

LONGEVIDADE: UMA QUESTAO DE ESTRATÉGIA

ELINA MARIA BORGES CAVALCANTE*

Resumo: viver mais é objetivo dos seres humanos e das organizacoes. Mas por que alguns vivem mais que outros? Vários estudos e pesquisas vêm demonstrando alguns fatores ou práticas que conduzem a longevidade. A adaptacao ao meio ambiente, o processo evolutivo baseado na aprendizagem e nao apenas na selecao natural sao uns dos mais importantes destes fatores. Pesquisas realizadas em organizacoes com até 700 anos de vida evidenciaram que a sensibilidade ao meio, a identidade forte, a inovacao, a flexibilidade e a criatividade sao elementos condutores para vidas longas. As corporacoes que vivem mais nao seguem apenas a lógica do pensamento económico, mas baseiam-se nas pessoas como fontes geradoras de idéias, energia e vida.

Palavras-chave: longevidade, adaptacao estratégica, ideologia.

Nascer, crescer, viver e morrer parece ser o caminho natural de todos os seres vivos da terra. As organizacoes que passaram a fazer parte integrante da vida da Classe dos Primatas Vertebrados Superiores, Mamíferos, *Homo sapiens*, por analogia, parecem ter o mesmo destino. A criatura segue o caminho do criador. Existem alguns seres humanos que acreditam ser imortais, pois sua essência precede a existencia. Alguns sustentam que sao imortais, pelo fato das organizacoes fazerem parte da vida ou da existencia desses seres e, portanto, fazerem parte da sua história.

Assim como se pergunta como prolongar a vida desses seres vivos ou por que alguns vivem mais que outros, pode-se tambem perguntar como prolongar a vida das organizacoes ou fazer-las viver por mais tempo. Seria possivel perpetuá-las? As ciências relacionadas à área da saúde tem realizado inumeras pesquisas, com exito, no sentido de melhorar a qualidade de vida do *Momo sapiens* e faze -lo viver mais. Alguns desses cientistas dizem que, logo no inicio do terceiro milenio, a vida média devera ser de 120 anos. A administracao, por sua vez, tem realizado estudos, pesquisas e formulado teorias que acredita ser para maximizar a vida das organizacoes e promover a sua evolucao. Contudo, esperase que esta evolucao nao siga os passos lentos da teoria danwiniana, mas que seja acelerada, superando o relógio molecular, quicá, com a velocidade do supersônico (invencao do homem realizada numa organizacao).

A Biologia Molecular vem demonstrando que algumas espécies evoluem mais rapidamente que outras, contrariando a teoria convencional da selecao natural. A evolucao dessas espécies acontece nao pela transmissão genética, mas pela capacidade dos seres de se adaptarem rapidamente as mudancas ambientais e transmitirem esse aprendizado para os outros. As aves sao um exemplo clássico: alguns vóos tem desempenhos automáticos e outros aprendidos. Elas batem as asas desenvolvendo a sua musculatura e as habilidades de voo realmente melhoram. Ocorrem modificacoes morfológicas e comportamentais importantes. A morfologia das aves é modelada pela necessidade do voo e isso lhes confere uma aerodinâmica diferenciada.

As serpentes e lagartos apresentam comportamentos diferenciados de acordo com sua comunidade. As mudancas de comportamento sao sempre mudancas qualitativas no sentido

de buscar a adaptacao ao meio ambiente ou solucoes alternativas para a sobrevivência.

A *Agama Savigny*, por exemplo, é um lagarto que habita áreas desérticas do Oriente Médio, sua velocidade de corrida a uma temperatura corporal de 18°C é de 1 m/s, mas, a 34°C, desenvolve uma velocidade de 3 m/s. Este tipo de mudanca qualitativa de comportamento é uma resposta aos efeitos da temperatura.

A longevidade dos seres humanos está relacionada a alguns fatores, tais como: clima mais frio, alimentacao adequada, exercicios fisicos e ao estilo de vida menos estressante. Os ucranianos, que sao pastores, vivem em um clima frio, comem pouco sal e gordura, caminham muito e levam uma vida tranquila. Sao um dos povos com maior longevidade, vivem até 160 anos. Existem casos parecidos em alguns pontos da Ásia e Europa.

As causas do envelhecimento humano sao várias. A gordura corporal é uma delas. Aos 75 anos, os individuos apresentam o dobro da gordura que tinham aos 25. A água presente no corpo diminui provocando a desidratacao. O peso corporal e o peso dos órgãos sofrem alteracoes coma diminuicao do número de células. O metabolismo muda em decorrencia da diminuicao do consumo de oxigenio. Diante dessas mudancas, a forca muscular diminui.

Os cientistas e profissionais da saúde buscam formas de controlar as causas do envelhecimento humano. No entanto, afirmam que os hábitos, costumes e a cultura dos grupos sao fundamentais para que se tenha vida longa.

James C. Collins e Jerry I. Porras (1995), no livro *Feitas para durar*, apresentam os resultados de uma pesquisa cujo objetivo era conhecer os motivos pelos quais algumas organizacoes vivem mais que outras:

- Instituicao líder no setor
- Admiradas por empresários conhecidos
- Marca indelével no mundo em que vivemos
- Várias geracoes de altos executivos
- Vários ciclos de vida de vários produtos (ou servicos)
- Fundada antes de 1950.

Para chegarem ás empresas estudadas, passaram por várias etapas:

- Etapa 1 - Entrevistas: entrevistaram vários diretores executivos das principais empresas, de vários tamanhos, setores, tipos e localizacões para criar a lista das empresas visionárias.

- Etapa 2 - Análises estatísticas: após uma série de análises, chegaram a 18 empresas visionárias fundadas entre 1812 e 1945. A idade média era de 92 anos, a data média de fundacao era de 1897 e a mediana 1902.

- Etapa 3 - Empresas de comparacao: para cada empresa visionária adotaram uma empresa de comparacao. Os criterios para as empresas de comparacao foram os seguintes:

- Fundadas na mesma época
- Produtos e mercados semelhantes na época da fundacao
- Menos mencionadas nas entrevistas
- Empresas que não fossem ruins

- Etapa 4- História das empresas: fizeram um estudo profundo da biografia em, praticamente, todos os aspectos da corporacao.

Os autores concluíram que o que torna as empresas realmente visionárias sao algumas

práticas comuns ao longo de suas histórias.

São elas:

- Dar as ferramentas, não ter soluções
- Mais do que lucros, ter ideologia central
- Preservar o núcleo/estimular o progresso
- Metas audaciosas
- Culturas de devoção
- Testar de tudo e aplicar o que der certo
- Gerentes treinados internamente
- Nunca é suficiente (inovação permanente)

Arie de Geus (1998), no livro *A empresa viva*, apresenta um estudo realizado em 27 empresas. Este estudo inclui empresa como a Stora, com mais de 700 anos de vida, cujos negócios passaram das minas de cobre até produtos químicos, papel e celulose. Chegaram às seguintes conclusões:

- Empresas longevas eram sensíveis ao seu ambiente.
- Empresas longevas eram coesas e dotadas de um forte senso de identidade.
- Empresas longevas eram tolerantes. Gerentes dos séculos XVII, XVIII e XIX já adotavam a descentralização.
 - Empresas longevas eram conservadoras nas finanças (dinheiro em caixa: flexibilidade e independência de ação).
 - A maioria das empresas longevas antecipava as necessidades de mudanças.
 - As empresas longevas transformavam crises em novos negócios.

As duas pesquisas chegam a conclusões muito semelhantes. A metodologia adotada, em ambos os casos, mostra a riqueza dos detalhes e a importância da análise da história das organizações. Para compreender as organizações e entender o seu processo de evolução, é preciso voltar às origens, ao nascimento e ao crescimento. Mintzberg (1979) argumenta que a história e a ideologia são pontos centrais para o estudo de qualquer organização. Pedler et alii (1991) comparam as empresas com indivíduos, ou seja, elas são seres vivos e como tal possuem suas histórias pessoais. Pettigrew (1979) afirma que é importante olhar uma organização com passado, presente e futuro para, depois, analisá-la. Salama (1991) usa a metáfora das organizações como personalidade: logo evoluem quando sujeitas ao meio.

As organizações, assim como os seres vivos ou como o *Homo sapiens*, buscam a vida, a longevidade e a melhoria contínua. A história revela que, em ambos os casos, os que possuem melhor capacidade adaptativa ao meio ambiente ou que conseguem dominá-lo vivem mais. Esse processo não é apenas determinístico, mas voluntário. A adaptação estratégica exige muito mais que instinto. Exige criatividade, inovação e flexibilidade.

Nas duas pesquisas citadas, as empresas tinham alta sensibilidade ao seu ambiente, viveram situações de crises, guerras, turbulências políticas, mudanças radicais na tecnologia, na sociedade e, visionária ou estrategicamente, sobreviveram com sucesso nessas contingências. Elas construíram uma marca, um nome ou uma persona. Não passaram pela vida. Fizeram e fazem a diferença. Esta diferença foi e é criada pelo seu principal capital, as pessoas porque as empresas longevas ou visionárias se constroem com base no potencial, na energia e na alma das pessoas. Seus pensamentos ou estratégias não seguem a lógica econômica pura e simples do mercado, suas visões não são de curto prazo. Elas seguem as suas ideologias, formam suas culturas próprias e estimulam o progresso desafiando as

próprias condições sociais, políticas e econômicas do momento em que vivem.

Elas criam seus aprendizados, desenvolvem sua musculatura e melhoram sua aerodinâmica com habilidade. Correm a 1 m/s, mas, se necessário, sabem correr a 3 m/s, porque são altamente adaptativas. Não diminuem a força muscular porque são inovadoras. Controlam a gordura e o peso corporal porque são flexíveis. Dominam o estresse porque são criativas.

Referências bibliográficas

☞ COLLINS, J.C., PORCAS, J. I. Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro : Rocco, 1995.

☞ GEUS, A. de. A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

☞ MINTZBERG, H. Na emerging strategy of direct research. *Administrative Science Quarterly*, Dec. 24, 1979 p. 502-89.

☞ MORIGUCHI, Y, MORIGUCHI, E. H. *Biologia geriátrica*. São Paulo: Fundo Editorial BYK, 1988.

☞ OUGH, H. F., HEISER, I. B., MCFARLANO, W. N. *A vida dos vertebrados*. São Paulo: Atheneu, 1993.

☞ PEDLER, M., BURGOYONE, J. BOYDELL, T. *The learning company*. London Mc Graw Hill, 1991.

☞ PETTIGREW, A. M. On studying organisational cultura. v. 24, p. 570-581, dec. 1979.

☞ RIBEIRO, C. R. M. *A empresa imortal* Rio de Janeiro : Vozes, 1995.

☞ SALAMA, A. O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para a investigação do Desenvolvimento Organizacional. *Revista de Administração Pública*, v. 28, p. 34-42, jan./mar. 1994.

Abstract: to live longer is the objective of humanity and society. But why do some people live longer than others. Many studies have highlighted features and facts that lead to long lives. The environment, and the evolutionary process based on learning and not only natural selection is one of these factors. This article seeks then to understand and examine what holds social structures together for long periods of time.

Key words: long live, adaptation, strategy, ideology.

* Mestranda em Planejamento Estratégico. Diretora Técnico Científica da Fundação Aroeira. Professora no Departamento de Administração da Universidade Católica de Goiás.