

Competindo globalmente: determinantes para empresas e governos*

Paulo César Negreiros de Figueiredo**

Sumário: 1. Introdução; 2. Aprendendo a competir globalmente; 3. Gestão tecnológica competitiva; 4. Práticas tecnológico-organizacionais anticompetitivas; 5. Conclusão. Palavras-chave: gestão tecnológica; competitividade; técnicas gerenciais.

Focaliza os atuais determinantes para a competitividade de empresas e governos num mercado globalizado.

Competing globally: determinants to business and governments

The article focus on the determinants to the capacity of business and governments to compete within a globalized market. Therefore the current status of competitive management of technology and the features of anticompetitive organizational practices are explained in order to enhance managerial systems oriented to global competition.

1. Introdução

Sacudidas pelos ventos da competição globalizada, as organizações depararam-se atualmente com inéditos condicionantes à sua existência. A globalização do mundo e a aceleração da taxa de inovações tecnológicas impõem duas alternativas: preparar sua gestão para integrar-se aos padrões globais de produção de bens e serviços ou degenerar-se num incomunicável mercado local.

Este artigo explicita os principais fenômenos que influenciam a competitividade global das organizações. Através da discussão das práticas tecnológico-organizacionais anticompetitivas, aponta caminhos para a preparação gerencial de empresas e governos para atuarem num mercado globalizado. Sem quaisquer pretensões prescritivas, elucidam-se as questões cruciais à capacidade de competir das organizações, pela via da gestão tecnológica.

2. Aprendendo a competir globalmente

Claro está que a competitividade das organizações depende cada vez mais de sua capacidade de gerar soluções frente às voláteis e simultâneas transformações econômicas, políticas, tecnológicas, sociais e culturais que se desdobram no mundo. Sensível a tais mudanças, a teoria da gestão reage criando novos enfoques e instrumentos que visam garantir a continuidade organizacional.

* Artigo recebido em maio e aprovado em jul. 1995.

** Administrador. Mestre em administração pública pela FGV/EBAP. Autor da dissertação de mestrado *A Força Motriz das Organizações: Potencializando a Capacidade Tecnológica através da Gerência Inovadora*, sob orientação do prof. Enrique Saravia, aprovada em dez. 1993.

“Mundo global” desarticulado

Orientando-se pelas percepções emanadas do Grupo de Lisboa,¹ constata-se que se tornou inadequado interpretar o mundo através da bipolarização Norte-Sul, isto é, massa homogênea de prosperidade *versus* massa homogênea de pobreza. Tal bipolarização — que surgiu a partir dos anos 60 com o intuito de congrega interesses comuns dos países do chamado Terceiro Mundo em oposição aos países do Norte desenvolvido — tem, nos anos 90, sua natureza questionada.

Na verdade, verifica-se hoje o agravamento das desigualdades econômicas e sociais entre países e regiões do mundo, sob novas configurações. Prova disso é o surgimento de velhas e novas formas de pobreza nos países ricos (44 milhões de pobres em 1992 na Comunidade Européia, segundo a Eurostat; 8 milhões de sem-teto nos EUA). Por isso, as tradicionais categorias Primeiro Mundo (países capitalistas ocidentais desenvolvidos), Segundo Mundo (economias socialistas centralizadas) e Terceiro Mundo (países subdesenvolvidos e parte da América Latina, Ásia e África) não mais sustentam análises realistas (Grupo de Lisboa, 1994:78).

Constata-se ainda a emergência de cinco tipos diferentes de “Sul” no Norte: a) a nova área industrializada do Sudeste asiático; b) o Sul produtor de petróleo; c) os novos países empobrecidos do antigo Segundo Mundo do Leste (Romênia, Bulgária, Polônia, a maioria da Rússia, Albânia e parte da ex-Iugoslávia); d) países que tentam reestruturar as políticas econômicas e acelerar sua integração mundial (Argentina, Brasil, Chile, México, China, Índia e África do Sul); e e) o Sul muito pobre (grande maioria da África, parte da América Latina e parte da Ásia). Com o fim da Guerra Fria também perdeu sentido a bipolarização mundial Leste-Oeste.

Nosso desafio comum: a competitividade global

Caracterizado por intensa interdependência e pela concomitância das ações de governos e empresas, o fenômeno da globalização gera uma vasta disponibilidade de bens e serviços — de música *pop* a automóveis — com alto grau de padronização, consumidos em tempo real nos quatro cantos do mundo. Tal fenômeno desdobra-se em globalização das finanças e capitais, dos mercados e estratégias de negócios, da tecnologia e P&D, do conhecimento, dos modos de vida e

¹ O Grupo de Lisboa é composto de 19 membros provenientes do Japão, Europa ocidental e América do Norte, com diferentes formações acadêmicas, com experiência na comunidade empresarial, na administração, em organizações internacionais e no mundo universitário. Das atividades desenvolvidas pelo grupo, em 1992/93, surgiu a obra *Limites à competição*, inspiradora deste artigo. O Grupo de Lisboa conta com o apoio da Fundação Calouste Gulbenkian. Ver Grupo de Lisboa, 1994.

dos padrões de consumo, das práticas governamentais, assim como a globalização das percepções de mundo e consciência (Grupo de Lisboa, 1994:46).

Isso torna complexa a interpretação do mundo. Por exemplo, conforme constatada o prof. Jean-Jacques Salomon, a busca do desenvolvimento deixou de ser uma jornada determinística do tradicional para o moderno. Relativizando-se os indicadores de desenvolvimento, percebe-se que este nunca termina e que certamente nunca é plenamente alcançado (Salomon, 1994). Também parece claro que os países do Terceiro Mundo não deveriam ser interpretados como uma massa homogênea condenada aos desígnios do subdesenvolvimento e ao uso de baixas tecnologias intensivas em mão-de-obra não-qualificada e mal remunerada.

Contrariamente, confirmam-se as possibilidades de “saltos” tecnológicos, através dos quais países em desenvolvimento podem se capacitar a acessar os avanços da ciência e da tecnologia disponíveis mundialmente. Torna-se injustificável, portanto, a ultrapassada “síndrome dos extremos” na análise de propostas desenvolvimentistas nesses países: cegos importadores de alta tecnologia ou resignados usuários de tecnologia tradicional. Significa, no entanto, fomentar habilidades em indivíduos e organizações, a fim de que aprendam, usem, identifiquem, critiquem, modifiquem, imitem e criem tecnologias adequadas às circunstâncias de constante mudança e de competição globalizada.

Por isso, a competitividade — isto é, a aptidão para obter e sustentar posições favoráveis num mercado globalizado e de transformações tecnológicas imprevisíveis — torna-se o desafio comum para governos, empresas e indivíduos. Por ser esse um processo inexorável e mutante, a construção da competitividade implica capacitação contínua desses atores.

Ser competitivo num mercado globalizado significa comprovar habilidade para adquirir, usar, adequar ou descartar tecnologias, técnicas gerenciais de aplicabilidade universal (consideradas as culturas nacionais e organizacionais), e produzir bens e serviços de acordo com padrões globais de preço, rapidez, certificação, segurança, garantia, atendimento, estilo e valor agregado. Disseminados globalmente, esses padrões são exigidos por consumidores de todo o mundo. Empresas, indivíduos ou governos que ignorem o cumprimento de tais padrões certamente terão optado por uma restrita e degeneradora atuação de mercado.

Extrapolando fronteiras nacionais e os grandes centros urbanos, a idéia da competitividade global já é notória para indivíduos, governos e empresas das mais longínquas cidades do mundo. Por exemplo, pequenas empresas de serviços localizadas no interior da Índia, do Brasil ou da China, como hotéis, restaurantes, transportadoras ou clínicas médicas, perseguem padrões internacionais de gestão.

Do mesmo modo, os imperativos da competitividade global tornam-se factíveis às organizações públicas governamentais. A consolidação mundial da perspectiva democrática, a disponibilidade de informação acerca dos mais variados bens e serviços produzidos mundialmente e a inexorável liberalização dos mercados criam consumidores mais informados, críticos, exigentes e diferenciados.

Assim, emergem cidadãos e usuários conscientes dos atuais condicionantes da atuação das organizações estatais.

Por exemplo, dirigentes de hospitais, postos de serviços, escolas, universidades, tribunais, bibliotecas, museus e demais organizações estatais tornam-se alvo de pressões da comunidade. Esta tem à sua disposição parâmetros de comparação acerca dos resultados de organizações congêneres, apresentados local e mundialmente. Desafiadores, tais parâmetros exigem desses dirigentes competência gerencial para responder com serviços que atendam à cada vez mais intolerante, informada e exigente comunidade. Refletidos em preços de tarifas, rapidez, confiabilidade e custo (que implica competência para gastar o dinheiro público financiador), tais parâmetros justificam a adoção de uma perspectiva competitiva na gestão de organizações governamentais. Óbvio está que a busca incessante de equiparação ou superação desses parâmetros garantiria a legitimidade dessas organizações frente à comunidade-cliente.

Resposta do Estado: it's not blowing in the air

Sob intenso redimensionamento mundial, a gestão estatal centra-se na geração de respostas coerentes com os novos imperativos globais de competitividade. Tal redimensionamento, entretanto, supera, de um lado, a lógica do Estado do Bem-Estar Social, que nas últimas décadas se mostrou excessivamente processualístico, dispendioso e gerador de resultados muito aquém dos preconizados. De outro, também supera a lógica neoliberal, segundo a qual somente as forças de mercado seriam suficientes para gerir a complexidade estrutural de uma economia.

A construção da competitividade estrutural requer, prioritariamente, um Estado forte e competente, o que não significa um Estado imenso. Experiências mundiais demonstram que há um nítido direcionamento das ações estatais para a integração competitiva de suas economias e empresas no mercado mundial. Esse parece ser um produto factível da gestão estatal. Concretizar tal produto requer uma resposta do Estado que ultrapassa a óbvia criação de um “clima” favorável à inovação e ao investimento, via condições macroeconômicas, políticas e jurídicas estáveis. Significa direcionar sua capacidade de regulação, fomento, articulação e investimento para os fatores críticos da competitividade estrutural.

Conduzidas como requisitos à construção dessa competitividade, a educação básica, a capacitação técnica e a gestão de pesquisas científico-tecnológicas atenderiam à necessidade de formação de mão-de-obra tecnologicamente capacitada. Tal perspectiva requer o rompimento com o estilo de ensino baseado no repasse acrítico de dados e informações. Exige, por outro lado, a adoção de métodos que ajudem a pensar e o estímulo à interpretação e à solução de problemas de forma crítica e global.

Impotente para competir globalmente, a mão-de-obra não-qualificada para criticar integralmente sistemas de produção não está obviamente apta para acres-

centar valor a bens e serviços e flexibilizar processos, máquinas e rotinas, a fim de atender às demandas diferenciadas dos clientes globais. Sistemas variáveis de remuneração, crítica e atualização de currículos, intensificação da interação universidade-empresas via pesquisa sob encomenda, gestão de parques tecnológicos e incubadoras empresariais, mensuração sistemática de custos e de resultados e respectivos sistemas continuados de avaliação são medidas cruciais à produção de serviços para a competitividade sistêmica.

A mobilização de governos para a construção da competitividade estrutural relaciona-se, inclusive, com a sua capacidade de atrair investimentos externos. Há muito tempo, os governos abandonaram disputas por terras para lutar por investimentos. O Leste europeu em reestruturação, o Sudeste asiático em crescimento acelerado, a África do Sul sob intensas reformas político-econômicas e as economias da Europa ocidental e dos EUA em franca recuperação são, atualmente, fortes absorvedores de capital. Atrair capital estrangeiro gerador de empregos e de inovações implica demonstrar capacidade estrutural para competir.

A disputa de governos e empresas por espaços no acirrado comércio globalizado, que já supera a disputa entre nações, é tão intensa que já existe até um *ranking* mundial sobre a posição competitiva anual das economias.² Ademais, governos e empresas mobilizam-se na promoção de estudos e relatórios que sintetizam missões e estratégias de ação que integram atores governamentais e privados. Grupos para a competitividade foram criados em diversos países, como EUA, França, Alemanha, Reino Unido, Itália, Japão, Holanda e Itália.³

² É o caso, por exemplo, do *World Competitiveness Report*, que, desde 1982, afere a força competitiva de diversas economias do mercado mundial. Elaborado pelo World Economic Forum e pelo International Institute for Management Development, baseia-se em 330 critérios e oito fatores de competitividade internacional: força da economia doméstica, internacionalização, governo, finanças, infra-estrutura, recursos humanos, ciência e tecnologia e gestão empresarial. Ver WEF/IMD, 1993.

³ Conforme relatado pelo Grupo de Lisboa, destaca-se o novo programa de enquadramento para os próximos 10 anos, adotado pelo governo alemão em agosto de 1993 e designado Assegurar o Futuro da Competitividade Alemã. Nos EUA, durante a administração Bush, foi criado o Policy Council for Competitiveness, mantido pelo governo Clinton, cuja função é elaborar um relatório bianual que é submetido à apreciação do presidente e do Congresso. O relatório para 1993 foi denominado *Competitive strategy for America*. Além disso, o governo Clinton criou o Economic Security Council, cuja missão é assegurar a promoção e o reforço da competitividade da economia americana. Destaca-se também o relatório da Itália, publicado pela principal organização pública de pesquisa no país, Enea, sob o título *Primo rapporto dell'ENEA sulla competitività dell'Italia nelle industrie ad alta tecnologia*. No caso da União Européia destaca-se o relatório *The competitiveness of Europe and its enterprises*. Em 1993 executivos das 17 maiores empresas européias propuseram ao presidente da Comissão da União Européia a criação do European Council of Competitiveness (Grupo de Lisboa, 1994:148-9). Sobre a experiência dos EUA ressalta-se também o documento *Competing to win in a global economy*, elaborado pelo Departamento de Comércio norte-americano em 1994. Tal documento detalha uma série de estratégias que combinam ações empresariais e governamentais para o incremento da competitividade estrutural e a melhoria do padrão de vida nacional, via avanços tecnológicos.

Grande contingente de mão-de-obra barata e não-qualificada, localização geográfica vantajosa e disponibilidade de terras e de recursos naturais, forte comercialização exterior de produtos primários foram, durante décadas, determinantes de posições favoráveis no comércio internacional para diversas economias. No âmbito dos países em desenvolvimento, tais determinantes coincidiam com a adoção de políticas governamentais passivamente protecionistas e clientelistas, que engordavam a pauta exportadora nacional proporcionando o enriquecimento das elites exportadoras locais.

Navegar sob os ventos imprevisíveis da competição globalizada requer, no entanto, estratégias sofisticadas. Inovação e contínuo acréscimo de valor a bens e serviços, para uma demanda informada e diferenciada, exige aplicação de informação e de conhecimento através de uma mão-de-obra também renovada: de autômata e seguidora de regras manualizadas para uma mão-de-obra crítica e inovadora.

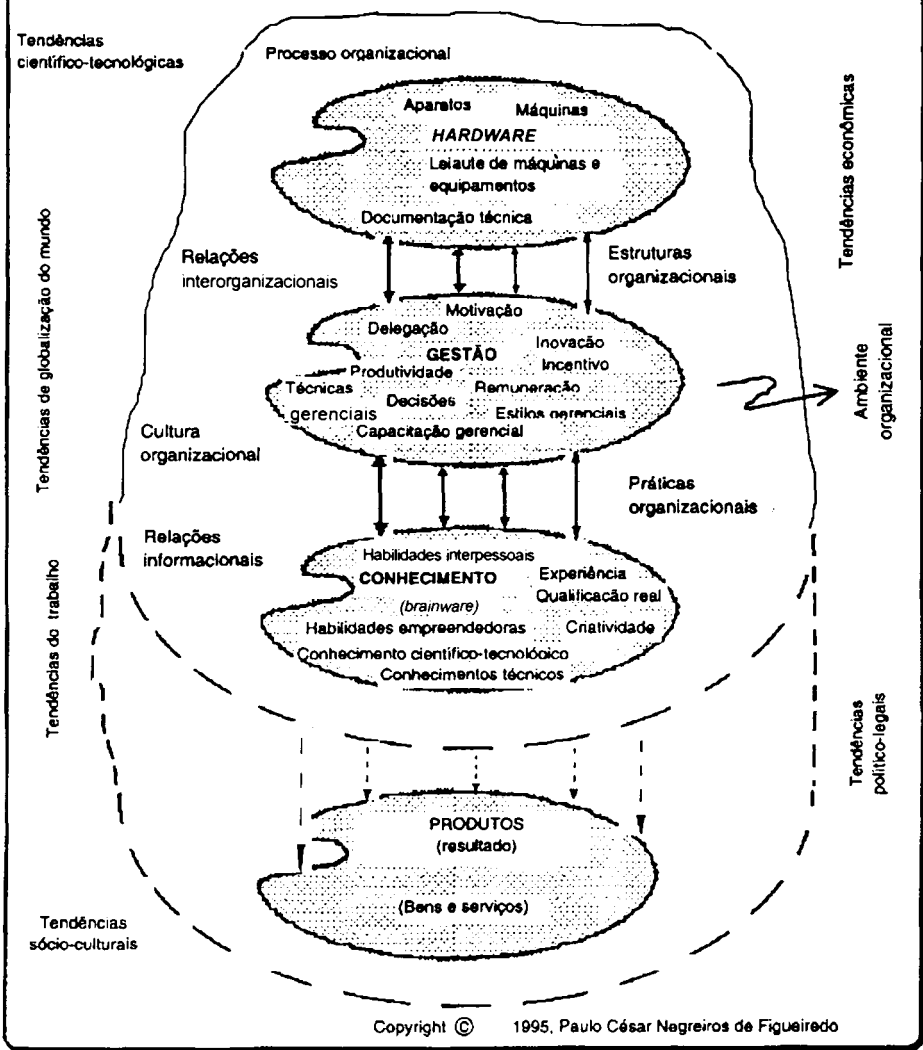
Isso atesta afirmações de estudiosos como Alvin Toffler de que a emergência da economia *simbólica* implica que o poder recai nas mãos daqueles capazes de controlar o conhecimento. Isso conduz à divisão do mundo entre economias “rápidas” e “lentas”. As primeiras produzem e fazem uso competitivo de crescente estoque de conhecimento, enquanto as segundas tornam-se usuárias passivas e obsoletas das tecnologias produzidas pelas primeiras (Toffler, 1990:417). Além disso, não só o conhecimento torna-se determinante competitivo crucial, também a informação sobre mercados e clientes, sobre insumos, fornecedores e competidores torna-se determinante da competitividade global (Dahlman, 1994:75).

3. Gestão tecnológica competitiva

Como aumentar as competitividades empresarial e governamental via tecnologia? Eis a questão que persegue dirigentes quando se encontram diante de decisões concernentes à gestão tecnológica. Incitados pelo imperativo tecnológico, gerentes compram, imitam ou descartam tecnologias caras, complexas, com o intuito de superar resultados de suas organizações. Espera-se da nova tecnologia aumento de vendas, rapidez e precisão de informações, agregação de valor a bens e serviços.

Sofisticada, a gestão tecnológica para a competitividade desprende-se das perspectivas limitadas que a associavam, de forma simplista, à compra, à distribuição e à manutenção de configurações de máquinas e equipamentos em determinado espaço organizacional. Potencializadora da competitividade, a gestão tecnológica atual implica atuação concomitante sobre variáveis que são susceptíveis às pressões reais e potenciais que trafegam na ambiência organizacional externa, conforme ilustrado na figura a seguir.

GESTÃO TECNOLÓGICA PARA A COMPETITIVIDADE



Gestão de tecnologia implica, portanto, capacidade de discernimento quanto aos componentes que lhe são inerentes em determinado ambiente organizacional. Sintetizando sua parte palpável, o *hardware* técnico abrange a configuração de máquinas e equipamentos, acompanhados de manuais do usuário, além do respectivo *know-how* tecnológico. Envolve ainda requisitos de peso, tamanho, critérios ergonômicos, *design*, disposição, conforto e segurança, impacto visual. Impregnado de ciência, o *hardware* torna-se altamente preciso e confiável. Porém, a

concretização dessas qualidades *depende* da eficácia de outras variáveis da gestão tecnológica.

Em sua face abstrata, as variáveis “conhecimento” e “gestão” são concretizadoras da confiabilidade, da precisão e, por extensão, da competitividade da gerência da tecnologia. “Conhecimento” abrange o *know-why* (“saber por que”) e o *know-what* (“saber para que”) tecnológicos. A produção do conhecimento, como componente tecnológico, implica capacidade das pessoas para uso pleno, inovador e competitivo da configuração de máquinas e equipamentos. Significa a capacidade de interpretar determinado tipo de tecnologia usando adequadamente os seus recursos e proporcionando o uso produtivo de sua capacidade.

A “gestão” assegura a interface produtiva entre o *hardware* e o conhecimento num ambiente organizacional. Isso requer um estilo gerencial comprometido com a capacitação, o incentivo e a plena absorção produtiva de tecnologia. Implica ainda habilidade gerencial para associar tipos diferentes de tarefas às potencialidades das pessoas; identificar conhecimentos e habilidades a serem desenvolvidas antes da introdução da nova tecnologia. Por isso, a gestão só é produtiva se adequar-se às inovações tecnológicas empreendidas pela organização.

O que se denomina atualmente de gestão orientada para a alta tecnologia significa uma gerência catalisadora voltada para a promoção e a disseminação do conhecimento e da inovação, habilidades de liderança, difusão das tomadas de decisão para áreas periféricas da organização. Requer autonomia gerencial, comprometimento com produtos, capacitação para funcionar sob circunstâncias de mudança, competição, descontinuidade e desequilíbrio. Diferencia-se, portanto, do estilo convencional de gestão voltada para a *performance*: hierarquias de comando, busca de equilíbrio, objetivos, metas e planos, padrões e ênfase em medidas de eficiência. Em suma, a aquisição da gestão orientada para a alta tecnologia implica a criação de uma nova organização: novas tarefas, procedimentos, habilidades, cultura, estruturas e novas maneiras de gerir negócios (Zeleny, 1990:20).

4. Práticas tecnológico-organizacionais anticompetitivas

Panacéia tecnológica

Refere-se à compra de tecnologia nova ignorando-se as necessárias alterações no estilo gerencial e nas práticas organizacionais (tarefas, procedimentos, estruturas, informação, avaliação). Entende-se que a simples disponibilidade de máquinas e equipamentos é suficiente para gerar inovação e competitividade. Por isso, no instante da compra de tecnologia, diversas organizações esquecem-se das perguntas básicas: “para quê?”, “por quê?”, “para quem?”.

Sem capacitação prévia, a introdução da tecnologia nova baseia-se numa perspectiva medíocre. Microcomputadores, tomógrafos computadorizados, *softwares* sofisticados e outras tecnologias do gênero são depositados em departa-

mentos, divisões e seções gerencialmente despreparados para absorvê-los. Passam-se os meses e tais máquinas são pagas, o prazo de garantia se expira, o fornecedor se distancia da organização compradora e a tecnologia permanece inerte e improdutiva.

Confiantes de que a superação dos males organizacionais restringe-se à compra da tecnologia mais avançada em seu mercado, diversos gerentes comprometem o fluxo de caixa, as expectativas de funcionários e clientes e, muitas vezes, a sobrevivência da organização, em virtude de percepções equivocadas acerca da gestão tecnológica. Não obstante a aparência inovadora e a empolgação das pessoas, proporcionadas pela tecnologia recém-adquirida, velhos problemas organizacionais, que esta anunciava resolver, ressurgem sofisticados.

Disfuncionalidade tecnológica

Em função da compra de nova tecnologia que ignora reformas de organização e gerência, determinadas empresas geram disfuncionalidades tecnológicas pelo uso aleatório ou impróprio da tecnologia. Por exemplo, microcomputadores de base 486 são usados como meros processadores de textos; aparelhos de alta sensibilidade para diagnósticos médicos são manuseados por pessoas não-qualificadas; redes telemáticas ou *softwares* sofisticados são subutilizados na solução de problemas administrativos. Exemplos outros mostram pessoas de alta potencialidade absorvedora de tecnologia sem disponibilidade de equipamentos e sem respaldo gerencial para atuar competitivamente.

Portanto, tal disfuncionalidade, advinda da ausência de crítica e de alteração do estilo gerencial e das práticas organizacionais, mantém a organização *como antes*, a despeito da disponibilidade de tecnologia nova. É o caso de organizações que, na tentativa de inovar seus sistemas administrativos, reproduzem procedimentos contraproducentes ao ritmo gerencial atual: informatizam “memorandos”, “comunicações internas”, “relatórios de controle”, “fichas de expediente” e demais instrumentos arcaicos típicos de empresas excessivamente burocratizadas, hierarquizadas e, portanto, lentas. A utilização acrítica da tecnologia da microinformática ou da telemática para reproduzir a velha organização gera dados e informações em alta velocidade, porém contraprodutivos, porque mal interpretados. Logo, os ganhos da compra de tecnologia são nulos, se não negativos.

Apego ao paradigma do mecanismo organizacional

Condicionadas às estruturas hierarquizadas de cargos e funções, baseadas na racionalidade burocrático-funcional, as organizações neutralizam a flexibilidade, requisito crucial ao atendimento de demandas fragmentadas e personalizadas.

Entendida como a habilidade de uma empresa para mudar suas atividades ao longo do tempo, a fim de lidar com a crescente diferenciação e volatilidade dos

mercados, a flexibilidade organizacional envolve diferentes dimensões: flexibilidade de produto, de volume, de rotinas, de máquinas, de operações e de processo. Outro requisito é a capacidade organizacional para gerar inovações em rápidas sucessões, isto é, garantir liderança tecnológica (*responsiveness*). Para medi-la, as empresas usam uma série de indicadores: a) *product-share*: participação dos produtos da empresa no espectro dos produtos introduzidos no mercado nos últimos dois ou quatro anos; b) habilidade para imitar as inovações de empresas líderes — implica capacidade de realizar adequações às peculiaridades organizacionais; c) rapidez para adequar-se às constantes mudanças de necessidades, estilos de vida e exigências de clientes advindas das transformações tecnológicas, culturais e político-sociais (Meyer-Stamer, 1995:144).

Contudo, verifica-se, em diversas organizações, a exacerbação processualística quando se tenta adequar a gerência, o fluxo de informação, a tecnologia e as pessoas e — o que é pior, os clientes — à estrutura e ao respectivo processo organizacionais. Entendido como um conjunto de atividades interdependentes e correlacionadas que se desenrolam dentro de determinado ambiente organizacional, o processo transforma insumos em produtos (resultado da ação organizacional). Tratar o processo como foco e não como instrumento significa perder de vista o produto da organização.

A ausência de clareza de produto debilita a gerência, porque se disseminam recursos para todas as direções. Cria-se uma gestão tolerante com focos de obsolescência tecnológica e de incompetência técnica que assume atitudes medíocres: tentativa de ajuste das pessoas a longas atribuições de cargos; redesenho e informatização de tortuosas rotinas para formulários e procedimentos; manualização de tarefas administrativas, criação de complexos planos de carreiras que inibem a competição e a perseguição de melhores resultados organizacionais; o absolutismo das normas, regras e procedimentos — inalterados há décadas.

“Normas são normas”, “O manual de procedimentos não prevê esta situação”, “Estou apenas cumprindo ordens”, “Essa informação não é da minha área” — são afirmações facilmente constatadas no cotidiano de organizações mecanicistas que empregam pessoas desmotivadas, porque tratadas como autômatas e cumpridoras de ordens expressas em manuais e como meros apêndices da tecnologia.

Reformas organizacionais paliativas geram grupos interfuncionais, assessorias, comitês e comissões que, superpostos à estrutura vigente, absorvem os mesmos vícios, defeitos e disfuncionalidades anteriores. Criam-se, inclusive, “departamentos de modernização”, diretorias de reengenharia, de planejamento ou de qualidade, como se fosse possível delegar tais temas a grupos específicos.

Outros tipos de reforma restringem-se a modificações no desenho organizacional formal. Sua operacionalização se rende à adequação da estrutura aos focos de poder político-partidários interno ou externo, às acomodações de cargos e funções, mantidos por causas da história organizacional ou por relações pessoais. Obviamente, contemplam-se os vícios e as disfuncionalidades impostas pelo pro-

cesso, em detrimento do produto. Posteriormente às reformas paliativas criam-se, a fim de consolidar a “nova estrutura”, detalhados regimentos, leis, estatutos e manuais administrativos e instrumentos outros, que pretensamente tentam prever como funcionarão as variáveis organizacionais — tecnologia, pessoas, processos.

Compartimentalização dos conhecimentos organizacionais

Na contramão das tendências mundiais de diminuição da especialização do trabalho e da ampla disponibilidade de dados e informações via redes telemáticas, a compartimentalização dos conhecimentos organizacionais é contraproducente. Assim, *bunkers* organizacionais retêm conhecimentos que deveriam estar disseminados na organização como subsídio à crítica gerencial, à inovação de produtos e à promoção da competitividade. Eis por que temas como gestão de pessoas, *marketing*, custos, informações orçamentárias e gestão de tecnologia são assumidos como prerrogativas de áreas organizacionais estanques.

Na gestão governamental verificam-se hierarquização, centralização e compartimentalização de conhecimentos e de decisões administrativas. Por isso, os governos são organizados de forma hierárquica e vertical, ao invés das opções horizontalizadas. Ministros das Finanças têm um peso preponderante nas decisões das políticas públicas, porque controlam o orçamento nacional e porque as políticas monetária, fiscal e cambial são “mais importantes” e consideradas fora dos domínios das áreas governamentais secundárias. Áreas como trabalho, educação, ciência, tecnologia, saúde e comércio tendem a operar isoladamente dentro de campos compartimentados (Bradford, 1994:41). Há normalmente escassa integração dessas funções, além de proliferação de *over-controls* em atividades de baixo valor, que são impostos à comunidade e que, embora improdutivos, multiplicam-se dispendiosamente.

Panacéia das técnicas gerenciais

Em função do pouco discernimento acerca dos fenômenos atuais de administração e gerência, diversas organizações confiam, acriticamente, na aquisição de técnicas gerenciais como meio de aumentar sua competitividade. Programas de inovação empresarial ou políticas governamentais baseiam-se equivocadamente em técnicas gerenciais que não mais atendem às contingências organizacionais atuais.

Relacionado com a teoria dos ciclos de ondas longas das inovações tecnológicas, o movimento das técnicas gerenciais obedece a ciclos que assim se caracterizam (Gill & Whittle, 1992:289):

a) *formação de base teórica*: quando pesquisadores acadêmicos ou empresariais publicam estudos ou pesquisas em resposta às transformações reais ou potenciais

da ambiência organizacional externa. Tornam-se os fundadores das técnicas. É o caso, por exemplo, da administração por objetivos, do *grid* gerencial ou da reengenharia, cujos fundamentos devem-se a Peter Drucker, Robert Blake, da Texas Instruments, e a Michael Hammer e James A. Champy.

b) *ascensão*: rotuladas por siglas pelo mercado editorial ou de consultorias, tais técnicas entram na fase de comercialização nas organizações. Por exemplo, DO (Desenvolvimento Organizacional) ou ABC (*activity based costing*). Proliferam-se os livros, artigos e descrição de casos em revistas especializadas. Oferecem-se vídeos gerenciais e diversas modalidades de treinamentos, como cursos, palestras e seminários;

c) *rotinização*: inserem-se no discurso de dirigentes e seus fundamentos são disseminados através de programas de inovação e de treinamento pela organização receptora. O intuito de tais programas é introduzir os fundamentos da nova técnica em todas as rotinas organizacionais;

d) *declínio (ou saturação)*: fase em que a base teórica da técnica deixa de responder às exigências atuais da ambiência organizacional externa. Nos casos bem-sucedidos significa a plena absorção da técnica pela organização. Seu uso torna-se óbvio e rotineiro para as pessoas. Por outro lado, os casos de malogro caracterizam-se por abandono da técnica e desprezo a seus fundamentos. Destacam-se no quadro os principais instrumentos gerenciais contemporâneos distribuídos de acordo com as fases mencionadas.

Tais técnicas gerenciais surgem para gerar respostas às pressões da ambiência organizacional externa. Sua base teórica busca solucionar o problema mais antigo da ciência da administração: como aumentar a produtividade? Em determinados casos, a emergência de uma nova técnica traz contribuições inovadoras para a teoria da gestão e das organizações. Em outros, traz conteúdos óbvios ou contraditórios. É imprescindível, portanto, que a gerência das organizações saiba discernir os conteúdos, os propósitos, a aplicabilidade e os efeitos de técnica, a fim de concretizar ou não sua adequação às peculiaridades do negócio da organização.

Por exemplo, o DO, que teve seu período áureo na década de 70, experimenta hoje seu momento de declínio. Porém, em sua época, gerou contribuições úteis às organizações, além de deixar, como herança, técnicas ainda praticadas por consultores e gerentes de RH: a) seminários e sessões em grupo para aperfeiçoar aspectos de liderança e relacionamento; b) métodos de administração de conflitos; medição de perfil de atitude e clima organizacional; c) metodologias para projeto de estruturas organizacionais (Wood Jr., 1994:108).

Principais instrumentos gerenciais das organizações

Formação de base teórica ↻	Ascensão ↻	Rotinização ↻	Declínio ↻
Ética nos negócios	Competitividade empresarial	Gestão estratégica	Sistemas kardex
<i>Telework</i>		Pensamento estratégico	Administração por objetivos
<i>Telecommuting</i>	<i>Peak performance productivity</i>	<i>Business quality process management</i>	Desenvolvimento organizacional
Organizações virtuais	Multifuncionalidade	<i>Benchmarking</i>	<i>Grid</i> gerencial
Gestão orientada para alta tecnologia	<i>Team-work</i>	<i>Empowerment</i>	Controle estatístico da produção
	<i>Gain sharing/profit sharing; individual/group incentives</i>	<i>Activity based costing</i>	Círculos de controle de qualidade
	Qualidade de vida no trabalho	<i>Material requirements planning II</i>	Organização & métodos
	Resiliência	Controle estatístico de processo	Administração de pessoal
	<i>Time-based competition</i>	Reengenharia	Plano de cargos & salários
	<i>Electronic data interchange</i>	Reestruturação	Planejamento estratégico
	<i>Flex-time</i>	<i>Rightsizing</i>	Planejamento estratégico situacional
	Flexibilização organizacional	<i>Spot awards</i>	Unidades estratégicas de negócios
	<i>Redeployment</i>	Excelência empresarial	<i>Total quality control</i>
	<i>Early retirement</i>	Grupos de foco	<i>Downsizing</i>
	<i>Responsiveness</i>	<i>Activity value analysis</i>	Avaliação de desempenho
	<i>Retraining</i>	<i>Core process redesign</i>	PERT/CPM
	<i>Out-placement</i>	<i>Just-in-time</i>	Técnicas de supervisão
	<i>Assistance to self-employment</i>	<i>Overhead value analysis</i>	<i>Total quality management</i>
	<i>Team proposal</i>		<i>Quality function deployment</i>

© 1995, Paulo César Negreiros de Figueiredo.

Mais precisamente, tal discernimento implica: a) criticar a base teórica do instrumento: conhecer suas possibilidades e limites técnicos; b) identificar em que fase de evolução o instrumento se encontra; c) verificar se os benefícios prometidos pelas técnicas são coerentes com as circunstâncias presentes de mercado; d) identificar a possibilidade de adequação da técnica às peculiaridades do seu negócio — tecnologia, cultura, produto, clientes e pessoas; e) verificar se há comprometimento da alta direção em relação às propostas da técnica; f) estabelecer custos e prazos requeridos para sua implantação; g) mensurar os benefícios a curto prazo que deverão advir da aplicação do novo instrumento. Obviamente, a adoção de uma nova técnica compromete recursos financeiros — desembolsos para consultorias e programas de treinamento; tempo e expectativas das pessoas que freqüentam as palestras e os cursos, a fim de assimilar os fundamentos da técnica; expectativas das pessoas que acreditam nas mudanças que dela advirão.

Ignorar tais recomendações é o ponto de partida para fracassar na implantação da técnica. Em todo o mundo, organizações amargam prejuízos advindos de falhas de interpretação e de adequação dos conteúdos às organizações. Por exemplo, metade dos programas de qualidade total são abandonados no segundo ano de sua implementação.⁴ Do mesmo modo, três entre quatro programas de reengenharia falham em virtude de práticas limitadas, acríticas e inadequadas às condições organizacionais.⁵

5. Conclusão

Ao invés de “tropas” organizacionais de inovação e de sofisticados planos governamentais, medidas gerenciais coerentes, objetivas e de limitado raio de ação combinam com a necessidade de reversão de deficiências estruturais, sob condições financeiras restritas. Gerentes de organizações empresariais e governamentais têm diante de si uma gama de recursos a que recorrer. Na sua área de atuação poderiam capacitar-se a utilizar estratégias adequadas. Mensuração de custo, crítica administrativa e discernimento na aplicação de instrumentos de gestão são atitudes passíveis de absorção por gerentes dos mais variados tipos de organização.

É certo que situações organizacionais descontínuas, desequilibradas e pressionadas por intensa competição e por velozes taxas de inovações descartam a prática gerencial empírica baseada em ações de tentativa e erro. Contrariamente, exigem uma gerência apta a responder aos determinantes da competição globali-

⁴ Ver Fracaso de la calidad total. *Negocios al Dia*. Londres, Latin America Newsletters (47), Oct., 1994; e Brown, Mark Graham; Hitchcock, Darcy E. & Williard, Marsha L. *Why TQM fails and what to do about it*. London, Irwing Professional, 1994.

⁵ Ver Framework for reengineering. *Management Review*. New York, American Management Association, Jun. 1994.

zada. Por isso, o domínio da gestão tecnológica para a competitividade assume papel crucial.

Referências bibliográficas

Abreu, Fábio de Souza. A reengenharia de negócios, a tecnologia e a mudança organizacional. *Anais*, Curitiba, XVIII Encontro Anual da Anpad, 1994.

Bradford Jr., Colin I. The new paradigm of systemic competitiveness: why it matters, what it means and implications for policy. In: _____. *The new paradigm of systemic competitiveness: towards more integrated policies in Latin America*. Paris, OCDE, 1994.

Dahlman, Carl J. New elements of international competitiveness: implications for developing economies. In: Bradford Jr., Colin I. *The new paradigm of systemic competitiveness: towards more integrated policies in Latin America*. Paris, OCDE, 1994.

Gill, John & Whittle, Sue. Management by panacea: accounting for transience. *Journal of Management Studies*. Oxford, Blackwell, 30 (2), Mar. 1992.

Grupo de Lisboa. *Limites à competição*. Lisboa, Publicações Europa-América Economia e Gestão, 1994.

Meyer-Stamer, Jörg. Micro-level innovations and competitiveness. *World Development*, London, Elsevier Science, 23 (1): 143-8, 1995.

Salomon, Jean-Jacques. Why the question was uncertain. *UN Lectures*. Tokio, United Nations University, 9, Jul. 11, 1994.

Thiry-Cherques, Hermano Roberto & Figueiredo, Paulo César Negreiros de. *Producec: pesquisa sobre a gestão da produtividade e da tecnologia em organizações de serviços atuantes no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro, FGV/EBAP, 1994.

Toffler, A. *Power shift: as mudanças de poder*. Rio de Janeiro, Record, 1990.

WEF/IMD (World Economic Forum/International Institute for Management Development). *World competitiveness report*. Lausanne, 1993.

Wood Jr., Thomaz. Mudança organizacional e transformação da função de recursos humanos. *Revista da ESPM*, São Paulo, 1 (2): 105-18, 1994.

Zeleny, M. High technology management. In: Noori, Hamid & Radford, Russel (eds.). *Readings and cases in management of new technology: an operation perspective*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1990.