

# Idéias dos novos gurus da administração

A utilização deste artigo é exclusivo para fins educacionais.

As empresas norte-americanas estão utilizando as idéias desses especialistas para atuar num mercado cada vez mais competitivo

ALFREDO PASSOS

A revista *Business Week*, em sua edição de 31 de agosto, publicou uma ampla reportagem sobre as novas idéias para os negócios, que estão sendo aplicadas nas empresas americanas. A prova de força deste mercado pode ser avaliada em função dos US\$ 13,9 bilhões aplicados em consultoria externa no ano passado, ou pelos US\$ 500 milhões desembolsados pelos leitores americanos em livros de negócios.

Embora seja apresentada uma nova safra de gurus, ainda uma mensagem repetida centena de vezes continua sendo a mais citada. Ela é dita pelo ex-consultor da McKinsey, Tom Peters, que ressalta: a concorrência é cada vez mais global, pois a tecnologia está se desenvolvendo rapidamente e a força de trabalho está mudando profundamente.

Após um período de muitas conferências na década de 80, entre 150 a 200 por ano, agora morando em uma fazenda em Vermont, Peters não faz mais de 30 aparições públicas ao ano, por cerca de US\$ 60 mil cada uma.

A nova geração de gurus



que está transformando a vida empresarial das organizações americanas apresenta as seguintes idéias:

● **Competição baseada no tempo** — o vice-presidente mundial do The Boston Consulting Group, George Stalk Jr., popularizou a idéia de que as empresas podem usar a velocidade para ganhar uma vantagem competitiva.

O destaque é a crença de que tempo é equivalente a dinheiro, produtividade, qualidade e inovação. Seu proponente argumenta que o tempo, tal qual os custos, é administrável, sendo uma fonte de vantagem competitiva em qualquer processo dentro da empresa.

● **Reestruturando** — o ex-professor de Ciência da Computação do Massachu-

setts Institute of Technology, Michael Hammer, usa o termo *reengineering*, para defender um radical redesenho do trabalho.

O professor Hammer afirma que a reestruturação é o termo fundamental para repensar o sistema de negócios. Esta reformulação exige um exame detalhado dos cargos, das estruturas de organização e dos sistemas

de administração. O trabalho deveria ser organizado em função dos resultados e não com base nas tarefas ou funções.

● **Arquitetura organizacional** — o ex-professor da escola de negócios da Universidade Columbia e atual presidente do Delta Consulting Group, David Nadler, formulou uma metáfora que força os administradores a pensar mais amplamente acerca da organização.

O conceito básico é demonstrar como o trabalho, as pessoas e as estruturas formais e informais se encaixam. O resultado conduz a equipes de trabalho autônomas e alianças estratégicas.

● **Organização que aprende** — o diretor do sistema de pensamento e organização do MIT, acima citado, Peter M. Senge, ensina por meio de exercícios e jogos que forcem as pessoas a pensar de forma diferente acerca dos problemas nos negócios.

A estrutura conceitual para a empresa do futuro é que o aprendizado é fundamental para o sucesso.

A administração precisa ver o quadro completo para

escapar do pensamento linear e entender as sutis interrelações.

● **Habilidades essenciais** — o professor da Universidade de Michigan, C.K. Prahalad, sacudiu o pensamento estratégico, propondo que a empresa identifique e se organize em função do que ela faz melhor.

A estratégia empresarial deveria basear-se não em produtos ou mercados, mas nas competências que dão à empresa acesso aos diversos mercados e que dificilmente são copiadas pelos concorrentes.

Finalizando, vale dizer que as empresas americanas dos setores mais diversos estão se utilizando destas idéias, pois a competição está cada vez mais presente na vida dos americanos, aliás como já sabemos.

Resta saber se nós brasileiros poderemos fazer parte do seleto grupo de empresas modernas e de Primeiro Mundo. Afinal, estamos esperando a modernização da economia brasileira como uma atitude do nosso novo presidente da República, Itamar Franco.

■ Alfredo Passos é diretor da AAB, Ogilvy & Mather Relações Públicas