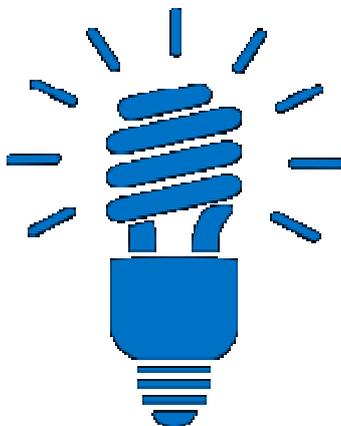


Da inovação à gestão

por Daniel Domeneghetti em QualidadeBrasil.com.br



Este é um momento complexo no ambiente de negócios e na sociedade. Fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial estão reestruturando a dinâmica dos negócios. A globalização da economia, alavancada pela tecnologia da informação, é uma realidade inescapável. A gestão deve se tornar cada vez mais adaptativa aos novos cenários que vão sendo traçados.

Na década de 90, os países em desenvolvimento passaram a confrontar-se com o desafio da modernização das estruturas de produção e da reestruturação dos processos de gestão. O binômio inovação tecnológica X competitividade passou a ter importância estratégica para a participação no mercado internacional. A gestão passou então a se alinhar à tecnologia da informação.

Os fatores determinantes da competitividade passaram a ser redefinidos. Os investimentos em tecnologia decorrem do novo paradigma do setor industrial, que privilegia a inovação como vantagem competitiva. Uma verdade imutável, porém, é que as estratégias empresariais são definidas a partir da identificação de oportunidades e o desenvolvimento da tecnologia da informação em centros de pesquisa traz uma certa vantagem competitiva, na medida em que os processos e a cadeia produtiva passam a ser impactados.

Dessa forma, os investimentos em Pesquisa [e] Desenvolvimento passam a fazer parte da nova agenda de executivos e empresários, sendo estratégica a busca de parceiros para compartilhar gastos e riscos tecnológicos. Novas formas de parceria estão sendo implementadas, como a terceirização e as cooperativas profissionais, com o intuito de redução de custo nos processos de P[e]D.

Com a difusão do conhecimento tecnológico e de novas práticas gerenciais, as formas de organização da produção e o processo de especialização da mão-de-obra foram alterados e mesmo alguns dos países que possuem acesso à mão-de-obra barata estão incorporando unidades de alta tecnologia financiadas por capital externo.

Este novo contexto de concorrência global advindo da introdução da tecnologia da informação introduz ajustes nos custos das empresas afetando o emprego de milhares de pessoas. Novos postos de trabalho são criados exigindo mais qualificação profissional, alterando o perfil de exigências do trabalhador, enquanto que muitos postos de trabalho são eliminados.

No ambiente de negócios, praticamente em qualquer lugar do mundo, os responsáveis pela tomada de decisão nas empresas estão sentindo o reflexo dessas transformações. Seja pelas mudanças introduzidas internamente pela reengenharia, como a descentralização ou a terceirização, seja pelas transformações no cenário externo, como o declínio de antigas empresas

multinacionais e o surgimento de novos competidores, o administrador de empresas enfrenta desafios totalmente novos.

Toda vez que acontece uma mudança radical de cenário torna-se crucial repensar as práticas, os processos e as formas de resolução dos problemas tanto na esfera privada como na esfera pública e nas organizações não-governamentais.

O administrador de empresas seja ele um executivo estratégico, um gerente funcional tático, um gerente de projetos ou um coordenador de equipes está mais do que nunca no olho desse furacão, no centro da turbulência, independente de sua nacionalidade, ramo de atividade, nível hierárquico, ou área de especialidade. Por isso, para todos, neste momento, é fundamental se repensar a gestão.

Gerir hoje envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades que no passado. Conseqüentemente, o gestor hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes do que antes.

Nesse ambiente, a diferença entre sucesso e fracasso, entre lucro e falência, entre o bom e o mau desempenho está no melhor uso dos recursos disponíveis para atingir os objetivos focados. Gerir a aplicação dos recursos é crucial, sejam recursos materiais, financeiros, de informação, humanos, de comunicação ou tecnológicos.

A ênfase na gestão vem da necessidade de aperfeiçoar continuamente os processos de negócio, pelo aprendizado e inovação permanentes. Novos métodos de gestão, novas ferramentas de apoio, novos sistemas de informação, tudo isso representa o esforço por aperfeiçoar a gestão.

Aquele que exerce função gerencial hoje, em geral, não foi preparado especialmente para a posição. As universidades formam pessoas com conceitos básicos, dando ferramental teórico para que continuem o seu desenvolvimento. Ninguém sai pronto para o ambiente real e atual do mundo dos negócios.

Por outro lado, a pura experiência, se não for acompanhada por modelos de raciocínio que permitam uma reflexão consciente, não vai além da repetição sistemática de fórmulas que um dia, eventualmente, foram bem sucedidas.

Não há sofisticação que mude o fato de que todos os nossos conhecimentos são sobre o passado, mas todas as nossas decisões são sobre o futuro. Assim sendo, para estar apto aos desafios do ambiente de negócios atual é preciso o aperfeiçoamento constante, para manter uma organização de aprendizado permanente.

No ambiente de negócios atual alguns fatores são fundamentais: inovação, qualidade, agilidade e atenção ao cliente, estão, com certeza, entre os principais. Na Administração estamos na era da ênfase na sinergia do trabalho em equipe. É preciso dar elementos às pessoas em posição de responsabilidade pela gestão dos processos, para que elas possam atingir seus objetivos organizacionais.

É difícil, no ritmo atual do ambiente de negócios, abrir um espaço para repensar a gestão. Mas embora possa não parecer urgente, isso é de fundamental importância. O mundo dos negócios é, por excelência, o mundo da ação, tal como o ambiente acadêmico é o mundo da reflexão. Mas as distâncias entre ambos têm se estreitado cada vez mais, principalmente na área de administração.

Portanto, neste início de século, está em jogo a sobrevivência das empresas e a estratégia é a capacitação tecnológica e organizacional.

Com certeza, os esforços da alta gerência dever-se-ão concentrar na implantação e manutenção de uma estrutura de Pesquisa [e] Desenvolvimento, face o contexto da nova realidade competitiva. O processo inovador passou a ser um atributo organizacional, uma vez que a empresa terá condições de ser bem-sucedida na medida em que for capaz de agregar as melhores práticas de tecnologia da informação na gestão e nos processos.