquirido que as pessoas usam para interpretar experiências e gerar comportamento social.”

**G. Akin & D. Hopelain**

“São as regras do jogo da cultura que fornecem significado, direção e mobilização – é a energia social que move a corporação à ação.”

**Ralph Kilmann**

Trechos extraídos do livro **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**, de Maria Ester de Freitas. São Paulo: Makron/McGraw-Hill, 1991.



ARM - JARDIM DAS FLORES, 2001, GUACHE SOBRE CANSON, RANILFO C. DE ALMEIDA

## CASOS BRASILEIROS

### **Flores Online**

Ainda são sentidos os reflexos da euforia em torno das chamadas empresas “ponto-com”. Elas prometeram nada menos que uma revolução nos modelos de negócio e de relacionamento com clientes. Depois do estouro da bolha, deixaram um rastro de frustrações e prejuízos. Mas há exceções. A Flores Online é um exemplo de como uma organização, que nasceu como uma típica “ponto-com”, transformou-se em uma empresa bem-sucedida.

por **Adriana Wilner**

**D**epois do frenesi da segunda metade dos anos 1990, as empresas “ponto-com” viram-se às voltas com um período de grande turbulência. Projetos que pareciam ousados se revelaram inconsistentes e desapareceram da noite para o dia. Escaparam da extinção as empresas que se mantiveram com

os pés no mundo real; ou seja, as que tinham um modelo sólido de negócios e que não se iludiram com o dinheiro fácil que fluía na então chamada Nova Economia.

Um desses projetos é o Flores Online. A empresa conseguiu desenvolver um modelo de negócios que a tornou um empreen-

dimento bem-sucedido. Criada no final de 1988, a Flores Online vem crescendo de forma sustentada. Sua história mostra que a matéria-prima da construção de um bom negócio é uma mistura de consistência, senso de oportunidade e foco ajustado às necessidades dos clientes.



**Primeiros passos.** A idéia de criar um *site* para vender flores pela Internet foi de Marcelo Casarini, formado em Administração pela FGV-EAESP. Sua mãe fazia, há oito anos, decoração de flores para festas e eventos, e sua idéia foi levar essa *expertise* para a Internet. Nos Estados Unidos, *sites* como o “1800 flowers.com” já eram conhecidos em todo o país, enquanto no Brasil ainda não existiam grandes serviços desse tipo.

Como Marcelo dividia seu tempo com outro emprego, o empreendimento foi inicialmente tocado por sua mãe, Fátima, e pelo filho mais novo, Eduardo, que na ocasião ainda estava cursando Administração, também na FGV-EAESP. O aporte inicial de capital foi de R\$ 100 mil, e o comando ficou com a família até que, em 2000, a gestão foi profissionalizada. A partir daí, quem assumiu foi Alexandre Borges, mais um ex-GV.

No momento em que Borges assumiu a gestão da empresa, assistiu-se a uma grande euforia com as empresas “ponto-com”. Borges recorda que metade de seus colegas de trabalho seguiram o mesmo caminho que ele, atraídos pelas ofertas de emprego que prometiam bônus generosos e participação nos lucros. Era uma época em que planos ousados de negócios ainda desfrutavam do apoio de instituições financeiras, ansiosas por retornos rápidos. Porém, quando Borges foi apresentar seu *business plan* a potenciais investidores, a fascinação pelas “ponto-com” havia desaparecido. Conse-

**Para sobreviver em um mercado pulverizado, a Flores Online definiu claramente seu nicho de atuação e promoveu uma forte diferenciação de seu produto.**

qüência: a Flores *Online* teve de crescer com recursos próprios. Não houve salto astronômico, mas a empresa não sofreu a pressão de investidores por resultados irreais.

**Definindo o nicho.** Borges trabalhou os oito primeiros meses sem remuneração. Foi um início difícil: era preciso estruturar a gestão do negócio. Mas a primeira grande questão que se colocou foi de natureza estratégica: seria mesmo factível vender flores pela Internet? A intuição apontava para uma resposta positiva; afinal, as pessoas já tinham o hábito de comprar flores por telefone. A experiência positiva de outras empresas no mercado norte-americano reforçava o otimismo.

Ao primeiro dilema, uma segunda questão foi somada: como se diferenciar dos 60 ou 80 *sites* brasileiros de flores que existiam na época? A resposta foi a opção por um segmento *premium*.

Como a empresa não tinha fôlego financeiro para investir em propaganda, procurou-se criar uma imagem de sofisticação junto ao público, com uma prestação diferenciada de serviços. Supunha-se que a propaganda boca-a-boca funcionaria como um canal de divulgação de baixo custo. As classes A e B, alvos da Flores *Online*, são as que mais

compram por computador, segundo estudo de comércio eletrônico feito pela E-bit, empresa especializada em pesquisa e marketing para a Internet. Aparentemente, as pessoas têm cada vez menor resistência a fazer compras pela rede. O levantamento da E-bit, realizado com o apoio da Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico, mostrou um crescimento, em 2002, de 69% no número de pessoas que adquirem produtos pela rede.

**Atendimento.** Outro pilar do modelo de negócios da Flores *Online* é a integração dos sistemas de preparo e distribuição do produto. A partir do momento em que o pedido é confirmado, há um processo que envolve todos os setores da Flores *Online*: *call center*, produção, gestão de estoques e compras, e expedição. No interior de São Paulo e em outros estados, a distribuição é realizada pela DHL, que tem seu sistema conectado ao da Flores *Online* para planejar as entregas. O sistema cobre 900 cidades. Pelo computador, o cliente pode acompanhar todo o ciclo da compra, incluindo o recebimento do pedido, o processamento e a liberação do produto. Por meio do sistema, o cliente é também informado a que horas o pedido foi entregue e quem o recebeu.

**Para empreender, não é preciso ter planos mirabolantes e excessivamente sofisticados; às vezes, basta uma idéia simples e um pouco de conservadorismo nos cálculos.**

Não se adotou a prática, usual no ramo, de repassar o pedido para uma floricultura na cidade de destino do pedido. Isso porque a empresa optou por fixar sua marca em todo o Brasil, mantendo um padrão de produtos, embalagens, atendimento e controle de qualidade. O sistema de entrega para todo o país mostrou-se bem-sucedido. Cerca de 35% dos 300 arranjos que em média são despachados diariamente vão para fora da Grande São Paulo, e são entregues em um prazo máximo de dois dias. Com isso, a Flores Online tornou-se um cliente importante da DHL. A empresa levou tempo para desenvolver melhores produtos e meios de distribuição. Foi, aos poucos, identificando quais eram os arranjos que melhor se adaptavam às condições de transporte e, assim, passou a oferecer apenas aqueles que chegavam em bom estado ao destino. Foi também só depois de algum tempo de operação que a empresa descobriu como melhor conservar os arranjos que são entregues pela DHL. Hoje, um tubo de gelo reciclado vai dentro de todas as caixas da transportadora.

**Sistemas de controle.** O sistema de gestão (ERP – *Enterprise Resources Planning*) adotado pela Flores Online possibilita que, minutos

depois da entrega, o desempenho do processo seja avaliado. O ERP, assim como o sistema responsável por gerenciar o relacionamento com os clientes (CRM – *Customer Relationship Management*), foi integrado ao sistema de informações estratégicas, o BSC (*Balanced Scorecard*).

O BSC gera uma série de indicadores que servem como parâmetros para ações corretivas e preventivas. Mostra em que a empresa está indo bem e onde se encontram seus principais gargalos. Com os números em mãos, é possível alterar processos internos ou solicitar ações de adequação aos mais de cem fornecedores, parceiros e provedores de serviços terceirizados. Com esses recursos, os gestores da Flores Online acompanham os consumidores e o ciclo dos pedidos. Conseguem monitorar quando o cliente entra no *site* para acompanhar seu pedido e também medem

quanto tempo leva para ele ser informado de que o arranjo chegou às mãos da pessoa presenteada.

Também por meio do sistema foi possível detectar que 65% dos clientes da Flores Online procuram diretamente o *site* da empresa. Somente 35% chegam a partir de portais como UOL, Msn, Terra e Yahoo. Com base em um sistema de *datamining*, faz-se um trabalho de segmentação e fidelização do consumidor. De tempos em tempos, e às vésperas de datas especiais, os clientes recebem *e-mails* personalizados de acordo com cada perfil. São consideradas as diferenças de idade, frequência de compra, sexo e profissão. Cerca de 40% dos clientes voltam a comprar na Flores Online.

**A rede de parceiros.** Além do marketing boca-a-boca e do sistema de relacionamento com os clientes, a Flores Online também desenvolve parcerias com bancos, empresas de cartão de crédito, companhias aéreas e outros *sites*.

Em uma ação conjunta com o Unibanco, 1,2 milhão de clientes receberam flores junto à *newsletter* da instituição. Visa, American

#### Quadro: Perfil da empresa

|  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| Capital inicial:                         | R\$ 100 mil                           |
| Investimentos até 2003:                  | R\$ 3,5 milhões                       |
| Clientes:                                | 280 mil usuários cadastrados          |
| Funcionários diretos:                    | 45                                    |
| Serviços terceirizados e subcontratados: | mais de 100                           |
| Área de cobertura:                       | 900 cidades do Brasil                 |
| Entregas/dia:                            | 300 arranjos, 65% na Grande São Paulo |
| Faturamento:                             | R\$ 4 milhões em 2002                 |

Express, Banco Real, Citibank e TAM são outras empresas parceiras. No último Dia das Mães, a empresa bateu o recorde de vendas. No domingo, 11 de maio, foram entregues 3 mil arranjos. O que alavancou os negócios foram justamente essas parcerias. Uma semana antes, 55 mil clientes do Citibank receberam um *e-mail* informando que, caso quisessem comprar arranjos da Flores *Online*, receberiam junto, gratuitamente, chocolates suíços.

No mesmo período, quem entrasse no *site* da TAM veria pétalas de rosas vermelhas que chamavam a atenção para outra promoção: os clientes que comprassem passagens no *site* da companhia aérea concorreriam a arranjos da Flores *Online*. Foi uma estratégia bem-sucedida de aquisição de clientes, e de baixo custo. Outra estratégia adotada foi o desenvolvimento de parcerias com fabricantes de outros produtos que pudessem ser enviados junto com as flores. Por exemplo, por seis meses, a Flores *Online* tornou-se o maior vendedor de chocolates da Godiva no Brasil. Livros, CDs, vinhos, champanhe, bichos de pelúcia ou bolos do Mosteiro São Bento também estão disponíveis. O consumidor parece ter gostado do diferencial: atualmente, esses acessórios são colocados em 40% das encomendas.

**Dificuldades e desafios.** Apesar do suporte de sistemas, a questão logística ainda é fonte de problemas para a Flores *Online*. Uma



ARM - GIRASSOIS II, 2002, OLEO SOBRE TELA, ALBERTO HIDEO KAI

das dificuldades da empresa é determinar com exatidão o volume de demanda nos dias de pico. Às vezes, falta produto e a Flores *Online* tem de interromper os pedidos; outras vezes, ocorre justamente o contrário: o estoque se eleva e funcionários e recursos de transporte ficam ociosos.

Apesar de o erro na previsão da demanda nunca ter superado 20%, para mais ou para menos, o prejuízo é considerável. Segundo Borges, o pior caso ocorre quando a empresa é obrigada a recusar encomendas: o custo de não atender ao consumidor pode significar a per-

da do cliente para sempre. Outro desafio que a empresa enfrenta relaciona-se à capacitação. Apesar de contar com um sistema integrado de informações, é grande a dependência de bons profissionais. Assim, é preciso planejar programas de desenvolvimento para os funcionários, tanto os próprios como os terceirizados.

Como muitas outras empresas, a Flores *Online* também enfrenta dificuldades relacionadas ao planejamento: seus gestores ainda passam grande parte do tempo resolvendo situações emergenciais. Com isso, têm pouca disponibilidade de tem-

po para a tarefa essencial de gerenciar melhorias e pensar em formas de expansão.

**Olhando o futuro.** Borges e a família Casarini estão preocupados em estruturar melhor o negócio para fazer o planejamento do futuro. Eles identificaram como principal desafio a consolidação da marca.

O objetivo da Flores *Online* é tornar-se a principal floricultura virtual do país. Hoje, a empresa detém 40% do mercado de flores vendidas por computador, segundo estimativas feitas a partir de dados fornecidos pela E-bit. Desde o final do ano passado vem desenvolvendo iniciativas de promoção, usando *outdoors*, jornais e revistas de grande circulação nacional. Em

sua nova fase, a empresa está também relançando seu *site* e vai disponibilizar um novo serviço de entrega especial de arranjos que reduzirá o tempo de entrega para duas horas e meia. Pretende inclusive mudar de espaço físico: os seis sobrados do início do empreendimento constituíram solução de improviso para uma época de dificuldades. Seu objetivo agora é ocupar um galpão de 1.300 metros quadrados na Vila Leopoldina.

A história da Flores *Online* chama atenção pela capacidade de seus jovens gestores superarem um momento econômico difícil e, ao mesmo tempo, construir um modelo próprio, com fundamentos sólidos. O caminho do empreendedorismo tem atraído cada vez

mais os administradores. A construção do modelo de negócio da Flores *Online*, as definições mercadológicas, o desenvolvimento do sistema integrado de gestão, seus acertos e erros constituem fonte relevante de experiência e conhecimento para os atuais e os futuros empreendedores. O caso também mostra que, além de planos mirabolantes e “idéias geniais”, empreender constitui uma opção profissional com recompensas proporcionais a um contínuo esforço de auto-superação.

---

**Adriana Wilner**

Jornalista

Mestre em Administração de Empresas pela FGV-EAESP

E-mail: wilner@uol.com.br

## Dicas do empreendedor

Leia as dicas de **Alexandre Borges** para os que pretendem “aventurar-se” como empreendedores

- Avalie bem se o negócio exige muito capital (investimento e capital de giro). Com o custo de capital no Brasil, isso pode ser um sério impeditivo para financiar o crescimento e uma barreira para se obter um bom retorno.
- Seja pessimista nas estimativas de investimentos e, principalmente, no tempo necessário para implementar.
- Seja “enxuto” e busque a simplicidade. Não seja 100% em todos os investimentos, mas 80%, 70%. Os brasileiros fazem milagres com poucos recursos!
- Tenha sempre no negócio alguém que conheça bem o ramo.
- Se o seu negócio é o consumidor final e você tem poucos recursos, busque nichos e seja extremamente diferenciado.
- Reduza seu custo de aquisição de clientes buscando parcerias com empresas que tenham o mesmo público-alvo, e, de preferência, com grandes bancos de dados de clientes.
- Criatividade custa barato. Crie ações de “marketing viral”. Comunicação espontânea é barata e eficiente.
- Não espere a ação dos concorrentes. Crie ativamente barreiras de entrada em seu mercado.
- Sempre que possível, padronize. A possibilidade de gerar operações escaláveis facilita o crescimento. Note que isso não é contraditório com uma estratégia de criar um serviço diferenciado ou, até mesmo, customizado.
- Na terceirização de alguma de suas atividades, busque uma empresa em que você possa ser um parceiro importante para o faturamento dela; do contrário, você pode ser tratado como “mais um”.

## Errar é humano

Nesta obra, Christian Morel – executivo de uma grande empresa automobilística francesa – dedica-se à compreensão do intrincado processo que leva à tomada de decisões absurdas: os erros radicais e persistentes cometidos pelas pessoas contra os objetivos que fixaram para si mesmas.

Por **Allan Claudius Queiroz Barbosa** CEPEAD-UFMG



**Erros radicais e decisões absurdas: uma reflexão sobre a estrutura das decisões**  
Christian Morel  
Editora Campus

A administração de empresas está cheia de livros voltados para um público ávido por soluções embaladas em linguagem mística e de autoajuda. A questão foi registrada com precisão pelos jornalistas da revista britânica *The Economist*, John Micklethwait e Adrian Wooldridge, em “Os bruxos da administração” (Campus, 1998).

A enorme força mercadológica que move a disseminação quase epidêmica desse tipo de literatura (se é que a podemos denominar literatura) acaba criando situações estranhas: enquanto obras de fácil apelo e baixa consistência ganham destaque nas prateleiras e nas listas de *best-sellers*, outras, elaboradas com rigor e cuidado, são relegadas ao esquecimento. Com isso, estas obras acabam restritas a grupos de obstinados leitores com vocação detetivesca.

Esse parece ser o caso do livro de Christian Morel, recentemente lançado no Brasil. A obra ganhou em 2002, na França, um importante prêmio dado pela consultoria McKinsey. Doutor em ciências políticas e diretor de recursos humanos da divisão de veículos comerciais da Renault, Morel foca sua atenção em “com-

preender decisões estranhas: aquelas em que seus autores agem com insistência e de forma intensiva contra o objetivo a que eles mesmos se propuseram” (p. XIX).

O livro está dividido em quatro partes. Na primeira, o autor exemplifica o que seriam essas decisões em diferentes segmentos, tais como na pilotagem aérea e marítima, na administração e até mesmo na vida cotidiana. Morel procura conceituar o que seria exatamente uma decisão absurda. Sua premissa é a de que, em uma decisão absurda, “existe um desacordo poderoso, uma contradição, uma desconexão considerável entre a ação empreendida e o objetivo perseguido” (p. 34). Com isso, as decisões absurdas geram diferentes categorias de resultados, diferentes do objetivo pretendido.

Na segunda parte o autor trata dos processos de raciocínio que levam ao engano e à persistência do erro, novamente lançando mão dos exemplos práticos que destacou na primeira parte. Morel apresenta o que ele chama de “bricolagem cognitiva”; isto é, aquilo que se passou pela cabeça das pessoas envolvidas nas diferentes decisões absurdas dadas como exemplos. Segundo o autor,

essa bricolagem “é formada por raciocínios extremamente simples, estranhos aos princípios do raciocínio do tipo científico, metódico, analítico ou dedutivo” (p. 60).

Na terceira parte o autor aborda os fenômenos coletivos, considerados como parte da explicação possível para uma decisão absurda. Aqui, os papéis do gerente, do especialista e do leigo são identificados, bem como suas ações. O autor observa que, nos casos estudados de erros radicais, os três papéis estão presentes, assim como cinco ações possíveis – produzir, solicitar, seguir, estar ausente e opor-se. Em um exercício de construção de modelos de decisões absurdas, Christian Morel propõe diferentes matrizes combinadas entre papéis, ações e sua aplicação. O autor ainda descreve a chamada “impermeabilidade dos erros” a correções por quem está de fora da situação.

Por fim, na quarta parte o autor afirma que as decisões podem ser absurdas porque seriam privadas de sentido, re-discutindo seu conceito provisório de bricolagem apresentado na segunda parte. Conclui chamando atenção para a necessidade de uma explicação cognitiva, coletiva e teleológica (relativa ao modo como os seres humanos administram as finalidades) para a geração de decisões medíocres, verdadeiramente sem sentido.

*Erros radicais e decisões absurdas* aborda um tema recorrente da administração: tomar decisões está na essência do trabalho gerencial. E traz à baila uma discussão sobre o absurdo das decisões, presente de maneira tão clara no cotidiano administrativo. Certamente essa reflexão *a posteriori* pode servir de exemplo de

como *não fazer*. Ou de lição, caso tenha sido cometido o erro.

Morel segue a trilha inaugurada há algumas décadas por pesquisadores e observadores do mundo corporativo interessados em ir além das aparências. Por trás de fachadas bem comportadas, muitas empresas são palcos turbulentos, cheios de personagens irracionais e eventos caóticos. Após a leitura, permanecerá certamente com o leitor a sensação de ter dado mais um passo para o entendimento desses estranhos aparatos presentes em quase todos os momentos de nossas vidas: as organizações.

---

Allan Claudius Queiroz Barbosa

Prof. do Departamento de Administração e do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da UFMG  
E-mail: allan@ufmg.br

“*Ao provocar uma discussão sobre as decisões absurdas e recorrentes, o autor questiona o ambiente supostamente racional do cotidiano administrativo, com suas políticas de ‘erro zero’ e ‘qualidade total’.*”

## Desafios da universidade

Duas obras discutem o papel e os dilemas da universidade em um período em que a educação é vista como um dos principais motores do crescimento econômico e social. A tese, nas duas obras, é a de que a universidade está em crise, tanto em seu papel social quanto no econômico.

por **Tatiana Tinoco** FGV-EAESP



**A universidade e a vida atual: Felini não via filmes**  
Renato Janine Ribeiro  
Campus



**Does education matter? Myths about education and economic growth**  
Alison Wolf  
Penguin Books

**A** educação é, sem dúvida, um dos temas mais debatidos da vida atual. Carro-chefe das campanhas políticas, especialmente nos anos 1990, ela é vista como uma questão estratégica em um contexto no qual o foco se desloca do processo produtivo para as pessoas e o que realmente importa é o conhecimento.

A crença de que a educação traz progresso econômico tem sua origem na teoria econômica, que a considera como o primeiro elo da cadeia por meio da qual o conhecimento é disseminado na economia, contribuindo para a acumulação de “capital humano”. Quanto mais alto esse capital, maior será a produtividade e, conseqüentemente, maior a possibilidade de inovação e bem-estar social.

Hoje não é mais possível discutir a escola ou a universidade de forma isolada, com suas questões internas, ou como uma mera oficina de preparação para o mercado. É preciso questionar seu papel mais amplo no processo de desenvolvimento econômico e social. É em torno desse princípio comum que Alison Wolf e Renato Janine Ribeiro desenvolvem suas idéias.

Alison Wolf questiona os elevados investimentos feitos pelos governos do Reino Unido na tentativa de aumentar o crescimento econômico. A autora não questiona, em nenhum momento, a validade da educação individual; ao contrário, mostra dados que comprovam que, em geral, os indivíduos com maior nível de educação recebem salários maiores do que aqueles de mesmo grupo e idade mas com menor nível de instrução.

A diferença de salário é explicada pelo fato de a educação ser um “bem posicional”. Não se trata de ter ou não determinados conhecimentos, mas de ter mais conhecimentos do que outras pessoas. Assim, afirma a autora, não há dúvidas de que, do ponto de vista individual, “ter as qualificações corretas, nos ramos corretos, das instituições corretas” é cada vez mais relevante.

Wolf não questiona se a educação básica dada às crianças deve ou não ser garantida pelo governo. Para ela, de fato, o governo deve arcar com esse investimento, que se comprovou eficaz em termos de ganhos econômicos. Trata-se de questionar os gastos exorbitantes em educação superior.

A expansão da educação, afirma a autora, deixou de ter um motivo externo e passou a ser um fim em si mesmo. Treinamentos, qualificações e vagas nas universidades são tratados como inquestionavelmente desejáveis. Porém, os governos que investem nessa multibilionária indústria da educação desejam apenas o crescimento econômico, um crescimento que, segundo Wolf, não acontece.

Apesar de tratarem de contextos muito diferentes – Reino Unido e Brasil –, os livros de Alison Wolf e Renato Janine Ribeiro têm pelo menos um ponto em comum: a crítica à massificação da educação, decorrente de políticas públicas que privilegiam aspectos econômicos e deixam de lado sua função social. Os dois autores parecem concordar que, quando se acredita na fórmula “mais educação = maior crescimento” e quando o acesso à universidade é massificado, passa-se a dar prioridade para variáveis quantitativas, em detrimento de questões qualitativas.

É contraditório pretender expandir a educação para um número cada vez maior de indivíduos tendo, para tanto, soma similar de recursos. A equação só pode ser resolvida pela perda de qualidade. Nenhum dos dois autores questiona o direito que as pessoas têm de chegar à universidade e obter um diploma; porém, o ingresso de todos na universidade não deve ser uma obrigação, menos ainda uma obrigação do Estado.

O foco principal de Janine Ribeiro é o papel social da universidade. Ele parte do princípio de que é necessário escutar o que a sociedade diz e quer. Segundo o autor, isso depende da criação de uma relação mais estreita com o mundo externo por parte de pesquisadores, que,

talvez, estejam demasiadamente reclusos em seus castelos de vidro.

Janine Ribeiro afirma que nunca, na história, houve tanta demanda social por saber científico, mas que a universidade faz pouco para discutir essa demanda, reagindo às solicitações do mercado ou da mídia. Para ele, o papel da universidade deveria ser mais ativo. Ela deveria desenvolver uma nova forma de comunicação com o meio exterior, sintonizando-se com a pauta de assuntos de maior impacto para a sociedade.

O que os dois autores mostram é que a universidade vive uma crise paradoxal. Ao privilegiar o mercado, não consegue gerar o grau de crescimento econômico que se esperava; e, ao privilegiar a esfera social, não consegue atender à demanda por pesquisas que gerem impacto fora dos limites da própria academia.

---

Tatiana Tinoco

Mestranda em Administração de Empresas pela FGV-EAESP

E-mail: tatianat@fgvsp.br

*“A universidade precisa desenvolver uma nova forma de comunicação com o meio exterior, sintonizando-se à pauta de assuntos de maior impacto para a sociedade.”*