



the
betacodex
network

since 2008

HERÓIS DA LIDERANÇA

Os Homens e as Mulheres que avançaram no
Pensamento Organizacional na teoria e na prática

BetaCodex Network Associates

Niels Pflaeging | Silke Hermann | Valéria Carvalho

BetaCodex Network Ensaio Nº 14 - Fevereiro 2013

Versão em Português e adaptação: Novembro 2021 | Ugo Ribeiro

14

**Por que esses Heróis
são importantes para
a Liderança hoje?**


A maioria dos livros, artigos e conceitos de Liderança são ridículos.

Principalmente porque eles deixam de considerar a história, a ciência disponível e a natureza sistêmica do trabalho e das organizações.

Este ensaio aborda a Liderança olhando para ela através das lentes da história e apresentando mais de trinta homens e mulheres notáveis que enriqueceram e moldaram a maneira como (deveríamos) perceber a Liderança hoje.

Iniciaremos nossa jornada pelo momento em que as grandes corporações e a profissão de administrador começaram a ganhar importância, no auge da era industrial. Ela se estende a alguns dos "heróis" da Liderança de hoje. Seleccionamos uma ampla gama de notáveis do campo – alguns famosos, outros menos. Muitos pensadores e praticantes foram deixados de fora – por razões práticas, óbvias ou menos óbvias. Vamos apenas dizer que os notáveis que seleccionamos foram escolhidos após cuidadosa e rigorosa consideração.

As escolhas feitas podem ter sido subjetivas.

A black and white portrait of Frederick W. Taylor, a man with short hair, wearing a dark suit, white shirt, and patterned tie. He is looking slightly to the left of the camera with a serious expression. The background is dark and out of focus.


**“Uma completa
revolução mental
por parte do
trabalhador,
bem como do lado
da gestão,
é necessária”**

**Frederick W. Taylor
O Pai da Administração**

Frederick W. Taylor é, ao mesmo tempo, herói e anti-herói na história da Liderança. Ele é considerado, por alguns, a figura mais influente da história humana. Talvez com razão. A administração *começa com Frederick Taylor* – foi ele quem definiu sua característica central e consolidou a então nascente casta da administração em uma profissão que chegou para ficar.

O princípio orientador de *dividir hierarquicamente o pensar do fazer* e, em seguida, encontrar o caminho ideal para cumprir cada tarefa, delineado em seu livro seminal *Os Princípios da Gestão Científica*, co-promoveu saltos anteriormente desconhecidos em eficiência industrial e produtividade. Essa divisão tornou-se o princípio determinante da administração por si só, moldando organizações, educação empresarial, métodos e práticas de trabalho em todos os lugares, até o dia de hoje. A abordagem de *Frederick Taylor* tornou-se um conteúdo essencial na *Harvard Business School*. Sua busca pelo *o melhor caminho* impactou profundamente o estilo de vida no século XX.

Frederick Taylor viu a restrição da produção industrial como consequência de um método pobre, não da inferioridade do trabalhador; ele pensava que a luta trabalhista não era inevitável, e ele falou eloquentemente e apaixonadamente pela cooperação entre o trabalho e a administração – um ideal que suas técnicas não poderiam apoiar. Mais tarde, consultores, engenheiros e gestores tecnocratas dominaram o método de *Frederick Taylor* e esqueceram a sua intenção.

A black and white portrait of Mary Parker Follett, a woman with dark, wavy hair, wearing a dark jacket with a white lace collar. She is looking slightly to the right of the camera with a serious expression.


**“Libertar
as energias
do espírito humano
é a alta força de toda
associação humana”**

Mary Parker Follett
A Profeta da Liderança

Mary Parker Follett foi pioneira no campo das relações humanas e da organização democrática. *Peter Drucker* chamou-a de "profeta da administração" – o que significa Liderança, é claro. Sua contribuição para o desenvolvimento deste campo contrastou com a teoria da administração científica do início dos anos 1900: ao contrário dos engenheiros da eficiência, como *Frederick Taylor*, e mais tarde *behavioristas* como *Elton Mayo*, que iria "humanizar" o modelo de comando-e-controle, ela defendeu uma *abordagem das relações humanas* que estava décadas à frente de seu tempo.

Mary Follett é cada vez mais reconhecida como a criadora de ideias que hoje são comumente aceitas como de ponta na teoria organizacional. Estas incluem a ideia de *buscar soluções ganha-ganha, força na diversidade humana e liderança situacional*. Ela enfatizou as interações de gestores e trabalhadores, pressagiando abordagens modernas de sistemas. Ela também foi uma consultora de gestão de sucesso.

Mary Follett estava preocupada com o uso indevido do termo "liderança" que já se tornara comum em seu tempo. Em sua definição, um líder era alguém que vê o todo e não o particular: "*O melhor líder sabe como fazer com que seus seguidores realmente sintam poder por si mesmos, não apenas que reconheçam o seu poder*". Ela foi uma das primeiras a integrar a ideia de conflito organizacional na teoria da Liderança.



**“Você não pode
entender
um sistema
até tentar
mudá-lo”**

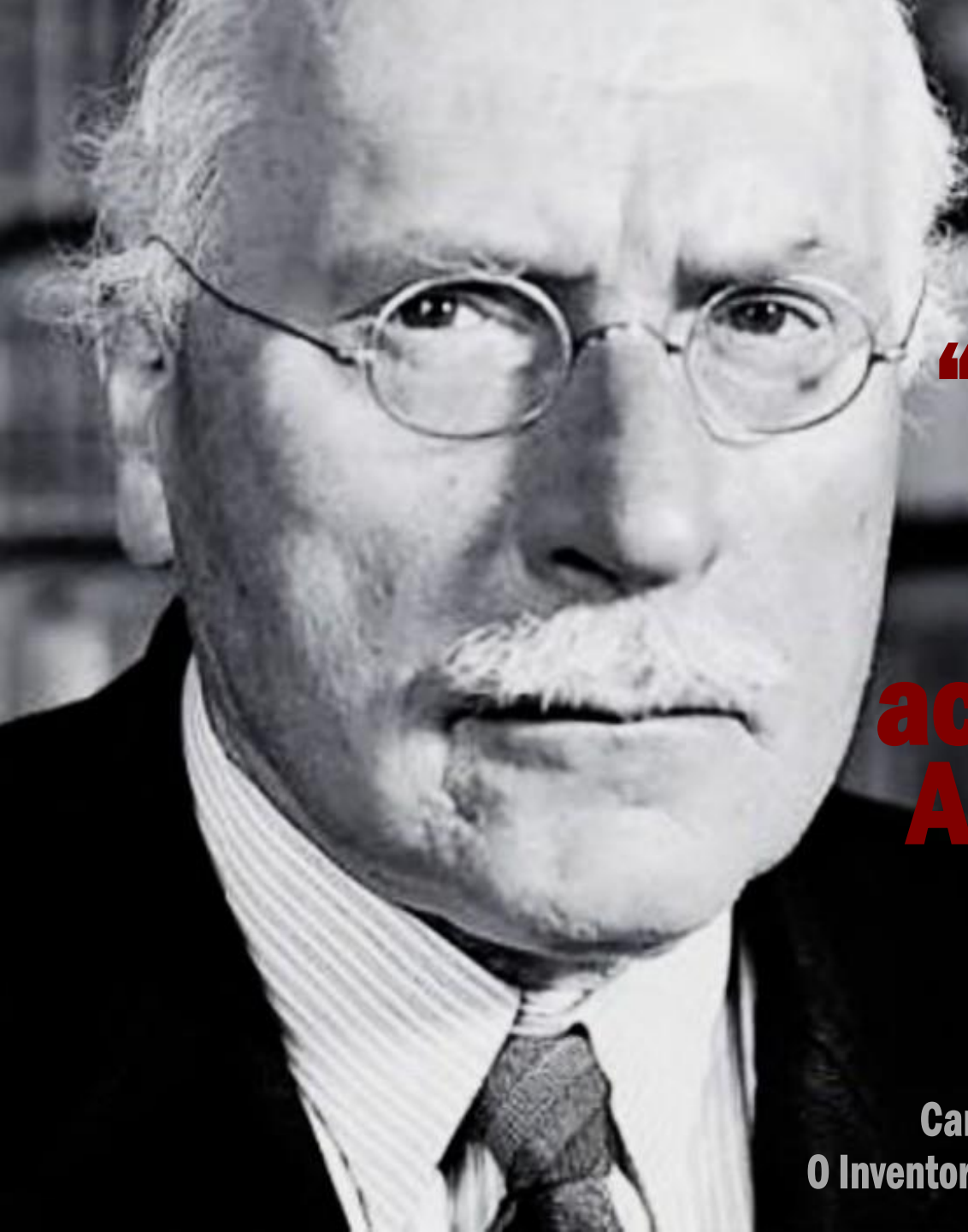
**Kurt Lewin
O Teórico Prático**

Kurt Lewin foi pioneiro no campo da psicologia social. Seu corpo de trabalho enormemente influente inclui a criação ou co-criação de conceitos como *dinâmica de grupo*, *pesquisa-ação*, *aprendizagem experiencial* e a compreensão dos efeitos tóxicos dos estilos da *liderança autocrática* e do *laissez-faire*. Seus *experimentos de Harwood* são as primeiras tentativas registradas sobre os sistemas participativos que mudam através da participação direta.

Kurt Lewin percebeu que as ferramentas não são importantes nas organizações, mas sim o envolvimento de todas as partes interessadas. O princípio central da participação: *estamos mais propensos a tomar decisões que ajudamos a fazer*. Esta noção evoluiria para a teoria da *gestão participativa*. *Kurt Lewin*, portanto, acrescentou um novo valor à Liderança e ao Desenvolvimento Organizacional: a democracia.

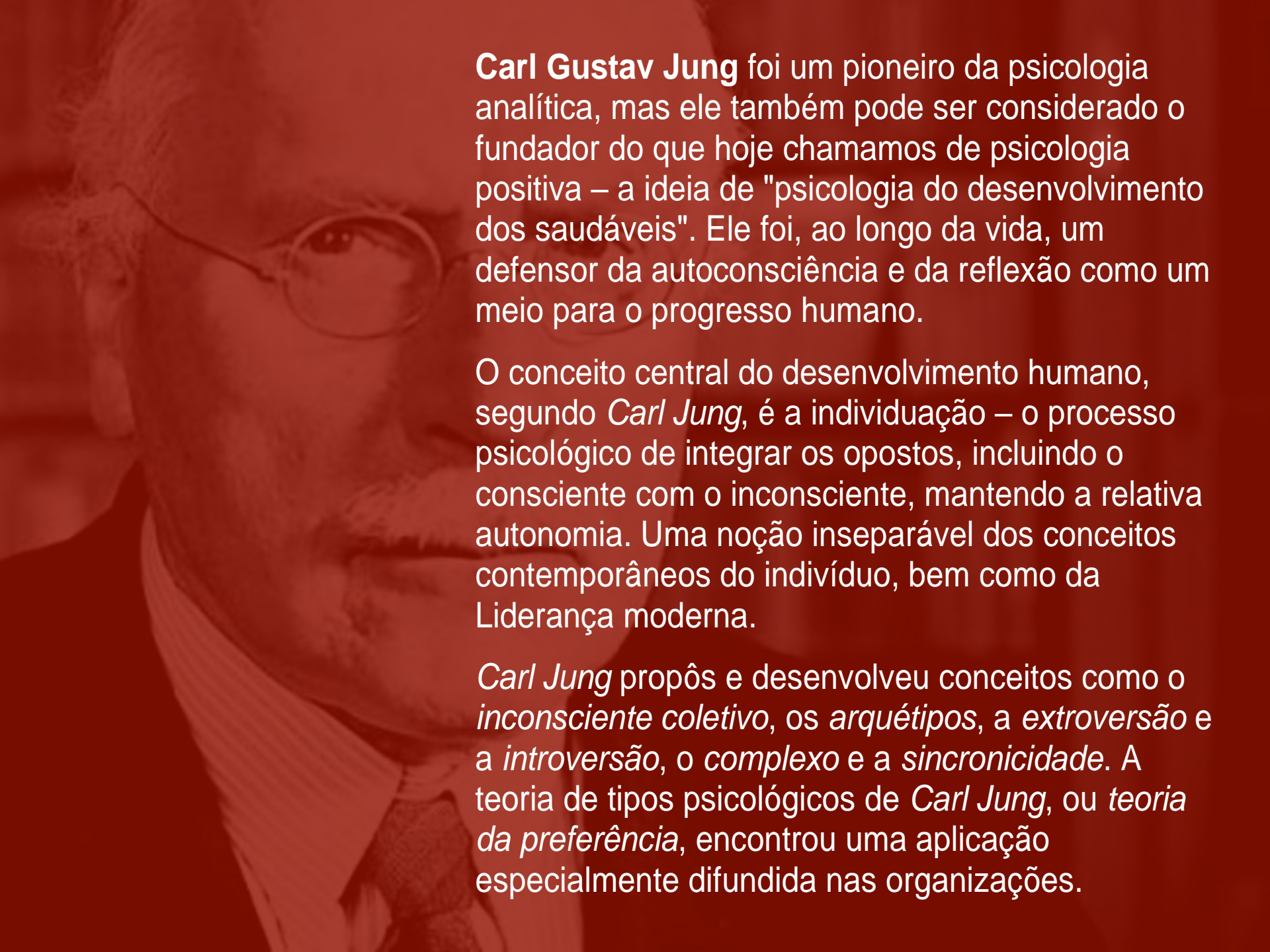
O tema consistente em todo o trabalho de *Kurt Lewin* era sua preocupação com a integração entre teoria e prática. Isso foi simbolizado com a integração entre teoria e prática. "*Não há nada tão prático quanto uma boa teoria*".

É uma lição que ainda precisamos internalizar.



**“Não podemos
mudar nada
até que
aceitemos isso.
A condenação
não liberta,
ela oprime”**


**Carl Gustav Jung
O Inventor do Desenvolvimento**

A semi-transparent portrait of Carl Gustav Jung, an elderly man with glasses and a mustache, wearing a suit and tie, serves as the background for the text.

Carl Gustav Jung foi um pioneiro da psicologia analítica, mas ele também pode ser considerado o fundador do que hoje chamamos de psicologia positiva – a ideia de "psicologia do desenvolvimento dos saudáveis". Ele foi, ao longo da vida, um defensor da autoconsciência e da reflexão como um meio para o progresso humano.

O conceito central do desenvolvimento humano, segundo *Carl Jung*, é a individuação – o processo psicológico de integrar os opostos, incluindo o consciente com o inconsciente, mantendo a relativa autonomia. Uma noção inseparável dos conceitos contemporâneos do indivíduo, bem como da Liderança moderna.

Carl Jung propôs e desenvolveu conceitos como o *inconsciente coletivo*, os *arquétipos*, a *extroversão* e a *introversão*, o *complexo* e a *sincronicidade*. A teoria de tipos psicológicos de *Carl Jung*, ou *teoria da preferência*, encontrou uma aplicação especialmente difundida nas organizações.

A black and white close-up portrait of Douglas McGregor, a man with short hair, wearing a suit and tie, looking slightly to the left. The background is dark and out of focus.

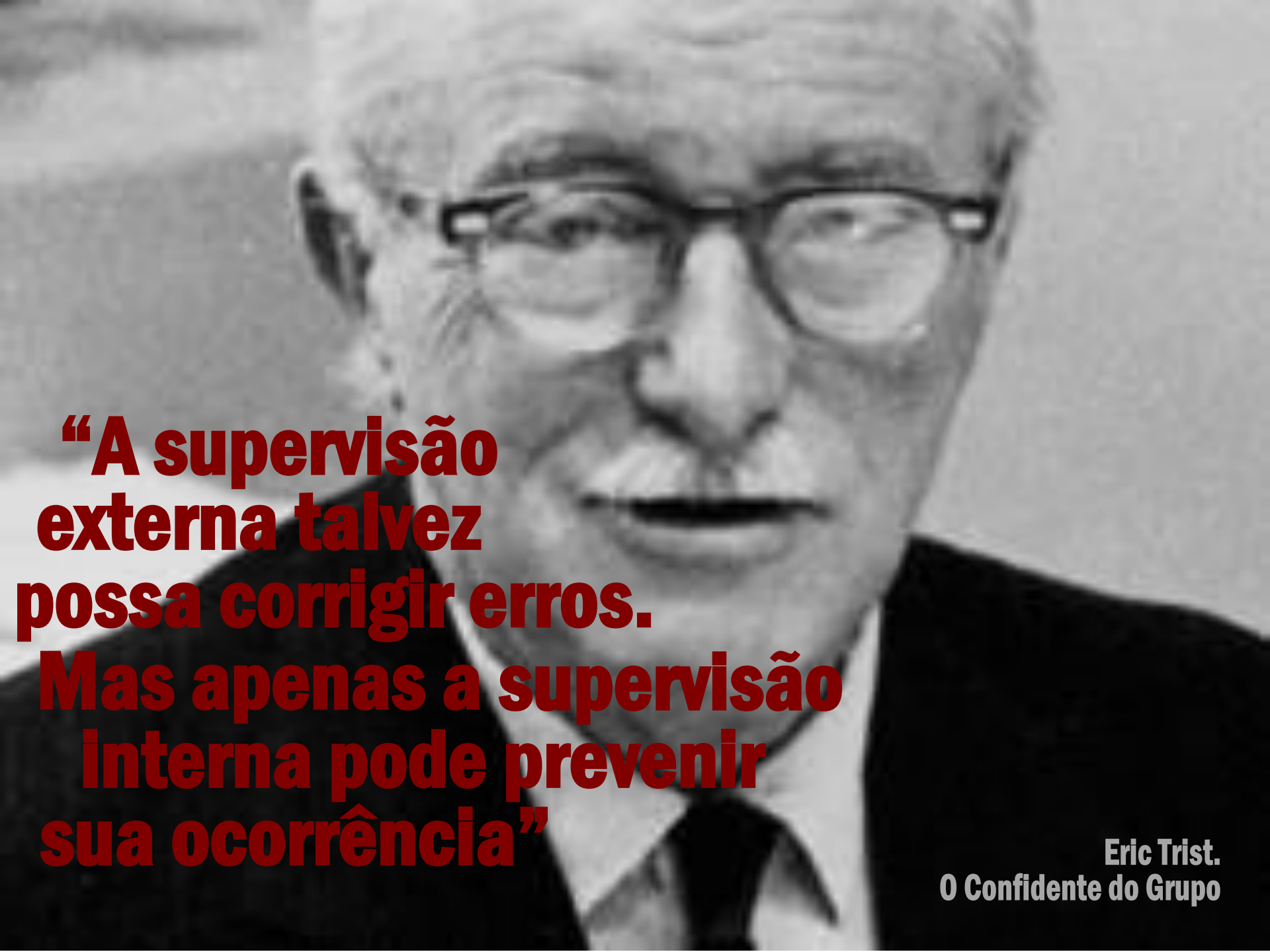
“A eficácia das organizações poderia ser duplicada se os gestores descobrissem como aproveitar o potencial não realizado presente em suas forças de trabalho”

Douglas McGregor
O Missionário do Humanismo

Douglas McGregor foi consultor, professor e por seis anos presidente do *Antioch College*. Juntamente com contemporâneos como *Abraham Maslow* e *Frederick Herzberg*, ele esteve na vanguarda da pesquisa motivacional e do desenvolvimento de teorias nas décadas de 1950 e 1960.

Douglas McGregor, melhor que qualquer outra pessoa, entendeu a interdependência entre as crenças sobre a natureza humana que mantemos em nossos corações e os sistemas organizacionais que acabamos criando. Controles externos desmotivam, ele imaginou, induzindo o comportamento que eles preveem. *Douglas McGregor* descreveu as duas abordagens opostas de Liderança e Design Organizacional, e os conceitos de *Teoria X* e *Teoria Y* da natureza humana que os sustentam, em seu livro *O Lado Humano da Empresa*. Tornou-se um dos livros de negócios mais influentes do século XX.

Douglas McGregor estava décadas à frente de seu tempo, o que explica as recepções mistas de seu trabalho desde os anos 60. Ele chegou a sugerir como abolir a então jovem função de RH e os departamentos de pessoal em geral. "*É provável que um dia começaremos a desenhar organogramas como uma série de grupos ligados, e não como uma estrutura hierárquica de relações individuais de subordinação*", ele pensou.



**“A supervisão
externa talvez
possa corrigir erros.
Mas apenas a supervisão
interna pode prevenir
sua ocorrência”**

**Eric Trist.
O Confidente do Grupo**

Eric Trist era um psicólogo, pesquisador, professor e consultor e uma figura de destaque no campo do *Desenvolvimento Organizacional*. Ele foi cofundador do movimento *Qualidade de Vida no Trabalho* e do influente *Instituto Tavistock de Pesquisa Social* em Londres, pioneiro dos chamados *grupos T*, estudando a auto-organização e a dinâmica de grupo durante os anos 50 e 60.

Eric Trist cunhou a expressão *sistema sociotécnico* para ressaltar que a interação de pessoas (social) com ferramentas e técnicas (técnica) resulta da escolha, não do acaso. Junto com seu colaborador frequente, *Fred Emery*, ele ampliou esse conceito, criando as teorias necessárias para o redesenho do trabalho contemporâneo. *Eric Trist* também organizou os primeiros estudos de campo que levaram a novos projetos de trabalho e inspirou grandes esforços de mudança em cidades e comunidades.

Em 1949, *Eric Trist* e seus colegas descobriram uma mina de carvão britânica perto de Yorkshire que demonstrou como todas as características de equipes altamente autônomas, auto-organizadas e responsáveis se uniriam em uma nova realidade no local de trabalho. O caso provou que uma nova combinação entre as necessidades do cliente, dos produtores e sua tecnologia poderia ser alcançada. Foi um avanço econômico e social. O design sociotécnico colocou os fragmentos de empregos embaraçosos e taylorizados em todos os níveis juntos, tratando o sistema de trabalho, não tarefas distintas, como a unidade de análise.



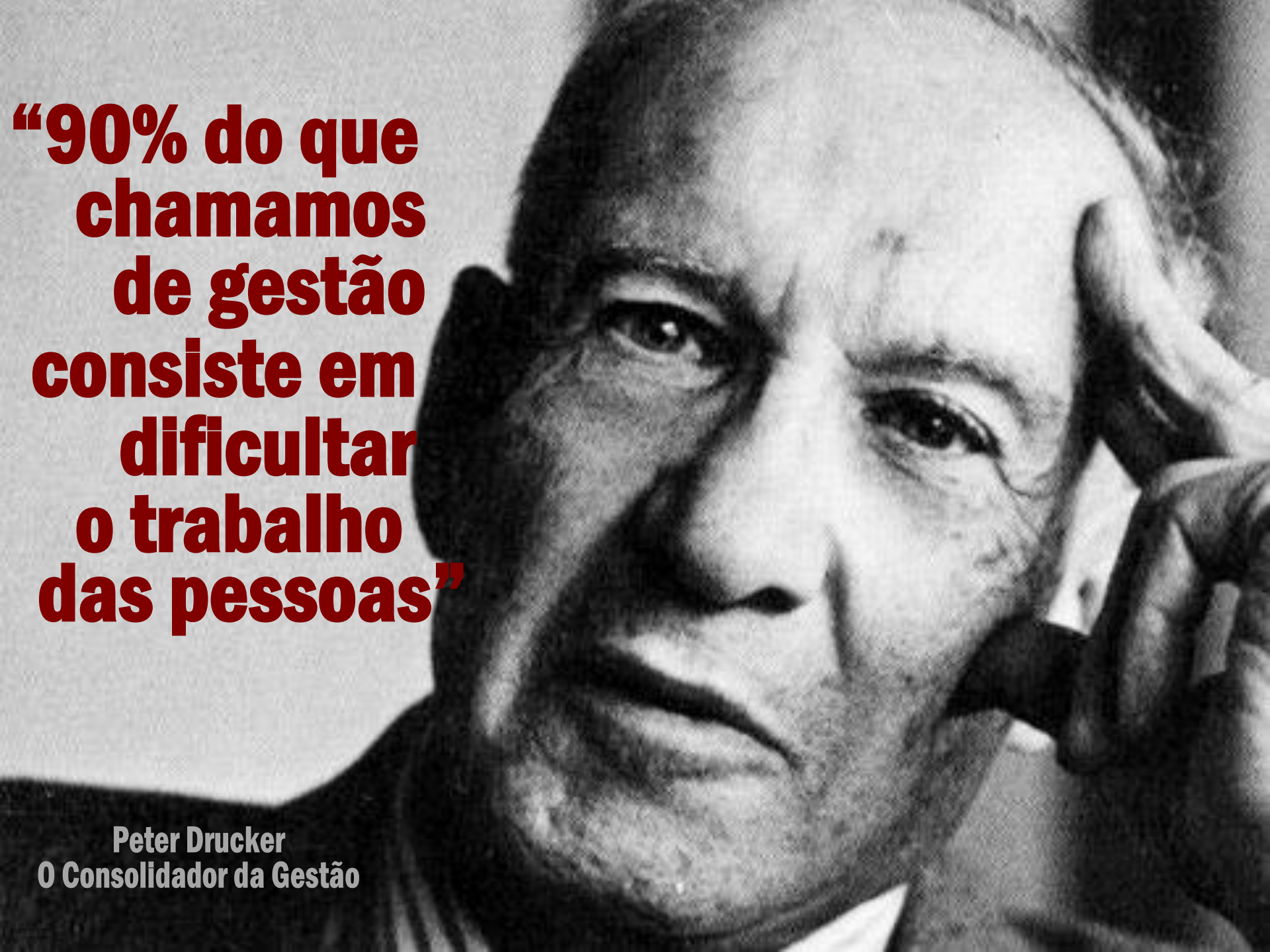
**“Nós nos reunimos
com base em
nossas semelhanças;
nós crescemos
com base em
nossas diferenças”**

**Virginia Satir
A Decifradora do Relacionamento**

Virginia Satir é às vezes chamada de *Mãe da Terapia Familiar*, mas na verdade foi pioneira em abordagens sistêmicas da psicologia e da terapia: ela levou em consideração o contexto, em vez de se concentrar em tentar consertar o indivíduo. Ela é provavelmente mais conhecida por idealizar um modelo de processo de mudança psicológica amplamente reconhecido, que desenvolveu por meio de estudos clínicos.

Este modelo é sobre como os indivíduos experimentam mudanças: enquanto lidam com mudanças inesperadas ou significativas, previsivelmente, percorremos os estágios do *Status Quo Atrasado*, *Resistência*, *Caos*, *Integração* e *Novo Status Quo*. Estes estágios são acompanhados por conjuntos de emoções, comportamentos e padrões de desempenho.

A contribuição única de *Virginia Satir* está em sua noção positiva e consistente da natureza humana, e em sua percepção de que precisamos nos adaptar e nos ajustar aos outros, a fim de melhorar os relacionamentos. Seu trabalho se tornou uma influência substancial em vários movimentos da psicologia, como a PNL.

A black and white close-up portrait of Peter Drucker. He is looking slightly to the right of the camera with a thoughtful expression. His right hand is raised to his forehead, with his fingers resting against his temple. The lighting is dramatic, highlighting the texture of his skin and the intensity of his gaze.

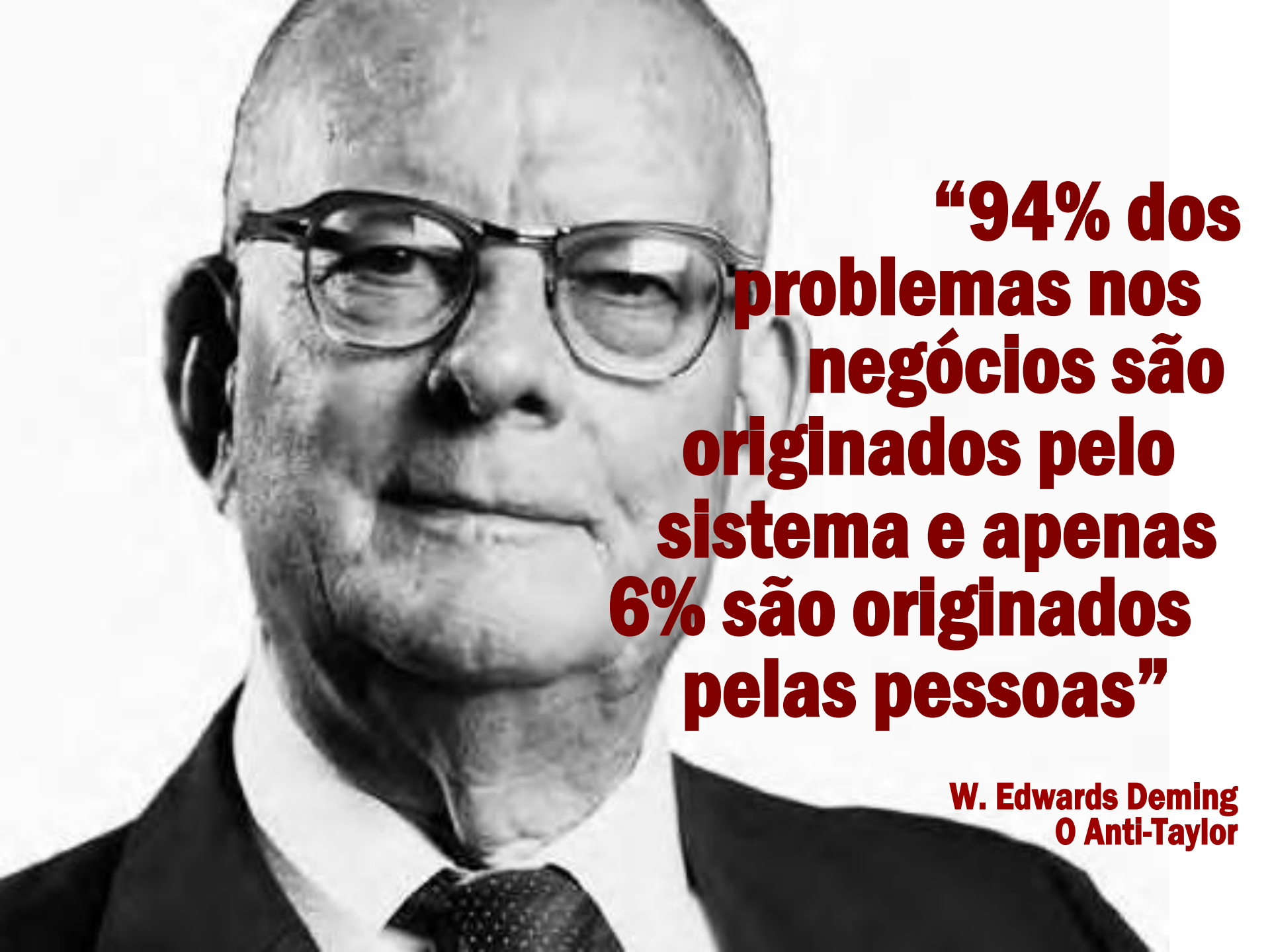
“90% do que chamamos de gestão consiste em dificultar o trabalho das pessoas”

Peter Drucker
O Consolidador da Gestão

Peter Drucker teve uma carreira altamente produtiva, duradoura e influente, abrangendo mais de seis décadas, como escritor de gestão, consultor, pesquisador e professor – começando com a publicação de seu primeiro livro *The End of Economic Man*, em 1939, e chegando até sua morte, em 2005.

Nascido na Áustria, *Peter Drucker* era um intelectual genuíno que publicou grandes escritos e muitas previsões precisas. Entre os conceitos que ele introduziu estavam as ideias de *empoderamento* e do *trabalhador do conhecimento*. Infelizmente, a sua ideia que se tornaria mais amplamente adotada na prática foi também a mais destrutiva: a *Administração por Objetivos*.

Peter Drucker foi o pensador da Liderança que "inventou" a importância dos gestores, mantendo-os como heróis culturais e econômicos, durante os anos 50 e 60. Com consequências desfavoráveis. Nos anos 80, ele começou a perder o amor pela casta dos gestores, quando a tendência à ganância dos executivos se tornou aparente. *Peter Drucker* era um crítico vocal da atual educação empresarial: "*O objetivo das escolas profissionais é educar mediocridades competentes*", disse ele.

A black and white portrait of W. Edwards Deming, an older man with glasses, wearing a suit and tie. The portrait is the background for the text.

**“94% dos
problemas nos
negócios são
originados pelo
sistema e apenas
6% são originados
pelas pessoas”**

**W. Edwards Deming
O Anti-Taylor**

W. Edwards Deming foi o primeiro a aplicar sistemas rigorosos de pensamento e, na verdade, teoria de sistemas, às organizações. Ele o fez começando em 1950 no Japão, onde seu trabalho ganhou ampla atenção e impactou profundamente muitas empresas japonesas, incluindo a *Toyota*. Mais tarde, isso culminou no "milagre da qualidade japonesa".

Edwards Deming condenou a *administração por objetivos*, os *sistemas de incentivo*, a *classificação por mérito*, a *avaliação* e o *comando-e-controle*: "O compromisso de longo prazo com novas aprendizagens e novas filosofias é exigido de qualquer administração que busque a transformação. Os tímidos e medrosos, e as pessoas que esperam resultados rápidos, estão condenados à decepção". Uma figura carismática e bem humorada, ele somente se tornou conhecido no Ocidente quando, em 1980, foi destaque em um documentário de TV da NBC intitulado *Se o Japão pode... Por que não podemos?*

Seu trabalho tornou-se imensamente influente para o movimento internacional de gestão da qualidade dos anos 80 e 90, mas a natureza decididamente sistêmica de seu pensamento ficou paralisada aqui. Seu livro de 1986, *Saia da Crise*, consolidou o pensamento de *Edwards Deming*. Ele continuou ensinando e dando consultoria para a indústria em todo o mundo até sua morte aos 93 anos, em 1993. *Edwards Deming* continua sendo um dos maiores e mais abrangentes pensadores da história da Liderança.

A black and white photograph of Niklas Luhmann, an elderly man with glasses, wearing a patterned jacket and a tie. He is standing in a library or office, with bookshelves filled with books and papers in the background. He has his arms crossed and is looking slightly to the right of the camera.

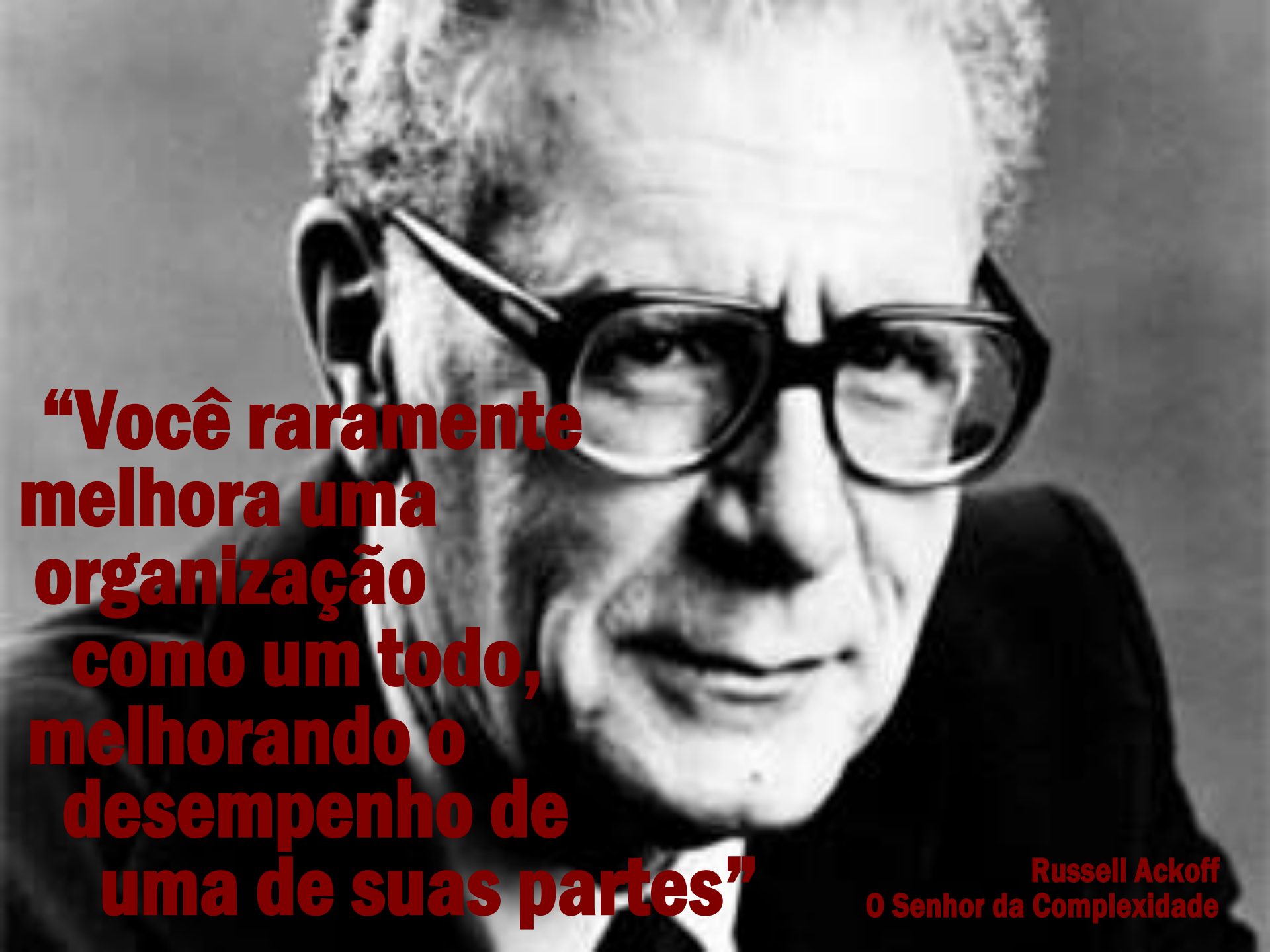
**“Os sistemas sociais
são constituídos
inteiramente
de comunicação”**

**Niklas Luhmann
O Teórico de Tudo**

Niklas Luhmann foi um dos principais teóricos da complexidade. Um cientista social que lecionou na *Universidade de Bielefeld*, na Alemanha, ele insistiu que abordar a ciência interdisciplinarmente era a única maneira de seguir adiante, e alegando que sua abordagem da teoria dos sistemas estava evoluindo para nada menos que a "*ciência do tudo*", ou o que às vezes é chamada de *a grande teoria*.

Para conseguir isso, foi necessário desenvolver distinções poderosas e significados semânticos profundos – que tornam seu trabalho difícil de ler e difícil de traduzir. Ele deliberadamente manteve sua prosa enigmática para evitar que ela fosse entendida "*muito rapidamente*", o que só produziria mal-entendidos simplistas. A teoria dos sistemas de *Niklas Luhmann* está sendo aplicada ou usada em todo o mundo por sociólogos e outros estudiosos. Sua *sociologia organizacional* provou ser altamente útil para pesquisadores e consultores organizacionais contemporâneos.

Niklas Luhmann escreveu 70 livros e quase 400 artigos acadêmicos publicados sobre uma variedade de assuntos, incluindo direito, economia, política, arte, religião, ecologia, mídia de massa e amor. Preso em uma idade-pré-wiki, *Niklas Luhmann* coletou e sistematizou sua pesquisa e sabedoria em sua lendaria, altamente indexada "*Zettelkästen*", um labirinto de arquivos com fichas de anotações.



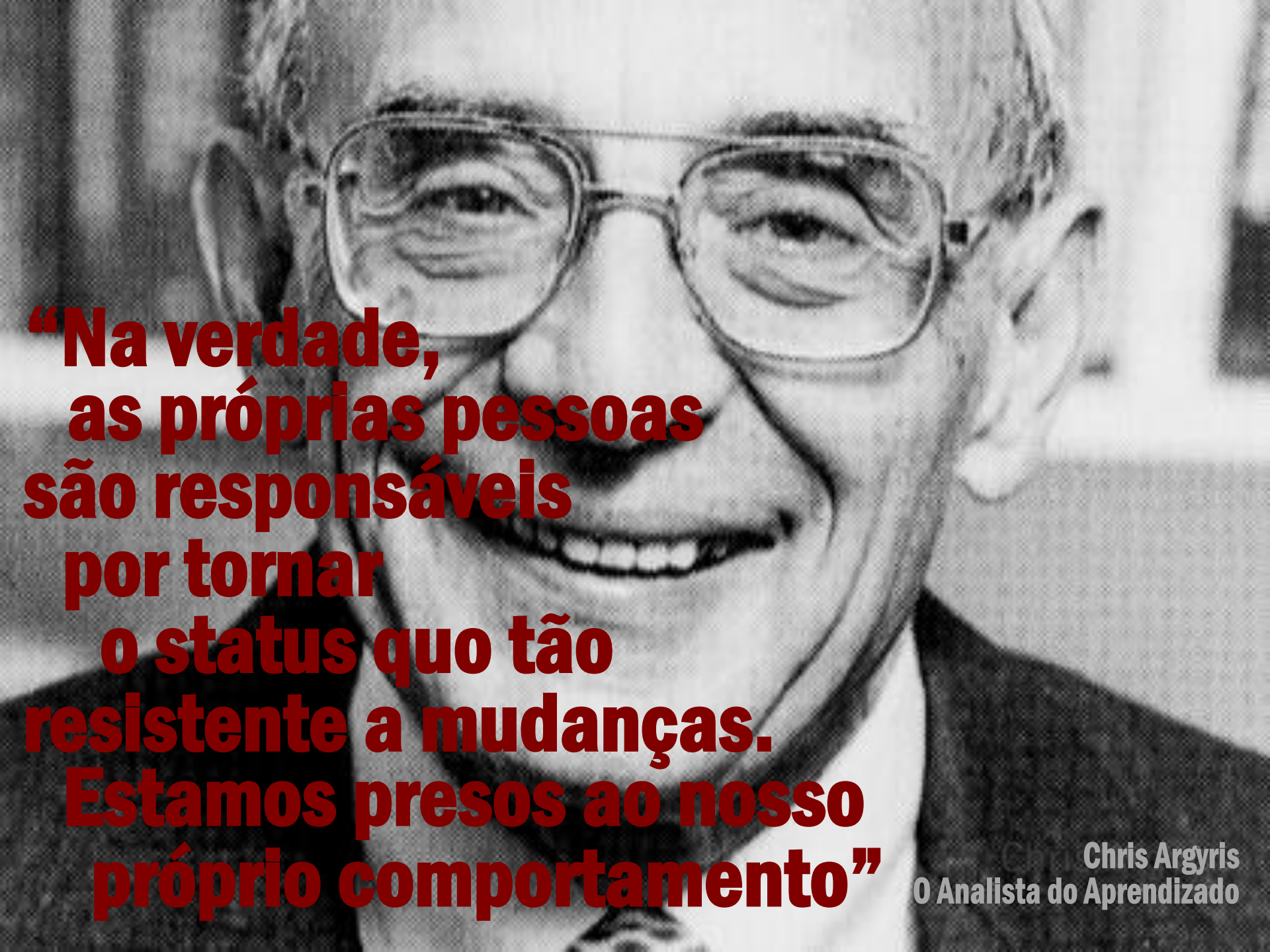
**“Você raramente
melhora uma
organização
como um todo,
melhorando o
desempenho de
uma de suas partes”**

**Russell Ackoff
O Senhor da Complexidade**

Russell Ackoff foi teórico organizacional, consultor e professor americano – conhecido por combinar teoria e prática, escapar dos limites disciplinares e levar estudantes e profissionais a pensar e agir de forma independente.

Russell Ackoff desde cedo compreendeu as consequências do início da *Era dos Sistemas*, iniciada nos anos 1940: a *Era da Máquina*, legada pela revolução industrial, foi levada por dois conceitos – o *reducionismo* (tudo pode, no final, ser decomposto em partes indivisíveis) e o *mecanicismo*. Aqui, tudo é explicado usando apenas um relacionamento simples: causa-efeito. De acordo com *Russell Ackoff*, no entanto, "os gestores não são confrontados por problemas que são independentes uns dos outros, mas por situações dinâmicas que consistem em sistemas complexos de mudança de problemas que interagem uns com os outros". *Russell Ackoff* chamou essas situações de bagunças. "Gestores não resolvem problemas, eles administram bagunças".

Russell Ackoff explicaria pacientemente e de forma bem humorada a necessária mudança de paradigma. Durante os últimos anos de sua vida, ele desenvolveu o que chamou de *Leis-f*, uma série de mais de 100 observações destiladas ou epigramas subversivos da má liderança e da sabedoria desleal que envolve a administração nas organizações: "As *Leis-f* são verdades sobre as organizações, que poderíamos querer negar ou ignorar – guias simples e mais confiáveis para o comportamento cotidiano dos gestores que as complexas verdades propostas por cientistas, economistas, sociólogos, políticos e filósofos".



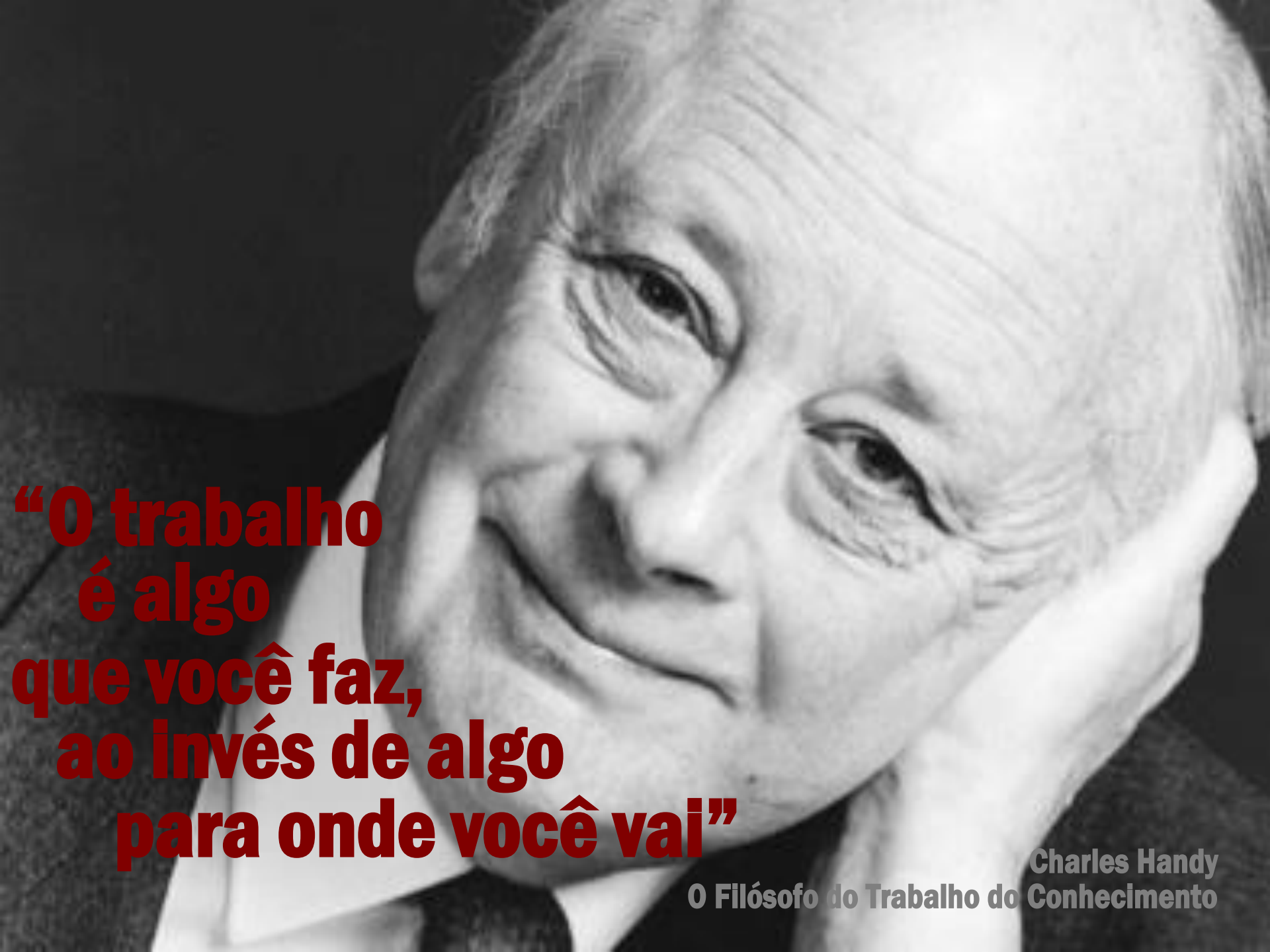
**“Na verdade,
as próprias pessoas
são responsáveis
por tornar
o status quo tão
resistente a mudanças.
Estamos presos ao nosso
próprio comportamento”**

Chris Argyris
O Analista do Aprendizado

Chris Argyris é escritor, pesquisador e professor acadêmico, comumente conhecido pelo seu trabalho seminal na área das *Organizações que Aprendem*. Ele defendeu a abordagem de pesquisa da *Ciência da Ação*, bem como as noções da *Aprendizagem em Hélice Simples e Dupla*, um conceito que aplicou a indivíduos e a organizações.

A pesquisa inicial da *Chris Argyris* explorou o impacto das estruturas organizacionais formais, sistemas de controle e de gestão de pessoas – e como elas responderam e se adaptaram a eles. Ele chegou à conclusão de que os problemas com os funcionários são principalmente o resultado de personalidades maduras sendo gerenciadas usando práticas desatualizadas.

Um de seus principais interesses é descobrir os padrões sutis de raciocínio subjacentes ao nosso comportamento; e como esses padrões continuamente nos colocam em problemas, individual e coletivamente. *Chris Argyris* mostrou que os humanos tendem a usar duas teorias, modelos mentais ou “mapas orientadores” que influenciam drasticamente suas ações, mas que poucos sabem. Uma é a *Teoria Escolhida*, a outra é a real *Teoria-em-uso*. O problema é: muito frequentemente, essas duas teorias da ação são opostas. A eficácia resulta do desenvolvimento da congruência entre elas.



**“O trabalho
é algo
que você faz,
ao invés de algo
para onde você vai”**

Charles Handy
O Filósofo do Trabalho do Conhecimento

Charles Handy é irlandês e amplamente considerado o guru da Liderança mais influente da Europa. O *The Economist* uma vez disse de *Charles Handy*: "*Mais bom senso é o que ele defende, e menos salas comuns*". Seu principal interesse sempre foi pelas organizações e pela busca de maneiras pelas quais as empresas possam ir além da mera busca pelos lucros. Organizações, disse ele, "*não são máquinas que podem ser projetadas, mapeadas, medidas e controladas ordenadamente*".

Charles Handy surgiu com metáforas coloridas, como a *organização trevo* que, como a planta, teria três folhas: administração, especialistas e uma força de trabalho cada vez mais flexível. Ou *portfólio de trabalho*, um estilo de vida em que o indivíduo possui uma "série de tarefas, clientes e tipos de trabalho" (ou seja, funções), tudo ao mesmo tempo.

Charles Handy teve um papel fundamental na formação do ensino de administração na Grã-Bretanha nas décadas de 1960 e 1970 e mais tarde se arrependeu de ter tomado emprestado por demais do MBA americano e por ter tomado muito poucas aulas de profissões como direito, arquitetura e medicina, "*todas consistentemente combinavam o aprender formal com alguma forma de aprendizagem*".

A black and white photograph of Sumantra Ghoshal, a man with dark hair, wearing a white shirt and a dark tie. He is smiling and looking slightly to the left of the frame. The background is blurred, showing other people in a crowd.

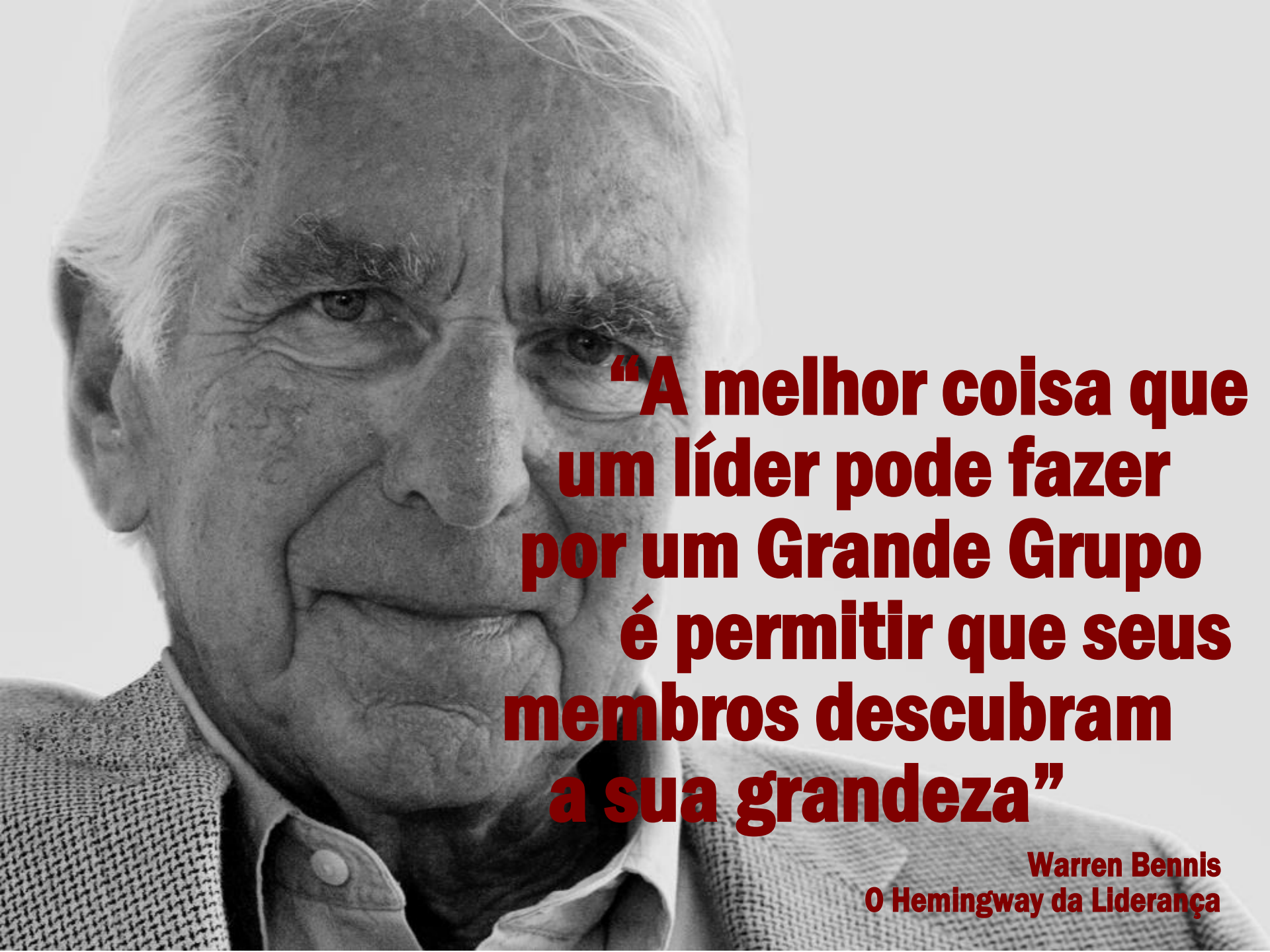
**“As más teorias
de gestão estão,
no momento, destruindo
as boas práticas de gestão”**

**Sumantra Ghoshal
O Rebelde da Academia**

Os primeiros trabalhos acadêmicos de **Sumantra Ghoshal** enfocaram as estruturas matriciais em organizações multinacionais e o "conflito e confusão" que os relatórios, tanto geográficos quanto funcionais, criaram. Seu trabalho posterior tornou-se mais ambicioso e, portanto, mais importante: a ideia de que é necessário impedir que a teoria econômica falha contamine as organizações. Isso, teorizou ele, é importante, uma vez que as empresas não atuam na periferia da vida humana hoje, mas assumiram um papel central.

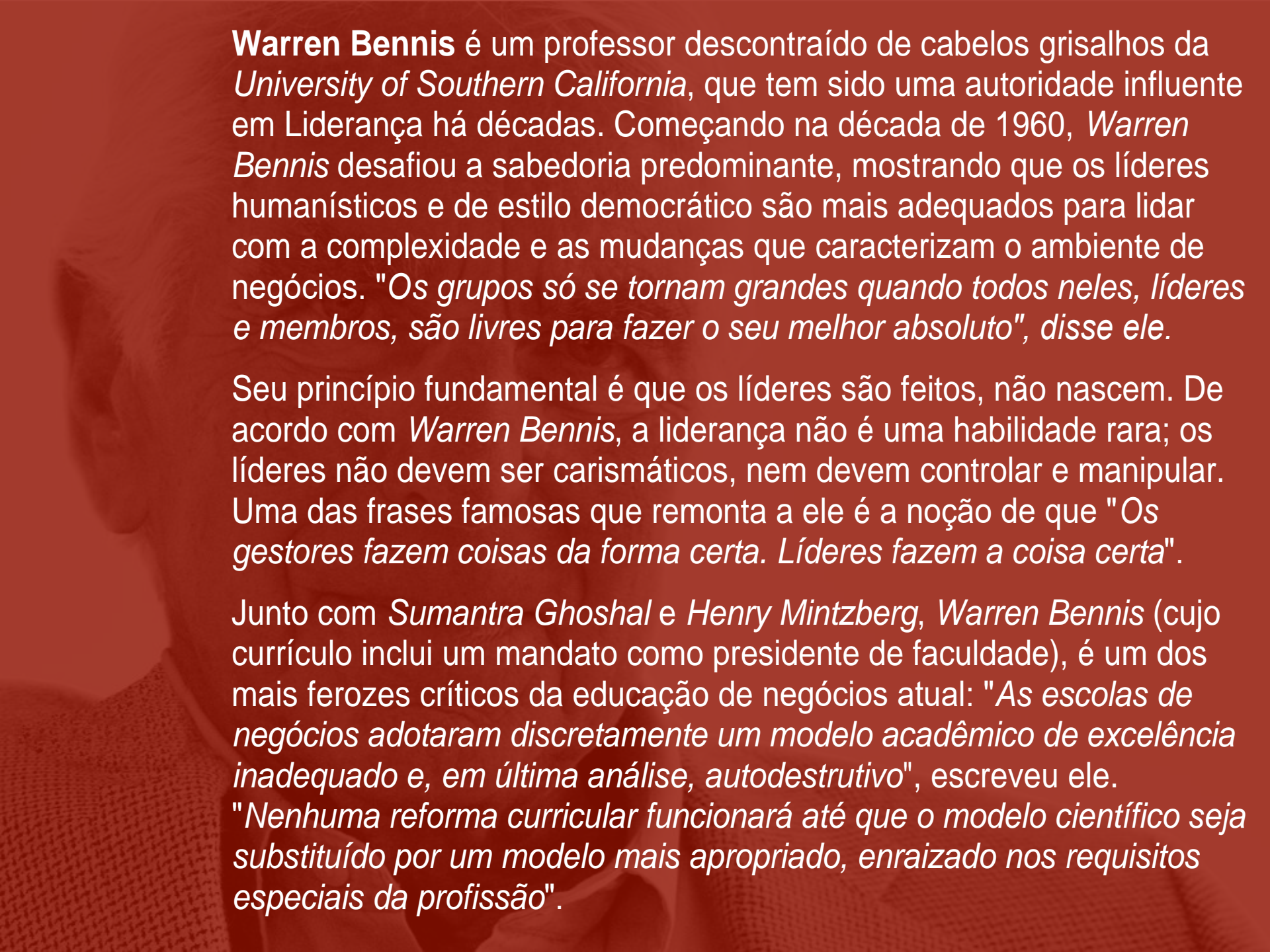
Seu entendimento das questões organizacionais o levou a concluir que "*toda teoria de gestão focada nos aspectos econômicos do homem, com exceção de todas as outras*", é incorreta na melhor das hipóteses. "*Uma teoria que pressupõe que os gestores não podem ser confiáveis para os acionistas pode tornar os gestores menos confiáveis*". Tal teoria, advertiu ele, seria uma profecia autorrealizável – uma crítica particularmente mordaz da produção da maioria de seus colegas em escolas de negócios que tornou controverso este homem popular e gentil.

Até a sua morte, a luta de *Sumantra Ghoshals* foi contra a "*ideia estreita*" que levou a teoria da administração de hoje a ser "*sub-socializada e unidimensional, uma paródia da condição humana, mais apropriada para uma prisão ou um hospício do que uma instituição que deveria ser uma força para sempre*".

A black and white close-up portrait of Warren Bennis, an elderly man with white hair and a serious expression, looking slightly to the right. He is wearing a light-colored collared shirt and a dark, textured jacket. The background is plain white.

**“A melhor coisa que
um líder pode fazer
por um Grande Grupo
é permitir que seus
membros descubram
a sua grandeza”**

**Warren Bennis
O Hemingway da Liderança**




Warren Bennis é um professor descontraído de cabelos grisalhos da *University of Southern California*, que tem sido uma autoridade influente em Liderança há décadas. Começando na década de 1960, *Warren Bennis* desafiou a sabedoria predominante, mostrando que os líderes humanísticos e de estilo democrático são mais adequados para lidar com a complexidade e as mudanças que caracterizam o ambiente de negócios. *"Os grupos só se tornam grandes quando todos neles, líderes e membros, são livres para fazer o seu melhor absoluto"*, disse ele.

Seu princípio fundamental é que os líderes são feitos, não nascem. De acordo com *Warren Bennis*, a liderança não é uma habilidade rara; os líderes não devem ser carismáticos, nem devem controlar e manipular. Uma das frases famosas que remonta a ele é a noção de que *"Os gestores fazem coisas da forma certa. Líderes fazem a coisa certa"*.

Junto com *Sumantra Ghoshal* e *Henry Mintzberg*, *Warren Bennis* (cujo currículo inclui um mandato como presidente de faculdade), é um dos mais ferozes críticos da educação de negócios atual: *"As escolas de negócios adotaram discretamente um modelo acadêmico de excelência inadequado e, em última análise, autodestrutivo"*, escreveu ele.

"Nenhuma reforma curricular funcionará até que o modelo científico seja substituído por um modelo mais apropriado, enraizado nos requisitos especiais da profissão".

A black and white portrait of Taiichi Ohno, an elderly man with a mustache, wearing a dark suit, white shirt, and dark tie. He is looking slightly to the left of the camera with a neutral expression.

**“Deixe o fluxo
gerenciar os processos
e não deixe a administração
gerenciar o fluxo”**

Taiichi Ohno.
Toyota

Taiichi Ohno é considerado o pai do *Sistema Toyota de Produção* (TPS), que ficou conhecido como *Lean*, ou *Manufatura Enxuta* no Ocidente. Ele escreveu vários livros sobre o sistema, incluindo *Gestão dos Postos de Trabalho*.

Possivelmente por ter se tornado uma figura pública, *Taiichi Ohno* não teve o cargo de executivo normal na *Toyota* e, em vez disso, tornou-se consultor de fornecedores em sua carreira posterior.

Como um jovem engenheiro de produção na *Toyota*, *Taiichi Ohno* começou a erradicar a ineficiência e eliminar o desperdício na parte da produção pela qual era responsável. Isso se tornou o núcleo do TPS que ele e outros desenvolveram posteriormente entre meados dos anos 1940 e dos anos 1970. Vários elementos desse sistema se tornaram familiares, como *muda* (eliminação de desperdícios), *jidoka* (injeção da qualidade) e *kanban* (as etiquetas usadas como parte de um sistema de controle de estoque *just-in-time*).

Taiichi Ohno insistiu que nunca deveríamos codificar o método-escrever como ferramenta: pois é o pensamento, ou a maneira como você conceitua seu problema, que é a chave.

"Por que não tornar o trabalho mais fácil e interessante", ponderou Taiichi Ohno, "para que as pessoas não tenham que suar? O estilo Toyota não é criar resultados através do trabalhando duro. É um sistema que diz que não há limites para a criatividade das pessoas. As pessoas não vão para a Toyota para 'trabalhar', elas vão para 'pensar'".




**“Nós não
administramos
pessoas aqui.
Há uma diferença
fundamental na filosofia
entre um compromisso
e um comando”**

**Bill & Vieve Gore
W.L.Gore**

Bill e Vieve Gore fundaram a *W.L.Gore & Associates* em 1958. A empresa desde então ganhou atenção internacional e respeito por se tornar uma das empresas mais inovadoras do mundo e um dos melhores lugares para se trabalhar. Os Gores nutriram um negócio criado em casa que se tornou uma corporação mundial de 10.000 funcionários, ao mesmo tempo em que incorporaram um estilo de liderança único que enfatiza a liberdade, a justiça, o compromisso e a tomada de decisão "linha d'agua" consultiva em ambientes de trabalho excepcionalmente abertos e empreendedores.

Bill Gore apresentou o conceito da estrutura única da empresa e os princípios culturais em um artigo intitulado "*The Lattice Organization – A Philosophy of Enterprise*" que foi distribuído aos funcionários da *W.L.Gore* em 1976. Propôs uma organização descentralizada onde todos compartilhariam o mesmo título de "associado". Não haveria cadeias de comando, nem canais de comunicação predeterminados. A liderança foi desconectada do cargo e sempre seria apenas temporária, substituindo a ideia de "chefes": os associados optam por trabalhar com líderes em vez de ter chefes atribuídos a eles. A empresa foi pioneira em conceitos como *modelagem de cargos*: combinar funções com funcionários, não funcionários com descrições de cargos.

Na *Gore*, a inovação prática de produtos e a prototipagem são incentivadas. As equipes se organizam em torno de oportunidades, novos conceitos de produtos ou negócios existentes. Enquanto as equipes evoluem, os líderes surgem à medida que ganham seguidores. Essa cultura tem se mostrado um importante contribuinte para a satisfação e retenção dos associados, bem como para o sucesso econômico da empresa. O lema da empresa: "*Ganhe dinheiro e divirta-se*". A *treliça* tornou-se um estado de espírito.




**“Nós devemos
eliminar
o complexo burocrático
da organização”**

**Jan Wallander
Handelsbanken**

O Dr. Jan Wallander ingressou no *Handelsbanken*, o maior banco da Suécia, como CEO em 1971, após uma passagem como CEO em um pequeno banco regional no norte do país. O *Handelsbanken* estava em crise, tanto economicamente quanto em termos de regulamentação. O economista *Jan Wallander* aceitou o cargo com a condição de que tivesse carta branca para reinventar a empresa. O que ele pretendia, em suas próprias palavras, era "*eliminar o complexo burocrático do banco*".

E foi o que ele fez. Nos anos seguintes, a hierarquia da organização foi reduzida a três níveis gerenciais. O estabelecimento de metas fixas, os orçamentos e sistemas de incentivos foram descontinuados, o departamento de marketing foi dissolvido, assim como muitas outras áreas centrais. Não possui um organograma, um sistema de bônus, planejamento financeiro anual ou planejamento estratégico de qualquer tipo na empresa já faz mais de 40 anos. Em vez disso, "*a agência é o banco*", a tomada de decisões é radicalmente descentralizada e consultiva. Nenhuma meta de custo, volume ou crescimento dos produtos interfere na autonomia e responsabilidade das agências.

O *Handelsbanken* tem agora cerca de 10.000 funcionários e é o banco mais bem-sucedido da Europa há décadas, superando de forma consistente os concorrentes em qualquer métrica possível, incluindo ROE e a relação custo/receita. Também é uma das melhores empresas para se trabalhar em seus mercados, e tem apresentado um bom desempenho durante as crises financeiras.




**“Temos um
plano ‘estratégico’.
Chama-se
fazer coisas”**

**Herb Kelleher
Southwest Airlines**

Herb Kelleher cofundou a *Southwest Airlines* em 1971, contra a forte resistência de concorrentes estabelecidos. O modelo de negócios de baixo custo e sem frescuras da empresa remodelaria a indústria aérea dos EUA, tornando o voo amplamente acessível. *Herb Kelleher*, um personagem colorido, divertido e carismático, chefiou a empresa como CEO até 2008.

A *Southwest* tem sido a companhia aérea mais bem-sucedida do mundo em qualquer métrica possível, ganhando dinheiro continuamente em uma indústria notoriamente deficitária. *Herb Kelleher* diz: "As escolas de negócios costumavam colocar isso como um enigma. Eles diriam: 'Bem, quem vem primeiro? Os funcionários, acionistas ou clientes?' Mas não é um enigma. Seus funcionários vêm em primeiro lugar. E se você trata bem seus funcionários, adivinhe? Seus clientes voltam e isso deixa seus acionistas felizes. Comece com os funcionários e o resto segue a partir disso".

A empresa se orgulha de ter poucas regras e os funcionários são convidados a quebrá-las se for do interesse do cliente. A *Southwest* construiu uma cultura corporativa que tornou os funcionários conhecidos por tratarem a si mesmo com leveza – mas seus empregos com seriedade: vídeos do YouTube do pessoal da cabine da *Southwest* fazendo rap dos avisos a bordo ou cantando-os ao som de canções populares tornaram-se lendários. "O negócio dos negócios são as pessoas. Ontem, hoje e para sempre", diz *Herb Kelleher*.




**“Nossa ‘arquitetura’
é realmente a soma
de todas as práticas
convencionais de negócio
que evitamos”**

**Ricardo Semler
Semco**

Ricardo Semler assumiu o controle da *Semco*, empresa fundada por seu avô, aos 24 anos. Anteriormente, ele havia concluído um MBA na *Harvard Business School*. Brilhante, jovial e de pensamento rápido, ele começou não apenas a reinventar o modelo de negócios da *Semco*, mas também a transformar radicalmente seu modelo de organização – criando uma empresa pautada por princípios coerentes e democráticos. É difícil encontrar um único aspecto da gestão tradicional que a *Semco* não explodiu, reinventou, aboliu ou virou de cabeça para baixo – incluindo horas de trabalho, pagamento e RH como um todo.

Ricardo Semler alcançou o status de superstar em seu país natal, o Brasil, por meio de seu primeiro livro, *Virando a Própria Mesa*, e de colunas provocativas no jornal *Folha de São Paulo*. Cerca de dez anos depois, ele escreveu *The Seven-Day Weekend*, um livro que foi ainda mais longe ao descrever a vida em uma organização além da administração e do comando-e-controle.

Mais tarde, *Ricardo Semler* desconfiaria da indústria da Liderança e de fazer parte do circuito internacional de palestrantes, sentindo que lá havia conquistado muito pouco. Hoje, ele é um investidor ativo, e também fundador de várias iniciativas sociais, entre elas a *Escola Lumiar*, uma escola democrática e altamente inovadora para crianças de até 14 anos.

A black and white close-up photograph of Goetz Werner, the CEO of dm-drogerie markt. He is looking directly at the camera with a serious expression, his hands raised to his forehead as if in deep thought or frustration. The lighting is dramatic, highlighting the texture of his skin and the intensity of his gaze.

**“A parte difícil
é eliminar
a arrogância
do pessoal
da matriz”**


**Goetz Werner
dm-drogerie markt**

Goetz Werner co-fundou a *dm-drogerie markt* em 1973, após ter a percepção de que as drogarias alemãs precisavam adotar o modelo de varejo com desconto, ao mesmo tempo em que ampliava drasticamente seu portfólio de produtos. Hoje, a *dm-drogerie markt* tem mais de 40.000 funcionários em 12 países e é reconhecida como a líder de seu setor, sendo mais eficaz do que seus concorrentes em qualquer indicador possível.

Inicialmente, a *dm-drogerie markt* era gerenciada de maneira bastante convencional. Mas depois de uma experiência reveladora em uma de suas lojas, em 1991, *Goetz Werner* decidiu que o modelo de organização da empresa precisava mudar – de forma prática e filosófica. Ele iniciou um projeto chamado "*Poder para as filiais*", nivelando a hierarquia formal e decididamente devolvendo a tomada de decisões à rede de lojas.

A *dm-drogerie markt* foi pioneira em práticas organizacionais democráticas e capacitadoras no recrutamento, treinamento e desenvolvimento de funcionários, e também desenvolveu um sistema de contabilidade de criação de valor muito semelhante ao do *Handelsbanken*. Hoje, as filiais da dm decidem sobre tudo, desde o design da loja, práticas de trabalho, pessoal, salários, a gama de produtos, frequência de entrega e até mesmo preços.

Intelectual e autodidata, *Goetz Werner* liderou a *dm-drogerie markt* por 35 anos. Ele nunca estudou em uma universidade, mas chefiou o departamento de Empreendedorismo da *Universidade de Karlsruhe* por sete anos. Ele é o defensor mais influente do movimento da *renda básica* na Alemanha.



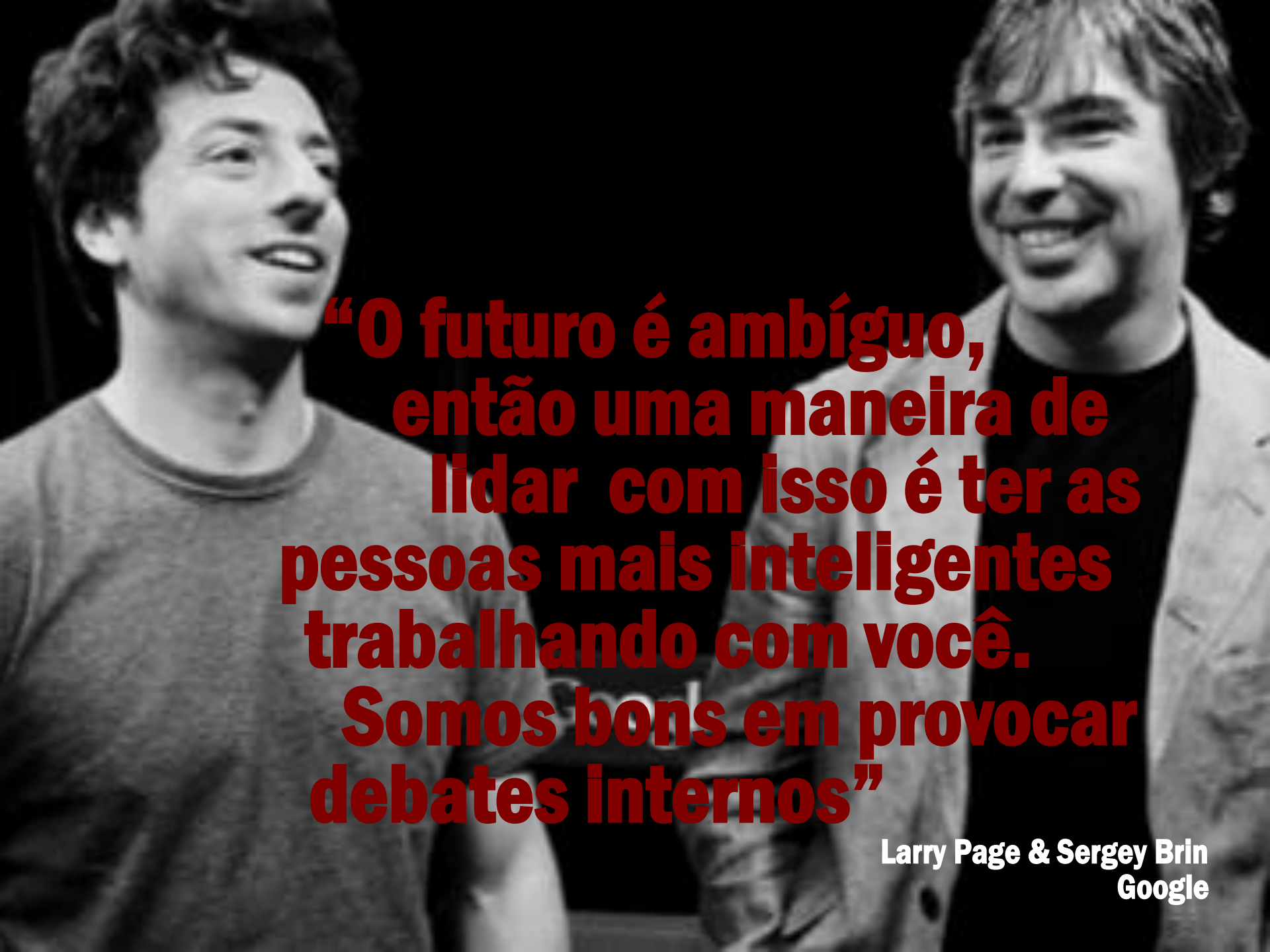
“As empresas muitas vezes se esquecem da cultura e, no final das contas, sofrem por isso porque você não pode prestar um bom serviço com funcionários insatisfeitos”

**Tony Hsieh
Zappos**

Tony Hsieh foi empresário e capitalista de risco. Ele foi CEO da varejista online *Zappos.com*. Antes de ingressar na *Zappos*, *Tony Hsieh* foi cofundador do anunciante de internet *LinkExchange*. Ele vendeu a empresa para a *Microsoft* por US\$ 265 milhões, uma experiência da qual ele diz ter aprendido a importância de construir uma cultura capaz de se manter viva à medida que uma empresa cresce: "*A cultura e a imagem de sua empresa são realmente apenas dois lados da mesma moeda*".

Tony Hsieh originalmente se envolveu com a *Zappos* como consultor e investidor em 1999, mas acabou passando cada vez mais tempo com a empresa, que era o projeto mais divertido e mais promissor dos que estava envolvido. A cultura *Zappos* de "UAU" sob sua liderança se tornaria definida por: *faça seus clientes mais felizes* (por meio do foco implacável no atendimento ao cliente); *faça seus funcionários mais felizes* (focando mais na cultura da empresa) e *faça você mais feliz* (para aprender mais sobre a ciência da felicidade).

A *Zappos* foi pioneira em técnicas revolucionárias não apenas para satisfazer os clientes, mas também para trabalhar e administrar a equipe, e obter mais lucro – e em menos tempo – do que as velhas fórmulas que regem as grandes empresas. A mais famosa foi quando a *Zappos*, em algum momento, começou a oferecer aos novos funcionários milhares de dólares para que saíssem, caso não estivessem satisfeitos em fazer parte da empresa. Eles também criaram o *Livro da Cultura*, onde os funcionários escrevem sobre o que a cultura *Zappos* significa para eles: todos os anos, uma nova edição é produzida e distribuída para potenciais funcionários, fornecedores e até clientes.




**“O futuro é ambíguo,
então uma maneira de
lidar com isso é ter as
pessoas mais inteligentes
trabalhando com você.
Somos bons em provocar
debates internos”**

**Larry Page & Sergey Brin
Google**

Larry Page e **Sergey Brin** fundaram o *Google* em 1998, enquanto estudavam na *Stanford University*. A declaração de missão da empresa desde o início foi "*organizar as informações do mundo e torná-las universalmente acessíveis e úteis*" e o slogan não oficial da empresa era "*Don't be evil*" [Não seja mau].

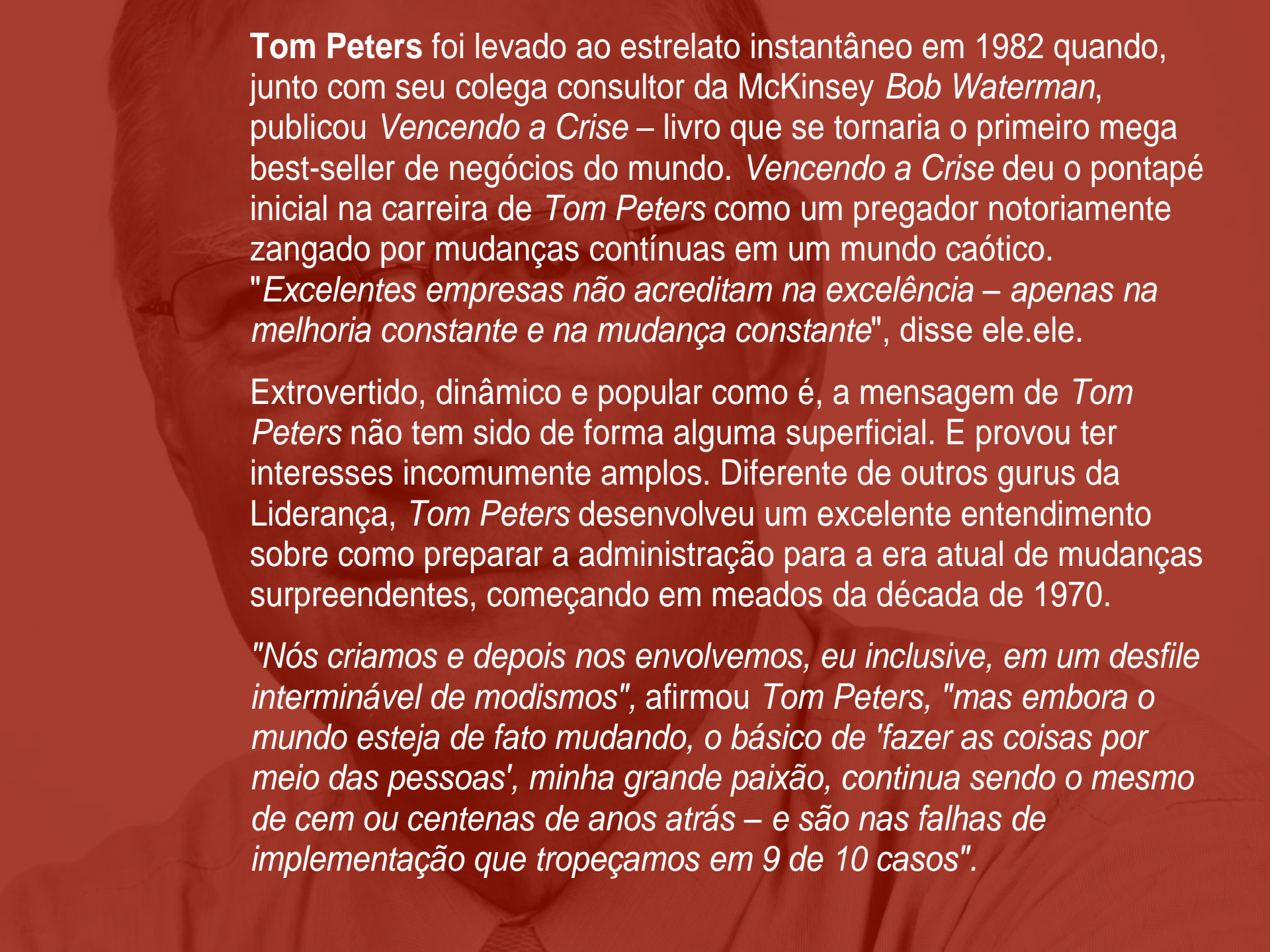
Sempre preocupados com a informalidade, o espírito e os valores do *Google*, **Larry Page** e **Sergey Brin** prometeram em um relatório a potenciais investidores em 2004 que o IPO da empresa não mudaria sua cultura e que não sacrificariam o impacto de longo prazo por resultados financeiros de curto prazo. A filosofia corporativa do *Google* incorpora princípios descontraídos como "*you can make money without doing evil*", "*you can be serious without a suit*" e "*work should be challenging and the challenge should be fun*".

Embora o *Google* seja mais famoso por seus produtos inovadores e populares, a maior conquista da empresa talvez seja a forma como reformulou a maneira como encaramos o trabalho. O *Google* impressiona os observadores com suas vantagens generosas no *Googleplex* e em escritórios em todo o mundo. Tornou 20% do tempo (para atividades paralelas inovadoras) um padrão e transformou todos os funcionários em acionistas. Possui um dos processos seletivos mais rigorosos do mundo, pratica total transparência interna e jornada de trabalho totalmente flexível. A empresa tem sido consistentemente uma das melhores empresas do mundo para se trabalhar.



**“Os líderes não
criam seguidores,
eles criam
mais líderes”**

**Tom Peters
O Profeta da Transformação**



Tom Peters foi levado ao estrelato instantâneo em 1982 quando, junto com seu colega consultor da McKinsey *Bob Waterman*, publicou *Vencendo a Crise* – livro que se tornaria o primeiro mega best-seller de negócios do mundo. *Vencendo a Crise* deu o pontapé inicial na carreira de *Tom Peters* como um pregador notoriamente zangado por mudanças contínuas em um mundo caótico.

"Excelentes empresas não acreditam na excelência – apenas na melhoria constante e na mudança constante", disse ele.ele.

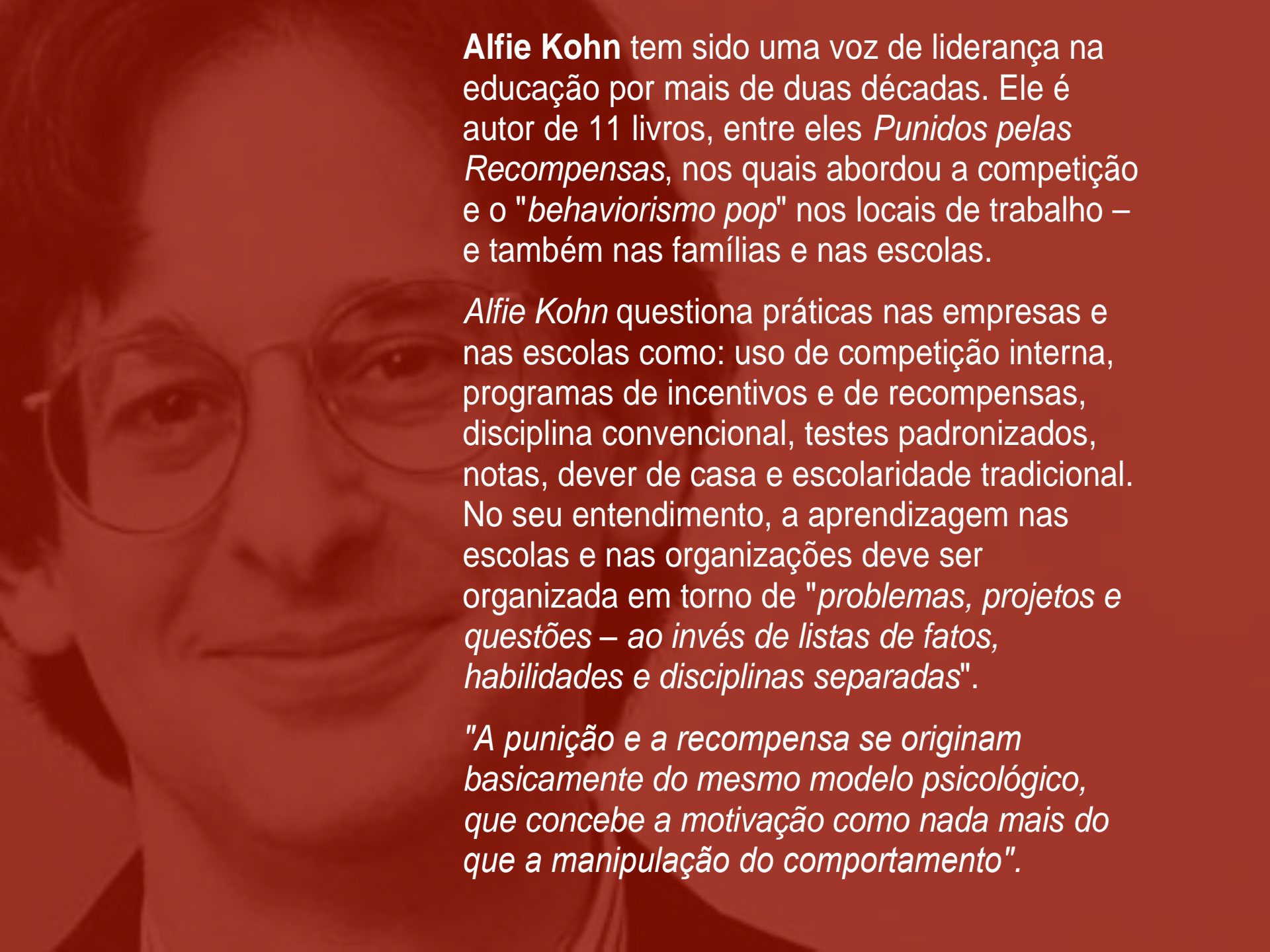
Extrovertido, dinâmico e popular como é, a mensagem de *Tom Peters* não tem sido de forma alguma superficial. E provou ter interesses incomumente amplos. Diferente de outros gurus da Liderança, *Tom Peters* desenvolveu um excelente entendimento sobre como preparar a administração para a era atual de mudanças surpreendentes, começando em meados da década de 1970.

"Nós criamos e depois nos envolvemos, eu inclusive, em um desfile interminável de modismos", afirmou *Tom Peters*, *"mas embora o mundo esteja de fato mudando, o básico de 'fazer as coisas por meio das pessoas', minha grande paixão, continua sendo o mesmo de cem ou centenas de anos atrás – e são nas falhas de implementação que tropeçamos em 9 de 10 casos"*.



**“Se você quer
matar a inovação,
recompense-a”**

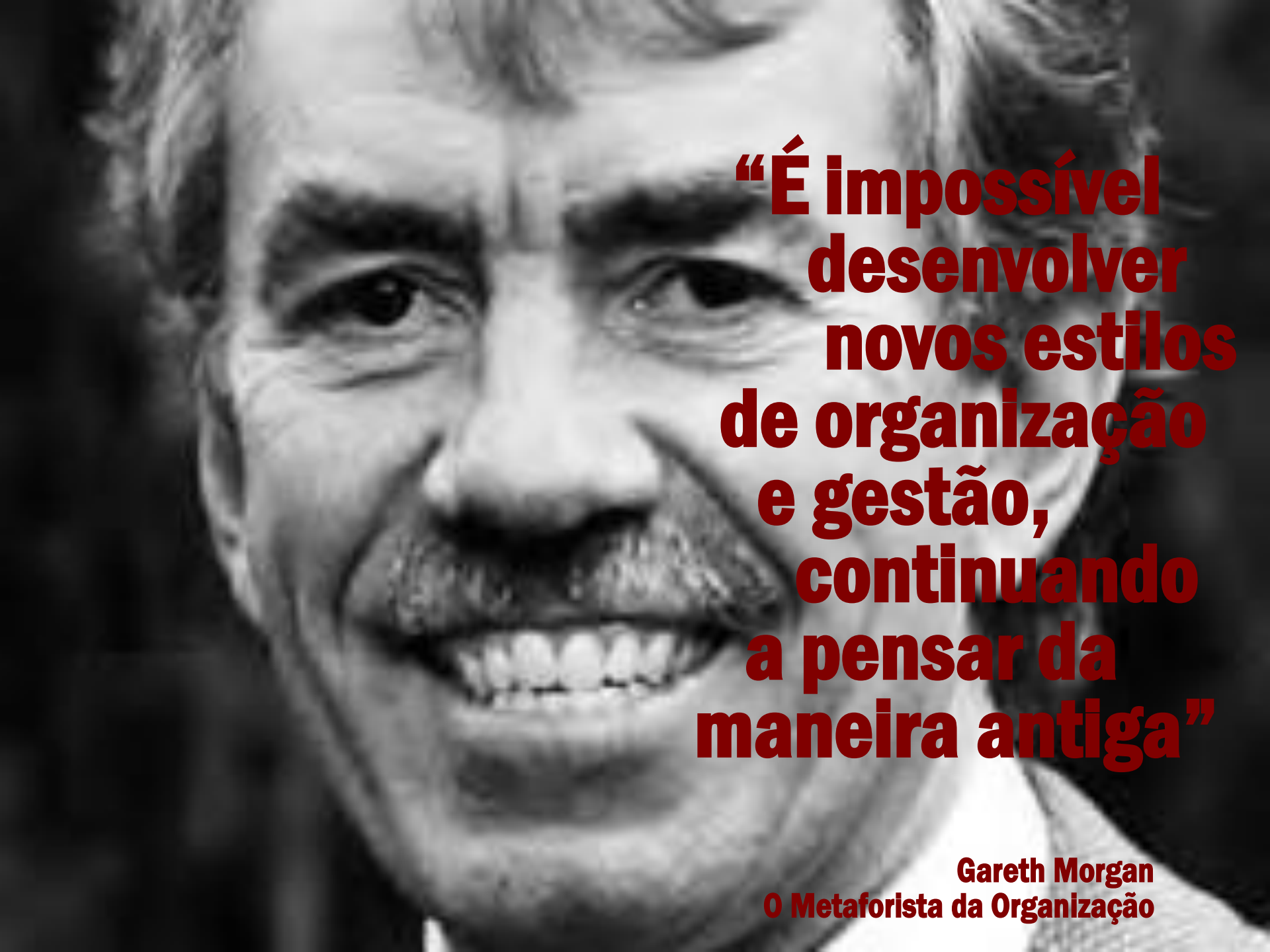
**Alfie Kohn
O Sociólogo Instruído**

A faint, semi-transparent portrait of Alfie Kohn, a man with glasses and a slight smile, serves as the background for the text.

Alfie Kohn tem sido uma voz de liderança na educação por mais de duas décadas. Ele é autor de 11 livros, entre eles *Punidos pelas Recompensas*, nos quais abordou a competição e o "*behaviorismo pop*" nos locais de trabalho – e também nas famílias e nas escolas.

Alfie Kohn questiona práticas nas empresas e nas escolas como: uso de competição interna, programas de incentivos e de recompensas, disciplina convencional, testes padronizados, notas, dever de casa e escolaridade tradicional. No seu entendimento, a aprendizagem nas escolas e nas organizações deve ser organizada em torno de "*problemas, projetos e questões* – ao invés de *listas de fatos, habilidades e disciplinas separadas*".

"A punição e a recompensa se originam basicamente do mesmo modelo psicológico, que concebe a motivação como nada mais do que a manipulação do comportamento".

A black and white close-up portrait of Gareth Morgan, a man with a mustache, smiling slightly. The image is the background for the text.

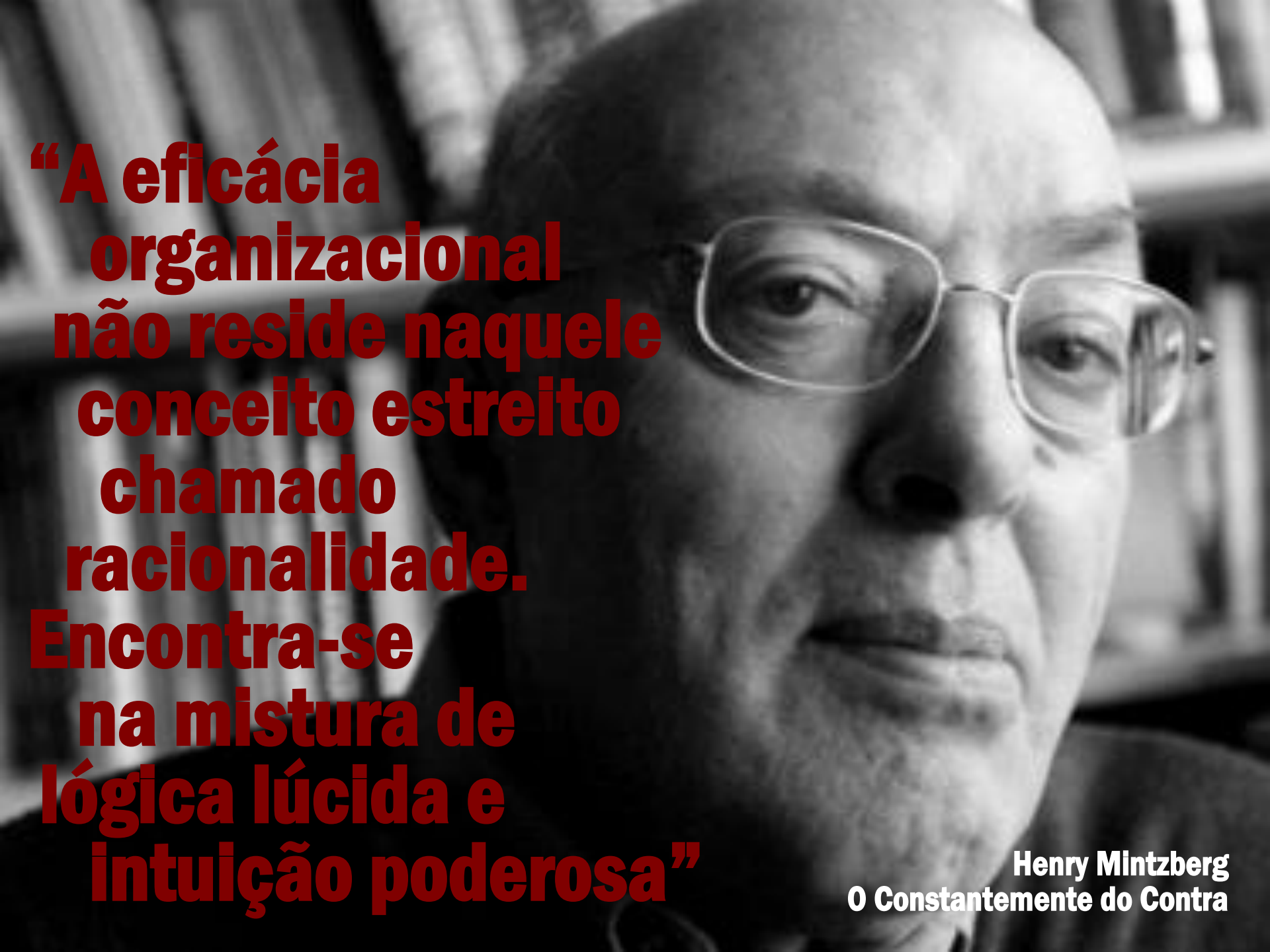
**“É impossível
desenvolver
novos estilos
de organização
e gestão,
continuando
a pensar da
maneira antiga”**

**Gareth Morgan
O Metaforista da Organização**

Gareth Morgan é autor, professor e empreendedor social, pioneiro no uso da metáfora para ler, analisar e ajudar as organizações a mudar, pensando de fato nas organizações das maneiras mais variadas e em formas de induzir mudanças. Seu livro mais conhecido, *Imagens da Organização*, o colocou e continua na vanguarda do pensamento da Liderança.

Gareth Morgan mostrou que todas as teorias da organização e da gestão baseiam-se em metáforas implícitas e que essas metáforas desempenham um papel paradoxal: são vitais para compreender e destacar certos aspectos das organizações, mas ao mesmo tempo restringem a compreensão, fundamentando ou ignorando outros. Um exemplo disso é a metáfora muito comum de que uma organização é como uma máquina. *Organizações em rede são vitais para a criação de formas coletivas de inteligência que podem 'se auto-organizar' em uma base contínua"*, pondera ele.

Gareth Morgan foi pioneiro em métodos criativos para lidar com paradoxos e contradições que bloqueiam a mudança efetiva, colocando a teoria da complexidade em ação. *"Muitas organizações estão desperdiçando milhões de dólares em programas projetados para gerenciar mudanças, em vez de encontrar avanços criativos que podem concentrar a energia e alavancar o que é realmente importante"*.

A black and white close-up portrait of Henry Mintzberg, an older man with glasses, looking slightly to the right. The background is blurred, showing what appears to be a bookshelf.


**“A eficácia
organizacional
não reside naquele
conceito estreito
chamado
racionalidade.
Encontra-se
na mistura de
lógica lúcida e
intuição poderosa”**

**Henry Mintzberg
O Constantemente do Contra**

Henry Mintzberg, ao longo de uma carreira que começou no início dos anos 1970, escreveu prolificamente sobre assuntos como: configurações organizacionais, estratégia e suas deficiências, teoria da organização e educação gerencial. Sempre polêmico, seu grande corpo de trabalhos escritos às vezes tende a ofuscar seus insights e mensagens radicais. Apesar disso, *Henry Mintzberg*, um canadense, é amplamente reconhecido como um dos principais pensadores sobre Liderança e como o mais independente da academia de negócios de hoje.

Em 2004, *Henry Mintzberg* assumiu o comando entre os hereges da educação empresarial, publicando *MBA? Não Obrigado!*, um livro que descreve o que há de errado com a educação gerencial (que é praticamente tudo). Ele afirma que prestigiosas escolas de pós-graduação em administração, obcecadas por números, análises e tentativas exageradas de fazer da administração uma ciência, estão prejudicando a disciplina da *Liderança Organizacional*.

Henry Mintzberg defende a ênfase em programas de pós-graduação que formam gestores práticos (ao invés de alunos com pouca experiência no mundo real), contando com a aprendizagem pela ação e percepções de seus próprios problemas e experiências. Ele co-fundou e dirige dois programas de educação, o *McGill's IMHL* e o independente *IMPM*. "*A gestão é, antes de tudo, uma prática onde arte, ciência e artesanato se encontram*", afirma.

A black and white close-up portrait of Peter Senge, a middle-aged man with short, slightly wavy hair, looking directly at the camera with a slight smile. He is wearing a dark sweater over a light-colored, checkered button-down shirt. The background is a plain, light gray.

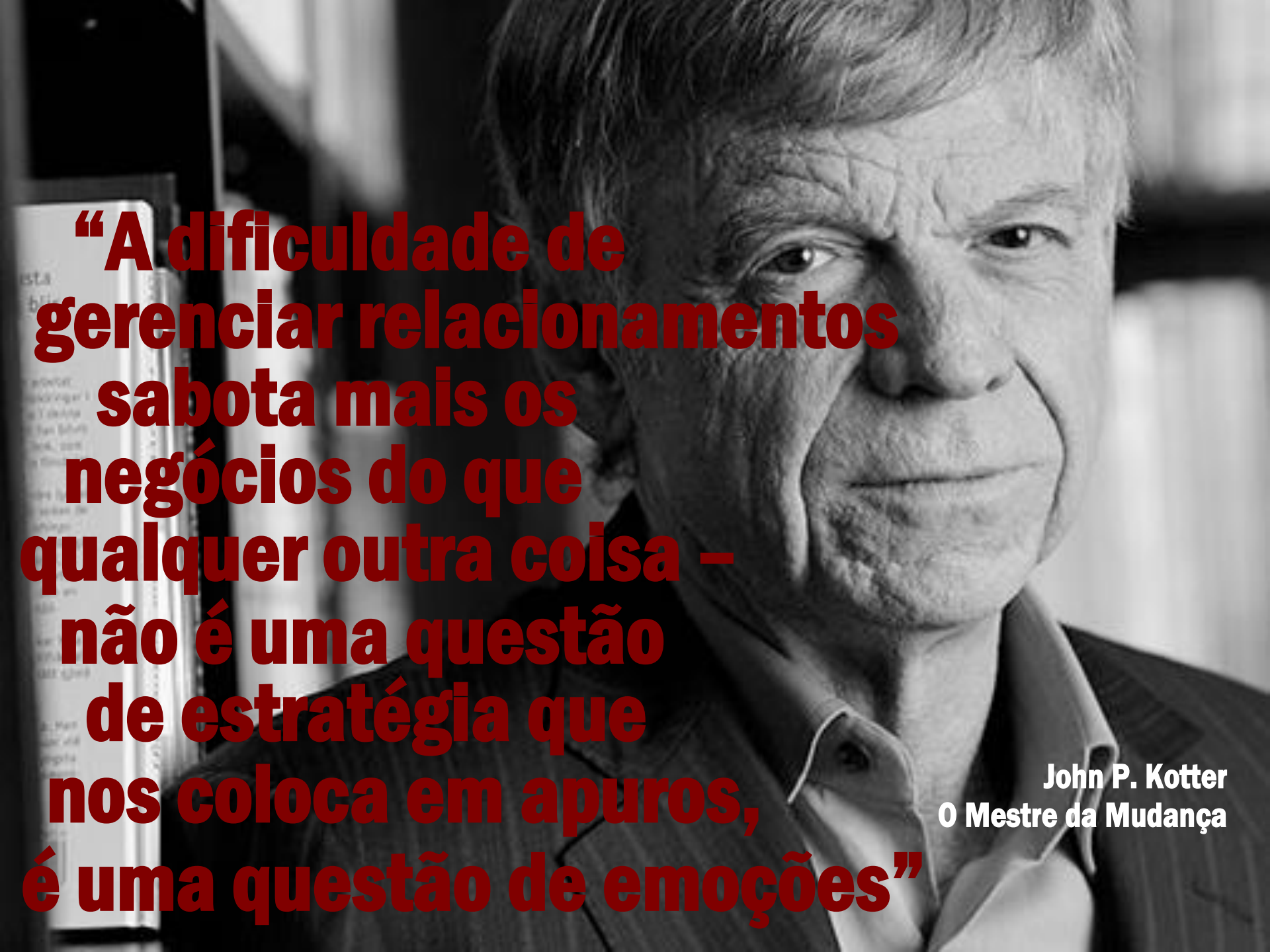
“As pessoas não resistem à mudança. Eles resistem a serem mudados”

**Peter Senge
O Budista da Mudança**

Peter Senge é creditado pela ideia da *organização que aprende*, com base em seu estudo dos sistemas sociais e da relação do todo com suas partes constituintes. As organizações, percebeu ele, obtêm vantagem competitiva do aprendizado contínuo, tanto individual quanto coletivo. Isso necessariamente envolveria o abandono contínuo de coisas aprendidas e o esquecimento de velhas maneiras de fazer as coisas. "*A única vantagem competitiva sustentável é a capacidade da organização de aprender mais rápido do que a concorrência*", enfatizou ele.

Peter Senge ganhou destaque com a publicação em 1990 de *A Quinta Disciplina*, o livro que popularizou a noção de *pensamento sistêmico* no mundo dos negócios. Embora profundo, instruído e de leitura difícil, às vezes era criticado como sendo "utópico". *Peter Senge* escreveu: "*Negócios e empreendimentos humanos são sistemas... tendemos a nos concentrar em instantâneos de partes isoladas do sistema. E me pergunto por que nossos problemas mais profundos nunca são resolvidos*".

Em seu melhor trabalho, *Peter Senge* capturou os aspectos essenciais de mudança profunda e transformação, evitando o "*reducionismo generalizado*" tão comum no pensamento ocidental. "*Pessoas com altos níveis de domínio pessoal... não podem se dar ao luxo de escolher entre a razão e a intuição, ou cabeça e coração, da mesma forma que não escolheriam andar sobre uma perna ou ver com um olho*", diz ele.

A black and white close-up portrait of John P. Kotter, an older man with short, light-colored hair, looking slightly to the right of the camera with a serious expression. He is wearing a dark suit jacket over a light-colored collared shirt. The background is blurred, showing what appears to be a bookshelf with several books.


“A dificuldade de gerenciar relacionamentos sabota mais os negócios do que qualquer outra coisa – não é uma questão de estratégia que nos coloca em apuros, é uma questão de emoções”

**John P. Kotter
O Mestre da Mudança**

John P. Kotter foi o professor mais jovem a conseguir um cargo efetivo na *Harvard Business School*. Ele passou anos fazendo pesquisas sérias sobre a natureza e os fatores de sucesso da liderança e da mudança. Os últimos estudos o levaram a escrever vários livros mais vendidos do mundo, como *Liderando Mudanças*, a fábula da mudança *Nosso Iceberg Está Derretendo* e *Sentido de Urgência* – todos notáveis por sua prosa nítida e visão profunda.

John Kotter é amplamente considerado como a maior autoridade mundial em mudança, destacando-se como a principal voz sobre como as organizações "*realmente fazem*" mudanças – em oposição a apenas como deveriam fazê-lo. *John Kotter* reconheceu o cinismo, a dor e o medo que as pessoas enfrentam ao implementar mudanças organizacionais profundas e em grande escala. Ele também os armou com uma estrutura de oito etapas acionável, mas ainda sistêmica, para promover uma transformação profunda em um mundo turbulento.

John Kotter descobriu como liderar a mudança por meio de "*processos sociais*" profundos, em vez de processos superficiais gerenciados, que inevitavelmente levam a deficiências e falhas. Embora a maioria dos gestores e consultores acredite que as mudanças acontecem fazendo as pessoas pensarem de maneira diferente, *John Kotter* diz que a chave está em fazê-las se sentirem diferentes. Ele introduziu uma nova dinâmica: "*ver-sentir-mudar*" que estimula a ação ao mostrar às pessoas razões potentes para a mudança que despertam suas emoções.

A black and white close-up portrait of Gary Hamel, a man with glasses and a mustache, looking slightly to the right. The background is dark.


**“O gerenciamento
é a atividade
menos eficiente
na sua organização”**

Gary Hamel
O Evangelista da Inovação

Gary Hamel busca inovação há décadas. O ex-professor de Harvard e agora da *London Business School* é o autor e co-autor de uma série de livros sobre estratégia e co-originou ideias populares de gestão, como *competências essenciais*.

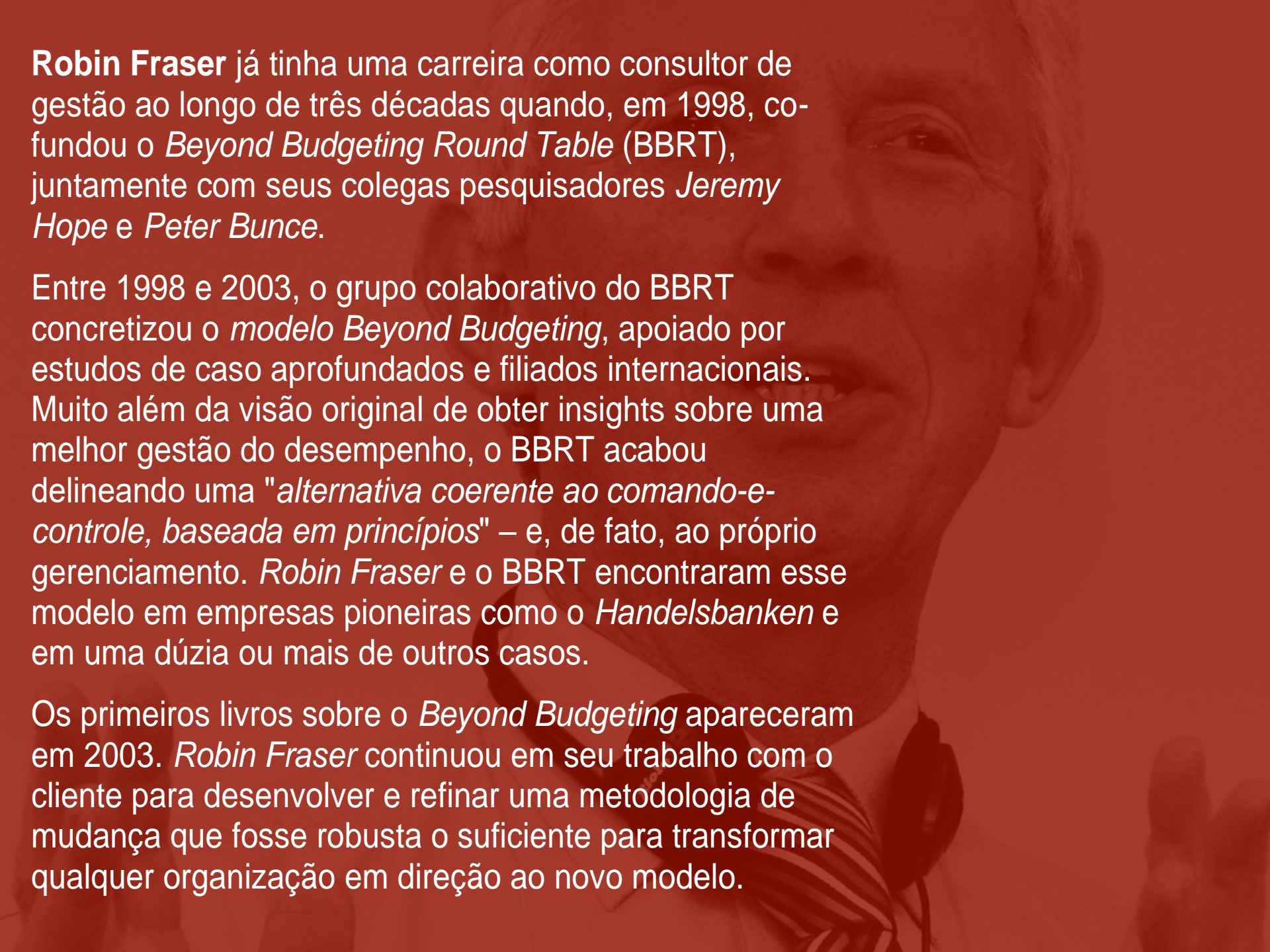
Em meados dos anos 2000, após ter testemunhado a implosão da *Enron*, uma empresa que ele havia pouco antes elogiado como heróis da inovação do modelo de negócios, *Gary Hamel* voltou-se para o que começou a chamar de "*inovação da gestão*". E, assim, para a transformação dos modelos de organização. Uma série de artigos da HBR e um livro intitulado *O Futuro da Administração* deram o tom para essa recalibração e para o que pode vir a ser seu trabalho mais significativo até agora.

Gary Hamel cofundou e dirige o *Management Innovation Exchange*, MIX, um movimento progressivo, principalmente virtual. Sua reputação como "*um dos pensadores de negócios mais influentes*" permitiu que *Gary Hamel* trouxesse uma liga de inovadores vocais de Liderança como *Ricardo Semler*, *John Mackey*, *Henry Mintzberg*, *Eric Schmidt* do *Google* e *Terri Kelley* da *W.L. Gore*, por trás da ideia.

A black and white photograph of Robin Fraser, an older man with white hair, wearing a white shirt and a striped tie. He is speaking into a black headset microphone with the brand name 'Riote' visible. His hands are raised in a gesturing motion. The background is a plain, light color.

**“Existe uma
alternativa para o
comando-e-controle.
Seu fundamento é a
descentralização”**

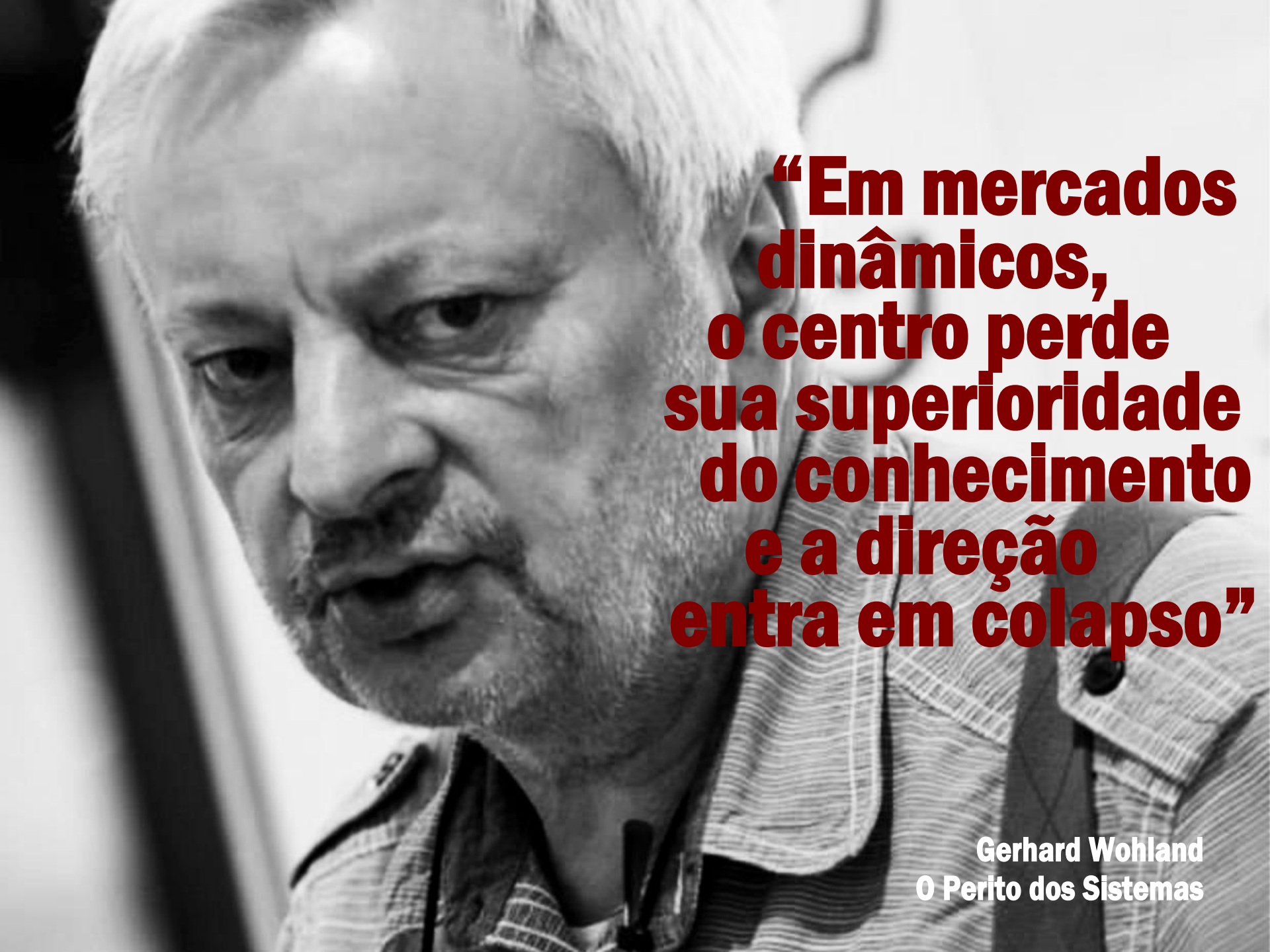
**Robin Fraser
O Dissidente da Transformação**



Robin Fraser já tinha uma carreira como consultor de gestão ao longo de três décadas quando, em 1998, co-fundou o *Beyond Budgeting Round Table* (BBRT), juntamente com seus colegas pesquisadores *Jeremy Hope* e *Peter Bunce*.

Entre 1998 e 2003, o grupo colaborativo do BBRT concretizou o *modelo Beyond Budgeting*, apoiado por estudos de caso aprofundados e filiados internacionais. Muito além da visão original de obter insights sobre uma melhor gestão do desempenho, o BBRT acabou delineando uma "*alternativa coerente ao comando-e-controle, baseada em princípios*" – e, de fato, ao próprio gerenciamento. *Robin Fraser* e o BBRT encontraram esse modelo em empresas pioneiras como o *Handelsbanken* e em uma dúzia ou mais de outros casos.

Os primeiros livros sobre o *Beyond Budgeting* apareceram em 2003. *Robin Fraser* continuou em seu trabalho com o cliente para desenvolver e refinar uma metodologia de mudança que fosse robusta o suficiente para transformar qualquer organização em direção ao novo modelo.

A black and white close-up portrait of Gerhard Wohland, an older man with short, light-colored hair and a slight beard. He is looking downwards and to the left with a serious expression. He is wearing a light-colored, vertically striped button-down shirt. The background is blurred, showing some vertical lines.

**“Em mercados
dinâmicos,
o centro perde
sua superioridade
do conhecimento
e a direção
entra em colapso”**

**Gerhard Wohland
O Perito dos Sistemas**

Gerhard Wohland, alemão, é um teórico prático dos sistemas com formação em física. Mais rigoroso do que outros na resolução, e não ao redor das distinções necessárias para explicar o desempenho dinâmico robusto, comparado com a direção taylorística, ele traz a racionalidade para a teoria organizacional. "*Novas distinções são necessárias se você deseja pensar e descrever fenômenos dinâmicos*", diz ele. O trabalho de *Gerhard Wohland* desemocionaliza a mudança, a transformação e a Liderança.

Depois de uma carreira em engenharia de software e descobrindo que "*os computadores não têm vida, mas as pessoas realmente estão vivas e, portanto, capazes de causar surpresa*", ele se voltou para a teoria dos sistemas dinâmicos complexos para obter respostas no desenvolvimento organizacional. "*A maioria das organizações hoje sofre com a dinâmica, enquanto algumas são capazes de transformar suas ideias em pressão no mercado de outros. Este domínio de alto desempenho deve ser usado como uma força transformacional em todos os lugares*". *Gerhard Wohland* é autor do livro *Thinking Tools of High Performance*.

Seu trabalho ainda precisa encontrar um público maior no mundo de língua inglesa.

Este ensaio é um trabalho em andamento – você pode contribuir para sua evolução. Seus comentários, feedback e dicas para melhorias são bem-vindos e, de fato, desejados. Informe-nos também se você acha que algum herói pode estar faltando na lista. Você pode incluir citações, textos e fotos, se quiser.

Você deseja usar este material para ensino ou fins educacionais? Sinta-se livre para fazê-lo. E por favor, deixe-nos saber sobre isso. Podemos disponibilizar o arquivo deste ensaio em *PowerPoint* sob consulta.

Os seguintes livros são de leitura recomendada se você quer apreciar ainda mais as ligações entre nossos heróis: "Productive Workplaces" de *Marvin Weisbord*, "The Age of Heretics" de *Art Kleiner*, "False Prophets" de *James Hoopes* e o artigo de *Sumantra Ghoshals* "Bad Management Theories".

Contribuições de trabalho significativas para este ensaio foram feitas por *Silke Hermann* e *Valérya Carvalho*.

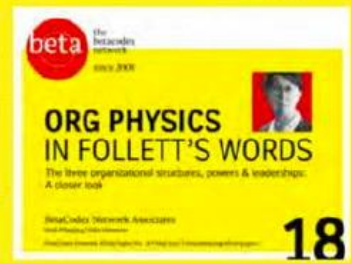
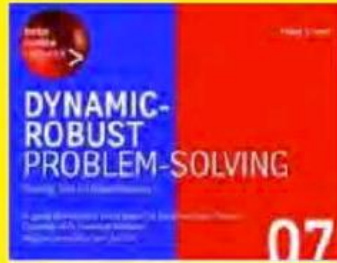
Este é um ensaio de pesquisa sem fins lucrativos publicado para fins de aprendizagem. Foi publicado pela organização sem fins lucrativos *betacodex.org*.

Lista dos Heróis

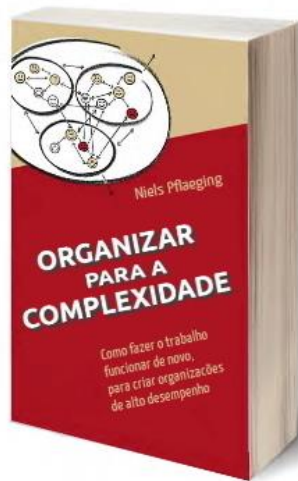
1. Alfie Kohn
2. Bill & Vieve Gore
3. Carl Gustav Jung
4. Charles Handy
5. Chris Argyris
6. Douglas McGregor
7. Eric Trist
8. Frederick Taylor
9. Gareth Morgan
10. Gary Hamel
11. Gerhard Wohland
12. Goetz Werner
13. Henry Mintzberg
14. Herb Kelleher
15. Jan Wallander
16. John Kotter
17. Kurt Lewin
18. Larry Page & Sergey Brin
19. Mary Parker Follett
20. Niklas Luhmann
21. Peter Drucker
22. Peter Senge
23. Ricardo Semler
24. Robin Fraser
25. Russell Ackoff
26. Sumantra Ghoshal
27. Taiichi Ohno
28. Tom Peters
29. Tony Hsieh
30. Virginia Satir
31. Warren Bennis
32. W. Edwards Deming

Ensaaios da BetaCodex Network

Encontre todos os nossos ensaios em betacodex.org/white-papers e no **Slideshare**.



Livros relacionados do BetaCodex Publishing



Organizar para a Complexidade. Como fazer o trabalho funcionar de novo, para criar organizações de alto desempenho

Niels Pflaeging

2014 - BetaCodex Publishing, New York

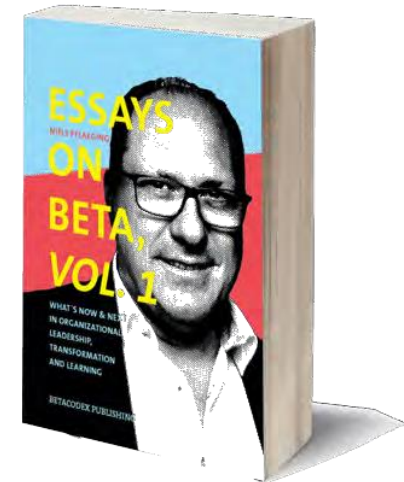


OpenSpace Beta. A handbook for Organizational transformation in just 90 days

Silke Hermann e Niels Pflaeging

2018, 2a edição 2020

Disponível também em alemão e coreano



Essays on Beta, Vol. 1. What's now and new in organizational leadership, transformation and learning

Niels Pflaeging

2020

Indicado para o UK Business Book Award 2021



the
betacodex
network

since 2008

Os autores deste ensaio:



Niels Pflaeging

niels.pflaeging@redforty2.com



Silke Herman

silke.hermann@redforty2.com



Valérya Carvalho

mvaleriacarv@gmail.com

www.betacodex.org

Entre em contato para saber mais sobre o *BetaCodex* e a *Transformação Beta*.



BetaCodex Network Associates

BetaCodex Network Ensaio Nº 14 - Fevereiro 2013

Versão em Português e adaptação: Novembro 2021 | Ugo Ribeiro