

## A longevidade das organizações no cenário da nova economia

Margarida Piteira

*Universidade da Beira Interior*

**Resumo.** A década de 90 inscreveu as organizações num novo cenário caracterizado pelo aparecimento da denominada *nova economia*. Outros desafios se colocaram e a luta pela sobrevivência tornou-se uma constante diária para as empresas que operam em actividades altamente competitivas.

O presente artigo visa analisar este contexto. Discutem-se as novas preocupações e problemáticas, designadamente as novas competências-chave, a moldagem de futuros competitivos, onde o conhecimento e a aprendizagem são as principais armas de diferenciação entre as organizações. Consequentemente, a informação, a capacidade de absorção e adaptação incessantes e o fascínio pela inovação fazem o diferencial competitivo de algumas empresas centenárias.

*Palavras-chave:* Longevidade, nova economia, trabalhadores do saber, aprendizagem.

### Génesis contextual: A nova economia

Era uma vez uma empresa extremamente ambiciosa, que surgiu há cinco décadas atrás. Os seus fundadores tudo fizeram para dotá-la de condições ideais a fim de garantir a sua longevidade ao longo dos tempos, isto é, mantê-la permanentemente em equilíbrio. Realmente assim se conservou, durante bastantes anos, até que as leis do mercado, da concorrência e das economias abertas viraram as regras do jogo. Firme nos seus princípios, os quais sempre a sustentaram, sucumbiu. Ficou isolada do sistema económico envolvente, o que lhe foi fatal nesse universo *selvático* em que o mundo dos negócios se tornou e onde não basta ser bom para sobreviver. É preciso ser astuto e sábio, analisar constantemente as condições exteriores e fazer as adaptações necessárias: reaprender, reinventar, *reengenheirar*, inovar continuamente...

---

Endereço: Universidade da Beira Interior, Unidade de Ciências Sociais e Humanas, Estrada do Sineiro, 6200-209 Covilhã, Portugal.

A história desta empresa imaginária foi a realidade de muitas empresas reais, que desfaleceram, por não conseguirem responder às mudanças globais da envolvente nas últimas décadas.

Qualquer empresa que esteja no seio de um sector de actividade competitivo deve permanecer em constante alerta para as tendências de mudança das suas envolventes. A presença de um tal grau de incerteza, particularmente em relação à evolução da economia, empurra as organizações para a adopção de estruturas mais flexíveis, potenciando-as de mais agilidade face aos novos desafios, isto se o principal objectivo for sobreviver e subsistir.

Num contexto de galopantes mudanças, a insurgência de uma *nova economia* é indiscutível. É vital o saber e a sua partilha entre os membros de uma organização, ou mesmo entre organizações, onde a comunicação e o domínio de linguagens comuns são imprescindivelmente factores críticos de sucesso. A economia deixou de ser modelizável como um sistema de equilíbrio fechado, emergindo como um *sistema adaptativo complexo*, aberto, evolutivo, às vezes caótico, composto por múltiplos e diferenciados agentes, auto-organizados em interacção dinâmica (Gonçalves & Ferro, 2001).

A propósito do conceito *nova economia*, Hamel (2001), numa entrevista na janela na web afirma que só há uma única economia a qual contempla duas realidades. Uma, é a das empresas que conseguem implementar novas tecnologias, como a internet, de um modo radical, gerando um salto na transparência e na redução dos custos de distribuição, criando novas oportunidades, reinventando a forma como os clientes beneficiam. Outra, é a das empresas que usam a tecnologia como sua estratégia, em vez de a usarem como ferramenta, as quais continuarão a falhar. Muitas destas últimas não apresentaram uma só proposta de valor para o cliente. Assim, defende Hamel (2001), que entre estas duas realidades haverá sempre um diferencial competitivo. É neste diferencial competitivo, assente na criação de novas oportunidades e na reinvenção do valor para os clientes, que está o cerne da longevidade de algumas organizações.

Mudança é o foco das atenções neste contexto. Stacey (1991) apela para que as organizações nestes novos tempos de mudança evitem a *ossificação* e a *desintegração*, devendo estabelecer ténues e provisórios equilíbrios entre estes dois atractores (Fonseca, 1998). Nesta perspectiva, as empresas para sobreviverem terão de se contrabalançar entre o paradigma da estabilidade e o fascínio pela novidade e incessante inovação.

### **No princípio foram os trabalhadores do saber**

A era da informação e do conhecimento é aqui e agora. Equilíbrio, estabilidade, regularidade, ordem, sincronia, simetria são estados que se ambicionam nesta *nova economia*, mas muito efémeros. Para Stacey, Griffin e Shaw (2000) as interacções, relações e ligações entre as pessoas dentro de uma organização nos processos de mudança, assim como a antecipação de uma coerência organizacional interna e o subsequente planeamento desses mesmos processos, são fundamentais. Os graus de *ansiedades* e de *stress* deverão ser controlados, pois o ser humano não consegue viver permanentemente sob estes estados, precisando sentir que tem o *controlo*.

Na nova economia, o *trabalhador activo* das coisas físicas deu origem ao *trabalhador do saber* (Drucker, 1999). Com este novo trabalhador a questão da propriedade dos meios de produção inverteu-se. Para Drucker (1999), este profissional detém agora o principal meio de produção que é o seu próprio saber. A tal *alienação*, que os Marxistas combateram deixou de fazer sentido para gente que detem o saber, e sobretudo, um saber elevado e especializado. Os trabalhadores manuais do capitalismo não tinham essa posse, tinham sim uma boa dose de experiência, mas esta só tinha valor económico no local onde trabalhavam, não era *portátil*. Agora, o conhecimento é totalmente *portátil* e o trabalhador do conhecimento não é mais um activo no sentido tradicional do termo. Ele não pode ser comprado nem vendido. O autor anterior, adianta que a sociedade do conhecimento para que nos deslocamos de uma maneira tão rápida é também uma sociedade de organizações. Não significa mais ser grande e uniforme como outrora, mas de organizações no plural, que serão diversificadas, descentralizadas e multiformes. Os novos donos das empresas são também outros: os do dinheiro e do saber. A filosofia básica dos negócios não é o dinheiro mas a informação, e a arte é atrair talentos. Manter as pessoas certas é prioritário, recrutá-las bem é essencial, ganhar o seu empenho é fundamental, tornar produtivos os trabalhadores do conhecimento é o maior desafio da gestão e, deste modo, conclui Drucker (1999), vive-se um período de transição profunda, já não só da tecnologia, mas sobretudo uma revolução de conhecimentos, na qual as organizações emergem como produtoras de informação e conhecimento.

Reich (2001) acrescenta que questão fundamental reside em que as nossas sociedades encontrem um equilíbrio entre o extraordinário dinamismo económico da *nova economia* e a necessidade de um certo grau de tranquilidade e predictibilidade social. O autor propõe algumas regras do bom profissional da *nova economia*: Ser um *insurgente da mudança*; ter uma educação e competências de trabalho adequadas; ter criatividade, compreendendo constantemente as possibilidades inerentes às tendências e mudanças nos novos mercados e tecnologias; e canalizar o sucesso muito além da esfera económica, encontrando equilíbrio entre o trabalho e a existência como ser humano (apesar deste ser difícil na *nova economia*).

## **O elixir da longevidade**

Cabe à Empresa que quer ter longevidade liderar a mudança, gerar ideias inovadoras e soluções de modernidade, comumente aceites. Quanto mais rápida for a sua difusão, maior será a sua eficácia. Neste cenário, De Geus (1997) demonstra que as empresas mais bem sucedidas são as que aprenderam com o tempo, as que conseguiram longevidade, com várias gerações de aprendizagem. As descartáveis não têm tempo de aprender, liquidando-se. Para este autor, o elixir da longevidade tem como base: 1) A sensibilidade ao meio ambiente, capaz de as levar a aprender e a adaptarem-se; 2) A coesão interna, construindo ao longo dos anos um forte sentido de identidade e comunidade; 3) A tolerância para com o pensamento não convencional, excentricidade e abertura às novas ideias; 4) O conservadorismo financeiro, não desperdiçando recursos e mantendo a independência de terceiros; 5) A sucessão na liderança e nos quadros que dominam as competências da

empresa, de modo a garantir a continuidade. De Geus (1997) defende, ainda, que a questão da longevidade não passa por maximizar o lucro, mas sobreviver ao longo dos tempos, perpetuando o projecto da empresa. É este o segredo das empresas centenárias, tais como a Mitsui (1697), a Du Pont (1802), a Procter e Gamble (1837), a Philip Morris (1847), a Siemens (1847), a GE (1892), a 3M (1902), a Ford (1903), entre outras.

No âmago da longevidade de uma organização está a aprendizagem. Uma organização que aprende foi definida por diversos autores (Senge, 1990; Nonaka & Takeuchi, 1994; De Geus, 1997) enquadrando como dimensões gerais (Brilman, 2000) o facto de: 1) Conceber-se como um sistema de aprendizagem colectivo, construindo permanentemente o seu futuro; 2) Estar em constante estado de vigilância; 3) Criar, capitalizar e difundir os conhecimentos e novos *know-how*; 4) Melhorar as competências dos seus membros; 5) Auto-avaliar-se e comparar-se aos melhores; 6) Transformar-se para atingir os seus objectivos.

A sobrevivência pressupõe ter uma consciência de temporalidade. Adicionalmente, surge uma questão premente à compreensão da longevidade das empresas: a adaptação organizacional. Cunha (2001) argumenta que as organizações adaptativas para o learem a capacidade organizacional de ajustamento e de mudança incessante combinam dois modos de acção complementares: a improvisação no presente e a sondagem no futuro. Neste sentido, e a propósito da gestão do futuro organizacional, o autor acrescenta que a previsão do futuro resulta da interpretação organizacional dos espaços de possibilidade mais interessantes e das formas mais indicadas para a sua exploração. Assim, a natureza aberta da mudança e a partilha dos possíveis futuros organizacionais desloca a gestão do futuro do planeamento para a sondagem, e da construção de cenários para a exploração de espaços de possibilidade. Resta às organizações gerar capacidade adaptativa através da articulação do seu passado, presente e futuro, por via de um processo de inovação contínua.

A inovação aparece como variável importante na distinção das organizações. A máxima quase clássica *inova ou morre* reflecte a sua importância na própria longevidade das organizações. Bouchikhi e Kimberly (2001) enunciaram esta ideia argumentando que as organizações necessitam de inovar, caso contrário arriscam-se a morrer. A inovação funciona como mecanismo fundamental para a adaptação e renovação das organizações, sendo uma condição imprescindível da respectiva sobrevivência a longo prazo. Existe uma necessidade absoluta de as organizações monitorarem a sua envolvente e se adaptarem de acordo com as forças que aí actuam (Cunha *et al.*, 2003).

### **Nova economia, novas problemáticas**

As novas problemáticas não se prendem exclusivamente com a previsibilidade do futuro e controlo das incertezas. As atenções dirigem-se para os *trabalhadores do saber*. Edvinsson (1997) levantam o debate afirmando que a questão dos recursos humanos é simples: tudo depende se são parte do multiplicador de valor ou apenas custo/fardo. A questão passa em determinar se os recursos humanos são potenciados como fonte de conhecimento para a organização, ou apenas mão-de-obra. O segredo da criação de valor está no *hi-tech*, e tem a ver como a massa cinzenta o usa para

criar valor. É então que o autor anteriormente referido pergunta quanto vale a massa cinzenta de uma empresa, argumentando que a avaliação do valor das competências e de outros intangíveis (como as marcas, a propriedade intelectual, o grau de fidelização dos clientes, a aprendizagem organizacional, a militância dos empregados) é mais importante do que o histórico financeiro e tem de passar a figurar no painel de controlo da gestão.

A aprendizagem faz-se no colectivo, é um mecanismo social das próprias organizações. Stewart (1997) contribui para a efervescência desta discussão, colocando a tónica na propriedade do conhecimento. Com o trabalho baseado no conhecimento, a questão da propriedade ficou muito mais complicada. O trabalhador do saber é proprietário do seu cérebro, dessa ferramenta incrível, e o empregador apenas o arrenda. O trabalho que faz é propriedade do empregador, mas também continua a residir dentro do próprio trabalhador, pela natureza da sua fonte que é inteligível. Quando o resultado desse trabalho é vendido, o cliente fica com ele – nem sempre com a propriedade total – mas o produtor e empregador ainda ficam com parte da sua propriedade. Na sequência destas ideias é legítimo perguntar: Como é que se fixa o preço dos produtos, quando o próprio cliente, muitas vezes contribuiu para a criação deles? Como é que se podem remunerar convenientemente os empregados quando eles estão a investir no seu próprio capital humano? O que é que podemos fazer para que o capital humano representado por indivíduos, que podem abandonar a organização a qualquer momento, morrer ou reformar-se, se transforme de alguma maneira em parte integrante do tecido da organização? Estas são algumas das questões que Stewart (1997) diz serem a chave do *capitalismo intelectual*.

Como eixos problemáticos no contexto da *nova economia*, as questões anteriores poder-se-ão desdobrar em outras preocupações. Como compatibilizar os objectivos económicos com as necessidades dos trabalhadores enquanto seres humanos? Como compensar equitativamente os novos *insurgentes da mudança*? Quanto valem estes para a empresa? Como nortear as estratégias organizacionais em sistemas sociais cada vez mais complexos?

Em suma, quem, afinal, são os legítimos detentores do saber?

### **Considerações finais**

A mudança enquanto processo representa uma alteração ao *status quo*, progredindo como força vital, paralela às questões morais, éticas, políticas, religiosas. Representa a convergência de ideias, transformadas em ideais comuns de uma sociedade em mutação. Com a crescente pressão demográfica e a ambição humana em desenvolvimento, deitamos mão cada vez mais às tecnologias de produção, comunicação e informação. Estas últimas transformaram-se em instrumento de poder. As novas tecnologias amplificaram exponencialmente a velocidade de troca dos saberes. O grau de obsolescência do *trabalhador do saber* é galopante. O obsoleto torna-se vertigem. A morte empresarial sobrevém por “colapso”, rápida e implacável. A palavra de ordem é sobreviver. Para assegurar a existência é necessária a rápida compreensão do contexto empresarial num mundo que corre à velocidade da luz. A celeridade do processo de adaptação é o segredo.

## Referências

- Bouchikhi, H., & Kimberly, J. R. (2001). "It's difficult to innovate": The death of the tenured professor and the birth of the knowledge entrepreneur. *Human Relations*, 54, 77-84.
- Brilman, J. (2000). *As melhores práticas de gestão no centro do desempenho*. Lisboa: Silabo.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH.
- Cunha, M. P. (2001). O papel das estruturas mínimas na gestão dos futuros organizacionais. In M. P. Cunha, J. M. Fonseca, & F. Gonçalves (Eds.), *Empresas, caos e complexidade. Gerindo à beira de um ataque de nervos* (pp. 105-118). Lisboa: RH.
- De Geus, A. (1997). *The living company*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. (1999). O normal em história é a turbulência. *Executive Digest*, Julho de 1999. In <http://www.janelanaweb.com/gurus/drucker3.html>.
- Edvinsson, L. (1997). *Quanto vale a massa cinzenta da sua empresa?* In <http://www.janelanaweb.com/gurus/edvinsson.html>.
- Fonseca, J. M. (1998). *O paradoxo da inovação empresarial. A necessidade de certeza num mundo imprevisível*. Oeiras: Metáfora.
- Gonçalves, F., & Ferro, P. (2001). Estratégias empresariais e complexidade. In M. P. Cunha, J. M. Fonseca, & F. Gonçalves (Eds.), *Empresas, caos e complexidade. Gerindo à beira de um ataque de nervos* (pp. 142-155). Lisboa: RH.
- Hamel, G. (2001). *Não houve nenhuma revolução na web*. In <http://www.janaelanaweb.com/gurus/hamel.html>.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1994). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Reich, R. (2001). *The future success*. In <http://www.janelanaweb.com/gurus/reich.html>.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday/Currency.
- Stacey, R. D. (1991). *The chaos frontier. Creative strategic control for business*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Stacey, R. D., Griffin, D., & Shaw, P. (2000). *Complexity and management. Fad or radical challenge to systems thinking?* London: Routledge.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Doubleday/Currency.

**Abstract.** The 90s brought a new scenario to organizations, namely one characterized by what is nowadays known as The New Economy. Organizations are faced with new challenges and survival seems to have become a must in all environments.

This text aims to analyze such new context. Problems and issues are discussed, particularly new key-competencies and competitive-future modeling exercises, in which knowledge and learning are at the core of organizational differentiation. Information, absorptive capacity, continuous adaptation, and the innovation appeal, are just some the factors that affect competitive skills of centennial organizations.

*Key words:* Longevity, new economy, knowledge of workers, learning.