

O segredo da longevidade das empresas

Arie de Geus em entrevista a Jorge Nascimento Rodrigues sobre o seu primeiro livro *The Living Company*

É considerado o «pai» da 'organização que aprende', uma moda de gestão dos anos 80 que está a reviver graças à emergência da 'gestão do conhecimento', a que Arie de Geus aderiu entusiasticamente.

No seu primeiro livro, **The Living Company** ([Compra do Livro](#)), já premiado como o melhor do ano passado pelo Financial Times e, também, como o mais inovador pelo The Edwin G. Booz Prize (da Booz-Allen & Hamilton), este guru europeu revela o segredo do elixir da longevidade das empresas que sobreviveram séculos ou dezenas e dezenas de anos.

Aos quatro traços de 'personalidade' que nos revelou nessa obra, acrescentou um quinto nesta entrevista.

Com um discurso filosófico e histórico penetrante, este ex-dirigente da Shell, que chegou a coordenador do estratégico Grupo de Planeamento deste grupo dos petróleos, apela a que os empresários não se deixem prender pelo discurso 'económico'. Pede que eles vejam as coisas pelas lentes da biologia.

A questão não é maximizar o lucro, mas sobreviver ao longo dos tempos, perpetuar o projecto da empresa. Uma heresia que hoje começa a passar e que, pelos vistos, foi o segredo de empresas que nasceram... há mais de 500 anos!

O BIÓLOGO DAS EMPRESAS

ARIE DE GEUS tem 68 anos feitos em Julho. Nascido na Holanda fez carreira na Royal Dutch Shell entre 1951 e 1989. Entre 1971 e 1978 esteve no Brasil como vice-presidente da Shell Brasil e depois como CEO, e por isso fala ainda um português que dá para algumas horas de conversa solta.

Em 1981 tornou-se o coordenador do mais importante «think tank» da Shell, o Grupo de Planeamento (estratégico), onde surgiu trabalho pioneiro sobre planeamento estratégico, prospectiva, planeamento pelo método dos cenários e gestão da mudança. Nomes como Peter Schwartz, autor de **The Art of the Long View** ([Compra do Livro](#)



), hoje radicado na Califórnia, e Kees Van Der Heijden, autor de **Scenários: The Art of Strategic Conversation** ([Compra do Livro](#)), são referências dessa Escola.

Desde 1989 que se aproximou do grupo de Peter Senge em torno do conceito de 'organização que aprende' («learning organization», na 'buzzword' de origem), cuja paternidade lhe é atribuída pelo próprio Senge.

É membro da direcção do Centre for Organizational Learning (learning.mit.edu) da Sloan School of Management do MIT em Cambridge/Boston e do Nijenrode Learning Centre da Nijenrode University, The Netherlands Business School (www.nijenrode.nl), na Holanda. É também membro fundador do Global Business Network



(www.gbn.org) e Professor visitante da London Business School. É um dos membros fundadores da Society for Organizational Learning (SOL), cujo núcleo inicial surgiu no Centro do MIT referido.

Tem publicados dois artigos-chave, ambos Harvard Business Review, um em 1988 sobre o planeamento como aprendizagem ('Planning as Learning'), quando ainda estava na Shell, e outro, recentemente, intitulado precisamente 'The Living Company', em 1997 (revista de Março/Abril

), e que foi premiado como o segundo melhor artigo do ano pela McKinsey Foundation for Management Research.

O seu único livro, até à data, é **The Living Company**, editado no ano passado pela Harvard Business School Press, e que foi premiado como o melhor livro de gestão do ano pelo Financial Times.

Entrevista Exclusiva à Executive Digest

Parece um pouco absurdo, em pleno capitalismo, vir introduzir uma distinção entre "empresas vivas", que se comportariam como uma espécie em luta pela sua sobrevivência, e "empresas económicas". Não são as empresas precisamente organizações económicas destinadas à maximização do lucro? Não é esse o sentido de ser empresário?

ARIE DE GEUS - Não. É preciso fazer uma distinção clara entre as organizações que se pretendem perpetuar, precisamente como as espécies, e as empresas 'económicas' que só vivem para a maximização do lucro e da riqueza para uma minoria. O meu estudo, feito desde há 10-15 anos, mostra que são as primeiras que têm longevidade, aliás há casos de mais de 500 anos de continuidade.

Mas isso não é querer meter à força a biologia numa área que se tem dado bem ao viver da economia?

A.G. - A meu ver é preciso, exactamente, que as empresas saiam da prisão da linguagem 'económica'. Isto pode parecer um paradoxo. Dito de outra forma, as empresas tendem a morrer cedo porque os seus líderes e quadros se concentram na 'produção' e no lucro e se esquecem que a empresa é uma instituição - como outras - que é uma comunidade de seres humanos que deveria estar no negócio para sobreviver, e não para morrer passado algum tempo. A biologia, definitivamente, tem uma linguagem mais adequada do que a economia.

OS MATUSALÉNS DO CAPITALISMO								
Datas	Empresa	País de origem	Datas	Empresa	País de origem	Datas	Empresa	País de origem
1288	Stora	Suécia	1847	Siemens	Alemanha	1902	3M	EUA
1590	Sumitomo	Japão	1850	Wal-Mart	EUA	1903	Ford	EUA
1697	Mitsui	Japão	1883 1890	Daimler - Benz	Alemanha	1907	Royal Dutch / Shell	RU / Holanda
1802	Du Pont	EUA	1890	Mitsubishi	Japão	1908	GM	EUA
1837	Procter & Gamble	EUA	1891	Merck	EUA	1911	IBM	EUA
1847	Phillip Morris	EUA	1892	GE	EUA	1915	Boeing	EUA
			1892	American Express	EUA			

candidatos mais recentes								
1945	Sony	Japão	1968	Intel	EUA	1975	Microsoft	EUA

Como é que chegou a essas conclusões 'biológicas' sobre o mundo empresarial?

A.G. - Quando eu estava na Shell, em 1983, decidimos avançar com um estudo sobre as empresas que tinham sobrevivido e que fossem mais velhas do que o grupo - nascido em 1907. Nessa investigação descobrimos umas 30 empresas, das quais 27 estavam bem documentadas, algumas das quais remontavam dos séculos XIII a XVII, como a Stora criada na Suécia, ou a Sumitomo e a Mitsui no Japão. Mais de uma dezena tinha nascido no séc. XIX e mantivera-se até hoje, com grande projecção. A nossa interrogação foi: como é que isso pôde acontecer?

Em contraste, verificámos, por exemplo, que das 500 empresas da lista da revista Fortune de 1970, treze anos depois 1/3 tinha desaparecido, em virtude de «takeovers», fusões, pura e simples liquidação, ou balcanização em pequenas empresas. Encontrámos, esta estatística terrível: em média, a expectativa de vida no mundo empresarial é inferior a uma vintena de anos. Um trabalho mais recente de um aluno que fez a actualização do estudo da Shell, mostra que a vida média não ultrapassa os 12 anos e meio. O que significa que as empresas morrem durante a adolescência, na flor da idade. O que representa a liquidação de um enorme potencial, que tem um preço a pagar pela sociedade.

Mas como é que pôde acontecer que as empresas que citou sobrevivessem?

A.G. - Porque elas se comportaram como espécies vivas. Richard Dawkins em 'O Gene Egoísta' (publicado pela Oxford University Press nos anos 80) fala de 'máquinas de sobrevivência de genes' para explicar a razão de perpetuação e evolução das espécies. Num certo sentido, podemos encarar as instituições, as organizações, as empresas, como o passo seguinte deste esforço de sobrevivência. Ao fim e ao cabo, é através das organizações que os humanos também sobrevivem. E o segredo dessa perpetuação é saber permanecer em harmonia com o mundo que rodeia. Isso é um processo de aprendizagem.

No seu livro *The Living Company* fala, aliás, de um traço maior comum a todas essas empresas que se perpetuaram ao longo de dezenas e centenas de anos - a arte da 'sensibilidade' em relação ao exterior. Que tipo de cultura empresarial, que tipo de ferramentas de gestão, são necessárias para criar e manter essa 'sensibilidade'?

A.G. - Essa característica significa, na linguagem normal dos negócios, que a empresa está aberta para o mundo exterior, que está atenta ao que acontece e reflecte sobre o que isso significa, o que isso implica. Ao fazê-lo percorre o mesmo caminho que Piaget falava na psicologia - no processo de crescimento humano, vamos entrando num mundo novo e a única forma de nos adaptarmos a ele é mudar a estrutura das ideias pessoais. Esta é a essência da aprendizagem. Com a aprendizagem organizacional é o mesmo.

OS CINCO INGREDIENTES DO ELIXIR DA LONGEVIDADE

- **Sensibilidade** ao meio envolvente, capaz de levar a empresa a aprender e a se adaptar, o que é o coração da aprendizagem organizacional e da gestão para a mudança
- **Coesão interna**, em torno de um sentido de identidade e de comunidade em que o núcleo duro do pessoal da empresa se forma ao longo de anos
- **Tolerância** para com o pensamento não convencional, a excentricidade, abertura a novas ideias e ao primado da experimentação, pois os negócios do futuro podem nada ter a ver com

os do presente

- **Conservadorismo financeiro**, não desperdiçando recursos, de modo a ganhar flexibilidade de decisão nos momentos em que é preciso investir, sem ter de depender de terceiros
- **Sucessão** na liderança e no núcleo duro de quadros que dominam as competências da empresa, de modo a assegurar a continuidade

Mas o que é que isso implica concretamente nas empresas, para não ficarmos 'agarrados' a uma abordagem que, se calhar, para a maioria dos nossos leitores, é um pouco 'filosófica'?

A.G. - Significa que a gestão tem de mudar de enfoque - tem de passar de se concentrar sobre o conteúdo das acções para tratar do contexto em que elas se devem desenvolver. O que exige uma cultura interna de confiança. A confiança dentro das empresas e na relação entre elas é tão básico como a confiança cívica, uma velha ideia europeia. Segundo um estudo recente, nas sociedades de sucesso o factor determinante é a confiança. Nas empresas é o mesmo. Isso exige que 50 por cento do tempo dedicado à gestão deva ser ocupado com as pessoas, com a criação de um espírito de comunidade, de um 'nós' coeso, e não de um 'nós' contra 'eles'.

Mas, além dos quatro traços da personalidade empresarial que permitem longevidade - a sensibilidade de que falámos, a coesão que agora referiu, a tolerância para com o diferente e o não convencional, e o conservadorismo financeiro - não lhe parece que deveríamos acrescentar um quinto traço, a arte da sucessão? Sem uma boa estratégia de sucessão, será possível perpetuar a empresa?

A.G. - Não pensei nesse aspecto. Mas pode ser. Se a ideia básica é dar continuidade, se a gestão pensa em continuidade - e não estou a falar só em termos de família dos donos - é preciso, de facto, planear a sucessão, como hoje se diz. É um bom quinto traço.

Será que à lista que estudaram na Shell poderemos acrescentar candidatos mais recentes, como a Intel, que tem 30 anos, ou a Microsoft, que tem vinte e poucos, filhos da Revolução da Informação deste último meio século? Terão potencial para entrarem no futuro no tal "clube" das "empresas vivas"?

A.G. - É preciso saber muito mais sobre elas. Mais do que vemos de 'fora'. O seu conservadorismo financeiro parece-me óbvio. É indiscutível, também, a forma como recrutam e o espírito de 'camisola' que criam. Que melhor 'sensibilidade' ao exterior do que a célebre frase de Andy Grove de que só os 'paranóicos' sobrevivem? Mas a forma como essas duas empresas estão a responder à questão do 'nós' é difícil ver de fora.

Algumas das candidatas mais recentes podem ser tentadas a julgar que se sobrevive ganhando dimensão a todo o custo, engolindo tudo à volta, desertificando a concorrência, através de aquisições e fusões. Será um bom caminho?

A.G. - É preciso, a meu ver, crescer de dentro para fora. Quem quiser arranjar dimensão através dessa via de aquisições e fusões brinca com o fogo, é um jogo muito perigoso - eu sei, por experiência própria, que o é.

Qual é a relação entre a sua abordagem sobre a longevidade das empresas que aprendem e a crescente corrente da gestão do conhecimento, a que o vi aderir entusiasticamente nos mais recentes encontros sobre o assunto?

A.G. - É uma relação natural. Há duas formas de aprendizagem, como explicava Piaget -e volto a ele, desculpe. A que é feita por assimilação e a que é feita por uma

real 'acomodação'. O modelo tradicional nas empresas é o de definir as melhores práticas e depois 'duplicá-las' para o colectivo, que as deverá assimilar, não é assim? Tende-se a 'ensinar' professoralmente, a 'transmitir', não é verdade? Pois bem, isso não é gestão do conhecimento, é a forma mais pobre de aprender. Só há conhecimento se houver 'acomodação' pelos interessados. As pessoas não aprendem se forem forçadas pelos chefes. As pessoas só aprendem se quiserem, se sentirem necessidade. E só aprendem o que realmente precisam. E para isso é preciso criar um ambiente em que se sinta essa 'necessidade' urgente e em que se 'goste' de aprender.

Por isso, verificámos que um dos traços das empresas com longevidade é a tolerância para com o pensamento não convencional, para com novas ideias, pois os negócios do futuro podem nada ter a ver com os do presente. Veja-se o que sucede com a revolução da Internet!

Mas com a emergência dessa nova economia que tem estado muito misturada precisamente com a ascensão da Internet e da Web - a que chamam de 'economia digital' -, que é diferente da economia mercantil e da capitalista dos últimos 500 anos, será que surgirão novos traços de personalidade empresarial de sucesso?

A.G. - Eu prefiro falar de uma nova economia pós-capitalista, como [Peter Drucker](#), de um economia baseada no conhecimento. A 'economia digital', a meu ver, tem colocado o enfoque no sítio errado - o essencial é o conhecimento, o digital é a ferramenta. Se olharmos para o início do capitalismo, a imprensa foi a ferramenta, o essencial era o capital, que deu nome ao sistema.

Será que os traços se vão alterar? Por exemplo, não creio que as redes virtuais cheguem para manter as comunidades de pessoas. As pessoas têm de se encontrar ao vivo, com regularidade. Esse tipo de comunicação, largamente informal, é que faz o 'clique'. A expressão 'organização virtual' pode ser enganadora.

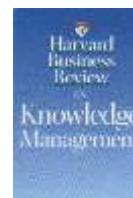
AS BUZZWORDS QUE LHE CONVÉM DOMINAR

- **Gestão da Mudança**(1) - só se sobrevive mudando, nomeadamente o portfolio de negócios
- **Gestão do Conhecimento**(2) - só se sobrevive dando espaço às ideias das pessoas, procurando distribuir o conhecimento tácito colectivo
- **Aprendizagem Organizacional** - só se sobrevive, criando na organização um ambiente de mobilidade e interacção, gerando condições para alguns poderem inventar, e estebelecendo um processo de propagação do saber individual através sobretudo da comunicação directa
- **Cultura de Confiança** - só se sobrevive baseando a coesão na confiança, e não na política do cassete (o comando e controlo) e da cenoura (acenar dinheiro)
- **Gestão de Talentos** - só se sobrevive cultivando o principal recurso das empresas que são os talentos (das pessoas) e não os activos ou os lucros

Notas:

(1) Os 8 melhores artigos da Harvard Business Review sobre este tema foram lançados (Agosto 98) em livro intitulado [HBR on Change](#) na HBR Paperback Series Book, com artigos nomeadamente de John Kotter, James Collins e Jerry Porras

(2) Os 8 melhores artigos da Harvard Business Review sobre este tema foram lançados (Agosto 98) em livro intitulado [HBR on Knowledge Management](#) na HBR Paperback Series Book, com artigos nomeadamente de Peter Drucker, Ikujiro Nonaka, Chris Argyris, Art Kleiner e James Brian Quinn



ARTIGOS RELACIONADOS NA JANELA NA WEB

- Sobre o trabalho de Art Kleiner e [George Roth](#) (recensão do artigo publicado na HBR 'How to Make Experience Your Company's Best Teacher')
- Sobre a 'organização que aprende' na óptica de [Brian Smith](#), um dos co-autores de **The Fifth Discipline Field Book**, liderado por Peter Senge

- A gestão do conhecimento segundo Laurence Prusak, co-autor de **Working Knowledge**, um dos livros marcantes da nova corrente
- Veja as entrevistas com os [outros Gurus on line](#)