

# O FUTURO NA ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES

---

Ednei F. Ferreira\*

---

## Resumo

O artigo aborda, como introdução, a falta de sincronia entre a teoria e a prática da Administração, chegando até ao impacto dos novos conhecimentos indutores de mudanças nas organizações. Procura evidenciar que a assimilação, a divulgação e o uso desses novos conhecimentos, como é o caso da reengenharia, significam apenas etapas de um processo que tem no futuro e no mercado o elemento vital na estratégia de qualquer organização.

## Abstract

The article shows, as introduction, the lack of timing between the theory and the Administration practice, coming till the impact of new knowledges inducing the changes in the organizations. It tries to make clear that the assimilation, the propagation and the use of these new knowledges, how it is the case of the reengineering, just mean stages of a process that has in the future and on the market the vital element in the strategy of any organization.

## Introdução

No Brasil, a Administração, enquanto corpo sistematizado de conhecimentos teóricos e técnicos constantes dos currículos plenos dos

cursos de graduação, tem sido alvo de freqüentes críticas por parte dos próprios alunos e, também, por parte de alguns empresários e de certos setores da sociedade.

Os críticos insistem em alegar que “na prática, a teoria é outra”, sobrepondo o conhecimento empírico ao conhecimento teórico-técnico. Ambos têm em comum, no entretanto, o mesmo objeto de estudo ou aplicação: as organizações. Embora não sejam “ataques” devidamente fundamentados, capazes de resistir a uma análise mais cuidadosa, essas posições sugerem a existência de uma dicotomia entre teoria e prática.

Ao abordar a questão nesses termos, na verdade, não só se abre um hiato entre as formas e os caminhos para entender e lidar com as organizações, como também, acima de tudo, desloca-se o foco mais produtivo da questão para a superficialidade, quando seria bem mais fértil discutir-se a falta de sincronia no tempo entre teoria-técnica e prática.

Deve-se admitir, em princípio, que, na maioria dos cursos de Administração, a produção de conhecimentos pela via da pesquisa, pura ou aplicada, não tem sido adequadamente estimulada; e o que chega a ser produzido é pouco divulgado. Quando se pensa em novos conhecimentos, novas

\* Mestre em Administração de Empresas. Docente da UNIPAR

elaborações teórico-técnicas, então o quadro é pouco alentador.

Já a repartição ou reprodução de conhecimentos segue o caminho inverso e, em particular, os novos conhecimentos têm merecido verdadeira mobilização por parte de muitos professores da área e de segmentos da sociedade ligados ao meio empresarial.

## OS NOVOS CONHECIMENTOS E O FUTURO

Sempre que surge um novo conhecimento no campo da Administração, sobretudo quando respaldado em resultados tangíveis e conhecidos, costuma produzir impacto e contribuir para criar um ponto de convergência de atenção e interesses entre acadêmicos e o meio empresarial, como é o caso recente das propostas e idéias contidas em soluções como a da Reestruturação ou a da Reengenharia, aplicáveis às organizações, as quais ganham particular importância no país, a partir da década de 90, tendo como marco o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade.

A globalização dos mercados leva à abertura da economia brasileira e induz à elevação dos padrões de competitividade, como exigência para um novo cenário bem mais complexo que disputa acirradamente a preferência e os recursos dos consumidores.

As escolas procuram rapidamente assimilar os novos conhecimentos, enquanto algumas organizações inovadoras tentam implantá-los, visando melhores resultados operacionais. Mas, em que pese tais movimentos comuns que guardam correspondência entre si, ainda para a maioria das organizações persiste a falta de sincronia entre o conhecimento disponível que se reproduz e as práticas seguidas.

O quadro descrito reflete uma forma particular de ver e entender a realidade; mas, na busca de maior amplitude à análise, torna-se fácil admitir que macro-fenômenos ou macro-forças,

como os que se encontram em curso, convergem na direção das organizações, de como elas vêm sendo administradas e, também, do conhecimento que se tem sobre elas propagado nos cursos.

Para compreender o que são os macro-fenômenos, é necessário deslocar a visão para o futuro mais provável, que até pode parecer muito distante.

Quanto tempo ainda decorrerá para que se perceba e sinta o impacto das novas descobertas na área da engenharia genética? Quais serão? Quais as contribuições que poderão trazer à melhoria da qualidade de vida? Para quem? E o que se pode esperar da informática e da verdadeira revolução nos sistemas de comunicação à distância sem fios? Da revolução dos novos materiais? Da revolução ambiental? E da revolução digital na eletrônica de bens de consumo, na eletrônica profissional, nas telecomunicações digitais?

Conforme sugerem Hamel e Prahalad, muitos desses setores encontram-se ainda em “fase pré-natal”; mas, mesmo assim, já podem tornar disponíveis alguns produtos/serviços concretos, como, por exemplo, os micro-robôs, construídos a partir de partículas atômicas minúsculas e capazes de desobstruírem artérias em passeios pelo corpo humano; dispositivos eletrônicos aptos a permitirem tradução simultânea entre pessoas de diferentes idiomas; vias digitais de comunicação; salas de reuniões virtuais; materiais biomiméticos; sistemas de inteligências artificiais capazes de sentirem emoções etc...

Em quanto tempo devem ser colocados no mercado, por exemplo, automóveis com sistemas de navegação a bordo capazes de evitar colisões? Ou poderão ser realizadas cirurgias à distância por robôs? Ou poderá ser feita a substituição de genes defeituosos? Ou poderá ser implantado o ensino multimídia? Ou o livro eletrônico?

Diante de tantas mudanças tão próximas, algumas evolucionárias, outras verdadeiras revoluções, subvertendo os paradigmas conhecidos, o que se pode fazer?

Retornando à problematização inicial e aos agentes dela - cursos, currículos, docentes, organizações, empresários - mais do que plausível, parece ser necessário considerar o futuro como parte fundamental na formulação da estratégia central das organizações, especialmente daquelas que não querem ou nem podem manter-se atreladas ao passado.

Incorporar o futuro à estratégia central significa reavaliar, inclusive, contribuições e avanços ainda muito recentes no campo da administração, como os já citados.

Segundo Hamel e Prahalad, na busca pela competitividade, as organizações ingressaram, inicialmente, numa fase de transformações onde o foco das mudanças era o "*downsizing*", ou seja, a eliminação de níveis hierárquicos, somada à redução das despesas administrativas, ao *empowerment* - processo de delegação de autoridade aos vários níveis hierárquicos-, à reformulação de processos de trabalho e, ainda, a uma revisão do *portfolium* de produtos e negócios.

A Reestruturação, adotada nos Estados Unidos e Inglaterra, no início da década, provocou demissões em massa. Conforme os autores, nesses países formou-se uma geração de "gerentes de denominadores", capazes de levar adiante o *downsizing* e de promover desinvestimentos, e elevar a produtividade e aumentar a eficiência organizacional.

Mesmo assim, tomaram o caminho mais fácil ao exercerem a "gerência de denominadores" ou a gerência de ativos, enquanto a gestão do "faturamento líquido" - ou do numerador - era colocada em segundo plano. O processo de Reestruturação suscitou o fantasma da recessão, no sentido macro, enquanto, internamente o *downsizing* afetava o moral dos funcionários.

Sustentam, respaldados em dados de pesquisas, que os efeitos e melhorias da Reestruturação são temporários, resultando em empresas mais magras, porém, sem boa saúde.

Mostram, com muita pertinência, que, tanto a Reestruturação quanto o *downsizing* têm como grave limitação apenas "corrigir tardiamente os erros do passado". Não basta corrigir o passado e levar a empresa à anorexia. É necessário olhar para frente, para o futuro.

A Reengenharia envolve a eliminação do trabalho desnecessário, levando todos os processos da empresa a "apontarem na direção da satisfação do cliente", bem como persegue a redução dos ciclos de trabalho e também incorpora a qualidade total. Algo como ser mais rápido, gastando menos e ainda contando com o envolvimento dos funcionários.

Sanar erros acumulados no passado pela assimilação de novos conhecimentos resolve só o passado, mas não assegura que a organização se torne apta para competir no futuro. Eis a grande questão.

Dizem Hamel e Prahalad que o ônus da Reestruturação e da Reengenharia é como uma espécie de multa que as empresas pagam por não terem "previsto o futuro" e que as empresas somente diminuam mais do que melhoram.

Mesmo que a Reengenharia sustente que a agenda das mudanças visa assegurar a satisfação do cliente, o foco das mudanças, técnica e conceitualmente, são os problemas do passado.

Para ilustrar, os autores citam grandes líderes de mercado, nos Estados Unidos, na década de 80, cujas posições pareciam inatacáveis, como a CBS, a IBM, a Xerox, a Westinghouse, a Upjohn, a Sears, a Texas Instruments, a Philips, o Bank of America, a Boeing, a TWA, a Pan Am e outras que, mesmo voltadas para a elevação da eficiência organizacional não souberam fazer uma leitura adequada do futuro e nem tiveram sensibilidade suficiente para sentirem seus respectivos mercados.

Concluem que não é suficiente diminuir o tamanho e aumentar a eficiência e que também é necessário a reavaliação e a regeneração da estratégia central.

O grande desafio reside em se investigar o

futuro e nele “os parapeiros do mercado de amanhã”.

Conforme se pode notar, o avanço no conhecimento provocado por esses autores, quando deslocam a ênfase do passado para o futuro, é elucidar uma questão que se perdeu de vista: a Administração, como conhecimento e prática, não se esgotou na Reengenharia, antes é um processo em permanente e inacabada evolução, que exige sempre um voltar de olhos, ou o realinhar do foco, no futuro e no mercado

Organizações que conseguem avançar na solução de seus problemas dão, seguramente, um passo importante para se tornarem melhores. Mas sobrevivência ou a expansão, a longo prazo, exigem mais. Exigem que concretamente elas se voltem para o futuro dos seus mercados e convertam a sua leitura numa estratégia central proativa.

Nos Estados Unidos, onde vivem os autores das idéias apresentadas, principalmente as organizações que perderam seus mercados, acabaram por entender que o custo de negligenciar o futuro foi muito alto.

No Brasil, nos meios acadêmicos da área de Administração, a nível teórico-técnico, o impacto do futuro já foi percebido, mas ainda, em muitas organizações, continua prevalecendo a falta de sincronia, que se reduz à busca de soluções para problemas do passado.

Organizações públicas permanecem atreladas à gestão de problemas acumulados ao longo dos anos e persegue-se, ainda, a eficiência em detrimento da eficácia. Em muitas delas, há o predomínio da visão burocrática que enaltece o comportamento burocrático, onde a forma e a legalidade das normas passam a ser um fim em si mesmo, perdendo-se de vista os fins.

Na área privada, parece que estão ocorrendo avanços, ainda de avaliação precoce, mas alguns sinais são otimistas, como é o caso do crescimento do número de organizações que obtiveram a certificação da *ISO 9000*, colocando-as nos padrões

internacionais de concorrência, com os olhos no mercado externo.

Mesmo assim, a busca de sincronia sugere que o passo seguinte será chamar a atenção das pessoas em relação ao futuro, procurando-se avaliar melhor o impacto que provocará sobre as organizações, sobre as pessoas e sobre a economia nacional, não simplesmente para se saber onde vai se chegar, mas para incorporá-lo à estratégia central, deslocando o foco do curto prazo para uma visão capaz de contemplar o futuro, ou mais especificamente, para o futuro dos mercados.

Mais do que ousadia teórica, trata-se de um grande desafio.

## CONCLUSÃO

As afirmações constantemente feitas de que a teoria e a prática da Administração são coisas distintas só se presta à intenção de esvaziar o conhecimento teórico e técnico que os cursos transmitem na formação do Administrador.

Crítica fácil, cujo propósito passa muito à distância de algo sério e construtivo, enquanto, como argumento, é apenas tangencial e frágil.

A busca de um “gap” entre teoria e prática parece ser mais um problema de sincronia no tempo, entre o que se produz e se transfere nos cursos e as práticas empresariais usualmente seguidas.

A partir do início da década de 90, vem sendo desenvolvido um grande esforço para levar o país à inserção no contexto mundial e numa economia globalizada, sendo esta etapa como via de mão dupla.

Criam-se as condições para uma aproximação entre teoria e prática, já que as organizações impelidas à competitividade precisam ser dirigidas com algo mais do que bom-senso, intuição e experiência.

Neste aspecto particular, começam a ser

veiculados e assimilados novos conhecimentos em que produzem impacto as propostas e a metodologia da Qualidade Total. Desde então, fala-se e, em alguns casos adotam-se “soluções” como a Reestruturação, o “downsizing” e a Reengenharia.

O artigo procura mostrar a convergência entre teoria-prática e que os novos conhecimentos são avanços bem-vindos, mas chama a atenção para o fato de que a Administração não é obra que chega a seu termo, mas um processo ainda não concluído, de contínuo aperfeiçoamento.

Não existem soluções definitivas.

O ponto mais importante, no entanto, é mostrar que não basta a nenhuma organização somente corrigir os erros do passado, tornar-se apenas eficiente e tentar equiparar-se aos concorrentes, tomados como *benchmarks*. É crucial ir adiante.

E quando se olha para frente, o que se vê é o futuro e o mercado, situado sempre fora da organização.

Logo, toda estratégia de médio e longo prazo de organizações proativas deve incorporar o futuro do mercado, onde atuam como seu principal eixo; até porque o futuro, em muitos casos, não será simples projeção linear do que hoje se toma como referência. Poderá representar uma ruptura ou uma descontinuidade em relação aos paradigmas conhecidos.

O futuro, como estratégia, significa buscá-lo e trazê-lo hoje para dentro das organizações.

## Bibliografia

HAMEL, G. PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro; tradução de outras palavras.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.