

## 1950 – a Chegada do “Modelo Americano” de Gestão Empresarial

No início da década de 1950 os mestres-de-obras europeus passaram a ter novamente um cronômetro em suas mãos, conforme havia sido ensinado por Frederick Taylor anos antes. Nas fábricas foi instalado um escritório com os tempos elementares de cada produto a ser fabricado, bem como uma comissão de funcionários para avaliar a produtividade da empresa. A viagem para a Europa – denominada a “Meca da Gestão Empresarial” – tornou-se quase obrigatória para os executivos americanos e, de acordo com o Plano Marshall de recuperação da Europa, milhares de patrões voaram para lá a fim de absorverem conhecimentos sobre Gestão Empresarial. Entre as descobertas europeias está a forma dos operários com a instrução adequada para cada função, as relações de trabalho mais amenas, a simplificação das tarefas e a segurança no local de trabalho. Os chefes de pessoal – muitas vezes antigos militares europeus que serviram na 2ª Guerra – se encarregavam de organizar tudo nesse aspecto. Por fim, essas “missões de produtividade” (como eram conhecidas nos EUA) acabaram se transformando numa ótima oportunidade para alguns americanos introduzirem uma nova cultura de Gestão, feita a base de pesquisa, de venda e de controle gerencial. E, essa nova forma de Gestão Empresarial se ensina até hoje nas escolas de Administração Americana. Na verdade, na América privada que o modelo americano invadiu primeiro a Europa, pois algumas ricas famílias europeias tiveram seu lar invadido pelo “living-room”, pelos frigoríficos e pelas máquinas. No entanto, foi no início deste período que chegou da América uma lição diferente: Em 1954 Peter Drucker – através do seu livro Gerenciamento na Prática – permitiu que pessoas aprendessem a dirigir algo que somente aos gregos era possível e que não se conseguia reproduzir (o gerenciamento). Este livro é um marco na história da Gestão Empresarial, não só pelas ideias que fornece como pelo papel central no século XX que atribui a disciplina. Numa das frases mais memoráveis da literatura desta área, Drucker afirma: “São há uma definição do propósito de um negócio: criar um cliente”. Dessa forma, Peter Drucker acabou criando uma nova disciplina no aprendizado – o “management”. A partir de então, todos os gurus do planeta encontraram sua inspiração empresarial neste idoso consultor de empresas, cujos conceitos são hoje como a gestão por objetivos – por exemplo – que seria difundida 10 anos depois de lançada. Dessa forma, inúmeras empresas americanas passaram a fixar objetivos específicos e as pessoas, as quais deveriam agora prestar contas do seu desempenho no fim de um período. Mesmo princípio ao nível dos departamentos, das divisões, dos setores, etc. A gestão por objetivos – explicava Drucker – garante o rendimento e transforma necessidades objetivas em ambições pessoais. Esta é a verdadeira liberdade. Uma liberdade com lei – dizia Drucker. Foi uma década rica na literatura de negócios americana, a qual ficou marcada pela “Escola das Relações Humanas” fundada anos antes. Nesse período o psicólogo Abraham Maslow fazia sucesso com seu livro “Motivação e Personalidade”, conhecido por uma contribuição fundamental para a compreensão da natureza e da psicologia humana nas organizações – a hierarquia das necessidades – conceito que Maslow lançou em 1943. Segundo ele, existia uma escala ascendente de necessidades que devem ser satisfeitas, sob pena de as pessoas não se motivarem. Em 1959 Frederick Herzberg lançou seu livro – A Motivação no Trabalho – perguntando a 200 engenheiros e contabilistas o que lhes agradava e desagradava no seu trabalho. Desse inquérito nasceu a famosa distinção entre fatores higiênicos e motivacionais, provando que os fatores que nos dão satisfação não são necessariamente iguais aos que conduzem à insatisfação. Fechando a década, em 1960 Douglas McGregor apresentou duas descrições do pensamento dos gestores empresariais: a teoria X (os trabalhadores são, por natureza, preguiçosos) e a teoria Y, no outro extremo, baseada na premissa de que as pessoas querem e precisam trabalhar. O Movimento Pelas Relações Humanas no Trabalho Esse movimento surgiu como uma reação ao mecanicismo que imperava nas organizações e época. A elevação das pessoas e preocupação fundamental dos gerentes passou a ser um marco na história da Gestão Empresarial. Tudo começou com a pesquisa empreendida por Elton Mayo, entre 1927 e 1932 na fábrica da Western Electric, em Hawthorne, Chicago. Estudando as atitudes e os comportamentos dos seus trabalhadores, Mayo descobriu que a produção melhorava quando os trabalhadores acreditavam que os gestores se preocupavam com o seu bem-estar. Apaixonado pelos estudos, Elton Mayo defendia que a auto-estima era vital para o bom desempenho dos funcionários. Ele alertou para a necessidade de existirem “canais de comunicação” entre os trabalhadores e a direção, para que os indivíduos e os grupos se identificassem com os objetivos da empresa. No entanto, o melhor desses estudos seria aproveitado nos anos 50, quando surgiu nos Estados Unidos um grupo de pensadores – mais tarde chamado “Escola das Relações Humanas” – cujas figuras centrais são Douglas McGregor, Abraham Maslow e Frederick Herzberg. Ao psicólogo social Douglas McGregor deve-se uma das maiores contribuições para o estudo dos fatores de motivação, a teoria X e Y. A teoria X defendia que os trabalhadores eram por natureza preguiçosos, necessitando por isso ser supervisionados e motivados, pois para eles, o trabalho era um mal necessário. Por outro lado, a teoria Y defendia que as pessoas queriam e precisavam trabalhar. Quando morreu, em 1964, McGregor trabalhava na formulação da teoria Z, que visava fazer o encontro entre as aspirações individuais e da empresa. Já Abraham Maslow trabalhava na pirâmide da hierarquia das necessidades, que tem

como base as fisiológicas (abrigo, alimentação, calor) e como cume as de auto-realização. Assim que uma necessidade está satisfeita, ela deixa imediatamente de ser um motivador. E o psicólogo Frederick Herzberg identificava depois os fatores higiênicos (ou de motivação), tais como as necessidades econômicas básicas, se opondo aos fatores motivacionais, os quais são dirigidos a aspirações mais profundas. Bons fatores higiênicos são necessários, mas não suficientes, para motivar as pessoas. &nbsp; &nbsp;

## Sobre o Autor

&nbsp; Professor, consultor e palestrante. Articulista do Jornal do Comercio (RJ) e co-autor do livro: "Trabalho e Vida Pessoal - 50 Contos Seleccionados" (Ed. Qualitymark, Rio de Janeiro, 2001). Por mais de 20 anos treinou equipes de Atendentes, Supervisores e Gerentes de Vendas, Marketing e Administração em várias empresas multinacionais de bens de consumo e de serviços. Elaborou o curso de "Gestão Empresarial" e atualmente ministra palestras e treinamentos "in Company" nas áreas de Marketing, Administração, Técnicas de Atendimento ao Cliente, Secretariado e Recursos Humanos. Graduado em Administração de Empresas, especialista em Marketing e Gestão Empresarial, com MBA em Marketing no Mercado Globalizado e complementação pedagógica. Contatos: [jcss\\_sc@click21.com.br](mailto:jcss_sc@click21.com.br); (21) 2233-1762 / (21) 9423-9433 [www.profigestao.blogspot.com](http://www.profigestao.blogspot.com) <http://br.linkedin.com/pub/julio-cesar-s-santos/25/544/1b8> &nbsp;

Source: <http://www.artigo1.com>