

PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO: FATORES DE PRODUÇÃO OU FONTE DE PODER ESTRATÉGICO?

Antonio Alves Filho*

RESUMO

Identificam-se duas orientações gerais na gestão estratégica das organizações: o modelo dos acionistas e o dos stakeholders. O artigo tem como finalidade abordar os modelos mencionados e ressaltar especialmente a evolução do significado estratégico das pessoas que trabalham nas organizações a eles inerente. Após identificar alguns dos mais importantes conceitos e teorias concebidos recentemente pelos estudiosos da Teoria das Organizações para retratar e compreender o ambiente empresarial contemporâneo, conclui que, na presente Era do Conhecimento, a natureza do trabalho em todos os níveis da organização foi profundamente modificada, ensejando novos padrões de interação da empresa e seus trabalhadores. Assim, o modelo dos stakeholders ajusta-se melhor às imposições dos tempos atuais e a um novo modo de gerir as organizações, requerido pelas características do ambiente em que as organizações contemporâneas estão inseridas.

PALAVRAS-CHAVE: Modelo dos acionistas, modelo dos stakeholders, aprendizagem organizacional, ambiente organizacional.

ABSTRACT

Two general orientations in the organizations strategic management are identified: the stockholders and stakeholders model. The article aims at approaching the models mentioned and specially highlighting the evolution of the strategic meaning of the people who work in the organizations inherent to them. After identifying some of the most important concepts and theories recently conceived by scholars of the Theory of Organizations to portray and comprehend the contemporary enterprise environment, the article concludes that in the present Knowledge Era, the nature of work in all organization levels has been profoundly modified, offering new patterns of interaction between enterprise and employees. Thus, the stakeholders model adjusts better to present time impositions and to a new way of managing organizations, demanded by the characteristics of the environment in which contemporary organizations are inserted.

KEY WORDS: Stockholders model, stakeholders model, organizational learning, organizational environment.

Analisando-se a evolução histórica das empresas nos países de economia de mercado, verifica-se que a maximização da lucratividade tem sido um dos principais dogmas balizadores da atuação de seus administradores. Em decorrência deste conceito, o objetivo central daquelas empresas – e conseqüentemente de todos os seus dirigentes e empregados - é o de *maximizar a riqueza dos proprietários* (acionistas), normalmente medida pelo preço da ação. Os dirigentes, ao tomarem decisões, examinando o impacto de diversas alternativas na elevação do valor de mercado da empresa,

são levados a escolher e implementar somente as medidas julgadas mais eficazes para fazer subir o preço das ações da organização, ampliando a riqueza do proprietário.

Esta postura enquadra-se no que Bowditch e Buono (1997) denominam *modelo do acionista*, no qual as interações das empresas e os diversos grupos afetados por suas operações (empregados, clientes, fornecedores, comunidades, etc.) são concebidas e efetivadas como transações de

(*) Doutor, Professor do Departamento de Ciências da Administração e do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, ambos da UFSC.

mercado. Assim, as pessoas que trabalham na organização, do mesmo modo que os diversos agentes que interagem com esta, constituem meros instrumentos para o enriquecimento dos acionistas.

Surgiu nas duas últimas décadas, entretanto, uma nova perspectiva, denominada *modelo dos stakeholders* por Bowditch e Buono (ibidem), que sugere levar em conta, na formulação dos objetivos e estratégias das organizações, não somente a influência dos acionistas, mas também a influência (interesse) de outros grupos, tais como empregados, fornecedores, comunidade, etc. Esses *stakeholders* são conceituados por Freeman e Reed (1983) como os grupos ou indivíduos, localizados dentro e fora da organização, que podem afetar o alcance dos objetivos organizacionais, ou que são afetados pelo alcance dos mesmos.

Neste último modelo, os acionistas continuam a ocupar um lugar de destaque, pois constituem um *stakeholder* importante; a abordagem preconiza, entretanto, que a maximização da riqueza dos proprietários, a longo prazo, está inexoravelmente vinculada ao aumento da influência e participação de outros *stakeholders*, como exigência do ambiente em que grande parte das organizações hoje se insere, caracterizado por altos níveis de instabilidade e complexidade, nelas ocasionando, conseqüentemente, níveis elevados de incerteza. Além disso, o conhecimento passou a assumir um papel dominante em nossa economia, nossas empresas e nosso trabalho; tornou-se, segundo Stewart (1998, p. 5) "um recurso econômico proeminente - mais importante do que a matéria prima; mais importante, muitas vezes, que o dinheiro". Ainda segundo o mesmo autor, esses novos tempos podem ser chamados de *Era do Conhecimento*, cujas fontes fundamentais de riqueza são o conhecimento e a comunicação, e não os recursos naturais ou o trabalho físico.

Este artigo tem como finalidade focalizar os dois modelos mencionados e ressaltar especialmente o significado estratégico das pessoas vinculadas às organizações em cada um deles. Com esta perspectiva, inicialmente são apresentadas as características principais dos modelos dos acionistas e dos *stakeholders*. Segue-se a abordagem de alguns conceitos e teorias desenvolvidas recentemente pelos estudiosos da Teoria das Organizações com o objetivo de descrever e interpretar as grandes mudanças ocorridas no ambiente empresarial ao longo das duas últimas décadas, e indicar suas conseqüências para a gestão empresarial. Logo após, destaca-se o lugar ocupado pelas pessoas que trabalham nas organizações no âmbito desses conceitos e teorias, finalizando-se com a conclusão de que o modelo dos *stakeholders* se ajusta melhor às exigências dos tempos atuais e a um novo modo de gerir as organizações, requerido pela evolução ambiental

OS MODELOS DOS ACIONISTAS E DOS *STAKEHOLDERS*

Ao longo da história econômica e empresarial recente, a empresa, em sua essência, tem sido encarada como uma porção de propriedade privada, detida por aqueles que dela têm ações. Nesse *modelo do acionista*, os proprietários elegem uma diretoria, cuja responsabilidade é servir aos interesses dos donos, resultando que as interações das organizações empresariais e os diversos grupos afetados por suas operações (empregados, clientes, fornecedores, etc.) sejam mais efetivamente estruturadas como transações de mercado. As forças da oferta e da procura, ou seja, as pressões de um mercado de concorrência, assegurarão o melhor uso da empresa e de seus recursos econômicos (Bowditch e Buono, 1997).

Essa visão é ratificada em quase toda a literatura de administração financeira

empresarial. Vejam-se, como exemplo, as afirmações de Van Horne (1974, p. 7):

A maximização da riqueza do acionista constitui, portanto, uma diretriz satisfatória para a atuação de uma empresa. Quando a sua administração não se comporta de acordo com este objetivo, devemos reconhecer a existência de uma restrição, sendo preciso determinar o seu custo de oportunidade. Este custo somente será mensurável se pudermos determinar o resultado provável, se a firma procurar maximizar a riqueza dos acionistas. Como este princípio de maximização da riqueza do acionista é o melhor critério da atuação de uma firma e da eficiente alocação de recursos na Sociedade, iremos utilizá-lo como o verdadeiro objetivo a ser alcançado, ao analisar de que maneira devem ser tomadas as decisões financeiras.

Na mesma linha de pensamento, Brigham e Houston (1999, p. 11) consideram que as decisões de negócios não são tomadas em um vácuo, já que os tomadores de decisão têm em vista objetivos específicos. Os referidos autores baseiam-se, ao desenvolver a obra referida, na suposição de que o principal objetivo da administração é a maximização da riqueza dos acionistas, a qual consiste na maximização do preço das ações da empresa. Embora aqueles autores admitam que as empresas possam ter outros objetivos, consideram que “a maximização do preço das ações é o objetivo mais importante da maioria das sociedades anônimas”.

Desenvolveu-se recentemente, entretanto, uma nova perspectiva de abordagem da vida empresarial, com base no conceito de *stakeholder*, sugerindo que a natureza da vida econômica, política e social contemporânea e as conseqüentes exigências sobre as organizações empresariais vêm se modificando

profundamente nas últimas décadas, requerendo a ampliação do conjunto dos grupos considerados como de interesse imediato da organização. Estes passam a assumir um novo e decisivo papel estratégico e operacional na concepção e realização dos negócios, diferente do tradicional. Assim, além dos acionistas, existem outros grupos com os quais a organização necessita ter determinadas espécies de responsabilidade, e que influenciam diretamente a formação de suas estratégias, embora a natureza exata dos laços entre aquelas empresas e os referidos grupos variem bastante em termos de intensidade, duração e significado.

Em alguns casos, o papel desses *stakeholders* vai além da *influência*, ampliando-se para *participação*. Como exemplos desta nova realidade, podem citar-se, em território brasileiro, as parcerias estratégicas estabelecidas pelas empresas montadoras de automóveis com alguns de seus fornecedores. Na busca da diminuição de custos (principalmente os relativos aos estoques) e aumento da competitividade, aquelas organizações compartilham com fornecedores o próprio espaço físico de suas unidades produtivas, além do plano diário de produção.

A abordagem mencionada propicia um modo mais orientado de pensar sobre o ambiente da organização, permitindo compreender as maneiras pelas quais os diversos *stakeholders* são ou podem ser afetados pelas políticas e pelas práticas da organização, como provavelmente irão reagir e quais são as opções para lidar com essas reações. Desse modo, o referido modelo proporciona aos administradores um foco para examinarem essas questões e se tornarem mais proativos em suas interações com o ambiente (Bowditch e Buono, 1997).

Segundo Stoner e Freeman (1995), cada organização tem um quadro peculiar de *stakeholders*, pertencendo estes a duas

categorias: externos e internos. Na primeira categoria estão incluídos, por exemplo, os sindicatos, fornecedores, competidores, consumidores, grupos com interesses especiais, órgãos governamentais; os internos abrangem os empregados, acionistas e os dirigentes (conselho de administração e diretoria executiva, nas sociedades por ações), entre outros. Uma rede complexa de relacionamentos liga os *stakeholders* entre si, bem como estes à organização. Os referidos autores afirmam, ainda, que o papel representado pelos *stakeholders* pode mudar à medida que os ambientes organizacionais evoluem e se desenvolvem, indicando que os administradores devem ser sensíveis a este fato, quando estiverem identificando as várias influências que atuam sobre o comportamento de uma organização e recomendando respostas às mudanças ambientais. Alves Filho (2000), pesquisando sobre o processo de adaptação estratégica de uma instituição financeira ao longo de 35 anos, apresenta uma interessante análise da evolução do conjunto dos *stakeholders* relevantes ao longo desse período histórico da empresa, avaliando, em cada uma das etapas em que este foi dividido, as implicações estratégicas da inter-relação daqueles grupos e a organização.

Bowditch e Buono (ibidem) afirmam que o modelo dos *stakeholders* parece estar ganhando aceitação por diversos motivos, alguns dos quais são apresentados a seguir. Em primeiro lugar, o modelo dos acionistas não conseguiu lidar adequadamente com os problemas sociais contemporâneos, nem com a atual complexidade das transações e interações econômicas. Em segundo lugar, é do interesse da empresa possuir uma visão mais ampla, de longo prazo, a respeito de seu papel na sociedade; se ela não se tornar responsável por seus atos, pressões crescentes por parte dos *stakeholders* irão assegurar responsabilidades impostas pelo governo, por intermédio de leis e regulamentações. Por fim, a compreensão e satisfação das necessidades

dos *stakeholders* são muito importantes para o bem-estar empresa; a identificação e avaliação das múltiplas forças que influenciam os acontecimentos colocarão os dirigentes numa posição mais adequada para tomar decisões empresariais. Parece ir ficando claro que empregados, clientes, comunidades locais e outros públicos relevantes não podem ser considerados apenas como instrumentos para o enriquecimento dos acionistas, pois têm interesses e metas próprios e legítimos.

Esquecer este último aspecto não constitui, simplesmente, uma atitude de falta de "sensibilidade social", mas sim, na presente Era do Conhecimento, um posicionamento econômico míope e equivocado, que acarretará conseqüências desastrosas à organização, a longo prazo.

MUDANÇAS AMBIENTAIS E EVOLUÇÕES CONCEITUAIS CONTEMPORÂNEAS NA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

A adoção progressiva do modelo dos *stakeholders* por parte das organizações não vem acontecendo por acaso; decorre, como foi visto, da necessidade da articulação estratégica destas com as mudanças profundas observadas no ambiente em que estão imersas. Da análise e interpretação dessas mudanças, realizadas pelos estudiosos da Teoria das Organizações, surgiram diversos conceitos e teorias, com o propósito de retratar e compreender essa nova realidade, do que têm resultado, ainda, prescrições orientadoras a respeito de uma nova forma de gerir as organizações. Dentre esses conceitos e teorias, surgidos mais recentemente, serão destacados, a seguir, os de *competência essencial, capital intelectual, empresa criadora do conhecimento, planejamento como aprendizagem e organização que aprende; procurar-se-á identificar, logo após, o relacionamento desses conceitos com o modelo dos stakeholders, e de modo especial,*

as conseqüências que acarretam à mudança do significado estratégico das pessoas que trabalham nas organizações.

Competências essenciais

Hamel e Prahalad (1995) e Prahalad e Hamel (1998) propuseram no início dos anos 90 que a principal tarefa da alta gerência fosse a reinvenção do setor e a regeneração da estratégia, e não a reengenharia de processos. Desse modo, os dirigentes deveriam cuidar, em vez do *dowsizing* e da *reengenharia*, de criar as condições para competir pelo futuro; a capacidade de inventar novos setores e reinventar os antigos constituía um pré-requisito para chegar primeiro ao futuro e uma pré-condição para permanecer na frente. Afirmavam, ainda, que o verdadeiro problema competitivo era retardatários *versus* desafiantes, líderes *versus* inovadores, inerciais e copiadores *versus* criativos.

Os referidos autores cunharam, em seu modelo estratégico, alguns conceitos que trouxeram grande impacto à condução dos negócios nos anos que se seguiram à publicação de seu principal livro, "Competindo pelo futuro", em 1994, e de artigos de revista que o antecederam. Dentre esses conceitos, destacam-se o de *intenção estratégica (strategic intent)*, *arquitetura estratégica e competência essencial (core competence)*.

Especialmente este último conceito – competência essencial - repercutiu intensamente nos meios empresariais, tendo sido incorporado não apenas aos processos de gestão das organizações, mas também ao linguajar quotidiano dos dirigentes, empregados, acionistas e jornalistas especializados.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), a competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma

empresa oferecer um determinado benefício aos clientes, configurando-se como portas para oportunidades futuras; não é uma única habilidade ou tecnologia isolada. Constitui o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia. A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais. Uma competência específica de organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades, tanto em nível pessoal, quanto de unidade organizacional; por isso, é pouco provável que se baseie inteiramente em um único indivíduo ou em uma pequena equipe. Se competência essencial diz respeito à harmonização de correntes de tecnologia, ela também está associada à organização do trabalho e à entrega de valor. Ela é comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais. Envolve muitos níveis de pessoas, de todas as funções. As competências essenciais não aparecem no balanço, não constituem um ativo, no sentido contábil da palavra. Uma fábrica, canal de distribuição, marca ou patente não pode ser uma competência essencial – são coisas, e não habilidades. São citados como exemplos de competências essenciais, a capacidade de miniaturização da Sony, a competência em sistemas do Citicorp, a competência com a fita adesiva da 3M, a competência da Honda em motores e conjuntos de força, as competências em ótica, formação de imagem e controles de microprocessadores da Canon, entre outros.

Ao contrário dos ativos físicos, as competências não sofrem *desgaste*, embora possam perder seu valor com o tempo. Em geral, quanto mais a competência é usada, mais aprimorada e mais valiosa ela se torna. Uma competência essencial é, de uma forma mais básica, uma fonte de vantagem competitiva, pois é competitivamente única e contribui para o

valor percebido pelo cliente ou para o custo. Entretanto, embora todas as competências essenciais sejam fontes de vantagem competitiva, nem todas as vantagens competitivas são competências essenciais. Da mesma forma, toda competência essencial provavelmente seja um fator crítico de sucesso da empresa, mas nem todo fator crítico de sucesso será uma competência essencial. Uma competência essencial é exatamente o que está implícito no termo: uma aptidão, uma habilidade; representa a síntese de uma variedade de habilidades, tecnologias e correntes de conhecimento (Hamel e Prahalad, *ibidem*).

Como tarefas fundamentais da administração das competências, os citados autores sugerem a identificação das competências essenciais existentes, a definição de uma agenda de aquisição de competências essenciais, o desenvolvimento de competências essenciais, a sua distribuição e a proteção e defesa da liderança das competências essenciais (Hamel e Prahalad, *ibidem*).

Um conceito apresentado pelos citados autores é o de *portadores de competências*, de particular importância para o propósito deste artigo. Em que lugar da empresa estariam armazenadas essas competências, de significado estratégico tão crucial? Em que gavetas, armários ou computadores? Prahalad e Hamel (1998) indicam que as *peças* são os portadores dessas competências, embora, como já foi manifestado, é provável que, isoladamente, ou mesmo em pequenos grupos, nenhuma delas abranja toda a competência essencial. Afirmam, por exemplo, que os elementos de competência essencial da Canon em ótica estão espalhados por todos os negócios, sejam eles de câmeras, copiadoras e equipamentos litográficos de semicondutores. Quando a Canon identificou uma oportunidade em impressoras digitais a laser, ela deu aos gerentes de unidades estratégicas de negócios (UEN) o direito de

procurar em outras UENS as pessoas detentoras parciais do referido conhecimento (*portadoras de competências*) e solicitar o seu concurso, montando o necessário grupo de talentos para aquela tarefa.

Sugerem ainda os referidos autores que os *portadores de competência* (talentos humanos) devam ser regularmente reunidos, trazidos de todos os pontos da corporação para trocar idéias e observações, com o objetivo de criar um forte sentimento de comunidade entre essas pessoas. Em larga escala, sua lealdade deve ser para com a integridade da área de competência essencial que elas representam e não somente para certos negócios em particular (Prahalad e Hamel, 1998).

Capital intelectual

Stewart (1998, p. XIII) considera que “a informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas de nossa era”; o conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias. Essa importância faz com que os tempos atuais sejam considerados como a *Era do Conhecimento*, em que a riqueza é produto do conhecimento: conhecimento e informação – não apenas o conhecimento científico, mas a notícia, a opinião, a diversão, a comunicação e o serviço – tornaram-se as matérias primas básicas e os produtos mais importantes da economia. Essa nova economia baseada no conhecimento ressalta a importância do que o autor mencionado denomina *capital intelectual*, que constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza. O capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, proporcionando-lhe vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos contabilmente considerados, o capital intelectual é intangível;

é o conhecimento da força de trabalho, é a rede eletrônica que transporta informação da empresa à velocidade da luz, é a cooperação (aprendizado compartilhado) entre uma empresa e seus clientes que forja uma ligação entre eles, trazendo, com muita frequência, o cliente de volta.

Dessa forma, ainda de acordo com o autor citado, a gestão dos ativos intelectuais tornou-se a tarefa mais importante dos negócios, porque o conhecimento tornou-se o fator mais importante da produção. Conseqüentemente, as empresas necessitam aprender a gerenciar o conhecimento.

De outro lado, um número cada vez maior de pessoas passa o dia de trabalho no reino da informação e das idéias. Constituem o que Stewart (ibidem) denomina *trabalhadores do conhecimento*; para estes, informação e conhecimento são tanto a matéria-prima quanto o produto do trabalho. Observa-se que não somente um número maior de pessoas está executando o trabalho do conhecimento; vem aumentando, também o *conteúdo de conhecimento* de todo trabalho, seja ele agrícola, operário, burocrático ou profissional. A ascensão do trabalhador do conhecimento altera fundamentalmente a natureza do trabalho e a agenda da gerência. Os gerentes, tradicionalmente, atuavam como guardiões, protegendo e cuidando dos ativos de uma empresa; quando, entretanto, os ativos são intelectuais, o trabalho do gerente se modifica.

De acordo com Stewart (ibidem), a explosão do conhecimento científico e técnico, a rápida difusão e o poder crescente e veloz da tecnologia da informação, a participação cada vez maior do conhecimento no valor agregado da empresa, a ascensão do trabalhador do conhecimento – todos esses fatores trabalham juntos, cada um deles sendo simultaneamente causa e efeito, a fim de impor novos tipos de modelo organizacional e novos métodos gerenciais.

A empresa criadora do conhecimento

Nonaka (1997, p. 27) afirma que, “numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte garantida de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”. Quando os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos quase da noite para o dia, as empresas de sucesso são aquelas que criam sistematicamente novos conhecimentos, disseminam-nos pela organização inteira e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos. Essas atividades caracterizam a empresa *criadora de conhecimento*, cujo único negócio, ainda segundo o autor mencionado, é a *inovação contínua*.

Terão êxito no futuro aquelas organizações que souberem criar novas formas de conhecimento e puderem transformá-lo em ação por meio de novos conhecimentos tecnológicos incorporados em produtos e processos. Este conhecimento, entretanto, não está fora da organização, à espera de ser descoberto e processado, e, sim, latente na própria organização, em sua memória e seu potencial. Como abrir as portas dessa fonte de vantagem competitiva? Criando um senso de identificação entre o empregado e a organização, e fazer o máximo uso possível do comprometimento assim gerado (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Um conhecimento novo sempre começa no indivíduo; esse conhecimento pessoal necessita ser transformado em conhecimento organizacional, valioso para toda a empresa. Tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento, que se desenvolve continuamente e em todos os níveis da organização, podendo, em certos casos, assumir formas inesperadas (Nonaka, 1997; Nonaka e Takeuchi, 1997).

Planejamento como aprendizagem

De Geus (1997) afirma que o posicionamento e os reposicionamentos estratégicos não acontecem automaticamente nas organizações; ao contrário, dependem da capacidade de seus dirigentes para absorver o que está acontecendo no mundo dos negócios e adotar as medidas administrativas corretas, em função desta percepção. Dependem, assim, *de aprendizagem*, ou, mais exatamente, *da aprendizagem institucional*, que é o processo pelo qual as equipes gerenciais modificam os conceitos compartilhados a respeito da empresa, seus mercados e seus concorrentes. O referido autor, por essas razões, encara o planejamento como uma *aprendizagem* e o planejamento empresarial como uma *aprendizagem institucional*, que considera muito mais difícil do que a aprendizagem individual.

O desafio para os administradores consiste em reconhecer e reagir à mudança no ambiente antes de sofrer a dor da crise; segundo De Geus, é isso exatamente que as empresas duradouras conseguiram fazer: ter uma capacidade notável de institucionalizar a mudança.

Considera o referido autor que o processo decisório normal nas empresas é um processo de aprendizagem, porque as pessoas mudam seus modelos mentais individuais e constroem um modelo em conjunto, à medida em que dialogam. Afirma ainda que a única aprendizagem relevante numa empresa é a aprendizagem feita pelas pessoas que têm o poder de agir. Dessa forma, ainda segundo ele, o objetivo verdadeiro do planejamento eficaz não é a elaboração de planos, mas sim a mudança dos modelos mentais que esses tomadores de decisões carregam em suas cabeças.

Para De Geus a única vantagem competitiva sustentável de uma empresa é a capacidade

de seus gestores *de aprenderem mais rápido do que seus concorrentes*. As companhias bem sucedidas são aquelas que continuamente incentivam seus gestores a rever sua perspectiva do mundo que os cerca.

A organização que aprende

Senge (1990, p. 28) afirma que não é por acidente que a maioria das organizações não consegue aprender. A maneira pela qual elas são estruturadas e administradas, como os cargos são definidos, e, o mais importante, como todos nós fomos ensinados a raciocinar e interagir, "criam graves deficiências de aprendizagem, deficiências estas que atuam apesar de todos os esforços de pessoas inteligentes e empenhadas. Geralmente, quanto mais elas se esforçam para resolver os problemas, piores os resultados".

Segundo o autor mencionado, a organização que aprende (*learning organization*), orientada para a aprendizagem contínua, é aquela que se seguirá à organização tradicional, orientada predominantemente para o controle. Numa organização orientada para a aprendizagem, muda-se da preocupação predominante em evitar erros para um contínuo aprender a partir de erros, que é a maneira pela qual as crianças aprendem. Uma organização orientada para a aprendizagem, portanto, é aquela que aceita cometer erros e aprender com esses erros.

Dentro da mesma linha de pensamento, Senge (1997) considera que o principal impedimento ao desenvolvimento de organizações que aprendem é o preparo gerencial, sendo necessária uma nova espécie de desenvolvimento gerencial que se concentre nas habilidades necessárias à liderança das organizações que aprendem. Nestas, os papéis dos líderes diferem substancialmente daqueles do carismático tomador de decisões. Os líderes são projetistas, professores e regentes. Tais papéis exigem novas habilidades: a

capacidade de construir uma visão compartilhada, de trazer à superfície e questionar os modelos mentais vigentes e de incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento. Em suma, nas organizações que aprendem, os líderes são os responsáveis por *construir organizações* nas quais as pessoas possam estar continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro – isto é, os líderes são responsáveis pelo aprendizado.

O SIGNIFICADO ESTRATÉGICO DAS PESSOAS PARA AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

A análise dos conceitos e teorias apresentados conduz às seguintes constatações:

- a. No *modelo dos acionistas*, as pessoas que trabalham nas organizações são considerados fatores de produção, e a interação empresa-pessoas é concebida e efetivada pela primeira como transações de mercado; as pessoas constituem meros instrumentos para o enriquecimento dos proprietários.
- b. O estudo das mudanças ocorridas recentemente no ambiente empresarial ensejou o surgimento de diversos conceitos e teorias, com o propósito de retratar e compreender essa nova realidade, do que resultaram prescrições orientadoras a respeito da uma nova forma de gerir as organizações; este novo quadro conceitual e teórico acarretou alterações substanciais no foco estratégico pelo qual as pessoas eram consideradas anteriormente, na prevalência do modelo dos acionistas.
- c. As *competências essenciais* (Hamel e Prahalad) são consideradas como fonte de vantagem competitiva, fator crítico de sucesso e portas que conduzem às oportunidades futuras; como as pessoas são “as portadoras” dessas competências, assumem importância estratégica na concepção e condução dos negócios;

- d. O *capital intelectual* (Stewart) é a soma do conhecimento de todas as pessoas de uma organização, uma riqueza intangível sob o ponto de vista contábil; a gestão desses ativos intelectuais, do ponto de vista estratégico, tornou-se a tarefa mais importante nos negócios contemporâneos; pode-se afirmar, assim, que, do ponto de vista estratégico, a gestão das pessoas tornou-se a tarefa decisiva da condução estratégica da organização;
- e. Encarando-se as empresas como pólos de *criação do conhecimento* (Nonaka e Takeuchi), condicionador da inovação contínua, terão êxito no futuro aquelas que souberem criar novas formas de conhecimento e transformando-o em ação por meio de conhecimentos tecnológicos inovadores, incorporados em produtos e processos; este conhecimento está latente nas pessoas que trabalham na organização, em sua memória e potencial.
- f. A única vantagem competitiva sustentável de uma empresa, nos tempos atuais é a capacidade de seus gestores de aprenderem mais rapidamente do que seus concorrentes (De Geus); quem, senão as pessoas, estão no centro desse processo?

Conclui-se que, nestes novos tempos da Era do Conhecimento, as pessoas constituem, do ponto de vista estratégico, o mais importante patrimônio das organizações; a ascensão do trabalhador do conhecimento altera fundamentalmente a natureza do trabalho e a agenda dos administradores atuais. Desse modo, o modelo dos acionistas tornou-se anacrônico, em face das necessidades econômicas ligadas à própria sobrevivência organizacional, e não simplesmente por pressão do crescimento da “consciência social” dos dirigentes ou das comunidades. O modelo dos stakeholders ajusta-se melhor às exigências dos tempos atuais e a um novo modo de gerir as organizações, requerido pela evolução ambiental.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES FILHO, Antonio. *Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário: o caso do Banco do Estado de Santa Catarina*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000. 266 p. (Tese, Doutorado em Engenharia de Produção).
- BOWDITCH, J. L. e BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- BRIGHAM, Eugene F. e HOUSTON, Joel F. *Fundamentos da moderna administração financeira*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DE GEUS, Arie. Planejamento como aprendizado. In: STARKEY, Ken (editor). *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.
- FREEMAN, R. Edward e REED, David L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, v. XXV, n. 3, Spring 1983.
- HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora do conhecimento. In: STARKEY, Ken (editor). *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.
- NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PRAHALAD, C. K. e HAMEL, Gary. A competência essencial da corporação. In: PORTER, M.E. e MONTGOMERY, C. A. (Coordenadores). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campos, 1998.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 12 ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SENGE, Peter. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, Ken (editor). *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.
- STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STONER, James A. e FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.
- VAN HORNE, James C. *Política e administração financeira*. V. 1. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.