

100 ANOS DE GESTÃO MODERNA

1900-1920	<u>A gestão científica</u>
1920-1950	<u>O triunfo da organização</u>
1950-1960	<u>A chegada do pai da gestão</u>
1960-1973	<u>A obsessão do planeamento</u>
1973-1980	<u>Japão inova com qualidade</u>
1980-1993	<u>Da excelência à reengenharia</u>
1993-1998	<u>De Detroit a Silicon Valley</u>

1900-
1920

A gestão científica

Taylor inventa a organização científica do trabalho. Inspira Henry Ford e influencia todo o século. Mary Parker Follett prega doutrinas mais humanistas. Mas poucos lhe dão crédito

Progressos formidáveis! Em 1908, ano de lançamento do modelo T da Ford, a montagem do automóvel demorava doze horas e vinte minutos. Na década de 20, uma hora e vinte minutos bastava. Produto de massa e barato, o modelo vendeu 15 milhões de unidades.

Como se conseguiu esta melhoria? Henry Ford, o fundador da empresa, não estava a brincar quando fez este cálculo estranho: das 7882 operações em que se decompõe a montagem do Ford T, 949 tarefas exigem pessoas robustas e 3338 homens com uma força física normal. O resto? Ao alcance de «mulheres ou crianças grandes». 2637 operações podem ser efectuadas por deficientes sem uma perna, 715 por pessoas sem um braço, 670 por deficientes sem ambas as pernas, 10 por cegos, 2 por pessoas amputadas dos dois braços.

O pioneiro da indústria automóvel quis provar que é possível especializar as tarefas e decompor o trabalho em gestos elementares, racionalizando a produção e aumentando o rendimento. Foi o que ele fez: o operário deixou de girar em torno do automóvel que estava a ser montado. Foi a cadeia que passou a desfilar face ao posto de trabalho. Basta, em seguida, cadenciar os movimentos e padronizar o todo — os veículos devem ser idênticos «como dois alfinetes saídos de uma fábrica de alfinetes».

Henry Ford foi um precursor, mas retira a sua inspiração de Frederick Winslow Taylor, um apaixonado do estudo do trabalho humano e grande maníaco do cronómetro.

Em 1911 Taylor, então engenheiro-chefe na Bethlehem Steel, inventa uma «organização científica do trabalho», que deve aumentar a produtividade reduzindo o «ócio» dos operários. Está convencido de que uma «cooperação amigável» entre o patrão e os trabalhadores para aumentar a mais-valia permitirá acelerar simultaneamente os benefícios de um e os ganhos do outro. Um objectivo muito afastado da imagem negativa que hoje rodeia o taylorismo.

Na prática, a realidade foi menos lírica. Muitos empresários aproveitarão num só

sentido uma doutrina que desemboca com frequência na desumanização das tarefas. Mas isso não impedirá o sistema Taylor de invadir o planeta.

A exaltação da produtividade e do rigor arrastou, nesta época, uma certa cegueira. Nasceram os grandes preceitos da organização. A utopia, por assim dizer, da gestão de homens chave na mão. Em 1913, Harrington Emerson enuncia os «12 princípios da eficácia». Três anos depois, o francês Henri Fayol identifica 14, que apresenta na sua obra *Administration Industrielle et Générale* (v. caixa «Produzir mais é a prioridade»): «autoridade, disciplina, obediência, hierarquia», mas também «bondade, equidade, boa vontade face aos operários», porque o autor retirou lições da sua experiência como director das minas de Commentry. Taylor e Fayol complementam-se, apesar de divergirem em pontos essenciais como a unidade de comando, da qual Fayol não abdica.

É preciso, todavia, salientar que, neste mesmo período, foi lançada uma pedra por uma mão feminina no mar da organização científica do trabalho de Taylor. Sem, aliás, provocar qualquer onda. A norte-americana Mary Parker Follett argumenta, contra o pensamento de Fayol, que o interesse do indivíduo não pode desaparecer perante o do grupo. E defende também a lógica da responsabilidade face à da obediência. Ideias que voltarão a surgir mais tarde neste século. Muito depois, efectivamente, virá o modo de gestão participativa, da teoria Z de Ouchi (1983), do «gestor-minuto» de Blanchard e Johnson (1984), um gestor que não perde tempo em demonstrações de poder. Mas, para já, qualquer contestação da autoridade assente numa pirâmide parece suspeita. Uns concebem, os outros executam, e ponto final. Neste início de século e nos primórdios da gestão passa-se bem sem as ideias loucas de Miss Follett.

Produzir mais é a prioridade

1911. *The Principles of Scientific Management* é um verdadeiro manifesto revolucionário sobre o redesenho dos processos, visando aumentos espectaculares da produtividade. Com ele Taylor lançou os fundamentos da gestão científica, hoje encarada com desprezo mas cujo legado está vivo em muitas empresas.

1916. Em *Administration Industrielle et Générale*, o francês Henri Fayol identificou as áreas funcionais de uma empresa e diferenciou a gestão, colocando-a no centro da organização: «Gerir é prever e planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.» Esta definição foi largamente usada durante todo o século.

Datas que fizeram história

1901. J. P. Morgan intermedeia a venda de participações da Andrew Carnegie a um novo grupo, a US Steel. O negócio criou a primeira empresa a valer 1000 milhões de dólares.

1913. A fabricante francesa de automóveis Renault torna-se a primeira exportadora mundial. A firma conta com 4000 empregados e produz uma dezena de modelos.

1914. Começa a Grande Guerra, durante a qual 10 milhões de pessoas perderão a vida. As fábricas de armamento organizam-se para conseguir o máximo da produção.



1920-1950 O triunfo da organização

Procura-se sempre mais eficácia. A General Motors suplanta a Ford com modelos adaptados a cada segmento. Fala-se de marketing e de relações humanas. Mas o taylorismo ainda impera

Depois de restabelecer a paz, não era altura de baixar os braços. Para endireitar a Europa aumentem-se as cadências! A produtividade cresce, tal como o descontentamento, porque os salários não acompanham. As grandes empresas

automóveis — Renault, Citroën, Peugeot — cultivam o fordismo. Cadeias de produção arrancam na aeronáutica, indústria ferroviária, construção eléctrica, sector alimentar. Em 1926, Paris recebe o congresso internacional da Organização Científica do Trabalho.

Os Estados Unidos já passaram, entretanto, por esta etapa. A Du Pont destronou a Ford do pódio das empresas modernas. Pela primeira vez, de facto, as funções da sede são separadas dos departamentos: a direcção fixa os objectivos, coordena, serve de árbitro; as unidades possuem a responsabilidade operacional e gozam de uma vasta autonomia. Levada pelo turbilhão da Du Pont, a General Motors é reestruturada pelo seu patrão, Alfred Sloan, com o mesmo esquema: 95% das decisões pertencem aos directores de divisões.

Mas, para o consumidor, a grande revolução está no marketing. Sloan observa o fosso existente entre uma sociedade com gostos diversificados e um produto de massa e apanha Henry Ford pela culatra: segmenta o mercado e propõe um modelo para cada um «de acordo com os seus meios e necessidades». O fabrico, a distribuição, os preços, a publicidade adaptam-se a esta estratégia virada para o cliente, que vai lançar fora de moda o carro de uniforme preto. Sloan vence jogando com a procura, enquanto Ford liderava uma política da oferta. Constata-se mais tarde que o automóvel é o berço das grandes inovações de gestão do século, de uma certa forma, a mãe de todas as indústrias — até chegar a informática, com a sua nova visão do mundo.

No início dos anos 30, o processo de produção no seu todo começa a ser contestado. A cadeia favorece a produtividade, mas não é flexível, e, sobretudo, ignora o homem. É a constatação durante um «blues industrial», uma espécie de peso que abate cada vez mais o operário. Elton Mayo, psicólogo, professor em Harvard, conduziu nos ateliers Hawthorne da Western Electric de Chicago uma série de experiências científicas que o levaram a esta conclusão: o simples facto de se interessar por eles dá aos trabalhadores motivação. À lógica dos custos e da eficácia opõe, por isso, a «lógica do sentimento». A corrente das relações humanas tem aqui a sua fonte, ilustrada por Thomas Watson na IBM, Robert Wood na Sears Roebuck e outros. Por arrastamento virão as teorias de Kurt Lewin, Abraham Maslow, Chris Argyris, Douglas McGregor... mas Taylor sobrevive! Durante a II Guerra Mundial, quando é imperioso produzir rapidamente armas ou veículos, o taylorismo ainda é o sistema triunfador, por exemplo com os liberty ships.

Os liberty ships são navios cargueiros fabricados em cadeia a partir de 1942 (um navio cada 15 horas) e que irão garantir, nomeadamente, a logística do desembarque da Normandia. Graças a eles, a operação do dia D não vai apenas derrubar o Reich, mas demonstrar também aos europeus, siderados, a superioridade da organização americana. A vitória de 1945 assinala o triunfo da gestão tal como é concebida para além do Atlântico e o início de um grande fascínio na nossa margem. Os diplomas MBA (Master in Business Administration), obtidos nos Estados Unidos, fazem sonhar os jovens ambiciosos. Os patrões mais de vanguarda viram-se para o consultor de gestão McKinsey, a nata do seu sector. E a sociedade de consumo nasce, favorecida pelos princípios de organização de há 30 anos.

Do autodesenvolvimento de Dale Carnegie à burocracia de Weber

1923. *My Life and Work* foi publicado por Henry Ford aos 60 anos. A obra é dominada pela biografia do autor em detrimento da sua filosofia de negócios

Datas que fizeram história

1929. 19 de Outubro, segunda-feira negra. Dá-se o crash na Bolsa de Nova Iorque, que arrastará as bolsas e as economias de todo o mundo. É a

— «reduzir o preço, estender as operações e melhorar o produto».

1937. Vendeu bacon, sabão, banha e automóveis. **Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas** é o seu mais conhecido livro (15 milhões de cópias). O seu nome é Dale Carnegie, o pai dos guias de autodesenvolvimento.

1938. O trabalho de Chester Barnard foi injustamente votado ao esquecimento. Mas, **The Functions of the Executive** deu uma dimensão moral ao mundo do trabalho expressa quando, por exemplo, advoga a comunicação.

1941. Uma colecção de 12 palestras de Mary Parker Follett, **Dynamic Administration**, foi publicada oito anos após a sua morte. Como observa Rosabeth Moss Kanter, com ela aprendemos que «as relações são importantes».

1947. Max Weber, em **The Theory of Social and Economic Organization**, argumenta que a forma mais eficiente de organização assemelha-se a uma máquina: com regras, controlo e hierarquia rígidos e movida pela burocracia.

Grande Depressão.

1936. Sit down strike na General Motors abre uma nova era do sindicalismo. A 18 de Julho começa a Guerra Civil em Espanha.

1939. 1 de Setembro. Hitler invade a Polónia, provocando a II Guerra Mundial, que termina em 1945.

1941. A 1 de Julho a NBC e a CBS inauguram as emissões televisivas comerciais.

1945. John Mauchly e J. Presper Eckert apresentam o ENIAC, o primeiro computador electrónico.

1947. Lança-se o plano Marshall para ajudar a reconstrução europeia.



1950-1960 A chegada do pai da gestão

Na maior parte dos países europeus, o Estado assume o controlo. As empresas administram-se, mais do que se gerem. Vem então a América com uma nova voz: Peter Drucker, o pai da gestão

A França, como o Reino Unido, arregaçaram as mangas. Constroem carros, barragens, produzem aço... E adivinhe-se quem aparece com uma caixa de ferramentas? O imortal Taylor, falecido há mais de 30 anos. Os mestres-de-obras têm novamente um cronómetro em punho, um escritório com os tempos elementares instala-se, bem como uma comissão para a produtividade. A viagem à Meca da gestão tornou-se quase obrigatória: de acordo com o Plano Marshall de auxílio à Europa, milhares de patrões vão para os Estados Unidos absorver um savoir-faire que trazem em peças. Entre as suas descobertas, o TWI (training within industry) ensina aos controladores a formação dos operários: instrução, relações de trabalho, simplificação das tarefas, segurança. Os chefes de pessoal, muitas vezes antigos militares, encarregam-se de organizar tudo no terreno. Estas «missões de produtividade» na América são também uma oportunidade de imergir numa cultura feita de pesquisa, de venda, de controlo de gestão, e que se ensina em estágios interempresas, à semelhança do que faz a American Management Association.

Todavia, o tecido industrial europeu absorve lentamente: foram precisos 20 anos para que começasse a integrar as estruturas de divisões da Du Pont e General Motors. Na verdade, é a esfera privada que o modelo americano invade primeiro, nomeadamente algumas famílias abastadas, cujo lar conta agora com um living-room e frigoríficos e máquinas de um branco clínico. Este é um escalão avançado na cozinha funcional que evita passeios inúteis à dona de casa. Nos anos 50, esta cozinha-laboratório vende-se com um argumento que, hoje, daria que pensar: foi concebida, diz o reclamo, «como um posto de trabalho na fábrica»! Frederick Taylor feito fada do lar...

Outro grande guru, este sem rosto, apoderou-se da França e outros países depois da libertação. Trata do carvão, gás, electricidade, aeronáutica, transportes e bancos. Com o pretexto de evitar desperdícios, começou por orientar o esforço nacional, partilhar a penúria, distribuir recursos. O Estado, eis o seu nome, enquadra tudo nas suas tecno-estruturas. E vai marcar uma época. Mais do que gerir empresas, quer-se administrá-las. No entanto, foi no início deste período que chegou da América uma lição diferente. É assinada por Peter Drucker e intitula-se *The Practice of Management*. O seu autor, hoje com 89 anos, refere-o sem falsa modéstia: «Este livro permitiu às pessoas aprenderem a dirigir, algo que raros génios eram capazes de fazer até então e que não se conseguia reproduzir. Pus-me ao trabalho e fiz disso uma disciplina.» A partir de então, todos os gurus do planeta encontrarão a sua inspiração neste consultor instalado na Califórnia. Muitos dos seus conceitos são hoje clássicos, como a gestão por objectivos, que só será difundida 10 anos depois. É o fruto de observações aprofundadas conduzidas em múltiplas empresas americanas, nomeadamente na General Motors e General Electric: fixam-se objectivos específicos às pessoas, que devem prestar contas do seu desempenho no fim de um período. Mesmo princípio ao nível dos departamentos, divisões, etc. A gestão por objectivos, explica Drucker, «garante o rendimento, transformando necessidades objectivas em ambições pessoais. Esta é a verdadeira liberdade. Uma liberdade com lei». O que foi inventado depois disto?

Uma década de grandes clássicos, marcada pela escola de relações humanas

1954. *Motivation and Personality*, do psicólogo behaviourista Abraham Maslow, é um livro conhecido por uma contribuição fundamental para a compreensão da natureza e psicologia humana no seio das organizações (embora não se reduza a essa utilidade), a hierarquia das necessidades, conceito que Maslow lançou em 1943. Segundo ele, há uma escala ascendente de necessidades que devem ser satisfeitas, sob pena de as pessoas não se motivarem.

1954. «O management será a instituição básica e dominante talvez enquanto durar a civilização ocidental», prevê Peter Drucker em *The Practice of Management*. Esta obra é um marco fundamental na história da gestão, não só pelas ideias que fornece como também pelo papel central no século xx que atribui à disciplina. Numa das frases mais memoráveis e citadas da literatura desta área, Drucker clarifica: «Há só uma definição válida do objectivo de um negócio: criar um cliente.»

1958. *Parkinson's Law* está para os anos 50 como Dilbert está para os anos 90. Segundo o seu autor, Northcote Parkinson, «o trabalho estica até preencher o tempo disponível para a sua execução». A sequela desta famosa lei é *The Law and the Profits* (1960), que lançou a segunda lei de Parkinson: «Os gastos sobem para irem ao encontro das receitas.»

1959. Frederick Herzberg e os co-autores de *The Motivation to Work* perguntaram a 203 engenheiros e contabilistas o que lhes agradava e desagradava no seu trabalho. Do inquérito nasceu a famosa distinção entre factores higiénicos e motivacionais, provando que os factores que nos dão satisfação não são necessariamente iguais aos que conduzem à insatisfação.

1960. *The Human Side of Enterprise* é outro dos clássicos da escola de relações humanas dos anos 50. Douglas McGregor apresenta duas descrições do pensamento dos gestores: a teoria X (os trabalhadores são, por natureza, preguiçosos) e a teoria Y, no outro extremo, baseada na premissa de que as pessoas querem e precisam de trabalhar.

Datas que fizeram história

1950. Frank X. McNamara apresenta o Diner's Club, o primeiro cartão de crédito. Nasce a era do dinheiro de plástico.

1955. Ray Croc funda a McDonald's. A IBM instala o seu primeiro mainframe, o 702, na sede da gigante química Monsanto.

1957. Assina-se o Tratado de Roma, que cria o Mercado Comum Europeu.

1959. A Mattel dá a luz a Barbie, uma boneca condenada a ser clonada aos milhões.

1960. Kennedy entra para a Casa Branca. Começam os anos Golden Sixtie.

Movimento pelas relações humanas

Surge como reacção e contraponto ao mecanicismo que imperava nas empresas. Não há um só nome que se imponha, mas, no conjunto, eles fizeram uma revolução

Por: **Isabel Canha**

A elevação das pessoas a uma preocupação fundamental dos gestores é um desenvolvimento na história da gestão a que é impossível associar um só nome. Considera-se que tudo começou com os Hawthorne Studies, pesquisa empreendida entre 1927 e 1932 na fábrica da Western Electric em Hawthorne, Chicago. Estudando as atitudes e comportamentos dos seus trabalhadores, descobriu-se o «efeito Hawthorne», segundo o qual a produção melhora quando os trabalhadores acreditam que os gestores se preocupam com o seu bem-estar. O mais apaixonado defensor destes estudos era o australiano Elton Mayo (1880-1949), que defendia que a auto-estima é vital para o bom desempenho. Mayo alertou para a necessidade de canais de comunicação entre os trabalhadores e a gestão para que os indivíduos e os grupos se identifiquem com os objectivos da empresa.

O pleno potencial destes estudos só viria, no entanto, a ser aproveitado nos anos 50, quando surgiu nos Estados Unidos um grupo de pensadores — mais tarde chamado escola de relações humanas — cujas figuras centrais são Douglas McGregor, Abraham Maslow e Frederick Herzberg, que viriam a influenciar nomes como Ed Schein, Chris Argyris e Warren Bennis.

Ao psicólogo social Douglas MacGregor (1906-1964) deve-se uma das maiores contribuições para o estudo dos factores de motivação, a teoria X e Y. A teoria X defende que os trabalhadores são por natureza preguiçosos, necessitando por isso de ser supervisionados e motivados. Para eles, o trabalho é um mal necessário. A teoria Y, por oposição, advoga que as pessoas querem e precisam de trabalhar. Quando morreu, em 1964, MacGregor trabalhava na formulação da teoria Z, que visava fazer o encontro entre as aspirações individuais e da empresa.

Simultaneamente Abraham Maslow trabalhava na pirâmide da hierarquia das necessidades, que tem como base as fisiológicas (abrigo, alimentação, calor) e como cume as de auto-realização. Assim que uma necessidade está satisfeita, ela deixa imediatamente de ser um motivador.

O psicólogo clínico Frederick Herzberg (n.1923) identificou depois os factores higiénicos ou de manutenção, como as necessidades económicas básicas, por oposição aos factores motivacionais, dirigidos a aspirações mais profundas. Bons factores higiénicos são necessários, mas não suficientes, para motivar as pessoas.

O trabalho de Warren Bennis, um dos protegidos de MacGregor, cobre uma vasta gama de áreas. Aquele que definiu a diferença entre líderes e gestores e se tornou a eminência parda da liderança contemporânea, aconselhando quatro presidentes dos Estados Unidos, na década de 50 estudava a dinâmica de grupo.

Subjacente ao trabalho de Chris Argyris está também o desejo de desenvolver e apoiar as pessoas no seio das organizações. A sua premissa? Se as organizações encorajarem os indivíduos a alcançarem o seu pleno potencial, isso será mutuamente benéfico. Esta crença é considerada a origem do conceito de learning organization (organização em constante aprendizagem), que viria a ser popularizado por Peter Senge, em 1990, com o livro *The Fifth Discipline*.



1960-1973 A Obsessão do Planeamento

Todos queriam ver o futuro em primeiro lugar. As empresas contratam consultores e jovens quadros. Os departamentos de planeamento crescem. Mas nem por isso os erros estratégicos são evitados

Os anos de trabalho deram o gosto do consumo aos europeus. Uma longa orgia do crescimento que o economista francês Jean Fourastié vai imortalizar com a expressão «trente glorieuses» (30 gloriosos). Bem-vindo ao primeiro hipermercado Carrefour, ao primado do marketing e vendas e à formação de batalhões de vendedores persistentes e combativos.

Quanto às armas, ainda bem que existe o electronic data processing machine, que um linguista da Sorbonne sugeriu chamar «computador de elementos complexos». Este engenho já está em muitas empresas, entre elas as pioneiras dos estudos de mercado, sondagens de opinião e pesquisas operacionais: a Rand Corporation e a Gallup, dos Estados Unidos.

Com a entrada em vigor da Comunidade Económica Europeia e a abertura das fronteiras anuncia-se uma concorrência feroz. Em 1969, uma OPA falhada da BSN sobre uma vidreira francesa, a Saint-Gobain, mostra bem que não há jogos a feijões. Por isso, a matéria cinzenta ferve sobre a arte de pilotar empresas. «No mundo inteiro», diz Peter Drucker, «a gestão tornou-se a nova função social.» Big is beautiful: quanto maior, melhor. Os pesados aparelhos de gestão financeira servem para elaborar estratégias, grandes grupos adoptam o MIS (management information system) e a petrolífera Shell adopta mesmo uma unified planning machinery. É uma época gloriosa, marcada pelo primado da quantificação.

Por necessidade ou mimetismo, o planeamento infiltra-se em todas as organizações, que lutam entre si para seguirem as subtilezas do pensamento teórico. Chegam então, em ondas sucessivas, o planeamento de empresa, o planeamento estratégico, a gestão estratégica, a prospectiva estratégica, recebidos de cada vez como uma nova aplicação de tinta fresca: uma camada para os «constrangimentos externos», uma segunda para as «estruturas internas», uma terceira para dar um tom de «antecipação». Os gurus estão em alta! Produtores férteis de modelos e matrizes de decisão, os americanos afogam as business schools com as suas ferramentas de análise. Veja-se, por exemplo, a famosa curva da experiência do BCG (Boston Consulting Group), que demonstra matematicamente que cada vez que se duplica a produção descem os custos unitários do produto em 20% a 30%. Os cépticos dizem que esta lei é desmentida pela inovação, algo que a Ford aprendeu à sua custa nos anos 30...

O mesmo BCG propõe uma matriz de portfolios de actividades (v. ilustração à esquerda) que pretende orientar opções estratégicas de investimento ou abandono de negócios. Visão demasiado simplista, respondem concorrentes como a McKinsey ou Arthur D. Little, que propoem outras matrizes. A gestão torna-se um campo de batalha para eixos, setas e coordenadas. Dotados de conselheiros tão sábios, os líderes de empresas largam os seus «cães» (sectores a abandonar na matriz BCG). Outros descobrem que lhes faltam «estrelas» (produtos líderes com crescimento rápido).

Uma coisa é certa: as empresas ficam repletas de jovens altamente qualificados, pagos a peso de ouro. Rodeados de sábios, que papel caberá, então, ao gestor de topo? A «grelha da liderança», dos americanos Blake e Mouton, dá algumas respostas. Já para não falar da gestão por objectivos, lançada por Peter Drucker.

Mas já se sente que o vento está a mudar — será Maio de 68? É o fim do «grande

repasto», protagonizado pelo realizador Marco Ferreri (La grande bouffe). Peter Drucker (quem mais?) é, mais uma vez, profético: «Uma grande organização é mais eficaz pela sua massa do que pela sua agilidade. As pulgas conseguem saltar várias vezes o seu tamanho; os elefantes não», refere na obra magistral *The Age of Discontinuity*, onde profetizou a chegada da sociedade do conhecimento. Os paquidermes que se cuidem era, no fundo, a mensagem de Drucker. Só que os paquidermes estavam demasiado ocupados com o planeamento para o escutar.

A importância da visão estratégica, do marketing e dos valores

1962. *Innovation in Marketing*, de Ted Levitt, seguiu-se ao seu artigo «Marketing myopia», publicado em 1960 na *Harvard Business Review*. Foi o alerta para a necessidade de passar da óptica do produto para a óptica do cliente. De que serve fabricar aquilo que o consumidor não quer?

1962. *Strategy and Structure* foi o resultado da análise realizada por Alfred Chandler às maiores companhias americanas entre 1850 e 1920. À pergunta «O que é que nasce primeiro, a estrutura ou a estratégia?», Chandler respondeu que, quando não é a estratégia que origina a estrutura, o resultado é a ineficiência.

1963. *A Company and its Beliefs*, de Thomas Watson, Jr., foi publicado no mesmo ano do livro de Sloan *My Years with General Motors*, mas não podia ser mais diferente. Enquanto Sloan relegava as pessoas para segundo plano, Thomas Watson, Jr., destacava o seu potencial; enquanto Sloan elogiava sistemas e estruturas, Watson falava de valores. Era o enaltecimento das virtudes duma cultura empresarial forte, a da IBM.

1963. *Em My Years with General Motors* Alfred P. Sloan explica como fez a segmentação de produtos na General Motors oferecendo variedade ao cliente.

1965. *Corporate Strategy*, de Igor Ansoff, desenvolve conceitos e procedimentos que ajudam o gestor a tomar decisões estratégicas. Pela primeira vez fala-se em estratégia de negócio, sinergia e competências.
1967. *Marketing Management*, de Philip Kotler, é a verdadeira bíblia do marketing como disciplina..

1969. *The Age of Discontinuity*, de Peter Drucker, debruça-se sobre as descontinuidades da explosão de novas tecnologias, globalização, realidades sociopolíticas e educação de massas. É a antecipação da sociedade do saber.

1970. *Up the Organization*, de Robert Townsend, foi o livro de humor que marcou a década de 70. Pregou as virtudes da gestão participativa e do empowerment. A brincar o autor escreveu coisas sérias.

Datas que fizeram história

1960. Cria-se a EFTA. Portugal adere ao Fundo Monetário Internacional e ao Banco Mundial.

1961. A guerra fria sobe ao rubro, levando à construção do muro de Berlim, que dividiu a Alemanha em duas.

1962. Os Beatles editam o seu primeiro disco.

1963. J. F. Kennedy é assassinado em Dallas.

1964. Rebenta a guerra no Vietname.

1967. No Médio Oriente trava-se a tristemente célebre Guerra dos Seis Dias.

1968. As greves e os movimentos estudantis agitam a Europa.

1969. O homem pisa, pela primeira vez, a Lua. Realiza-se o famoso Festival de Woodstock

1972. A Polaroid revoluciona a fotografia.

Dois reis para o trono do marketing

Theodore Levitt e Philip Kotler assinam nesta época obras cimeiras que promoveram o marketing a um corpo de conhecimentos digno de ser autonomizado

Por: **Isabel Canha**

O período compreendido entre o final da II Guerra Mundial e o final dos anos 60 foi de crescimento e confiança. Desde 1950 que os americanos passaram a contar na carteira com um amigo de que nunca mais se afastariam, o cartão de crédito. A empresa Procter & Gamble começava a apostar nas suas marcas, confiando-as a gestores de produto, e, graças ao desenvolvimento da televisão comercial, a publicidade passou a entrar pelas casas dentro. Fazem-se estudos de mercado, formam-se forças de venda, disputam-se

clientes.

Não é por acaso que duas das grandes obras do marketing surgem nesta altura: *Innovation in Marketing*, de Theodore Levitt (1962), e *Marketing Management*, de Philip Kotler (1967), considerado o pai do marketing. Mas Levitt, alemão que encontrou refúgio do regime nazi nos Estados Unidos, também merece sê-lo. Gary Hamel, no comentário ao livro de Stuart Crainer *The Ultimate Business Library*, confirma: «Se Ted Levitt não tivesse feito mais nada na sua carreira — e fez muito —, teria justificado a sua vinda ao mundo com o artigo «Marketing myopia» (Julho/Agosto de 1960, *Harvard Business Review*, 500 mil reprints vendidos). Aí, Levitt alerta que o crescimento da empresa não deve considerar-se nunca como garantido. «O crescimento não é uma questão de estar numa dada indústria, mas de ser suficientemente perspicaz para perceber onde se irá registar o crescimento futuro.» Para isso, os gestores devem definir o seu negócio de uma forma ampla e evitar ficarem limitados pelos seus produtos (comboios, cinema), perdendo de vista os benefícios fundamentais que os clientes procuram (transporte, entretenimento).

Numa altura em que as empresas eram orientadas para o produto (*product orientation*) e acreditavam que baixos custos fabris eram garantia de sucesso (desde Taylor), Levitt, muito à frente do seu tempo, defendia que «a preocupação central das empresas deveria ser a satisfação dos clientes (*customer orientation*)».

Fez também a distinção entre vendas e marketing: as vendas não se preocupam com os valores subjacentes à troca e com o processo de negócio na sua globalidade, como «um esforço integrado para descobrir, criar e satisfazer as necessidades do cliente».

Kotler, para quem o marketing é a essência do negócio, não podia concordar mais. «As boas empresas vão ao encontro das necessidades; as ótimas empresas criam mercados», escreve. «A liderança pelo marketing conquista-se pela imaginação de novos produtos, serviços, estilos de vida e formas de aumentar os padrões de vida».

O seu trabalho foi sobretudo de sistematização e evangelização. Graças a ele, o marketing tornou-se uma disciplina com um corpo de conhecimentos autónomo. A ele se deve a divulgação de conceitos como marketing mix, segmentação e ciclo de vida do produto. Mas seria injusto esquecer o seu pioneirismo ao cunhar termos com demarketing (a ideia de que o marketing também serve para dissuadir os clientes de quererem um produto ou serviço) ou marketing social (o recurso ao marketing para disseminar ideias socialmente úteis). Mas há quem sentencie que o maior dos feitos de Kotler foi ter promovido tão bem o marketing. E é isso que faz dele o rei. Mas Levitt também ajudou a empurrar o marketing para o centro da vida empresarial.



1973-1980 Japão inova com qualidade

O Japão afastou o seu estatuto de imitador a baixo custo para se impor pela qualidade. Kaizen, kanban, just-in-time, círculos de qualidade — há material para uma obsessão duradoura do Ocidente

Estes anos são de lavagem ao cérebro. Um elefante humilhado pelas pulgas, a América evacua do Vietname em Março de 1973. Em Outubro, um primeiro choque petrolífero abala as economias desenvolvidas. Para que serve ser grande e forte? É uma boa pergunta. As inovações vêm de todo o lado no exterior (o microprocessador em 1971, a

fibra óptica em 1972, o scanner em 1973, etc.) e dão a supremacia a tudo o que é pequeno, ágil, interactivo. A IBM, ou Big Blue, perderá com a sua arrogância, enquanto miúdos como a Apple, Microsoft ou Intel preparam nas garagens de casa uma nova revolução industrial. Quem imaginaria que alguns deles seriam um dia atacados — não é, Bill Gates? — por abuso de posição dominante!

Nas empresas, é a época em que os mais lúcidos tentam aligeirar as estruturas com métodos participativos como o OBZ (orçamento de base zero): a organização desmonta as peças do seu próprio puzzle, ordena-as por utilidade decrescente e indica os elementos que considera supérfluos. Não é fácil. O rigor dos tempos exigirá mais tarde sacrifícios de outra amplitude.

Mas como faz a Suécia, que parece conciliar tudo — participação do pessoal, garantia de emprego, qualidade de vida no trabalho e resultados? Como faz a Jugoslávia, modelo por instantes (sim, é verdade!)? E, sobretudo, como faz o Japão, que inova depois de tantas cópias? Durante 15 anos, exercerá sobre a Europa um verdadeiro fascínio: eis um país destruído pelo fogo nuclear, penalizado durante muito tempo pela imagem negativa dos seus produtos baratos e agora o centro da admiração do mundo ocidental. É preciso render-se à evidência, os japoneses aprenderam. E, paradoxalmente, foram dois norte-americanos — Edwards Deming e Joseph Juran — que lhes transmitiram este culto da qualidade, que não conseguiram vender aos seus compatriotas.

À chegada a Tóquio, em 1950, W. Edwards Deming tinha planeado uma cruzada baseada no método PDCA (plan, do, check, act): primeiro, planejar; segundo, realizar; terceiro, examinar os resultados; quarto, continuar ou corrigir. O passo da qualidade visto como uma viagem e não como um objectivo permitiu aos japoneses integrá-lo como melhoria contínua, que baptizaram kaizen.

Outras noções exóticas vieram na mesma leva, como o just-in-time (produção à medida das necessidades), associado aos diversos zeros (stocks, prazo, defeitos, etc.). O objectivo? Destruir a fábrica que produz avarias, acidentes, greves, desperdícios e poluição. O modelo é introduzido na Toyota pelo engenheiro Taiichi Ohno e as suas consequências são conhecidas: a produção em fluxos contínuos, o kanban (cartões que acompanham os produtos com as encomendas do cliente), o jidoka, ou auto-activação da produção (a linha pára em caso de anomalia).

Só que o que passou por colecção de receitas provém na realidade de um imperativo situado mais acima. O que impulsiona o sistema? A procura do cliente. E a expressão «qualidade total» significa que a empresa deve envolver-se na sua «totalidade». Caixas de sugestões ou círculos de qualidade são alguns dos truques que a Europa introduz sem perceber o que está por detrás. «Considerou-se que podiam, por si próprios, transformar as organizações. Mas não», diz o consultor Hervé Sérieyx. Se a pessoa que os implementa não os transforma ela própria, conseguem-se resultados piores que os de ontem.

De facto, muitos desses conceitos foram rapidamente flexibilizados, homogeneizados ou mesmo esquecidos. Os constrangimentos do funcionamento, muitas vezes caótico, da empresa ergueram um obstáculo à fluidez indispensável ao modelo. Pelo menos a moda nipónica (que durou até ao final dos anos 80) pôs os espíritos em movimento, preparando-os para a norma ISO 9000. Actualmente muitas empresas visam esta certificação, não tanto pela qualidade, mas mais com fins comerciais. Mania das aparências.

As cinco forças de Porter e a futurologia de Toffler

1973. The Nature of Managerial Work questiona a forma como os

Datas que fizeram história

gestores ocupam o tempo. Afastando-se das teorias de Fayol, Henry Mintzberg prova que os gestores se distraem com interrupções constantes e não usam o tempo nas tarefas mais importantes.

1978. Leadership, de James MacGregor Burns, traz uma nova definição de liderança e não hesita em acusar que a crise de liderança tem a sua origem na irresponsabilidade dos que ocupam o poder. O seu maior contributo foi a afirmação de que a responsabilidade da liderança tem de ser amplamente repartida.

1978. Organizational Learning de Chris Argyris e Donald Schon lança a semente da organização que aprende (learning organization), que atinge o auge em 1990 com *The Fifth Discipline*, de Peter Senge. Os autores defendem que o sucesso da empresa depende da sua capacidade de aprendizagem.

1980. Competitive Strategy é o primeiro livro de Michael Porter, onde o professor de Harvard sintetiza os cinco factores que determinam a competitividade e a rentabilidade das empresas.

1980. A Terceira Vaga é a obra em que Alvin Toffler se atreve a falar sobre a era pós-industrial. O futurologista lança o conceito de customização de massas, logo adoptado por vários pensadores e que já existe em algumas áreas.

1973. O primeiro choque petrolífero coloca as economias desenvolvidas em dificuldades. Seis anos depois, os preços dispararam de novo.

1976. O lançamento do Concorde permite ao homem comum quebrar a barreira do som.

1977. A Apple lança o primeiro computador pessoal, adiantando-se à IBM.

1978. Cria-se o Sistema Monetário Europeu, que reuniu as condições para a afirmação do ecu como moeda europeia.

1979. A Sony lança o walkman, iniciando-se na miniaturização.



1980 -1993 Da excelência à reengenharia

Pretende-se conduzir as empresas rumo à excelência. Mas muitas das citadas como modelo no best-seller de Peters e Waterman em breve se tornarão maus exemplos. A recessão traz a reengenharia

Boum! O segundo choque petrolífero, o da revolução iraniana, coloca tudo na estaca zero. Procura-se um farol, um ponto de referência. Nada. Uma única coisa é previsível: já não se consegue prever o futuro. Os especialistas da estratégia passam por um mau bocado, sem poder planear nem encaixar a gestão em matrizes.

O que não significa que os gurus tenham desaparecido. Fala-se muito da obra de Henry Mintzberg sobre as estruturas mentais dos gestores e como estes empregam o tempo. Ou da teoria das vantagens competitivas de Michael Porter. Este, professor em Harvard e consultor com honorários sumptuosos, inventou um vasto método de análise sectorial que abrange fornecedores, clientes, produtos de substituição, etc. — mas que esquece os aspectos financeiros e humanos da empresa. Chega para renovar as aulas dos professores, mas talvez não os fundamentos do pensamento de gestão.

Em suma, nenhuma carta de navegação sobrevive nestes tempos incertos. Por isso, mais do que a razão, o cálculo ou as previsões, a moda vira-se para a coragem, o entusiasmo, o empenho. Com uma ponta de ferocidade, os especialistas e os gestores que pertencem ao campo dos «racionalistas» troçam da tendência generalizada para o «pilotar à vista». Mas não convencem face ao fenómeno de edição que conquistou em 1982, de uma só leva, os estados-maiores das empresas e os campus universitários — Na Senda da Excelência, de Tom Peters e Bob Waterman, é um sucesso.

O que defendem estes dois consultores da McKinsey? Que as empresas «brilhantes nas coisas essenciais» tiveram quase sempre um líder capaz de instaurar uma cultura da excelência. Para demonstrá-lo, identificam oito características comuns: a participação da acção, o incentivo à inovação, o empenho dos gestores, a produtividade que nasce nos empregados, etc. Estes sinais de excelência foram encontrados em 43 empresas. São

nomes e nomes! O livro cita-os e vende milhões de exemplares.

Mas tudo foi em vão. No decorrer dos dois anos seguintes, dois terços das empresas citadas (Atari, Avon, IBM, People Express, Wang, etc.) sofreram ou desapareceram mesmo do mapa. O pódio era enganoso? Não é nada disso, respondem os autores, é a melhor prova de que a estabilidade não existe em lado nenhum. Os novos «excelentes» são os que conseguem mudar e melhorar sempre. Tom Peters consegue assim mais um best-seller, *A Gestão em Tempo de Mudança*, em que desenvolve 45 regras de conduta para os líderes.

É deles, de facto, que depende o futuro da organização. Em França, Hervé Sérieyx fala na Empresa do Terceiro Tipo (1984), e depois bate-se por um Desprezo Zero, enquanto um relatório famoso de Antoine Riboud, patrão da BSN, exige homens com carisma e capacidade de concertação: «Não desprezar», diz, «nem a aspiração a ser nem a aspiração de ter.» Deixe-se o lugar aos líderes de grande envergadura, aos Lee Iacocca (Chrysler), Jan Timmer (Philips), Percy Barnevik (ABB), Jack Welch (General Electric), entre outros. Em França, onde se confundem por vezes negócios e negociatas, adora-se... Bernard Tapie.

Os teóricos descobrem noções de gestão como o benchmarking (que renova, espreitando para o vizinho, a velha fórmula SWOT — forças-fraquezas-ameaças-oportunidades — ou os DAE (domínios de actividade estratégicos, ex-segmentos estratégicos dos anos 70), que não tardarão a ser derrubados pelos pólos de competência.

Estratégia, mudança e globalização na era da irracionalidade

1981. *The Art of Japanese Management*, de Richard Pascale e Anthony Athos, tem como núcleo central os sete «S», um auxiliar de memória acerca do que preocupa as organizações elaborado com Peters e Waterman.

1982. Em *In Search of Excellence*, Peters e Waterman identificam oito factores de excelência nas organizações: inclinação para a acção, proximidade do cliente, autonomia individual, aposta nas pessoas, criação de valores, manter-se no que domina, simplicidade formal e rigidez e flexibilidade.

1982. O «triângulo estratégico» (a própria empresa, o cliente e a concorrência) representa um dos conceitos centrais de *The Mind of the Strategist*, de Kenichi Ohmae.

1982. Edwards Deming, em *Out of The Crisis*, divulga os famosos 14 pontos que ilustram que, para Deming, a qualidade era um modo de vida, o significado da vida industrial e, em particular, o significado da gestão.

1983. Em *The Change Masters*, Rosabeth Moss Kanter coloca o acento tónico da mudança na inovação e nas pessoas e identifica as capacidades requeridas para gerir eficazmente num ambiente propício à inovação.

1984. Meredith Belbin, autor de *Management Teams*, descobriu que certas combinações de tipos de personalidades têm mais probabilidades de vencer do que outras, permitindo, assim, prever o sucesso ou insucesso das equipas.

1985. *Leaders — The Strategies for Taking Charge*, de Warren Bennis e Burt Nanus, segue a fórmula convencional, através da qual se procura as lições de pessoas bem sucedidas. A originalidade está nas escolhas, que reúne nomes como Neil Armstrong ou Ray Croc.

1985. Inventor do termo «cultura empresarial», Edgar H. Schein, em *Organizational Culture and Leadership*, define a cultura como um padrão de assunções básicas de um grupo, à medida que aprende a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

Datas que fizeram história

1980. Ted Turner lança a CNN que 11 anos depois ficará célebre pela cobertura da Guerra do Golfo.

1981. A IBM lança o seu primeiro PC.

1987. Novo crash em Wall Street assola as bolsas mundiais.

1989. Dá-se a queda do muro de Berlim, reunificando-se as duas Alemanhas e propiciando a derrocada de todo o bloco de Leste.

1991. O Tratado de Maastricht lança a União Europeia e os pilares da moeda única.

1993. Assina-se o acordo de paz entre Israel e a Palestina, mediado por Bill Clinton.

1985. A filosofia de qualidade de Juran, exposta em *Juran on Planning for Quality*, é construída em torno da trilogia planeamento, gestão e implementação da qualidade.

1989. Segundo Christopher Bartlett e Sumantra Ghoshal, autores de *Managing Across Borders*, a forma multidivisional falha por não ter nenhum processo pelo qual as sabedorias institucionais são desafiadas, na ausência do qual a empresa é imobilizada.

1989. No livro *A Era da Irrracionalidade*, Charles Handy prevê uma era de mudança descontínua, que exige o aparecimento de novas organizações e pessoas com novas capacidades para as gerir.

1990. *The Borderless World* explora a nova lógica do mercado global. Kenichi Ohmae adiciona dois elementos ao «triângulo estratégico»: o país e a sua moeda.

1990. No coração de *The Competitive Advantage of Nations*, de Michael Porter, está uma nova e radical perspectiva do papel e da razão de ser das nações.

1990. *Managing on The Edge*, de Richard Pascale, enfatiza a necessidade de as empresas acompanharem constantemente a mudança.

1990. É graças a Peter Senge e a *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* que o conceito de learning organization (organização em constante aprendizagem) se popularizou.

1992. A mensagem central de *Liberation Management* representa uma mudança clara na ênfase dada por Tom Peters à estrutura organizacional, à qual passa a dar mais importância. Peters refere-se à estrutura, não no sentido hierárquico e funcional tradicional, mas na sua forma flexível, complexa e dificilmente definida.

1993. Em *Maverick*, Ricardo Semler relata a sua aventura à frente da empresa brasileira Semco. Uma obra que tem pouco de heroísmo empresarial e onde reina a preocupação em capacitar os empregados, não em controlá-los.

1993. *Reengineering the Corporation* é o manifesto para uma revolução que não chegou a acontecer. Champy e Hammer defendem que as organizações necessitam de identificar os processos-chave e torná-los o mais magro e eficiente possível.

1993. Em *Riding the Waves of Culture*, Fons Trompenaars examina e ensina a reconhecer e tirar partido da diversidade cultural enfrentada pelos gestores na aldeia global.



1993 -1998 De Detroit a Silicon Valley

Acabou a velha estrutura piramidal. Em rede, movediça, a nova organização quer relacionar-se com clientes, parceiros, accionistas. As novas tecnologias de informação mudaram tudo

Desnorteado, um presidente constata: «Estava no topo de uma pirâmide e passei para o núcleo de uma molécula.» Outro enerva-se: «Quando tento perceber como uma rede funciona na minha empresa, essa rede deixa de estar em vigor.» Cem anos de gestão para chegar aqui! Como diz o consultor Hervé Sérieyx, construir um Boeing é complicado, mas não apresenta surpresas; apanhar esparguete com o garfo é de outra complexidade. «Num prato de esparguete, há uma lógica do caos não previsível.» Este prato de massa manhoso é culpa das novas tecnologias de informação e das comunicações, que revolucionaram tudo: espíritos e organizações. Procura-se agarrar os

raros pontos de referência que ainda emergem. «Valor» é uma palavra na moda, já que qualquer empresa deve criá-lo em várias direcções: o cliente, o accionista, o pessoal ou a sociedade inteira. O mais vital é sem dúvida o «valor para o cliente». Se restar uma pirâmide, ela deve ser derrubada, colocando-se o cliente no topo, como ensinaram os japoneses.

A informática, que suplantou a indústria automóvel como fonte de inovação, coloca as bases de dados ao serviço deste culto crescente do cliente. Ouvir, antecipar, medir: conceitos novinhos em folha chegam às escolas de gestão. Se ainda ignora o que significa close loop (uma volta apertada), tem zero! Os americanos denominam desta forma a reacção rápida do pessoal aos indicadores de insatisfação do cliente. Vejam-se empresas como a DHL ou Chronopost («os donos do tempo»): é o cliente + cronómetro. Não lhe lembra nada? Se responder Taylor, cuidado, porque nenhuma acção é agora padronizada ou reproduzível. Caminhamos, explica Jacques Chaize em *Le grand écart*, para a «empresa hipertexto», em que bastará clicar «para construir o produto ou serviço desejados».

O próprio cliente evolui. O cocktail individualismo-materialismo arrasta como reacção o nascimento de um novo tipo de consumidor, que associa ao seu acto de compra a procura de uma ligação social. A Harley-Davidson percebeu-o depressa, propondo aos seus fãs acessórios, reuniões e cruzadas de botas e blusões de cabedal às franjas.

Amanhã, a forma mais evoluída da organização será a tribo?

Outra personagem que se lembrou de pedir contas, o accionista. Foi nos Estados Unidos, onde os fundos de pensões pesam cada vez mais, que os accionistas acordaram primeiro. Ainda há pouco tempo, o patrão da McDonalds, Michael Quinlan, foi criticado devido à pressão de Wall Street face a resultados insatisfatórios. Eis o corporate governance, o «governo de empresa», que devolve poder aos administradores. Para satisfazer os imperativos do «valor accionista», surgem os rácios EVA (economic value added, valor económico acrescentado), MVA (market value added, valor de mercado acrescentado) ou ROCE (return on capital employed, retorno do capital empregue). Logo no início dos anos 80, para aumentarem o valor das suas empresas, os gestores liquidaram (leia-se, transformaram em liquidez) actividades inteiras. Estava-se mesmo a ver — a reengenharia. Deram-lhe parceiros terminados em «ing», entre eles o impiedoso downsizing, que poda nos empregos e poupa apenas ramos-mestres.

E os recursos humanos nisto tudo? Alguns gurus observam que o sistema arranca mal se o valor criado for apenas para o cliente e o accionista. Não esqueçam, alertam, o valor para o pessoal, porque as competências, savoir-faire e experiência dos indivíduos são também um capital a desenvolver e a não perder. Fala-se de boa vontade do knowledge management, gestão do conhecimento, e da learning organization (empresa em constante aprendizagem).

O impulso tecnológico faz voar as estruturas. Em rede integrada, de malhas ou federada, a organização de amanhã avança um pouco como uma amiba, amputa, funde, faz alianças, migra de forma curiosa. Internamente, mexe-se da mesma forma. Ligações horizontais, achatamento dos níveis hierárquicos, avaliação recíproca dos colaboradores (360° feedback), responsabilidade de decisão para o que está melhor colocado (empowerment), condução e orientação das competências (coaching). O contrário de uma marcha cadenciada. Enfim, o modelo de Silicon Valley substitui-se ao de Detroit. Como já dissera Peter Drucker, a orquestra é ainda um bom modelo de funcionamento: o trabalho do grupo produz harmonia.

Mas que soma de aptidões reunir para ser um grande chefe, líder ou «facilitador»?

Especialista das organizações, o irlandês Charles Handy serviu-se do Olimpo para resolver a questão. Encontram-se na mitologia grega, explica, quatro divindades cuja

personalidade corresponde a quatro formas de inteligência: intuitiva (Zeus), lógica (Apolo), prática (Atena), relacional (Dionísio). Ponha estes quatro deuses no seu motor e será o piloto ideal. Eis, finalmente, que se vai buscar outras fontes que não a nipónica ou americana!

Ascensão, queda e renascimento da estratégia

1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*, de Henry Mintzberg, assina a certidão de óbito do planeamento estratégico.

1994. *Corporate-Level Strategy*, de Michael Goold, Andrew Campbell e Marcus Alexander, ensina os gestores a articular a estratégia de grupo com a das várias unidades de negócio.

1994. *Competing for the Future*, de Gary Hamel e C. K. Prahalad, contém um alerta para os gestores: gastando o tempo a resolver problemas urgentes, não se dedicam ao que é realmente importante, preparar o futuro. Qualquer empresa pode influenciar a evolução do sector. Basta que os líderes guardem tempo para delinear a estratégia adequada.

1994. Em *Built to Last*, James Collins e Jerry Porras explicam que as empresas de sucesso privilegiam valores e objectivos a longo prazo e não os lucros imediatos.

1995. *Ser Digital*, de Nicholas Negroponte, tornou-o numa figura de culto da era digital e um símbolo da cibercultura. Neste livro explica porque passamos de um mundo de átomos para um mundo de bits.

1996. *Only the Paranoid Survive*, de Andrew Grove, oferece uma visão profunda dos meandros da grande Intel. Explica como é que as empresas podem aproveitar o ponto de inflexão estratégica (quando tudo muda e as probabilidades são adversas) para conquistar mercado e ainda sair fortalecidas.

1997. *Intellectual Capital*, de Thomas A. Stewart, é um livro revolucionário, que lança o tema do capital intelectual. É o primeiro livro que revela como transformar o conhecimento de uma organização na sua principal arma competitiva.

Fontes: O texto principal é da autoria de Bernard Lalane. A selecção e edição das fotos, caixas e legendas é da responsabilidade da Executive Digest. Um trabalho coordenado por Isabel Canha. A bibliografia de 1911 a 1994 é a seleccionada por Stuart Crainer em The Ultimate Business Library. A eleição dos livros de 1994 a 1997 é da responsabilidade da Redacção. A informação da cronologia «As datas que fizeram história» foi seleccionada do texto original da revista L'Essentiel du management, de Harvard Business Review — 75 Years of Management Ideas & Practice (Setembro/Outubro de 1997) e de Time — Great Events of the 20th Century (Times Books, 1997).

Datas que fizeram história

1993. Ano negro para a economia, sobretudo a europeia, onde o desemprego dispara.

1994. A introdução do Netscape torna a Internet acessível a todos. Hoje já são mais de 25 milhões de utilizadores.

1997. Hong-Kong regressa à China. Janet Reno, do Departamento de Justiça norte-americano, enceta uma guerra jurídica com Bill Gates, acusando a sua Microsoft de práticas monopolistas. Crise financeira eclode na Ásia.

1998. As bolsas mundiais batem recordes até que a crise asiática extravasa o continente.



Condensado de *L'Essentiel du management* (Agosto de 1998). © Bernard Lalane, 1998. Publicado com permissão do autor e da revista. Traduzido por Géraldine Correia.

Especialistas que ajudaram a *L'Essentiel du management* - Jean Brillman, director do grupo Cegos, autor de *Les meilleures pratiques de management* (Editions d'Organisation, 1998) | Michel Drancourt, ex-presidente do Institut de l'entreprise, autor de *L'Entreprise de l'Antiquité à nos jours* (PUF, col. Major, 1998) | Octave Gélinier, presidente do grupo Cegos, autor de *Les 40 idées fausses qui freinent la France* (Editions Maxima, 1998) | Marc Giget, director-geral da Euroconsult, autor de *La dynamique stratégique de l'entreprise* (Dunod, 1998) | Michel Godet, professor catedrático no Cnam, autor de *Manuel de prospective stratégique* (Dunod, 1997) | Pierre Morin, presidente do IDRH, autor de *L'Art du manager, de Babylone à Internet* (Editions d'Organisation, 1997) | Jean Staune, secretário-geral da Universidade Interdisciplinar de Paris | Jean-Louis Swiners, director da consultora Warketing! e animador de seminários.