

Águas passadas que movem moinhos: Uma reflexão sobre a importância da história para a gestão e a psicologia das organizações

Passed waters moving mills: A reflection on the importance of history for the management and organizational psychology

Miguel Pereira Lopes¹
Albino Pedro Anjos Lopes²

PSIQUE – ISSN 1647-2284 – N.º 10 – Janeiro-Dezembro 2014 – pp. 39-49

Recebido em 14/02/2014; aceite em 23/04/2014

“Why aren’t we teaching management history?”
Smith (2007, p. 529)

Resumo

O presente artigo pretende apresentar as vantagens do conhecimento histórico por parte de quem gere pessoas e organizações, em particular os psicólogos organizacionais, pelo papel que desempenham no apoio à gestão. Neste sentido, o artigo enuncia as principais vantagens dessa abordagem histórica, discutindo em seguida as limitações e desafios que

¹ Professor Auxiliar no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ISCSP/ULisboa) e Investigador Integrado do Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP). Portugal. E-mail: mplopes@iscsp.ulisboa.pt.

² Professor Catedrático no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ISCSP/ULisboa) e Investigador Integrado do Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP). Portugal. E-mail: alopes@iscsp.ulisboa.pt.

a mesma encerra. A título ilustrativo, é ainda apresentado o caso da Administração Pombalina como exemplo do que podemos beneficiar em termos do conhecimento e análise crítica da nossa história pátria. No final, o leitor encontrará uma súmula conclusiva.

Palavras-chave: história na gestão; abordagem histórica; Marquês de Pombal.

Abstract

The present article aims to present the advantages of a historical perspective for those who manage people and organizations, particularly organizational psychologists, given their role in support for management. As such, the article outlines the key advantages of that historical approach, discussing the limitations and challenges it faces. The manuscript also presents the case of the Administration of the Marquis of Pombal, as an example of how much we could benefit from a critical analysis of one's country's history. At the end, we present a conclusive section.

Key Words: management history; historical approach; Marquis of Pombal.

Este artigo pretende sensibilizar os estudiosos e profissionais da psicologia das organizações e da gestão para a necessidade e vantagens de se aprender a gerir com base nos ensinamentos da história, entendida esta num sentido lato e que abarca a história de civilizações, povos, culturas, instituições, organizações, ou até estórias concretas muito variadas. Um trabalho recentemente publicado na revista *Management & Organizational History* analisou a crise do final da República Romana relativamente à forma como os governantes eram remunerados e como as actividades organizacionais eram reguladas e geridas, e concluiu que existem muitos paralelismos entre esses factos e os que estamos a viver na atual crise económica (Vanderbroeck, 2012), tais como um sistema de governança que consistia num grupo oligárquico de executivos e de gestores de segunda

linha, o recrutamento a partir de uma elite de indivíduos e a influência dos acionistas nas decisões de gestão.

A constatação de Vanderbroeck (2012) não é exaustiva dos paralelismos que existem na história e que poderão ajudar os gestores a tomar decisões mais informadas, acertadas e criativas. Na verdade, e talvez por essa razão, a história não tem estado totalmente ausente dos programas de formação em gestão, como atesta o conhecido método dos “estudos de caso” (Clark & Rawlinson, 2004; Smith, 2007). Contudo, não só esta presença é exígua tendo em conta a totalidade dos conteúdos formativos nas áreas da gestão, como os próprios “casos” são muitas vezes e, paradoxalmente, desenquadrados da realidade histórica e cultural de quem os analisa.

O presente artigo pretende, pois, chamar a atenção para a vantagem do conhecimento histórico por parte de quem gere pessoas e organizações, em particular os psicólogos organizacionais pelo papel que desempenham no apoio à gestão. Para tal, o texto começa por enunciar algumas dessas vantagens, discutindo em seguida as limitações e desafios que a mesma abordagem encerra. Depois disso, será apresentado o caso da Administração Pombalina como exemplo do que podemos beneficiar em termos do conhecimento e análise crítica da nossa história pátria. No final, o leitor encontrará uma súmula conclusiva.

Estudos Históricos na Gestão e nos Estudos Organizacionais: Vantagens

Como defende Lawrence (1984), a actual “cultura de progresso” leva a que as pessoas tendam a olhar mais para o futuro do que para o passado. No entanto, como postula Wren (1987, p. 339), “através do estudo da evolução do pensamento da gestão, os gestores e estudantes da gestão moderna podem ficar mais equipados para enfrentar um mundo em mudança”. O grande argumento de Wren (1987) é o de que a história pode ser um veículo muito valioso para aprendermos com os erros do passado e que essas lições podem permitir planificar de forma mais eficaz o progresso a partir do ponto em que nos encontramos. O mesmo tem sido reconhecido acerca de um campo de estudo quase ignorado nos dias de hoje, e que

podemos designar de psico-história (Neto & Marujo, 2013). É então caso para perguntar, como o fez Smith (2007), citado na abertura deste artigo, porque é que a história tem sido marginalizada nos estudos da gestão e da psicologia e comportamento organizacional?

Zald (1993) argumenta que tal desinteresse pela história nos estudos organizacionais se deve em grande parte ao facto dos estudiosos da gestão terem pretendido seguir de forma bastante acrítica os paradigmas positivistas das chamadas ciências “naturais”, esquecendo que as relações humanas são historicamente situadas e contextualizadas e que, como tal, não universais ou universalizáveis. Em concreto, Zald (1993) distingue o que chama de “modelo engenheirista” de um “modelo esclarecido³”. Enquanto o primeiro modelo vê a gestão numa óptica aplicada de resolução de problemas, o segundo aproxima-se das humanidades e vê a gestão como um agente de regulação social.

De acordo com tal “modelo esclarecido”, muito mais próximo das ciências sociais e humanas como a psicologia e a psicologia organizacional, torna-se necessário compreender o contexto histórico-temporal em que os actos de gestão ocorrem e não procurar leis universais ou aplicáveis independentemente da história ou da cultura da organização. Dito de outro modo, ao invés de ver a gestão e os estudos da psicologia organizacional como um empreendimento essencialmente científico, vê-los como um empreendimento predominantemente humanista. E assim sendo, a questão que se coloca é: quais são efectivamente as vantagens que uma abordagem historicamente centrada da gestão pode oferecer aos gestores de hoje?

Em primeiro lugar, uma abordagem histórica pode ajudar os gestores a reconhecerem que não há leis universais e que, como tal, só incorporando a história da organização e dos países em que ela opera é que se podem desenhar práticas eficazes de gestão (Clark & Rowlinson, 2004). Embora muitos gestores sintam que a gestão é tanto “arte”/“humanidade” como “ciência”, as escolas que formam gestores continuam a acentuar o para-

³ *Enlightenment* no original. Este termo poderia ser traduzido por “iluminista”, mas Zald chama a atenção para o sentido que lhe quer dar e que o afasta da ideia do movimento do iluminismo, pelo que se opta aqui por uma tradução de substância mais do que textual.

digma universalista da ciência, como o principal. Este paradigma, contudo, não leva em conta o facto das culturas organizacionais serem “historicamente fundadas” (Clark & Rowlinson, 2004, p. 344), o que significa que essas culturas organizacionais não se podem desconectar da história da organização e do contexto em que se inserem.

Em segundo lugar, o conhecimento histórico pode ajudar os gestores a pensarem em explicações alternativas para os fenómenos, alargando o seu campo de análise e criatividade (cf. Smith, 2007). Mesmo que a história não se repita factualmente, como discutiremos em maior detalhe na secção seguinte deste texto, a presença ou repetição de padrões e tendências podem existir e inspirar estratégias novas de acção.

Em terceiro lugar, e como referido acima, a história pode ser fundamental para que os gestores não cometam erros já feitos no passado. Como refere Smith (2007, p. 526), citando outros, “os gestores fazem muitas vezes coisas absolutamente estúpidas que não têm de fazer, nem teriam feito, se simplesmente conhecessem mais sobre toda a sequência histórica”. A história pode informar-nos “como nos tornámos o que somos, porque temos estado onde estamos, e onde pretendemos estar” (Smith, 2007, p. 526). Os gestores e as organizações que não compreenderem a importância crítica da história, como forma de aprendizagem e inovação, terão dificuldades em triunfar.

Em quarto lugar, a história é o veículo através do qual os membros de um determinado grupo ou organização dão sentido (*sensemaking*) ao que lhes acontece (Weick, 1995). Conhecendo e valorizando a história, os gestores poderão fazer dela uma ferramenta poderosa para o reforço da cultura e da identidade organizacional. Isto explica o também recente eclodir do interesse nos processos de *storytelling* ou da investigação através do método das narrativas, quer no contexto académico, quer nos livros populares da gestão.

Por fim, o conhecimento histórico tem também um efeito de aprendizagem inspiracional, uma vez que permite muitas vezes a “aprendizagem vicariante”, ou seja, por modelagem e reforço positivo. Ao valorizar e divulgar determinadas “estórias” da história de uma organização, país, ou Era, os gestores podem transmitir mensagens que impactam no compor-

tamento dos colaboradores. Para tal, é determinante o conhecimento da história e das estórias, tornando clara a necessidade premente de alargar o conhecimento que os gestores têm neste domínio (D'Iribarne, 1989). Compreender de onde veio o carisma de grandes líderes como Nelson Mandela ou Mahatma Gandhi pode inspirar-nos e tornar-nos mais líderes pelos valores (Bligh & Robinson, 2010; Cascio & Luthans, 2014).

Em suma, o conhecimento crítico da história constitui uma arma poderosa que os psicólogos organizacionais e os gestores podem utilizar na prossecução dos seus objectivos pessoais, organizacionais e sociais. Contudo, a própria natureza do conhecimento historiográfico impõe também limites e desafios à utilização da história em geral, e no campo da história em gestão, em particular.

Estudos Históricos na Gestão e nos Estudos Organizacionais: Limitações e Desafios

A utilização da história passada para resolver problemas actuais contém, contudo, limitações e desafios. Uma das limitações é o anacronismo (Jacques, 2006), ou seja, a consideração descontextualizada dos factos históricos. Booth e Rowlinson (2006) discutem este problema utilizando a analogia das conhecidas séries animadas os *Flinstones* e os *Simpsons*. O anacronismo dos *Flinstones* está bem patente no facto de viverem na Idade da Pedra mas numa sociedade com hábitos e costumes idênticos aos dos meados do Século XX nos EUA (como, por exemplo, celebrarem o Natal, mesmo antes de Jesus Cristo ter nascido!). O anacronismo dos *Simpsons* é visível no cariz ficcional e atemporal da série onde, por exemplo, os personagens nunca envelhecem mesmo quando passam alguns anos.

A questão que se coloca é pois a de saber se podemos olhar para os acontecimentos do passado com os olhos do presente e retirar ensinamentos de eventos que ocorreram em contextos muito diferentes dos de hoje. De outro modo, em que medida pode afirmar-se que os antigos Romanos tiveram uma crise financeira com elevada paralelismo face à atual, que os Fenícios praticavam “gestão internacional”, que já existiam burocracias há mais de 3000 anos (Jacques, 2006), ou até mesmo que a governação do

Marquês de Pombal se pautou pelas práticas de regulação e governança corporativa hoje em voga (Rodrigues, Ricardino, & Martins, 2009)?

Apesar da justiça e relevância destas questões, a história como ferramenta de gestão mantém a sua pertinência se distinguirmos entre “história por si própria” da “história como informativa” para pensar as práticas de gestão actuais e futuras (Jacques, 2006). Enquanto a primeira, que podemos apelidar de historiografia, tem como principal objectivo descrever de forma crítica os factos históricos, a segunda pretende tão-somente obter *insights* para inovar na gestão actual e futura.

Na mesma linha, Lawrence (1984, p. 307) propõe uma distinção clara entre “perspectiva histórica” e “história”, sendo que a primeira tem como objecto afinar a visão que temos do presente (e não do passado), e a segunda prover a matéria-prima da perspectiva histórica. Dito de outro modo, não se pretende que os gestores se tornem “historiadores”, mas sim que possam conhecer a história para compreenderem o seu presente e para melhor poderem antecipar ou criar um futuro de sucesso.

Em suma, a importância da história e do estudo da história é de grande relevância para a gestão e os gestores. Não obstante os desafios que se colocam face a uma utilização linear da história, é possível perspectivar o seu valor, olhando para a história de outro modo. É precisamente isso que a próxima secção deste texto faz.

Um exemplo histórico: O caso da Gestão Pombalina

Num artigo publicado no *Journal of Management History*, Lopes (2014) analisou a estrutura de governança que liderou a reconstrução da cidade de Lisboa e de outras partes de Portugal logo após o devastador terramoto que assombrou a cidade, a 1 de Novembro de 1755. Ao contrário do pensamento comum que atribui ao Marquês de Pombal todos os “louros” pela magnífica recuperação da cidade depois do terramoto, do *tsunami* e dos incêndios que se sucederam, uma análise cuidada aos escritos históricos leva-nos a uma conclusão muito diferente. Lopes (2014) mostra evidências de que por detrás de uma tão eficiente e grandiosa recuperação pós-catástrofe estiveram várias personalidades que podem ser interpretadas

como representando os três tipos de autoridade de Max Weber (1947) – a autoridade tradicional, a carismática e a burocrático-legal.

Assim, o Rei D. José, bem longe do simples papel de *bon-vivant* com que é normalmente descrito, teve um papel decisivo ao reservar para o papel de decisor último ao qual o Marquês de Pombal teve de submeter as diversas propostas. A importância do rei foi tal que, caso não garantisse a presença da autoridade “tradicional”, o carismático Marquês teria levado Portugal a romper relações com a Santa Sé dez anos antes do que viria a acontecer. Tal papel do rei não anula a direção preponderante de Sebastião José de Carvalho e Melo, Conde de Oeiras e depois Marquês de Pombal, que como Ministro do rei D. José encarnou o papel de autoridade “carismática”, com o seu poder visionário sobre o que deveria ser o futuro da cidade de Lisboa.

Tal carisma, contudo, não significa, por sua vez, que o Marquês tenha tido o mérito total da recuperação da cidade. Na verdade, foi uma equipa de engenheiros, liderados pelo General Manuel da Maia, que ficou responsável por apresentar vários planos alternativos para a recuperação da cidade de Lisboa, entre os quais se contavam os seguintes cenários: (1) reconstruir a cidade no mesmo local e com a mesma estrutura de ruas; (2) reconstruir a cidade no mesmo local mas com estradas mais largas; (3) demolir na totalidade as ruínas e reconstruir uma nova cidade no mesmo local com padrões de construção radicalmente diferentes; ou (4) reconstruir uma nova cidade num local diferente nas redondezas. Assim, ao contrário do que muito pensam, não foi o Marquês sozinho que teve a ideia de traçar as avenidas “largas” que hoje temos na cidade de Lisboa, mas sim a sua deliberação sobre uma proposta feita pela autoridade “burocrática” dos “técnicos”, devidamente fundamentadas sobre aspectos racionais. Na verdade, o papel do Marquês foi o de “deliberar”, respeitando a autonomia dos técnicos acerca de assuntos dos quais provavelmente muito pouco saberia e apresenta-los ao rei para “decisão” última.

E o que podemos aprender com a análise desta eficaz forma de governar em tempos de profunda crise? Em primeiro lugar, o caso da governação pós-terramoto de 1755 mostra-nos que, mais do que um líder único (o mito mais persistente na história da gestão, segundo J. March), é uma liderança

de equipa que pode marcar a diferença, indo de encontro às recentes propostas que apelam para a importância de uma “liderança partilhada”. Mas este caso ilustra algo mais. Mostra que é “uma certa forma” de liderança partilhada que parece funcionar em termos de capacidade de transformação social/organizacional. E que forma de organizar a liderança é essa?

Primeiro, que exista uma complementaridade de papéis no que se refere aos níveis de autoridade-tipo, postulados por Max Weber. Foi a presença simultânea de actores que encarnaram cada um dos tipos de autoridade que permitiu o equilíbrio da transformação realizada. Os gestores podem (devem!) retirar daqui a proposta de analisarem se as equipas de liderança das suas organizações contêm de forma equilibrada estes três tipos de autoridade. Um líder carismático não controlado poderá colocar em causa o histórico positivo da organização e eventualmente conduzi-la ao colapso, tal como um líder tradicional, não desafiado por um carismático, poderá barrar toda a inovação que permita à organização prosperar.

Segundo, que cada um dos actores respeite os limites da sua função e da função dos outros. Os líderes que representam a tradição devem deixar os líderes carismáticos trabalhar, desde que não pisem o “risco vermelho” do que a organização considera inviolável na sua essência. Da mesma forma, os líderes carismáticos devem deixar os técnico-burocráticos fazerem o seu trabalho técnico sem se imiscuírem ou influenciarem a formação das propostas, centrando o seu poder exclusivamente no ato de decidir (cf. Lopes, 2012).

Foi da confluência destas formas de liderar que, em apenas vinte anos, Lisboa se reconstruiu como uma das primeiras cidades modernas da Europa e do Mundo. E a obra deste “triumvirato organizacional” não se ficou por aqui. Desde a criação da Companhia Geral da Agricultura das Vinhas do Alto Douro, à criação das companhias de comércio no Brasil, ou à criação de um sistema público de ensino, entre muitos outros empreendimentos (Lara, 1981), os feitos desta forma de organizar são evidentes e podem ser simbolicamente representados (sob a visão do escultor Machado de Castro) pela inauguração da estátua equestre, a seis de junho de 1775, com o rei D. José, guiado pelo Marquês, a olhar em direção ao oceano.

Conclusão

Tal como prometido no início deste texto, foram discutidas as vantagens e as limitações de uma abordagem histórica da gestão e da psicologia das organizações. Independentemente da precisão e da objectividade dos factos históricos parece-nos que fica patente a virtude da utilização da história para incrementar a qualidade da gestão em geral, e da gestão das pessoas e da psicologia das organizações em particular. Foi para ilustrar a utilidade desta perspectiva histórica na gestão que sintetizámos uma publicação recente sobre a governação na época Pombalina, e que esperamos tenha sido aliciante para que o leitor possa entusiasmar-se na procura de mais conhecimento historicamente informado sobre a boa forma de gerir.

Referências

- Bligh, M. C., & Robinson, J. L. (2010). Was Gandhi “charismatic”? Exploring the rhetorical leadership of Mahatma Gandhi. *Leadership Quarterly*, 21, 844-855. doi:10.1016/j.leaqua.2010.07.011.
- Booth, C., & Rawlinson, M. (2006). Management and organizational history: Prospects. *Management & Organizational History*, 1(1), 5-30.
- Cascio, W. F., & Luthans, F. (2014). Reflections on the metamorphosis at Robben Island: The role of institutional work and positive psychological capital. *Journal of Management Inquiry*, 23(1), 51-67. doi: 10.1177/1056492612474348.
- Clark, P., & Rowlinson, M. (2004). The treatment of history in organization studies: Towards an ‘Historic Turn’. *Business History*, 46, 331-352. doi: 10.1080/0007679042000219175.
- D’Iribarne, P. (1989). *La logique de l’honneur*. Paris, France: Le Seuil.
- Jacques, S. (2006). History, historiography and organization studies: The challenge and the potential. *Management & Organizational History*, 1(1), 31-49.
- Lara, A. S. (1981.). A política económica do Marquês de Pombal. Separata da Revista. *Economia e Gestão*, 26, 3-16.
- Lawrence, B. A. (1984). Historical perspective: Using the past to study the present. *Academy of Management Review*, 9, 307-312. doi:10.5465/AMR.1984.4277663.
- Lopes, A. (2012), *Fundamentos da Gestão de Pessoas*, Silabo, Lisboa.

- Lopes, M.P. (2014). Rebuilding Lisbon in the Aftermath of the 1755 Earthquake: Max Weber Revisited. *Journal of Management History*, 20(3), 278-291. doi:10.1108/JMH-07-2013-0032.
- Neto, L. M., & Marujo, H. A. (2013). Das consequências psicológicas do terramoto de 1755 em Lisboa a uma abordagem psico-histórica positiva e integradora. *Estudos Contemporâneos da Subjectividade*, 3, 247-266. Retrieved from <http://www.uff.br/periodicoshumanas/index.php/ecos/article/view/1267/884>
- Rodrigues, L. L., Ricardino, A., & Martins, S. T. A. (2009). "Corporate governance regulations": A new term for an ancient concern? The case of Grão Pará and Maranhão General Trading Company in Portugal (1754). *Accounting History*, 14(4), 405-435.
- Smith, G. (2007). Management history and historical context: Potential benefits of its inclusion in the management curriculum. *Academy of Management Learning & Education*, 6, 522-533. doi:10.5465/AMLE.2007.27694952.
- Vanderbroeck, P. (2012). Crises: Ancient and modern understanding an ancient roman crisis can help us move beyond our own. *Management & Organizational History*, 7(2), 113-131.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). New York: Oxford University Press.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wren, D. A. (1987). Management history: Issues and ideas for teaching and research. *Journal of Management*, 13(2), 339-350. Retrieved from <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=b135cd76-3834-4dd7-861e-f3122950047f%40sessionmgr113&hid=117>
- Zald, M. N. (1993). Organization studies as a scientific and humanistic enterprise: Toward a reconceptualization of the foundations of the field. *Organization Science*, 4(4), 513-528. Retrieved from <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=23&sid=b135cd76-3834-4dd7-861e-f3122950047f%40sessionmgr113&hid=117>

