

UM LAMPIÃO NO FIM DO TÚNEL

GEHRINGER, Max. Um lampião no fim do túnel. EXAME . n.16, Ago 99 .

RESUMO: " Tudo o que tenho lido e ouvido sobre administração me leva a concluir que modelos de gestão são como hambúrgueres: a receita tem de vir prontinha dos States. E como é que fica o nosso estilo "misto-quente" de administrar empresas?"

PALAVRAS-CHAVES : Liderança – Modernização Administrativa – Técnica Administrativa

Um lampião no fim do túnel

Só me lembro de um guru alemão de prestígio: Marx. Fez sucesso, mas acabou sendo irremediavelmente associado a Lênin, como se os dois tivessem feito sei-lá-o-quê juntos quando eram garotinhos. Na França, parece que só nascem humanistas e filósofos. Quanto a Taylor e Fayol, um dos dois era britânico, mas ninguém mais lembra qual. E os japoneses tiveram seus instantes de glória, mas hoje em dia se fazem de desentendidos. Quando a gente pergunta como vão as coisas, eles respondem: "Yen?"

Algumas das maiores empresas do mundo são européias ou asiáticas, mas a gente não tem a mínima idéia de como elas pensam. Isso porque elas não inventam palavras novas para explicar seus métodos de gestão. Livre-se aqui a cara da China, país que já possuía atividades manufatureiras bem antes da existência da Europa e da América. O problema dos chineses é que todas as combinações possíveis de vocábulos monossílabos já foram esgotadas há séculos.

Resultado: os Estados Unidos ficaram com o monopólio do pensamento administrativo ocidental, algo assim como uma Hollywood com Qi. Mas e nós, que somos a oitava economia do mundo (ou pelo menos éramos, antes dos resultados da última rodada)? Nós, que sobrevivemos há 100 anos numa economia de trem fantasma, com um susto inesperado e diferente a cada curva, ainda não conseguimos produzir um único guru tupiniquim. Unzinho. Será que fomos induzidos a acreditar que talento só é talento quando vem traduzido? E que já perdemos a vergonha de continuar importando teorias alienígenas de gestão, cujo custo mental é zero?

A diferença, vai ver, está no marketing. Os americanos sabem camuflar defeitos, como fizeram com os Kennedy e os Rockefeller. Já nós somos pródigos em transformar defeitos em piada e lambanças em pizza, exceto quando se trata de jogador da Seleção Brasileira. E padecemos do Complexo de Santos Dumont: sempre que vemos os irmãos Wright sendo citados como Os Pais da Aviação, o máximo de indignação a que nos permitimos é comentar que, "infelizmente, o autor não fez sequer uma referência a Santos Dumont". Quase pedindo desculpas pela ousadia da frase.

O estilo brasileiro de administrar sempre foi o da sobrevivência a qualquer custo. Bastaria pegar alguém que fez isso com competência, dourar seus sucessos, varrer para baixo do

tapete suas pisadinhas - e, principalmente, suas nem sempre altruístas motivações - e pronto: esculpe-se um guru, do mesmo naipe dos que vêm de fora e que pagamos para ver, ouvir e aplaudir de pé. Um exemplo que me ocorre, entre tantos, é Virgulino Ferreira, que ganhou a alcunha de Lampião. Sorry, o nickname de Lampião.

Esse pernambucano de boa cepa, nascido na virada do século em Serra Talhada, foi um mestre na arte de administrar uma equipe. Houvesse nascido do lado de cima do Equador, hoje Lampião seria aclamado como Lamplight, Visionary and Strategist. Seus métodos podem servir de reflexão para nossa classe executiva tanto quanto os da guruzada lá de fora (onde "inflação" deve ser uma palavra que só faz sentido em clubes de balonistas). Afinal, executivo por executivo, poucos executaram mais do que ele...

Título

Executivo brasileiro se amarra em nome de cargo: "vice-superintendente sênior de assuntos estratégicos" parece até grau nobiliárquico. Conheço muitas empresas que dão títulos em vez de aumentos. Quem lançou a moda? Virgulino, o próprio: quando percebeu que nunca ia ser promovido a nada, ele mesmo se promoveu a Capitão.

Motivação

"Tem de ter convenção e oba-oba, senão o pessoal esfria", é sempre a alegação para torrar uma dinheirama num megaevento. Já Lampião soube manter a equipe unida e motivada por cinco anos sem gastar quase nada, por meio de estimulantes conselhos de efeito imediato e duradouro ("Cabra, ou tu te motiva ou tu já sabe...").

Benefícios

Lampião moveu a tropa para cima e para baixo sem nunca prometer cheque-cardápio, convênio médico ou ajuda de custo extra a cada deslocamento. O máximo que concedia era um bônus, dependendo do sucesso da operação, sendo que cada um fazia jus ao que conseguisse carregar.

Planejamento

A concorrência, muito mais forte e mais bem aparelhada, passou anos correndo atrás de Lampião e sua equipe, para só encontrar restos de fogueiras apagadas pela caatinga. Como qualquer executivo brasileiro de visão, o Capitão tinha de estar sempre preparado para o depois. Sendo que, no Brasil, o "depois" sempre chega mais rápido do que se imagina e nunca é o que se pensa que seria.

Recrutamento

Lampião cooptava talentos de diversas áreas para seu staff. Maria Bonita, por exemplo. Sua contribuição nunca foi devidamente reconhecida. Em um caso muito similar ao dela, a jovem Patrícia, herdeira do império jornalístico americano Hearst, foi raptada por guerrilheiros urbanos nos anos 70. Quando Patrícia resolveu se unir a seus captores e sair assaltando bancos, sua decisão foi classificada pela mídia como um "reposicionamento ideológico". Marketing puro. Um dia a gente aprende...

Liderança

Todos sabiam quem é que mandava. Nada desse negócio de decisões compartilhadas, delegação de responsabilidade e grupos de trabalho. Os subordinados nunca tiveram dúvida sobre o que se esperava deles, que é o que sempre se esperou dos subordinados brasileiros: resultados imediatos com o máximo de esforço e um mínimo de condições. E, por via das dúvidas, ninguém tirava férias.

Avaliação de desempenho

As funções de cada membro da equipe eram claras e precisas, e os que não desempenhavam à altura eram sempre comunicados dos porquês, na hora e com toda a sinceridade, pouco antes de ser sangrados.

A curta e brilhante carreira de Lampião se encerrou com uma lição inspiradora para quem gosta de se insurgir contra o sistema corporativo. A de que todo executivo tem o direito de desafiar as regras, mas precisa saber avaliar os riscos da radicalização. Como muita gente nas empresas de hoje em dia, Lampião jamais arredou pé de suas convicções. Sempre bateu de frente. E foi degolado.