

## ESTRATEGISTAS TECNOLÓGICOS

Daniel Nascimento e Silva, PhD

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

Todo indivíduo é capaz de ter idéias inovadoras. Em termos ideais, somos até capazes de transformar a Terra em Paraíso. É fato também que a maioria das idéias não passam disso, idéias, imagens mentais. Da mesma forma, é incontestável que existem indivíduos que são capazes de concretizar suas ideais. O que diferencia esses dois grupos de pessoas? Por que uns poucos são capazes de “transformar sonhos em realidade”, enquanto quase todos os outros não passam de meros sonhadores? Este artigo tem como objetivo demonstrar que a capacidade de elaborar e implementar estratégia é a contraparte à capacidade de desenhar o futuro. Juntos, estratégias e visão de futuro dão a aparência de magia ou sobrenaturalidade às capacidades de certos líderes.

Estratégia é o caminho para que a visão de futuro possa ser alcançada. A visão é exatamente aquele destino para o qual toda a organização se dirige, é seu ponto de chegada. Ser estrategista, portanto, é ser capaz não apenas de saber o destino para onde a organização precisa chegar, mas essencialmente traçar o caminho, os trilhos que conduzirão a organização ao destino desejado. E, definitivamente, isso não é para qualquer indivíduo sem conhecimento técnico. Um indivíduo sem conhecimento (apedeuta) pode até ser bem sucedido uma vez, mas não o será na maioria das vezes.

A lógica é simples: escolher um destino e traçar o caminho. Mas a complexidade começa com a precisão: a construção dos algoritmos ou metas e ações e escalonamentos multidimensionais. Falando em linguagem comum, tem-se que saber com precisão quase todo o conjunto de atividades que precisa ser colocado em prática para que o futuro desejado se concretize com o menor custo, menor espaço de tempo, maior rentabilidade, maior impacto positivo e diversos outros critérios. E a complexidade continua com a necessária exatidão: ser preciso significa calcular o máximo de erro admitido e elaborar esquemas práticos para que esses números não se tornem discrepantes.

A construção de estratégias tecnológicas é de uma complexidade tal que inúmeros sistemas informacionais foram desenvolvidos e estão disponíveis no mercado para dar o suporte que

os líderes precisam. O que queremos mostrar é que aquela imagem romântica e singela do líder decidindo o que fazer e determinando que outras pessoas executem não passa de ingenuidade. O exercício da liderança tecnológica, hoje, exige conhecimentos técnicos de planejamento, marketing, finanças, produção, tecnologia da informação e comunicação, assim como habilidades refinadas de relacionamentos interpessoais e interorganizacionais, reputação institucional e interinstitucional, destrezas geopolíticas (se o líder for o CEO), dentre outras. O estrategista tecnológico é um tipo especial de Estadista.

Em termos de efetividade (eficiência + eficácia), essa capacidade estratégica é multidimensional. Dito de outra forma, para que o sucesso se estabeleça e se consolide em uma organização tecnológica, é necessário que o mesmo esquema lógico seja conhecido e aplicado, se não por todos, pelo menos pela maioria dos líderes organizacionais, especialmente o CEO (executivo principal). É como se a estratégia organizacional maior fosse um quebra-cabeças, onde as estratégias menores se encaixam nas estratégias maiores até que conforme a estratégia de toda a organização.

A conformidade estratégica é feita assim: a estratégia organizacional (estratégica) é desdobrada em estratégias menores (setoriais, táticas ou gerenciais) que, por sua vez, serão colocadas em prática a partir de microestratégias (operacionais). Os mesmos indicadores a ser utilizados para medir a eficiência e a eficácia das estratégias operacionais serão utilizados para a eficiência e a eficácia das estratégias táticas de onde foram desdobradas e assim sucessivamente até a mensuração da estratégia organizacional.

É como uma orquestra: a orquestra toda representa o desempenho organizacional; o grupo de instrumentos de cordas representa o desempenho setorial ou tático; enquanto cada instrumento desse grupo de cordas, um baixo, por exemplo, representa o desempenho operacional. O grupo de metais (sax, flautas, oboés etc.) pode até ser bem sucedido na execução de suas estratégias, mas se os demais grupos não o forem, o sucesso da orquestra fica comprometido! Nas organizações tecnológicas é a mesma coisa: o sucesso de desempenho de um produto pode estar garantido, mas fica comprometido se o custo de produção for excessivamente alto de maneira que o público-alvo não consiga pagar.

O que se tem visto, na prática, é que os desafios que as organizações tecnológicas têm que superar são cada vez mais complexos que a tipologia dos líderes mudou radicalmente nos

últimos dez anos. Aquele líder autoritário, que decide sozinho, ignorante (desconhece técnicas de gestão), desconhecido (a comunidade gerencial e científica não sabe que ele existe), focado no lado de dentro da organização (que vai ver se o banheiro está sujo), que se cerca de ajudantes de ordens (e não de estrategistas técnicos geniais) e sem domínio político (que não percebe que é controlado por outros) é, agora, absolutamente desnecessário. Aliás, é nocivo às organizações.

Ainda que os antigos líderes ainda teimem em se perpetuar à frente das organizações tecnológicas, sua principal característica a seu favor é a boa vontade. Mas, como diz o ditado, de boa vontade o *sheol* (para utilizar a palavra correta, em hebraico) está cheio. São indivíduos fora do tempo, anacrônicos e atávicos. Já deixaram suas contribuições, no passado, e precisam contribuir com o futuro saindo de cena. Que advenham os líderes dos novos tempos. O futuro precisa se tornar presente. Este é o presente que todos merecem.