

# Pós-modernismo e Gestão de Empresas: uma (re)leitura de Tom Peters<sup>1</sup>

*O problema dos consultores da Mckinsey e da BCG [Boston Consulting Group], o problema de muitos MBA [Master Business Administration] é acreditarem que há respostas certas. E, uma vez que sabem que os anjos lhes deram essas respostas, defendem demasiado essas opiniões. Tratam a pontapés o tipo de 49 anos (quando eles têm 26) que esteve na frente de batalha durante décadas. Desculpem: Apesar do elevado valor que é atribuído ao MBA e do facto de a Mckinsey/BCG o terem aceite na irmandade, não há respostas certas. Ponto final parágrafo.*

Tom Peters (1994b: 46-47)

## 1. Introdução

Thomas, aliás, Tom, Peters é um autor controverso e que manifestamente gosta de alimentar polémicas, através da utilização de uma linguagem irreverente e provocatória. Para os seus admiradores, como Dean LeBaron, que prefacia *The Circle of Innovation: You Can't Shrink Your way to Greatness*, «O Círculo da Inovação...» (1997), Tom Peters «sente o negócio nas suas entranhas» e deu «enormes contribuições para a teoria e prática da gestão» (1997: *x*). Para os seus detractores, como refere Stuart Crainer (1998b: 139), é um *bluff* pois os seus livros são escritos para «as massas», de uma «forma superficial», enfeitados com «frases vazias de significado [...] e com uma atenção insuficiente dada aos pormenores de implementação».

Entre nós, esta divisão de campos reproduz-se segundo linhas similares, na área académica da Gestão de Empresas. Para Luís Cardoso, um admirador confessado de Tom Peters, o *Liberation Management* (1992) é um livro a «não perder», que nos desafia a «libertar as empresas e as pessoas, procurando agilidade, criatividade, curiosidade, factores essenciais à sobrevivência na sociedade competitiva e imprevisível em que vivemos» (1995[1999]: 234). Por sua vez, Francisco Abreu, manifesta-se veementemente contra as «visões *folclóricas e desassisadas* dos muitos Tom Peter's»

---

<sup>1</sup> Artigo originalmente publicado na revista *Percursos & Ideias* 5 (2002): 34-46. Desta versão não consta a bibliografia utilizada na elaboração do mesmo.

que contaminam «um campo do conhecimento que tantas e tão grandes responsabilidades deve assumir.» (2000: 221).

Como facilmente se pode verificar por uma breve pesquisa na literatura da Gestão, muito se tem escrito sobre este engenheiro civil formado na Universidade de Cornell, diplomado com MBA e doutoramento pela Universidade de Stanford, nos EUA, ex-consultor da elitista empresa de consultadoria, McKinsey & Co., e co-autor, com Robert H. Waterman, do livro de Gestão mais vendido até hoje e intitulado *In Search of Excellence. Lesson's from America's Best-Run Companies* (1982), «Na Senda da Excelência...».

Confesso que o mediatismo que envolve Tom Peters também espicçou a minha curiosidade intelectual pelo teor dos seus trabalhos, aliado à curiosidade em dar uma espreitadela sobre o que se faz noutras áreas do conhecimento... A este estímulo intelectual acresceu o facto de eu ter sido também executivo de uma seguradora, durante quase uma década, (i.e. de ter experiência prática de funções de gestão no mundo real das empresas) e, ainda, de exercer funções académicas, como docente, em cursos superiores na área da Gestão de Empresas.

Assim, o objectivo que me proponho atingir com este artigo consiste em analisar o trabalho de Tom Peters numa óptica diferente (e de perfil académico) daquela que é utilizada na imensa literatura sobre esta «estrela» das revistas de Gestão de «massas» e dos seminários para executivos. A hipótese de partida para esta análise é a de que os seus trabalhos poderão ser lidos numa óptica pós-moderna<sup>2</sup>, na linha do entendimento

---

<sup>2</sup> A ambiguidade do conceito «pós-moderno» é descrita de uma maneira simples e sugestiva por Richard Appignanesi e Chris Garrat (1995: 6) no seu *Postmodernism for beginners*, um livro introdutório e despretensioso que acaba por ser algo mais profundo do que o título sugere. Atente-se nas seguintes questões que se levantam à identificação do conteúdo do referido conceito: «O que é que significa pós-moderno? A confusão é anunciada quando é aposto o prefixo *pós* a *moderno*. O pós-modernismo identifica-se como algo que não é. Já não é moderno. Mas em que sentido exactamente é que é pós?

- como resultado do modernismo?
- do que vem a seguir ao modernismo?
- do que vem a seguir ao nascimento do modernismo?
- do desenvolvimento do modernismo?
- da negação do modernismo?
- da rejeição do modernismo?

Pós-moderno foi utilizado em vários destes sentidos ou em todos eles. Pós-modernismo é uma confusão de significados que resulta de dois enigmas...

- resiste e obscurece o sentido de modernismo;
- implica um conhecimento completo do moderno que foi ultrapassado por uma nova era.

que esta concepção teórico-filosófica normalmente adquiriu no âmbito das Ciências Sociais e Humanas.

## **2. O pós-modernismo nas Ciências Sociais e Humanas**

Para o recém chegado à área da Gestão esta é uma disciplina surpreendente (e desconcertante), pela multiplicidade e disparidade de abordagens que nela se podem encontrar. A interdisciplinaridade encontra-se aqui quase na sua plenitude, na medida em que conceitos e teorias da Economia, da Psicologia, das Finanças, da Ciência Política, da Estratégia militar, da Ética etc. coexistem e alimentam a chamada Teoria da Gestão. Mas, se por um lado, esta multiplicidade de abordagens traz riqueza de conhecimentos, por outro lado, não deixa de ser, frequentemente, fonte de alguma superficialidade na análise e de confusões teóricas e conceptuais, bem como de abordagens contraditórias, ou, pelo menos, de compatibilidade duvidosa. O fenómeno mais surpreendente para um recém-chegado, oriundo das Ciências Sociais e Humanas, é a sensação de verificar que, numa área que julgava dominada pelo pensamento racional, por metodologias quantitativas e pelo recurso à formalização (e que se procurava constituir pelos cânones da lógica, rigor e objectividade típicos das chamadas Ciências Naturais) se podiam encontrar influências daquilo que nas Ciências Humanas e Sociais e nas Artes se designa habitualmente por «pós-modernismo».

Antes de mais, convém clarificar que, quando falamos em «pós-modernismo», estamos a referir, por simplificação, uma corrente intelectual que, embora sendo bastante ampla e heterogénea (abrangendo diversos movimentos com características próprias, como os pós-estruturalistas, os defensores das teorias críticas, as abordagens feministas, etc.), perfilha de alguns pontos de contacto, como uma certa descrença na racionalidade e no valor das metodologias quantitativas, uma aversão a métodos formais, a (re)valorização do senso comum e da intuição, o nivelamento dos saberes e a promoção de um discurso de tipo multicultural.

---

Uma nova era? Uma era, qualquer era, define-se pela evidência das mudanças históricas da maneira como vemos, pensamos e produzimos. Conseguimos identificar essas mudanças como pertencentes às esferas da arte, da teoria e da história económica, e explorá-las na busca de uma solução prática do pós-modernismo.»

É nesta perspectiva que a exploração do conteúdo dos trabalhos de Tom Peters me parece particularmente interessante, dado que estes podem representar, consciente ou inconscientemente (essa é uma questão que me proponho também investigar), um esforço de construção ou, melhor, de (des)construção, para utilizarmos uma linguagem pós-moderna, do saber tradicional da Gestão.

Para alguns, pode parecer estranha esta hipótese de trabalho, de procurar detectar em Tom Peters, um consultor de empresas ligado aos circuitos do capitalismo empresarial e de tipo anti-intelectual, influências da sofisticação filosófica e da linguagem intelectual *raffiné* do «pós-modernismo» francês e norte-americano. Por isso, convém esclarecer, previamente, que não existem nos trabalhos de Tom Peters (pelo menos eu não encontrei em nenhum), as sofisticadas ideias filosóficas e as inevitáveis citações de Michel Foucault, Jacques Lacan, Gilles Deleuze, Paul Virilio, Jacques Derrida, ou Julia Kristeva, entre outros, tão populares na Psicologia, na Sociologia ou nos Estudos Literários (até porque, muito provavelmente, o público-alvo de Tom Peters, formado por executivos pragmáticos e, certamente, pouco dados a devaneios filosóficos, nem sequer as entenderia...). Mas também não é exactamente isso que se procura detectar. O que está em causa nesta análise é a procura de similitudes de pontos de vista entre as ideias de Gestão de Tom Peters e o discurso político-filosófico pós-moderno, pelo menos tal como este foi assimilado nos EUA, onde adquiriu contornos próprios específicos. Vamos então tentar avaliar da existência, ou não, dessas similitudes.

### **3. A descrença na racionalidade e no valor das metodologias quantitativas**

Confesso que há muito tempo não me divertia tanto a ler por razões académicas, como me diverti com a leitura da trilogia de Tom Peters editada em Portugal pela Bertrand, e seus sugestivo títulos: *The Tom Peters Seminar. Crazy Times Call for Crazy Organizations* (1994a) «O seminário de Tom Peters...», *The Pursuit of Wow! Every Person's Guide to Topsy-Turvy Times* (1994b), «Em Busca do Uau!...», *The Circle of Innovation: You Can't Shrink Your way to Greatness* (1997), «O Círculo da Inovação...», este último classificado pelo jornal *Los Angeles Times* numa linha próxima da nossa hipótese, como «a primeira peça da literatura de gestão pós-moderna»<sup>3</sup>. Com

---

<sup>3</sup> Eis como o «O Círculo da Inovação...» é apresentado no *site* oficial de Tom Peters na WEB em [http://www.tompeters.com/toms\\_world/books.asp](http://www.tompeters.com/toms_world/books.asp): *Called «the first piece of postmodern management*

isto não quero dizer que esta trilogia seja exactamente uma «comédia», mas, também não estou a afirmar que se trata de trabalhos de perfil académico, dotados de grande profundidade e rigor analítico. Aliás, é difícil qualificá-los, porque nele coexistem, penso que deliberadamente, múltiplas afirmações de diverso teor, algumas lúcidas e até inteligentes, outras nem tanto, outras ainda que raíam o disparate, se calhar propositado, para chamar à atenção do seu público (e não para serem levadas a sério...).

Uma das ideias mais importantes presentes nos escritos Tom Peters desde os seus primórdios mais convencionais, ainda no estilo McKinsey & Co., com *In Search of Excellence* (1982), é a da crítica dos excessos do modelo racional na Gestão de Empresas e a descrença no valor das metodologias quantitativas, quando aplicadas ao campo da Gestão (i.e. do seu contributo real para resolução dos problemas concretos das empresas). Esta apreciação é, aliás, plenamente corroborada pelo próprio Tom Peters que, no prefácio do *Liberation Management* (1992), e referindo-se à sua obra publicada uma década antes, afirmou que «[m]any readers of that book claimed it vindicated American management practice (at a time when Japanese approaches were the rage). I think that's wrong. *Search* was an out-and-out attack to the excesses of the *rational model* and the *business strategy paradigm* that had come to dominate Western management thinking» (1992:xxix). Efectivamente, no capítulo 2 de *In Search of Excellence*, precisamente intitulado *The Rational Model*, começou por colocar em questão o modelo racional de ensino praticado nas escolas de Gestão norte-americanas na linha do implementado ex-presidente da Ford e ex-Secretário da Defesa, Robert McNamara, durante os anos 60 (Peters e Waterman, 1982: 29), e do qual Tom Peters actualmente se assume como uma espécie de antítese:

*Professionalism in Management is regularly equated with hardheaded rationality [...] It flourished in Vietnam, where success was measured by body counts. Its wizards were the Ford Motor Company's whiz kids, and its grand panjandrum was Robert McNamara. The numerative, rationalist approach to management dominates the business schools. It teaches us that well-trained professional managers can manage anything. It seeks detached, analytical justification for all decisions. It is right enough to be dangerously wrong, and it has arguably led us serious astray.*

---

*literature» by the Los Angeles Times, The Circle of Innovation boldly claims that «you can't shrink your way to greatness.» It's about one BIG idea-innovation-which our fast-moving times (and customers) demand. With bold graphics and chapter titles like «We are all Michelangelos», «Create waves of lust», and «You can't live life without an eraser», The Circle of Innovation challenges us all to transform our organizations, our careers, ourselves.*

A ideia de um excesso de racionalidade no ensino prejudicial à prática da Gestão, em detrimento da paixão e da emotividade e dos pequenos pormenores que fazem as empresas funcionar no dia a dia, foi retomada mais recentemente em *The Pursuit of Wow!*<sup>4</sup>. Aqui, Tom Peters questiona, mais uma vez: «Por que razão damos sempre grande importância às coisas erradas?», afirmando logo de seguida, no seu habitual tom irreverente: «Durante os dois anos que passei a fazer um MBA em Stanford, no início da década de 70, devo ter engolido um milhão de números (Pelo menos foi isso que senti). Mas nunca tive 30 segundo de conselhos sobre técnicas de entrevista» (1994b: 76). Mas, a diatribe de Tom Peters contra a lógica, a racionalidade e o estabelecimento de relações causa-efeito típicas do pensamento científico, tem o seu momento mais divertido (mas merecedor de reflexão séria se a versão divulgada tiver fundamento histórico, facto que confesso desconhecer) quando este, numa afirmação que faz lembrar as genealogias de Nietzsche e Foucault, põe em causa o saber tradicional e o «lado negro do Iluminismo» sobre a origem respeitável da palavra «América» que designa geograficamente, desde o século XVI, um continente (*idem*: 178):

*Lógica? Racionalidade? Causa e efeito? Não posso viver sem elas. E penso que também me dirão que o nome da América foi uma honra adequada a um grande explorador. Jack Hitt, escrevendo no Washington Monthly («Original Spin: How Lurid Sex Fantasies Gave Us America») afirma que Amerigo Vespucci era «uma fraude»; a sua imortalidade tem origem em cartas «entretidas de aventuras loucas, acontecimentos estranhos e encontros obscenos» enviadas para o seu país de origem durante uma viagem à América do Sul. Uma das cartas picantes, que foram muito divulgadas sob a forma de panfletos, chegou às mãos de Martin Waldseemüller, um cartógrafo que estava a actualizar «o mais respeitável texto [de geografia] desses tempos». Quando chegou a altura de dar um nome à zona que hoje chamamos pátria, acontece que os relatos excitantes de Vespucci estavam à mão. Sabemos o resto da história.*

Apesar do tom geral da obra, ser marcado pela irreverência e estar recheado de notas divertidas, nalguns casos mesmo hilariantes, há afirmações merecedoras de alguma reflexão, não tão simplistas ou desconcertantes como pode parecer numa leitura mais desatenta. Repare-se no excerto que a seguir transcrevemos (*ibidem*: 74-75):

---

<sup>4</sup> Apresentado no já referido *site* oficial de Tom Peters na WEB da seguinte maneira: *Published in 1994, The Pursuit of WOW! was served up as «a practical guide to impractical times.» It's built on 210 numbered observations, all with a common bond of stepping out and standing out from the growing crowd of look-alikes. Tom wrote that The Pursuit of WOW! is «a clarion call (one more from me!-and not the last) for more personal and organizational spiciness in a world that will tolerate nothing less.»*

*Os Gregos sabiam pouco do modo como o mundo funcionava, segundo padrões de Copérnico ou Newton, para já não falar de Einstein. No entanto, criaram um sistema de significado tão habilmente articulado como o que podemos encontrar num texto moderno sobre mecânica quântica. A passagem para a vida quotidiana é fácil. Quando confrontados com algo novo pouco habitual, desde um novo incómodo ou dor até um novo chefe, tentamos construir uma teoria sobre a forma como as coisas vão funcionar. E, dizem a experiência e a pesquisa em psicologia, quanto menos sabemos com certeza, mais complexas são as teias de significado (mitologia) que tecemos. A lição para as empresas é óbvia. Manter os clientes informado pode ser o elemento primordial da boa assistência.*

O texto evoca, muito provavelmente, ideias contidas em *The Structure of Scientific Revolutions* (1962), do físico e historiador da ciência norte-americano Thomas S. Kuhn, famoso pela sustentação da tese de que o conhecimento científico evolui segundo paradigmas (por exemplo, da física de Newton à física de Einstein). Embora Tom Peters não faça qualquer referência explícita neste sentido, tem, indubitavelmente, conhecimento dos trabalhos de Kuhn, por quem, aliás, foi influenciado como se pode verificar em *In Search of Excellence* (Peters e Waterman, 1982: 42). Note-se que Kuhn influenciou significativamente a Epistemologia em geral, e a reflexão sobre o valor do conhecimento científico e das Ciências Naturais, em particular. Curiosamente, tornou-se num pensador bastante aceite e de citação quase obrigatória no âmbito das Ciências Humanas e Sociais, mas, no seu domínio de referência (a Física), é encarado com alguma reserva e até um certo distanciamento (Sokal e Bricmont, 1999:76-84), quanto à tese da «incomensurabilidade dos paradigmas», ou seja, a ideia da impossibilidade de uma comparação racional entre teorias (ou paradigmas) concorrentes que alimenta muito do discurso relativista contemporâneo, no âmbito das Ciências Sociais e Humanas.

#### **4. A (re)valorização da Arte e do Senso Comum e o nivelamento dos saberes**

Um dos principais «cavalos de batalha» do pós-modernismo é a questão da hierarquia dos diferentes saberes e o facto de, nas modernas sociedades ocidentais, a Ciência ocupar um lugar privilegiado (na óptica pos-modernista indevidamente), nessa hierarquia. Mas, porquê dar mais valor às explicações da Ciência do que às da Arte, da Literatura da Astrologia ou até do senso comum, questiona-se? Muita tinta tem feito correr esta questão a reputados intelectuais das Artes e Letras, epistemólogos, filósofos das ciências, etc. Entre nós, o sociólogo da Universidade de Coimbra, Boaventura Santos, em *Um Discurso sobre as Ciências* (1987), após efectuar algumas incursões na

Física de Einstein e tecer, também, considerações sobre o chamado «princípio da incerteza de Heisenberg» (segundo os seus críticos como físico António Batista em *Pós-Modernismo contra a Ciência*<sup>5</sup>, bastante infelizes e até incorrectas...), afirmou ter encontrado argumentos convincentes para se pronunciar pela abolição do estatuto privilegiado da Ciência no campo dos saberes. Esta deve ser considerada como mais uma «narrativa» no sentido que Jean-François Lyotard deu ao referido termo (1979). Atente-se na seguinte afirmação de Boaventura Santos, naturalmente controversa, que procura «abrir a porta» a um tratamento mais igualitário e nivelador dos saberes no campo do ensino universitário (1987 [1994]: 52):

[A] *ciência moderna não é a única explicação possível da realidade e não há sequer qualquer razão científica para a considerar melhor que as explicações alternativas da metafísica, da astrologia, da religião, da arte ou da poesia.*

Pode-se estabelecer uma analogia bastante curiosa entre os ataques de Tom Peters à «ciência convencional» da Gestão (i.e. racional/formal/quantitativa) e o supra referenciado discurso de Boaventura Santos sobre as Ciências, dado que, também este (re)valoriza a Arte a Religião e o Senso Comum, em detrimento da «ciência convencional». A principal diferença entre os dois discursos, para além, obviamente, dos contextos próprios de cada trabalho, das áreas, e do mérito específico de cada autor, é que a versão de Tom Peters, é, ainda, mais radical e do tipo *anything goes* (i. e. «vale tudo»), para utilizarmos a famosa expressão de Paul Feyerabend (1975), a propósito da constatação da inexistência de uma universalidade de procedimentos na utilização do método científico.

O «anarquismo metodológico» e o nivelamento dos saberes parecem também transparecer claramente dos livros de Tom Peters, nomeadamente quando este afirma que «pode criar-se uma organização virtual eficaz quase de um dia para o outro» e que

---

<sup>5</sup> A publicação deste trabalho pela Gradiva, no início de 2002, tem dado origem a um interessante e invulgar debate intelectual não só entre os autores directamente envolvidos (o físico António Manuel Batista e o sociólogo Boaventura Sousa Santos), como entre alguns dos mais mediáticos elementos comunidade da académico-científica portuguesa. Eduardo Prado Coelho, Filomena Mónica e João Carlos Espada foram alguns dos membros da nossa *intelligentsia* que já se pronunciaram sobre este debate nas páginas do jornal «Público» e do semanário «Expresso», tomando posição a favor ou contra cada um dos intervenientes. Note-se que este é um debate altamente polémico e controverso, e que não se restringe apenas a aspectos académico-científicos, mas que acaba também por envolver questões ideológico-políticas. Não sendo nosso objectivo neste trabalho intervir directamente nesse debate, não deixa de ser curioso verificar que este se cruza com algumas das questões que abordamos, daí a referência ao mesmo efectuada no texto do artigo.

«esta maneira nova de fazer negócios já é antiga nas artes» (1994b:242), sustentando as suas afirmações com o exemplo de uma produção artística da autoria de Robert Shaw, relativa à obra coral de Benjamin Britten, *War Requiem*. E, para Tom Peters, não são só as Artes que podem ensinar a «ciência convencional» da Gestão: a Gastronomia (que também pode ser considerada uma arte...) também tem algo a ensinar. Referindo-se a Hatim Tyabiji, director-geral da empresa norte-americana de autorizações de pagamento com cartões de crédito, a VeriFone, Tom Peters explica-nos que «[quer] acreditem quer não, o seu paradigma para esta empresa do século XXI é a perfeitamente antiquada tarte de arandos» (frutos silvestres) Mas, com diz Tom Peters, o melhor mesmo é deixá-lo expôr as suas ideias: «O modelo de organização da VeriFone é a tarte de arandos – unidades independentes (arandos) mantidas juntas por meio unificador (massa). Estamos completamente descentralizados e esperamos que cada arando desenvolva as suas próprias ideias, estratégias e tácticas.» (*ibidem*: 246). E, no *mix* desta «ciência pós-moderna» parece que ainda há lugar para alguns laivos de Religião, pois, o mesmo executivo, sentencia em tom profético: «Acredito que, dentro de 10 ou 15 anos, com o aumento da globalização, as empresas que não trabalham como nós terão passado à história. Caracterizo-me como João Baptista: Vem aí o Messias e nos estamos lá adiantados no tempo.» (*ibidem*: 253)!

Claro que se pode argumentar que a interpretação aqui apresentada é excessiva, e que a abordagem organizacional de Tom Peters está a ser tomada num sentido demasiado literal, quando o que está essencialmente em causa é o uso discursivo de algumas metáforas que pretendem chamar à atenção para modelos de gestão e organização de empresas inovadores (i. e. não convencionais). Note-se que esta é também a nossa opinião quanto ao sentido mais provável do texto em causa! Então porque é que a leitura destas ideias foi deliberadamente efectuada de uma maneira que raia o disparate, pode questionar-se? Bom, com isto quis-se evidenciar um problema que me parece bastante pertinente e que pode também revestir alguma gravidade: não se deve esquecer que uma interpretação literal deste tipo não deixa de ser uma interpretação possível, e até certo ponto plausível!... Isto serve de alerta para o facto de o limiar entre um discurso intencionalmente ambíguo, provocatório e «transgressor de fronteiras»<sup>6</sup>, para

---

<sup>6</sup> A expressão «transgredir fronteiras» evoca inevitavelmente a célebre paródia de Alain Sokal e Jean Bricmont aos excessos do pós-modernismo, intitulada *Transgredir as fronteiras: rumo a uma hermenêutica transformativa da gravitação quântica* (1996), a qual foi construída «em torno de citações

chamar à atenção do público, e as ideias mais ou menos disparatadas que daí podem resultar ser bastante ténue e fácil de ultrapassar, sobretudo quando a generalidade dos seus destinatários não está devidamente preparado para as subtilezas deste discurso e tem pouca capacidade de filtragem crítica do mesmo... Apesar de tudo, no caso de Tom Peters, temos de reconhecer que houve, pelo menos, o mérito de assumir explicitamente o seu estilo irreverente, algo hilariante, e até as próprias contradições do seu discurso, numa curiosa inversão dos valores discursivos e de pesquisa tradicionais. Atente-se no seguinte excerto do «guião de leitura» de *The Circle of Innovation* (1997: xxiii):

*Aprecio a inconsistência. Muito do que digo aqui contraria o que eu disse há 15 anos. Parte do que digo aqui contraria o que digo noutros pontos. Entã-o-o-o? O mundo é inconsistente. [...] Os negócios são um gozo. Espero que este livro seja divertido (E que seja de arrepiar os cabelos). [...] Sou um intelectual frustrado. Gosto de !!! e de citações bombásticas e de anedotas incisivas. Todavia... tudo o que é aqui dito brota de uma criteriosa pesquisa realizada por mim e (a maior parte) por outros.*

Um outro aspecto interessante da questão é o de tentar avaliar a influência deste tipo de abordagem não convencional, na literatura de Gestão portuguesa. Note-se que não foi feito nenhum estudo exaustivo sobre esta questão, o qual, aliás, exorbitaria dos propósitos deste artigo, pelo não existe aqui a pretensão de tecer comentários com validade geral sobre este assunto. De qualquer maneira, mesmo assim, pude constatar que a circunspecta e normalmente conservadora Universidade Católica e a sua conceituada Escola de Gestão, aparentemente parecem não ter ficado indiferentes, ou rejeitado, esta «ciência pós-moderna» da Gestão, *a la* Tom Peters. Pelo menos, a avaliar pela publicação de Luís Cardoso intitulada *Gestão Estratégica das Organizações. Como Vencer os Desafios do século XXI* (1995 [1999]). Nesta publicação, Luís Cardoso começa por explicar ao leitor que «com regularidade, ao longo do livro, são citados autores reconhecidos como Alvin Toffler, Peter Drucker, Tom Peters, Henry Mintzberg, Rosabeth Kanter, Michael Porter, Gary Hamel, Prahalad, e Christopher Barlett» (1995 [1999]: 12), sugerindo, implicitamente, um nivelamento de saberes <sup>7</sup> entre os mesmos

---

de autores eminentes sobre as implicações filosóficas e sociais das ciências da natureza e da matemática», mas que eram «absurdas ou desprovidas de sentido», e que a revista norte-americana *Social Text*, publicou como sendo... um texto sério! (Sokal e Bricmont, 1999: 19).

<sup>7</sup> Este nivelamento dos saberes implicitamente sugerido por Luís Cardoso é semelhante ao efectuado por revistas de gestão de perfil não académico como a portuguesa *executive digest*. No «site» dessa publicação na WEB, em [http://www.centroatl.pt/edigest/edacj\\_uk.html](http://www.centroatl.pt/edigest/edacj_uk.html), sob título «FAQ – Frequently Asked Questions», encontra-se a seguinte resposta à questão sobre quais as suas principais fontes de informação («7. What are your main sources of information?»): «Two major sources: national and

que é manifestamente discutível. Embora possa agradar a Tom Peters e até a Alvin Toffler, provavelmente já não agradará tanto a Michael Porter, nem, talvez, ao que é normalmente considerado o fundador da disciplina, Peter Drucker ...

O *mix* de autores e ideias dos mais diversos quadrantes que se encontra na *Gestão Estratégica das Organizações* e os comentários às obras que constam da bibliografia, incluindo as recomendações de leitura de Luís Cardoso (1995 [1999]: 233-235) fazem, de alguma maneira, lembrar a lista de leituras que, a dada altura, Tom Peters arriscou fazer para os seus leitores em *The Pursuit of Wow!* E, nessa obra, apesar de ter começado por notar a «enorme arrogância» (1994b: 286) que consistia em fazer uma, não se inibiu de, em matéria de Economia, por exemplo, sentenciar peremptoriamente: «Comece e acabe aqui: *The Fatal Conceit*, de F. A. Hayek. A breve e última obra do prémio Nobel da Economia, organizada por W. W. Bartley III, é um tributo aos mercados livres que fez mudar vidas (mudou a minha)» (*ibidem*: 289).

Mais uma vez, o principal problema deste tipo de abordagem «bombástica» reside no facto de a despreocupação, provavelmente deliberada<sup>8</sup>, pela coerência e possibilidades de articulação das ideias propostas pelos autores sugeridos na lista de leituras de Tom Peters poder criar ideias erradas, para quem não teve acesso a outras fontes de informação. É que o referido Friedrich von Hayek, apesar de merecer o estatuto de «único que vale a pena ler em matéria de Economia», foi não só um baluarte do liberalismo (económico), como do conservadorismo (social) norte-americano, dos anos 40-60 do século XX (coisa aparentemente sem qualquer importância para Tom Peters...). Já em matéria de Inovação Michael Porter não está tão bem cotado como Hayek: *The Competitive Advantage of Nations*, sofre a concorrência de recomendações

---

international management books and foreign magazines. We have agreements with some of the major publishers in the world, as well as reproduction agreements with academic (e.g. Harvard, London Business School, Insead), economics and business (e.g. Fortune, Forbes) and management (e.g. Management Review, Sales & Marketing) magazines.»

<sup>8</sup> Esta despreocupação, que julgamos deliberada, insere-se na habitual estratégia provocatória de Tom Peters, que pretende chamar à atenção pelo choque gráfico e visual dos seus livros, bem como das «transparências» utilizadas nos seminários (uma receita de sucesso, a avaliar pelos livros vendidos e pelos para seminários efectuados um pouco por todo o mundo). Esta nossa convicção é ainda sustentada pelo facto de no mais convencional *Liberation Management* (1992, 498-502) ser feita alguma análise do pensamento Hayek, o que sugere que Tom Peters não será propriamente um desconhecedor da faceta de «conservador social» inerente ao pensamento de Hayek (e que em grande parte é contraditória com as ideias de Tom Peters), mas sim que usa os seus trabalhos à medida da sua conveniência para a já referida estratégia de choque...

de leitura de livros como *The Republic of Tea* de Mel Ziegler, Patricia Ziegler e Bill Rosenzweig... (*ibidem*: 288).

Mas, voltando a Luís Cardoso e à *Gestão Estratégica das Organizações*, outros aspectos denotam a influência, directa ou indirecta, desta «ciência pós-moderna» da Gestão. Por exemplo, a «ligeireza» como são efectuados as referências às grandes mutações económico-sociais que marcaram o final dos anos 60 e os anos 70, e que alteraram drasticamente as práticas Gestão de Empresas devido a um «ritmo de mudança acelerada» até então desconhecido. Atente-se na seguinte caracterização lapidar dos acontecimentos sociais que culminaram com a revolta de Maio de 68 (*ibidem*:10):

*[...] as pessoas evoluíram muito, tornando-se, enquanto consumidores, mais sofisticadas e exigentes, já que são mais cultas e têm mais poder de compra e muitos produtos e serviços alternativos para satisfazer as mesmas necessidades. **Por isso, a sociedade da massificação entrou em crise, em Maio de 1968, em França, e depois no festival de Woodstock os jovens lutavam contra uma sociedade que estandardizava as pessoas e destruía a individualidade.***

Estas explicações simples (ou talvez simplistas) sobre as causas complexas dos acontecimentos do Maio de 68, onde, o que estava em causa era, muito mais profundamente do que sugere o texto, a própria essência da modelo capitalista liberal e da economia de mercado de inspiração burguesa e a organização da sociedade baseada nos seus princípios e valores, que devia ser radicalmente alterada ou destruída, podem sugerir uma conexão com a evolução da Gestão Empresarial que, quase pode levar a pensar que os movimentos sindicais e estudantis de inspiração trotskista, maoista, leninista, feminista, anarquista, etc., afinal, o que queriam, era.... substituir produtos massificados por produtos personalizados e com mais qualidade!

É claro que se esta interpretação é disparatada e não se coloca para quem tiver conhecimentos prévios, razoavelmente consistentes, sobre esses acontecimentos. Só que, infelizmente, cada vez mais chegam ao nosso ensino superior alunos manifestamente mal preparados, aos mais diversos níveis (a matemática e o português são casos sobejamente conhecidos pela sua gravidade, mas a história e a cultura política também não escapam à bitola da mediocridade). E o problema é grave, não só pelas suas consequências negativas em termos de desempenho económico-empresarial, como

pelas suas consequências extremamente negativas sobre a formação de cidadãos esclarecidos e minimamente cultos. Com este panorama de ensino, o aspecto que parece mais preocupante é que abordagens como esta (embora com certeza involuntariamente), correm o risco de fazer aumentar o grau de ignorância, em vez de contribuírem para corrigir as deficiências de um ensino básico e secundário, muitas vezes mais preocupado com a passagem estatística dos alunos, do que em ministrar verdadeiros conhecimentos.

Por isso, este estilo, *a la* Tom Peters, embora contenha, em si mesmo, alguns virtudes que não devem ser menosprezadas, como apontar os limites dos modelos racionais/formais/quantitativos na Gestão, e utilizar a irreverência para provocar a polémica e a reflexão (para além de um *design* gráfico extremamente atractivo), normalmente tende a afirma-se mais pelo seu cariz, sedutor e atraente para determinado tipo de público (por exemplo, alunos jovens de licenciatura, executivos e até alguns professores). Ora, isto não pode deixar de ser merecedor de algumas reservas, num país como o nosso, com tão deficiente formação em raciocínio matemático dos alunos. E também não pode deixar de alertar-se para o perigo desta abordagem *light* poder criar falsas ideias. Por exemplo, a Ética Empresarial e a Estratégia Empresarial são duas áreas, senão incompatíveis, pelo menos de difícil compatibilização (por exemplo, fazer *downsizing* é ético? E quebrar as fronteiras entre o espaço/tempo de trabalho e espaço/tempo de lazer invadindo ostensivamente a esfera pessoal e familiar é ético? E vender produtos que os consumidores objectivamente não precisam, nem, eventualmente, subjectivamente querem, por força da persuasão publicitária e/ou «vendas agressivas» será também ético?). Conforme tive oportunidade de assinalar num artigo anterior (J. P. Teixeira Fernandes, 2001), a abordagem da Estratégia, seja militar ou empresarial, é, na sua essência, transpersonalista e amoral, apesar do discurso da Gestão, desde os anos 80, se esforçar por (re)introduzir a Ética para o campo dos negócios. A este propósito, e mais uma vez, atente-se num outro excerto do já referido livro de Luís Cardoso (*ibidem*: 18):

*A empresa desenvolvida deve aumentar as capacidades dos que dela fazem parte, bem como do sistema social em que se insere. Há que reunir na empresa trabalho, distração e aprendizagem, que, erradamente, têm sido separados. Estas considerações reflectem a importância que cada vez mais tem nos negócios uma postura ética e socialmente responsável. Como referiu o sociólogo francês Roland*

*Barthès, «profissional nota 10 é aquele que acrescenta 2 pontos de esforço, 3 pontos de talento e 5 pontos de carácter».*

Embora o texto transcrito se refira, apenas, à necessidade de «uma postura ética e socialmente responsável» das empresas e não aborde explicitamente à questão da compatibilidade entre postura ética e socialmente responsável com os intentos estratégicos da empresa (é o eterno dilema do lucro), o problema está precisamente aí. É que a percepção das dificuldades de integração harmoniosa desta duas perspectivas, não só não é evidenciada, nem neste excerto, nem em qualquer outra parte do livro, como pode, até, ficar a ideia (pelo menos para quem não tem outras fontes de informação) que tudo isto se pode facilmente harmonizar na perfeição, o que é manifestamente ilusório, para não dizermos mesmo falso.

## **5. O multiculturalismo e o «politicamente correcto»**

O tema do multiculturalismo é um dos temas mais importantes do discurso pós-moderno, pelo menos na versão norte-americana desta corrente intelectual. De um ponto de vista europeu, e até para os que se consideram mais progressistas em termos de costumes, não deixa de ser surpreendente que em Universidades conceituadas (como, por exemplo, Berkeley<sup>9</sup>, na Califórnia) seja banal frequentar cursos de Estudos Femininos, Estudos sobre *Gays*, Estudos sobre Lésbicas, Estudos sobre Chicanos, etc. Mas, o multiculturalismo e o politicamente correcto não são ideias estritamente confinadas aos meios académicos, intelectuais ou políticos.

Surpreendentemente, pelo menos para um europeu, têm também os seus seguidores entre os defensores do liberalismo económico, do livre mercado e da iniciativa privada, áreas tradicionalmente consideradas um baluarte do conservadorismo dos costumes... Atente-se nas seguintes palavras de Tom Peters (*ibidem*: 229), que, por acaso, até é... homem, norte-americano e branco, no âmbito de um seminário com elementos da empresa *Federal Express* («FedExp») em que o tema era a diversidade cultural:

*Se quiser perceber a razão do meu êxito, comece pelo facto de eu ter nascido em 1942, branco, homem, protestante [WASP], nos Estados Unidos, de país*

---

<sup>9</sup> Isto poderá facilmente comprovar-se pela consulta ao «site» da Universidade de Berkeley na WEB em: <http://www.berkeley.edu/academics/departments/c.html>

*relativamente inteligentes. Teria de trabalhar muito para lixar isso tudo. Sempre que oiço um branco, do sexo masculino dizer, «Estou onde estou porque trabalhei muito», penso, «Tretas».*

É claro que se pode questionar até que ponto este tipo de afirmações são convictas ou revelam apenas uma vontade dissimulada de agradar a uma audiência multi-étnica (neste aspecto, acho que não devo subestimar as qualidades de Tom Peters...), reproduzindo um discurso de moda na América do Norte. Todavia, mesmo admitindo essa hipótese como verdadeira, é inevitável concluir-se pela influência do multiculturalismo, no âmbito da Gestão, pelo menos ao nível dos seminários e das acções de formação.

## **6. Executivos, consultores e gurus: ligações perigosas?**

Paralelamente aos acontecimentos mediáticos que, no final de 2001, afectaram a empresa norte-americana de energia eléctrica, *Enron*<sup>10</sup>, Tom Peters, também ele ligado ao universo da consultoria, agitou novamente o mundo da Gestão. Não por estar envolvido no caso *Enron*, ou sugerir mais uma teoria provocatória ou «revolucionária», mas, imagine-se, por colocar em questão o seu próprio *best-seller* de co-autoria com *Robert Waterman In Search of Excellence* (isto, está claro, para deleite da «literatura popular» de Gestão)! Numa entrevista publicada entre nós pela *executive digest* afirmou que «não fazia a mínima ideia do que estava a fazer» quando escreveu o livro (2001:46) e, referindo-se à maneira como chegou à conclusão, com Robert Waterman, que as 43 empresas que seleccionaram eram excelentes disse simplesmente: «nós forjámos os dados»<sup>11</sup>... Atente-se no seguinte excerto da entrevista, onde este explica, em pormenor,

---

<sup>10</sup> A crise económica mundial de 2001 agravada pelos acontecimentos de 11 de Setembro nos EUA (ataques terroristas às torres gémeas do *World Trade Center*, em Nova Iorque, e ao Pentágono, em Washington) anunciavam um ano negro de 2002 para o universo empresarial. Para a *Arthur Andersen* (uma das 5 principais empresas do mundo do sector da consultoria), as previsões confirmaram-se plenamente, mas não exactamente por esse motivo. A falência da empresa norte-americana de energia eléctrica, *Enron*, e a alegada «engenharia contabilística» que a *Arthur Andersen* praticou durante vários nos relatórios e contas dessa empresa e que, nas palavras da *Harvard Business Review* «nada tinham a ver com produtos, vendas robustas e disciplina fiscal» (Jorge N. Rodrigues, in *Expresso*, caderno de Economia, 2002: 25), prática, aliás, não exclusiva dessa empresa de consultoria, que está a ter importantes consequências financeiras e éticas: não só a *Arthur Andersen* corre sérios riscos de encerramento, como as actividades de consultoria e auditoria estão no centro de um intenso debate sobre o carácter ético dos seus procedimentos.

<sup>11</sup> Não deixa de ser curioso confrontar o teor desta confissão de Tom Peters com o comentário laudatório que está presente no seu próprio *site* oficial na WEB sobre este livro: *The best-selling business book of all time, this classic has long been a must-have for the boardroom, business school and bedside table. Profiling 43 companies, «In Search of Excellence» described 8 basic principles that made these organizations successful. Though many of the profiled companies have since lost their edge, these 8*

os seus procedimentos metodológicos *sui generis*, no seu habitual tom irreverente (*idem*: 46):

*O livro «In Search of Excellence» começou por ser um estudo de 62 empresas. Como é que chegamos a esse número? Sondámos vários associados da McKinsey e diversas individualidades que estavam profundamente envolvidas e comprometidas com o mundo dos negócios e perguntamos: quem é bom? Quem faz um bom trabalho? Onde estão as coisas boas? E quais as empresas que as conseguem? Essa aproximação indirecta gerou uma lista de 62 empresas, que conduziu a entrevistas com as pessoas que lá trabalhavam. Depois, porque a McKinsey é a McKinsey, sentimos que tínhamos de apresentar algumas medidas quantitativas de desempenho. Essas medidas fizeram com que a lista ficasse reduzida a 43 empresas.*

Um dos aspectos mais interessantes desta história rocambolesca é o de que a hipótese da falsificação de dados já tinha sido levantada, em 1984, por uma revista norte-americana, com o sugestivo título de capa «Oops» (o mesmo da *executive digest* entre nós). Nessa revista, era também afirmado que «as empresas referidas no livro *In Search of Excellence*, eram tudo menos excelentes» pois, «cerca de um quarto das empresas excelentes, estavam em dificuldades»... (Stuart Crainer, 1998a: 140). Mas, aparentemente, as acusações deste artigo não só não chamuscaram a credibilidade do Tom Peters e Robert Waterman junto do mundo empresarial, como até fizeram disparar as vendas do referido livro...

Tudo isto embora tenha o seu lado divertido, pode, e deve, ser objecto de algumas reflexões mais sérias. Não resistimos aqui à tentação de insistir em algumas ideias já ventiladas num artigo anterior, em que analisámos a transposição do quadro teórico-conceptual do realismo político para a gestão empresarial (J. P. Teixeira Fernandes, 2001: 65). E, tal como questionávamos nesse artigo, como é que se pode compreender que numa disciplina tão recente, que vive de importações de conhecimentos de outras áreas académico-científicas existam dezenas «gurus» (Stuart Crainer elegeu 50...), de que Tom Peters é apenas um bom exemplo? E não será a tentação de encarar o trabalho académico-científico como um mero produto destinado ao mercado, que leva a menosprezar o rigor científico e metodológico e os aspectos éticos, em detrimento da preferência dos consumidores (i.e. dos executivos), sendo esta «ligação perigosa»

---

*principles have shown themselves to be timeless: 1) A bias for action, 2) Staying close to the customer, 3) Autonomy and entrepreneurship, 4) Productivity through people, 5) Hands-on, value driven, 6) Stick to the knitting, 7) Simple form, lean staff, and 8) Simultaneous loose-tight properties.*

particularmente tentadora (e compensadora) para muitos dos consultores e «gurus» que actuam na área da Gestão de Empresas?

## 7. Conclusão

A análise efectuada permite de alguma maneira concluir que os trabalhos de Tom Peters, desenvolvidos da década de 90, se podem inserir naquilo que, em sentido amplo, habitualmente se designa por pós-modernismo nas Ciências Sociais e Humanas, na sua versão norte-americana. Esta é menos filosófica, e, talvez também, menos sofisticada intelectualmente que a europeia, mas contém algumas especificidades importantes que devem ser assinaladas: para além da descrença na racionalidade e do nivelamento dos saberes, surgem nesta versão o multiculturalismo e o «politicamente correcto» como aspectos originais, pelas características próprias do *melting pot* que são as sociedades da América do Norte.

Quanto à via de (des)construção e de descredibilização do saber tradicional da Gestão, seguida por Tom Peters, esta constitui, ao que tudo indica, uma opção deliberada que se insere numa estratégia de «choque», similar à utilizada habitualmente no mundo do *show business*, aqui marcada pela mistura de ideias de diversos saberes, com muita irreverência e até incoerência, muitas vezes deliberada, apoiada no uso de frases «bombásticas» e num suporte gráfico e visual bastante bem conseguido. Mas, se esta abordagem contém algumas virtudes que não devem ser menosprezadas, como apontar os limites dos modelos racionais/quantitativos na Gestão (e não deixar os executivos nos seminários indiferentes ou adormecidos com abordagens «cinzentas»...), contém, igualmente, fraquezas que devem ser bem ponderadas, antes de se seguir por esta via. Entre estas destacam-se a «ligeireza» de muitas ideias, teorias e conceitos transpostos para fora do seu campo originário, muitas vezes sem um mínimo de cuidado em justificar essa transposição, e um nivelamento dos saberes, oriundos das Artes, da Literatura, das Ciências Sociais, das Ciências Naturais ou do Senso Comum que, na melhor das apreciações é polémico e na pior das apreciações é gerador de ideias erradas para quem não tem um adequado conhecimento prévio mais «convencional» sobre essas matérias. É claro que tudo isto são apenas *fais-divers*, para quem achar que a *suprema auctoritas* de validação de um trabalho na área da Gestão não são nem o rigor científico e metodológico, nem sequer o respeito por determinados parâmetros éticos, mas apenas

preferência dos consumidores e o sucesso no mercado. E se assim é *the show must go on* ... Ponto final!

José Pedro Teixeira Fernandes