

Os novos “gurus”



Representantes das mais diferentes linhas de pensamento do *management* despontam no horizonte e formam um seleto grupo que empreende viagens exploratórias ao mundo dos negócios do século 21, como mostra esta reportagem especial

De acordo com a definição do dicionário Aurélio, guru é: “Na Índia, mestre da vida interior; por extensão, guia ou líder espiritual”.

Sendo assim, como podemos não concordar com Russell Ackoff, especialista em operações e em teoria de sistemas, quando ele afirma que “os dicionários fracassam na hora de refletir as nuances do significado das palavras”?

Arquiteto, urbanista, doutor em filosofia, pesquisador, professor universitário, autor de livros de grande sucesso, explorador inquieto e até humorista, Ackoff é uma espécie de “homem do Renascimento” em versão atualizada, como hoje exige o mundo dos negócios, e soube explicar bem o jogo implícito na utilização do termo “guru”.

A palavra, empregada quando se quer fazer referência aos expoentes máximos de uma idéia ou de uma teoria atrativa e amplamente aceita e divulgada, também é escolhida se a intenção é contrária –ou seja, quando se deseja desautorizar essas “autoridades”, pelas mesmas razões pelas quais elas eram cultuadas.

Ackoff acredita que a idéia de guru tem conotações negativas porque o caráter definitivo das teorias dos chamados gurus desestimula o debate em vez de promovê-lo. Segundo o especialista, portanto, entre as novas idéias que surgem no horizonte do *management* internacional, é preciso separar o joio do trigo.

A opinião de Ackoff pode ser polêmica, mas, ao mesmo tempo, talvez tenha a vantagem de convidar os “consumidores de teorias” a montar seu próprio guarda-roupa, em vez de comprar toda a coleção de uma única marca, para usar uma metáfora rapidamente compreensível.

Assim, no que tange à inovação, o leitor poderá abraçar neste século 21 dois gurus vindos da França, W. Chan Kim e Renée Mauborgne, que afirmam que o oceano do mercado pode ser azul ou vermelho. De acordo com outro guru vindo do jornalismo, Daniel Pink, o hemisfério do cérebro que mais importa não é o racional e analítico, estimulado nas escolas de negócios, mas sim o lado emocional e sintético, que grita “ação!”.

O ator Robert Redford, empreendedor, revolucionário da indústria do cinema e líder do novo cinema independente, à frente de seu Sundance Institute, passou a integrar a lista de gurus do mundo dos negócios quando o assunto é criatividade, gestão de talento e desenvolvimento de equipes “estelares” de alta produtividade.

Ridderstrale e Nordstrom quebraram a monotonia em 2000 ao dizer que “é o talento que movimenta o capital”

Do mesmo modo, não é por acaso que os destaques do pensamento em áreas da ciência, como genética e ecologia, também vêm sendo incorporados ao estudo do *management*. A tecnologia, primeiro como viabilizadora e depois como protagonista, há tempos impulsiona revoluções e rupturas nas empresas, nos mercados, nas sociedades e nas políticas de governo.

E a hoje veterana globalização, de acordo com um dos gurus do novo milênio, Thomas Friedman, “achadou” o planeta e multiplicou as idéias novas –que correm de leste a oeste e de norte a sul–, destruindo hegemonias “teóricas”, padrões supostamente universais e filosofias dominantes –e por isso excludentes.

Resultado: democratização do conhecimento, da experiência e dos valores de comunidades, geografias e histórias antes limitadas a iniciados.

Para a nova geração de gurus do mundo dos negócios, o segredo do sucesso não tem nacionalidade e o modelo preferido já não é único. O campo de estudo de um especialista em administração supera também as fronteiras das disciplinas tradicionais: o marketing está cada vez mais perto das neurociência; a estratégia se aproxima cada vez mais da ecologia e das mudanças climáticas; e a liderança se avizinha da antropologia e do estudo do comportamento dos animais.

Malcolm Gladwell

Quando o livro *O Ponto de Desequilíbrio* (ed. Rocco) surgiu, é possível que algum leitor desatento tenha perguntado em qual escola de negócios lecionava o autor da obra, Malcolm Gladwell. Mas Gladwell, ou o “guru acidental”, de acordo com a definição dada pela revista *Fast Company*, não correspondia ao modelo tradicional de teóricos da administração nem era oriundo dos nascedouros mais comuns –universidades e firmas de consultoria. Sua origem era o jornalismo.

Durante quase uma década, Gladwell trabalhou como repórter do *The Washington Post*, cobrindo negócios e ciências, duas áreas bastante distintas, mas hoje em fase de namoro. Mais tarde, e até a decisão de sair do jornal para ingressar na equipe da revista *The New Yorker*, em 1996, atuou como responsável pela seção dedicada à cidade de Nova York.

Foi na revista que o jornalista encontrou sua “teoria”, mesmo sem procurá-la. Narrador talentoso, começou sua “história” do *management* a partir de uma idéia que envolve o leitor em uma viagem pessoal, histórica e social e o transporta para um lugar inesperado, levando-o a mudar sua forma de ver aquela idéia original.

Inglês e jamaicano de origem, Gladwell cresceu na zona rural de Ontário e se formou em história pela Toronto University. Presente na lista das cem pessoas mais influentes de 2005, organizada pela revista *Time*, publicou nesse ano seu segundo livro, *Blink*, que acompanha o anterior no destino de se tornar um *best-seller*.

O primeiro livro falava de mudanças; do poder dos pequenos e dos “conectores”, esses raros seres extraordinários que contam com grandes redes de contatos e se tornam os mediadores ideais com a maioria, graças ao efeito “funil” que exercem nas redes sociais; dos seis graus de separação; da conexão virtual; e do fenômeno *small world*.

A obra mais recente de Gladwell se concentra na intuição, o que de início já o distingue dos gurus tradicionais. Além disso, o modo como apresenta as idéias, mais pessoal –o autor partiu do efeito que sua mudança de visual causou nas pessoas– do que analítico, também é bastante diferente.

Daniel Pink

Outro jornalista, Daniel Pink, conquistou o direito de ser chamado de guru ao combinar negócios, tecnologia, sociologia e ciência para explicar o surgimento de uma nova era, definida por ele como “conceitual”.

No livro *A Revolução do Lado Direito do Cérebro* (ed. Campus/Elsevier), Pink aborda uma transformação do hemisfério direito do cérebro: se até hoje os profissionais do conhecimento foram os lógicos e precisos protagonistas da era da informação, amantes da alta tecnologia e seguidores da tradição das escolas de negócios, chegou o momento de passar a racionalidade pura e analítica para um segundo plano e se concentrar no

Em uma visita à Índia em 2004, o jornalista Friedman tomou consciência de como o mundo havia-se tornado “chato”

contexto e na expressão emocional, sintética. E mais: ele mostra quais são as “seis atitudes” essenciais do hemisfério direito que demarcam a linha sutil que separa o fracasso da vitória.

Pink não é um recém-chegado ao mundo dos negócios, pois em 2001 publicou o livro *Free Agent Nation*, *best-seller* no qual analisava o crescente fenômeno dos profissionais que decidem trabalhar sem patrão. Antes de se dedicar ao jornalismo e expor idéias próprias, o autor emprestou sua pena a Al Gore e ocupou o cargo de assistente de Robert Reich, secretário do Trabalho no governo de Bill Clinton.

Thomas Friedman

Como Pink, Thomas L. Friedman aprendeu a aproveitar a convivência destes dois papéis: o de observador e o de protagonista. Agraciado com diversos prêmios Pulitzer, Friedman, definido pela revista *Fortune* como “o oráculo do século globalizado”, publicou em 2005 o livro *The World is Flat*, seu terceiro *best-seller* e um dos seis candidatos selecionados pelo Goldman Sachs e pelo *Financial Times* para o disputado prêmio de livro de negócios de 2005.

Como jornalista, Friedman aprecia o trabalho de campo e, em uma visita à Índia, feita em 2004, tomou consciência de como o mundo havia-se tornado “achatado”. Decidiu então escrever o livro, que já vendeu milhões de exemplares.

Enquanto a política internacional, as armas nucleares ou biológicas e o terrorismo monopolizavam a atenção dos governantes, especialistas e leigos, os avanços da tecnologia, os mercados financeiros e o comércio internacional teciam uma nova versão daquela mesma globalização que o próprio Friedman havia descrito em seu segundo livro, de 1999: *O Lexus e a Oliveira* (ed. Objetiva) –obra que funcionou como polêmico marco para o então incipiente debate sobre as vantagens e desvantagens desse fenômeno.

Com uma linguagem bem distinta da presente nos clássicos de geopolítica, Friedman é dono de invejável estilo e habilidade para explicar as questões políticas e econômicas mais complexas com termos simples.

Agora o autor explica como a queda do muro de Berlim, o *outsourcing*, o *offshoring*, a tecnologia *wireless*, o código aberto e a internet como sinônimo de cadeia de distribuição pessoal de conhecimento, entre outros fatores associados, afetaram e continuarão afetando as empresas, os países e as pessoas.

Steven Levitt e Stephen Dubner

Outro dos pré-selecionados para o prêmio do *Financial Times* é o peculiar livro de negócios *Freakonomics* (publicado no Brasil pela editora Campus/Elsevier com o mesmo título). Seus autores não hesitam em desafiar a sabedoria convencional para demonstrar que a economia não é um “pacote” de teorias, mas sim uma maneira de “pensar” o mundo.

Levitt, economista de formação e atuação, graduado pela Harvard University, com doutorado no Massachusetts Institute of Technology (MIT) e professor de economia na Chicago University, associou-se a um profissional da imprensa, Dubner.

Além de autor de outros dois títulos (um deles o *best-seller* *Turbulent Souls*), Dubner registra extensa trajetória em veículos de comunicação, como *The New York Times Magazine*, *The New Yorker*, *Time* e *The Washington Post*.

Os dois autores se propuseram explorar o lado oculto de tudo, por meio das perguntas mais irreverentes: desde os motivos pelos quais os traficantes de drogas continuam morando com as mães até os segredos da Ku Klux Klan ou os mitos dos financiamentos das campanhas políticas. Conclusão: independentemente de certo excesso de obscuridade, complicação ou ilusão, o mundo não é impenetrável e muito menos impossível de ser decifrado, embora seja bem mais intrigante do que costumamos imaginar, desde que sejam feitas as perguntas corretas. “Se a moralidade representa o modo como queremos que o mundo funcione, a economia nos informa como ele funciona de fato”, escrevem.

A experiência e a praticidade são pontos comuns aos novos gurus, que rejeitam tanto a auto-ajuda como o texto acadêmico

Kevin Roberts

Kevin Roberts, presidente da Saatchi & Saatchi, escolheu o tom de vermelho mais intenso para a capa de seu livro *Lovemarks – Futuro além das Marcas* (ed. M. Books). E a escolha tem sua razão de ser.

A obra, que procura abordar o futuro das marcas, informa já na contracapa da edição original que “o idealismo do amor é o novo realismo dos negócios: inspirando respeito e amor, os negócios podem mover o mundo”.

Na opinião de Roberts, não basta que as pessoas gostem de uma marca ou tenham admiração por ela. Somente quando os consumidores a amam é possível atingir o mistério, a sensualidade e o grau de intimidade necessários para conquistar uma fidelidade capaz de superar a razão.

Jonas Ridderstrale e Kjell Nordstrom

O ponto de vista de Roberts não coincide com o que pensam os suecos Jonas Ridderstrale e Kjell Nordstrom, autores de outra teoria igualmente polêmica.

Com um pouco de história em seu currículo, porém mais próximos da geração vindoura do que da atual, há algum tempo Nordstrom e Ridderstrale mostraram que as boas idéias não necessariamente vestem ternos azuis ou cinza nem usam gravata.

Totalmente de preto, os dois quebraram a monotonia em 2000 ao lançar o *best-seller* internacional *Funky Business – Talento Movimenta Capitais* (ed. Makron), no qual afirmam que “é o talento que movimenta o capital” –e não o inverso. O livro, considerado um dos melhores lançamentos daquele ano, foi traduzido para mais de 31 idiomas e, para muitos executivos, figura entre seus 20 títulos de negócios preferidos.

O novo “manifesto” desses autores contra a imitação, *Karaoke Capitalism: Daring to Be Different in a Copycat World*, publicado há pouco mais de um ano, descreve a realidade enfrentada pelas empresas, “sitiadas” por uma paisagem de consumidores cada vez mais poderosos e livres para buscar informações, fazer e ser o que quiserem. A única arma que esses rebeldes doutores em economia formados na Escola de Economia de Estocolmo apontam como útil na hora de se defender é a diferenciação. É preciso deixar de chover no molhado e investir no que é novo.

Diferentemente do que defende o romântico Roberts, os suecos acreditam que, no longo prazo, a fidelidade a um país, a uma empresa, uma marca, a uma banda de *rock* (e até ao marido e à esposa) está condenada: os consumidores querem distância das repetições e fogem de uma vida “padronizada”.

W. Chan Kim e Renée Mauborgne

Esses são outros dois professores que acreditam nos diferenciais e associam sua formação tradicional com uma visão inovadora dos mercados e da estratégia. Seu último *best-seller*, *A Estratégia do Oceano Azul* (ed. Campus/Elsevier), elevou esses dois especialistas em estratégia e gerenciamento do Insead –além de prolíficos colaboradores de publicações como *The Wall Street Journal*, *The New York Times*, *The Financial Times* e *Harvard Business Review*, entre outras– ao nível de “gurus do futuro”, de acordo com a imprensa especializada.

Os dois apostaram em uma paleta de duas cores primárias para desenhar o novo mapa estratégico. No vermelho mar dos mercados existentes, a lei é matar ou morrer –e a dicotomia que decide quem fica é a diferenciação *versus* custo. No oceano azul dos novos mercados, a demanda ainda precisa ser criada, a concorrência não incomoda e a pomba costuma voltar com mais de um ramo de oliveira no bico –mesmo depois do dilúvio.

Os autores não se limitam a falar de inovação. Eles pesquisaram os últimos cem anos de história, estudando mais de 30 setores e mais de 150 decisões. Também não se restringiram a usar a criatividade para tornar as idéias mais atrativas nem tentaram criar uma “metalinguagem” ou um jargão inédito para repetir o que já foi dito.

A dupla tenta reproduzir com clareza uma realidade com a qual não querem perder contato: juntos fundaram a Value Innovation Network e a Value Innovation Action Tank,

Nick Bostrom é um dos líderes do “trans-humanismo”, que garante que o ser humano ainda não realizou todo o seu potencial

duas iniciativas para colocar em prática suas idéias sobre estratégia. Como se não bastasse, os dois fazem parte do World Economic Forum e W. Chan Kim também atua como assessor da União Européia.

Guy Kawasaki

Diretor da Garage Technology Ventures, colunista da *Forbes.com*, ex-Apple e um dos responsáveis pelo sucesso do Macintosh, Guy Kawasaki já publicou oito livros. A capa da edição original do mais recente deles, *The Art of the Start*, exibe a imagem de uma chama.

A partir de sua própria experiência, Kawasaki explora os segredos (sempre práticos) para iniciar um novo empreendimento, uma tendência entre os novos gurus, que identificam a sensação ambivalente causada tanto pelas receitas de gerenciamento em estilo de auto-ajuda como pelos longos tratados que não têm nenhuma utilidade, a não ser ampliar o currículo acadêmico de seu autor. Egresso de Stanford, com MBA pela UCLA e doutorado pelo Babson College, Kawasaki sabe o que um empreendedor, um executivo ou um empresário esperam de um guru do mundo dos negócios.

Richard Florida

No novo espectro dos gurus do *management*, não espanta que um professor de ciências políticas da George Mason University, antes titular de uma cátedra de desenvolvimento econômico em Carnegie Mellon e professor convidado do MIT e da Kennedy School of Government, da Harvard University, fale de criatividade e assinie o *best-seller The Rise of the Creative Class*, além do mais recente *The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent*.

A trajetória de Richard Florida mostra com clareza como os novos assuntos do mundo dos negócios – *design*, inovação, criatividade, talento, diferenciação, convergência – foram invadindo as antigas especializações “horizontais” típicas dos teóricos (e práticos) da geração anterior.

Economista formado pela Columbia University, com conhecimento de causa, Florida supera os demais analistas geopolíticos que vêem o mundo encolher, o eixo da economia se mover para o Oriente e os Estados Unidos perder sua hegemonia para uma ou duas superpotências novas.

Na opinião do autor, a China e a Índia não serão as estrelas exclusivas no decorrer do século 21: um conjunto de países em ascensão competirá vigorosamente no campo mais inovador da economia globalizada. A Finlândia, a Irlanda, a Nova Zelândia, a Suécia, o Canadá e a Austrália começarão a superar os EUA em nichos tão fundamentais como biotecnologia, entretenimento e tecnologia de ponta.

O estudioso acredita que no centro dessa revolução situa-se a “classe criadora”, formada por profissionais de talento, que hoje estão à procura de um trabalho que, além de oferecer satisfação e desafio, também propicie um ambiente diverso, aberto, pouco convencional e estimulante.

Joey Reiman

Fundador e presidente da firma de consultoria em criatividade e tecnologia BrightHouse, ex-pesquisador do departamento de psiquiatria e de ciências do comportamento da escola de medicina da Emory University e professor de criatividade. Com esse currículo, Reiman se concentra em outra forma de alcançar o sucesso: reduzir a velocidade e procurar a “grande idéia mestra”.

Vale a pena ficar de olho nele e em seu livro, com lançamento previsto para março de 2006: *Business at The Speed of Molasses: How Patience Produces Profits*.

Juan Enríquez

Juan Enríquez traçou uma carreira diferente pelo mundo dos negócios da academia, da política internacional e da ciência. Fundou o Projeto Ciências da Vida na Harvard Business School, onde também integrou o Centro de Assuntos Internacionais. Durante a revolução zapatista no México, atuou como um dos negociadores.

Clay Shirky,
dramaturgo e
fã da internet,
estuda como as
redes sociais
influem no
comportamento
humano e vice-
versa

É autor do livro *As The Future Catches You*, obra nada tradicional que, em 2000, descrevia, sem enfeites, mas com espírito lúdico, o verdadeiro significado da mudança que viria na esteira das revoluções tecnológicas e científicas ocorridas no final do século passado: “Neste século, a linguagem dominante e o propulsor da economia será a genética”.

Atual presidente da Biotechonomy, saiu de Harvard para embarcar –literalmente– no projeto de pesquisa de outro guru da nova era, Craig Venter, a bordo do *Sorcerer II*, seguindo os passos de Charles Darwin com o objetivo de estudar as manifestações de vida no planeta que ainda não conhecemos. Com seu último livro, *The Untied States of America: Polarization, Fracturing, and Our Future*, espera “colocar em marcha o debate necessário sobre o futuro dos países da América”.

Nick Bostrom

O futuro quase como epopéia constitui outro dos assuntos-chave no mundo dos negócios e no qual convergem os novos gurus vindos das origens mais diversas. Nick Bostrom é um dos líderes do “trans-humanismo”: garante que o ser humano ainda não atingiu o estágio final de seu desenvolvimento, uma vez que suas capacidades físicas, intelectuais e psicológicas têm condições de melhorar de maneira surpreendente a partir dos progressos da tecnologia e da ciência –como os avanços que já ocorreram nas áreas de informática e engenharia genética e os que se vislumbram em outros setores, como a nanotecnologia e a inteligência artificial.

Bostrom estudou física e filosofia na University of Estocolmo, fez doutorado em filosofia na University of London e integra o James Martin Institute for Science and Civilization, da Oxford University, onde também dirige o Future of Humanity Institute. Participou de diversas conferências em todo o mundo, entre elas a última edição do TED Global (Technology, Entertainment, Design), realizada em Oxford em julho passado, ao lado de personalidades do mundo da ciência, do lazer, da tecnologia, dos negócios e da arte.

Clay Shirky

Assim como outros estudiosos da sociologia e da economia do “compartilhar”, um fenômeno onipresente a partir da internet, Clay Shirky estudou como as redes sociais influem no comportamento humano e vice-versa. Graduado em artes pelo Yale College, ele foi dramaturgo e diretor de teatro antes de “apaixonar-se pela internet”.

Em sua opinião, se a cooperação passar a fazer parte da infra-estrutura que conecta qualquer grupo de pessoas, é possível obter eficiência e resultados extraordinários. Não é o que ocorre nas empresas, que, segundo ele, solucionam seus problemas de coordenação com *management*, ou seja, custos mais elevados, exclusão e “superestrutura”.

O autor prefere mecanismos comunitários virtuais, nos quais as redes possam estimular a cooperação igualitária. Shirky reconhece que não é fácil para as empresas incorporar essa filosofia: como foram necessários 200 anos para o caos chegar à imprensa, talvez após meio século ele se instale nas redes.

Ray Kurzweil

Neste cenário integrado, no qual a ciência deixou de pertencer ao misterioso e indecifrável mundo das fórmulas e dos laboratórios, especialistas como o veterano Ray Kurzweil começam a ganhar a atenção dos estrategistas das empresas e dos governos, agora que o futuro não admite mais cenários teóricos ou extrapolações lineares. Ele é inventor destacado (entre seus inventos está a primeira máquina de leitura para cegos), graduado pelo MIT, com grande número de doutorados honorários, e um dos membros do *hall* da fama dos inventores dos Estados Unidos.

Seu último livro, *The Singularity is Near*, confirma a força de suas credenciais. Como o progresso tecnológico se move com passos maiores e com mais velocidade do que podemos compreender, um futuro de longevidade extrema e máquinas maravilhosas será possível em cerca de 30 ou 40 anos. Mas Kurzweil adverte que, além dessas conseqüências felizmente milagrosas, as tecnologias GNR (genética, nanotecnologia, robótica) podem surpreender-nos com substâncias patogênicas “melhoradas”, nanorrobôs mortais e inte-

ligências artificiais inimigas, que superam nossa simples inteligência natural –uma visão cautelosa do otimista autor de *The Age of the Intelligent Machines*, *The Age of the Spiritual Machines* e *Fantastic Voyage*.

Howard Gardner e Howard Rheingold

A magia desta era multidisciplinar e mais *soft* do que *hard*, na qual o homem recupera, depois de tanta especialização, o valor do conhecimento ao estilo Da Vinci, é que as novas idéias se multiplicam, combinam-se, dividem-se e por isso se enriquecem com outras teorias, com a prática e com as aplicações cruzadas.

Psicólogo cognitivo de Harvard, Howard Gardner serviu, com sua teoria das inteligências múltiplas, de ponto de partida para que outros começassem a pensar que os coeficientes que medem o talento são distintos –ao critério intelectual somaram-se os aspectos emocional, social e espiritual.

Howard Rheingold, um dos especialistas mais reconhecidos quando o assunto são as conseqüências sociais da tecnologia, foi quem apontou o caminho ao inaugurar o conceito de comunidade virtual no livro *A Comunidade Virtual* (ed. Gradiva) e depois reconheceu o poder e a ubiquidade dos sistemas de comunicação pessoais e móveis em *Smart Mobs: The Next Social Revolution*.

Hoje são muitos os especialistas no fenômeno do *small world* ou das comunidades virtuais reguladas, e suas aplicações nos negócios são inúmeras. É hora de não resistir às tendências, abrir a janela do *management* e ver o que está acontecendo lá fora. ●

A reportagem é de Graciela Biondo, colaboradora de **HSM Management**.