

RESENHA BIBLIOGRÁFICA

Administração no próximo milênio.

Mike Johnson. São Paulo, Pioneira, 1997.*

Sylvia Constant Vergara**

Administrar em ambiente de permanente mudança: eis o desafio do próximo milênio

Este livro reúne o pensamento de Peter Drucker, Philip Kotler, James Champy, Henri Mintzberg, Michael Porter, T. W. Kang, Jean-Claude Larréché e outros conhecidos escritores e praticantes de administração. Mas não se trata de uma coletânea de artigos, sendo, antes, um texto escrito pelo consultor Mike Johnson, incorporando as opiniões daqueles autores, obtidas por meio de entrevistas. Nem sempre as opiniões são convergentes. Todavia, destacamos aqui os pontos comuns.

Afirma-se que seja qual for o tamanho das empresas, elas serão globais em suas operações. Assim, questões globais as afetarão. Entre estas, podem ser mencionadas: a crise do Estado do bem-estar social, as preocupações com o ambiente, a migração em grande escala, o surgimento dos idosos como o grande cliente, a ascensão da indústria das drogas e a estabilidade da indústria de lazer. Por outro lado, grandes empresas precisam aprender com as pequenas a serem ágeis e inovadoras, sob pena de morrerem.

Nas empresas do terceiro milênio a estrutura será achatada; o nível médio desaparecerá. Teremos apenas executivos e especialistas, e ambos os grupos deverão ter qualidades interpessoais e habilidade para fazer múltiplas tarefas simultaneamente. Eles deixarão de ser "guardiões da estrutura" para serem "arquitetos do progresso". Os pilares da organização serão *marketing*, inovação e recursos humanos, e as empresas deverão ser capazes de lidar

* Esta resenha foi originariamente publicada na *Revista Rumos* (150):44, jul. 1998.

** Doutora em educação, mestre em administração e professora da PUC-Rio e da FGV

com contradições: por exemplo, ter sistemas e valores rígidos em uma área e bastante flexíveis em outras.

No futuro haverá pouco ou nenhum emprego para toda a vida. Da parte da empresa, o desafio é fazer com que as pessoas se motivem, mesmo sem a segurança do emprego para sempre. Do lado do empregado, o desafio é investir em sua empregabilidade e trabalhar em empresas que a facilitem. Neste cenário, o sistema de recompensa tem de deixar de privilegiar a posição na hierarquia para privilegiar o desempenho. Imposição de tetos para remuneração será mortal. “Como os astros dos esportes, as pessoas de mais alto desempenho terão carreiras curtas e intensas, com grandes recompensas para os maiores artilheiros.” Esta será uma forma de atrair e de retê-los. Pessoas de alto desempenho certamente não serão especialistas, no sentido mais restrito do termo, mas pessoas capazes de pensar da forma mais ampla possível e dispostas a aprender sempre. Por esta razão, os custos das empresas em treinamento e desenvolvimento subirão. O sucesso da empresa estará em sua reputação como um lugar onde a última palavra em conhecimentos está disponível aos seus empregados.

Quanto aos gerentes, aqueles que cortam serão substituídos pelos que sejam capazes de construir e de lidar com pessoas sobre as quais não têm autoridade: executivos e funcionários de empresas parceiras. Por outro lado, os gerentes de recursos humanos deverão abandonar os esquemas burocráticos e engajar-se na implementação das estratégias globais da empresa sob pena de, não o fazendo, sucumbirem.

O que hoje se constata é que existe escassez de líderes capazes de satisfazer às necessidades futuras. Tais líderes terão de administrar um sistema no qual a inteligência e as iniciativas provêm de equipes auto-organizadas. Eles deverão ser facilitadores e ouvintes experientes na concepção de processos que envolvem e associam pessoas. Deverão ser flexíveis, capazes de mudar de estilo conforme a situação. Deverão manter sua identidade e, ao mesmo tempo, ter a capacidade de comportar-se fora do contexto no qual foram criados.

O cliente será o foco das empresas. Assim, empresas vencedoras serão aquelas que, reconhecendo ser o cliente volúvel, busquem garanti-lo pelo atendimento de primeira classe, satisfação, entrega pontual e custos menores.

A vantagem competitiva da empresa do próximo milênio será o conhecimento, o aprendizado contínuo, a capacidade de inovar, de antecipar-se às tendências do mercado mundial, de fazer alianças que não se justifiquem apenas como uma forma de entrar em determinado mercado e de terceirizar quando isso se adequar a um plano estratégico, não por representar menor custo.

Graças à tecnologia da informação, o mundo está-se tornando, efetivamente, uma aldeia global. Essa tecnologia tem enorme potencial para partilhar o conhecimento e ampliar o aprendizado. Deve ser de domínio de todos

na organização. O idioma da tecnologia é o inglês, mas as especificidades culturais permanecem. Então, é preciso aprender a lidar com as diferenças, no que concerne tanto aos clientes e fornecedores, quanto aos funcionários. Por outro lado, embora a tecnologia da informação permita que se trabalhe em casa, isto dificilmente irá acontecer. Pessoas necessitam do convívio social.

No que diz respeito à formação de administradores, as universidades precisam rever seus currículos. Eles estão defasados em relação às necessidades empresariais e às disponibilidades tecnológicas. As universidades usam métodos e equipamentos obsoletos. No futuro, serão feitas ligações da empresa com professores, sem intermediação das escolas. Diante de um problema real da empresa, ela ouvirá o professor perito no assunto. Por outro lado, apesar da necessidade de revisão de currículos, adultos bem-sucedidos em empresas precisam voltar às escolas. Educação continuada se tornará cada vez mais importante. Não é à toa que pessoas de alto desempenho estão exigindo experiências ativas de aprendizagem que incluem aulas com os melhores acadêmicos e exercícios que dizem respeito ao que está acontecendo aqui e agora. Apesar de toda a tecnologia, a interação face a face não desaparecerá.

O leitor de obras ou de entrevistas dos autores e praticantes de administração que Johnson ouviu certamente perceberá que o livro não traz novidades. Contudo, vale a pena resgatar-lhe o alerta de que, no próximo milênio, será preciso equilibrar mudança e estabilidade e que as empresas deverão ser pensadas, não como uma pirâmide, mas como uma organização em Hollywood, trabalhando para a indústria cinematográfica, ou como uma orquestra, uma companhia de ópera ou uma equipe de futebol.