

ESCOLHAS ESTRATÉGICAS EM C&T

Daniel Nascimento-e-Silva, PhD

Presidente da Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa, Extensão e Interiorização do IFAM

As escolhas estratégicas são um dos quatro elementos de base das organizações. Os elementos de base, à imagem e semelhança das fundações dos edifícios, constituem a primeira preocupação dos gestores para a edificação de uma nova organização. As escolhas estratégicas, assim como a determinação do tamanho, a escolha das tecnologias e a configuração do ambiente, dão sentido e orientação para o funcionamento e caminhar de uma organização em direção à sua visão estratégica. Assim, este texto tem como objetivo é explicar a importância das escolhas estratégicas para a sobrevivência das organizações de ciência e tecnologia.

A escolha estratégica é uma necessidade que se manifesta em todos os momentos da vida das organizações. Está presente na sua criação, manutenção do negócio e deixam de existir também a partir de suas escolhas estratégicas. Por exemplo, na criação, a decisão sobre as definições do negócio influencia os demais elementos da base da organização. É em função dessa decisão que são definidos, durante todo o seu ciclo de vida, os recursos, a tecnologia que será utilizada, bem como as necessidades de estudo e adequação ao ambiente. No desenvolvimento da organização, as decisões estratégicas sustentam seus objetivos e o seu crescimento. Uma organização deixa de existir a partir de uma decisão equivocada ou deliberada.

Com relação às oportunidades para adequação às mudanças, as escolhas estratégicas refletem a percepção da organização para tratar as situações de incerteza e são fundamentais ao processo de decisão diante das necessidades de redirecionamento ou manutenção da missão, valores e metas organizacionais. Quando uma organização está diante de um problema grave que poderá impactar sua continuidade ou de uma oportunidade capaz de mudar os rumos do negócio, a capacidade de tomar decisão torna-se fundamental para que a solução adotada atenda estrategicamente a seus objetivos. É o caso, por exemplo, da necessidade de mudar a área de atuação em função de mudanças tecnológicas. Adaptar-se às mudanças da tecnologia exige uma decisão estratégica que pode fazer a diferença entre sair e manter-se no mercado.

As escolhas estratégicas não podem ser negligenciadas pelas organizações em todos os seus níveis de decisão. Decidir sem avaliar seriamente as consequências da decisão compromete a sobrevivência das organizações. Portanto, para que as escolhas estratégicas forneçam fundamentos sólidos para os demais elementos da base organizacional e para garantir maior segurança ao tomador de decisão são fundamentais a preparação adequada e o envolvimento e comprometimento da organização com o processo decisório.

Nas organizações de tecnologia, as escolhas estratégicas se revestem de características essenciais e diferenciais. Os horizontes de tempo nestas organizações são bastante dilatados, especialmente no que diz respeito aos objetivos operacionais a ser obtidos. A experiência tem mostrado que o horizonte mínimo com que as organizações de tecnologia de pequeno porte têm trabalhado é de dez anos. Organizações maiores, cujos objetivos são mais ousados, como é o caso do Massachusetts Institute of Technology (MIT), dos Estados Unidos, trabalham comumente com horizontes de tempo superiores a 50 anos, muitas vezes lidando mesmo com horizontes seculares, com mais de 100 anos.

A razão disso é que são as organizações de ciência e tecnologia que criam o futuro e suas comodidades. Por exemplo, foram organizações de ciência e tecnologia que colocaram o homem na lua e estão trabalhando para coloca-lo em Marte. São as organizações de ciência e tecnologia que estão, atualmente, colocando para si a responsabilidade de solucionar os grandes problemas da humanidade, sejam eles de ordem médica, de descoberta de novos produtos e drogas, até mesmo problemas de moralidade ou humanidade, como é o caso da fome e de gestão de saúde nos países pobres.

As escolhas estratégicas são, portanto, extremamente delicadas nessas organizações porque, como a história tem mostrado, qualquer deslize pode acarretar, além de milhões de reais em perdas, atrasos em décadas em termos de produção de conhecimentos e de inovações. Quando os gestores de organizações tecnológicas decidem, seus resultados não são esperados para daqui a um ou cinco anos, mas muito mais do que isso. Por exemplo, quando uma organização dessas decide lançar um novo curso de engenharia, sabe que levará pelo menos um ano para o planejamento do curso, mais um ano para obter o credenciamento de funcionamento e pelo menos cinco anos para que a primeira turma se forme. Apenas neste curso serão consumidos sete anos! Para a criação de uma inovação e lança-la no mercado, o tempo pode ser muito maior.

As organizações de ciência e tecnologia, apesar de deterem os maiores cérebros de uma região, têm limitações. E uma dessas limitações chama-se escolha estratégica, que se preocupa, basicamente, com a escolha do problema que será o alvo da atenção de seus pesquisadores visando à sua solução. Como essas organizações lidam com desafios extremamente complexos, o tempo que levam para resolvê-lo, regra geral, é bastante dilatado. Assim, quanto maior for o desafio, maior será o tempo necessário para resolvê-lo, dado que seu planejamento e a criação da infraestrutura geral (equipamentos, legalização, formação e capacitação de equipes, construção de prédios etc.) demanda tempo e desafios inéditos a ser superados.