

## A “ciência” da reciclagem

**S**egundo afirmam os mais sarcásticos, o mundo da gestão empresarial não existiria sem o princípio de Lavoisier, pois nele “nada se cria, tudo se transforma”. A eles talvez pudéssemos juntar os cínicos, que apontam a “mística de proveta” em torno das “revoluções e trocas de paradigmas” como base de sustentação desse mesmo universo.

Quem terá a razão: os advogados da mudança ou os que acreditam que no mundo da gestão nada muda, mas tudo se transforma? Para responder à questão, tomamos aqui as três tarefas básicas da administração, presentes em todos os compêndios da disciplina: planejar, controlar e coordenar. Vejamos como essas tarefas foram tratadas durante quase um século e como se manifestam hoje, ainda que por meio de novas marcas e rótulos.

Em seu texto seminal, *Administração geral e industrial*, de 1916, Henri Fayol falava das funções que deviam ser desempenhadas pelo administrador, entre elas as três citadas acima. Muitos o seguiram, porém, destaque deve ser dado a Peter Drucker, tratado como “Mister Management”. Drucker contribuiu enormemente para a popularização das idéias administrativas. Seu livro *Administração por objetivos*, do início da década de 1950, foi adotado por sucessivas gerações de gerentes em formação.



Carlos Osmar Bertero  
FGV-EAESP

Outro nome é de Igor Ansoff, cuja obra – com destaque para *Do planejamento estratégico à gestão estratégica* – ganhou grande notoriedade no Brasil a partir de 1970. Finalmente, chegamos ao início da década de 1990, com destaque para os textos sobre o BSC-Balanced Scorecard. Trata-se da abordagem, desenvolvida por David Norton e Robert Kaplan, que visa a promover o alinhamento estratégico da organização pelo desdobramento de objetivos em resultados.

De uma rápida análise dessas marcantes referências, pode-se concluir que os temas fundamentais da administração se mantêm ao longo do tempo, apesar do esforço de vendas da “indústria do *management*”, que parece tentar fazer com que coisas tradicionais recicladas pareçam grandes novidades. Na verdade, Fayol, Drucker, Ansoff e Kaplan e Norton tratam exatamente das mesmas questões: como planejar, como controlar e como coordenar. O que os diferencia são as abordagens, os instrumentos propostos e, obviamente, mudanças na retórica e nas palavras de ordem.

Por isso, cabe-nos manter a mente alerta e o senso crítico apurado contra consultores, autores e gurus que queiram a todo o momento nos envolver em uma nuvem de ansiedade e de busca frenética por novidades. Só uma postura equilibrada pode nos ajudar a identificar e combater a continuidade disfarçada dos conceitos da administração.