

Rae Light: Qual sua formação acadêmica e profissional?

Pereira: Minha formação acadêmica está toda concentrada na área de Administração — minha graduação se deu na Universidade Federal do Paraná, o mestrado na Universidade Federal de Minas Gerais e o doutorado na EAESP/FGV. Quanto à minha formação profissional, tenho atuado tanto na área pública quanto privada, tendo trabalhado na gerência nos dois setores. Nos últimos oito, dez anos, tenho me concentrado nas atividades de consultoria e treinamento e na área docente, tanto em cursos regulares quanto em seminários nacionais e internacionais.

RAE Light: Quando e como surgiu seu interesse pelo tema?

Pereira: Quando tive a oportunidade de trabalhar em nível de gerência em empresas públicas e privadas, tinha algumas idéias que pretendia implementar nessas organizações, mas algumas dessas iniciativas eram barradas. Nas organizações em que conseguia ser mais bem-sucedido e produzir algumas inovações, per-

Até há pouco, em Administração, usavam-se as palavras “escola” e “teoria” como se elas fossem permanentes, como se a Administração fosse uma ciência dogmática na qual você pudesse estabelecer regras que valessem para todas as organizações.

cebi características que as diferenciavam das outras. Notei que estava nascendo uma nova configuração do estilo de gestão que rompia com os anteriores. Havendo, assim, a possibilidade de analisar dois estilos de gestão: aquele que chamei de “tradicional” e o que denominei “novo estilo de administração de empresas”. Quando resolvi me tornar consultor e ingressei no doutorado, pensei em trazer essas idéias e explorá-las ao longo do curso, pesquisando na literatura e em nível prático, nas empresas, o que estava acontecendo de novo na Administração, dentro de um contexto de modernização gerencial.

RAE Light: Para situar o leitor, vamos então a uma definição mais precisa do que seja um “modelo de gestão”.

Pereira: Eu entendo modelo de gestão enquanto um conjunto de práticas gerenciais da empresa claramente orientado por uma visão do “foco do negócio da organização”, o qual determina sua missão, seus valores, sua filosofia. A partir dessa visão orientada para o mercado, para o ambiente em que ela se situa, ela vai delinear o conjunto de políticas e diretrizes e sua estrutura organizacional, visando a definir como irá sobreviver em um ambiente competitivo de negócios. Até há pouco, em Administração, usavam-se as palavras “escola” e “teoria” como se elas

fossem permanentes, como se a Administração fosse uma ciência dogmática na qual você pudesse estabelecer regras que valessem para todas as organizações. Dos anos 80 para cá surgiram esses modelos, quando as escolas clássicas e seus preceitos se mostravam esgotados diante de um mundo que evoluía cada vez mais rápido, impondo mudanças às organizações e às pessoas, ou seja, consumidores cada vez mais exigentes e empregados que não estavam mais dispostos a simplesmente trocar seu tempo de trabalho por um salário no final do mês.

RAE Light: O que acontece, exatamente, na virada dos anos 70 para os 80, que acaba por impor esta mudança?

Pereira: Para responder a essa pergunta, é preciso dividir a evolução em períodos, ou “eras”. A Era Empresarial corresponde às duas ou três primeiras décadas deste século, após a Segunda Revolução Industrial, quando as grandes invenções chegam ao processo produtivo, ao mercado de massa. É quando o processo de trabalho começa a ser mais organizado e ocorrem as importantes contribuições de Taylor, Fayol e Ford, que são as primeiras abordagens teóricas e práticas do que é uma organização. Ela se estende até os anos 50, aproximadamente, e é caracterizada por uma relação empresa/cliente muito precária. Os produtos são padronizados e o trabalhador é apenas uma extensão da máquina, como bem retrata Chaplin no filme *Tempos modernos*. As práticas administrativas são as tradicionais: divisão de tarefas, especialização do trabalho, controle rígido de produção, salário baseado na produção por peças etc.

RAE Light: O que ocorre após os anos 50?

Pereira: Dos anos 50 até o início dos 70, temos a segunda era, a Era da Eficiência. Nesse período, as empresas, sobretudo as americanas, internacionalizam-se, o que provoca a necessidade de aprimorar as técnicas internas de controle. Nesse momento, as empresas voltam-se para dentro de si, dão as costas para a clientela e enfatizam o controle de sua produção interna. Surge, então, a necessidade de criar *staffs* internos especializados nas diversas áreas, finanças, produção, recursos humanos, entre outras, havendo multiplicação dos níveis hierárquicos. As empresas se burocratizam e os funcionários de colarinho branco superam em número os de colarinho azul.

RAE Light: Mas é uma situação que parece se alterar após os anos 70?

Pereira: Os anos 70 assistem à emergência de uma nova era — a

da Qualidade — a partir da pressão do crescimento da empresa japonesa no mercado ocidental, resultado de todo o esforço de recuperação do pós-guerra. É preciso, aqui, fazer duas observações importantes: primeiro, a cultura milenar do Japão, que determinou o conjunto de novas práticas diferenciadas de tudo o que se conhecia até então em Administração. Segundo, essa cultura milenar japonesa se encaixou muito bem a uma filosofia americana que não era praticada, era o conjunto de idéias de Edward Deming sobre a Qualidade Total nas empresas, algo sobre o que ele já falava desde os anos 30, mas que os americanos, preocupados com a era da produção em massa e depois com a da eficiência, não entenderam ou não praticaram. Os japoneses entenderam que, para recuperar o Japão e sua economia, para diferenciar a empresa japonesa, precisavam introduzir o conceito de Qualidade Total, visando à satisfação do cliente e desenvolvendo um estilo de gestão altamente participativo. Assim sendo, os anos 70 se caracterizam pelo rompimento, por assim dizer, com os modelos tradicionais de gestão.

RAE Light: Nesse contexto, onde se encaixa o paradigma da sociedade de informação?

Pereira: Quando dividi a evolução em eras empresariais, percebi que elas respondiam às mudanças macroambientais da sociedade. A partir daí, pesquisei Alvin Toffler e seu livro *A terceira onda*, no qual o autor divide a história da civilização em três grandes “ondas de transformação”: a revolução agrícola corresponde à primeira onda e se estende dos primórdios da humanidade até a segunda onda — Primeira Revolução Industrial. Período em que os novos paradigmas são determinados pelos processos produtivos que se massificam a partir de novas tecnologias, implicando, entre outras coisas, a urbanização e a formação de uma sociedade industrial. Essa sociedade vem sofrendo um processo de esgotamento e de substituição pela sociedade do conhecimento, ou pós-industrial, ou da informação, que corresponderia, segundo Toffler, à terceira onda.

RAE Light: Quais os impactos disso para a organização?

Pereira: O paradigma dessa sociedade do conhecimento rompe com o da sociedade industrial, e é possível observar que ele vai introduzir na organização novas formas de gestão. Por exemplo, o valor agregado na sociedade industrial era muito mais decorrente da matéria-prima empregada ou dos fatores físicos e financeiros utilizados do que da mão-de-obra e do conhecimento. Na “sociedade do conhecimento”, o valor agregado a um produto é basicamente decorrente do fator humano, do desenvolvimento de pesquisa, do conhecimento e da tecnologia. As empresas que partiram para a sobrevivência no contexto de produtos demandados por essa sociedade precisaram romper com as técnicas de gestão do passado.

RAE Light: Nesse momento, então, emergem os modelos de gestão japonês, participativo e empreendedor?

Pereira: Exatamente. Esses modelos são passíveis de identificação a partir da literatura, mas até então não havia a preocupação de se sistematizarem essas práticas. Falava-se em Qualidade Total, depois em parceria. Surgem então os *intrapreneurs* e as “células de produção”. Mais recentemente fala-se em técnicas como *downsizing*, reengenharia, *just-in-time*, *kanban* etc. Todas essas técnicas foram surgindo isoladas, como respostas às situações que as empresas vinham enfrentando. Assim, comecei a sistematizar toda essa literatura lendo livros, artigos, estudando as fontes, por que surgiam essas propostas, até que percebi que havia uma ligação entre elas: a partir do momento em que as empresas adotavam essas práticas havia uma justificativa dentro da evolução gerencial para a adoção naquele momento. Percebi a necessidade de sistematizar isso enquanto modelos de gestão, algo que não existia, com exceção do modelo japonês.

RAE Light: Já se falava em modelo japonês?

Pereira: Ele já existia desde os anos 50, com a criação de círculos de controle de qualidade, com a adoção de técnicas como *just-in-time* e *kanban*, a filosofia do *kaizen*, que sustenta a gestão da Qualidade Total. Isso tudo permitia, já nos anos 70, que se falasse em um conjunto de técnicas de gestão japonesa, as quais poderiam ser agrupadas em um “modelo de gestão”.

RAE Light: E quanto aos modelos empreendedor e participativo?

Pereira: Chamei de modelo de gestão empreendedor um conjunto de práticas que surgiram nas empresas americanas a partir dos anos 80, em resposta à gestão japonesa. Elas têm como principal aspecto a idéia de que a empresa deve ser dividida não mais em uma estrutura burocrático-funcional, mas deve se orientar para o mercado através da divisão em unidades independentes de negócio. É como se uma grande empresa fosse uma federação de pequenas empresas, cada uma delas tendo uma equipe, um gerente com postura empreendedora (de onde surge o *intrapreneur*) e autonomia operacional e mercadológica para atender seu nicho de mercado, sobretudo com orientação para resultados. Algumas empresas que adotaram essa gestão descobriram que uma série de atividades que realizavam decorrentes da verticalização característica dos modelos tradicionais não constituíam seu foco essencial de negócios. Daí surgiram a terceirização e a busca de parceria com outras empresas, ambas enquanto processos de desverticalização.

RAE Light: Sua tese aponta que sua caracterização das técnicas participativas enquanto um “modelo” foi, até certo ponto, didática. Por que elas não constituem um “modelo” de fato?

Pereira: Aqui é preciso entender o seguinte: os modelos japonês e empreendedor, assim como aqueles do futuro, o holístico e a empresa virtual, têm duas características em comum: primeiro, passam a se orientar para o mercado. Em segundo lugar, decorrente da característica anterior, as empresas passam a ter que con-

tar com os funcionários como os principais parceiros na elaboração dos produtos e serviços que vão ser orientados para o mercado. Assim, todos esses modelos enfocam o modelo participativo de gestão; este atua consolidando internamente nas empresas a nova técnica gerencial adotada, como no caso de algumas técnicas japonesas que demandam alto comprometimento dos funcionários com relação à missão da empresa. A gestão participativa não é aplicada com exclusividade, mas sim em conjunto com outras; eis por que não constitui um “modelo” de fato.

RAE Light: Sua tese já havia chamado a atenção para o caráter participativo das técnicas de gestão japonesas. É possível considerar tal aspecto um fator cultural?

Pereira: Muitas análises das técnicas japonesas se concentram nas ferramentas e não no processo cultural que está por detrás delas, algo que é essencial, já que a cultura japonesa é altamente participativa. O modelo japonês se origina de valores como as noções de pátria, povo, família, e sua ligação com a empresa, e isso porque a empresa e o trabalho possibilitarão o sustento econômico da família. Nos anos de reconstrução econômica, o trabalhador japonês tinha consciência da alta responsabilidade, do papel que ele tinha na recuperação da empresa. Assumindo esse papel, estaria sustentando a família e contribuindo para a pátria.

RAE Light: Já que estamos falando de cultura, como lidar com esses modelos de gestão a partir da perspectiva de que eles surgem em contextos culturais muito diversos do nosso?

Pereira: As empresas brasileiras que obtiveram os melhores resultados na prática desses modelos de gestão foram aquelas que fizeram a adequação cultural dos mesmos. Esses modelos de gestão precisam ser depurados de seus aspectos culturais e adaptados à nossa realidade. Em termos de práticas e ferramentas, eles não se diferenciam, o que os diferencia é a maneira de implantar esses modelos nas empresas. Por exemplo, em algumas empresas que não obtiveram sucesso na implantação dos modelos participativos, observamos que não houve, por parte dos dirigentes, uma postura de liderança no processo de mudança, algo fundamental, já que é preciso ir delegando autoridade para as equipes tomarem as decisões até chegar ao chão de fábrica, em um processo educativo, de mudança cultural, para que todos assumam novas responsabilidades. Pode-se chegar ao ponto de autogerenciamento, próximo à visão holística da empresa. Assim, esses modelos precisam ter seu lado cultural trabalhado.

RAE Light: Em que esses modelos do futuro diferem dos atuais?

Pereira: As empresas que adotaram os modelos atuais rompem com os tradicionais e assumem formas mistas, com níveis superiores hierarquizados, e, da gerência intermediária para baixo, o processo em equipes, onde entra o modelo participativo na empresa. Na Era da Competitividade, para serem competitivas em um mercado globali-

zado, as empresas começaram a desverticalizar seus processos, sobretudo através da busca de parcerias com outras empresas fora da corporação, e com algumas que já adotavam essas práticas novas. Quando você observa a configuração da estrutura organizacional delas, percebe que não tem mais nada a ver nem com os modelos tradicionais, burocratizados, hierarquizados, nem com os modelos japonês e empreendedor. Essas empresas passam a formar círculos de relacionamento com empresas externas, em um processo que podemos chamar de “satelização”, ou então passam a formar o que chamam de “rede de empresas”, ou seja, em vez de estarem ligadas por dentro, através de níveis burocráticos, passam a ter relações de parceria. Surgem o *franchising*, a terceirização do processo de distribuição e, às vezes, industrial, redes de fornecedores integradas através de tecnologia de informação do tipo EDI (*Electronic Data Interchange*) e Internet. Enfim, surgem as corporações virtuais.

RAE Light: O senhor pode dar um exemplo de corporação virtual?

Pereira: A Benetton é um exemplo. É uma indústria de moda e de confecção que não tem nenhuma fábrica. Por um lado, subcontrata todo o seu processo produtivo junto a pequenas e médias empresas e, por outro, franqueia todo o seu processo de distribuição através de lojas espalhadas pelo mundo. Ela se concentra em um *staff* com pequeno número de pessoas, divididas em equipes voltadas para processos focados no negócio essencial da empresa, moda. Assim, há uma equipe que cuida do *design* e criação, desfile de moda; outra cuida do *marketing* e *merchandising* da empresa, por exemplo contratando a Fórmula 1; outra cuida dos contratos com as indústrias responsáveis pelo produto; outra, da rede mundial de *franchising* etc. Ou seja, com uma estrutura muito leve e altamente flexível, ela sobrevive no setor de moda e torna-se altamente competitiva em uma economia globalizada.

RAE Light: E quanto à empresa holística?

Pereira: O modelo da empresa holística é semelhante ao da virtual, só que as equipes são autogerenciadas, isto é, são células autônomas, de produção ou serviço, em que cada equipe está focada em um mercado específico. As pessoas da equipe têm essa visão do todo da empresa e do mercado. Nessas organizações desaparecem os conceitos de tarefas ou de cargos especializados, portanto, elas prescindem de planos de cargos e salários. Há um alto grau de comunicação interna entre as pessoas, os controles gerenciais são implícitos, desenvolvidos pela equipe, existindo áreas de apoio. Nessas células, chega-se a um modelo altamente participativo que, poderíamos dizer, é o que as empresas chamam de *empowerment*. São equipes formadas por pessoas automotivadas para a cooperação, pessoas que vêem no trabalho a satisfação, a sua realização pessoal, profissional, a motivação para a atuação orientada para o cliente. Essa visão holística representa uma revolução nos processos gerenciais e produtivos das empresas. Assim, a corporação virtual e a empresa holística serão o resultado a médio prazo, talvez duas décadas, das empresas que hoje estão em processo de evolução através dos modelos de gestão japonês, empreendedor e participativo.

RAE Light: Vamos falar do Brasil. Qual é o quadro que se encontra na empresa brasileira quando se entra na Era da Competitividade?

Pereira: Vamos retroceder um pouco historicamente. O Brasil só ingressa na Era da Produção em Massa nos anos 50, com trinta, quarenta anos de defasagem em relação aos países mais desenvolvidos. Logicamente, o Brasil leva pelo menos duas ou três décadas para consolidar essa Era. Quando o Brasil ainda está na Era da Produção em Massa, o mundo já entra na Era da Qualidade, nos anos 70. E quando, nos anos 90, o mundo entra na Era da Competitividade, só então o Brasil desperta para a Era da Qualidade. Nesse sentido, talvez esteja aí o único mérito histórico que se pode atribuir ao governo Collor: uma necessária “chacoalhada” que o setor empresarial levou para modernizar e abrir a economia para o mundo.

RAE Light: O que acontece então?

Pereira: A partir dos anos 90 algumas empresas, principalmente dos setores afetados pela globalização, despertam e começam um processo acelerado de inovações. Hoje fala-se com orgulho que o Brasil é o país que está obtendo com mais velocidade novas indicações para a ISO 9000. Mas, na verdade, isso significa a recuperação de vinte anos de atraso. O grande desafio para a empresa brasileira nos anos 90 é que, ao mesmo tempo que abrimos nossa economia para o mundo globalizado, ela não teve os vinte, trinta anos que as empresas japonesas, americanas, européias tiveram para se preparar para essa competitividade. Nós temos que recuperar em poucos anos todos aqueles processos iniciais da Era da Qualidade, já incorporando o conceito de competitividade, para que as empresas possam sobreviver em um mercado globalizado.

RAE Light: Algum setor já está inserido nessa Era da Competitividade?

Pereira: Alguns setores já estão entrando na Era da Competitividade, como a indústria de autopeças. Há empresas que já vinham desde os anos 80 se preparando para isso, por que eram empresas que exportavam seus produtos e perceberam que, à medida que o “produto” automóvel se globalizava, se elas não acompanhassem a tendência do setor, dificilmente conseguiriam sobreviver no mercado. A Freios Varga, por exemplo, uma empresa que analisei, apesar de não ter sido incluída na tese, se não tivesse feito parcerias internacionais para buscar tecnologias novas na área de frenagem, se não tivesse passado para o freio ABS, hoje o conceito mundial de frenagem, ainda estaria fora do mercado, fabricando seus freios tradicionais.

RAE Light: Mas há outros setores em que o mesmo não parece ter ocorrido.

Pereira: Na área de informática, o Brasil jogou a toalha no rin-

que: depois de fechar o mercado, percebeu que foi um equívoco. Com a abertura do mercado em 1992, as empresas que tentaram desenvolver o que se chama de “informática tupiniquim” perceberam que, para sobreviver no mercado globalizado, a única saída seria fazer parcerias com empresas já estabelecidas no mercado mundial. Quem não fez essas parcerias, ou não sobreviveu ou virou mero importador de engenhocas eletrônicas.

RAE Light: A “preparação” para enfrentar todas essas mudanças inclui um determinado modelo de gestão? Foi esse o caso das empresas estudadas na sua tese?

Pereira: Quando falamos em “preparação,” não significa que as empresas, em um certo momento, de uma forma racional, ou dois ou três executivos, em um momento de alta inspiração, decidam: “va-

O grande desafio para a empresa brasileira nos anos 90 é recuperar em poucos anos todos aqueles processos iniciais da Era da Qualidade, já incorporando o conceito de competitividade para que as empresas possam sobreviver em um mercado globalizado.

mos adotar este ou aquele modelo”. O que percebemos é que a decisão de adotar práticas gerenciais inovadoras, em alguns momentos, é muito espontânea. À medida que essas empresas observam que estão perdendo mercado, ou que empresas concorrentes lançaram novos produtos ou serviços, ou que os clientes apresentam novos comportamentos, percebem a necessidade de ajustes internos, seja na estrutura hierárquica, seja nas práticas de decisão, seja no formato do produto, na forma como ele chega ao cliente, ou no processo produtivo. Enfim, há uma revisão e renovação das práticas. Esse desenvolvimento ao longo do tempo é que vai consolidar nas empresas um novo conjunto de práticas. Assim, as que adotaram práticas participativas demoraram cinco, seis, oito anos para consolidar o modelo de gestão desde os dirigentes até o chão de fábrica, mesmo porque a adoção dessas práticas exige um certo tempo de maturação, de mudanças culturais. Então, não existe uma decisão racional que você possa pontuar em determinado momento para levar a empresa a adotar o modelo empreendedor, participativo ou japonês. Você só percebe que as empresas caminharam para um ou para outro depois de um certo tempo de avaliação que delinea o modelo. Além disso, esses modelos não são exclusivos, são combinados.

RAE Light: Depois de estudar as três empresas, é possível afirmar que existe uma relação entre o modelo de gestão e a produtividade?

Pereira: Não há dúvida. Durante minhas pesquisas, um empresário me disse mais ou menos as seguintes palavras: “Tenho certeza de que todas as empresas que chegaram à competitividade ultrapas-

sarão o ano 2000, mas não tenho a mesma certeza em relação às empresas que não o fizeram". O que ele quis dizer, em outras palavras, é que o modelo de gestão que a empresa adota é uma espécie de passaporte para o ano 2000, quando o mundo estará plenamente globalizado em termos de economia, de mercado, e, as empresas, para competirem, terão que se adequar à competitividade. É necessário observar que, apesar de a economia estar cada vez mais globalizada, os mercados estão cada vez mais individualizados em termos de nichos, fazendo com que a empresa tenha uma produção, um modelo de gestão, altamente flexíveis, para desenvolver não apenas internamente trabalhos com equipes autônomas, mas também em colaboração com empresas externas, através de relações de parcerias maduras. Disso tudo, percebemos que as empresas vão caminhar ou para o modelo holístico, em termos de equipes autônomas internas, ou para o modelo virtual, em termos de relações com empresas externas. Não vejo como uma empresa possa se sustentar em um mercado cada vez mais competitivo se não passar a praticar essas novas idéias e novos modelos de gestão.

RAE Light: Para encerrarmos nossa entrevista, que recomendações importantes poderiam ser dadas às escolas de Administração diante desse ambiente de rápidas mudanças e novos desafios?

Pereira: A própria escola de Administração também é uma organização, ou seja, tem sua clientela, sua missão, seus valores, e, ao surgir e se consolidar, por volta dos anos 50, nos Estados Unidos e Europa, na Era da Eficiência, em que as empresas buscam no mercado novos profissionais, passa de fato a formar esses indivíduos, cumprindo um importante papel nesse sentido até os anos 80. A partir dos anos 90, observei que as escolas passam a ter um novo desafio e devem repensar sua missão, seus objetivos, suas práticas gerenciais. Observa-se, inclusive, que muitas escolas são eficientes na sala de aula, na transmissão do conhecimento, mas não conseguem colocar isso em prática em sua estrutura interna. Contudo, a preocupação é com o que acontece na sala de aula, o que está sendo transmitido a esses alunos, que serão os profissionais do final da década de 90 e do ano 2000, da Era da Globalização, do Capital Humano.

RAE Light: O que se observa nesse sentido?

Pereira: Tenho visto que a reação das escolas tem sido muito lenta, primeiro porque alguns dos docentes geralmente são profissionais que atuam em empresas que nem sempre estão adotando técnicas gerenciais inovadoras. Segundo, a geração do conhecimento gerencial perdeu espaço na escola, a escola perdeu esse espaço de ser criadora de conhecimentos gerenciais. A escola vem *a posteriori*: vai à empresa, vê o que a empresa está fazendo, transforma o que vê em uma teoria e transmite essa teoria através do sistema educacional. Mas a velocidade das mudanças é tão rápida que, hoje, a escola não está conseguindo sequer

transmitir tudo o que acontece nas empresas. Se se analisar o currículo de uma escola de Administração, provavelmente grande parte dessas novas técnicas gerenciais não estão sendo repassadas para os alunos, que serão os novos profissionais.

RAE Light: Como as empresas reagem a esse fato?

Pereira: As empresas inovadoras, nos últimos anos, foram obrigadas a criar o cargo de *trainee*, uma função típica de reciclagem de aprendizado. As empresas observaram que os alunos recrutados nas escolas de Administração não estão prontos para ingressar no processo produtivo, gerencial. É importante notar que os novos modelos gerenciais mudam o perfil dos dirigentes da empresa, que não é mais o do especialista dos anos 70. Hoje a empresa quer um profissional que tenha uma postura, uma visão holística, multifuncional, generalista, ou seja, uma visão do todo da empresa a partir de determinada área de competência. São demandados menos gerentes e mais líderes, ou, como são chamados, *coachs*. É preciso integrar mais a escola e a empresa de forma a facilitar a formação desses administradores do futuro. Dessa forma, acho que é hora de se repensar um pouco o papel da escola de Administração, sua missão e sua própria estrutura, já que enquanto organização ela está sofrendo todo esse processo de mudanças. Há um grande desafio nesse sentido. ♦

