



A BELEZA DA AÇÃO DA AÇÃO INDIRETA

JOHN KAY

CONCLUSÕES: A PRÁTICA DA OBLIQUIDADE

- ▶ As vantagens da decisão oblíqua:
 - ▶ A melhor abordagem aplicada a sistemas complexos
 - ▶ Ambientes de incerteza
 - ▶ Ação e reação não totalmente conhecida

CONCLUSÕES: A PRÁTICA DA OBLIQUIDADE

- ▶ O enfoque direto:
 - ▶ Sistemas simples
 - ▶ Estabilidade
 - ▶ Objetivos unidimensionais e transparentes
 - ▶ Passível de determinação

CONCLUSÕES: A PRÁTICA DA OBLIQUIDADE ÀS ORGANIZAÇÕES

- ▶ Empresas visionárias alcançam um conjunto de objetivos
- ▶ Não há a centralidade da busca somente pelo lucro
- ▶ Há reconhecimento dos objetivos
- ▶ Os meios para alcance são um processo de experimentação e descoberta
 - ▶ As grandes descobertas da humanidade não tinham como a própria descoberta como objetivo central.
 - ▶ Balboa foi o primeiro espanhol a descobrir o pacífico, mas buscava por metais preciosos
 - ▶ Pfizer buscava por blockbusters para segmento cardio, mas descobriu uma molécula para disfunção erétil.

CONCLUSÕES: A PRÁTICA DA OBLIQUIDADE ÀS ORGANIZAÇÕES

- ▶ Reflexão:
- ▶ Será que as grandes descobertas da humanidade tiveram a descoberta como objetivo central?
 - ▶ Balboa foi o primeiro espanhol a descobrir o pacífico, mas buscava por metais preciosos
 - ▶ Pfizer buscava por blockbusters para segmento cardio, mas descobriu uma molécula para disfunção erétil.

CONCLUSÕES:

Prováveis organizações que utilizaram a obliquidade

▶ **CISCO: Cidades mais inteligentes, conectadas e humanas**

- ▶ Tempo de implementação: 18 meses de P&D
- ▶ Local: Porto Maravilha - RJ
- ▶ Escopo do projeto: plataforma tecnológica instalada no Porto Maravilha que transforma a região em um laboratório urbano vivo, conexão segura para agentes do governo operarem na região, como a Guarda Municipal.
- ▶ Tecnologia: agregação e 15 soluções urbanas inteligentes permite a experimentação e implementação de novos serviços
- ▶ Público Alvo: empreendedorismo e a inovação social, políticas públicas de segurança.

CONCLUSÕES:

Prováveis organizações que utilizaram a obliquidade

▶ Google

- ▶ Fundada em 1998 quando Larry Page e Sergey Brin eram estudantes de Doutorado da Universidade de Stanford.
- ▶ Missão: organizar a informação mundial e torná-la universalmente acessível e útil.
- ▶ O rápido crescimento do Google culminou em uma cadeia de outros produtos, aquisições e parcerias que vão além do núcleo inicial como motor de buscas.

CONCLUSÕES:

Prováveis organizações que utilizaram a obliquidade

- ▶ **Uber – Fundada em 2009 por Garrett Camp e Travis Kalanick**
 - ▶ Proposta inicial: táxi de luxo em carros como Mercedes S550 e Escalade em São Francisco (Califórnia).
 - ▶ 2010 e 2011, 50 milhões de dólares em investimentos (investidores-anjo e venture capitalists).
 - ▶ Em 2015, seu valor de mercado é estimado em US\$ 51 bilhões, principalmente pelo investimento da Microsoft
- ▶ **Apple** – 1976 atuou no mercado de computadores portáteis, onde o mercado foi de mainframes da IBM.

CONCLUSÕES: ADOÇÃO DO ENFOQUE DIRETO ÀS ORGANIZAÇÕES

▶ **IMPERIAL CHEMICAL INDUSTRY – ICI**

- ▶ Maior e bem sucedida empresa do segmento químico.
- ▶ Aplicações em corantes, explosivos, fertilizantes e matéria prima para outras indústrias.
- ▶ Após a 2ª guerra, indústria farmacêutica. Decisão estratégia que consumia grande parte dos recursos da empresa.
- ▶ O longo tempo aplicado em P&D forneceu talentos para os concorrentes da indústria farmacêutica, face a ausência de rentabilidade.
- ▶ O químico James Black desenvolveu os betabloqueadores e medicamentos anti-úlceras que não foram aproveitados pela ICI, mas pelos concorrentes.

CONCLUSÕES: ADOÇÃO DO ENFOQUE DIRETO ÀS ORGANIZAÇÕES

▶ CITIGROUP

- ▶ Criado em 1999 – resultado da fusão do Citicorp (banco de varejo) e Travellers (grupo financeiro)
- ▶ CEO's com abordagem ambíguas:
 - ▶ Reed: O modelo que tenho é de uma empresa de consumo global que realmente ajuda a classe média com algo que historicamente não dispunham. Essa é a minha forma de maximizar valor ao acionista.
 - ▶ Weill – foco em resultados e rentabilidade das ações do grupo.
- ▶ Posteriormente, impropriedades nas operações abalaram a reputação do grupo.
- ▶ Entre 2003-2007 dada a expansão do crédito, o Citigroup sobreviveu dada a ajuda do contribuinte.

HÁ ALGO DIFERENTE NESTA OBRA?



MESA REDONDA PARA DISCUSSÃO

- ▶ Bibliografia Base
- ▶ Significados
- ▶ Bases teóricas
- ▶ Contribuição da obra para os Estudos Organizacionais e Inovação.

MESA REDONDA PARA DISCUSSÃO: REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA BASE

- ▶ ANSOFF, H.I.: Corporate Strategy, 1985.
- ▶ ARISTOTLE, Nicomachean: Ethics
- ▶ GRAHAN, B. e D. DOOD: Security Analysis – 1951
- ▶ HAMMER, M. e J. CHAMPY: Reengineering the Corporation – 1995
- ▶ KAHNEMAN, DIENER e SCHWARTZ: Well Being: The Foundations of Hedonic Psychology.
- ▶ KAHNEMAN e TVERSKY: Prospect Theory: An analysis of decision under risk – 1979
- ▶ KEYNES, J. M. : The collected Writings of John Maynard Keynes
- ▶ MINTZBERG, H. : The Rise and fall of Strategic Planning – 1994
- ▶ PORTER, M. e SCHAWAB: The global competitiveness report – Forum 2008.
- ▶ SAMUELSON, P. : Foundations of Economic Analysis – 1966
- ▶ SENNET, R: The Craftsman - 2008

É RELEVANTE A BIBLIOGRAFIA E SUA
TEMPORALIDADE?



MESA REDONDA PARA DISCUSSÃO: SIGNIFICADOS

▶ OBLÍQUO:

- ▶ Aquele que se desvia tanto do paralelismo quanto da perpendicularidade; inclinado.
- ▶ Ou, aquele que não é direito ou reto; torto, tortuoso, vesgo.
- ▶ Também, não segue o menor caminho ou o caminho em linha reta; indireto.
- ▶ Finalmente, o caráter é pouco reto ou claro; malicioso, dissimulado, ardiloso.

▶ ENFOQUE OBLÍQUO:

- ▶ Existência de objetivos complexos, definidos de forma imprecisa, contendo muitos elementos não necessariamente compatíveis entre si.

É UM CONCEITO NOVO OU SE APROPRIA
DE OUTROS CONHECIMENTOS EXISTENTES?



MESA REDONDA PARA DISCUSSÃO: BASES TEORICAS

- ▶ Sistemas simples e complexos
- ▶ Maximização do valor para o acionista
 - ▶ Teoria neoclássica de maximização dos lucros
 - ▶ Teoria da maximização da utilidade gerencial
- ▶ Tomada de decisões:
 - ▶ Sob a racionalidade humana
 - ▶ Sob o aspecto comportamental

MESA REDONDA PARA DISCUSSÃO: SISTEMAS COMPLEXAS

- ▶ Descrição de fenômenos diferentes que compartilham características comuns:
 - ▶ “os ricos estão cada vez mais ricos e os pobres cada vez mais pobres”;
 - ▶ “uma fofoca se espalha como fogo na mata”;
 - ▶ “os pássaros de um mesmo bando estão sempre juntos”.
- ▶ De acordo com Resnick, 1991:
 - ▶ (i) São sistemas expostos a mudanças; (ii) são compostos por muitos indivíduos que apresentam uma variedade de comportamentos; (iii) exibem um modelo comum no grupo
 - ▶ Os modelos: não há nenhum condutor dirigindo ou liderando os indivíduos durante o processo de mudanças.
 - ▶ São familiares a nós, mas nem sempre entendemos ou sabemos como lidar com eles. [Resnick, 1991].

MESA REDONDA PARA DISCUSSÃO: SISTEMAS COMPLEXOS

- ▶ **Emergência**
 - ▶ Um fenômeno é emergente quando surge como resultado da interação entre seus componentes.
- ▶ **Transições de Fase**
 - ▶ Mudanças nas estatísticas de um sistema, dadas mudanças em parâmetros de controle, são denominadas transições de fase, que podem ser contínuas ou descontínuas.
- ▶ **Universalidade**
 - ▶ Detalhes do comportamento dos constituintes de um Sistema Complexo frequentemente não são importantes para o comportamento agregado (médio).

MESA REDONDA PARA DISCUSSÃO: SISTEMAS COMPLEXOS

- ▶ **Adaptabilidade** ▶ A capacidade de modificar o próprio comportamento de acordo com mudanças no ambiente é uma característica comum em sistemas biológicos e socioeconômicos.
- ▶ **Auto referência** ▶ Sistemas socioeconômicos, respondem aos resultados de suas próprias ações.
- ▶ **Auto-organização** ▶ Interações locais produzem ordem em escala global. Exemplos típicos são o comportamento de pedestres e a cadeia produtiva em uma economia de mercado.

MESA REDONDA PARA DISCUSSÃO: SISTEMAS COMPLEXAS

- ▶ **Imprevisibilidade** ▶ Mesmo regido por equações inteiramente determinísticas, o comportamento de um sistema complexo pode ser imprevisível.
- ▶ **Redes Complexas** ▶ Apresentam padrões de interação que não são inteiramente regulares (como casas de um tabuleiro de xadrez), nem inteiramente irregulares (como traços aleatórios).
Em geral, redes de relações se auto-organizam localmente, de maneira aparentemente aleatória; no entanto, apresentam uma ordenação global.
Redes complexas apresentam alguns poucos nós com muitas conexões e diversos outros nós com poucas conexões, apresentam distâncias médias entre nós reduzidas, que redundam em uma capacidade de influência maior do que aparentam.

MESA REDONDA PARA DISCUSSÃO: SISTEMAS COMPLEXOS

- ▶ **Causas múltiplas, efeitos não-lineares e retroalimentação**
 - ▶ Em fenômenos socioeconômicos e biológicos, as causas dos fenômenos são, em geral, múltiplas e interativas entre si. Uma pequena variação em uma ou mais das causas pode redundar em uma grande mudança nos efeitos observados e os efeitos podem ser retroalimentados em causas futuras. Técnicas estatísticas que suponham comportamentos lineares dos sistemas não são capazes de lidar corretamente com algumas ou ambas características.
- ▶ **Invariância em Escala**
 - ▶ Padrões complexos podem ser obtidos pela aplicação repetida de regras simples em escalas diferentes (temporais ou espaciais).

MESA REDONDA PARA DISCUSSÃO: E OS SISTEMAS SIMPLES?

▶ Oposto do que vimos -

MESA REDONDA PARA DISCUSSÃO: MAXIMIZAÇÃO DO VALOR PARA O ACIONISTA

- ▶ O paradigma econômico tradicional:
 - ▶ Investidores são racionais,
 - ▶ Tomam decisões baseadas nas informações disponíveis,
 - ▶ Maximizando a melhor opção,
 - ▶ Os riscos de um ativo são de acordo com a riqueza proporcionada
- (DANIEL e TITMAN, 1999).

MESA REDONDA PARA DISCUSSÃO: TOMADA DE DECISÕES SOB A RACIONALIDADE HUMANA

- ▶ Concepção racionalista orientou grande parte dos estudos da administração.
- ▶ Afirma que a ação humana é subordinada à razão.
- ▶ As ações são racionais e logram objetivos definidos.
- ▶ O processo de tomada de decisões é uma estrutura por níveis, e cada nível de decisão é uma deliberação consciente (HODGSON, 1994).

MESA REDONDA PARA DISCUSSÃO: SOB ASPECTO COMPORTAMENTAL

- ▶ Tversky e Kahneman (1981) elaboraram a Teoria da Perspectiva, onde:
 - ▶ O indivíduo é avesso ao risco para ganhos, mas propenso ao risco para perdas.
 - ▶ As pessoas sentem muito mais a dor pela perda a que ao prazer obtido com um ganho equivalente.
 - ▶ É uma crítica à teoria da maximização da utilidade

MESA REDONDA PARA DISCUSSÃO: ENTÃO?

- ▶ SISTEMAS SOCIAIS: Não são totalmente reproduzidos, mas observados.
- ▶ INTERAÇÃO SOCIAL: provoca uma modificação de comportamento nos indivíduos envolvidos, face ao resultado do contato e da comunicação que se estabelece entre eles.
- ▶ VALORES E VALORES CULTURAIS: O conceito de pertencimento ao grupo, traz valores e algumas formas de ação proveniente da interação social.

E AGORA, É UM CONCEITO NOVO OU UMA
RELEITURA DO QUE JÁ É EXPLORADO?



“

INTRODUÇÃO DA DISCUSSÃO:
QUAL É A BELEZA DA AÇÃO
INDIRETA?

”

JOHN KAY