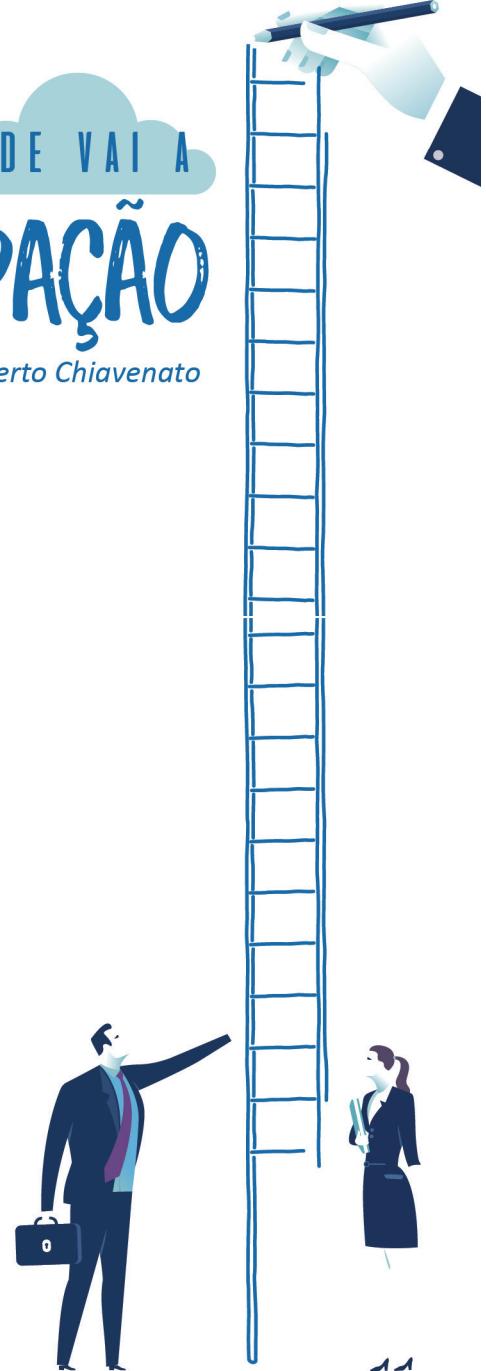


PARA ONDE VAI A

# ADMINISTRAÇÃO

*Adm. Idalberto Chiavenato*



## FICHA CATALOGRÁFICA

Chiavenato, Idalberto

C532p Para onde vai a Administração / Idalberto Chiavenato - Brasília:

Conselho Federal de Administração, 2017.

42p.

1. Organizações. 2. Futuro da Administração. 3. Competência organizacional. 4. Mudanças organizacionais. I. Idalberto Chiavenato. II. Título

CDU: 658

*Adm. Idalberto Chiavenato*  
Vice-Presidente de Assuntos Acadêmicos do  
Conselho Regional de Administração de São Paulo  
[www.crasp.org.br](http://www.crasp.org.br)  
[www.chiavenato.com](http://www.chiavenato.com)





# RADIO ADM

Na frequência da  
Administração

[www.radioadm.org.br](http://www.radioadm.org.br)

## **Sumário**

<i>Apresentação</i> .....	6
<i>Para onde vai a administração?</i> .....	9
<i>A nova lógica das organizações.</i> .....	11
<i>As expectativas quanto ao futuro da Administração.</i> .....	15
<i>Estamos adequadamente preparados?</i> .....	19
<i>E o que virá no futuro?</i> .....	20
<i>A onda das consequências futuras do empowerment</i> .....	22
<i>A onda da gestão de projetos em direção à organização de projetos.</i> .....	22
<i>A onda das mudanças no mundo do trabalho.</i> .....	22
<i>A onda do aprendizado continuado ao longo de toda a vida.</i> .....	25
<i>A onda da transformação digital.</i> .....	26
<i>A onda da cultura de inovação.</i> .....	28
<i>O que podemos e devemos fazer?</i> .....	31
<i>Conclusão.</i> .....	41

## **Apresentação**

É com enorme satisfação que apresento este artigo do professor Idalberto Chiavenato, Administrador que tem prestado relevante contribuição para a Ciência da Administração não só por meio da sua extensa lista de livros publicados, mas também por sua atuação como conselheiro no Conselho Regional de Administração de São Paulo. Chiavenato, por meio deste texto, nos brinda com a première de um livro que pretende lançar em breve. Sim! O artigo “Para onde vai a Administração?” é apenas uma amostra exclusiva de algo inédito que ele prepara para os profissionais de Administração de todo o país.

O artigo, que será assunto do último capítulo do livro de Chiavenato, trata de um assunto pertinente e necessário para a profissão: o futuro. Não é de agora que este tema vem à tona. Em 2015, o XIV Fórum Internacional de Administração, realizado no Rio de Janeiro, colocou o assunto em pauta e conseguiu, efetivamente, fazer convergir conceitos teóricos e a realidade prática.

Em verdade, é preciso entender que Administração não é feita somente de ferramentas, pois elas são superadas, se transformam, são alteradas todo dia. O que precisamos mudar é a cultura das organizações, a maneira de perceber e a estrutura de pensar.

A organização é o nosso locus, o espaço vital de trabalho do profissional de Administração. No seu artigo, Chiavenato é claro ao afirmar que, certamente, a “Administração de amanhã deverá ser muito diferente daquilo que temos hoje.”. Essas mudanças acontecerão não só pelas constantes mudanças na área tecnológicas, mas também porque há transformações ocorrendo em nossa volta no campo social, cultural e econômico.

Como as organizações são instituições complexas, certamente é dentro delas que as grandes transformações acontecerão. Por que, então, insistir em práticas arcaicas que vão na contramão da nova realidade organizacional? Por que continuar na obsolescência de mentalidade e de conceitos, de habilidades e de competências?

O que fazemos no presente vai determinar o futuro. Por isso, precisamos desconstruir para construir o novo. Não basta pensar coisas novas: é importante transformá-la em realidade. É para esse caminho que o artigo do Chiavenato nos leva. Que a leitura deste *paper* seja o incentivo que faltava para você ser o agente de transformação que a Administração precisa.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Wagner Siqueira". The signature is fluid and cursive, with a large, open loop at the top and several smaller loops and lines extending downwards and to the right.

Adm. Wagner Siqueira  
Presidente do CFA  
CRA-RJ nº 01-02903-7



## Para onde vai a Administração?

Não é a primeira vez que escrevemos sobre o futuro da Administração e os desafios que ela irá enfrentar nos próximos anos tendo em vista as profundas, rápidas e inesperadas mudanças e transformações que estamos vivendo<sup>1</sup>. Há tempos, mostrávamos que a Era da Informação já trazia uma série de desafios à Administração, tais como<sup>2</sup>:

**“1. Conhecimento:** a nova economia é uma economia do conhecimento. Apesar da inteligência artificial e da TI, o conhecimento é criado por pessoas. O conteúdo de conhecimento integrado em produtos e serviços está crescendo na forma de edifícios e casas inteligentes, carros inteligentes, rodovias inteligentes, cartões inteligentes (*smartcards*), *smartphones*, etc.

**2. Digitalização:** a nova economia é uma economia digital, e a nova mídia é a internet. A informação está em formato digital em bits. A TI permite trabalhar um incrível volume de informações comprimidas e transmitidas na velocidade da luz. A infoestrutura está substituindo cada vez mais a velha estrutura tradicional, trazendo *big data* e *analytics* na rasteira.

**3. Virtualização:** na transformação da informação de analógica para digital, as coisas físicas podem tornar-se virtuais, como a empresa virtual, escritório virtual, emprego virtual, realidade virtual, inteligência artificial, etc.

**4. Molecularização:** a nova economia é uma economia molecular. A antiga corporação foi desagregada e substituída por moléculas dinâmicas e equipes de indivíduos e entidades que formam a base da atividade econômica.

<sup>1</sup> Vide: CHIAVENATO, Idalberto, Introdução à Teoria Geral da Administração, Barueri, Manole, 2015. Capítulo 18: Para Onde Vai a Administração: Em Busca da Competitividade e da Sustentabilidade, p.579-644. Vide também: CHIAVENATO, Idalberto, Os Novos Paradigmas: Como as Mudanças Estão Mexendo com as Empresas, Editora Manole, 2009.CHIAVENATO, Idalberto, Administração nos Novos Tempos, Barueri, Manole, 2015, Capítulo 4: Administração em um Contexto Globalizado, Dinâmico e Competitivo.

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Introdução à Teoria Geral da Administração, op. cit., p.580-581, citando: TAPSCOTT, Don, Economia Digital: Promessa e Perigo na Era da Inteligência em Rede, São Paulo, Makron Books, 1997, p. 50-81.

**5. Integração/redes interligadas:** a nova economia está interligada em rede, integrando grupos que são conectados a outros para criar valor e riqueza. As novas estruturas organizacionais em rede são horizontais e conectadas pela internet. São redes de redes, rompendo as fronteiras entre empresas, fornecedores, clientes e concorrentes.

**6. Desintermediação:** as funções de intermediário entre produtor e consumidor estão sendo gradativamente eliminadas devido às redes digitais e ao comércio eletrônico. As informações são online onde produtores e compradores se conectam entre si dispensando intermediários.

**7. Convergência:** na nova economia, o setor econômico predominante deixou de ser a indústria automobilística para ser a mídia, para a qual convergem as indústrias de computação, comunicação e conteúdo baseado em computador e em telecomunicações digitais.

**8. Inovação:** a nova economia é uma economia baseada em inovações. Tornar os produtos rapidamente obsoletos é o lema das organizações. Os ciclos de vida dos produtos estão se tornando cada vez mais curtos.

**9. Produconsumo:** a distinção entre consumidor e produtor está ficando pouco nítida. Na internet, o consumidor torna-se produtor de mensagens, contribui para discussões, faz test-drives em carros ou escaneia o produto no outro lado do mundo e influencia decisivamente o processo decisório da empresa. A PwC salienta que os consumidores são mais disruptivos do que os concorrentes<sup>3</sup>.

**10. Imediatismo:** na economia baseada em bits, o imediatismo é básico para o sucesso empresarial e a nova empresa é uma empresa ágil e flexível e em tempo real. O intercâmbio eletrônico de dados (EDI = electronic data interchange) interliga sistemas de computadores entre fornecedores e clientes para proporcionar concomitância de ações e decisões.

**11. Globalização:** a nova economia é uma economia global e planetária. Os negócios e o conhecimento não conhecem fronteiras”.

<sup>3</sup> PwC GLOBAL, "The Disruptors: How Five Key Factor Can Make or Break your Business", Price Whaterhouse Coopers. Vide: <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/pulse/the-disruptors.html>.

Tudo isso vem passando por uma crescente aceleração, com mudanças e transformações súbitas trazendo disrupturas rápidas e profundas e provocando uma série de incertezas a respeito de como será a Administração em um futuro próximo ou remoto. Esse aspecto exponencial aumenta essas incertezas.

## A nova lógica das organizações

Contudo já estamos fazendo coisas incríveis em nossas organizações. A velocidade da mudança e os desafios do mundo globalizado estão conduzindo a um sentido de emergência quanto à adaptabilidade das organizações, como condição fundamental para que sobrevivam no novo ambiente extremamente mutável de negócios. As organizações no mundo moderno estão se caracterizando por<sup>4</sup>:

**1. Cadeias de comando mais curtas:** a velha cadeia escalar de comando está na berlinda. A tendência é enxugar níveis hierárquicos na busca de organizações ágeis, enxutas e flexíveis. Compressão ou eliminação da hierarquia para proporcionar estruturas horizontais ou achatadas, que representam uma enorme vantagem competitiva em termos de fluidez, agilidade e flexibilidade.

**2. Menos unidade de comando:** o tradicional princípio de que toda pessoa só pode reportar-se a um único superior está sendo questionado. A ascendência vertical(subordinação ao chefe) está sendo substituída pelo relacionamento horizontal (em direção ao cliente, seja ele interno ou externo). A ênfase horizontal no processo está ocupando o lugar da hierarquia vertical. A tendência é utilizar equipes funcionais cruzadas, forças-tarefas e estruturas horizontais para aproximar ainda mais o cliente interno ou externo.

**3. Amplitudes de controle mais amplas:** as organizações estão partindo para amplitudes administrativas mais amplas, que reduzem a supervisão direta e facilitam a delegação de responsabilidade e maior autonomia às pessoas.

**4. Mais participação e empowerment:** a participação é o processo de transferir responsabilidades e decisões às pessoas. Os gestores estão delegando meios para fortalecer as pessoas em todos os níveis para que elas possam tomar todas

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Introdução à Teoria Geral da Administração, op. cit., p.598-600.

## **PARA ONDE VAI A ADMINISTRAÇÃO**

as decisões que afetam o seu trabalho. Com o *empowerment*, proporciona-se maior responsabilidade e autonomia às pessoas, que passam a trabalhar mais livremente com um mínimo de supervisão direta e muito *coaching*.

**5. Staff como consultor e não como executor:** o staff executava serviços especializados ou assessoria na solução de problemas para a organização. A tendência é transformar o staff de prestador de serviços em consultor interno. Quem deve executar é a linha. A função do staff é assessorar e orientar a linha para que ela faça melhor o seu trabalho e não substituí-la em certas atividades.

**6. Ênfase nas equipes de trabalho:** os antigos departamentos e divisões estão cedendo lugar a equipes de trabalho definitivas ou transitórias. Essa aparente “desorganização” do trabalho significa uma orientação rumo à flexibilidade, agilidade, fluidez, mudança e inovação para acompanhar as mudanças externas.

**7. A organização como um sistema de unidades de negócios interdependentes:** As organizações estão se estruturando sobre unidades autônomas e autossuficientes de negócios, cada qual atuando como um centro de lucro específico, com metas e resultados a alcançar. Para tanto, torna-se necessário um sistema de informação capaz de integrar o todo organizacional em tempo real.

**8. Infoestrutura:** a nova arquitetura organizacional é interligada através da TI. A infoestrutura permite uma organização integrada sem estar concentrada em um único local. Ela dispensa a hierarquia porque a informação está disponível no formato eletrônico e é oferecida a toda a organização para tomada de decisões e ações competitivas. As pessoas podem trabalhar em qualquer tempo ou lugar. Cada equipe ou unidade de negócio funciona como cliente ou fornecedor (ou servidor) ligado em rede e trabalhando em uma estrutura molecular, ágil e flexível.

**9. Abrandamento dos controles externos às pessoas:** as organizações estão preocupadas com os fins (alcance de metas, objetivos ou resultados) e não com os meios (comportamento cotidiano das pessoas). Os controles externos (regras, regulamentos, horário de trabalho) são substituídos por conceitos como valores organizacionais, missão, espírito empreendedor, foco no cliente e que permitem orientar (e não fiscalizar ou bitolar) o comportamento das pessoas.

**10. Foco no negócio essencial (core business) e eliminação do acessório, supérfluo ou acidental:** programas de enxugamento e terceirização são realizados para eliminar as aparas e reorientar a organização para aquilo que realmente ela foi criada: seu negócio, seu cliente e demais stakeholders.

**11. Consolidação da economia do conhecimento:** é a presença do trabalho mental no qual predominam a criatividade e inovação na busca de novas soluções, produtos e processos para agregar valor à organização, ao cliente e aos demais stakeholders diretos ou indiretos. As pessoas deixam de ser fornecedoras de mão-de-obra para se tornarem fornecedoras de conhecimento que agrupa valor ao negócio, à organização, ao cliente e aos stakeholders.

**Mas a pergunta que paira no ar é: será que estamos fazendo o suficiente?**

Parece que não. O motivo deste artigo flutua naquilo que precisamos preparar adequadamente as nossas organizações para o que virá no futuro bem como preparar as próximas gerações de administradores em nossas universidades, pois, quando se formarem, o mundo dos negócios já terá mudado e os desafios e exigências que encontrarão serão completamente diferentes daquilo que existe hoje. Elas podem estar sendo preparadas para o passado. Contudo, mais importante ainda, é que nós mesmos, como administradores, precisamos nos preparar pessoalmente para enfrentar o futuro que chega cada vez mais rapidamente. Este artigo não está preocupado em fazer previsões ou cenários a respeito do futuro da Administração, mas convidar os leitores a pensar seriamente em como reinventá-la em nossas organizações enquanto o futuro ainda não chega. Pois, quando ele chegar - e chegará rapidamente - teremos pouco tempo para nos engajarmos nele na mesma velocidade dele. E isso poderá ser mais difícil, pois provavelmente teremos de improvisar para sacar soluções rápidas.

Essa preparação está impondo uma contínua monitoração e diagnóstico ambiental para a adoção de decisões e ações estratégicas, táticas e operacionais, além de um intenso foco nas tendências, a fim de preparar as nossas organizações para os novos paradigmas e realidades que virão. É que as mudanças chegam logo, são rápidas, impetuosas e desafiadoras.

## **PARA ONDE VAI A ADMINISTRAÇÃO**

E essa análise constante e permanente deve fazer parte da estratégia de sustentabilidade e competitividade de cada organização. O planejamento estratégico precisa levar em conta a nossa capacidade de monitoração externa - *business intelligence* - como um radar panorâmico para vislumbrar o contexto exterior e permitir uma adaptação organizacional rápida, contínua, integrada e ágil, se possível em tempo real, para fazer frente a tamanha turbulência que virá pela frente.

Mas, a cada vez que revejo o tema do futuro da Administração, tenho um pressentimento diferente. É lógico! Vivemos em um mundo com tantas e tamanhas mudanças e repercussões que a cada momento as coisas se transformam com uma rapidez incrível e nos apontam novas direções e incursões. Consequentemente, novas abordagens e diferentes expectativas surgem frente a novos e inusitados paradigmas. Tudo isso, na verdade, é um enorme quebra-cabeças. Até parece que lidamos com um complicado caleidoscópio que gira incessantemente em suas combinações aleatórias. E cada vez que o ambiente muda - e ele muda constante e repentinamente - as nossas competências se tornam rapidamente insuficientes, obsoletas e ultrapassadas. Aspectos como volatilidade, instabilidade, mobilidade, imprevisibilidade, ambiguidade são as principais características desse entorno evanescente e provisório que envolve nossas organizações. E corremos o sério risco de lidar com situações totalmente novas aplicando velhas e antiquadas soluções. Isso não vai funcionar.

O futuro chega a cada dia impreterivelmente. E, de fato, a cada momento, a pergunta acima pode ser respondida com vários tipos de colocações, dependendo da abordagem que se pretende utilizar. Na verdade, a Administração se envolve com uma incrível multiplicidade de fatores internos e externos às organizações, realidades, tendências, paradigmas, fenômenos, muitos dos quais estão além da nossa alçada ou controle. Ou mesmo de nossa imaginação ou compreensão. Ela se envolve com um mundo globalizado dos negócios e de mercados onde proliferam fatores tecnológicos, econômicos, sociais, culturais, políticos, ecológicos e demográficos que se juntam ou se dispersam, interpenetram ou colidem, sintonizam ou antagonizam produzindo momentos de força que conduzem a situações dinâmicas altamente complexas, inesperadas, ambíguas, imprecisas, rápidas, momentâneas e passageiras.

## As expectativas quanto ao futuro da Administração.

A noção de futuro está mudando intensamente. E a maneira como visualizamos o futuro está se tornando cada vez mais irreal, vaga, indefinida e contingente. No passado, no Hudson Institute e na Rand Corporation, Herman Kahn (1922-1983)<sup>5</sup> tinha plenas condições para fazer futurologia em um mundo relativamente estável e previsível. E mesmo assim, errava fragorosamente. Mais adiante, Alvin Toffler (1928-2016)<sup>6</sup> se preocupou em diagnosticar o choque do futuro e apresentou uma visão fantástica e provisória de um novo mundo organizacional que estava se aproximando rapidamente em verdadeiras ondas sucessivas. Hoje, tornou-se uma aventura temerária tentar discutir e prever o futuro de maneira coerente e integrada. Drucker<sup>7</sup> já dizia que não se pode tentar prever o futuro, mas construí-lo a partir de hoje.

Mais recentemente, um importante grupo de especialistas mostrou que as tradicionais cadeias da estrutura organizacional estão sendo quebradas e as fronteiras das organizações estão se partindo ou expandindo gradativamente. Para eles, a essência de um novo mundo sem fronteiras será<sup>8</sup>:

**1. Fatores críticos de sucesso no século 21:** no decorrer do século 20 vários fatores críticos de produção influenciaram o sucesso organizacional. Esses velhos e tradicionais foram substituídos ou alinhados com novos paradigmas que passaram a constituir o veículo para alcançar eficácia organizacional, mesmo quando conflitam com os demais. O administrador deve criar organizações com suficiente massa crítica capaz de movê-las pronta e ligeiramente através de uma mutável e dinâmica arena de negócios.

<sup>5</sup> KAHN, Herman, Thinking About the Unthinkable in the 1980s, Nova York, Google Books, 1985. Vide também: DRAGOS, Paul Aligica, & WEINSTEIN, Kenneth R., The Essential Herman Kahn: In Defense of Thinking, Nova York, Rowman & Littlefield, Herman, 1985.

<sup>6</sup> TOFFLER, Alvin, The Future Shock, Nova York, Bantan Books, 1970.

Vide também: TOFFLER, Alvin, The Third Wave, Nova York, Bantan Books, 1980. TOFFLER, Alvin, Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century, Nova York, Bantan Books, 1990.

<sup>7</sup> DRUCKER, Peter F., The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management, Nova York, Collins Business Essentials, 2008

<sup>8</sup> ASHKENAS, Ron, ULRICH, Dave, JICK, Todd & KERR, Steve, The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2002, p. xvii-xix.

## PARA ONDE VAI A ADMINISTRAÇÃO

<i>Os velhos paradigmas:</i> Velhos fatores críticos de sucesso:	<i>Os novos paradigmas:</i> Novos fatores críticos de sucesso:
* Tamanho * Clareza de papel * Especialização * Controle	* Velocidade * Flexibilidade * Integração * Inovação

**2. Fronteiras organizacionais:** para incrementar esses fatores críticos de sucesso, cada organização necessita reconfigurar, refinar. Flexibilizar ou mesmo quebrar quatro tipos de fronteiras:

\**Fronteiras verticais* (os andares e tetos das organizações): que separam pessoas por níveis hierárquicos, títulos e status.

\**Fronteiras horizontais* (as paredes internas): que separam as pessoas nas organizações por função, unidade de negócio, grupo de produto ou divisão.

\**Fronteiras externas* (as paredes externas): que dividem as companhias através de seus fornecedores, consumidores, comunidades e outros elementos externos.

\**Fronteiras geográficas* (as paredes culturais): que incluem aspectos das outras três fronteiras, mas que são aplicadas no tempo e no espaço, muitas vezes através de diferentes culturas.

**3. Permeabilidade e flexibilidade das fronteiras:** cada uma dessas fronteiras requer adequada permeabilidade e flexibilidade - para que ideias, informação e recursos possam fluir livremente acima e abaixo, dentro e fora e ao longo de toda a organização. A ideia não é somente ter fronteiras totalmente permeáveis ou mesmo não ter fronteiras - o que poderia ser uma “desorganização” - mas obter adequada permeabilidade para permitir à organização ajustar-se de maneira ágil e criativa às mudanças no seu meio ambiente. Para se ter uma ideia da permeabilidade das fronteiras de uma organização, os autores oferecem um questionário (resumido na figura abaixo com escores de 1 a 5) que pode ser utilizado de maneira intuitiva. Seria uma interessante maneira de conhecermos melhor as nossas organizações. Avalie como anda a sua empresa em termos de permeabilidade organizacional e se ela está adequadamente estruturada para mudar com mais flexibilidade e agilidade nos tempos atuais.

	RAPIDEZ	FLEXIBILIDADE	INTEGRAÇÃO	INOVAÇÃO	SCORE TOTAL
FRONTEIRAS VERTICais	Rapidez e fluidez das decisões entre as fronteiras verticais 1 2 3 4 5	Maneira pela qual os gerentes de todos os níveis assumem novas responsabilidades 1 2 3 4 5	Maneira pela qual os problemas são abordados pelas equipes nos vários níveis organizacionais 1 2 3 4 5	Novas ideias são compartilhadas e decididas sem muitas rodadas de aprovação 1 2 3 4 5	4 a 20
FRONTEIRAS HORIZONTALS	Novos produtos e serviços chegam ao mercado em rápido e crescente ritmo 1 2 3 4 5	Recursos são pronta e rapidamente distribuídos entre centros de expertise e unidades operacionais 1 2 3 4 5	Trabalho rotineiro é feito em equipes de processo e outros trabalhos são feitos por equipes de projeto definidos por centros de experiência compartilhada 1 2 3 4 5	Equipes ad-hoc representam vários stakeholders de forma espontânea para explorar novas ideias 1 2 3 4 5	4 a 20
FRONTEIRAS EXTERNAS	As expectativas e necessidades dos consumidores são antecipadas e respondidas em tempo real 1 2 3 4 5	Recursos estratégicos e gerentes-chave são geralmente focados nos consumidores e fornecedores 1 2 3 4 5	Fornecedores e consumidores são jogadores-chave na equipe que impulsiona iniciativas estratégicas 1 2 3 4 5	Fornecedores e consumidores são contribuintes regulares de novos produtos e ideias quanto a novos processos 1 2 3 4 5	4 a 20
FRONTEIRAS GEOGRÁFICAS	Melhores práticas são disseminadas e alavancadas rapidamente ao longo das operações de cada país 1 2 3 4 5	Líderes do negócio fazem rotação regularmente entre as várias operações do país 1 2 3 4 5	Existem plataformas padronizadas, práticas comuns e centros de experiência compartilhada ao longo dos países 1 2 3 4 5	Novas ideias e novos produtos são avaliados quanto à viabilidade em cada país onde surgem 1 2 3 4 5	4 a 20
ESCORE TOTAL	4 a 20	4 a 20	4 a 20	16 a 80	

**Figura 1. Questionário sobre a permeabilidade das fronteiras de sua organização<sup>9</sup>.**

<sup>9</sup>Adaptado de: ASHKENAS, Ron; ULRICH, Dave; JICK, Todd & KERR, Steve. *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, op.cit., p. 28-29.

## **PARA ONDE VAI A ADMINISTRAÇÃO**

**4. Impulsionadores:** os líderes podem usar uma variedade de impulsionadores para alimentar uma adequada permeabilidade - como se fosse uma fina sintonia no dial de um rádio. Os quatro mais poderosos impulsionadores para essa permeabilidade são<sup>10</sup>:

\***Informação:** alimentando o acesso rápido à informação ao longo de todas as fronteiras.

\***Autoridade:** dar poder e autonomia às pessoas para tomar decisões relevantes e independentes sobre atividades e recursos.

\***Competências:** ajudar as pessoas a desenvolver as suas habilidades e competências para usar informação e autoridade de maneira ampla e eficaz.

\***Recompensas:** proporcionar às pessoas apropriados incentivos compartilhados que promovam o alcance dos objetivos organizacionais.

**5. Empowerment:** os líderes precisam adotar novas maneiras de trabalhar para conduzir organizações sem fronteiras e substituir o comando e o controle por métodos baseados na criação de uma mentalidade compartilhada, objetivos amplos e empowerment das pessoas. Necessitam ter as respostas certas para focar resultados, manter clara responsabilidade pelo desempenho e tomar decisões inteligentes.”

---

<sup>10</sup> ASHKENAS, Ron, ULRICH, Dave, JICK, Todd & KERR, Steve, The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure, op.cit., p.

## Estamos adequadamente preparados?

Mas ao lado dessa gradativa permeabilidade e expansibilidade das organizações e consequentemente de um novo conceito de Administração mais amplo e abrangente - surgiram ideias sobre o futuro da Administração. Nessa abordagem dentro de uma nova e diferente realidade, a organização do futuro deve estar preparada para produzir alta qualidade e produtos competitivos para satisfazer consumidores sem destruir o planeta ou degradar a vida humana. Isso exigirá um radical conjunto de iniciativas de desenvolvimento organizacional capazes de combater as forças destrutivas do autoritarismo e da gestão paternalista e mover a organização para uma nova “democracia organizacional”. Nesta seara, Cloke e Goldsmith<sup>11</sup> apontam oportunidades práticas, alternativas e modelos para as novas organizações e desafiam os líderes a transformar o ambiente de trabalho em um contexto de valores, ética e integridade no sentido de humanizar o trabalho. Na verdade, a abordagem de ambos não significa o fim da Administração, mas o fim da Administração tradicional. Hierarquias e controles impedem a criação de organizações colaborativas, democráticas e autogeridas, consequentemente, competitivas e sustentáveis. O mundo de hoje vai na direção de novas formas de democracia organizacional. E para criar essa democracia organizacional, o processo de mudança deve ser totalmente congruente com os valores que guiam o sistema. Quanto mais profunda a mudança, tanto mais os valores se mostram úteis. A mudança democrática depende das intenções dos líderes, da unidade dos seguidores, da clareza da visão, de lidar com a diversidade, honestidade e *feedback* e de outros elementos que nem sempre podem ser simplesmente administrados, mas liderados. E quanto mais revolucionária a mudança tanto mais ela pode ser liderada e conduzida e tanto menos ela pode ser gerenciada, pois o processo democrático leva os colaboradores a definir seus próprios valores compartilhados; planejando estratégicamente o seu futuro; abrindo comunicações quanto aos objetivos, processos e relacionamentos; enviando *feedback*, *coaching* e *mentoring*; avaliando o progresso; e desafiando aspectos sobre sua aceitabilidade e viabilidade<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> CLOKE, Kenneth & GOLDSMITH, Joan, *The End of Management: and the Rise of Organizational Democracy*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2002.

<sup>12</sup> CLOKE, Kenneth & GOLDSMITH, Joan, *The End of Management: and the Rise of Organizational Democracy*, op. cit., p. 267.

## E o que virá no futuro?

De fato, a Administração de amanhã deverá ser muito diferente daquilo que temos hoje. Não só pelos avanços tecnológicos que avançam a cada momento trazendo consequências disruptivas, como também pelo incrível desenvolvimento das organizações como comunidades humanas complexas e pelas mudanças sociais e culturais que nelas ocorrem. Sem deixar de lado o fato de que nunca antes como agora, as pessoas se comunicam entre si intensamente através de *smartphones* e mídias sociais. Tudo isso junto traz profundas mudanças na forma e conteúdo da moderna Administração. Isso nos traz um imperativo e um desafio simultaneamente: temos que nos preparar adequadamente para enfrentar esse futuro que está chegando cada vez mais depressa e de maneira mais rápida e mais mutável, mais complexa e mais desafiadora. E isso se torna cada vez mais imperioso.

Um cenário pela frente indica fortemente o que alguns autores, como Gary Hamel<sup>13</sup>, salientam o fim da Administração tal como a vemos hoje. Em seu livro “O Futuro da Administração”<sup>9</sup>, ele pergunta: qual é o combustível que garante o sucesso das organizações no longo prazo?

Não é apenas a excelência operacional, os avanços da tecnologia ou os novos modelos de negócios, mas a inovação na Administração - os novos meios de mobilizar talentos, alocar recursos e formular estratégias para alcançar objetivos. Através da história, a inovação na Administração habilitou as companhias a introduzir novos desempenhos e construir vantagens competitivas duradouras. Agora, mais do que nunca, as organizações necessitam de inovações na Administração. Buscar algo que altera substancialmente a maneira como o trabalho da Administração é feito, ou o que modifica significativamente as formas organizacionais costumeiras e como elas podem avançar na questão do alcance dos objetivos organizacionais. Atrás vem a inovação estratégica, inovação nos produtos/serviços e, na base do negócio, a inovação operacional. Por que? O paradigma da Administração no século passado - centrado no controle e na eficiência - decaiu em um novo mundo onde a adaptabilidade e a criatividade impulsionam o sucesso dos negócios. Para enfrentar o futuro, as organizações precisam reinventar a Administração.

---

<sup>13</sup> HAMEL, Gary, *The Future of Management*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 2007.

Em outro livro, Hamel<sup>14</sup> se preocupa não com o fazer melhor, mas a pensar nas bordas sobre como reinventar a Administração da forma como a conhecemos hoje e repensar os temas fundamentais que a cercam, como o capitalismo, a vida organizacional e o significado do trabalho. Os líderes se confrontam atualmente com uma infinidade de desafios inesperados a todo momento. Alguns deles são descartáveis, outros não. Torna-se necessário determinar quais deles valem a pena saber se podem impulsionar o negócio, como valores, inovação, adaptabilidade, paixão e ideologia. Estes assuntos deveriam estar na agenda dos líderes para ajudá-los a mover-se da defensiva para a ofensiva, reverter a maré da customização, eliminar a burocracia, focar os consumidores, incrementar a contribuição dos colaboradores, manter o moral elevado, intensificar a mudança e construir uma organização alinhada com o futuro. Tudo isso pode inspirar os líderes a repensar o seu negócio, a sua companhia e como liderá-la.

Para lidar com tantas complexidades e incertezas não há receita pronta e acabada. E não dá para se chegar a uma visão holística e abrangente do futuro. Preferimos apertar nosso foco e abordar alguns aspectos importantes separadamente como se fossem ondas de um enorme e vasto oceano de mudanças.

E quais são, afinal, as novas ondas de mudanças que sobrevirão sobre a Administração? Ela precisará de muito fôlego e talento para sair-se bem no enorme desafio que o futuro lhe apresentará a cada dia que passa. Provavelmente será necessária uma nova e diferente caixa de ferramentas dotada de aspectos intangíveis, como novas habilidades e competências para lidar com modelos e sistemas mergulhados em incríveis mudanças e transformações.

Basta vez algumas ondas de mudanças - não dá nem para pensar em todas elas - para se ter uma pequena ideia da imensidão de mudanças e transformações que estão por vir nas organizações. E também na Administração como um fenômeno essencialmente organizacional. Vejamos apenas as mais importantes e cada uma delas, sem a preocupação de um panorama mais abrangente ou mais integrado.

<sup>14</sup> HAMEL, Gary, *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable, Nova York, Bantam Books, 2012.*

**A onda das consequências futuras do empowerment.**

Uma das razões dessa urgente mudança na Administração é que o empowerment está descentralizando fortemente a atividade administrativa de tal forma que, no futuro, cada pessoa estará encarregada de administrar totalmente seu próprio trabalho em direção a metas e objetivos previamente negociados e fixados. Em outras palavras, isso significa que cada pessoa tomará suas próprias decisões sobre como planejar, organizar, dirigir e controlar o seu trabalho para alcançar tais metas e objetivos com total ou parcial liberdade de acordo com o tipo de negócio da organização. Sem dúvida, haverá sempre alguém para coordenar, alinhar, aglutinar, integrar os resultados coletivos no sentido de obter sinergia, valor agregado e distribuir retornos para todos os stakeholders direta ou indiretamente envolvidos no negócio. De qualquer maneira, a Administração será sempre o elemento estratégico, tático e operacional para que isso aconteça, embora ainda não saibamos como realmente acontecerá no futuro.

**A onda da gestão de projetos em direção à organização de projetos.**

Face às intensas e rápidas mudanças, o trabalho continuado e repetitivo será gradativamente entregue à robotização, automação e à inteligência artificial, enquanto as pessoas trabalhando em equipes se dedicarão principalmente a projetos temporários e passageiros.

A tradicional organização baseada em processos se transformará em uma organização por equipes de projetos? É uma possibilidade pela frente. Como os produtos e serviços passarão por intensas mudanças e inovações, cada equipe deverá funcionar como uma constelação de diferentes especialistas trazendo um complexo e específico perfil de competências adequado para cada projeto. Terminado cada projeto, os talentos se desbandarão e se integrarão em novos e diferentes projetos através do trabalho coletivo e focado em objetivos específicos.

No final do século passado, a NASA conseguiu mandar um ser humano para a lua através desse tipo de esquema - um gigantesco e complexo projeto consolidando uma profusão de projetos - envolvendo uma miríade de

profissionais de diferentes profissões e atividades trabalhando em conjunto para a consecução vitoriosa do enorme e caríssimo projeto. Foi a Administração que garantiu isso.

O cinema faz exatamente o mesmo para cada filme trabalhado como um projeto integrado. Basta ver no final de cada filme o enorme elenco da equipe de participantes, entre artistas, diretor, produtor, roteiristas, figurinistas, músicos e compositores e um enorme conjunto de especialistas como cinegrafistas, fotógrafos, engenheiros, eletricistas, modelistas, além de uma infinidade de profissionais das mais variadas áreas. As novelas da TV seguem o mesmo exemplo. Hoje, muitas empresas como Google, Facebook, Amazon, Samsung, entre tantas outras, já adotam esse tipo de organização por equipes de projetos autogeridas em algumas de suas áreas funcionais. Parece até que este é o caminho para o futuro de muitas organizações ao lidarem com produtos de ciclo de vida cada vez mais curto e rápido e com muita inovação pela frente.

### A onda das mudanças no mundo do trabalho.

O progresso tecnológico, sem dúvida, é sempre bem-vindo, mas exige que se saiba responder melhor e mais rapidamente aos desafios que ele traz às organizações. Mais cedo ou mais tarde, muitas novas organizações surgirão a partir de *startups* enquanto outras desaparecerão do mapa por se tornarem rapidamente ultrapassadas e obsoletas.

Você se lembra da Kodak? Ela chegou a empregar 140.000 pessoas. Há poucos anos, pediu falência. Enquanto isso novas empresas, como o Instagram, mudaram radicalmente o mundo da fotografia e os hábitos de 600 milhões de pessoas. Quando foi vendido ao Facebook por 1 bilhão de dólares em 2012, o Instagram empregava apenas treze pessoas. Sim, apenas treze<sup>15</sup>. Mas perceba o tremendo impacto que ele provocou e ainda está provocando na sociedade moderna. Hoje, está valendo 30 bilhões de dólares.

Além disso, estudos mostram que cerca de 50% dos empregos que existem hoje estão sujeitos a diferentes estágios de automação ou

<sup>15</sup> AZEVÊDO, Roberto. As Angústias do Mundo, Veja, Ed. 2517, São Paulo, Editora Abril, 15/02/2017.

## PARA ONDE VAI A ADMINISTRAÇÃO

robotização. A TI está transformando celeremente o mundo do trabalho e o chão das fábricas e escritórios. Automação e robotização de um lado e trabalho móvel em qualquer tempo ou lugar. Muitos dos empregos de hoje desaparecerão e outros se tornarão completamente diferentes. Estamos falando de empregos como motoristas de caminhão, agentes de viagens, assessores financeiros, até mesmo professores e profissionais da saúde, além de uma incrível variedade de tarefas executadas nas organizações<sup>16</sup>.

Em uma estimativa mais radical, a Nesta, organização inglesa para a inovação, salienta que nas próximas décadas, cerca de 70% das atuais profissões serão desempenhadas por robôs<sup>17</sup>. A consultoria americana Boston Consulting Group (BCG) dá uma colher de chá: a sua avaliação é que até 2025 um quarto dos empregos hoje existentes terá desaparecido. O fato é que hoje, cerca de 300 hospitais americanos, belgas, franceses, japoneses e taiwaneses têm testado o androide Pepper em prontos-socorros, tendo já atendido 300 milhões de pacientes.

O Google utiliza algoritmos para buscar e selecionar resultados dos acessos das pessoas para exibi-los e definir o mundo e o conhecimento humano. Isso mostra o poder econômico e político cada vez maior na mão de algoritmos. A inteligência artificial e a realidade virtual deixaram de pertencer ao universo da ficção científica e começam a se tornar presença comum em nosso cotidiano<sup>18</sup>. Imagine o impacto nas organizações. E na Administração! E ainda mais quando a robótica, a impressão em 3D, a internet das coisas (IoT), *big data*, a *analytics* e a fabricação digital andarem juntas!

E não se pode esquecer a forte presença da mídia social com seus aspectos positivos e negativos. A empresa de aviação americana United Airlines perdeu mais de um bilhão de dólares em seu valor de mercado um dia após a divulgação de um vídeo em que seus funcionários arrastam um passageiro por eles machucado para fora do avião a fim de resolver um problema interno de *overbooking*. É muito poder ainda ignorado.

<sup>16</sup> CHUI, Michael; MANYIKA, James & MIREMADI, Mehdi, "Where Machines Could Replace Humans - and Where They Can't (Yet)", McKinsey Quarterly, July 2016. Vide <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/where-machines-could-replace-humans-and-where-they-can't-yet?cid=other-eml-alt-mkq-mck-oth-1607>.

<sup>17</sup> Vide: [www.nesta.org.uk](http://www.nesta.org.uk).

<sup>18</sup> Vilicic, Filipe, "Ela Já Está Entre Nós", Veja, edição 2520, nro. 10, São Paulo, Editora Abril, 8 de março de 2017, p. 75-83.

Como a Administração pode lidar com o futuro nesses impactos tão rápidos, evanescentes e imprevistos? A resposta é: visão sistêmica, periférica e antecipatória, foco, flexibilidade, prontidão e agilidade no sentido de tentar transformar as mudanças em desafios e em oportunidades e não em ameaças e em reações negativas. Como? Somente o momento adequado - se é que ele existirá - poderá sugerir a melhor alternativa de solução. Daí a imperiosa necessidade de sair da caixa e mirar o entorno que nos envolve. E preparamos nossas organizações para um futuro sobre o qual reina perplexidade e muita incerteza. O mundo lá fora de nossas empresas não está para brincadeira.

### **A onda do aprendizado continuado ao longo de toda a vida.**

Informação é poder e conhecimento é riqueza. Muito se tem falado sobre o aprendizado continuado e intensivo ao longo da vida e os desafios para migrar para uma nova função que exija novas habilidades e competências.

Empregos que demandam baixo grau de qualificação técnica estão desaparecendo e isso aponta diretamente em direção ao desemprego. Como evitar que isso aconteça? Falar sobre isso não é fácil. E agir, ainda mais difícil. O que nós, administradores, podemos fazer para atenuar esse problema? Qual o papel a adotar?

E, como fica o papel do administrador? Mais do que nunca e mais do que todos, precisamos intensamente aprender e aprender continuamente. E aumentar a produtividade e eficácia do nosso aprendizado, pois isso será cada vez mais necessário para os bons e maus tempos que virão. Além disso, aprender com a experiência e as soluções alheias - *benchmarking* - para fazer melhor, certamente.

É que gradativamente a complexidade do nosso trabalho irá se expandir enormemente face às mudanças e transformações que também se expandirão. Temos que nos preparar para os novos tempos que vêm por aí. Não basta ficar no imediatismo, mas focar o longo prazo. E o papel do Conselho Federal de Administração (CFA), dos CRAs, notadamente o de São Paulo do qual faço parte neste mister, é fundamental frente à comunidade de administradores do nosso país.

## A ondada transformação digital

A enorme e caudalosa quantidade de dados, informações e transações que incessantemente cruzam o planeta a todo momento é realmente impressionante e conduzem tendências e significados ocultos que precisam ser traduzidos e transformados em inteligência capaz de absorver deles a vantagem competitiva para o negócio.

É preciso entender profundamente o que os dados dizem e transformar os *insights* que eles produzem em oportunidades e estratégias. Para tanto precisamos da TI e de explorar melhor o *big data*. Essa oportunidade ocorre devido à explosão dos dados digitais e o surgimento de ferramentas de análise e computação na nuvem. A expansão da digitalização permite que quantidades massivas de dados de fornecedores, parceiros, clientes e colaboradores sejam rapidamente disponíveis em tempo real enquanto todos eles estejam compartilhando informações a todo momento.

O fato é que a internet das coisas (IoT) vem chegando rapidamente para botar mais lenha na fogueira. Contudo, a nossa capacidade de integrar, analisar e explorar dados e nossa habilidade para entender e aprender a partir dos dados tem melhorado sensivelmente. Na medida em que aprendemos a fazer as questões certas, nós estamos nos movendo da Era da Informação para a Era Digital e a Era do *Insight*. As transações ocorrem no espaço físico e virtual e os negócios estão se tornando mais virtuais.

Embora tenha um alto custo inicial, a digitalização do negócio gera oportunidades para reduzir custos operacionais e criar novas ofertas de valor aos consumidores e demais *stakeholders*. Vale a pena embarcar nessa onda.

Pesquisa feita pela McKinsey<sup>19</sup> mostra os benefícios da digitalização. As empresas pesquisadas têm ambições elevadas a respeito da digitalização: elas esperam que suas iniciativas digitais proporcionem crescimento anual

---

<sup>19</sup> DESMET, Driek, DUCAN, Ewan, SCANLAN, Jay & SINGER, Marc, "Six Building Blocks for Creating a High Performance Digital Enterprise", McKinsey & Company, sept. 2015. Vide: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/six-buildings-blocks-for-creating-a-high-performing-digital-enterprise>

e uma economia de custos de 5% a 10% ou mais nos próximos 3 a 5 anos, apesar dos elevados investimentos iniciais. No entanto, são poucos os administradores que percebem essas vantagens. Para os autores dessa pesquisa, as empresas que conseguiram se transformar em empresas digitais de alto desempenho são capazes de orquestrar seis blocos de construção desenvolvidos simultaneamente, a saber:

**1. Estratégia e inovação:** com foco no valor futuro e no impulso provocado pela constante experimentação para criar e inovar.

**2. Viagem de decisão do cliente:** através de pesquisas e análises profundas para compreender o como e o porquê o consumidor se comporta e toma decisões.

**3. Automação de processos:** para reinventar processos e jornadas do consumidor através da automação no sentido de agilizar os processos da organização.

**4. Organização:** através de processos ágeis, flexíveis e colaborativos e de competências que seguem sempre apontadas para a estratégia.

**5. Tecnologia:** dotada de velocidade para apoiar as funções essenciais e o rápido desenvolvimento do negócio. É o que está fazendo a computação em nuvem e os sistemas de gestão empresarial para oferecer agilidade e processos integrados.

**6. Dados e analytics:** através de análises preditivas de grandes volumes de dados úteis e relevantes para atender à estratégia e aos objetivos do negócio.

Os autores da pesquisa da McKinsey descobriram que essa abordagem de seis blocos oferece aos executivos uma estrutura coerente para pensar e gerenciar programas digitais em grande escala. Alguns blocos também servirão como pontos de partida mais naturais, dependendo das circunstâncias da empresa.

Se a empresa tem restrições quanto à TI que tornam difícil fornecer uma experiência de vanguarda ao cliente deveria se concentrar primeiro na tecnologia e nos elementos do processo. Isso facilitaria seu ingresso na Era Digital.

## **PARA ONDE VAI A ADMINISTRAÇÃO**

Peter Diamandis, chairman da Singularity University, dá uma dica: para ele a organização exponencial se fundamenta em seis Ds: ela é digitalizada, dissimulada, disruptiva, desmaterializada, desmonetizada e democratizada<sup>20</sup>.

Toda organização para ser digital (primeiro D) entra em um período de crescimento dissimulado, a seguir disruptivo e continua adiante nos Ds restantes.

A pesquisa da McKinsey mostra, ainda, que a estratégia digital é intrínseca à estratégia de negócios de hoje. Cerca de 90% das líderes digitais integram totalmente o digital ao seu processo de planejamento estratégico. As melhores estratégias digitais não dependem de análises passadas. Ao invés disso, elas começam novas análises (big data e analytics) e criam uma visão baseada em onde acreditam que o valor é susceptível de mudar nos próximos anos e avaliam onde o valor é susceptível de ser interrompido dentro de seus próprios negócios e mercados e definem onde e como irão competir.

As estratégias digitais eficazes priorizam um punhado de intervenções nas quais o negócio pode explorar oportunidades significativas e reduzir sua exposição em mercados onde o valor está em declínio, criando um modelo de negócio digitalmente habilitado. A revolução digital está chegando às nossas organizações<sup>21</sup>. Não há como fugir dela.

### **A onda da cultura de inovação**

A Administração deve levar adiante uma cultura de inovação através de desafios aos colaboradores, incentivando a imaginação, curiosidade, criatividade, assunção de riscos, mudança de atitudes e de comportamentos, pensar diferente, buscar soluções, desenvolver projetos pessoais, oferecer sugestões, participar ativamente com ideias e conteúdos. Isso lembra muito a missão da empresa dinamarquesa Lego<sup>22</sup>: “inspirar e desen-

<sup>20</sup> DIAMANDIS, Peter H. & KOTLER, Steven. Abundância: O Futuro é Melhor do que Você Imagina, São Paulo, HSM do Brasil, 2012. Vide também: DIAMANDIS, Peter H. & KOTLER, Steven, Bold: How to Big, Create Wealth and Impact the World, Nova York, Simon & Schuster, 2015.

<sup>21</sup> Apenas para ilustrar, vide: ISMAIL, Salim, MALONE, Michael S. & GEEST, Yuri Van, Organizações Exponenciais: Por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua, São Paulo, HSM do Brasil, 2015.

SCHWABER, Ken, The Enterprise and Scrum, Redmond, Washington, Microsoft Press, 2007.

Vide também: [www.scrumguides.org](http://www.scrumguides.org) e [www.freescrumtraining.org/training](http://www.freescrumtraining.org/training).

<sup>22</sup> Vide site do LegoGroup: [www.lego.com](http://www.lego.com).

volver os construtores do amanhã através de seus produtos". E os seus valores básicos estão nessa sintonia: criatividade, divertimento, imaginação, aprendizagem, qualidade, proteção (*creativity, fun, imagination, learning, quality, caring*). Essa cultura provoca inspiração e ativa uma participação ativa e criativa de todos na empresa.

O fato é que as empresas já estabelecidas são notoriamente frágeis em buscar novos meios de ganhar dinheiro, apesar das fortes pressões para fazê-lo. Isso acontece por que muitas companhias têm pouco acesso à informação que permitiria expandir velhos negócios ou construir novos.

Por outro lado, várias tentativas de inovação de modelos de negócios levaram a repetidos fracassos e sucessos aparentemente inexplicáveis. Não existem fórmulas para ajudar a orientar os administradores. Contudo, um estudo do Massachusetts Institute of Technology (MIT)<sup>23</sup> sobre falhas e sucessos mostra que a viagem bem sucedida para a inovação difere por indústria e circunstâncias e depende do "tempo da viagem". O principal dilema está em identificar se essa viagem é aquilo que a empresa realmente quer voluntariamente ou tem de assumir na marra por força de fortes pressões externas.

As empresas estão buscando uma cultura de inovação para incentivar seus colaboradores a assumir riscos que possam conduzir a produtos, serviços e processos inovadores. O desafio está em como construir esse tipo de cultura. Muitas vezes, sem o saber, elas fazem exatamente o contrário, fazendo com que a cultura se torne mais retrógrada ainda<sup>24</sup>. Como a cultura é a consequência de comportamentos compartilhados, em primeiríssimo lugar é preciso adotar alguns comportamentos inovadores tópicos que teriam grande impacto em um grande número de colaboradores. Contudo, é preciso saber escolhê-los muito bem.

Jon Katzenbach afirma que, quando se trata de inovação, é preciso adotar cinco comportamentos que ajudam a organização a dar o salto estratégico<sup>25</sup>:

<sup>23</sup> CHRISTENSEN, Clayton M., BARTAN, Thomas & VAN BEVER, Derek, "The Hard Truth About Business Model Innovation", MIT Sloan Management Review, Boston, Massachusetts Institute of Technology, September, 13, 2016. Vide: <https://shop.sloanreview.mit.edu/store/the-hard-truth-about-business-model-innovation>

<sup>24</sup> PARMAR, Rashik, MACKENZIE, Ian, CONH, David & GANN, David, "The New Patterns of Innovation: How to Use Data to Drive Growth", Harvard Business Review, Jan/feb 2014 Vide: [https://enterprisersproject.com/sites/default/files/the\\_new\\_patterns\\_of\\_innovation.pdf](https://enterprisersproject.com/sites/default/files/the_new_patterns_of_innovation.pdf)

<sup>25</sup> KATZENBACH, Jon, "These Five Behaviors Can Create an Innovation Culture?" Vide: SHELTON, Rob, "These Five Behaviors Can Create an Innovation Culture?" in [http://www.strategy-business.com/blog/These-Five-Behaviors-Can-Create-an-Innovation-Culture?gko=85549&utm\\_source=itw&utm\\_medium=20170223&utm\\_campaign=resp](http://www.strategy-business.com/blog/These-Five-Behaviors-Can-Create-an-Innovation-Culture?gko=85549&utm_source=itw&utm_medium=20170223&utm_campaign=resp).

**1. Criar colaboração em todo o seu ecossistema:** para ele, a inovação é um esporte de equipe. Ela exige colaboração intensiva entre as unidades funcionais e entre as áreas geográficas, bem como de parceiros externos para encontrar os melhores recursos dentro de fora da organização e combiná-los para encontrar as melhores soluções, aproveitando toda a gama de experiência em toda a organização e além de suas fronteiras. A colaboração externa é igualmente importante, por que há muita inteligência do lado de fora da empresa e ela precisa ser aproveitada como uma significativa vantagem competitiva. Quase sempre, as melhores soluções costumam vir de fora. Seja de clientes, fornecedores ou concorrentes.

**2. Medir e motivar os colaboradores:** aqueles que têm uma mentalidade empreendedora e habilidades para alavancar soluções inovadoras. E para permitir que seus intraempreendedores tenham sucesso é necessário medir e reconhecer seus esforços inovadores. Assim, serão necessárias três métricas:

*a. Indicadores de liderança:* como percentagem de colaboradores treinados e preparados em processos de inovação e o tamanho e força do ecossistema interno colaborativo.

*b. Indicadores de processo:* para avaliar quantas ideias significativas entraram no pipeline, se a carteira de ideias é equilibrada e robusta e se essas ideias estão sendo comercializadas em ritmo acelerado.

*c. Indicadores de atraso:* sobre as ideias que estão em primeiro lugar na cabeça das pessoas e que ainda não decolaram. Referem-se ao tempo em que as receitas dos novos produtos, no seu impacto no lucro e no efeito da novação da marca demoram na prática.

Katzenbach alega que somente se consegue mudar a cultura tornando-a mais inovadora e não o contrário. A cultura de inovação sempre vem antes da inovação. Além disso, as métricas podem ser o principal combustível da motivação quando se dá reconhecimento público e recompensas aos inovadores. Eles precisam ter um forte incentivo para tanto.

**3. Enfatizar a velocidade e agilidade:** a inovação acontece melhor quando as pessoas se movem rapidamente. Mas nada de pressa ou afobação. A inovação requer uma mistura de coleta de dados em tempo real e decisões inteligentes sobre investir mais em algo ou mudar de curso. É o que as startups fazem intuitivamente e com agilidade para perturbar as empresas estabelecidas que têm muito mais recursos. Seria interessante que as empresas maiores desenvolvessem métodos semelhantes para identificar e selecionar ideias rapidamente e, em seguida, tratar de comercializá-las através de prototipagem.

**4. Pensar como um capitalista de risco:** ele se concentra em grandes ideias que fazem o risco realmente valer a pena. Quando se encontra uma ideia que importa, em geral, se pergunta quais os riscos pela frente. E é aqui que a maioria das empresas fica presa, pois os gerentes dizem que “nunca fizemos isso antes” ou “isso significaria grandes mudanças na maneira como trabalhamos”. Mas, as perguntas corretas deveriam ser: quais os desafios que vamos enfrentar para alcançar o avanço? O que precisamos para fazê-la funcionar na prática?

**5. Equilíbrio entre excelência operacional e inovação:** é preciso que a empresa seja ambidesta para equilibrar atividades operacionais cotidianas com a inovação simultaneamente. As melhores empresas estão conseguindo fazer ambas com enorme sucesso. Esse ambidestrismo é fundamental para que haja realmente uma cultura de inovação.

E por que a inovação é tão necessária? Porque, com tantas mudanças e transformações ao nosso redor, tudo o que fazemos hoje pode se tornar rapidamente obsoleto no amanhã. Ao invés de termos ações reativas e atrasadas precisamos de ações proativas e antecipatórias pela frente. Esse é o papel da inovação.

## O que podemos e devemos fazer?

O desafio maior que o futuro nos impõe é saber escolher o melhor caminho para chegar até ele e da melhor maneira possível. Para tanto, precisamos saber o que as empresas mais bem sucedidas fizeram e estão fazendo para aprendermos com elas. Para isso, o *benchmarking* constitui a pedagogia essencial.

## PARA ONDE VAI A ADMINISTRAÇÃO

Michael A. Cusumano, professor da *Sloan School of Management do Massachusetts Institute of Technology (MIT)* estudou em profundidade o sucesso de empresas - como Microsoft, Apple, Intel, Google, Toyota e outras - que enfrentaram enormes mudanças em seus negócios ou disruptões em suas tecnologias digitais e que ganharam força permanente com as rápidas mudanças em tecnologias e mercados e conseguem competir valorosamente.

Dessa pesquisa, Cusumano alinhou seis princípios utilizados em várias combinações cruciais para suas estratégias, práticas de gestão da inovação e habilidades para lidar com a mudança e incerteza. São lições cruciais para que as organizações sejam capazes de mudar, ajustar e competir em um mundo de negócios dinâmico, mutável e complexo em todos os lados do planeta.

Esses seis princípios duráveis para gerir a estratégia e inovação organizacional em um mundo carregado de transformações e incertezas podem nos ajudar a preparar nossas organizações para obter e garantir uma permanente vantagem competitiva<sup>26</sup>:

**1. Plataformas (e não apenas produtos):** os gestores de empresas produtoras de produtos precisam mover-se de um pensamento convencional sobre estratégia e competências para competir na base de plataformas ou de complementos para plataformas envolvendo outras empresas. O termo plataforma significa um conjunto de componentes através dos quais a empresa cria um conjunto de produtos ou componentes (ou serviços) ou uma base de tecnologia core. A estratégia de plataformas ou complementos é diferente estratégia de produto pois requer um ecossistema externo para ajudar a gerar inovações complementares em produtos ou serviços e construir um “feedback positivo” entre os complementos e a plataforma. O efeito é um enorme potencial para inovação e crescimento e não somente o que uma única empresa pode gerar sozinha<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> CUSUMANO, Michael A., *Staying Power: Six Enduring Principles for Managing Strategy and Innovation in an Uncertain World*, Oxford, Oxford University Press, 2010.

<sup>27</sup> CUSUMANO, Michael A., *Staying Power: Six Enduring Principles for Managing Strategy and Innovation in an Uncertain World*, op. cit., p. 22-58.

Gawer e Cusumano<sup>28</sup> introduziram o conceito de plataforma de liderança para indicar uma visão de que o todo do ecossistema pode ser maior do que a soma de suas partes se a empresa trabalha junto com suas associadas e segue uma liderança adequada e quando ela adota quatro alavancadores, a saber:

**1. Escopo da empresa:** para determinar qual o nível de diversificação, o que fazer em casa e o que encorajar empresas externas como parceiras ou usuárias. Em outras palavras, utilizar plataformas internas ou externas, ou ambas. A Toyota fabrica vários modelos de carros com a mesma carroceria e os mesmos motores utilizando plataformas externas para isso. E também a Microsoft em relação ao Word, PowerPoint, Excel e uma multiplicidade de outros aplicativos. Plataformas conduzem a uma variedade de produtos, principalmente quando utilizam um amplo consórcio de empresas para juntar e aproveitar uma diversidade de competências.

**2. A tecnologia do produto:** a empresa precisa decidir sobre o grau de modularidade de sua arquitetura e a abertura do acesso da interface com outras empresas e definir as questões sobre propriedade intelectual.

**3. Relações com complementadores externos:** para determinar como suas relações externas serão colaborativas ou competitivas.

**4. Organização interna:** a maneira como a plataforma líder pode se reorganizar para aproveitar todas as contribuições internas e externas e lidar com conflitos internos e externos no sentido de conciliá-los e integrá-los adequadamente.

A implementação de uma estratégia de plataforma ou uma estratégia complementar envolve uma mentalidade diferente e um conjunto de ações e investimentos diferentes de uma estratégia de produto, diferentes riscos e elevados custos de curto prazo. Mas as recompensas de longo prazo de uma plataforma bem sucedida compensam largamente. No fundo, a adoção de plataformas mostra-se um modelo de como abrir as fronteiras organizacionais para aproveitar o apoio estratégico e colaborativo de outras empresas.

<sup>28</sup> GAWER, Annabelle (ed.), *Platforms, Markets and Innovation*, Cheltenham, Edward Elgar, 2009. Vide também: GAWER, A. & CUSUMANO, M.A., "How Companies Become Platforms Leaders", *MIT Sloan Management Review*, 49, (20), 2008, p. 29-30. Vide também: GAWER, A. & CUSUMANO, M.A., "Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation", Boston, Harvard Business School Press, 2002.

## PARA ONDE VAI A ADMINISTRAÇÃO

Transportando para o âmbito dos negócios, o modelo de plataforma funciona como uma extensa rede (*network*), onde a plataforma é uma empresa que realiza interações e transações que criam valor entre produtos e comunidades externas, oferecendo uma infraestrutura básica para tais interações e estabelecendo condições de funcionamento para elas<sup>29</sup>. Plataformas de negócios - como Uber, Airbnb e eBay- desestruturam e dominam imensos setores tradicionais de atividades utilizando menos recursos e funcionários.

A revolução das plataformas está conduzindo a um verdadeiro darwinismo digital em que sobrevivem apenas as mais aptas. A plataforma transforma uma operação em um sistema complexo em que a soma do todo naquele microcosmo supera em muito as partes e o sistema, de repente, parece se tornar autônomo e imprevisível.

Kramer e Pfitzer ajudam a explicar o conceito de impacto global daí decorrente. Para ambos, as empresas precisam participar de coalizões multisectoriais para promover um impacto coletivo, reunindo várias empresas, cada qual em sua respectiva área de atuação para catalisar as mudanças e oportunidades. Assim, podem tanto colaborar entre si, como também encontrar oportunidades. Ao criar valor compartilhado, as empresas se reforçam mutuamente e criam excelentes resultados financeiros que também beneficiam a sociedade e geram valor social. Para ambos, o impacto coletivo envolve uma agenda de quatro elementos<sup>30</sup>:

**1. Agenda comum:** as empresas participantes devem reunir uma visão comum e uma abordagem conjunta para alinhar esforços e garantir o compromisso de cada participante, como os dados serão compartilhados dentro e fora do grupo, sem desprezar a perspectiva e os interesses de cada um.

**2. Sistema compartilhado de medição:** os participantes devem concordar com uma pequena e única lista de indicadores que determinam como os resultados serão medidos e relatados. A intenção é formalizar uma agenda comum e uma base coesa de metas e estratégias.

<sup>29</sup> PARKER, Geoffrey G., ALSTYNE, Marshall W. Van & CHOUDARY, Sangee Paul, *Plataforma: A Revolução da Estratégia*, São Paulo, HSM do Brasil, 2016, p. 13.

<sup>30</sup> KRAMER, Mark R. & PFITZER, Marc W., "O Ecossistema de Valor Compartilhado", *Harvard Business Review*, São Paulo, HBR Brasil, Abril, 2017, p. 54-63.

**3. Fortalecimento de atividades mútuas:** cada participante se concentra no que faz melhor nesse conjunto de atividades interrelacionadas.

**4. Suporte de base:** para garantir que todos os participantes permaneçam alinhados e informados. São atividades de ligação e integração que podem ser geridas por uma equipe ou organização ou divididas entre as várias participantes com diferentes competências. As fronteiras organizacionais estão se flexibilizando e se ampliando cada vez mais.

**2. Serviços (e não somente produtos ou plataformas):** serviços podem ser uma fonte de retornos e lucros. Os objetivos de uma empresa podem estar no balanço certo entre o produto e o retorno de serviços no sentido de “serviciar” o produto para criar novas oportunidades de novo valor adicionado bem como “produtivizar” serviços para entregar com mais eficiência e flexibilidade utilizando a TI e a automação de serviços. Trata-se de entregar mais serviços utilizando novos conceitos em tempo real diretamente ao consumidor e, muitas vezes, com a participação direta dele.

Não se trata de economias convencionais de escala de serviços de trabalho humano intenso, mas de pensar criativamente em economias de escopo - como utilizar o reuso do conhecimento, a tecnologia e artefatos de projeto como abordagem de design, módulos, etc.

Nos tempos de Jack Welch, a General Electric agressivamente ofereceu serviços de diferentes tipos aos consumidores para o enorme portfólio de seus produtos (motores de aviação, locomotivas, produtos domésticos e hospitalares e equipamento pesado) como manutenção e reparo, serviços financeiros (empréstimos, financiamento, leasing, seguros, garantias, etc.). Tais serviços adicionais representaram em 2009 cerca de 37% de retorno não financeiro do produto (cerca de US\$ 105 bilhões) e aproximadamente 25% do total de faturamento (US\$ 157 bilhões)<sup>31</sup>. Essa abordagem híbrida (produtos + serviços) realmente vale a pena ser pensada.

**3. Competências (e não somente estratégia ou posicionamento estratégico):** isso significa não apenas focar a formulação estratégica ou a visão de futuro (que é decidir o que fazer), mas igualmente construir as

---

<sup>31</sup> GENERAL ELECTRIC COMPANY, Form 10-K, Fiscal Year Ended, Dec., 31, 2009. Vide: [www.ge.com](http://www.ge.com).

## **PARA ONDE VAI A ADMINISTRAÇÃO**

competências organizacionais distintivas e as habilidades operacionais (como fazer as coisas) a respeito das práticas (o que a organização deve fazer). As competências distintivas estão centradas em pessoas, processos e no conhecimento organizacional acumulado que reflete uma profunda compreensão do negócio e da tecnologia e como ambos estão mudando. Essas competências core - que existem no nível individual e organizacional - combinadas com a estratégia habilitam a empresa a oferecer produtos e serviços superiores, bem como explorar e oferecer oportunidades para inovação e desenvolvimento do negócio. E, para aproveitá-las ao máximo, a formulação da estratégia precisa ser bastante cuidadosa para gerar sinergias e economias de escopo. É o que denominamos “capacidade de absorção” ao cultivo de competências internas a fim de compreender as novas tecnologias para então desenvolver tecnologias internamente (fazer) ou através de aquisições e alianças estratégicas (comprar)<sup>32</sup>. Esse conceito também recebeu o nome de “competências dinâmicas” pelo fato de sustentar posições competitivas pela reconfiguração crítica dos ativos de conhecimento e outros fatores de produção que são difíceis de imitar ao criar competências administrativas e técnicas na medida em que os mercados mudam<sup>33</sup>.

Cusumano<sup>34</sup> mostra que as empresas fazem diferentes entrosamentos entre estratégia e competências: de um lado algumas empresas (como Toyota, Sony, JVC e Motorola) cultivaram diferentes habilidades *in-house* que as puseram no topo de suas indústrias por uma geração ou mais, enquanto outras (como Nissan, Ampex, Toshiba, RCA, GE e IBM) seguiram o contrário, trazendo de fora habilidades críticas que no longo prazo eliminaram sua desvantagem competitiva.

**4. Puxar (e não somente empurrar):** as empresas precisam adotar um “estilo de puxar” (*pull*) em suas operações para reverter os processos sequenciais e o fluxo de informação comuns em suas atividades, como manufatura, desenvolvimento de produto, desenho do serviço, entrega e outras. O

32 ELENKOV, D. & CUSUMANO, M.A., “Linking International Technology Transfer with Strategy and Management: A Literature Commentary”, *Research Policy*, 23 (2), 1994, p.195-215

33 TEECE, D., PISANO, G. & SHUEN, A., “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 1997, p. 509-533. Vide também: TEECE, D., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Oxford & Nova York, Oxford University Press, 2009.

34 CUSUMANO, Michael A., *Staying Power: Six Enduring Principles for Managing Strategy and Innovation in an Uncertain World*, op. cit., p. 150.

objetivo é ligar cada etapa das operações chave da companhia retrocedendo ao mercado, no sentido de responder em tempo real às mudanças da demanda, preferências do consumidor, condições competitivas ou dificuldades internas. O *feedback* contínuo e as oportunidades de rápido ajustamento também facilitam o aprendizado, eliminação de erros ou desperdícios e, consequentemente incrementam a inovação. O velho estilo de empurrar (*push*) o sequenciamento funcionou bem enquanto a demanda era relativamente previsível e estável, mas tropeça em ambientes dinâmicos e subitamente instáveis.

O fato é que desde os idos de 1940, a já Toyota tinha um manual de sistemas em que o volume de produção era reajustado em pequenos intervalos - diários se necessário - como retroação do mercado para replicar na programação de materiais, componentes e na cadeia de suprimentos. Esse “puxar” permitiu o surgimento da produção enxuta e o *just-in-time* e ensinou na época à Nissan e outras empresas japonesas como melhorar sua produtividade.

Essa distinção entre puxar (*pull*) e empurrar (*push*) - uma espécie de engenharia reversa - também pode ser útil à cúpula no sentido de pensar sobre o futuro e como está operando no presente de maneira iterativa e incremental, portanto ágil e veloz. Nesse sentido, Cusumano e Selby<sup>35</sup> agruparam as práticas da Microsoft em duas estratégias: o foco na criatividade (para definir os limites de cada projeto e as características do produto) e o foco nos processos em paralelo com frequentes sincronizações (para gerenciar os processos de desenhar, construir, testar e entregar produtos com níveis aceitáveis de qualidade e funcionalidade).

Na verdade, puxar versus empurrar faz uma enorme diferença na filosofia da Administração. A primeira enfatiza ajustes contínuos e em tempo real à retroinformação, enquanto a segunda enfatiza o planejamento e o controle detalhado. Na medida em que a organização conduz a descentralização e o empowerment para permitir que pessoas e processos respondam diretamente às novas informações, o ritmo de inovação aumenta através da participação ativa e proativa de todos. E isso conduz ao foco em pequenas equipes multifuncionais dotadas de colaboradores multicompétentes com responsabilidades que se sobrepõem, coordenadas através de objetivos comuns. Isso traz em consequência mais complexidade e flexibilidade para a Administração.

<sup>35</sup> CUSUMANO, M.A. & SELBY, R.W., “How Microsoft Builds Software”, Communications of the ACM, 40, (6), 1997, p. 53-62.

**5. Economias de escopo (e não somente de escala):** a busca de eficiência sempre levou a economias de escala em todas as atividades da empresa. O poder deste conceito era facilitado pela divisão do trabalho, padronização do design dos produtos, componentes e processos de produção, bem como pela mecanização e automação das fábricas. Porém, hoje a escala é geralmente menos importante do que a variedade, qualidade, reputação, habilidades de marketing ou timing. É preciso ter o produto ou serviço certo no tempo certo. Alfred Chandler em seu livro *Scale and Scope*<sup>36</sup>, já falava da habilidade da empresa em fazer mais do que um tipo de produto dentro da mesma fábrica a um baixo custo em detrimento a produzir dois produtos em fábricas separadas.

Hoje, todas as empresas buscam sinergias em todos os níveis corporativos. E as economias de escopo requerem maneiras sistemáticas de compartilhar insumos de produtos, componentes intermediários e outros conhecimentos ao longo de equipes e multiprojetos separados. Isso pode eliminar a redundância de atividades e outras formas de desperdício e utilizar recursos mais eficazmente.

O fato é que as economias de escopo são muito mais práticas e operacionais: elas permitem compartilhar dentro da mesma linha de negócio ou da tecnologia utilizada, e são mais importantes para a diferenciação e vantagem competitiva do que a tradicional escala. A Pepsi buscou economias de escopo vendendo sanduíches com refrigerantes e justificou aquisições para utilizar os mesmos canais de distribuição. Henry Ford cometeu um erro grave ao permanecer com um produto único e padronizado, o modelo T de cor preta.

Concentrou-se apenas em economias de escala e perdeu para a General Motors, com sua oferta de ampla variedade de modelos. Isso fez com que a GM se tornasse a maior corporação do mundo durante as décadas seguintes.

A opção por economias de escopo conduz a novos formatos organizacionais, como a organização por multiprojetos, a matriz e a matriz diferenciada com vários subsistemas integrados. Além disso, conduz a oportunidades de compartilhar tecnologia e conhecimento especializado, exigindo uma organização mais aberta, integrada, complexa e sofisticada.

---

<sup>36</sup> CHANDLER, Alfred, *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, MA, Harvard Press & MIT Press, 1990, p. 24.

**6. Flexibilidade (e não somente eficiência):** durante longo tempo, as organizações se preocupavam com a eficiência: fazer cada vez mais com cada vez menos. Contudo, elas passaram a cuidar mais intensamente de perseguir objetivos, de adaptar-se rapidamente a mudanças nas demandas do mercado, competição e tecnologia. Também passaram a necessitar de explorar oportunidades para inovação de produtos ou processos e desenvolvimento de novos negócios na medida em que elas aparecem. Isso passou a exigir sistemas e processos flexíveis para reforçar a eficiência e a qualidade, além da eficácia geral, bem como facilitar a inovação.

A flexibilidade tornou-se vital para a agilidade e rapidez nas mudanças que a organização precisa para responder prontamente às informações sobre necessidades do consumidor ou da competição, bem como para introduzir novos produtos e serviços ou modificar os já existentes. Ou ainda, explorar novas oportunidades para inovação ou enfrentar ameaças competitivas. Juntos, os conceitos de competências, puxar (*pull*) e economias de escopo promovem a agilidade, fundamental para garantir o poder permanente de uma empresa nos dias de hoje. Mas as empresas também precisam garantir a eficiência naquilo que fazem, através do balanceamento entre eficiência e flexibilidade durante todo o tempo. A flexibilidade estratégica depende do relacionamento das competências organizacionais e também do conceito de organização ambidestra, do qual já falamos anteriormente<sup>37</sup>.

Esses seis princípios duráveis apontados por Cusumano são essenciais para competirem em um mundo novo dominado por plataformas e serviços habilitados por tecnologias avançadas. E, principalmente, para preparar as nossas organizações para o futuro. Para ele, em resumo, o administrador precisa saber<sup>38</sup>:

1. Adotar uma estratégia baseada em plataformas e complementos para construir competências técnicas e de marketing.
2. Perseguir serviços como uma alavanca estratégica para ajudar a vender produtos, criar novos produtos, construir relacionamentos mais profundos com o consumidor e gerar outras fontes de lucro e de retornos.

37 TUSHMAN, Michael L. & O'REILLY III, Charles A., "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change", California Management Review, 38, (4), 1996, p. 8-30.

38 CUSUMANO, Michael A., Staying Power: Six Enduring Principles for Managing Strategy and Innovation in an Uncertain World, op. cit., p. 150.

## PARA ONDE VAI A ADMINISTRAÇÃO

3. Construir competências organizacionais distintivas e focar o entorno em todo o tempo.
4. Incorporar o estilo puxar (pull) e sistemas que interliguem as operações de produção e serviços, para gerar informações de feedback em tempo real do mercado, para gerar uma organização mais resposiva e proativa à mudança.
5. Visualizar constantemente as oportunidades externas para maximizar as economias de escopo, envolvendo o compartilhamento de diferentes departamentos, projetos e atividades dentro de uma base comum de conhecimento, informação, insumo de produtos e tecnologia.
6. Perseguir flexibilidade em todas as áreas, no processo decisório e na evolução organizacional para assegurar qualidade, produtividade e capitalizar oportunidades de inovação e desenvolvimento de novos negócios.

## Conclusão

Cada abordagem e cada onda de repercussão sugere o que precisamos e devemos fazer como administradores. Convém salientar que deve existir uma forte razão para que as empresas bem sucedidas estejam atendendo prioritariamente às expectativas de todas as suas partes interessadas (stakeholders) dentro de um espectro amplo e não apenas as de seus acionistas (shareholders) e clientes ou consumidores<sup>39</sup>. Isso merece atenção especial e uma abertura de horizontes para o administrador.

Não tocamos na estratégia organizacional. Esse é um assunto sobre o qual estamos preparando algumas conclusões. Todavia, ainda vale a pena reler Mintzberg<sup>40</sup> a respeito do safári da estratégia e avaliar as várias maneiras de tocar a estratégia. E também não nos aprofundamos naquilo que tange especificamente aos talentos que oferecem as competências mais valiosas às nossas organizações. Esta é uma área que merece um tratamento muito especial.

Não queremos adivinhar ou oferecer palpites gratuitos. Apenas oferecer alguns insights sobre o que está acontecendo na Administração de hoje e para onde ela está indo nos tempos atuais. E, se possível, não desprezar o conceito de metanóia que os antigos gregos atribuíam a toda mudança de mentalidade e vermos com outros olhos aquilo que estamos fazendo hoje em dia<sup>41</sup>.

E como fica o futuro da Administração? Claro, esse futuro depende daquilo que nós administradores estaremos fazendo hoje e amanhã com o foco no horizonte de longo prazo. E esse futuro será a consequência daquilo que nós diagnosticamos, analisamos, decidimos, planejamos e fazemos hoje como estrategistas do futuro. Afinal, toda decisão conduz a consequências finais no curto ou longo prazos. Está claro que os sistemas de inteligência artificial serão capazes de prever o futuro onde o futuro é rotineiramente possível, principalmente no caso de operações cotidianas.

<sup>39</sup> SMITH, H. Jeff, "Driving Sustainable Success.", MIT Sloan Management Review, Boston, Massachusetts Institute of Technology, November, 18, 2016. Vide: [https://shop.sloanreview.mit.edu/store/driving-sustainable-success?utm\\_source=Publicaster&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Gen+3%2f9%2f17+-+What+Makes+Change&utm\\_content=Learn+more+](https://shop.sloanreview.mit.edu/store/driving-sustainable-success?utm_source=Publicaster&utm_medium=email&utm_campaign=Gen+3%2f9%2f17+-+What+Makes+Change&utm_content=Learn+more+)

<sup>40</sup> MINTZBERG, H., AHLSTRANG, B. & LAMPEL, J., Safári da Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico, Porto Alegre, Bookman, 2000. Vide também: CHIAVENATO, Idalberto & SAPIRO, Arão, Planejamento Estratégico, Da Intenção aos Resultados: Entendendo como as Organizações Chegam Aonde Elas Querem Chegar, Rio de Janeiro, Elsevier, 2015.

<sup>41</sup> Vide: TRANJAN, Roberto Adami, Metanóia: Um Outro Olhar sobre os Negócios, São Paulo, Andreato Comunicação e Cultura, 2006.

## **PARA ONDE VAI A ADMINISTRAÇÃO**

As rápidas colocações que aqui alinhavamos não esgotam o tema a que nos propomos, mas certamente podem nos ajudar em uma crítica construtiva daquilo que andamos fazendo em nossas organizações e, principalmente, ajudar-nos a buscar soluções atuais e inovadoras para velhos e novos problemas e desafios. Somente assim estaremos nos preparando melhor para o novo mundo organizacional que estará surgindo no amanhã. Precisamos pensar seriamente no darwinismo organizacional e para onde estamos conduzindo a Administração.

Um dos atributos básicos para que uma organização alcance sucesso duradouro é exatamente a inovação no seu modelo de administração. E com muita ousadia e firmeza. Esse é o nosso trabalho.

Boa fortuna a todos!

*(Direitos autorais reservados ao Autor)*



CFATV agora é  
**CFAPLAY**

Novo nome.  
Nova forma.  
Muito mais conteúdo.

[youtube.com/cfatvoficial](https://youtube.com/cfatvoficial)

**Realização:** Conselho Federal de Administração  
**Coordenação:** Câmara de Desenvolvimento Institucional do CFA  
**Projeto gráfico, diagramação e capa:** DG Herson Freitas  
**Impressão:** Marina Artes Gráfica e Editora  
**Tiragem:** 15 mil exemplares



[www.cfa.org.br](http://www.cfa.org.br)

[fb.com/cfaadm](http://fb.com/cfaadm)

[insta @cfaadm](http://insta@cfaadm)

