

ABORDAGENS À LUZ

DA ADMINISTRAÇÃO

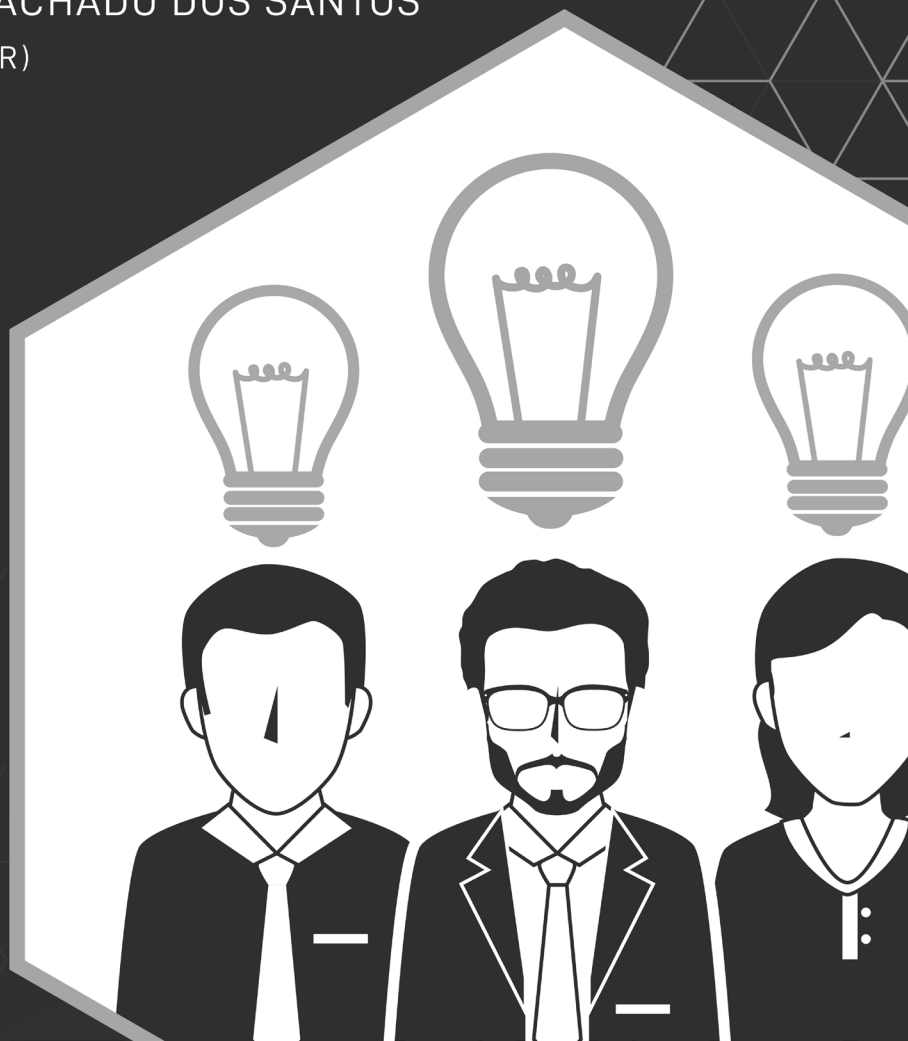
ADELICIO MACHADO DOS SANTOS
(ORGANIZADOR)



ABORDAGENS À LUZ

DA ADMINISTRAÇÃO

ADELICIO MACHADO DOS SANTOS
(ORGANIZADOR)



Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2023 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2023 Os autores

Copyright da edição © 2023 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena

Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade de Coimbra

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
 Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
 Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
 Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
 Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
 Prof^ª Dr^ª Caroline Mari de Oliveira Galina – Universidade do Estado de Mato Grosso
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
 Prof^ª Dr^ª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
 Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
 Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
 Prof^ª Dr^ª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
 Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
 Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
 Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
 Prof^ª Dr^ª Geuciane Felipe Guerim Fernandes – Universidade Estadual de Londrina
 Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
 Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
 Prof^ª Dr^ª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
 Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
 Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
 Prof. Dr. Jodeyson Islony de Lima Sobrinho – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
 Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
 Prof^ª Dr^ª Juliana Abonizio – Universidade Federal de Mato Grosso
 Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
 Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
 Prof^ª Dr^ª Kátia Farias Antero – Faculdade Maurício de Nassau
 Prof^ª Dr^ª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
 Prof^ª Dr^ª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
 Prof^ª Dr^ª Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
 Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
 Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
 Prof^ª Dr^ª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
 Prof^ª Dr^ª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
 Prof^ª Dr^ª Marcela Mary José da Silva – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campina
 sProf^ª Dr^ª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
 Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
 Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
 Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
 Prof^ª Dr^ª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 aProf^ª Dr^ª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
 Prof^ª Dr^ª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
 Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
 Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
 Prof^ª Dr^ª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
 Prof^ª Dr^ª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Federal da Bahia / Universidade de Coimbra
 Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
 Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Abordagens à luz da administração

Diagramação: Natália Sandrini de Azevedo
Correção: Soellen de Britto
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Adelfio Machado dos Santos

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)	
A154	<p>Abordagens à luz da administração / Organizador Adelfio Machado dos Santos. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2023.</p> <p>Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-65-258-0894-9 DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.949232701</p> <p>1. Administração. I. Santos, Adelfio Machado dos (Organizador). II. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDD 658</p>
Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166	

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

DEDICATÓRIA

Às e aos administradores (as) que consideram a justiça social tão relevante como a eficiência e a eficácia.

A Administração se ocupa, especificamente, do como e o porquê fazer, nas organizações e no trabalho em geral. No seu processo de formação, o(a) administrador(a) necessita adquirir um perfil de atuação que agregue os conhecimentos epistêmicos à *práxis* funcional.

Igualmente, articula a colaboração daqueles que militam nas organizações para a obtenção dos planos tanto organizacionais quanto individuais.

Destarte, a sua postura está declaradamente referida ao seu perfil cultural e cognitivo, no seu sentido mais extenso.

Para proceder a análise dos papéis que lhe incumbe alcançar no âmbito das organizações, convém basicamente analisar o desempenho desse profissional num ponto de vista histórico, observando os aspectos relativos às relações entre trabalho e capital.

Ademais disso, busca especializar-se em encontrar as pessoas mais adequadas para alavancar o crescimento e treiná-las para exercer tarefas que procede na organização.

Por fim, a supra aludida disciplina desempenha papel estratégico para a excelência organizacional, fundamental para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, o uso das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.

Todavia, a complexidade da civilização coeva insere novos itens na pauta, ao lado dos temas já sobremodo pesquisados, por exemplo, liderança, motivação e clima organizacional.

Por conseguinte, não podemos deixar de lado as novas temáticas, avolumando as técnicas alternativas às judiciais para solução de conflitos (negociação, mediação e arbitragem), empreendedorismo, propriedade intelectual e Gestão Ambiental.

Diante desse novo contexto mundial, estudiosos da área vem alertando a população que é preciso agir. Mudanças comportamentais urgentes são necessárias para conter novos avanços na degradação ambiental, ao passo de adotarmos modelos de sistemas de sustentabilidade viáveis ao uso e consumo, em busca de melhor qualidade de vida.

Destarte, os estudos ora compilados tentam contribuir para o processo de conscientização e a modificação de atitudes pela sociedade em busca do equilíbrio e redução de riscos socioambientais.

Outrossim, não se trata apenas de eficiência e eficácia, e sim da questão da justiça social, promovendo relações de poder fulcrada nos direitos humanos

Em építome, trata-se de superar a razão instrumental, para a abordagem criteriológica.

Prof. Dr. Adelcio Machado dos Santos

PENSAMENTO SISTÊMICO NA ADMINISTRAÇÃO – ABORDAGEM INTRODUTÓRIA.....	1
INTRODUÇÃO	1
DESENVOLVIMENTO.....	3
PENSAMENTO SISTÊMICO	3
TEORIA SISTÊMICA E COMPLEXIDADE	7
CONSIDERAÇÕES FINAIS	9
REFERÊNCIAS	10
INICIAÇÃO AO EMPREENDEDORISMO	13
INTRODUÇÃO	14
EMPREENDEDORISMO	16
CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
REFERÊNCIAS	23
COALIZAÇÕES ORGANIZACIONAS - RESPOSTA À CONJUNTURA	24
INTRODUÇÃO	25
EDUCAÇÃO SUPERIOR E HIPERCOMPETITIVIDADE.....	26
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	36
GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL	38
INTRODUÇÃO	39
DESENVOLVIMENTO.....	40
CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	51
INTRODUÇÃO À GESTÃO DO CONHECIMENTO	54
INTRODUÇÃO	54
DESENVOLVIMENTO.....	55

CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS	71
GESTÃO EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO SOBRE O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA QUE ATUA NO RAMO DE CALÇADOS EM JOINVILLE – SC	74
INTRODUÇÃO	75
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	76
METODOLOGIA.....	81
APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	82
CONCLUSÃO	83
REFERÊNCIAS	84
SOBRE O AUTOR	87

PENSAMENTO SISTÊMICO NA ADMINISTRAÇÃO – ABORDAGEM INTRODUTÓRIA

Adelcio Machado dos Santos

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Pós-Doutor em Gestão do Conhecimento pela UFSC. Docente e pesquisador nos Programas de Pós-Graduação “*Stricto Sensu*” em Desenvolvimento e Sociedade e em Educação da Uniarp. Caçador, Santa Catarina, Brasil.

RESUMO: Para melhor direcionamento do esforço em busca de se atingir o aperfeiçoamento da educação, alguns conceitos nos campos de pesquisa e desenvolvimento precisam ser abordados. Com isso, é possível observar o real significado da qualidade do ensino e de um processo onde todos se encontram envolvidos. A eficácia, para que tais objetivos sejam alcançados, encontra-se principalmente no indivíduo que aprende. A escola é o universo aonde acontece o encontro do conhecimento com a ânsia do saber, precisando essa estar bem compreendida, ao mesmo tempo buscando novas maneiras de ensinar e o pensamento sistêmico vem ganhando espaço cada vez maior no contexto educacional. Nesse sentido, surge a teoria dos sistemas que tem seu fundamento situado no livro desse biólogo intitulado de Teoria Geral dos Sistemas, dado à luz em 1968, princípios esses voltados principalmente para a Física, Sociologia e Ciências Biológicas, ademais de modelos gerais para qualquer das ciências envolvidas.

PALAVRAS-CHAVE: Pensamento Sistêmico. Análise introdutória. Administração.

SYSTEMIC THINKING IN ADMINISTRATION – INTRODUCTORY APPROACH

ABSTRACT: To better direct the effort in pursuit of improving education, some concepts in the fields of research and development need to be addressed. With that, it is possible to observe the real meaning of the quality of teaching and of a process where everyone is involved. The effectiveness, so that these goals are achieved, is found mainly in the individual who learns. The school is the universe where knowledge meets the desire for knowledge, which needs to be well understood, at the same time looking for new ways of teaching and systemic thinking has been gaining more and more space in the educational context. In this sense, systems theory arises, which has its foundation in the book of this biologist entitled General Systems Theory, given birth in 1968, principles that are mainly focused on Physics, Sociology and Biological Sciences, in addition to general models for any of the sciences involved.

KEYWORDS: Systemic thinking. Introductory analysis. Management.

INTRODUÇÃO

O Pensamento Sistêmico pode ser entendido como a capacidade de perceber, modelar e avaliar as consequências das ações de maneira expandida no tempo e no

espaço.

Podendo ser entendido também como a forma de pensar e construir pensamento, no sentido cognitivo, em que o processamento deste conhecimento é influenciado por uma linguagem de base sistêmica. (RIBEIRO *et al.*, 2022).

No mundo moderno, cada vez mais se observa a necessidade de novas maneiras de ensinar, pensar e agir. Com os benefícios das ferramentas tecnológicas, faz-se necessário um sistema educacional que primeiro faça com que a ciência chegue ao menos favorecidos, é necessário a compreensão de física, química, matemática e a biologia.

Destarte, será possível, entre outros aspectos, utilizar sistematicamente os conhecimentos adquiridos nesses campos. Entretanto, a dificuldade para se implementar inovações é um dos obstáculos encontrados para colocar em prática novas ideias. Os indivíduos continuam confiando em suas antigas e testadas maneiras de agirem empiricamente.

Nesse contexto, o mundo organizacional se assemelha ao universo, tal como é conhecido, tanto na forma estrutural como em suas dinâmicas para a tomada de consciência. (SILVA; ABUD, 2019). Existem ainda visões semelhantes, na comparação entre os dois modelos, para o entendimento do nível micro e macro.

Numa compreensão integrada do universo organizacional, o Pensamento Sistêmico apresenta-se como possibilidade promissora, visto que busca entender as visões macro e micro, segundo um todo, maior do que a soma das compreensões segmentadas, compreensões estas que ainda predominam nos estudos sobre tal universo.

Alternativas de compreensão das organizações constituem-se em particular desafiador entre os estudos organizacionais: pois, embora as organizações existam, não existem compreensões suficientemente consistentes que unam o macro ao microuniverso organizacional.

Na década de 60, Peter Senge apresentou as abordagens referentes a Quinta Disciplina, que servem como embasamento para o Pensamento Sistêmico apresentado nesse artigo. (SENGE, 1999).

A partir dos ensinamentos de Peter Senge, o autor destaca algumas transformações ocorridas com a educação nos últimos tempos e de que maneira as mudanças têm modificado a maneira de agir, de pensar, de ensinar, de aprender.

Com o surgimento do Pensamento Sistêmico tendo como base das ideias de Senge pretende-se incrementar as metodologias sistemáticas de ensino, como será demonstrado. (SANTOS *et al.*, 2022). Até porque a abordagem sistêmica busca lidar com a complexidade dos sistemas, o realismo dos modelos, e a resolutividade dos problemas.

À medida que o sistema é simplificado, perde o realismo, mas se torna de maior

resolutividade. (SANTOS *et al.*, 2021). Em contraposição, na medida em que se aumenta o realismo do modelo proposto, mais complexo se torna o sistema e de mais difícil resolução.

Entretanto, ainda com todos esses conceitos novos sendo colocados em prática, ainda se observa uma lacuna entre a ação e a teoria, sendo aos poucos preenchidas pelas ciências sociais, que vêm relativizando alguns conceitos, como o da neutralidade total do cientista e nesse papel as diferentes metodologias sistêmicas exercem papel fundamental.

DESENVOLVIMENTO

Com o crescente desenvolvimento de novas tecnologias, acontecem mudanças significativas na concepção de administração, levando-a evoluir para uma busca continuada para se atingir seus objetivos, com a eficácia passando a ser o principal fundamento do esforço administrativo. (DIAS *et al.*, 2019).

Cada uma dessas fases apresenta lógica própria. De acordo com Andrade *et al.* (2006), em cada uma delas o pensamento sistêmico tem uma função a cumprir. Para enfrentar a transformação dos modelos mentais, muitas são as teorias, métodos e ferramentas utilizados pela ciência da ação, todas sendo úteis na reflexão e na pesquisa do raciocínio existente por trás das ações humanas.

De outra forma, a problemática apresentada na mudança de modelos mentais requer o desenvolvimento de uma nova teoria aplicada. Onde é necessário que ela seja baseada na revisão dos valores fundamentais que guiam o comportamento das pessoas, de modo a evitar os sintomas de ineficácia do seu raciocínio. (ONO; VALENTE, 2020).

Onde para se minimizar os sintomas de ineficácia é preciso a busca da informação válida, com base em dados da realidade que a fundamente, além da escolha bem embasada, onde sejam feitas escolhas livres de caráter defensivo e bem informadas e, também, a responsabilidade pelo monitoramento da implementação da escolha, o que gera comprometimento interno, promovendo a responsabilidade individual.

O Pensamento Sistêmico, muitas vezes acaba por ser utilizado para produzir resultados lineares. (ANDRADE *et al.* 2006). E o que se dá quando, além da unidimensionalização, ele é apresentado como “vantagem competitiva” - o que ocorre com uma frequência maior do que se imagina. Em muitos casos, os modelos vêm sendo vistos e utilizados como “ferramentas de mudança” meramente mecânico-productivistas. Isto é, vêm sendo utilizados de modo indispensável, mas não suficiente.

PENSAMENTO SISTÊMICO

Quando desistirmos dessa ilusão (de um mundo fragmentado, sem conexão), podemos construir as “organizações que aprendem”, organizações nas quais as pessoas

expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimula padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas. (SENGE, 1999, p.37).

Sistemas são organizações, cidades, comunidades, com o passar dos tempos, essas organizações tem apresentado problemas, pois não possuem a capacidade de se adaptar e de se auto renovar criativamente para o novo mundo. (LIMA: RAMIREZ, 2022). Nesse novo mundo, as pessoas anseiam por ambientes de trabalhos mais humanos e criativos, onde a inteligência precisa brotar de cada canto, energizar-se no trabalho participativo e gerar a capacidade de se adaptar e recriar.

Nesse ínterim, existe um debate em algumas áreas do conhecimento humano bradando por uma nova visão de mundo integradora que permita superar as crises epistemológicas e psicológicas que se abatem sobre a ciência e a cultura. Algumas propostas têm sido colocadas, sendo que uma delas é o Pensamento Sistêmico, enquanto uma abordagem e também linguagem prática.

Além de auxiliar no emprego correto do termo 'sistêmico', a identificação das características do Pensamento Sistêmico também tem a função de esclarecer o conjunto de ideias que o suportam. Tais ideias foram se constituindo ao longo de uma história, e consolida-se à medida que os resultados dos experimentos outorgam mais credibilidade à ciência para ser aplicada na vida prática.

A história construída pela história da contextualização do pensamento mecanicista, sendo que esse encontrou seus limites no início do século XX, a partir daí se fez necessário uma nova maneira de se pensar, necessitando de características especiais para compreender os novos fenômenos complexos diante dos olhos dos cientistas e das pessoas em geral na vida prática.

As características do Pensamento Sistêmico incorporaram-se ao longo dos anos a uma maneira específica de se ver os problemas do mundo. (PIGOZZO *et al.*, 2019). As mudanças foram gradual de ênfases, afastando a nova forma de pensar das características do método mecanicista, caracterizando um novo paradigma. É enxergar a realidade de uma nova maneira, entendendo-a de maneira sistêmica, também, de resolver os problemas com base nessa percepção, leva a uma espécie de ação sistêmica.

De acordo com Andrade *et al.* (2006), todos trilham o mesmo caminho o da aprendizagem como um processo que interliga o mundo com as mentes, onde são praticadas ações e colhido resultados, a um nível mais profundo de crenças, pressupostos, normas e rotinas de comportamento e teorias sobre como funciona a realidade. A esse conjunto de ideias e resultados é dado o nome de modelos mentais.

Os modelos mentais são modificados através de experiências de aprendizagem. Entretanto, é um processo lento, já que mudanças profundas e culturais precisam de estruturas e ambientes nos quais as pessoas possam projetar experimentos e realizar experiências para que, de maneira compartilhada, obtenham condições de observar, refletir, chegar a conclusões precisas e agir de maneira efetivada e sustentada.

Neste contexto, avulta a abordagem proposta por Senge (1999). Tal abordagem compreende um corpo de métodos, ferramentas e princípios orientados para as inter-relações sistêmicas e o pensamento de processo. Possui também algumas dimensões subjacentes, como um conjunto de princípios e pressupostos, um método de aplicação, de análise e solução de problemas, além de uma linguagem e uma visão de mundo (visão de processos).

As principais ideias desse Pensamento referem-se à visão de processos em substituição à visão de objetos, a utilização do organismo e do fluxo e transformação em substituição a máquina como metáfora dominante, o entendimento de que as principais características de um todo se encontram nas relações e não nas partes, e a importância crescente do padrão de organização em relação à estrutura. (SOUZA; VIENNA, 2019). Aceita uma linguagem como meio de influenciar o pensamento e coloca especial proeminência nos padrões circulares de causa e efeito, em oposição aos padrões lineares. Postula que mudanças significativas na realidade dão-se nos níveis estruturais. Epistemologicamente, recomenda a substituição da estrutura pela rede como metáfora para a construção do conhecimento.

Dentro desse conceito de mudança, surge o pensamento sistêmico que junto com a Quinta Disciplina de Senge (1999), aborda novas ideias a respeito de aprendizagem organizacional.

As cinco disciplinas de Senge (1999), referem-se a corpos de teorias, métodos e ferramentas. Sendo que o primeiro sentido do termo disciplina é o de um conjunto de conhecimentos sistematizados úteis para algum propósito. O outro sentido é o de disciplina como habilidades que se desenvolvem pela prática.

Dessa maneira, as cinco disciplinas são corpos de conhecimento para desenvolver as habilidades de aspiração, reflexão e conversação, e conceituação nos níveis individual e coletivo, conforme demonstra o Quadro 1.

	Individual	Coletivo
Aspiração	Domínio Pessoal	Visão Compartilhada
Reflexão e conversação	Modelos Mentais	Aprendizagem em Grupo
Conceituação	Pensamento Sistêmico	

Quadro 1 - As cinco disciplinas.

Fonte: Adaptado de Senge (1999, p. 40-45).

A quinta disciplina é justamente o Pensamento Sistêmico, aquela que integra o modelo, mesmo sendo a primeira ela é interdependente das outras.

Isso significa que, o *Domínio Pessoal* é altamente inter-relacionado a sistemas maiores. As mudanças pessoais podem ser o local mais alavancador da mudança de uma realidade complexa. A pessoa é uma parte criativa e interdependente do sistema, através do Pensamento Sistêmico, a pessoa tem condições de reconhecer não apenas como contribuir criativamente para criar o futuro, mas reconhecer como contribuir para criar o presente, e isso implica em uma compreensão das estruturas internas e das inter-relações com as estruturas externas. (LUCCA *et al.*, 2018).

Entender sistematicamente uma realidade social que requer reconhecer os *Modelos Mentais* que a criam. Para isso, muitas vezes é necessário examiná-los, refleti-los, verbalizá-los e até investigá-los. A efetividade e a redução da defensividade para tais propósitos envolvem as habilidades de reflexão e conversação na disciplina de *Modelos Mentais*. (BAGGENSTOSS, 2018).

Já sobre a *Visão Compartilhada*, significa que esforços do Pensamento Sistêmico podem levar a um sentimento de incapacidade diante da complexidade. Quanto mais se conhece as estruturas sistêmicas da realidade, mas é necessário um propósito comum para obter energia criativa e saber no que transformá-la. Por intermédio da alavancagem fornecida pelo Pensamento Sistêmico é possível transformar uma realidade complexa em um futuro desejado compartilhado. Tendo-se uma visão do todo, é possível também alinhar os esforços coletivos em torno da alavancagem sistêmica. (LUCCA *et al.*, 2018).

Quanto a *Aprendizagem em Grupo*, explica-se porque o Pensamento Sistêmico é praticado em grupo. Só um grupo com alta capacidade de aprender junto pode ter uma visão ampliada do sistema, explorando-o de diversas maneiras. (REGO FILHO; MENEZES, 2020). O Pensamento Sistêmico apresenta-se de maneira mais eficaz quando acontece coletivamente, nesse ponto observa-se o quanto o indivíduo é influenciado mutuamente, no grupo e na organização maior. Faz-se mister ressaltar ainda que a maioria das questões relevantes em equipes de liderança, como estratégia, objetivos, diretrizes, ambiente e estrutura organizacional são complexas, essas merecem ser compreendidas através de

uma visão sistêmica.

Andrade *et al.* (2006) destaca dessa forma, que as *cinco disciplinas* são decorrência de um todo integrado, construído sobre o estudo de conhecimentos anteriores, costurados de maneira coerente.

A chave para entender a proposta e suas necessidades é o próprio Pensamento Sistêmico. Sendo esse o pré-requisito básico para entender e pôr em prática de maneira mais abrangente o trabalho, mesmo não sendo uma disciplina trivial, já que reconhecer o todo, as inter-relações, os processos de mudança, as estruturas, os padrões de comportamento, os modelos mentais e os agentes não são nem um pouco fácil num mundo onde se ensina a buscar a parte, os objetos, o instantâneo, os eventos, os dados analíticos, a superficialidade das ações das pessoas ou as causas lineares.

Senge (1999) salienta que os programas de mudanças podem apresentar falhas porque entram em choque com as crenças e pressupostos das pessoas, já que uma organização é produto da forma como as pessoas pensam e interagem, os programas de mudanças devem levar em conta a realidade e as necessidades de mudança na cultura da organização para estabelecer um novo patamar de capacidades organizacionais.

Com esses conhecimentos em mente é possível reconhecer o potencial do Pensamento Sistêmico para reinterpretar a realidade problemática, e passar a desenvolver teorias, métodos e ferramentas úteis para as pessoas dentro de uma organização. (ANDRADE *et al.*, 2006).

TEORIA SISTÊMICA E COMPLEXIDADE

O Pensamento Sistêmico vem se ampliando a muito tempo de maneira desigual. Em alguns períodos o Pensamento Sistêmico passou por um desenvolvimento muito intenso como pode ser observado nos anos 50 do século XX, principalmente com a Teoria dos Sistemas Familiares, proposta pelo biólogo austríaco Ludwig Von Bertalanffy. (BORTZ *et al.*, 2019).

A teoria dos sistemas tem seu fundamento situado no livro de Von Bertalanffy intitulado de *Teoria Geral dos Sistemas*, publicado em 1968. De acordo com Muniz e Faria (2001), o autor apresenta uma visão da realidade que transcende os problemas tecnológicos, exigindo uma reorientação das diversas ciências, desde a física até as ciências sociais. O biólogo trata de elaborar os princípios da teoria dos sistemas, os quais estão voltados para a física, à biologia ou sociologia, além de modelos gerais para qualquer das ciências envolvidas.

Para Von Bertalanffy, o conceito de sistemas invade os campos da ciência e penetra no pensamento popular, na gíria e nos meios de comunicação de massa. O pensamento,

quanto aos sistemas, desempenha um papel dominante em diferentes campos do conhecimento, desde as empresas industriais até as ciências puras, sendo que para melhor entendimento desses são dedicados vários cursos, congressos, conferências, publicações ao longo das últimas décadas.(MARTINELLI; VENTURA, 2006).

Muniz e Faria (2001) acrescentam que a teoria de sistemas é uma teoria interdisciplinar e a prova do isomorfismo (similaridades estruturais) em várias ciências. A teoria, mesmo modo, permite o preenchimento do vazio entre as diferentes ciências, visto que existem sistemas que não podem ser entendidos pela investigação separada e disciplinar de cada uma de suas partes. Unicamente o todo permite que se dê uma explicação.

Em relação ao trabalho desenvolvido por Von Bertalanffy, Vasconcelos (2002) considera que esse cientista tendo estudado as peculiaridades dos fenômenos biológicos e suas diferenças em relação aos fenômenos físicos, propôs-se a identificar os princípios gerais do funcionamento de todos os sistemas. Sua teoria geral dos sistemas seria uma disciplina formal, aplicável às diferentes ciências empíricas, transcendendo fronteiras disciplinares.

As necessidades de um enfoque sistêmico, para as atividades das diferentes áreas de atuação, foram sentidas há várias décadas. Dado certo objetivo, a descoberta dos meios e dos modos que levam à sua realização requer um especialista de sistemas - ou até mesmo uma equipe desses -, para examinar as mais diferentes soluções e escolher aquelas que, em princípio, podem proporcionar uma solução ótima, com a maior eficiência e o menor custo, em uma rede de interações que pode ser bastante complexa. (MARTINELLI; VENTURA, 2006).

Destarte, reputa-se que Von Bertalanffy, reconhecendo as diferenças no nível de elaboração obtido nas leis físicas, biológicas e da sociedade humana, aponta a necessidade de novas categorias e pensamento científicos, mais amplos, de forma que uma ciência rigorosa tenha condições de compreender também a biologia e a sociologia. O biólogo postula que a termodinâmica clássica, que lida com sistemas em equilíbrio ou próximos dele, precisa ser completada por uma nova termodinâmica que compreendesse igualmente os sistemas abertos que se mantêm afastados do equilíbrio.

Von Bertalanffy desenvolveu uma teoria de princípios universais, focalizando isomorfismos, isto é, propriedades gerais que aparecem em diferentes disciplinas científicas. Dessa maneira, identificando a interação como o problema central em todos os campos da ciência, o conceito fundamental da investigação científica seria o de "sistema" e essa teoria interdisciplinar seria uma "teoria geral para os sistemas". (BERTALANFFY, 2010).

O objeto proposto para essa teoria foi a formulação de princípios válidos para os sistemas em geral, independentemente das entidades que os constituam. Portanto, não mais

se refere as entidades físicas, químicas, ou outras, passando-se a pronunciar as totalidades que essas entidades constituem, da organização dos sistemas. (VASCONCELOS, 2002).

Tem-se demonstrado a importância da teoria em diferentes segmentos. Para Martinelli e Ventura (2006), com base nesses estudos, a Teoria Geral dos Sistemas por sua vez, oferece um quadro de referência que mostra onde se devem caminhar as pesquisas. Outro aspecto importante a respeito da visão sistêmica refere-se à intercomunicação entre diferentes cientistas. Por exemplo, um cientista que trabalhe com o conceito de crescimento, está mais sensível às contribuições dos outros campos do conhecimento se tiver contato com as muitas similaridades do processo de crescimento nos campos empíricos amplamente diversificados. Dessa maneira, campos de estudos híbridos interdisciplinares resultam da reorganização de materiais de muitos campos diferentes de estudo.

Cada ciência deve desenvolver uma estrutura própria para se disciplinar, demonstrando assim, a importância da Teoria Geral dos Sistemas com suas abordagens possíveis que, mesmo não sendo competitivas, são complementares. (GASTAL, 2019). Trata-se por um lado, do estudo que há de comum entre todas as disciplinas, que consiste em examinar o universo empírico e escolher os fenômenos gerais encontrados em diferentes disciplinas, procurando construir modelos teóricos que sejam adequados a esses fenômenos e, por outro lado, da abordagem da hierarquização de sistemas por complexidade crescente, tentando desenvolver um nível de abstração apropriado para cada um deles.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de ensino e pesquisa apresentado, busca provocar o debate e instigar a criatividade para a construção de um modelo de pesquisa que englobe um entendimento sistêmico das organizações e sistemas produtivos. Tem um caráter simplesmente temporário, e coloca-se anexo à apreciação, avaliação e crítica, com vistas ao desenvolvimento de um entendimento mais elevado. Com tais desdobramentos estimular-se-á um debate na área.

De outro vértice, faz-se mister esforço no mapeamento epistêmico e operacional do Pensamento Sistêmico, visando avaliar o estado da arte de muitas áreas de conhecimento. (BULAMARQUI, 2022). Dentre as possibilidades de utilização da abordagem sistêmica pelas diferentes áreas do conhecimento, poderão ser encontradas algumas dificuldades por essa metodologia, entretanto, a mesma surge com a necessidade de atender algumas necessidades, uma vez que fornece um referencial teórico com propriedades e estruturas que podem ser utilizadas como métodos gerais aplicados. O Pensamento Sistêmico possibilita, dessa maneira, a ampliação das ideias e teorias de uma área de conhecimento para outros, a partir de uma perspectiva mais ampla.

Por outro lado, há uma grande pressão para a definição de métodos que consigam lidar com a complexidade crescente dos problemas a serem resolvidos. A abordagem sistêmica oferece uma simplificação, a partir da compreensão e atenuação da complexidade. Um dos objetivos da abordagem sistêmica é assegurar que os subsistemas trabalhem juntos e contribuam, de uma maneira geral, aos objetivos do sistema como um todo.

Todavia, encontram-se inúmeras dificuldades para a consecução deste objetivo. A abordagem sistêmica por sua vez requer que todas as unidades de decisão estejam integradas para lidar com o problema comum, independentemente de sua organização formal, o que significa a otimização do sistema como um todo, sem levar em consideração a descentralização de seus subsistemas.

Por sua vez, no âmbito da Administração, avulta o desempenho. Os indícios de que uma organização está aprendendo são bem mais sutis e difíceis de mensurar que os indicadores de desempenho. Observa-se cada vez mais a necessidade de incremento nas metodologias ativas de ensino em uma nova era de conhecimentos, com novas tecnologias da informação surgindo a cada instante.

Enfim, a aprendizagem, destarte, adquire significado muito mais amplo do que apenas internalização e informação. Trata-se de verídica mutação de mentalidade, a qual pode capacitar as organizações em geral, a criar seu próprio futuro, a partir da implementação do Pensamento Sistêmico.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. L.; SELEME, A. ; RODRIGUES, L. M. ; SOUTO, R. **Pensamento sistêmico**: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BAGGENSTOSS, G. A. Conexões entre pensamento sistêmico, constelações sistêmicas e direito sistêmico. **Revista Cidadania e Acesso à Justiça**, v. 4, n. 1, p. 153-173, 2018.

BURLAMAQUI, A. K. P. **O tratamento epistêmico da ideia de erro na aprendizagem e no ensino de ciências**. 2022. Dissertação (Mestrado em Educação e Ensino de Ciências) - Programa de Pós-Graduação em Educação e Ensino de Ciências na Amazônia, Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, Amazonas, 2022.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas**: fundamentos, desenvolvimento e aplicações. 5. ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2010.

BORTZ, P.; BERRIGAN, M.; VANBERGEN, A.; GAVAZZI, S. M. Family systems thinking as a guide for theory integration: conceptual overlaps of differentiation, attachment, parenting style, and identity development in families with adolescents. **Journal of Family Theory & Review** , v. 11, n. 4, pág. 544-560, 2019.

DIAS, T. F.; SANO, H.; MEDEIROS, M. F. M. **Inovação e tecnologias de comunicação e informação na administração pública**. Brasília: ENAP, 2019.

GASTAL, E. Enfoque dialético: um estágio mais avançado no uso de sistemas na pesquisa agropecuária. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 26, n. 1, p. 89-110, 2019.

LIMA, G. S.; RAMIREZ, N. B. A. Implementação de tecnologia para desenvolvimento de pessoal: um estudo sobre os processos de treinamentos, gestão de pessoas e qualidade de vida na messer gases. **FACCE Acadêmica-Revista Acadêmica da FACCE-Unimes**, v. 1, n. 2, p. 1-19, 2022.

LUCCA, D. M.; FIALHO, . A. P.; VITORINO, E. V. Competência em informação e aprendizagem ao longo da vida nas organizações que aprendem. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, v. 11, n. 3, 2018.

MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. **Visão sistêmica e administração**: conceitos, metodologias e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2006.

MUNIZ, A. J. O. M.; FARIA, H. A. **Teoria geral da administração**: noções básicas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ONO, A. T.; VALENTE, J. A. A criação do conhecimento de Nonaka Takeuchi: ponderações acerca das principais críticas à teoria. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 6, p. 37421-37439, 2020.

PIGOZZO, D. L.; LIMA, N. W.; NASCIMENTO, M. M. A filosofia sistêmica de Fritjof Capra: Um olhar ecológico para a Física e para o Ensino de Física. **Caderno brasileiro de ensino de física**, v. 36, n. 3, p. 704-734, 2019.

RIBEIRO, F. T.; MOREIRA, S.; BASTOS, R. G.; SILVA JUNIOR, L. G.; PEREIRA, C. O.; SOUZA, C. M. A importância da gestão de pessoas para o sucesso organizacional. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 2, p. 692-704, 2022.

REGO FILHO, F. S.; MENEZES, E. R. A influencia dos vínculos empregatícios para a aprendizagem de uma organização publica federal. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 8, p. e471985526-e471985526, 2020.

SANTOS, I. A. R.; AMESTOY, S. C.; SILVA, G. T. R.; BACKES, V. M. S.; VARANDA, P. A. G.; VIRGENS, C. D. R.. Abordagens metodológicas facilitadoras da aprendizagem constante da liderança na enfermagem. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 42, e20200175, 2021.

SANTOS, I. A. R.; AMESTOY, S. C.; SILVA, G. T. R. Desenvolvimento da liderança por enfermeiros: Ensaio teórico reflexivo à luz da organização de aprendizagem de Peter Senge. **Revista de Enfermagem Referência**, p. 1-7, 2022.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. 5.ed. São Paulo: Best Seller, 1999.

SILVA, E. R.; ABUD, M. J. M. As interdependências entre o desenvolvimento do pensamento crítico e os conhecimentos culturais e científicos adquiridos na escola. **Caminhos em Linguística Aplicada**, v. 20, n. 1, p. 1-18, 2019.

SOUZA, J. F. V.; VIENNA, S. D. M. D. O direito ao desenvolvimento diante do pensamento sistêmico: uma abordagem sobre desenvolvimento como liberdade, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade na atualidade. **Revista de Direito Brasileira**, v. 21, n. 8, p. 341-360, 2019.

VASCONCELOS, M. J. E. **Pensamento sistêmico**: o novo paradigma da ciência. 4. ed. Campinas: Papyrus, 2002.

INICIAÇÃO AO EMPREENDEDORISMO

Adelcio Machado dos Santos

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Pós-Doutor em Gestão do Conhecimento pela UFSC. Docente e pesquisador nos Programas de Pós-Graduação “*Stricto Sensu*” em Desenvolvimento e Sociedade e em Educação da Uniarp. Caçador, Santa Catarina, Brasil.

Rubens Luís Freiberger

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Sociedade da UNIARP. Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Caçador, Santa Catarina, Brasil.

Daniel Tenconi

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Sociedade da UNIARP. Instituição: Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Caçador, Santa Catarina, Brasil.

Danielle Martins Leffer

Mestranda do Programa de Pós-Graduação “*Stricto Sensu*” em Educação Básica da UNIARP. Instituição: Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Caçador, Santa Catarina, Brasil.

Alisson André Escher

Mestrando do Programa de Pós-Graduação “*Stricto Sensu*” em Educação Básica da UNIARP. Instituição: Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Caçador, Santa Catarina, Brasil.

RESUMO: Este artigo projeta luz sobre escola do empreendedorismo, porquanto ele estimula a que os indivíduos estabeleçam oportunidades de criação, introduzindo

inovações na maneira de administrar, provocando o surgimento de valores adicionais. Trata-se de introdução teórica, elaborada à luz do método dedutivo. Observou-se que muitas vezes a palavra empreendedorismo esteve associada a políticas de combate ao desemprego; entretanto, ela é muito mais do que isso, porquanto a necessidade de aumentar a capacidade empreendedora não é apenas uma resposta à retração do nível de emprego, mas decorrência direta de novos padrões de relações sociais e políticas que se incluem no mercado, e não se limitam a ele.

PALAVRAS-CHAVE: Introdução. Empreendedorismo. Conhecimento.

INITIATION TO ENTREPRENEURSHIP

ABSTRACT: This article provides light over the School of Entrepreneurship, which stimulates individuals to the establishment of creation opportunities, introducing innovations in the managing way, causing the surging of additional values. It's about the theoretical introduction, elaborated under the light of the deductive method. It's been observed that, many times, the word entrepreneurship was associated to policies of fighting unemployment; however, this words means much more than that, for the need to raise entrepreneurism capacity is not only an answer to the retract of the level of employment, but a direct result of new patterns of social and political relations which are included in the market and do no get restricted to it.

KEYWORDS: Introduction, Entrepreneurship, Knowledge.

INTRODUÇÃO

A origem da palavra empreendedor (*entrepreneur*) é definida por Dornelas (2001, p. 27) da seguinte forma: “tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo”. Dolabela (1999) diz que o significado da palavra empreendedor muda de acordo com o país e a época.

No final do século XVII, empreender era tido como a firme resolução de qualquer coisa, já no século XIX e início do século XX o termo designava os grandes capitães da indústria, tais como *Ford* nos Estados Unidos, *Peugeot* na França, *Caldbury* na Inglaterra, *Toyota* no Japão. Nos dias atuais, significa a atividade de toda pessoa que está na base de uma empresa, desde o franqueado, um dono de oficina mecânica, até aquele que criou e desenvolveu uma multinacional. O autor destaca, ainda, que Jean-Baptiste Say (1927) é considerado o pai do empreendedorismo, e o economista austríaco Schumpeter (1934) relançou as idéias sobre o empreendedor e seu papel no desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios.

Entretanto, ainda se verificam controvérsias a respeito, uma vez que muitos dirigentes alcançaram sucesso sem lançar algo verdadeiramente novo. Para Gimenez e Tóffolo (2005), o fenômeno do empreendedorismo não é recente, visto que, desde que o homem passou a conviver em grupo, criaram-se empreendimentos para permitir a realização de tarefas sociais. Este artigo, em última análise, consiste em introdução teórica à escola do empreendedorismo.

O método a ser seguido na elaboração do artigo é o dedutivo. Conforme Gil (1994), esse método parte do geral e, na seqüência, desce para o particular. Parte de determinados princípios, tidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, ou seja, em virtude unicamente de sua lógica. Sua ordem obedece a seqüência de duas premissas, das quais se infere uma conclusão logicamente implicada, ou seja, baseia-se num silogismo lógico.

De acordo com Lakatos e Marconi (1996), o método dedutivo tem o propósito de explicar o conteúdo das premissas e, para tanto, parte de uma abordagem geral para a abordagem específica. Em outros termos, no método dedutivo, parte-se de premissas verdadeiras para formular uma conclusão que, de certa maneira, já estava contida implicitamente nas premissas. Assim, se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão deve ser verdadeira também.

A abordagem desse estudo é qualitativa, uma vez que se pretende analisar em profundidade a relevância da Escola do Empreendedorismo no seio da teoria organizacional.

A pesquisa qualitativa objetiva esclarecer os fenômenos da realidade, seus significados e trabalha com o que não pode ser quantificado como valores, interesses,

atitudes, crenças, motivações. No método qualitativo se enfatiza as especificidades de um fenômeno em termos de suas origens e de sua razão de ser. Roesch (1999, p. 156) sustenta que “é uma estratégia de pesquisa que permite obter conhecimento de primeira mão sobre a realidade social empírica”.

Quanto aos fins da pesquisa, a mesma é caracterizada como exploratória. A pesquisa exploratória tem a finalidade de esclarecer conceitos e idéias, para formular problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. (GIL, 1994).

A coleta de dados será realizada a partir da pesquisa bibliográfica e documental. Lakatos e Marconi (1995) afirmam que toda pesquisa implica levantar de dados de diversas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas.

Há dois processos por meio dos quais se pode chegar aos dados necessários: são a documentação direta e a indireta.

A técnica da documentação direta, que não será adotada no presente estudo, compreende a pesquisa de campo ou a pesquisa de laboratório. Por sua vez, a técnica de documentação indireta faz uso de fontes de dados coletados por outras pessoas, podendo constituir-se de material elaborado ou não. Divide-se em pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. (LAKATOS; MARCONI, 1995).

A pesquisa documental consiste em consultar fontes primárias, como determinações legais, documentos oficiais, programas de políticas públicas, relatórios, fontes estatísticas, etc. A pesquisa bibliográfica compreende a coleta de informações com base em material já elaborado e condizente ao tema da pesquisa, isto é, recorre-se à bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, principalmente, livros, artigos, teses, etc. (LAKATOS; MARCONI, 1996).

Conforme Gil (1994), o método de estudo bibliográfico compreende o estudo teórico. É efetuado com a finalidade de obter o conhecimento com base em informações já publicadas, ou seja, levantar dados e analisar o que já foi produzido sobre certo assunto.

Destarte, esse naipe de pesquisa engloba o exame das produções humanas registradas em livros, artigos, revistas, etc.

Lakatos e Marconi (1995) acrescentam que o estudo bibliográfico possibilita não somente a resolução de problemas já conhecidos no meio científico, mas também a exploração de novas áreas, na qual os problemas ainda não foram totalmente esclarecidos.

Assim, este estudo não se limita à recapitulação dos conceitos contidos nas fontes bibliográficas. Pretende-se oferecer alguma contribuição adicional ao tema em questão.

Entretanto, um aspecto importante a ser observado refere-se ao fato de que as fontes bibliográficas podem apresentar dados equivocados, comprometendo, com isso, a qualidade da pesquisa.

Portanto, é essencial assegurar-se das condições em que os dados foram obtidos, analisando em profundidade cada informação para descobrir possíveis incoerências. (GIL, 1994).

EMPREENDEDORISMO

O estudo do empreendedorismo é considerado um tema novo para a área da organização. A investigação sistemática e continuada desse fenômeno tem uma vida de pouco mais de 50 anos. Na área da Gestão, principalmente no Brasil, os estudos sobre esse tema são bastante recentes.

Os autores destacam ainda que as transformações, tanto em nível local quanto global, mostram um aumento do número de pessoas que investem em um negócio próprio, ou de terceiros, utilizando uma administração diferenciada e dinâmica.

Quanto ao empreendedor pode ser considerada aquela pessoa que é capaz de transformar um sonho, um problema ou uma oportunidade em uma empresa viável, é aquele que não fica esperando que os outros venham resolver seus problemas, pois ele gosta de começar as coisas, de ter iniciativa, capacidade para resolver qualquer problema, além disso, sente-se motivado com o que faz.

Cunha e Ferla (1997) destacam que o empreendedor é alguém que define metas, busca informações é obstinado. Embora muitas pessoas adquiram estas características sem precisar frequentar cursos, faz-se necessário destacar que empreendedor não é o mesmo que empresário. Empresário é aquele que chegou, por uma razão qualquer, à posição de dono da empresa, e desta tira lucros. Acrescentam os mesmos autores que apenas uma parcela de empresários se constitui de legítimos empreendedores, porquanto de fato disputam e sabem vencer o jogo. Distinguem-se, pois apresentam dois tipos de virtudes: as de apoio e as superiores, sendo que as virtudes de apoio são importantes e necessárias, enquanto as superiores são privativas apenas aos grandes empreendedores. As virtudes de apoio são comuns a outros grupos, como bons administradores, por exemplos. São consideradas virtudes de apoio, a visão, energia, comprometimento, liderança, obstinação e capacidade de decisão/concentração. Enquanto que as virtudes superiores são privativas apenas aos grandes empreendedores.

É com as virtudes superiores que se pode ver a diferença do empreendedor em relação aos outros participantes do jogo. É através dela que o empreendedor consegue construir impérios e modificar o mundo. Essas virtudes são a criatividade, independência e entusiasmo-paixão. Dornelas (2001) também destaca que o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.

Em qualquer definição de empreendedorismo encontra-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor: iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; utiliza os recursos disponíveis de maneira criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive; aceitando dessa maneira assumir riscos e a possibilidade de fracassar.

Na opinião de Longenecker *et al.* (1997, p. 03), “os empreendedores são os heróis populares da moderna vida empresarial. Eles fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico”.

Todavia, nos derradeiros tempos, os empreendedores são aqueles que com muita energia assumem riscos necessários dentro de uma economia em desenvolvimento. Na mesma perspectiva, Schumpeter (*apud* DORNELAS, 2001) traz a definição do empreendedor como sendo aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, através da criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.

Diferentes motivos que levam as pessoas a implantar seu próprio negócio. Os motivos mais comuns são à vontade de ganhar muito dinheiro, o desejo de sair da rotina, vontade de ser seu próprio patrão, a necessidade de provar a si e aos outros de que é capaz de realizar um empreendimento (autossatisfação) e a vontade de desenvolver algo que traga benefícios, não só para si, mas para a sociedade. (DEGEN, 1989). As características dos empreendedores variam de acordo com as atividades que o empreendedor executa em uma dada época em função da etapa de crescimento da empresa.

Dolabela (1999) diz que isto explica porque os pesquisadores apresentam resultados diferentes em suas pesquisas, já que as características empreendedoras podem ser adquiridas e desenvolvidas, desde que se aprenda a agir adotando comportamentos e atitudes adequadas.

Para Malheiros *et al.* (2003), três importantes fatores gerais militam o sucesso dos empreendedores: em primeiro lugar, figuram os valores associados à pessoa do empreendedor, ou seja, às virtudes que são características fundamentais de quem quer iniciar seu próprio negócio.

Em segundo estão as habilidades gerenciais, que incluem estratégias de nicho, gerenciamento do fluxo de caixa, um sistema orçamentário simples, mais eficiente, experiência anterior, educação e estrutura organizacional simples e, em terceiro, estão as habilidades pessoais que incluem um bom relacionamento com um representante de crédito, boas relações com clientes e boas relações com os empregados.

Tais fatores são determinantes para que o empreendedor tenha condições de atingir seus objetivos e metas. Para Salim *et al.* (2004, p. 01), “a decisão de abrir o próprio negócio

muitas vezes vai amadurecendo a partir de acontecimentos pessoais e circunstâncias que resultam na abertura da empresa”.

Portanto, o verdadeiro empreendedor, primeiramente, identifica uma oportunidade, para, então, administrar, organizar, e gerenciar todas as atividades necessárias no intento de fazer uso dessa oportunidade, abrindo um novo negócio.

O empreendedor entende que suas chances de obter sucesso em um novo negócio aumentam quando ele procura conhecer e se informar sobre a oportunidade identificada.

O empreendedor apresenta como características fundamentais o espírito criativo e pesquisador, através do qual mantém constante busca por novas aberturas e novas soluções sempre auxiliando na identificação das necessidades (satisfações) das pessoas (clientes). (DORNELAS, 2001).

E a verdade, o sucesso de um empreendimento depende mais do trabalho do que de algum traço da personalidade, estando, de certo modo, acessível a todos. Para que o empreendedor obtenha sucesso, deve estar disposto a fazer algo novo, depois de determinar o que pretende fazer, deve trabalhar para fazer essa idéia acontecer.

Se não houver comprometimento pessoal com os valores da idéia, os esforços necessários não se sustentarão. Pode-se dizer que há uma grande diferença entre idéias e oportunidades de negócio, já que a maior parte das idéias é alcançada por informações e conhecimentos criativos.

Idéias surgem por parte de negócios já existentes, ou em criação, ou mesmo numa exposição, palestras, nos empregos antecedentes, amigos de outras profissões, e também na transformação de um problema. As oportunidades estão envolvidas com outros fatores como: ter conhecimento sobre o ramo de atividade, sobre o mercado e a concorrência.

Hashimoto (2006) destaca que empreendedores nem sempre são bem vistos nas organizações, porquanto aqueles que não conseguem aplicar fundamentos empreendedores em suas organizações acabam saindo em busca de seus próprios sonhos.

Os empreendedores são vistos como reacionários, rebeldes e visionários. Dentro da organização são considerados tomadores de risco, não medem esforços para ver suas idéias aprovadas e são capazes de qualquer coisa para tocar seus empreendimentos. São direcionados por visões tão fortes que são capazes de dedicar suas próprias vidas a despeito dos problemas que podem enfrentar.

Aqueles que são motivados pela força do dinheiro, da promoção, do status ou reconhecimento não possuem a persistência de conduzir um projeto até o final. Somente o compromisso de superar os desafios para transformar uma idéia em realidade é que pode caracterizar o verdadeiro intra-empendedor.

Outro fator que gera rejeição ao intra-empendedor é a sua ansiedade pela ação,

pois agem quando deveriam esperar. Com alguma freqüência, não se sujeitam às regras impostas pela burocracia e normas organizacionais, e invadem áreas que não estão nos limites definidos em sua descrição de cargo e função. (HASHIMOTO, 2006).

Tal fato é bastante observado nas pesquisas de mercado, quando se faz necessário uma pesquisa sobre um novo produto ou serviço, o intra-empresendedor acredita que apenas ele tem condições de elaborar as perguntas corretas, que o pessoal do marketing não saberá fazê-las, já que o mercado não sabe o que quer, e por isso as pesquisas não refletem a necessidade do cliente ou a expectativa de demanda real do produto.

Tais confusões acontecem em muitas situações, conforme destaque de Hashimoto (2006), e o empresário frequentemente não se vê como um empresário, assim como um funcionário tradicional pode ter rompantes que o leva a se ver como empresário naquele momento.

Em corolário, os empresários acabam se tornando péssimos treinadores, suas habilidades são naturais e sempre acreditam que precisam aprender mais, pois não se julgam, em última instância, empresários de fato.

Na busca pelo constante aprimoramento, adquirem conhecimentos para se tornarem administradores profissionais, passando por uma fase difícil que os obriga a esquecer o que foram para valorizar os gerentes profissionalmente treinados e com bons currículos, independentemente do espírito empresário.

Por conseguinte, ao invés de formar outros empresários, os fundadores acabam contratando gerentes que matam o espírito empresário da organização com suas fórmulas prontas e burocráticas.

Hashimoto (2006) salienta ainda que as empresas possuem mais funcionários empresários do que elas podem imaginar. Podem ser identificados pelas suas realizações, pelos sinais que demonstram, pela sua história dentro e fora da organização.

Dadas as devidas condições de motivação intrínseca a esses funcionários, podem ser observados muito empenho, energia e entusiasmo do que se recebessem apenas recompensa financeira.

O ponto positivo reside em que as organizações têm melhores condições de oferecer atrativos aos intra-empresendedores do que os tradicionais capitalistas de risco para os empresários. Capital tem menos a ver com intra-empresendedores do que com estrutura física e intelectual.

O conceito de intra-empresendedor nem sempre se aplica a quem inicia um novo negócio dentro da organização. No entanto, tal qualificativo pode ser dirigido, muitas vezes, a pessoas cuja maneira de resolver os problemas do dia-a-dia se revestem de grande criatividade.

Mori (2004) destaca também que os empreendedores são pessoas que perseguem o benefício, trabalham individual e coletivamente, Podendo ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas condições de recursos (através das funções de produção), para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto.

Em relação a tais fatores, as principais funções de um empreendedor em relação à organização são: procurar e descobrir novas informações; traduzir estas informações em novos mercados, técnicas ou bens; procurar e descobrir oportunidades; avaliá-las; levantar recursos financeiros necessários para a empresa; desenvolver cronogramas e metas; definir responsabilidade de administração; desenvolver o sistema motivacional da empresa; gerar liderança para o grupo de trabalho; definir incertezas e riscos.

A personalidade do empreendedor apresentará um impacto decisivo na organização.

Nas etapas iniciais de desenvolvimento, a debilidade e o vigor são também os do empreendedor. A personalidade desse configurará a imagem da empresa, os valores e o comportamento social da firma.

Assim, Mori (2004) salienta que dada a imensa variedade de aspectos que envolvem a figura do empreendedor e sua relação com a empresa, pode-se afirmar que não existe um protótipo de empreendedor ou de personalidade empreendedora.

O que pode ser observado é que, independentemente da região ou do contexto socioeconômico, os empreendedores apresentam características comuns.

Por se tratar de um ser humano o seu comportamento obedecerá fundamentalmente um determinado processo comportamental, se tornando diferente pelas características peculiares de sua personalidade, além do fato de ter à sua disposição uma organização (ou futura) a ser utilizada para satisfazer as suas necessidades como qualquer outro instrumento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A humanidade, desde o início dos tempos, passou por grandes transformações que trouxeram grandes benefícios e vantagens. As mutações ocorridas desde as primeiras eras foram de grande valia e nesse contexto destacou-se a figura do empreendedor, pelo seu arrojo e vontade de fazer melhor e diferente.

Afinal, a atividade de empreendedorismo compreende um importante campo dentro da ciência administrativa, sendo que a capacidade empreendedora ou o perfil empreendedor dos administradores é cada vez mais requisitado dentro do mercado de trabalho.

Em meio a uma realidade onde a concorrência entre as empresas é cada mais visível, a crescente complexidade dos mercados, condicionada tanto ao avanço tecnológico

quanto a fenômenos como o da globalização, têm exigido das organizações profissionais com formação voltada para o espírito empreendedor.

Nas derradeiras décadas, estabeleceu-se uma realidade atrelada a grandes mudanças que, de maneira contínua, vem influenciando os ambientes organizacionais, representação das constantes transformações no âmbito dos mercados, bem como da elevação no nível de exigência por parte da demanda.

Por conseguinte, evidencia-se também uma série de necessidades intrínsecas a toda e qualquer organização.

Uma delas refere-se aos recursos humanos os quais se têm constituído em um dos principais ativos da organização. Isso significa que, entre os diversos recursos que uma organização possui – tecnológicos, financeiros, materiais -, o humano representa, em muitas situações, como o diferencial competitivo, pois as empresas tornam-se cada vez mais semelhantes, considerando os demais recursos.

Existe uma variada gama de habilidades que possibilitam ao empreendedor obter sucesso em sua empresa. O empreendedor possui como características fundamentais o espírito criativo e pesquisador, por intermédio do qual mantém uma busca constante por novas aberturas e novas soluções sempre auxiliando na identificação das necessidades dos clientes.

Um empreendedor necessita ser alguém com muita determinação e perseverança. A criatividade também é um aspecto indispensável, não apenas para iniciar um negócio, mas também para sustentá-lo ao longo do tempo.

Dessa maneira, o autor divide as características do empreendedor em virtudes de apoio e virtudes superiores.

Faz-se necessário também identificar a diferença entre oportunidade e o pensamento positivo, nesse contexto, a oportunidade é possível, realizável. À primeira vista, uma oportunidade pode não parecer possível, mas graças ao esforço de pensamento nela concentrado, sua possibilidade pode aumentar.

Se isso não acontecer, então não há oportunidade. A possibilidade deveria aumentar tanto do ponto de vista do curso de ação que pode ser tomado, quanto das vantagens que poderiam decorrer dele.

Transformar uma idéia em oportunidade real, requer tempo e esforço para pensar. O objetivo fundamental do pensamento é formular a idéia da oportunidade. O segundo é avaliar os resultados. O terceiro, elaborar um curso de ação que pode ser realizado.

Deve ficar evidente que quanto mais se pensa sobre a idéia, menos arriscada será a oportunidade.

Não existem atalhos para a busca de oportunidades e para o seu desenvolvimento.

É necessário tempo dedicado especialmente para pensar. Diferentes empreendedores podem investigar um determinado ramo de negócios e chegar a diferentes resultados.

Cada pessoa tem sua maneira particular de observar uma mesma situação, dessa maneira, o que pode ser interessante para um, pode não ser para outro.

É preciso também que os empreendedores estejam preparados para lidar com diferentes situações, que por sua vez estarão em constantes mudanças.

O processo de empreendedorismo, também precisa ser estudado, os passos interativos de um processo de tentativa e erro na busca de idéias de produtos e serviços que apresentem um bom potencial de mercado. Tais passos representam a revisão, teste, re-teste, e a aplicação e reaplicação das idéias, até que a união lucrativa entre a ideia, necessidade do consumidor seja encontrada.

Quando um empreendedor encontra-se bastante comprometido com um esforço em nível pessoal, independentemente do potencial de lucros, as chances de sucesso aumentam consideravelmente.

Por conseguinte, saber onde focar e identificar com clareza a oportunidade certa permite que se utilize efetivamente o tempo na preparação do negócio.

Ainda nesse contexto, a existência de indivíduos conhecidos como empreendedores do conhecimento é a condição principal para o aparecimento de novos empreendimentos na sociedade do conhecimento. São os responsáveis pelo desencadeamento e condução do processo de criação e dispersão de conhecimento em suas novas unidades produtivas.

Assim, para acompanhá-los em sua tarefa, os empreendedores do conhecimento procurarão pessoas que tenham capacidade de aprender e dominar habilidades novas para responder à globalização e às mudanças tecnológicas.

Tais empreendedores outorgarão prioridade aos intra-empreendedores do conhecimento, isto é, àqueles que aprendem a remover as barreiras à inovação e à aprendizagem, que tenham interesse em aprender a aprender sempre mais e, também de crescer ao longo de suas carreiras.

O conhecimento é, por conseguinte, o recurso essencial para alavancar o sucesso de um empreendimento ou intra-empreendimento.

A capacidade de adotar decisões eficazes é cada vez mais determinada, frente a situações conflitantes, onde as perspectivas das empresas e dos funcionários nem sempre são compatíveis.

Por fim, os intraempreendedores do conhecimento podem encontrar grande espaço organizacional.

REFERÊNCIAS

CUNHA, C. J. C. A.; FERLA, L. A. (org.). **Iniciando seu próprio negócio**. Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados, 1997.

DEGEN, R. J. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-hill, 1989.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. O melhor de Peter Drucker. São Paulo: Nobel, 2001.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografia**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIMENEZ, F. A. P.; TÓFFOLO, K. S. Empreendedorismo feminino rural: Jane Calamidade ou Scarlett O'Hara?. *In*: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (org.). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

MALHEIROS, R. C. C.; FERLA, L. A.; CUNHA, C. J. C. A. (org.) **Viagem ao mundo do empreendedorismo**. Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados, 2003.

MORI, F. (org.). **Empreender**: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 2004.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALIM, C. S.; NOSAJAN, C.; SALIN, H.; MARIANO, S. **Administração empreendedora**: teoria e prática usando estudos de casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COALIZAÇÕES ORGANIZACIONAS - RESPOSTA À CONJUNTURA

Adelcio Machado dos Santos

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Pós-Doutor em Gestão do Conhecimento pela UFSC. Docente e pesquisador nos Programas de Pós-Graduação “*Stricto Sensu*” em Desenvolvimento e Sociedade e em Educação da Uniarp. Caçador, Santa Catarina, Brasil.

Daniel Tenconi

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Sociedade da UNIARP. Instituição: Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Caçador, Santa Catarina, Brasil.

RESUMO: Um dos maiores desafios de toda e qualquer organização consiste adaptá-la às novas oportunidades que emanam do ambiente. Faz-se mister a adaptação para que sejam evitados os perigos potenciais e os desenvolvimentos adversos no ambiente, sejam eles advindos da concorrência ou de mudanças imprevistas no mercado. O planejamento estratégico exerce papel crucial na preparação na organização para novas oportunidades. Por meio das alianças estratégicas, que ocorrem em muitos segmentos de discrepantes organizações, numerosos propósitos podem envolver elos verticais ou horizontais entre os envolvidos. Muitas vezes, os objetivos das alianças consistem no seguinte: obter meio de distribuição e prevenção contra concorrentes; ganhar acesso a nova tecnologia e diversificação dos negócios; obter economia de escala e atingir integração

vertical; superar barreiras. Esse estudo tem por objetivo, identificar a importância que as alianças estratégicas bem sucedidas podem apresentar para a educação, com base na gestão por competência, num período de hipercompetitividade, onde novas tecnologias surgem a cada instante em grande velocidade. Em face da diversidade e pela presença de novas tecnologias do conhecimento, é preciso atenção para valorizar as disparidades, estimular idéias, opiniões e atitudes, e desenvolver a capacidade de aprender a aprender e de aprender a pensar, assim como também levar o aluno a obter o controle consciente do aprendizado, retendo-o e sabendo como aplicá-lo em outro contexto. Destarte, a orientação se faz mister para que o material instrucional realize o objetivo que deve caracterizá-lo. Para atingir os objetivos propostos, esse estudo realiza-se através da pesquisa bibliográfica e do método de pesquisa qualitativo.

PALAVRAS-CHAVE: Competências. Alianças estratégicas. Educação superior.

ORGANIZATIONAL COALIZATIONS - RESPONSE TO THE SITUATION

ABSTRACT: A major challenge for any organization is adapting it to new opportunities that come from environment. This adaptation is mandatory so that possible dangers and adverse conditions may be avoided, whether they come from competition or unforeseen changes in the market. Strategic planning plays an important role in preparing the organization for new opportunities. Through

strategic alliances, which occur in many segments of different kinds of organizations, many purposes may involve vertical or horizontal linkages among parts. Often, goals of alliances are: obtaining distribution and prevention means against competitors; gaining access to new technology and business diversification; achieving economy of scale, as well as achieving vertical integration and overcoming barriers. This study aims to identify the importance of successful strategic alliances can provide for education, based on competence management, in a time of hypercompetitiveness, where new technologies come up every moment and at greater speed. Given the diversity and the presence of new information technologies, we must give special attention to disparities, stimulating ideas, opinions and attitudes, and developing the ability to learn how to learn and learn how to think, as well as guiding the student to have conscious control of learning, retaining it and knowing how to apply it in another context. Thus, the orientation becomes mandatory so that instructional material can achieve the aim that characterizes it. To achieve the proposed objectives, this study is carried out through literature review and qualitative research method.

KEYWORDS: Competence. Strategic alliances. Higher education.

INTRODUÇÃO

Em primeiro lugar, as organizações escolares e os sistemas educacionais, verdadeiros organismos vivos e dinâmicos, constituem segmento de um contexto socioeconômico-cultural caracterizado pela pluralidade, bem como pela controvérsia.

Quando são vistas como organizações vivas, caracterizadas por uma rede de relações entre todos os elementos que nela atuam ou interferem direta ou indiretamente, a sua direção demanda um enfoque novo de organização e esta necessidade que a gestão escolar procura responder. Destarte, abrange também a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho, como práxis social, passa a ser enfoque orientador do desempenho administrativo realizado na organização de ensino.

Destarte, observa-se que diversos são os fatores que contribuíram para a mudança significativa na gestão educacional, desde um novo enfoque no aprendizado dos alunos, como conseqüência da banalização da informação, passando por uma ruptura na maneira como esses gestores veem a escola – como uma empresa que necessita oferecer valor a seus clientes para continuar prestando seus serviços ou como uma atividade diferente das demais, que não depende dos valores percebidos por seus clientes, mas somente de seus valores internos, até a efetiva prática da gestão estratégica e da aplicação dos diversos instrumentos de marketing em prol da criação de diferenciais competitivos, visando focar a escola nas necessidades do mercado onde se insere.

Observa-se, com isso, a cada dia a importância de que as organizações educacionais formem alianças estratégicas, porquanto estas, envolvendo universidades, empresas e o Estado, implicam compromissos mútuos de cooperação e de aprendizado em comum e

visam gerar riquezas também para os parceiros, com ganhos revertidos em benefícios sociais e econômicos, redução de custos e investimentos.

Todo processo de mudança e transformação traz consigo turbulências que precisam ser equacionadas para a sustentação do próprio meio que ocorrem, daí a necessidade de aperfeiçoamento das competências num período de hipercompetitividade. Assumindo a organização como esse meio em que unidade sistêmica terá se estabelecido em um cenário complexo em decorrência das inter-relações que acontecem nas unidades e entre elas.

Por conseguinte, configura-se relevante discutir a importância das organizações escolares perante as alianças estratégicas, proclamando a necessidade da gestão de competências num período de hipercompetitividade.

O estudo se reveste de caráter qualitativo. De acordo com o magistério dado a lume por Vieira (2004), a pesquisa qualitativa pode se definir pela característica, em princípio, da não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados, assim como a lógica e a coerência da argumentação não fulcram em relações estatísticas entre variáveis. Esse tipo de análise tem por fundamento conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade.

Caracteriza-se, ainda, à luz da prelação de lavra de Rodrigues (2007), por se limitar à busca de informações em livros e outros meios de publicação. A investigação puramente bibliográfica dispensa a busca de fontes primárias, suprimindo a preocupação com a escolha de informantes e a elaboração de instrumentos e coleta de informações, como entrevista e questionário.

Em epítome, o estudo analisa a perspectiva de alianças estratégicas constituem instrumento de eficiência e eficácia das organizações de educação superior do sistema estadual de educação de Santa Catarina no ensino de acirrada emulação vigente no setor.

Constitucionalmente, uma universidade, modalidade da espécie organização da educação superior, reveste-se de autonomia, didática, financeira, funcional, observada, todavia, a regulação estatal pertinente, para desempenho, entretanto, das funções de ensino, pesquisa e extensão.

EDUCAÇÃO SUPERIOR E HIPERCOMPETITIVIDADE

Ao longo de sua história, a educação superior no Brasil sempre foi caracterizada pelo controle desenvolvido por parte do Ministério da Educação, enquanto instituição que atua em nome do Estado. À luz do magistério da lavra de Boclin (2005), tal perspectiva de controle não é um fato novo nem específico, o que pode ser observado ao se levar em conta à herança histórica perpassada por diferentes regimes políticos e a influência da

tradição secular existente em diversos países.

Legalmente, no Brasil, o órgão devotado à estatística educacional é o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). De acordo com o consulta ao *site* do órgão depreende-se que o Curso de Graduação Medina consiste no único com demanda maior do que a oferta; em todos os outros esta supera, em muito, aquela. Fica, por conseguinte patente a configuração de conjuntura de hipercompetitividade.

Destarte, fica evidenciado a necessidade de estratégia para adversar a conjuntura em foco. Entre elas, a aliança estratégica constitui preciso e eficaz instrumento.

Diferentes autores apresentam diversos aspectos e algumas vezes apresentam conceitos totalmente singulares sobre o que realmente é a competitividade. Barbosa (1999) destaca que o problema maior é definir quais aspectos quantitativos e qualitativos devem ser enfatizados. A competitividade é uma questão de aumentar o padrão de vida da nação, para outros o conceito conecta-se com a habilidade em competir e negociar com sucesso produtos e serviços. Além de entender os fatores que afetam a competitividade, é preciso ainda identificar os indicadores, por meio dos quais mudanças na competitividade podem ser estimadas.

Para esse autor, competitividade caracteriza-se com competição, em conseguir uma chance de resultados bem sucedidos em condições de rivalidade. Contudo, esta definição não clarifica se a rivalidade se encontra no nível de empreendimentos, indústrias ou nações, nem define o papel da política governamental.

De acordo com o Estudo Aldington, citado por Barbosa (1999, p. 23), significa que: “uma empresa é competitiva quando ela é capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade maior, custos menores, e tornar os consumidores mais satisfeitos do que quando servidos por rivais”.

Podem ainda ser apresentadas pelo governo, interferências no nível de competitividade. Quando os governos intervêm para aumentar a poupança, selecionar nichos de desenvolvimento, manter um controle estrito dos gastos, aumentar os investimentos públicos de maneira eficiente, reduzir corrupções e o mau gerenciamento priorizar a educação, pesquisa e desenvolvimento, tecnologia e inovação, e assim por diante, pode ser que a competitividade seja acentuada. (BARBOSA, 1999).

A perseguição por respostas sobre as razões da vantagem competitiva das organizações tem uma longa tradição tanto nas ciências sociais quanto nas engenharias. Sendo que um dos maiores trabalhos nessa área, foi a proposição de uma relação entre aprendizagem e competitividade, baseada no conceito de curva de experiência.

A reengenharia estratégica e organizacional significa a reestruturação de impacto dos processos estratégicos e organizações com o intuito de otimizar o valor agregado e os

resultados dos negócios, produtos, serviços de toda a organização, a partir da alavancagem dos processos, sistemas, fluxos, políticas, estrutura organizacional e comprometer profissionais, tendo em vista a melhoria da produtividade e da qualidade, bem como o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e mercados atuais e futuros da empresa. (OLIVEIRA, 2006).

Para esse autor, os focos básicos para a decisão de desenvolvimento e implementação da reengenharia estratégica e organizacional estão relacionados ao nível de impacto estratégico proporcionado e pela alavancagem do valor agregado do negócio, produto ou serviço considerado.

A obtenção ou a ultrapassagem de um retorno específico sobre o investimento constitui um objetivo organizacional normalmente afirmado, porém, é difícil prever qual será esse retorno, ou ainda, qual é a melhor forma de ajustá-lo de maneira apropriada, quando se fala em riscos. Certo *et al.* (2005) destaca que as alternativas estratégicas, num período de hipercompetitividade, devem ser aceitas à medida que atendam aos seguintes critérios:

- a. Correspondam ao ambiente externo;
- b. Envolvam uma vantagem competitiva sustentável;
- c. Sejam consistentes com outras estratégias da organização;
- d. Forneçam flexibilidade adequada para a organização;
- e. Estejam de acordo com a missão da organização e com os objetivos de longo prazo;
- f. Sejam organizacionalmente factíveis.

De acordo com a preleção da lavra de Steil (2006,) a gestão da qualidade também é uma abordagem que traz elementos para a compreensão das razões da vantagem competitiva e tem sido crescentemente analisada como um método sistematizado de aprendizagem organizacional, na medida em que se pauta pelo melhoramento contínuo de todos os processos, pessoas, produtos e serviços de uma organização.

Similarmente ao movimento da qualidade, a abordagem baseada em recursos da organização concentra seus estudos na identificação e na explicação das propriedades dos recursos que geram vantagens competitivas sustentáveis às organizações. Tal abordagem tem se distanciado da modelagem da organização como um conjunto de recursos tangíveis, tais como terra, capital e trabalho, e procura compreender a organização como uma coleção de habilidades dificilmente imitáveis e com o potencial de garantir-lhe vantagem competitiva sustentada.

Steil (2006) destaca que é nesse contexto que o conhecimento tem sido compreendido como o princípio mais importante para as organizações, com pertinência superior aos

tradicionais fatores terra, trabalho e capital. Considerando-se o conhecimento como o recurso atual primordial, as metodologias que objetivam desenvolvê-lo e que desejam aumentar o repertório potencial de resolução de problemas e habilidades organizacionais configuram-se em ferramentas para o aumento da competitividade organizacional.

Para que esteja sempre bem posicionada, é preciso ainda que a organização ofereça uma proposição de valor que supere o que as rivais possam oferecer. Para fazer isso, é preciso que essa possua recursos e capacidades escassos e imobilizados, se forem de escopo, quanto mais, melhor. Dranove e Marciano (2007) acrescentam que possuir recursos escassos, imobilizados e de escopo pode ser necessário para o sucesso, porém, não suficiente em razão da concorrência e das ameaças persistentes de entrantes.

Se as concorrentes e as entrantes estiverem suficientemente diferenciadas ou deixarem de oferecer o mesmo, há pouco a temer. Esses autores acrescentam ainda que isso, efetivamente, neutralizaria a fonte de vantagem competitiva da organização. A participação no mercado pode decrescer, a emulação de preço intensificar e o lucro desaparecer.

Faz-se necessário que o gerente de qualquer organização bem-sucedida, esteja sempre preocupado sobre se outras empresas podem imitar seu sucesso na entrega de valor. O que não é admissível é que rivais não fazer cópia exata do modelo de negócio, mas apenas copiar a proposição de criação de valor.

Dranove e Marciano (2007) acrescentam ainda que os fatores que protegem as organizações estabelecidas da imitação são denominados *mecanismos de isolamento*. Eles são para uma organização o mesmo que uma barreira à entrada de um setor. Assim como uma barreira à entrada impede que entrantes invadam o setor e dividam o lucro com as organizações posicionadas, os mecanismos de isolamento evitam que outras organizações – concorrentes existentes e entrantes – dividam o lucro extra que esta ganha em função de sua vantagem competitiva.

O repto estratégico mais crítico do gerente de uma organização bem-sucedida consiste em avaliar, estabelecer e manter mecanismos de isolamento.

Esses autores apresentam dois grupos principais de isolamento:

- a. Impedimentos à imitação: evitam que outras organizações existentes e entrantes potenciais dupliquem os recursos e as capacidades que formam a base da vantagem competitiva;
- b. Vantagens de entrar no mercado em primeiro lugar: uma vez que uma organização conquista uma vantagem competitiva, esses mecanismos de isolamento aumentam o poder econômico dessa vantagem no decorrer do tempo, tornando mais difícil a concorrência igualar sua habilidade em criar valores para os clientes.

Alguns impedimentos à imitação são fáceis de descrever na presença de algum desafio. Restrições legais como patentes e marcas registradas garantem vantagens óbvias àquelas já estabelecidas.

É fato que os produtos patenteados fornecem, rotineiramente, maiores retornos sobre o investimento do que qualquer outro grupo de produto.

Isso não quer dizer que a organização não possa prosperar pela aquisição de ativos escassos e valiosos. Para fazer isso, é preciso obtê-los sob condições em que as rivais não possam replicar.

Afinal, de acordo com a clarificação de Noletto (2004), relações de parceria e alianças estratégicas acontecem apenas quando uma organização pode agregar de outra algo que possui em menor quantidade, ou ainda não possui.

A base da parceria e das alianças reside na complementaridade.

Esse autor, ainda, esclarece que, quando ao propor uma parceria em que apenas um dos parceiros aportará recursos financeiros, é fundamental esclarecer quais são as atribuições do parceiro que não contribuirá com recursos financeiros e de que forma ele efetuará o seu contributo.

Todavia, Dranove e Marciano (2007) destacam que uma vez que a vantagem de ser a primeira é uma proposição incerta nos setores tecnológicos, é ainda mais incerta em outros segmentos.

Ao observar suas rivais, aprender com os erros e encontrar nichos lucrativos, as segundas entrantes, frequentemente, desfrutam de maior prosperidade do que as primeiras.

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

As formas como as mudanças ocorrem na sociedade influenciam e impulsionam mudanças organizacionais, algumas vezes de maneira bastante radical, o que afeta, em especial, as pessoas e a maneira como o trabalho é realizado.

Analisando-se o período de mudança da sociedade industrial para a sociedade de informação e do conhecimento, nesse contexto de mudanças rápidas, tem-se uma grande riqueza de fatos e dados deste processo de transformação. Rodriguez (2007) enfatiza que a revolução industrial foi onde se deu o início da modernidade e, com a implantação da organização piramidal hierárquica, iniciou-se um processo de aprendizagem e de domínio pelo homem da tecnologia disponibilizada onde, a cada dia, uma tecnologia nova acabava por deixar obsoletos os equipamentos utilizados, como foi o caso dos técnicos que reparavam máquinas de escrever, à guisa de exemplo.

Esse autor, ainda, salienta que as organizações da sociedade industrial foram então desenhadas dentro das técnicas existentes na época, com base na maneira como

se organizavam a Igreja e o Exército, construindo a tradicional organização piramidal. Com o tempo, identificaram-se percalços causadores de perdas de produtividade e, conseqüentemente, de resultados aquém do esperado, tais como:

- a. Perdas de comunicação entre o topo e a base da organização;
- b. Níveis hierárquicos operacionais com pouca ou nenhuma autonomia;
- c. Gerências intermediárias atuando como filtros de novas idéias.

Foi desenvolvida, na década de 70, a gestão pela qualidade total, onde poucas e pioneiras organizações iniciaram sua utilização no Brasil como forma de reter clientes a partir da melhoria dos processos internos e da qualidade dos bens e serviços oferecidos aos clientes.

Drucker (2001) destaca que o século XXI será a era das alianças, onde a cooperação entre organizações sem fins lucrativos e empresas comerciais crescerá em freqüência e importância estratégica. As relações de cooperação migrarão progressivamente das alianças tradicionalmente filantrópicas, caracterizadas pelo doador benevolente e pelo donatário agradecido, para as alianças estratégicas. O dinâmico panorama das alianças é vasto em variedade, com organizações com e sem fins lucrativos.

Essas alianças não demandam de planos estratégicos grandiosos, assim como, de acordo com Drucker (2001), paciência e perseverança são suficientes para transformar exíguos primórdios em alianças estratégicas importantes.

As formas de estruturação da organização evoluíram bastante, e, cada vez mais, estão se tornando flexíveis e variadas. A estrutura formal da organização era utilizada com o objetivo de direcionar o comportamento esperado das pessoas e buscar a eliminação das incertezas, privilegiando as dimensões internas e as funções administrativas, de forma independente com o seu posicionamento dentro de um contexto maior e mais complexo.

Rodriguez (2007) apresenta essa nova dimensão, que foi imposta por um ambiente muito mais complexo e incerto e mudou para:

- a. Conectividade – comportamento das pessoas baseado na interação pessoal e grupal, nas percepções individuais e na forma como as informações são processadas internamente;
- b. Gestão – base estrutural fundamentada em processos e equipes autônomas e autogestionárias;
- c. Poder – autoridade e responsabilidade flexíveis e dinâmicas;
- d. Cliente – produção acionada pela demanda dos clientes e orientada da maneira mais rápida e eficiente – em tempo real;
- e. Desperdício – foco na eliminação de redundâncias e duplicação de tarefas;

- f. Autocontrole – com um mínimo de controle formal;
- g. Autonomia – unidades independentes e autônomas;
- h. *Downsizing* – horizontalização da organização, sem chefias intermediárias;
- i. Virtualização – terceirização e virtualização do trabalho.

Dentro dessa nova dimensão organizacional, as mudanças são aceleradas e entusiasmo a todos como uma grande rede global, fortemente influenciado pela capacidade de geração de novos conhecimentos.

O aumento da quantidade e escopo das informações disponíveis no mercado faz com que os consumidores se tornem cada vez mais exigentes em relação à qualidade, à tecnologia e ao preço dos produtos e/ou serviços ofertados. Diante da adaptação a esse ambiente de grande competição, organizações têm, paradoxalmente, recorrido a estratégias colaborativas como maneira de adquirirem habilidade que ainda não possuem. Tem crescido o número de associações entre organizações de diferentes países para melhorar o atendimento e a qualidade de seus produtos e/ou serviços. (OLIVEIRA *et al.*, 1999).

De acordo com entendimento desses autores, a principal razão para o crescimento dessas alianças consistem no seguinte: a dificuldade dessas empresas, de individualmente, manterem-se competitivas em ambientes cada vez mais complexos, caracterizados por rápidas e contínuas transformações tecnológicas; a revolução tecnológica no setor de comunicações e a queda nos custos de transportes, que têm possibilitado que essas distribuam etapas de sua produção entre diversos países, empresas multinacionais realizam investimentos diretos; a formação de blocos econômicos, que procuram, por meio da união das potencialidades das empresas, manterem-se competitivos perante os demais; o desejo de países de economia emergentes de atrair investimentos externos, o que tem resultado na liberalização de legislações nacionais em relação à entrada de tais investimentos.

O compartilhamento de inovações tecnológicas, a partir do investimento em pesquisas científicas nas universidades pode trazer resultados coletivos para setores públicos e privados da sociedade, de acordo com argumentação de Marquez (2003).

O apoio documental e informacional das bibliotecas universitárias e de seus profissionais, nesse contexto, é a garantia de um retorno satisfatório à sociedade, principalmente em termos de qualidade e cientificidade dos resultados pela credibilidade conquistada por universidades brasileiras e seus pesquisadores, principalmente as públicas.

Marquez (2003) acrescenta que as bibliotecas universitárias possuem importante papel na formação de alianças, atuando como parceiras de empresas e pesquisadores, uma

vez que cabe o apoio delas para o apoio e o suporte informacional, de localização, seleção, tratamento e disponibilidade da informação que será de grande importância em uma dada pesquisa, fazendo uso de cooperação e troca de informações entre bibliotecas, também parceiras, que terão condições de agilizar o trabalho dos pesquisadores, influenciando nas decisões referentes à estratégia e à alocação de recursos no universo da pesquisa. Dessa maneira, a definição de políticas de informação possibilitará ganhos financeiros e de tempo.

A crescente concorrência entre as organizações exige que sejam adotadas práticas de gerenciamento cada vez mais especializadas e agressivas, feitas por profissionais que possuam habilidades e conhecimentos específicos em suas áreas de atuação. Em decorrência desse fato, na gestão de negócios, principalmente em alianças estratégicas internacionais, percebe-se um distanciamento, cada vez mais visível, entre os donos de capital e os gerentes que decidem onde e como o capital deve ser aplicado. O controle que antes era feito em grande parte pelos próprios donos da organização passa a ser exercido, cada vez mais, por administradores profissionais. (OLIVEIRA *et al.*, 1999).

A parceria universidade-empresa torna-se, com isso, cada vez mais valiosa e pode ser desenvolvida de diferentes formas: pesquisa por grupo de universidades, pesquisa em cooperação com empresas públicas ou privadas, projetos específicos, troca de experiências e compartilhamento de idéias, informações e descobertas, uso comum de instalações, bibliotecas, equipamentos e tecnologia e por competências individuais ou coletivas do corpo docente e de pesquisadores. (MARQUEZ, 2003).

Consoantes estudos de Harbison e Pekar Jr. (1999) os resultados financeiros melhoram muito, na medida em que a organização ganha experiência na formação de alianças. O retorno sobre o investimento em alianças alcançado por organizações experientes é o dobro do retorno obtido pelos novatos em aliança. Essa melhoria no retorno sobre o investimento não é uma casualidade estatística.

Para esses autores, todos os setores apresentam melhoria, embora em graus variados. E em alguns, os resultados são notáveis, com aumentos maiores, na medida em que a experiência se consolida. Em termos simples, o investimento se reduz na proporção em que o retorno aumenta, ou seja, o dirigente obtém um maior grau de satisfação, pois realiza muito mais com muito menos.

À medida que a organização celebrar alianças facilita este processo, ao passo em que metodologia apresentada por Harbison e Pekar Jr. (1999) para a formação de alianças envolve quatro etapas: identificação; valorização; negociação; implementação.

Essas quatro etapas compreendem oito atividades ou passos: definir estratégias e objetivos, avaliar parceiros em potencial, avaliar alavancagem e o que ofertar em uma troca, definir a oportunidade, avaliar o impacto sobre envolvidos, avaliar o poder de barganha,

planejar a integração e implementar a integração. (HARBISON; PEKAR JR., 1999).

A formação de alianças estratégicas, de acordo com Marquez (2003) deve acontecer entre parceiros que tem por objetivos os mesmos resultados e objetivos e que, juntos, sabem que são mais fortes, devendo levar em consideração questões relevantes como:

- a. Definição de objetivos comuns;
- b. Bens ou serviços resultantes das pesquisas desenvolvidas;
- c. Benefícios sociais;
- d. Definição de prazos, investimentos e responsabilidades em capital, tecnologia, pesquisadores, infraestrutura, informação e pessoal técnico;
- e. Recursos informacionais utilizados;
- f. Monitoramento das parcerias envolvidas para dar visibilidade ao desempenho de cada um dos parceiros, bem como o redirecionamento de recursos e responsabilidades, caso se tornem necessários.

As organizações que estão tentando formar alianças se deparam com muitas armadilhas, conhecidas como experiências negativas do aprendizado. Felizmente existem princípios e práticas que permeiam as etapas e as atividades da construção das alianças que devem ser observados.

Evitar armadilhas por um lado, de acordo com Harbison e Pekar Jr. (1999), e, por outro, as melhores práticas possuem igual relevância em toda aliança estratégica. A abordagem precisa ser adaptada a cada situação.

Executivos experientes aprenderam a ficar atentos ao que é chamado por esses autores de *limite da complexidade*. É necessário pensar nas alianças estratégicas mais adequadas a uma organização, tendo em vista sua natureza e capacidades – que se considera ser sua complexidade organizacional.

Essa complexidade é definida pelo nível de pesquisa e desenvolvimento utilizado por uma determinada organização, pela variedade e número de seus produtos ou serviços, pelo seu âmbito internacional e pela extensão à quais novos produtos contribuem para sua receita e crescimento.

As alianças mistas, aquelas em que empresas complexas e simples, geralmente fracassam precisamente porque as melhores práticas que funcionam para cada tipo de organização são diferentes. Organizações menos complexas, prestam mais atenção a questões e programações operacionais e menos a comunicações e linhas de autoridade.

De acordo com Tzu (2007), em “A arte da guerra”, atacar com confiança e alcançar os objetivos significa atacar aquilo que o inimigo – no caso organizacional, o concorrente – não está esperando.

Da mesma maneira, defender-se com confiança e garantir a segurança de suas posições, significa defender onde a concorrência não terá condições de atacar. Dessa maneira, contra o especialista em ataque, o inimigo não saberá onde deve se defender, contra o perito em defesa, o inimigo não saberá onde atacar.

Importa, também, para a exitosidade das alianças estratégicas, que as competências sejam observadas e colimadas para que as organizações obtenham sucesso, porquanto o conceito de competência, conforme Fleury e Fleury (2004) revela apenas o poder heurístico, quando apreendido no contexto de transformações do mundo do trabalho, quer seja nas empresas, quer seja na sociedade.

Definir um estoque de recursos individuais necessários ao bom desempenho em cada cargo ou posição não é condição suficiente para atender à demanda por inovação que se coloca às empresas. Para melhor entendimento será analisado no próximo tópico, a gestão por competências.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processamento de administração estratégica consiste em acompanhar o desempenho da organização, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e metas, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela organização.

Destarte, a função de controle e avaliação destina-se a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram anteriormente estabelecidos. O controle estratégico e a gestão estratégica com base nas alianças estabelecidas é uma das abordagens do processo de controle nas organizações.

A competitividade é tanto um insumo como um resultado da organização estratégica.

É imprescindível que seja considerada em âmbito global – empresa – e setorial – por unidade operacional, bem ou serviço -, e ainda que os critérios e os parâmetros de competitividade sejam amplamente debatidos, entendidos e aceitos por todos os profissionais que estejam envolvidos no processo.

As competências essenciais, fator primordial para o sucesso das organizações, designa que aquelas que quiserem ser bem sucedidas, precisam, de todas as formas, fazer bem aquilo a que se comprometem.

Existindo matizes na adoção corrente desse conceito, infere-se elas não devem estar fazendo as coisas certas. Competências essenciais não são garantias de lucros, sendo que uma das razões frequentes para que exista desconexão entre competências e lucro é que diversas organizações possuem as mesmas competências que levam a concorrência destrutiva.

O reconhecimento pelo mercado e a existência de vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras é premissa básica para o otimizado tratamento das questões estratégicas por qualquer tipo de organização.

Outro fator importante para o sucesso das organizações e alianças estratégicas, é que a cultura organizacional represente o conjunto de crenças, valores e expectativas da organização.

Por conseguinte, a organização estratégica deve ser compatível com essa cultura, caso contrário, não poderá ser incorporada.

Faz-se mister, ainda, para exitosidade das alianças, definir quais são as responsabilidades e os compromissos de cada parceiro. Independente de quem financia a ação, todos os envolvidos têm igual responsabilidade e direitos e deveres.

Na atualidade, é possível observar contradições éticas em relação a algumas organizações. Para que isso não ocorra, é fundamental conhecer os parceiros em profundidade, saber os riscos envolvidos em cada associação e se está ou não comprometendo a imagem e credibilidade da organização que propõem a parceria.

Especial atenção deve ser outorgada às alianças estratégicas entre as organizações de educação superior do sistema estadual de educação, no ensejo da acirrada competição. Ainda que as experiências ainda sejam sobremodo incipientes, tal como o compartilhamento de bibliotecas. As perspectivas são auspiciosas. Ou melhor, constituem um instrumento para adversar a conjuntura da hipercompetitividade.

Embora a matéria ainda se configure incipiente, um passo relevante consiste na aliança de permitir o compartilhamento de bibliotecas entre o aluno, independentemente da universidade, permitindo maior acervo disponível.

Outro setor relevante consistiria na celebração permitindo o compartilhamento dos sistemas de informática, que impõem grave ônus a cada organização individualmente. Esta aliança estratégica poderia permitir parcimônia e maior eficácia.

Finalmente, a celebração de alianças estratégica poderia viabilizar uma rede de cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DAS FUNDAÇÕES EDUCACIONAIS – ACAFE. **Boletim estatístico do sistema ACAFE**. 2006. Disponível em: <http://www.acao.org.br/new/index.php?endereco=boletim/index.php>. Acesso em: 14 abril 2010.

BARBOSA, F. V. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, Suzana Braga (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

BOCLIN, R. **Avaliação institucional: quem acredita**. Rio de Janeiro: Espaço do Saber, 2005.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/L9394.htm>. Acesso em: 13 abril. 2010.

CERTO, S. C.; MARCONDES, R.; CESAR, A. M. R. **Administração estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.

DRANOVE, D.; MARCIANO, S. **Estratégia:** conceitos, ferramentas e modelos para profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

DRUCKER, P. F. **Parcerias:** fundamentos e benefícios para o terceiro setor. São Paulo: Futura, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

HARBISON, J. R.; PEKAR JUNIOR, P. **Alianças estratégicas:** quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso. São Paulo: Futura, 1999.

MARQUEZ, R. C. **Alianças estratégicas.** São Paulo: Alínea, 2003. (Coleção Administração e Sociedade).

NOLETO, M. J. **Parcerias e alianças estratégicas:** uma abordagem prática. São Paulo: Global, 2004. (Coleção Gestão e Sustentabilidade).

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos:** conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, V. I.; DRUMMOND, A.; RODRIGUES, S. B. Joint venture: aprendizagem tecnológica e gerencial. In: RODRIGUES, S. B. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional.** São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, R. M. **Pesquisa acadêmica:** como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007. 177p.

RODRIGUEZ, M. V. R. Y. **Gestão empresarial em organizações aprendizes:** a arte de gerir mudanças. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 344p.

STEIL, A. V. **Competências e aprendizagem organizacional:** como planejar programas de capacitação para que as competências individuais auxiliem a organização a aprender. Florianópolis: Instituto Stela, 2006.

TZU, S. **A arte da guerra:** os treze capítulos originais. São Paulo: Jardim dos Livros, 2007.

VALLE, I. R. **Burocratização da educação:** um estudo sobre o Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1996.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (org.). **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Adelcio Machado dos Santos

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Pós-Doutor em Gestão do Conhecimento pela UFSC. Docente e pesquisador nos Programas de Pós-Graduação “*Stricto Sensu*” em Desenvolvimento e Sociedade e em Educação da Uniarp. Caçador, Santa Catarina, Brasil.

Alexandra Carvalho Acosta

Graduada em Jornalismo pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, em Marketing pela Faculdade Ação e Administração pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe. Mestre em Desenvolvimento e Sociedade pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe. É Doutor em Epistemologia y História de la Ciência pela UNTREF.

RESUMO: Duas perspectivas diversas abordam os ativos intangíveis. Na primeira delas, considera-se que a empresa é formada por ativos tangíveis mais o capital intelectual. O capital intelectual é dividido em ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e ativos de infraestrutura. Por sua vez, na segunda abordagem, emerge que a organização se constitui de uma dimensão visível e de uma parte oculta. A parte oculta compreende o capital intelectual, formado pela junção de capital humano com o capital estrutural. (ANTUNES, 2000). Nessas duas abordagens, a primeira delas de Brooking e a segunda de Edvinsson e Malone, observa-se uma diferença quanto ao uso de terminologias diferentes para designar os mesmos objetos:

enquanto um autor emprega a palavra ativo os outros dois fazem uso do termo capital. Segundo Antunes (2000), embora eles sejam corretamente empregados, o porquê de tal procedimento, conclui-se que ambos estão corretamente empregados, pois todos os componentes do capital intelectual são elementos essenciais para as empresas, representando recursos ou capital, se vistos pela economia, e ativos – bens e ou direitos – se vistos pela contabilidade, pois estes se enquadram na definição de ativo.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão. Capital intelectual. Recursos.

INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT

ABSTRACT: Two different perspectives approach intangible assets. In the first, a company is considered to be made up of tangible assets plus intellectual capital. This intellectual capital is divided into market assets, human assets, intellectual property assets, and infrastructure assets. The second approach, on the other hand, emerges that the organization is made up of a visible dimension and a hidden part. The hidden part comprises the intellectual capital, formed by the junction of human capital and structural capital (ANTUNES, 2000). In these two approaches, the first one by Brooking and the second by Edvinsson and Malone, a difference can be observed concerning the use of different terminologies to designate the same objects: while one author uses the word asset the other two make use of the term capital. According to Antunes (2000), although they are correctly employed, the reason for such procedure, it is concluded

that both are correctly employed, because all components of intellectual capital are essential elements for companies, representing resources or capital, if seen by the economy, and assets - goods and or rights - if seen by accounting, because these fit the definition of asset.

KEYWORDS: Management. Intellectual capital. Resources.

INTRODUÇÃO

O capital intelectual é concebido por Brooking (1996 *apud* ANTUNES, 2000), como uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as organizações, que possibilitam seu funcionamento.

Para Stewart (2002 *apud* MENDES, 2005), o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, tais como: a soma do conhecimento tácito da força de trabalho, informações da estrutura organizacional, processos mapeados, registro de propriedade intelectual e demais experiências, que podem ser codificadas e empregadas tendo em vista a geração de riqueza e novos produtos. (GOMES-BAYONA *et al.*, 2020).

O capital intelectual pode estar nos processos organizacionais, armazenados em sistemas específicos ou, então, nas cabeças das pessoas que formam a organização. Nesse último caso, a parcela do capital intelectual recebe também a denominação de capital humano, formado pelo conhecimento tácito existente no indivíduo. (COSTA *et al.*, 2022).

O capital humano pode ser considerado como um bem latente, esperando para ser identificado, compartilhado e efetivamente empregado pela empresa. (MORAIS *et al.*, 2018). É o início de tudo, a fonte da inovação, da qual florescem os *insights* geradores da vantagem competitiva. Para liberar o capital humano que já existe na organização, utilizar mais o que as pessoas sabem, as empresas precisam criar oportunidades de tornar público o conhecimento privado.

O capital intelectual, no juízo de Antunes (2000), pode ser dividido nas seguintes categorias:

- a. Ativos de mercado: potencial que a organização possui em virtude dos intangíveis, que estão ligados ao mercado, tais como marca, clientes, lealdade dos clientes; canais de distribuição, franquias, entre outros;
- b. Ativos humanos: os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as empresas por meio de sua criatividade, conhecimento, habilidade para dirimir problemas, trabalho coletivo e dinâmico;
- c. ativos de propriedade intelectual: os ativos que precisam de proteção legal no intento de garantirem às organizações benefícios, tais como *know how*, segre-

dos industriais, *copyright*, patentes, *designs*, etc.

- d. ativos de infraestrutura: compreendem os ativos na forma de tecnologias, de metodologias e de processos empregados como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes, entre outros.

Outra classificação apresentada pelos teóricos Edvinsson e Malone (1997) é a seguinte:

- a. Capital humano: formado pelo conhecimento, poder de inovação e habilidade dos funcionários, juntamente com os valores, a cultura e a filosofia da empresa;
- b. Capital estrutural: constituído pelos equipamentos de informática, *softwares*, banco de dados, marcas registradas, relacionamento com os clientes, bem como as demais capacidades organizacionais que asseguram o devido apoio a produtividade dos empregados.

O capital intelectual abrange diversos elementos intangíveis, além do próprio capital humano. (SOUZA; FERREIRA, 2021). O que se entende de tal procedimento é o fato do capital intelectual ser relativo ao intelecto, que somente os seres humanos possuem. Sendo assim, o Capital intelectual abrange o elemento possuidor do recursos do conhecimento e tudo mais que é decorrente da aplicação do conhecimento. Isso porque o conhecimento *lato e stricto* materializam-se no capital estrutural e nos ativos de mercado.

DESENVOLVIMENTO

No entender de Ponchirolli (2005, p. 118), os seres humanos, na realidade, se constituem como os mais importantes ativos intangíveis de uma organização:

Com certeza, são os mais importantes de todos os ativos. Os sistemas criados para recrutá-los, recompensá-los e desenvolvê-los formam uma parte principal do valor de qualquer empresa – tanto quanto, ou mais, do que outros ativos, como dinheiro, terras, fábricas, equipamentos e propriedade intelectual. O valor da empresa e, portanto, o valor para o acionista (o valor das ações de uma empresa) podem ser depreciados, quando o capital humano é mal gerenciado.

No atual contexto econômico, o capital humano possui dois grandes desafios. (POSPICHI *et al.*, 2018; ENGELMAN; SCHREIBER, 2018; REZENDE *et al.*, 2019). O primeiro deles diz respeito às limitações dos sistemas de medição e contabilidade. A noção de capital se configura como uma noção a ser contabilização, apesar de inexistir alguma norma de medição de seu valor. O capital humano ainda permanece na maior parte das organizações como um conceito vago, em vez de ser tomado como uma ferramenta serviço do crescimento da organização. Dessa forma, é necessário que novos princípios sejam

colocados discutidos para que a empresa melhor possa empregar seu capital humano.

O segundo desafio existente concerne às limitações na perspectiva e nos motivos gerenciais. Os gerentes consideram difícil avaliar o capital humano em suas próprias organizações porque são parte vital do capital das empresas. Mas é necessário que os gerentes promovam o conceito de capital humano e se integrem a nova ordem.

Ao abordar a relevância dos recursos humanos e do conhecimento Antunes (2000) salienta que o importante, nos dias hodiernos, não é o recurso humano da força braçal. À medida que a tecnologia, por um lado, supre este fator da força braçal, por outro, demanda inteligência pelo potencial humano. Entretanto, a percepção da inteligência não capta somente o quociente de inteligência, mensurado pela aplicação de testes específicos até então. Leva-se em conta, nas organizações, a inteligência emocional, a qual engloba aspectos como motivação e persistência diante de frustrações, autocontrole, habilidade de não permitir que a aflição impeça a capacidade de pensar e, sobretudo, o relacionamento em grupo e a empatia. (LEITE *et al.*, 2019).

Mendes (2005) salienta que o conjunto dos ativos intangíveis de uma empresa tem sido responsável por uma parcela cada vez maior do valor financeiro dos produtos e serviços produzidos pelas empresas, visto que trazem uma quantidade sempre maior de conhecimento e, por conseguinte, de valor agregado. Nesse sentido, observa-se que o valor do capital intelectual advém também de sua relação com o conhecimento.

Inicialmente, para que se possa desenvolver a mensuração do capital intelectual, é preciso reconhecer que nem todos os ativos intangíveis de uma organização pertencem a ela. De acordo com Carbone (2005), enquanto que os ativos intangíveis são propriedade da empresa, a maior parte dos ativos intangíveis não é propriedade sua. Os clientes, por exemplo, que se constituem como ativos intangíveis não são propriedade da empresa. O mesmo se dá em relação aos funcionários.

Portanto, não se trata de uma relação de propriedade, mas sim de compartilhamento de objetivos. A empresa do conhecimento é aquela que tem competência para administrar grandes redes de colaboradores, sejam eles fornecedores, funcionários, prestadores de serviços, clientes e demais agentes. Somente através do reconhecimento dessa relação de compartilhamento, é que uma empresa pode gerar resultados crescentes com esses ativos. (CARBONE, 2005; VENANZI, 2020).

Um modelo de mensuração de capital intelectual foi desenvolvido por Edvinsson e Malone (1997), denominado de navegador *Skandia*, no qual o capital é a base de um esquema de valores que distingue os diferentes blocos que compõem o capital intelectual. Conforme demonstrado no organograma, observa-se que os dois primeiros estágios representam a fórmula que os autores identificam como a do capital intelectual:

$$CI = Vm - Vc$$

Onde Vm é o valor de mercado e Vc é o valor contábil. Extraídos os dois tipos de capital que representam a composição básica do capital intelectual, a saber, capital humano e capital de estrutura, prosseguiu-se uma sequência de mais duas subdivisões, resultando em mais dois subgrupos integrantes do capital estrutural. (GIMENES *et al.*, 2019).

Os estágios representados por áreas de capital, servem de base para a identificação das áreas de foco na elaboração do modelo, possuindo cada uma seus respectivos indicadores, a saber: foco financeiro, foco no cliente, foco no processo, foco de renovação e desenvolvimento e foco humano. (ANTUNES, 2000).

Tendo por base as demonstrações financeiras para a determinação do foco, tem-se que estas assumem o papel de repositório de informações de *feedback* para análise e posterior avaliação de desempenho dos focos. À medida que a conversão de uma tecnologia se materializar em receita para a empresa, esta medida desloca-se de renovação e desenvolvimento para clientes, e processos para, por fim, concretizar-se por um lançamento nas demonstrações financeiras. (TAVARES *et al.*, 2021).

No que diz respeito ao foco no cliente cabe salientar que as organizações na sociedade atual apresentam uma relação bem diferenciada com seus clientes, em comparação com a última década do século XX. (BRAUN; SCHMITZ, 2018). Em virtude da revolução digital, surgiram novos tipos de produtos e serviços. Da mesma forma, emergem novas categorias de clientes com necessidades e exigências diferenciadas, e a necessidade de acompanhamento do cliente no pós-venda, tudo isso em um cenário econômico globalizado.

De acordo com Antunes (2000), essa nova realidade impacta não apenas a estrutura da organização, em termos de agilidade e flexibilidade, mas também as formas de avaliação, visto que a confiança, a lealdade e o compromisso com o cliente também se tornam valores perseguidos. Assim sendo, o sistema de valor real pautado no foco no cliente objetiva catalogar os indicadores que julga serem os mais aplicáveis para mensurar o real valor dos clientes. Essa tarefa consiste em encontrar os parâmetros que captam a nova realidade das relações eficazes e inteligentes entre a empresa e o cliente.

O valor real do foco no processo trata da tecnologia como instrumento para apoiar a criação de valor global na empresa. (FLERY; FLEURY, 2020). No entanto, o investimento em bilhões de dólares em equipamentos eletrônicos não representa a garantia necessária para o aumento da eficiência e da produtividade, como muitas empresas ainda insistem em acreditar. Os erros cometidos nessa área podem comprometer a continuidade do negócio, ou acarretar um desembolso maior para consertá-lo. Tais erros refletem-se na escolha da tecnologia errada, na escolha de produtos cujos fornecedores não existem mais, tornando

onerosa a manutenção e inviabilizando o *upgrade*, e na crença de que a empresa deve-se adaptar ao novo sistema e não o contrário (ANTUNES, 2000).

A esses fatos, soma-se outro de significativa relevância, qual seja, o da relação humana com as novas tecnologias que acarretam mudanças nas organizações. Antunes (2000) observa que o processo de mudança deve ser claramente explicado, no intento de evitar qualquer tipo de resistência ou sabotagem à nova tecnologia implantada.

Levando em conta tais aspectos, bem como a necessidade vital de investimento em tecnologia na atualidade, Edvinsson e Malone (1997) elaboram índices que pretendem demonstrar o valor da tecnologia nos relatórios. O sistema de avaliação para o foco no processo procura calcular índices que se enquadrem em quatro pontos, a saber:

- a. Atribuição de valor monetário à tecnologia de processo adquirida somente quando esta contribuir para o valor da empresa;
- b. Acompanhamento da idade e o atual suporte oferecido pelo fornecedor à tecnologia de processo da empresa;
- c. Avaliação não apenas das especificações do desempenho do processo, mas também a real contribuição de valor para a produtividade da empresas;
- d. Incorporação de um índice de desempenho de processo para as metas padronizadas deste desempenho.

Entre as vantagens do foco no processo, sobretudo levando-se em conta o conhecimento do capital estrutural, tem-se a contribuição para a decisão de investimentos em Tecnologia da Informação (TI). (FILGUEIRAS; CAVALCANTE, 2020). A propagação e a massificação das Tis vêm conduzido muitas organizações a investir em grandes quantidades dos recursos financeiros em novos sistemas de informação e compras de *softwares* desenvolvidos especificamente para cada caso.

A rapidez com a qual os eventos se sucedem no mundo dos negócios pressupõe a agilidade a informatização das empresas em geral. No entanto, uma avaliação da estrutura de tecnologia da informação disponível contribui para a identificação nas necessidades de novos investimentos, além de possibilitar a avaliação do uso dos sistemas implantados e o retorno que tem fornecido à empresa. (ANTUNES, 2000).

O foco de renovação e desenvolvimento procura visualizar as oportunidades que irão definir o futuro da empresa. Seus respectivos índices, contrariamente ao caráter definitivo do passado da organização, captado por meio do foco financeiro, tenta projetar o futuro imediato, determinando o que a organização está efetuando no presente, no intento de se preparar de modo adequado para a captação de oportunidades futuras.

Embora seja difícil prever as mudanças que possam ocorrer no futuro, há algumas áreas nas quais as empresas podem se preparar para as mudanças iminentes e, dessa

forma, promover sua própria renovação como resposta. De modo resumido, essas seis áreas compreendem as seguintes, segundo Edvinsson e Malone (1997):

- a. Clientes: mudanças esperadas na base de clientes, nível atual de suporte aos clientes, frequência e eficácia da comunicação entre a empresa e sua base de clientes, índice de uso desse sistema pelos clientes, etc.;
- b. Atração no mercado: quanto a empresa está investindo em inteligência de mercado, qual o investimento no mercado atual e no mercado futuro, programas possuídos para rastrear novas investigações e novos concorrentes, evolução das marcas registradas e imagem delas no mercado, entre outros aspectos;
- c. Produtos e serviços: produtos e serviços em desenvolvimento, possibilidade de serem lançados no mercado, velocidade de implementação de novos produtos, contribuição histórica de cada produto para a receita e lucro da empresa, investimento efetuado no desenvolvimento de novos produtos, número, idade e duração das patentes possuídas pela organização, número de patentes em etapa de registro, receitas atuais da empresa com licenciamento de suas patentes, etc.;
- d. Parceiros estratégicos: investimento no desenvolvimento de parcerias estratégicas e no relacionamento com terceiros, custo e capacidade do sistema eletrônico de intercâmbio de dados entre a empresa e seus parceiros, informações corporativas que não podem ser trocadas com os parceiros, percentual de produtos da empresa, projetado ou fabricado pelos terceiros, método usado para avaliar e estimular as operações de parceria, entre outros.
- e. Infraestrutura: trata de itens como valor, idade e expectativa de vida dos instrumentos de apoio ao capital organizacional, juntamente com aquisições de bens de capital planejadas para os próximos anos, percentual das receitas e lucros que será gerado por essas aquisições, configuração e valor do sistema de informação, etc.;
- f. Empregados: nessa área deve-se observar o nível médio de instrução dos colaboradores da empresa, número por níveis de curso, quantidade média de horas mensal em treinamento por empregado, investimento anual e o planejado em programas de recrutamento e seleção de empregado, etc.

No que concerne ao valor real do foco humano, tem-se que uma empresa sem a dimensão de um fator humano bem sucedido fará com que todas as demais atividades de criação de valor não funcionem, independentemente do nível de sofisticação tecnológica.

A avaliação do foco humano se constitui como uma parte difícil no modelo de capital intelectual. Dessa forma, qualquer mensuração referente aos colaboradores precisa considerar três dimensões: em primeiro lugar, é preciso que seja bem fundamentada, para não medir algo aparentemente importante, mas, na realidade, sem qualquer significado; na

seqüência, a mensuração deve ser bem estruturada, para não absorver as impurezas de outras variáveis subjetivas; por fim, deve ser teleológica, isto é, relacionar a mediação e sua causa final, buscando, inclusive, refletir os valores em mudança na sociedade (ANTUNES, 2000).

O ser humano na sociedade do conhecimento, por ser ele o detentor de tal recurso, possui uma grande relevância dentro das organizações. (GONÇALVES *et al.*, 2018). O reconhecimento desse fato implica em um novo desenho organizacional, criando novas categorias de colaboradores e, por conseguinte, novas relações entre empresa e empregado.

Os grupos de trabalho, segundo Antunes (2000), que coexistem na moderna corporação resultam em níveis diferentes de lealdade e comprometimento organizacional, modificando, do mesmo modo, as estratégias motivacionais até então utilizadas. As novas relações de trabalho que são estabelecidas nas organizações compreendem basicamente: os empregados de escritório, que diariamente frequentem a empresa ou a fábrica, os quais possuem maior tendência de se fixar em funções desgastantes ou de apoio aos que possuem base fora do escritório; os teletrabalhadores, que se constituem em uma nova classe de trabalhadores que, através dos avanços em telecomunicações, podem trabalhar em casa ou em algum escritório distante; os que atuam sempre fora do escritório, em diversos lugares, como vendedores, gerentes intermediários e executivos, permanecendo ligados constantemente a empresa por meio das novas tecnologias de comunicação; e os denominados “ciganos corporativos”, que precisam trabalhar nas instalações do fornecedores, do parceiro estratégico ou de algum cliente da empresa, bem como aquele conjunto de empregados terceirizados, colaboradores em tempo parcial, consultores e empregados temporários. Todo este contingente de trabalhadores, segundo explica Antunes (2000), e sua dinâmica de atuação devem ser levados em conta quando a empresa pretende situar seu valor real no foco humano.

Independentemente da forma empregada para mensurar o capital intelectual, cabe destacar que o mesmo representa uma fonte rica de informações sobre a organização em sua totalidade e, em particular, um instrumento valioso para os aspectos apresentados por Antunes (2000, p. 122):

- a. Confirmar a habilidade da organização para atingir seus objetivos;
- b. Planificar a pesquisa e desenvolvimento;
- c. Fornecer informações básicas aos programas de reengenharia;
- d. Fornecer um foco para os programas de educação organizacional e treinamento;

- e. Analisar o valor da empresa;
- f. Ampliar a memória organizacional;

Além disso, do ponto de vista interno da organização, pode-se somar como vantagem de investimento realizado para a mensuração do capital intelectual o fato de o conhecimento do capital intelectual identificar os recursos necessários em ativos intangíveis cujo desconhecimento, por vezes, pode impedir a consecução de um planejamento pré-estabelecido.

De acordo com Antunes (2000), isso significa que o planejamento estratégico pode ser prejudicado pelo fato de depender de certos elementos intangíveis e a empresa não apresentar uma certeza de que dispõe ou não de tais recursos e, em caso positivo, a quantidade e a possibilidade de geração futura.

Através do conhecimento do capital estrutural, conforme indicado no modelo de Edvinsson e Malone (1997) pode-se distinguir diferenças entre criação de patentes, desenvolvimento de novos *designs* e desenvolvimento de novos produtos, passando a identificar as vantagens competitivas que cada um desses elementos possui.

Outra vantagem obtida por meio da mensuração do capital intelectual diz respeito a situação na qual é necessário que a empresa efetue redução de número de funcionários. (GUIMARÃES, 2028). Em uma situação como essa, o conhecimento do capital humano, impede que os corte afetem as pessoas com conhecimentos valiosos para a organização. Nesse sentido, são positivos os programas de demissões voluntárias, desenvolvidos por muitas empresas.

Ademais, Antunes (2000) sustenta que o conhecimento do capital humano também contribui para as decisões de investimentos em treinamento. Uma empresa que possui um relatório de capital humano, pode optar melhor pelo treinamento mais adequado, levando em conta as necessidades identificadas em seus ativos humanos, assim como proceder a uma avaliação posterior, no intento de mensurar os benefícios a si trazidos.

Ao analisar o modelo de Edvinsson e Malone, Carbone (2005) afirma que eles se utilizam dos mesmos princípios do balanço contábil tradicional, embora a tradução numérica constitua uma dificuldade, visto que muitos indicadores de capital intelectual não são financeiros.

Outro importante modelo de mensuração e gestão do capital intelectual é o *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton em 1997. Kaplan (1999) sustenta que o BSC se apresenta como um modo de compreender os fatores que influenciam a receita da empresa.

Kaplan e Norton conceituam o BSC como sendo uma ferramenta por meio da qual é possível traduzir a visão e a estratégia da empresa em um conjunto coerente de medidas

de desempenho. Nesse conjunto de medidas de desempenho situam-se as financeiras, responsáveis por avaliar o desempenho passado, e as não financeiras, responsáveis por impulsionar o desempenho futuro. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Assim, o funcionamento do *balanced scorecard* dá-se por meio de um sistema que integra os indicadores financeiros e não financeiros. Para tanto, são utilizados quatro perspectivas equilibradas, quais sejam: financeira, clientes, processos internos e aprendizado, e crescimento. O indicador financeiro informa como a organização é vista pelos seus acionistas. O indicador cliente informa como ela é percebida pelos clientes. O indicador de processos internos centra-se no desempenho dos processos de negócios nos quais se deve alcançar a excelência. Por sua vez, o indicador do aprendizado e crescimento está centrado no modo de sustentar a capacidade de mudanças e de melhorias (KAPLAN; NORTON, 1997 *apud* ZORZI *et al.*, 2006).

Carbone (2005), também sustenta que existam quatro elementos ou perspectivas de avaliação contidas no BSC. A perspectiva financeira indica se a estratégia da empresa, sua implementação e execução contribuem continuamente para a melhoria da produtividade. A perspectiva engloba medidas como: retorno sobre investimentos, crescimento da receita, lucratividade por produto/serviço/cliente, entre outras.

A perspectiva clientes contém medidas fundamentais de resultado ligadas à satisfação e retenção, aquisição de novos clientes, fatia de mercado com clientes-alvo, entrega pontual, tempo de respostas, entre outros.

A perspectiva de processos internos indica o sucesso da organização em termos de desenvolvimento de processos indispensáveis aos negócios. Inclui medidas como: tempo necessário para desenvolver a próxima geração de produtos, percentual de lançamento de novos produtos, percentual de venda de novos produtos, índices de qualidade, eficiência da mão-de-obra e dos equipamentos.

Por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento pretende conhecer o sucesso da empresa no treinamento dos funcionários, na melhoria da base de infraestrutura e de sistemas de informação, no alinhamento de valores e no compartilhamento de conhecimentos.

Entre as medidas, merecem destaque: a satisfação do funcionário, a rotatividade e retenção de talentos, o tempo de ciclo de treinamentos, as sugestões por funcionários, o percentual de funcionários com metas de desempenho ligadas à estratégia da empresa, a prontidão do capital humano e dos aplicativos estratégicos, o compartilhamento das melhores práticas, o valor agregado por funcionário e a lucratividade por funcionário e outras. (CARBONE, 2005).

De acordo com Carbone (2005), o *Balanced Scorecard* (BSC) teve importante

repercussão no ambiente empresarial por estar diretamente ligado aos métodos e ferramentas de gestão estratégica, comuns em organizações de grande porte. Atualmente, na sociedade do conhecimento, ativos intangíveis como a lealdade dos clientes e as competências dos funcionários são igualmente ou até mais importantes do que os recursos intangíveis, sendo que estes últimos se convertem naqueles quando apoiam diretamente a estratégia.

No entender de Kaplan e Norton (2004, p. 205):

Os ativos intangíveis adquirem valor apenas no contexto da estratégia, para cuja execução devem contribuir. [...] O papel estratégico dos ativos intangíveis não pode ser abordado de maneira isolada. É necessário um programa integrado para suportar o aprimoramento de todos os ativos intangíveis da organização.

Com base na realização do alinhamento e da integração, obtém-se os elementos fundamentais em termos de conceito para que se possa desenvolver os objetivos de capital humano, de capital da informação e de capital organizacional, na perspectiva do aprendizado e do crescimento. No entanto, segundo Kaplan e Norton (2004), ainda são poucas as organizações que exploram as vantagens competitivas, os potenciais resultantes do alinhamento e da integração de seus ativos intangíveis.

Para proporcionar esse alinhamento entre estratégia da empresa e ativos intangíveis Kaplan e Norton (2004), propõem a construção de mapas estratégicos. Esse mapa promove o alinhamento e a integração ao fornecer um ponto de referência comum para a estratégia da empresa. A perspectiva interna do mapa identifica os poucos processos críticos que criam os resultados esperados para os clientes e acionistas. Os ativos intangíveis devem estar alinhados com esses processos internos que criam valores.

Kaplan e Norton (2004) propõem três técnicas de alinhamento para realizar a construção de uma ponte entre o mapa estratégico e os ativos intangíveis, a saber:

- a. Funções estratégicas: para cada processo estratégico, uma ou duas funções estratégicas exercem maior impacto sobre a estratégia. Ao identificar essas funções, define-se suas competências e promove seu desenvolvimento, torna-se possível acelerar a realização dos resultados estratégicos;
- b. Portfólio estratégico de tecnologia de informação: sistemas e infraestrutura específicos de tecnologias de informação (TI), permitem implementar cada processo estratégico. Esses sistemas representam um portfólio de investimentos em tecnologia que precisam receber prioridade na alocação de financiamentos e de outros recursos;
- c. Agenda de mudança organizacional: a estratégia exige alterações nos valores culturais, orientadas tanto para dentro, como no caso do trabalho em equipe, quanto para fora, como ocorre quando o foco é o cliente. A agenda da mudança

cultural, extraída da estratégia, auxilia a nortear o desenvolvimento de uma nova cultura e clima.

Assim, a partir do momento em que a empresa alinha e integra os capitais de recursos humanos, da informação e organizacional, compatibilizando-os com poucos processos críticos, as empresas geram maior retorno para os seus ativos intangíveis (KAPLAN; NORTON, 2004).

Em um primeiro momento parece incoerente falar-se em mensuração de ativos intangíveis, alguns critérios de medição se destacam com clareza como, sustentam Kaplan e Norton (2004). Assim, tem-se que os ativos intangíveis não devem ser medidos pelo dinheiro gasto em seu desenvolvimento nem por análises independentes sobre capacidades e contribuições de ativos de recursos humanos e tecnologias de informação.

O valor dos recursos intangíveis resulta da efetividade do seu alinhamento com as prioridades da organização e não do quanto valem em termos isolados. Quanto mais estreito for o alinhamento dos ativos intangíveis com a estratégia da empresa, maior será o seu valor para a organização. Do mesmo modo, se os ativos intangíveis que não estejam alinhados com a estratégia não criarão os valores esperado, por maior que tenha sido o seu custo. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Para a mensuração dos ativos intangíveis pode-se recorrer a alguns princípios contábeis empregados na avaliação dos ativos tangíveis e financeiros da organização. (SCHIAVO, 2020). Os contadores classificam o lado do ativo do balanço patrimonial em categorias, como caixa, contas a receber, estoques, imobilizado e investimentos a longo prazo. Os ativos são ordenados de maneira hierárquica tendo por base o seu critério de liquidez ou a facilidade com que são convertidos em caixa.

O arcabouço do mapa estratégico disponibiliza as condições essenciais para que os capitais humano, da informação e organizacional sejam representados como ativos, os quais terminam por ser convertidos em caixa, o mais líquidos dos ativos, através do aumento da receita e da redução das despesas.

A partir daqui, Kaplan e Norton (2004), introduzem o conceito de prontidão estratégica como meio de descrever o grau de preparação dos ativos intangíveis tendo em vista a necessidade de suportar a estratégia da organização. A prontidão estratégica se assemelha à liquidez, sendo que quanto mais alto o nível de prontidão estratégica, maior a rapidez com que os ativos intangíveis contribuem para gerar caixa.

A prontidão estratégica converte-se em valor tangível somente quanto os processos internos criam níveis cada vez mais elevados de receita e lucro. Muitas vezes, as organizações não são capazes de atribuir valor financeiro significativo a fatores intangíveis, tais como a força de trabalho motivada e preparada, visto que eles somente geram valor

tangível no contexto da estratégia. (RIBEIRO *et al.*, 2020).

Com base na perspectiva financeira do mapa estratégico, torna-se viável afirmar que a execução bem sucedida da estratégia gera crescimento da receita e aumento do valor para os acionistas. A força de trabalho que alcançou níveis satisfatórios de prontidão estratégica é um, mas somente um, dos fatores que permitem o aumento da receita ou a criação de valor para os acionistas. Dessa forma, a prontidão do ativo intangível capital humano é condição indispensável, mas não suficiente, para o sucesso da estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Ao avaliar os sistemas de mensuração apresentados, Carbone (2005) sustenta que o valor de mercado de uma empresa é sempre formado pelo seu patrimônio visível ou líquido, juntamente com o patrimônio invisível ou intelectual. Na realidade, o capital intelectual tem uma inspiração capitalista de apropriação.

Entretantes, ele permite resgatar e atribuir valor a importantes dimensões, entre elas a do capital humano. As dimensões intangíveis, cada vez mais, se constituem como uma preocupação de empresários e investidores, promovendo a proteção econômica do investimento de risco de longo prazo. Destarte, a identificação e a mensuração dos ativos intangíveis asseguram a proteção do patrimônio dos investidores, que podem comercializá-lo com mais exatidão e segurança. (CARBONE, 2005).

Outro aspecto relevante a ser observado e presente nos sistemas em geral de mensuração dos ativos intangíveis diz respeito ao fato de que o capital intelectual de uma organização é sempre não financeiro e representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil. Aqui, segundo Carbone (2005), pode-se notar uma ambiguidade importante, a saber: o capital intelectual é classificado como capital não financeiro, embora assuma valor econômico num dado momento, que pode ser na venda da empresa, na valorização ou desvalorização dos preços de suas ações no mercado. Dá-se um valor monetário àquilo que, em essência, não é financeiro.

Os sistemas de mensuração dos ativos intangíveis também consideram que o capital intelectual é um passivo e não um ativo, deve ser entendido de modo idêntico ao patrimônio líquido. Por isso, necessita ser considerado um empréstimo feito pelos credores, ou seja, pelos clientes, funcionários, acionistas e assim por diante. Nesse ponto, revela-se à prática do setor financeiro de somente conceder empréstimos para investimentos garantidos por patrimônio tangível. Quando se compara o balanço contábil, o financiamento é visível e consiste em cotas de participação acionária e empréstimos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os modelos de mensuração de ativos intangíveis consideram ainda que o capital

intelectual é uma informação complementar, e não subordinada às informações financeiras. Essa perspectiva pode colocar em xeque os métodos de trabalho dos contadores, auditores e controladores, segundo sustenta Carbone (2006).

A tentativa dos pesquisadores que defendem a mensuração de capital intelectual é de aproximação com a categoria de contadores, evidenciando os benefícios do modelo sem desconsiderar a relevância dos indicadores financeiros.

Diversos estudiosos entendem que seria inviável a categoria dos contadores modificar de modo radical os seus métodos de trabalho. Ainda assim, prevalece o entendimento de que, com o passar do tempo, certamente os contadores adaptar-se-ão a nova realidade, processo esse que já perpassou diversas outras profissões que tiveram seus métodos de trabalho questionados (CARBONE, 2005).

REFERÊNCIAS

AMARAL, B. G.; ENSSLIN, S. R.; VALMORBIDA, S. M. I.; DUTRA, A. Avaliação de desempenho de servidores públicos: o que a literatura nos ensina?. **Caderno de Administração**, v. 26, n. 1, p. 147-169, 2018.

ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRAUN, A. L.; SCHMITZ, B. Novo cenário do contador diante da era digital com enfoque na escrituração contábil digital (ECD). **Revista Científica e-Locução**, v. 1, n. 13, p. 21-21, 2018.

CARBONE, P. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

COSTA, C. F. R.; NOSSA, S. N.; NOSSA, V.; OLIVEIRA, E. S. O impacto do investimento em capital intelectual na rentabilidade das empresas. **RAM**, v. 23, n. 5, eRAM220147, 2022.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1997

ENGELMAN, R.; SCHREIBER, D. A relação entre Capital Intelectual, Capacidade Absortiva e Inovação: Proposta de um Framework. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 43, p. 77-112, 2018.

FIGUEIRAS, V.; CAVALCANTE, S. O trabalho no século XXI e o novo adeus à classe trabalhadora. **Princípios**, v. 39, n. 159, p. 11-41, 2020.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. A reconfiguração das Cadeias Globais de Valor (global value chains) pós-pandemia. **Estudos Avançados**, v. 34, p. 203-219, 2020.

GIMENES, R. M. T.; MOTA, E. A.; TÁPIA, D. V.; CARRARO, F.; GONÇALVES, D. D. Capital humano, relacional e estrutural em organizações hospitalares: evidências empíricas. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 12, p. 30432-30450, 2019.

GOMEZ-BAYONA, L.; LONDOÑO-MONTOYA, E.; MORA-GONZALEZ, B. Modelos de capital intelectual ao nível empresarial e o seu contributo para a criação de valor. **Revista CEA**, v. 6, n. 11, pág. 165-184, 2020.

KAPLAN, R. S. Dos custos à performance. **HSM Management**, v. 13, p. 6-11, 1999. (Entrevista concedida a José Salibi Neto).

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LEITE, E. D.; SILVA, M. J. P.; PONTES, P. H. A. O uso da inteligência emocional: como ferramenta da gestão pública na tomada de decisões. **Psicologia & Saberes**, v. 8, n. 11, p. 305-319, 2019.

MENDES, S. P. **Gestão do conhecimento individual**. Florianópolis: Visual Books, 2005.

MORAIS, M. O.; ARAÚJO, N. B.; ALEIXO, H. W. S.; UCHOA, L. S. O. Conhecimento e o capital humano na indústria 4.0. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 7, p. 4570-4583, 2018.

GUIMARÃES, W. P. **Capital intelectual no modelo de gestão governamental**: excelência no atendimento ao cidadão. 2018. Monografia (Especialista em Gestão Pública Municipal) – Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Universidade de São João Del Rei, Universidade Aberta do Brasil, São João Del Rei, Minas Gerais, Brasil, 2018.

PONCHIROLLI, O. **Capital humano**: sua importância na gestão estratégico do conhecimento. Curitiba: Juruá, 2005.

POSPICHIL, B.; ENGELMAN, R.; SCHIMDT, S.; NODARI, C. H. Capital Intelectual Individual e Coletivo: estudo em uma indústria química. **RCA**, v. 20, n. 51, p. 8-25, 2018.

REZENDE, J. F. C.; LOTT, A. C. O.; QUINTANILHA, G. Estudo comparativo sobre a divulgação de intangíveis e capital intelectual em Instituições de Ensino Superior no Brasil e na Áustria. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 2, p. 249-285, 2019.

RIBEIRO, G. R.; PETRI, S. M.; ENSSLIN, S. R. **Prontidão Estratégica do Capital Humano por meio da Abordagem Balanced Scorecard**: um Estudo de Caso na Gerência de Contabilidade e Controladoria da Companhia de Gás de Santa Catarina. Rio de Janeiro: Editora Pensar Contábil, 2020.

SCHIAVO, F. T. O impacto dos ativos intangíveis no valor da empresa. **Revista Inteligência Empresarial**, v. 42, p. 1-21, 2020.

SOUSA, S.; FERREIRA, A. Capital intelectual: revisão de literatura. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 29, p. 245-259, 2021.

TAVARES, L. L. S.; SILVA, L. M. V. L.; FREITAS, A. L. P. Evolução da prestação de serviços de comunicação, novos tipos de concorrência e estratégia de transformação digital: Um estudo de caso em uma empresa brasileira de mídia. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 41., 18-21 out. 2021. **Anais [...]**. Foz de Iguaçu, 2021.

VENANZI, D. As implicações e vantagens do uso do modelo de consórcio modular na indústria automobilística. *In*: MARTINS, E. R. (org.). **Gestão da produção**: organização e planejamento. Guarujá (SP): Editora Científica Digital, 2020. p. 100-107.

ZORZI, A.; SANTOS, P. C. F.; BLASZKOWSKI, L. C.; ENSSLIN, S. R. Balanced scorecard: alicerce de um modelo de gestão para uma entidade fechada de previdência complementar. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 13., 2006, Belo Horizonte. **Anais** [...]. Belo Horizonte, 2006.

INTRODUÇÃO À GESTÃO DO CONHECIMENTO

Adelcio Machado dos Santos

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Pós-Doutor em Gestão do Conhecimento pela UFSC. Docente e pesquisador nos Programas de Pós-Graduação “*Stricto Sensu*” em Desenvolvimento e Sociedade e em Educação da Uniarp. Caçador, Santa Catarina, Brasil.

RESUMO: De acordo com este artigo, o conhecimento se alia aos recursos basilares de uma organização indispensáveis para o contínuo desenvolvimento da economia. Não como o recurso definitivo, mas como um requisito essencial e indispensável. A situação econômica encontra-se em processo de modificação, o que resulta em novas necessidades e, nesse contexto, situa-se o conhecimento que é um novo recurso necessário. Partindo-se de uma conceituação mais geral, que se estende para além do âmbito de abrangência de uma organização, apresenta-se o conceito de Gestão do Conhecimento e sua metodologia. Trata-se de abordagem iniciática, caminhando para o esboço de uma teoria geral da Gestão do Conhecimento.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do conhecimento. Visão geral. Conhecimento.

INTRODUCTION TO KNOWLEDGE MANAGEMENT

ABSTRACT: According to this article, knowledge is combined with the basic resources of an organization that are indispensable for the continuous

development of the economy. Not as the definitive resource, but as an essential and indispensable requirement. The economic situation is in the process of changing, which results in new needs and, in this context, lies the knowledge that is a new necessary resource. Starting from a more general concept, which extends beyond the scope of an organization, the concept of Knowledge Management and its methodology are presented. It is an initiatory approach, moving towards the foreshortening of a general theory of Knowledge Management.

KEYWORDS: Knowledge management. Overview. Introduction. Knowledge.

INTRODUÇÃO

O ser humano carrega em sua bagagem intelectual os conhecimentos adquiridos ao longo da vida. (CARRARA, *et al.*, 2018). O conhecimento se constitui um recurso econômico que se discrimina dos demais recursos existentes em uma organização pelos seguintes motivos alinhados por Antunes (2000):

a) É um recurso ilimitado, uma vez que a pessoa aprimora seus conhecimentos à medida que os desenvolve, diferente do que ocorre com alguns recursos naturais que se esgotam com o tempo, os quais são fundamentais na base de uma sociedade industrial;

b) Contribui para a minimização do consumo dos outros recursos, a partir do momento em que é utilizado

visando o aperfeiçoamento das técnicas existentes por meio do desenvolvimento de novas tecnologias;

c) É propagável e empregado para gerar progresso, quando empregado em seu sentido *stricto* e materializado sob a forma de produto, serviço ou tecnologia;

d) Está distribuído pelo mundo, descentralizando a riqueza, pois está nas mãos daqueles que sabem como criar, mobilizar e organizar o conhecimento, diferentemente da época industrial, quando a riqueza pertencia a quem detivesse, regionalmente, os recursos naturais e o capital.

Assim, Carbone (2005) ressalta que a ideia de conhecimento está diretamente vinculada com a noção de verdade. Enquanto o conhecimento conduz à correção de erros e à solução de problemas, o conhecimento será tido como verdadeiro. (SILVA; VIDEIRA, 2020). Ao contrário, a partir do momento em que um determinado conhecimento não mais se revelar capaz de solucionar problemas, não existe aprendizagem nem é criado novo conhecimento, tornando-se o mesmo falso.

Com fulcro nisso, Santiago Jr. (2004, p. 29), destarte conceitua:

O conhecimento é uma mistura fluida de experiências, valores, informações contextualizadas e *insights*. Ele possibilita a existência de uma estrutura que permite a avaliação a incorporação de novas experiências e informações. O conhecimento tem origem na cabeça das pessoas. Nas organizações ele está presente não apenas em documentos mas também em rotinas, processos e práticas.

DESENVOLVIMENTO

A transformação da informação em conhecimento se dá por meio da efetivação de quatro processos essenciais, descritos por Santiago Jr. (2004):

a) Comparação: entendimento acerca de como as informações relativas a um determinado assunto podem ter alguma relação ou aplicação em outras situações;

b) Consequência: implicação que uma certa informação pode trazer para a tomada de alguma decisão e/ou ação;

c) Conexão: relação entre a informação adquirida e algum conhecimento já existente;

d) Conversação: interpretação daquela informação a partir do entendimento sobre o que as pessoas pensam sobre ela.

Os gestores do conhecimento podem desenvolver uma abordagem integrada somente se conseguirem, em primeiro lugar, distinguir entre dados, informações e conhecimento e, segundo, reconhecer as relações entre eles. (MELATI *et al.*, 2021). O fracasso em fazê-lo certamente contribui para a situação presente em que os conjuntos de dados, informações e conhecimento podem, muitas vezes, estar completamente dissociados na empresa.

A base do conhecimento organizacional consiste em ativos de conhecimento individuais e coletivos que a organização pode empregar para realizar suas tarefas, englobando os dados e as informações acerca das quais são construídos o conhecimento individual e organizacional. (ROZA, 2020).

As mudanças que frequentemente perpassam a base do conhecimento forma o processo de aprendizagem organizacional. De sua parte, a gestão do conhecimento procura agregar valor às informações, filtrando, resumindo e sintetizando as mesmas e, com isso, o desenvolvendo de um perfil de uso pessoal que auxilia a levá-lo à ação. (ZIVIANI *et al.*, 2019). Ressalte-se ainda que o conhecimento, diferentemente do que ocorre com a informação, encontra-se diretamente vinculado à ação, ou seja, o conhecimento tem inerente uma perspectiva teleológica, visando um determinado fim. (SANTIAGO JR., 2004).

Para Melo (2003), a gestão do conhecimento é uma estratégia responsável por transformar bens intelectuais da organização, como as informações registradas e o talento dos seus membros, em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade. A administração do conhecimento colhe e partilha bens intelectuais tendo em vista a obtenção de resultados otimizados em termos da produtividade e capacidade de inovação das empresas. É um processo que engloba a geração, coleta, assimilação e aproveitamento do conhecimento, de forma a gerar uma empresa mais inteligente e competitiva. (NEVES; CERDEIRA, 2018).

O desenvolvimento de competências é demanda da aprendizagem e assimilação de conhecimento, juntamente com a aquisição de habilidades intelectuais (domínio cognitivo), o desenvolvimento de habilidades de manipulação (domínio psicomotor) e a internalização de atitudes (domínio afetivo). Como a gestão do conhecimento dedica atenção especial ao estudo da dimensão cognitiva, pode-se dizer que ela promove o desenvolvimento de competências. (KNAPIK *et al.*, 2020). A competência, uma vez desenvolvida, faz nascer novas necessidades, incentivando a criação de novos conhecimento.

O conhecimento, no juízo de Carbone (2005), é a grande riqueza das organizações. Em uma era cada vez mais mundializada, de mercados competitivos, onde a comunicação expõe permanentemente a qualidade e a deficiência dos produtos e serviços vendidos, inovar significa sobreviver. A inteligência organizacional se encontra representada pelos sistemas de informação e conhecimento, pelas competências dos funcionários, pela qualidade dos processos de produção e de atendimento cliente, pode se tornar um fator decisivo no ambiente contemporâneo. (MAYA *et al.*, 2019). Assim, o conhecimento passa a ser visto como o grande diferencial no setor de produção.

O ambiente de conhecimento em que as empresas devem operar na atualidade é estruturalmente muito mais complexo do que aquele que existia há vários séculos. Em

grande parte, isso decorre de três tendências intimamente interligadas: grande taxa de crescimento do conhecimento, o grau em que ele se tornou fragmentado e sua globalização recente. (SANTOS, 2023).

Muitas organizações têm percebido a complexidade crescente do ambiente de conhecimento como uma ameaça. Entretanto, existem muitas formas por meio das quais desenvolvimentos dinâmicos em conhecimento podem gerar novas oportunidades para competir. As empresas inovadoras estão descobrindo que podem aumentar o valor de produtos que possuem funções básicas relativamente simples tornando-os mais intensivos em conhecimento. Isso pode significar capacitar um produto a se adaptar a condições de mudanças, ou a coletar e armazenar informações e aplicá-las em benefício do usuário (PROBST *et al.*, 2002).

A omissão em relação ao gerenciamento do intelecto profissional torna-se ainda mais problemática quando se sabe que o intelecto é responsável por criar boa parte do valor na nova economia. (SILVEIRA, 2021). Seus benefícios são visíveis imediatamente nos grandes setores de serviços, centro de educação, instituições financeiras, centros médicos, empresas de informática e outros.

As empresas que adotam uma abordagem estratégica na gestão de seu capital intelectual usufruem ensejo de melhorar suas posições de mercado em relação às organizações que continuam a gerenciar tal capital de forma oportunista: “se, na realidade, conhecimento é poder, então seu controle e canalização fazem mais sentido, em termos de negócios, do que simplesmente deixar que as fagulhas voem”. (LARA, 2004, p. 28).

Ao analisar a importância do conhecimento para as organizações, Teixeira Filho (2000) destaca a relação existente entre a gestão do conhecimento e a vantagem competitiva. Segundo o autor, essa relação passa por diversos aspectos, mas, sobretudo, por pessoas, processos, tecnologia e informações. Cada uma dessas quatro dimensões pode ser trabalhada pelo ponto de vista da geração, preservação e disseminação do conhecimento, com a finalidade de criar e manter as vantagens competitivas para a empresa.

Dentro de uma organização, tudo gira em torno da “pessoa”, do “trabalhador do conhecimento”, do colaborador da organização detentor do conhecimento crucial para a vantagem competitiva, seja sobre processos de negócios, sobre o mercado em que atua ou sobre os clientes. (RIBEIRO *et al.*, 2019). Integram as pessoas que representam toda a diferença para a gestão do conhecimento e, por conseguinte, para a competitividade da empresa. Ao se afirmar que o capital intelectual é responsável por uma parcela cada vez maior do valor das empresas quer se destacar a relevância do papel das pessoas na gestão do conhecimento e na competitividade das empresas. (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Em muitas situações, torna-se difícil para a empresa encontrar, contratar, gerenciar

e reter uma pessoa com o perfil adequado para a nova economia. Dependendo da função que a pessoa desempenha, necessita apresentar um perfil com maior ênfase nesta ou naquela capacidade. O treinamento de pessoas para a competitividade, visando o conhecimento coletivo, envolve a atuação na cultura organizacional, na gestão de equipes, na comunicação organizacional e em sistemas de informação. Todos estes aspectos não são estanques, mas sim integrados. (TREVELATO *et al.*, 2018).

Os valores favoráveis à competitividade, que formam a cultura organizacional, devem ser reforçados. E as pessoas avaliadas de modo coerente por eles. Os processos gerenciais necessitam ser coerentes com esses valores. E o conhecimento das pessoas, por sua vez, deve ser facilmente captado, armazenado, comunicado entre as diversas áreas da empresa. (NASCIMENTO-E-SILVA *et al.*, 2020).

Ainda em termos de relação entre competitividade e controle dos processos do negócio, tem-se a avaliação de melhores práticas, o aperfeiçoamento dos processos e a aplicação de inovações. É mais fácil analisar os pontos deficientes na cadeia de processos, quando há um amplo mapeamento desses processos. Sem que este conhecimento esteja registrado e disponível, toda a análise se torna subjetiva, dificultando a criação de indicadores de desempenho e planejamento da gestão dos processos. A tecnologia, enquanto elemento da gestão do conhecimento, que gera competitividade, possui sempre uma aplicação específica, mas é fundamental para a geração, captação, armazenamento e comunicação de conhecimento nas organizações. (MORAES *et al.*, 2018).

Por fim, tem-se o elemento da informação. Teixeira Filho (2000) salienta que toda organização competitiva tem uma estratégia para permanecer no mercado de trabalho e garantir seu espaço nele. A informação tem um papel fundamental em qualquer estratégia competitiva. Ainda colimando a relevância do conhecimento nas organizações, Angeloni (2002) sustenta que a gestão do conhecimento vem cada vez mais se transformando em foco de análise e aplicação nas organizações. Não se pode negar a sua relevância no meio organizacional enquanto técnica de gestão, fato que pressupõe uma nova postura com relação aos desafios organizacionais contemporâneos.

Além das permanentes demandas por eficiência, eficácia e efetividade e da necessidade de competir agressivamente num mercado global, a noção de que os espaços organizacionais precisam ser ocupados por uma práxis mais substantiva. Nesse sentido, Coutinho Filho (2020), coloca que a ação administrativa a uma categoria superior em relação à ética e à legitimação intrínseca pelos indivíduos, leva a repensar a função da gestão como elemento da epistemologia das organizações.

Destarte, no juízo de Angeloni (2002), o estudo dos saberes e, de forma mais ampla, o do conhecimento organizacional pode conduzir à geração de subsídios que, por sua vez,

possibilitam a criação de uma nova organização, na qual se observem não comportamentos prescritos, mas ações autônomas de mudança.

A utilização do conhecimento no contexto organizacional pressupõe, de acordo com Angeloni (2002), a presença de três dimensões, quais sejam: infraestrutura organizacional, pessoas e tecnologia.

Para que as organizações estejam aptas a competir no mercado atual, o desenvolvimento da dimensão infraestrutura organizacional, segundo Angeloni (2002) é indispensável. Entre as variáveis importantes a serem implementadas, inicialmente, o autor propõe a necessidade de se desenvolver uma visão holística, a qual busca transformar um entendimento organizacional fragmentado, pautado no paradigma que proporciona uma visão do todo.

Para tanto, torna-se fundamental trabalhar a cultura das organizações e a busca de um estilo gerencial que rompa com as características de comando e controle e avance para uma gestão participativa. A organização da era do conhecimento precisa dispor de uma estrutura organizacional flexível, visando sempre a constante e rápida readaptação do meio organizacional e a efetiva participação de todos os colaboradores da organização. (ANGELONI, 2002).

Uma segunda dimensão está ligada à característica pessoal e o vínculo com o conhecimento. Numa visão de totalidade, essa dimensão diz respeito à integração dos diversos níveis de conhecimento e de expressão, à ação coordenada de todos os indivíduos e o desenvolvimento de suas habilidades. As condições para a ampliação do conhecimento estão ligadas também à reeducação do ver, do ouvir e do corpo. A maior parte das pessoas cresceu em meio a um ambiente de comando e controle, sendo muito difícil afastar-se disso, por mais que se queira. Dessa forma, aprender a desaprender é condição essencial aos colaboradores, inseridos nas organizações da era do conhecimento.

Em meio a esse contexto,

[...] a figura do líder e seu perfil funcional assumem novas configurações, tal qual a capacidade de construir uma visão compartilhada, de trazer à tona modelos mentais vigentes e de incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento. A visão compartilhada refere-se à existência de objetivos comuns entre as pessoas, atuando de forma agregadora; os modelos mentais dizem respeito à maneira com que as pessoas se utilizam para entender e explicar a realidade, e a visão holística envolve habilidades fundamentais, tais como enxergar inter-relações e processos, distinguir a complexidade de detalhes da complexidade dinâmica e evitar soluções sintomáticas. (ANGELONI, 2002, p. 21).

A dimensão da pessoa também salienta a necessidade de se considerar o agente humano nas organizações como artífice criador de conhecimento, e que as organizações, para não sucumbirem, devem proporcionar condições pertinentes ao trabalho criativo. O

modelo da empresa hierárquica, em que a cúpula diretiva pensa e a base operária age, está dando passagem a um novo modelo, em que ideias e ações devem acontecer em todos os níveis organizacionais. (ANGELONI, 2002).

No que concerne à dimensão tecnologia, tem-se que a implementação de uma infraestrutura tecnológica que constitui a terceira dimensão da gestão do conhecimento. Os computadores, as redes e os softwares são ferramentas que estão sendo disponibilizadas para criar, armazenar, resgatar e distribuir conhecimentos. As organizações precisam fazer uso dos recursos tecnológicos no intento de gerenciar o conhecimento acumulado e desenvolvimento organizacional. (ANGELONI, 2002).

Uma organização hígida, explica Prusak (1998), gera e usa o conhecimento. Na medida em que interagem com seus ambientes, elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimentos e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas. Na falta de conhecimento, as empresas não conseguiriam se organizar e se manter em funcionamento.

A geração ou criação do conhecimento denota o conhecimento adquirido por uma organização, bem como aquele que desenvolve. (DEL MASSA et al., 2018). Em termos de empresas, o conhecimento adquirido não, necessariamente, se restringe ao recém criado. Ele precisa apenas ser novidade para a organização e pode ser obtido de outras empresas. Em se tratando de conhecimento organizacional, originalidade é menos importante que utilidade. A empresa direcionada para o conhecimento necessita contar com a disponibilidade do conhecimento adequado quando o onde ele possa ser aplicado e não gerar ideias novas como um fim em si. (PRUZAK, 1998).

Para que a gestão do conhecimento produza os efeitos desejados, é preciso, num primeiro momento, identificar o conhecimento externo da empresa. Segundo Probst et al. (2002), a identificação do conhecimento externo compreende a análise e a descrição do ambiente de conhecimento da empresa.

Na atualidade, um número elevado de empresas entende que é difícil definir um quadro geral de habilidades, informações e dados internos e externos. Essa falta de transparência conduz a ineficiência, a tomada de decisões precipitadas e a duplicação de informações.

Probst et al.(2002) sustentam que uma gestão eficaz do conhecimento deve, portanto, garantir transparência interna e externa suficiente para ajudar os funcionários individuais a localizar o conhecimento de que necessitam ou a criar o conhecimento, quando assim for necessário.

Uma parte substancial dos conhecimentos que uma empresa possui é importado de fontes externas, tais como: relações com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros

em empreendimentos cooperativos. Todas essas fontes têm um potencial que dificilmente é empregado em sua totalidade. As organizações também têm a possibilidade de comprar o conhecimento que não conseguem desenvolver por elas mesmas, recrutando especialistas ou adquirindo outras empresas particularmente inovadoras (PROBST et al., 2002).

Também Prusak (1998), afirma que a forma mais direta e geralmente mais eficaz de adquirir conhecimento é a compra do mesmo, ou seja, adquirir o conhecimento de uma organização ou contratar indivíduos que o possuam. Importa observar que, nem todas as compras que uma empresa realiza ocorre pelo fato exclusivo de adquirir conhecimento. Uma empresa compra outras por vários motivos: gerar receita adicional, alcançar um porte ou um mix de produtos estratégico, ganhar acesso a novos mercados, ou adquirir as habilidades de um quadro de diretores.

Em outras situações, o conhecimento é adquirido como derivado de uma compra motivada por motivos diferentes. Porém, cada vez mais, as empresas adquirem outras empresas especificamente por seu conhecimento. De forma geral, elas se dispõem-se a pagar mais que o valor de mercado de uma empresa devido ao que esperam obter com acréscimo do novo conhecimento ao seu próprio estoque (PRUSAK, 1998).

Em outras situações, Probst et al. (2002) assinala que é necessário que a gestão do conhecimento se atenha à criação do mesmo. O desenvolvimento do conhecimento é um elemento construtivo que complementa a aquisição do conhecimento. Seu foco está na geração de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes. O desenvolvimento do conhecimento inclui todos os esforços administrativos direcionados de modo consciente para a produção de capacidades que ainda não se encontram presentes na organização, ou que ainda não existem dentro nem fora delas.

Comumente, o processo de criação ou de desenvolvimento do conhecimento está ancorado em pesquisas de mercado realizados pela empresa em seu departamento de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D). (SANTOS; DAMIANI, 2018). No entanto, é importante observar que um conhecimento relevante para a organização pode emergir de qualquer outra parte da empresa.

O processo de criação do conhecimento, na perspectiva de Nonaka e Takeuchi (apud Santiago Jr., 2004), possui duas dimensões fundamentais: uma ontológica e outra epistemológica. A ontológica dispõe que o conhecimento somente pode ser criado por indivíduos. Assim, uma organização por si só, não pode criar conhecimento, pois seu escopo consiste em apoiar os indivíduos e lhes proporcionar condições para a criação deste. A existência do conhecimento organizacional é viável a partir de interações que possibilitem sua criação de modo individual e a disseminação para a organização como um todo.

Conforme explica Carbone (2005), a dimensão ontológica considera o conhecimento criação individual, que se expande pela organização, através de uma espiral do conhecimento, formando uma rede de conhecimentos da organização. Com base em processos de interações dinâmicas entre as pessoas, o conhecimento é criado e se expande pela organização, extrapolando níveis e fronteiras organizacionais.

A dimensão epistemológica do conhecimento permite inferir, segundo Nonaka e Takeuchi (apud Santiago Jr., 2004) dois tipos de conhecimento, a saber: o conhecimento explícito e o tácito. O conhecimento explícito é aquele objetivo e facilmente captado, codificado e compartilhado. Este é um conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. Quanto ao conhecimento tácito, este reside essencialmente na cabeça das pessoas. É um tipo de saber subjetivo, pautado em experiências pessoais e específicas ao contexto, e por tal motivo difícil de ser formulado e comunicado. Ambas as formas de conhecimento, tácito e explícito, devem integrar-se de modo permanente, através de símbolos, metáforas e analogias, para a criação de conhecimento nas organizações (CARBONE, 2005).

Com base nessa distinção, há o pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social entre o conhecimento explícito e o tácito, processo este que é denominado de conversão do conhecimento. Dessa forma, Nonaka e Takeuchi (2003) estabelecem as quatro fases envolvidas na produção do conhecimento:

- a. Socialização: processo em que se dá o compartilhamento de experiências diversas e a criação do conhecimento tácito e de habilidades técnicas. A aquisição do conhecimento tácito se concretiza por meio da experiência. Nessa etapa de formação do conhecimento, o indivíduo é colocado na posição daquele que executa a atividade, aprendendo com base em uma experiência real.
- b. Externalização: conversão dos conceitos tácitos em explícitos por meio do uso de analogias, conceitos, modelos, hipóteses ou metáforas. A escrita consiste em uma forma comum de conversão do conhecimento tácito em explícito, mas o processo de criação do conceito pode ser desenvolvido através do diálogo e reflexão coletiva. A externalização é o método chave para a criação do conhecimento explícito, pois cria conceitos novos e explícitos com base em conhecimento tácito.
- c. Combinação: processo de aprendizado formal pautado em informações explícitas e uso da tecnologia da informação. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos por meio de documentos, reuniões, conversas ao telefone, *e-mails*, redes de comunicação por computador, entre outros recursos. A combinação também se processa quando os conceitos de produtos são associados e integrados aos principais conceitos da organização.

- d. Internalização: aqui ocorre a incorporação do conhecimento nas atividades operacionais da empresa, para obtenção de um resultado prático. Todo ativo do conhecimento obtido nos processos anteriores de socialização, externalização e combinação se tornam valiosos quando são internalizados nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos.

Esse modelo de produção do conhecimento elaborado por Nonaka e Takeuchi (*apud* Santiago Jr., 2004, p. 35), pode ser resumido do seguinte modo:

[...] inicialmente a socialização desenvolve um campo de interação que permite o compartilhamento das experiências dos indivíduos. A partir da externalização é gerado o diálogo ou reflexão coletiva, com o uso de metáforas ou analogias, o que gera o conceito. O modo de combinação possibilita a colocação do conhecimento recém criado junto àquele já existente, o que resulta em um novo processo, sistema ou modo de fazer. A internalização ocorre a partir do aprender fazendo.

A criação do conhecimento por meio do modelo de Nonaka e Takeuchi (2004), representa uma perspectiva ampla e promissora, visto que viabiliza a geração de inovações de modo duradouro. Por sua vez, isto permite vislumbrar a conquista de vantagem competitiva por parte das organizações criadoras de conhecimento.

O movimento de socialização do conhecimento cresce dentro das organizações, fortalecendo cada vez mais a ênfase na espiral do conhecimento, nas diversas ações possíveis, quais sejam: a socialização do conhecimento, que se caracteriza pela troca de conhecimentos tácitos; a externalização do conhecimento, marcada pela explicitação do conhecimento tácito; a combinação, representada pela transformação de conhecimento explícito em explícito e a internalização, que compreende a transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. (MENDES, 2005).

O conhecimento, no juízo de Mendes (2005), na atualidade compreende grande vantagem competitiva de uma organização. Este recurso vale mais do que os recursos naturais, contas bancárias e imóveis de uma nação, sendo o principal elemento que é produzido, comprado ou vendido. Em todos os produtos e serviços existe uma boa porcentagem de conhecimento. Em virtude disso, o profissional do conhecimento está cada vez mais conquistando espaço na sociedade contemporânea.

Um dos primordiais reptos dentro de uma organização, quando do planejamento de um sistema de gestão do conhecimento, reside na necessidade de fazer uso não somente dos novos conhecimentos, mas também daqueles já existentes. Também é relevante observar que o conhecimento adquirido não precisa ser necessariamente recém criado, afirma Santiago Jr. (2004), mas apenas se constituir como algo novo para a organização.

O precípua objetivo da gestão do conhecimento é fazer uso dos recursos já existentes na empresa para que as pessoas procurem, encontrem e empreguem as melhores

práticas em vez de tentar apenas reinvenções inéditas. (DAMIAN; CABERO, 2020). Dessa forma, uma empresa pode captar, armazenar, recuperar e distribuir ativos explícitos de conhecimento, como, por exemplo, direitos autorais. A empresa pode também coletar, organizar e disseminar conhecimentos intangíveis ou criar um ambiente de aprendizado que possibilite às pessoas a transferência imediata e pontual de conhecimentos, para que eles sejam, rapidamente, internalizados e aplicados para a criação de novos conhecimentos.

Em mercados de elevada competitividade, a tendência do ciclo de inovação é tornar-se cada vez mais intenso. Para tanto, é indispensável à existência de pessoas criativas trabalhando nesse processo e haver o incentivo pela formação de equipes multidisciplinares. A partir do momento em que uma organização inova, ela processa informações de fora para dentro, no intento de solucionar problemas existentes e se adaptar ao ambiente atual. Por meio disso, ela também cria novos conhecimentos e informações, num processo que se direciona de dentro para fora, visando redefinir tanto os problemas quanto as soluções (SANTIAGO JR. 2004).

A capacidade de adaptação de uma empresa a todo este ambiente é pautada, basicamente, em dois fatores, quais sejam: possuir recursos e capacidades multidisciplinares e estar aberta às mudanças e conseqüente capacidade de absorção. (SANTIAGO JR., 2004).

O objetivo do registro é colocar o conhecimento em formato utilizável para que, a partir daí, a empresa possa mensurar seu possível uso. O resgate do conhecimento explícito é viável a partir da codificação dos conhecimentos efetuada por meio de relatórios, documentos e procedimentos. Todas as atividades e processos funcionais podem ser escritos de modo claro e de fácil entendimento para que sejam empregados pelos profissionais da empresa. Todavia, não basta disponibilizar o conhecimento em forma de relatórios, uma vez que ele precisa ser avaliado e estar acessível às pessoas que podem fazer algo benéfico para a organização, a partir de seu uso. (SANTIAGO JR., 2004).

O conhecimento tácito, por sua vez, pelo fato de se encontrar exclusivamente na cabeça das pessoas, compreende um processo mais complexo para a sua captura, uma vez que exige intenso contato pessoal. A transferência deste para as demais pessoas da organização somente é viável por meio de contatos face a face e conversas informais. Durante uma conversa, os indivíduos trocam informações e experiências que são disseminadas pela organização. (SANTIAGO JR., 2004).

Outra fonte de conhecimento que, no entender de Santiago Jr. (2004), não deve ser desperdiçada, é a intuição dos colaboradores da empresa. Ela nada mais é do que uma *expertise* comprimida. Quando uma pessoa aprende completamente todos os passos a serem dados, eles ocorrem de forma automática sem o pensamento consciente e, portanto,

em alta velocidade.

Quanto às organizações que recorrem a consultores para a criação do conhecimento, tem-se que estas precisam fazer com que os trabalhos desenvolvidos por eles sejam devidamente codificados de modo estruturado. Santiago Jr. (2004) afirma que os consultores não devem se limitar simplesmente a solucionar um determinado problema, mas também registrar os esclarecimentos necessários para que este não volte a se repetir. Esta é uma forma de observar como a gestão do conhecimento pode auxiliar a redução de custo, pois quando o trabalho de um consultor é divulgado para todas as áreas da empresa, todos os seus colaboradores têm a possibilidade de aplicá-lo sem que seja preciso a contratação, novamente, do trabalho de consultoria, ou pelo menos, no mesmo escopo de atividade.

A criação do conhecimento dentro de uma organização pressupõe ainda seu mapeamento. Conforme destaca Santiago Jr. (2004), é preciso que ela localize as fontes do conhecimento. Isso é realizado por intermédio do mapeamento e somente através dele é viável a identificação dos especialistas, ou seja, das pessoas com conhecimento de determinados assuntos, permitindo, assim, localizar o acervo intelectual da empresa.

Santiago Jr. (2004) afirma que, em muitas situações, mais importante que importar experiências bem sucedidas, é localizar as ilhas de deficiências internas e promover a disseminação das boas práticas. O mapeamento facilita a localização dos detentores de conhecimento, agilizando sua disseminação e a formação de equipes de trabalhos para novos projetos.

A realização de um mapa do conhecimento irá indicar qual a direção a ser seguida pela empresa quando se precisar de conhecimento. (HEILMAIR, 2020). É, portanto, um retrato daquilo que existe dentro da empresa e revela pontos fortes a serem explorados e as lacunas a serem preenchidas. Cada funcionário deve ter suas habilidades e competências mapeadas conforme o grau de conhecimento sobre cada uma das áreas de atuação da empresa.

Acerca da forma como se dá início ao mapeamento do conhecimento dentro da organização, Santiago Jr. (2004, p. 41) assim pontua: o mapeamento pode ser feito, inicialmente, através de procura prévia por título dos cargos, nível de escolaridade, por análise de currículos e através de pesquisas junto aos funcionários. As pesquisas servem, na pior das hipóteses, para ajudar os funcionários a analisarem os conhecimentos que precisam para desenvolver suas atividades. É preciso ater-se ao fato de que o conhecimento nem sempre advém de formação acadêmica e, dessa forma, não se pode ignorar que há grandes inconvenientes quando os conhecimentos vindos dos cargos hierárquicos mais baixos são ignorados. Eles podem estar em qualquer lugar na empresa, o que pressupõe a sua procura em todos os lugares, independentemente da área e da capacitação explícita

dos funcionários.

Clarificam Muñoz-Seca e Riverola (2004, p. 187):

A maior parte dos conhecimentos existentes em uma empresa é constituído por conhecimentos operacionais organizados, abstratos ou experimentais. Habitualmente se faz um inventário para procurar determinar as necessidades ou as novas possibilidades do conhecimento que a empresa possui.

A dificuldade com que deparamos, é que a tarefa de inventariar conhecimentos deve ser conduzida com um elevado grau de decomposição, como acontece quando se inventariam outros tipos de ativos. Não é suficiente a descrição agregada, pelo menos como ponto de partida. Uma visão muito agregada pode induzir a supor que se possa resolver uma categoria muito grande de problemas. Por isso, sempre se deve proceder a uma análise minuciosa para, posteriormente, integrar conhecimentos em categorias adequadas.

Por intermédio do inventário dos conhecimentos de uma organização torna-se possível escolher a carteira de conhecimentos chave da empresa. A escolha consiste em determinar sobre que conhecimentos a empresa pode se apoiar para oferecer um produto ou um serviço competitivo no futuro. O foco é centrado nas prioridades de investimento, de pesquisa, de aquisição de conhecimentos e de formação, que devem levar a empresa a ser um líder no campo escolhido. Em virtude dessa carteira de conhecimentos, devem ser escolhidas as atividades a serem desenvolvidas, mantidas ou eliminadas.

A carteira de conhecimentos permite também a criação de novos ativos.

Já que a competitividade se concretiza no serviço ao cliente, os conhecimentos devem se converter em ativos para serem usados nas operações. A existência de um inventário de conhecimentos proporciona a matéria prima para a análise sistemática da geração de produtos, serviços ou processos. Um produto requer uma série de conhecimentos para poder tomar forma. Os conhecimentos abrangem tanto o projeto do produto como do processo que deve produzi-lo [...]. Um inventário de conhecimentos permite colocar, sistematicamente, possibilidades e carências de um determinado desenvolvimento. (MUÑOZ-SECA; RIVEROLA, 2004, p. 188).

Importa salientar que o inventariar conhecimentos, segundo explicitam Muñoz-Seca e Riverola (2004), não é algo que se processa diretamente. É mais adequado efetuar a descrição dos problemas que dos conhecimentos, pois, para grande parte das organizações, os problemas representam um objetivo elementar mais fácil de delimitar que um conhecimento, ainda que ambas as coisas sejam semelhantes.

No processo de inventário todos os problemas precisam ser registrados de forma sistemática, destacando-se aqueles que vão sendo solucionados e quais os conhecimentos associados a essa resolução. (MATIAS NETO, 209). Para tanto, convém empregar um formulário sintético comum que tenha suficiente poder de representação para registrar a maior parte dos elementos que intervém na situação. Se não se procede dessa forma, cada conhecimento acaba sendo registrado através de uma descrição verbal mais ou menos

longa, de um campo do problema.

O manuseio de um número alto de conhecimentos com base em descrições verbais não estruturadas é trabalhoso e difícil. Daí a necessidade de uma representação simples, que contenha os seguintes dados: operação, objeto, condições e grau de excelência. (MUÑOZ-SECA; RIVEROLA, 2004).

Para que o conhecimento possa ser observado, de algum modo ele precisa ser materializado. Na prática, é necessário concentrar-se no inventário do observável, ou seja, nas materializações do conhecimento, representados comumente por produtos, processos e símbolos. As linhas gerais da inventariação compreendem: identificar as materializações existentes na empresa; identificar os problemas que são resolvidos para produzir essas materializações; e associar os problemas com os conhecimentos. (MUÑOZ-SECA; RIVEROLA, 2004).

Tais conhecimentos podem ser catalogados por meio de recolhimentos, em forma de “casos”, de todas as situações que se pretende arquivar na memória perceptiva da empresa. (MUÑOZ-SECA; RIVEROLA, 2004). Um caso é uma representação simplificada de uma situação que inclui um registro das ações tomadas e dos resultados obtidos. Os casos são arquivados em uma base de dados, capaz de recuperar um caso pautando-se em critérios de similaridade. Assim, posteriormente, quando necessário, os funcionários podem acessar experiências anteriores, para solucionar problemas atuais.

Após a realização do mapeamento do conhecimento dentro da organização ou do desenvolvimento do processo de criação do mesmo, tem-se a etapa na qual se dá o processo de compartilhamento ou de disseminação de um mesmo conhecimento dentro da empresa. (MATIAS-NETO, 2018).

Dentre as dificuldades de implementação da gestão do conhecimento, tem-se que a principal delas está vinculada à questão que associa o conhecimento ao poder. De acordo, com Santiago Jr. (2004), o pensamento tradicional sempre considera que o funcionário que detenha o conhecimento, possui o poder, e que este garante sua sobrevivência na empresa.

Entretanto, o paradigma da escassez e da abundância, por meio do qual se determina que quanto mais escasso o bem, maior o seu valor, não possui mais funcionalidade no meio empresarial da sociedade contemporânea. Hodiernamente, por meio do uso das redes de Tecnologia da Informação (TI), quanto mais abundante um produto, maior será o seu valor. Como exemplo, pode-se citar o *fax* ou telefone, os quais, sozinhos, não possuem valor algum, e só possuem relevância à medida que mais e mais pessoas passem a fazer uso dos mesmos. (SANTIAGO JR., 2004).

Na concepção de Santiago Jr. (2004, p. 43), “esta grande barreira à disseminação

do conhecimento deve-se a um ambiente em que as pessoas resistem em transmitir o que sabem, por acreditar que seus conhecimentos são suas garantias de emprego”. Nesse sentido, é necessário convencer os indivíduos acerca da importância da disseminação de seus conhecimentos aos demais colegas de trabalho.

É preciso que os funcionários de uma empresa compreendam que, além do conhecimento, existem inúmeros outros valores que definem e asseguram sua empregabilidade no mercado, destacando-se as seguintes características: perseverança, ambição, energia, intuição, capacidade de planejamento, entre outras habilidades e competências.

Também, Probst *et al.* (2002) sustentam que uma das tarefas mais difíceis da gestão do conhecimento consiste em distribuir conhecimento para as pessoas certas, ou disponibilizar o conhecimento organizacional no instante em que este é necessário. É comum os elementos do conhecimento permanecerem centrados em algumas poucas pessoas e não serem distribuídos para o restante da organização.

Outros problemas condizentes com a disseminação do conhecimento no meio organizacional são apresentados por Santiago Jr. (2004):

- a. Falta de confiança mútua entre os funcionários e em relação a organização, pelo fato de a finalidade da disseminação do conhecimento não estar clara;
- b. Dificuldades de se compartilhar o conhecimento, se as pessoas envolvidas não falam a mesma língua e possuem diferentes culturas, vocabulários e quadros de referências;
- c. Falta de tempo e de locais de encontro para troca de informações, ligados a um ideia estreita do que é realmente o trabalho produtivo;
- d. Falta de estímulo aos possuidores do conhecimento por inexistir uma avaliação de desempenho e incentivos baseados no compartilhamento;
- e. Falta de capacidade de absorção de conhecimentos, visto que não há tempo para o aprendizado dos funcionários, nem preparo para que eles se tornem mais flexíveis em suas competências;
- f. Intolerância a erros ou às necessidades de ajuda, o que termina por colocar fim a toda criatividade por temor de fracassar.

Em suma, é necessário que a empresa, ao identificar qualquer um dos problemas acima expostos, crie um ambiente adequado para a transferência do conhecimento, oferecendo os incentivos necessários.

Probst *et al.* (2002), ainda destacam que compartilhar e distribuir o conhecimento não é apenas efetuar uma distribuição mecânica de conhecimento empacotado de um ponto central de coordenação. Ao contrário, o conhecimento consiste em uma mercadoria

que comumente é transferida em trocas pessoais entre indivíduos. A partilha e a distribuição de conhecimento, dependendo do contexto, podem significar um processo de distribuição centralmente dirigido de conhecimento entre um determinado grupo de funcionários ou podem ser a transferência de conhecimento entre indivíduos, ou dentro de equipes ou de grupos de trabalho.

A distribuição do conhecimento é uma necessidade econômica no mundo atual dos negócios. Probst *et al.* (2002), observam que, nos últimos tempos, as oportunidades e riscos inerentes na troca global de dados, informações e conhecimento se tornam uma questão social. A tecnologia evolui tanto por meio do advento das redes de dados globais e de *hardware* e *software* que, na atualidade, as empresas estão experimentando novas maneiras de compartilhar e distribuir conhecimento.

A crescente tendência rumo ao trabalho em equipe internacional está pondo muitas empresas na realidade virtual. As reuniões de equipe são desenvolvidas no ciberespaço. Ainda assim, é inviável a substituição dos contatos pessoais e diretos. De forma paralela a essa nova realidade, números crescentes de funcionários estão passando uma parte maior do seu tempo trabalhando em equipes ou grupos de projeto.

No entender de Probst *et al.* (2002), muitas vezes a mudança para a organização virtual não facilita o compartilhamento e a distribuição de conhecimento. Nas equipes virtuais, os membros trabalham nos mesmos problemas, mas estão dispersos entre locais diferentes. Em uma multinacional, por exemplo, uma equipe virtual pode ser formada por especialistas em um determinado assunto que se encontram em diferentes partes do mundo.

O caso extremo dessa forma de organização compreendem as empresas virtuais, que se configura como um conglomerado de organizações, comumente ligadas por redes de dados, que cooperam de modo complicado para desempenhar uma função e que têm uma aparência muito unitária para as pessoas de fora. Membros individuais da rede se concentram nas próprias competências essenciais e deixam as outras partes do processo para os outros membros. Nesse tipo de rede, sustentam Probst *et al.* (2002), um membro comumente assume o papel de organizador, sendo responsável pela coordenação das atividades dos demais. A troca de informações e de conhecimento consiste em um elemento básico. Assim, em vez de estabelecer funções administrativas para dirigir o conglomerado, uma empresa virtual conta com a troca por meio do uso intensivo de tecnologia da informação (TI).

A popularidade crescente do trabalho em equipe torna o compartilhamento e a distribuição de conhecimento cada vez mais importante para obtenção de um fator de sucesso. No entanto, as formas virtuais de organização e as descontinuidades abruptas no

desenvolvimento da empresa são ameaças evidentes para a eficiência desses processos. No que tange à abordagem organizacional e técnica do compartilhamento do conhecimento, Probst *et al.* (2002), apontam que as formas funcionais ou divisionais tradicionais podem ser suplementadas por estruturas paralelas para apoiar a gestão do conhecimento. Na área técnica, as principais implicações voltam-se para a tecnologia de comunicações e da informação. Os últimos avanços têm sido consideráveis e, em muitos casos, tornaram viável uma forma virtual de organização.

O compartilhamento do conhecimento também, pode ser afetado pela disposição espacial das áreas de trabalho. Por meio da administração cuidadosa do espaço, os fluxos de conhecimento podem ser refletidos em disposições físicas: pessoas que trabalham regularmente juntas e para quem a troca de conhecimento é especialmente relevante, devem estar relativamente próximas. Hodiernamente, os escritórios costumam ser dispostos em linhas funcionais, sendo que se presta pouca atenção nas distâncias entre as pessoas que precisam da outra como parceiras de conhecimento. Dessarte, uma disposição inteligente, segundo Probst *et al.* (2002), pode reproduzir fisicamente todos os processos de negócio, facilitando, com isso, a cooperação entre as funções.

Uma vez que a organização se preocupa em garantir que o conhecimento estejam disponível, os administradores devem então criar as condições em que os usuários façam uso do mesmo. O ambiente de trabalho precisa apoiar a aplicação do conhecimento novo e estimular tanto indivíduos quanto grupos a acessarem os ativos intelectuais da empresa. Como se observa, diversas são as possibilidades disponíveis para que uma organização possa melhorar a distribuição de conhecimento em seu interior, no intento de assegurar que a informação necessária chegue a todos os cantos da organização no momento correto. O armazenamento de conhecimento não se constitui como uma tarefa de fácil concretização. Quanto maior o número de temas abordados, menor será a profundidade de conhecimento sobre eles, e quanto mais aprofundado for o conhecimento, maior serão os custos exponenciais. (MELO, 2003).

Importante é salientar que o armazenamento de informações e dados não se confunde com o armazenamento de conhecimento. Aqueles dois são mais fáceis de serem efetuados. De acordo, com Melo (2003), quando se faz referência ao armazenamento de conhecimento explícito, a primeira imagem que vêm em mente diz respeito ao registro de informações em bancos de dados. Nesse caso, o que se armazena na verdade são informações e não conhecimento. Existem algumas mídias que armazenam conhecimento, mas é relevante observar que o conhecimento é resultado da análise de informações e dados.

A remoção de colaboradores que resistem a modificações pode facilitar o fluxo geral,

mas, ao mesmo tempo, traz custos para a organização em termos de experiência pessoal. Segundo Probst *et al.* (2002), muitas organizações já percebem que uma política de gestão enxuta e muito rigorosa, cheia de redundâncias e terceirização, conduz a eliminação de um *know-how* muito valioso. Determinados tipos de conhecimento que são específicos para a empresa, são irreversivelmente perdidos. A perda de determinadas informações críticas pode afetar o funcionamento de áreas inteiras da empresa.

As organizações que pretendem administrar seu conhecimento para que ele seja acessível no futuro devem dominar pelo menos três processos fundamentais de gestão do conhecimento. Em primeiro lugar, elas necessitam selecionar dentre muitos eventos, pessoas e processos aqueles que valem ser retidos. Em segundo lugar, devem ser capazes de armazenar sua experiência de maneira adequada. Por fim, elas precisam assegurar que a memória organizacional esteja atualizada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Somente por meio da organização e do armazenamento do conhecimento é possível fazer um uso adequado do mesmo. De acordo com Probst *et al.* (2002), uma organização pode ter processos de primeira qualidade para identificar e desenvolver conhecimento, ainda assim, fracassar. Se ela não aplicar seu novo conhecimento, não conseguirá nenhum benefício e o esforço terá sido inútil.

Todos os elementos construtivos da gestão do conhecimento precisam ser dirigidos para o uso eficiente do conhecimento individual e organizacional com a finalidade de atingir as metas da empresa. O conhecimento em ação é a medida mais significativa da gestão do conhecimento bem sucedida, visto que a aplicação produtiva de conhecimento compreende a única forma de traduzi-lo em resultados viáveis. (PROBST *et al.*, 2002).

O uso do conhecimento situa-se na etapa final do ciclo da gestão do conhecimento. Quando os sistemas de informação da gerência não são usados, ou os relatórios do projeto não são lidos, quase sempre é porque eles não foram planejados para atender às necessidades dos usuários. Os relatórios são longos demais, ou não são suficientemente práticos. O sistema de formação da gerência não é compatível com outros aplicativos ou ignora considerações vitais da administração.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. (coord.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias.** São Paulo: Saraiva, 2002.

ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual.** São Paulo: Atlas, 2000.

- CARBONE, P. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CARRARA, S.; FRANÇA, I. L.; SIMÕES, J. A. Conhecimento e práticas científicas na esfera pública. **Revista de Antropologia**, v. 61, n. 1, p. 71-82, 2018.
- COUTINHO FILHO, J. E. **Os efeitos da globalização nas relações laborais de futebol e a necessidade e viabilidade de uma regulação de seu mercado global de transferências**. 2020. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Filho, São Paulo, 2020.
- DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. Proposição de um modelo de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 25, p. 1-21, 2020.
- DEL MASSA, H. C. O.; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. Competência em informação no apoio à Gestão do Conhecimento. **Informação & Sociedade**, v. 28, n. 1, p. 257-267, 2018.
- HEILMAIR, A. F. Un mapa de la comunicología. Los fundamentos del estudio de la comunicación humana según Vilém Flusser. **Cuyo**, v. 37, n. 1, p. 45-71, 2020.
- KNAPIK, J.; FERNANDES, B. H. R.; SALES, S. S.. Modelos de Gestão por Competências: um estudo longitudinal em uma empresa automobilística. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 3, p. 1122-1131, 2020.
- LARA, C. R. D. **A atual gestão do conhecimento**: a importância de avaliar e identificar o capital humano nas organizações. São Paulo: Nobel, 2004.
- MATIAS NETO, F. F. **Sistemática para implantação da gestão de ativos físicos no processo de manutenção em uma planta industrial farmacêutica**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) – Escola de Engenharia, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, Rio de Janeiro, 2019.
- MAYA, L. Y. C.; TERRAZAS, C. P. J.; DEL CAMPO, A. F. M. Revisión sistemática cualitativa de la Inteligencia organizacional. **Investigación administrativa**, v. 48, n. 124, p. 1-20, 2019.
- MELATI, C.; JANISSEK-MUNIZ, R.; CURADO, C. M. M. Qualidade Decisória dos Gestores Públicos: contribuições da inteligência e gestão do conhecimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 3. e-190044, p. 2021.
- MELO, L. V. **Gestão do conhecimento** conceitos e aplicações. São Paulo: Érica, 2003.
- MENDES, S. P. **Gestão do conhecimento individual**. Florianópolis: Visual Books, 2005.
- MORAES, J. P.; SAGAZ, S. M.; SANTOS, G. L.; LUCIETTO, D. A. Tecnologia da informação, sistemas de informações gerenciais e gestão do conhecimento com vistas à criação de vantagens competitivas: revisão de literatura. **Revista visão: gestão organizacional**, v. 7, n. 1, p. 39-51, 2018.
- MUÑOZ-SECA, B.; RIVEROLA, J. **Transformando conhecimento em resultados**. São Paulo: Clio, 2004.

NASCIMENTO-E-SILVA, D.; BRITO, Z. M.; DOSSENA, S. M.; BENTES, A. C. L.; QUEIROZ, A. E. S. F.; SANTOS, A. B. G. M. Análise da efetividade do processo gerencial em uma instituição federal de educação, ciência e tecnologia do Norte do Brasil. **Braz. J. of Bus.**, v. 2, n. 2, p. 1420-1440, 2020.

NEVES, P. M. C.; CERDEIRA, J. P. Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. **Perspectivas em gestão & conhecimento**, v. 8, n. 1, p. 3-19, 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RIBEIRO, A. P.; OLIVEIRA, G. L.; SILVA, L. S.; SOUZA, E. R. Saúde e segurança de profissionais de saúde no atendimento a pacientes no contexto da pandemia de Covid-19: revisão de literatura. **Revista brasileira de saúde ocupacional**, v. 45, e25, 2020.

ROZA, R. H. Revisitando a teoria da criação do conhecimento organizacional. **Revista Interamericana de Bibliotecologia**, v. 43, n. 3, p. 1-12, 2020.

SANTIAGO JR., J. R. S. **Gestão do conhecimento**: a chave para sucesso empresarial. São Paulo: Novatec, 2004.

SANTOS, A. M. A importância econômica do Conhecimento I. **portalcdr.**, Caçador, 1 jan. 2023. Disponível em: <https://www.portalcdr.com.br/colunasDetalhes.php?id=114>. Acesso em 1 jan. 2023.

SANTOS, B. R. P.; DAMIAN, I. P. M. O mapeamento do conhecimento por meio da análise SWOT: estudo em uma organização pública de saúde. **Em Questão**, v. 24, n. 3, p. 253-274, 2018.

SILVA, V. C.; VIDEIRA, A. A. P. Como as ciências morrem? Os ataques ao conhecimento na era da pós-verdade. **Caderno Brasileiro de Ensino de Física**, v. 37, n. 3, p. 1041-1073, 2020.

SILVEIRA, A. F. A.. Efetividade em treinamentos corporativos: fatores determinantes para o sucesso das universidades corporativas e manutenção de investimentos em treinamentos. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 2, n. 6, p. e26393-e26393, 2021.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TREVELATO, E. SILVA, G.; PANTALEÃO, J.; FONSECA, B. G. A obtenção de vantagem competitiva através do treinamento e desenvolvimento de pessoas. **Revista Científica**, v. 1, n. 1, p. 1-8, 2018.

ZIVIANI, F.; AMARANTE, E. P.; FRANÇA, R. S.; ISNARD, P.; FERREIRA, E. P. O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 24, n. 1, p. 61-83, 2019.

GESTÃO EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO SOBRE O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA QUE ATUA NO RAMO DE CALÇADOS EM JOINVILLE – SC

Cristiane Silva

Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI).
Instituição: Faculdade Sinergia.
Navegantes, Santa Catarina, Brasil

Romualdo Theophanes de França Júnior

Doutor em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí. Instituição: Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Joinville, Santa Catarina, Brasil

Adelcio Machado dos Santos

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Pós-Doutor em Gestão do Conhecimento pela UFSC. Docente e pesquisador nos Programas de Pós-Graduação “*Stricto Sensu*” em Desenvolvimento e Sociedade e em Educação da Uniarp. Caçador, Santa Catarina, Brasil.

RESUMO: O artigo se propõe apresentar os resultados do estudo de comportamento estratégico de uma empresa que atua no mercado de venda de calçados, há mais de 35 anos, na cidade de Joinville, Estado de Santa Catarina, contextualizando as categorias estratégicas e o processo de sua elaboração. Por intermédio de entrevistas com os dois principais atores que administram a empresa, privilegiou-se a metodologia qualitativa como técnica de coleta de dados, e a análise ocorreu por avaliação do conteúdo. A pesquisa procurou destacar e reforçar conceitos no entorno da temática de administração de empresas de

pequeno e médio porte, despertando para a significância que tais bibliografias podem apresentar ao gestor no planejamento estratégico e na tomada de decisão, observando o ambiente concorrencial.

PALAVRAS-CHAVE: Ambiente Concorrencial. Comportamento Estratégico. Gestão de Empresas de Pequeno e Médio Porte.

BUSINESS MANAGEMENT: CASE STUDY ON THE STRATEGIC BEHAVIOR OF A COMPANY OPERATING IN THE FOOTWEAR BRANCH IN JOINVILLE - SC

ABSTRACT: The article proposes to present the results of the study of the strategic behavior of a company that has been operating in the footwear sales market for over 35 years, in the city of Joinville, State of Santa Catarina, contextualizing the strategic categories and the process of their elaboration. Through interviews with the two main players that manage the company, the qualitative methodology was preferred as a data collection technique, and the analysis was carried out by content evaluation. The research sought to highlight and reinforce concepts around the theme of administration of small and medium-sized companies, awakening to the significance that such bibliographies may present to the manager in strategic planning and decision making, observing the competitive environment.

KEYWORDS: Competitive Environment, Strategic Behavior, Management of Small

and Medium-Size Companies.

INTRODUÇÃO

A capacidade de uma organização estabelecer-se com competitividade depende de sua estratégia de atuação, compreendendo com profundidade o ambiente externo e o seu entorno. Quanto mais rico for o ambiente, maior será o número de concorrentes e mais acirrada será a competição. (HENDERSON, 1998).

Os ambientes, na medida em que criam problemas e oportunidades para as organizações aumentam a incerteza e levam a um processo de obtenção de informações, pois os gestores necessitam identificar oportunidades e detectar e interpretar áreas desafiadoras. (CANCELLIER; BLAGESKI JR., 2009).

O monitoramento do ambiente é a ferramenta mais adequada para evitar que uma organização seja surpreendida por mudanças e turbulências de mercado, permitindo aos administradores a percepção das estratégias adotadas por seus concorrentes.

Estudar, pesquisar e desvendar o êxito que uma organização atinge no mercado, tornou-se o principal desafio à área de estratégia organizacional, gerando abordagens críticas e debates. Desta forma, tanto a estratégia como seu processo de elaboração contribuem para esclarecer as questões pertinentes ao êxito organizacional. (ROSSETTO *et al.*, 2006).

No pensamento de Gimenez *et al.* (2003) a literatura sobre estratégia em pequenas empresas é basicamente influenciada por duas abordagens: uma de natureza econômica que tem sido predominante na área e outra de natureza empreendedora, que está surgindo com o reconhecimento da possível importância da influência do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação da estratégia.

Determinadas características garantem às pequenas e médias empresas posições competitivas vantajosas frente às grandes, seja pelo enfoque em custos atuando em escala, seja de maneira especializada, ou pela sua capacidade de atuar em nichos determinados com alto índice de diferenciação como no atendimento aos clientes. (HOFFMANN, 1998; 2002).

No bojo destes aspectos, este trabalho pretende avaliar o comportamento estratégico da empresa Apolo Calçados Ltda. no que tange as interpretações das variáveis mercadológicas e seu consequente julgamento, bem como as ferramentas de monitoramento ambiental e, ainda identificar as premissas adotadas, buscando caracterizar os conceitos que fomentam a decisão estratégica para alinhamento da empresa diante do atual mercado de venda de calçados no município de Joinville.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O planejamento é um tipo de tomada de decisões e elaboração de políticas, ele lida, entretanto com um conjunto de decisões interdependentes ou sistematicamente relacionadas e não com decisões individuais. Planejar é, portanto, apenas uma parte de um processo global do “planejamento-decisão-ação”. (HALL, 2004).

A relação entre as variáveis potenciais, a compreensão das mudanças, as decisões a serem tomadas, bem como as ações executadas são o resultado efetivo do planejamento bem concebido.

O planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. (ANDION; FAVA, 2007).

O planejamento estratégico busca, primordialmente, criar condições para que as organizações decidam rapidamente, diante de oportunidades e ameaças, viabilizando as vantagens competitivas com relação ao ambiente concorrencial em que atuam. (COBRA, 1986).

É através do planejamento, aliado ao estudo concorrencial, que se possibilita às organizações empresariais reagirem rapidamente às turbulências, frequentemente encontradas no meio ambiente, explorarem as oportunidades disponíveis no mercado e desenvolverem suas técnicas de administração.

Decidir rapidamente através do planejamento estratégico, não significa somente estabelecer procedimentos de curto prazo, significa também adotar ações de desenvolvimento a médio e longo prazo com previsão baseada no momento atual; significa, inclusive, ter capacidade de se adaptar as possíveis turbulências competitivas.

Para serem bem sucedidas, as organizações empresariais precisam de um planejamento eficaz e de uma estratégia que alcance suas metas e objetivos, bem como que satisfaça seus consumidores. Essas organizações baseiam-se no processo de planejamento estratégico de mercado para que possam capitalizar forças, fornecer bens e serviços e satisfazer as suas necessidades e desejos. Aliás, qualquer organização empresarial encontra-se atrelada ao desenvolvimento ou implementação de estratégias. (FERRELL *et al.*, 2000).

Dessa forma, assinala-se que o processo de planejamento estratégico inclui a identificação do foco de atuação no mercado, o estabelecimento da missão e das metas organizacionais, a estratégia corporativa, os objetivos, as finalidades funcionais, os sistemas de avaliação e os procedimentos de controle. Deve ser iniciado com um profundo exame

do ambiente interno, determinando as fraquezas e forças da organização, e estender-se ao ambiente externo para identificar as ameaças e oportunidades mercadológicas.

Discorrem Boone e Kurtz (1995), que o planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo que determina os objetivos básicos da organização empresarial, que, posteriormente, adotando cursos de ação que os realizem; e, naturalmente, devem contar com a alocação dos recursos necessários.

Extrai-se do contexto que o planejamento estratégico possui um impacto fundamental no destino de uma organização empresarial, visto que fornece orientações de curto, médio e longo prazo, para aqueles que decidem, mas que também representa uma decisão de investimento.

Ansoff (1977) conceitua estratégia como o conjunto de regras de decisão para que a empresa possa ter um crescimento lucrativo. Para Porter (1986), a estratégia está vinculada ao posicionamento da organização frente ao meio que esta inserida, visando à obtenção de uma posição favorável.

Para Mintzberg *et al.* (2006) estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso; ajuda organizar e alocar recursos em uma postura única e viável, baseada nas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes. Independentemente das variações conceituais, a relação entre a organização e o ambiente externo se traduz no foco alvo da conquista e/ou estabelecimento de mercado.

O planejamento é um processo, um conjunto de tarefas que são desempenhadas para alcançar as metas comuns e determinar os objetivos, estruturando a melhor maneira de atingi-los. Dessa maneira, há uma concentração de esforços e utilização de recursos mais eficientes. O planejamento estratégico significa pensar a organização como um todo em sua relação com o ambiente, numa perspectiva de futuro; é ver o todo antes das partes. Criar uma visão de futuro e os meios de alcançá-lo. Daí a importância de analisar o ambiente para definir a missão e escolher as estratégias de ação (posicionamento). O planejamento serve de base para a preparação do plano de negócios e, ainda, para a análise estratégica da incubadora, ajudando a entender melhor a situação atual e as melhores alternativas ou meios para atingir os objetivos e as metas estipuladas. [...]. (WS SOLUÇÕES CORPORATIVAS, 2023).

Portanto, o planejamento estratégico visa desenvolver estratégias que ajustem tanto as forças quanto as oportunidades, converter fraquezas em forças, minimizar as desvantagens decorrentes das fraquezas que se transformam em ameaças, bem como o impacto das limitações das fraquezas que coincidem com as oportunidades. (FERRELL *et al.*, 2000).

Aliás, importante ressaltar que a elaboração de um planejamento estratégico

acresce a probabilidade de que, no futuro, a organização esteja no local certo, assim como na hora certa. Um plano estratégico oferece uma visão de futuro, independente do porte da organização ele indica a direção correta (PELETEIRO, 2005).

A postura das organizações frente ao meio em que estão inseridas pode ocorrer de inúmeras formas, definindo seu comportamento estratégico diante dos modos de ajustes estabelecidos. Nesta amplitude, os comportamentos estratégicos de Miles e Snow (1978) tem recebido especial atenção de pesquisadores em administração estratégica por se tratar de uma classificação abrangente, de possível aplicação até mesmo em pequenas e médias empresas.

A proposição de Miles e Snow (1978) repousa nas diferentes respostas que as empresas oferecem aos três tipos de problemas que compõem o ciclo adaptativo organizacional:

- a. Problema empreendedor: definição do domínio de produto/mercado;
- b. Problema de engenharia: escolha de sistemas técnicos; e
- c. Problema administrativo: relacionado à estrutura e processos organizacionais.

O modelo defende que as empresas criem padrões de comportamento estratégicos relativamente estáveis para alinhar com as condições ambientais, podendo ser classificadas em defensivas, prospectoras, analíticas ou reativas.

Nas organizações defensivas os gestores são limitados a uma área de sua organização, não buscam fora de seus domínios novas oportunidades. A estratégia é manter agressiva notoriedade dentro de seu segmento de mercado, não prestar atenção a desenvolvimentos fora de seu domínio e buscar a uma maior penetração em mercados atuais, sendo que o crescimento ocorre com cautela.

As organizações prospectoras são as criadoras da mudança e incerteza a que seus concorrentes devem responder. A estratégia destas organizações é ter um desenvolvimento, continuado com monitoramento das circunstâncias ambientais, tendências e eventos e, tendo os primeiros crescimentos em novos mercados e produtos.

As organizações analíticas trabalham em duas espécies de domínio a respeito do produto-mercado, uma estável e outra em mudança. Em suas áreas estáveis, operam rotineiramente e eficientemente com o auxílio de estruturas e de processos formalizados, já em suas áreas mais inquietas, os gestores prestam atenção aos concorrentes e procuram novas ideias adotando as mais promissoras.

A quarta abordagem, prevista, diz respeito às organizações reativas, as quais fazem parte de um ajuste ambiental, sendo instáveis e inconsistentes.

As reativas são organizações em que os administradores notam a mudança e a

incerteza que acontecem em seus ambientes organizacionais, mas são inábeis a responder eficazmente, e raramente é realizado algum ajuste na estratégia até que as empresas são forçadas a fazê-lo e normalmente por pressões ambientais. (CANCELLIER; BLAGESKI JR., 2009).

Cada tipo de estratégia reflete um tipo de postura, atitude ou comportamento estratégico, em que padrões de ações e suas respectivas respostas são necessariamente distintos. (ROSSETTO; ROSSETTO, 2001).

O conceito de estratégias genéricas advém do fato de que alguns autores (MILES; SNOW, 1978; PORTER, 1980; 1986) acreditam ser possível definir uma tipologia suficientemente ampla de forma que sejam aplicáveis a qualquer empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento da indústria. A utilização de tipologias reduz o vasto leque de combinações que um pesquisador teria de considerar. (ROSSETTO *et al.*, 2006).

Nos estudos das tipologias, Porter (1986) inferiu que a liderança em custos tende a visar prioritariamente às operações (produção), a diferenciação tende a priorizar a pesquisa e desenvolvimento, e o enfoque tende a abordar o conhecimento e o relacionamento com um segmento.

A formação das estratégias empresariais consiste em um processo racional, formal e analítico, em que o sucesso está no equilíbrio interno e externo por parte da estratégia desenvolvida pelos estrategistas e de suas respectivas organizações. (MINTZBERG *et al.*, 2000). No entanto, é importante observar que a estratégia define-se por meio de uma série de ações, que sofre a influência de diversas tendências. À primeira vista, o planejamento parece adequado para sua criação, mas seu caráter formal e detalhado tende a inibir a criatividade, dificultando ou impossibilitando a inovação. (MINTZBERG, 1994).

Pode-se observar que alguns autores tratam o tema focalizando a teoria da decisão; outros definindo padrões de ação que variam da passividade à proatividade; e os demais apresentam um conjunto de modelos teóricos que influenciam o processo. Assim, optou-se pelo modelo de Mintzberg (1973) que propõem existir três modos de elaboração de estratégias: o modelo empreendedor, o modelo adaptativo e o planejamento racional.

O modelo empreendedor comumente ocorre no início das atividades da organização, sendo que se caracteriza pela busca de novas oportunidades de mercado através de uma postura proativa, sendo encontrado nas pequenas e médias empresas, o que não exclui as empresas de grande porte.

O modo adaptativo, em que o processo se concentra na adaptação ao ambiente, o estrategista toma decisões para reduzir os conflitos proporcionados pelas coalizões.

Na visão de Idenburgh (1993), no modo adaptativo, há tendência de uma postura

mais reativa, em que a organização atua de maneira cautelosa frente às mudanças. Seu foco está no poder e em aspectos políticos, uma vez que, as idiossincrasias dos envolvidos na organização faz com que a visão do desenvolvimento estratégico seja realizada como uma retrospectiva.

O planejamento racional pode ser compreendido como equivalente ao planejamento estratégico; assim, o planejamento assume uma condição sistemática envolvendo determinadas metodologias sequenciais. (QUINN, 1978; IDENBURGH, 1993; HOFFMANN, 2002).

Desta maneira, técnicas criativas e de intuição podem ser empregadas para selecionar os objetivos desejados, mas de qualquer forma este processo seletivo envolve argumentos racionais e considerações analíticas como base para a formulação explícita ou uma otimização, para definir problemas se baseando então em estratégias interativas de desenvolvimento. (IDENBURGH, 1993).

O monitoramento do ambiente externo tem resultado direto no sucesso efetivo das estratégias adotadas. Aguilar (1967) define o monitoramento como a forma pela qual os dirigentes obtêm informações relevantes sobre eventos que ocorrem fora da empresa de maneira a guiar futuros cursos de ação.

Monitoramento ambiental é uma prática presente e crucial na atividade gerencial, existindo a necessidade de coletar informações acuradas. (MCGEE; SAWYERR, 2003). Este monitoramento é importante para que as organizações operem como sistemas abertos, buscando no ambiente seus recursos e legitimidade. (CANCELLIER; BLAGESKI JR., 2009). O monitoramento facilita a obtenção de sinais ou informações, e quando efetivamente considerado descreve as condições retratadas no ambiente, mostra avanços, oportunidades e as condições da existência ou inexistência de problemas. (YASAI-ARDEKANI; NYSTROM, 1996).

Dois aspectos importantes no processo de monitoramento estão relacionados com a frequência de obtenção de informações do ambiente externo e com o modo de obtenção dessas informações. A frequência refere-se ao número de vezes, em que o dirigente, monitora o ambiente, enquanto o modo refere-se ao tipo de fonte usada para obter a informação.

Para superar o desafio de implantar práticas de monitoramento ambiental em pequenas empresas, Pearce II *et al.* (1982) argumentam que a implantação de novas técnicas e práticas de monitoramento pode ser bem realizada quando antecipadamente são analisadas as necessidades de previsão e prioridade da pequena empresa; para tanto, sugerem quatro recomendações: minimizar o custo de dinheiro e de tempo, racionalizar o método, selecionar técnicas que se encaixem com a personalidade dos participantes, não

deixar a técnica impedir a flexibilidade e agilidade da empresa.

METODOLOGIA

Os esforços de pesquisa no campo de administração estratégica em pequenas empresas têm se mostrado pouco conclusivos em muitos aspectos, sendo que um dos únicos pontos onde parece haver uma convergência diz respeito à natureza do processo de planejamento estratégico em pequenas empresas que tem sido descritos como incompleto, não estruturado, irregular, esporádico, reativo, informal e pouco sofisticado. (SEXTON; DAHLE, 1976).

Os estudos em pequenas e médias empresas revelam uma abordagem fragmentada do processo de formação de estratégia, a maioria deles utiliza conceitos pouco abrangentes, o que causa a sensação de confusão quando se pretende resumir as conclusões dos estudos empíricos na visão econômica, já que a associação entre planejamento estratégico e desempenho da empresa ainda não foi firmemente demonstrada; é perceptível que a falta de uniformidade nos conceitos adiciona mais ingredientes nesta confusão, pois, a operacionalização dos conceitos de estratégia, planejamento estratégico e desempenho da empresa têm sido tão diversificados que abordagens interativas não são possíveis. (GIMENEZ *et al.*, 2003).

No entanto é fato de que as empresas de menor porte são responsáveis por avanços tecnológicos e sociais e tem despertado o interesse da pesquisa acadêmica. Porém uma das principais problemáticas das pequenas e médias empresas continua sendo a alta taxa de mortalidade nos primeiros anos, deste modo estudar empresas que superam esta fase inicial se torna algo importante . (HOFFMANN, 2002).

Para desenvolver este trabalho a estrutura base teve como referencial o estudo realizado por Carlos Ricardo Rosseto, Everton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier, João Roman Neto e Valmir Emil Hoffmann, em artigo sobre “Comportamento Estratégico em Pequenas e Médias - Um Estudo de Multi-casos em Pousadas na Lagoa da Conceição - Florianópolis - S.C.”, publicado na Revista de Negócios, Blumenau, v.11, n.3, p. 93-108, julho/setembro 2006, e enfocado para uma única empresa, a Apolo Calçados Ltda., atuante no setor de vendas de calçados em Joinville - SC.

Portanto, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, que busca na análise descritiva a principal abordagem para compreensão teórica do estudo de caso.

Para investigar o impacto que a empresa criou ao lançar no mercado uma loja exclusiva de “self service” para venda de calçados, a coleta de dados foi realizada por entrevista com os principais dirigentes da empresa, em um roteiro semiestruturado composto por perguntas abertas, num total de 15 perguntas; onde foi permitido comentários

adicionais aos entrevistados, visando coletar maiores detalhes da sua visão mercadológica e de seu comportamento estratégico.

Os dados coletados foram tratados com enfoque comparativo, visando determinar: a categoria estratégica embasada nas categorias de Miles e Snow (1978), caracterizando como reativa, defensiva, analítica e prospectora; nas estratégias genéricas de Porter (1986), categorizando em custos, diferenciação e enfoque; e, por fim, nos processos de elaboração de estratégias de Mintzberg (1973), caracterizando em modo empreendedor, adaptativo, ou de planejamento.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A empresa Apolo Calçados Ltda. ocupa, no comércio varejista de Joinville, nos últimos 35 anos o espaço de líder na venda de calçados e acessórios, tanto para o público masculino como para o feminino e infantil, voltando-se para consumidores das classes baixa e média.

A empresa estudada é de constituição familiar, administrada pela segunda geração, através dos dois irmãos com idades de 38 e 41 anos e que possuem responsabilidades específicas. No entanto, toda decisão de investimentos e inovações é realizada conjuntamente, inclusive com a participação da primeira geração; que neste caso, funciona como uma consultoria para tomada de decisão final.

Como resultado da análise dos dados e informações coletados, a pesquisa apresentou o seguinte:

- I. Quanto ao Comportamento Estratégico: Atitude Analítica;
- II. Quanto a Estratégia Genérica: Enfoque;
- III. Quanto ao Processo de Elaboração da Estratégia: Adaptativo.

O crescimento do setor do comércio varejista e serviços que Joinville vivencia nos últimos 10 anos foram muito fortes, alavancado, inicialmente, pelo turismo de eventos culturais e de negócios. Tal fato provoca o surgimento de novas lojas de calçados com maior diversificação na linha de produtos, além de novas marcas, ampliando a preocupação na qualidade dos produtos e maior dedicação ao cliente. Aliado a tantas novidades, as lojas de vestuário também passam a incluir o calçado como complemento ou acessório de suas vendas.

Diante de tais fatores, a empresa Apolo Calçados, passa a realizar forte controle da concorrência na busca de alternativas para manter-se no mercado, independentemente da idade de sua constituição. A preocupação foca em sobreviver no setor, deixando a questão de ser líder de mercado para um plano secundário e até mesmo histórico da empresa. Opta,

mesmo desconhecendo as bases conceituais, pelo monitoramento do ambiente através de pesquisa informal, adotando como meio a leitura de materiais publicados, o mapeamento das lojas na área urbana e contatos telefônicos e pesquisas de preços.

Pode-se verificar, claramente, que o processo predominante na elaboração da estratégia para lançamento do sistema “*self service*” na venda de calçados foi o adaptativo, pois em que pese à vontade dos empreendedores em desenvolver uma vantagem competitiva provocando uma antecipação de futuro, a postura se estabelece para reduzir os conflitos de preços com a concorrência, sem um planejamento adequado de como estabelecer a nova sistemática com relação aos clientes.

Assim, se confirma as dificuldades na relação com os consumidores e a necessidade de novas adaptações do sistema, inclusive com a disponibilização de alguns vendedores, disfarçados de consultores, para dar um mínimo de orientação ao cliente. Neste sentido, fica evidente que o processo organizacional é predominantemente informal, tanto na elaboração das estratégias quanto na operacionalização na venda dos produtos.

Quanto ao comportamento estratégico a postura analítica está bem caracterizada, onde as contingências e as turbulências do mercado é que vêm estabelecendo a cronologia de reuniões dos sócios para tomada das decisões, diagnosticando e solucionando os problemas na medida em que ocorrem. Assim, é com o sistema “*self service*”, com a adequação de preço dos produtos, como também a identificação de novos modelos e marcas incorporadas ao programa de vendas.

Na relação da estratégia genérica de Porter (1986), o empenho da empresa em oferecer um sistema único e inovador, no mercado de calçados na cidade de Joinville, aliado ao fato de que com tal sistemática tem condições de oferecer menores preços, fidelizando ou recuperando a clientela, sem abrir mão de seu público alvo, deixa caracterizado a estratégia de enfoque.

Importante destacar, que em uma única oportunidade a Apolo Calçados tentou implementar suas vendas com clientes de classe social mais elevada e, não atingiu êxito de resultado; preferindo, então, evitar tal risco e consolidar-se perante a classe social baixa e média.

CONCLUSÃO

O estudo propicia estabelecer as bases teóricas do tema envolvendo o comportamento estratégico de uma empresa de médio porte no ramo de venda de calçados, em que pese o interesse inicial de avaliar uma decisão estratégica específica.

Considerando a estrutura base adotada para a pesquisa, o estudo deveria agrupar um maior número de lojas de calçados para proporcionar uma comparação

com o comportamento estratégico de outras organizações. No entanto, apresentou bom desempenho, mesmo na avaliação específica da estratégia de uma única empresa.

Fica caracterizado que o monitoramento externo do ambiente é a sustentação da decisão gerencial na Apolo Calçados Ltda., funcionando como ferramenta principal e desempenhando papel preponderante no ajuste entre a empresa e o mercado, definindo a tendência a ser seguida.

Porquanto, o estudo nos permite aplicar os conceitos na prática mercadológica, gerando à empresa uma expectativa que ao adotar uma consultoria adequada pode promover uma gestão estratégica planejada, direcionada a empreender melhor desempenho de vendas e de satisfação de seus clientes, aliando conceitos fundamentais com a intuição, criatividade e arrojo de seus sócios.

Claro que para implementar uma gestão estratégica na empresa, outras variáveis devem compor o planejamento, onde destacamos: o crescimento da movimentação urbana, o público-alvo que se dirige às compras no centro e no bairro da cidade, o tamanho das empresas concorrentes na proporção de seus faturamentos, caracterização do ambiente interno e, ainda desenvolver planos de aceitação e motivação interna para executar a gestão planejada, com a percepção de possíveis estratégias emergentes.

Por fim, importante destacar que o grau de conhecimento e confiança com que os entrevistados demonstraram ao responder perguntas sobre a natureza do relacionamento de sua empresa com o mercado, garante a este trabalho um confiável grau de fidelidade dos resultados.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, F. **Scanning the bussines environment**. New York: MacMillan, 1967.

ANDION, M. C.; FAVA, R. Planejamento estratégico. **Gestão empresarial**, v. 3, p. 26-38. Disponível em: <https://saude.riopreto.sp.gov.br/wiki/images/9/9e/Planejamento.pdf>. Acesso em: 3 já. 2023.

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1977.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

CANCELIER, E. L. P. L.; BLAGESKI JUNIOR, E. J. **Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente, características organizacionais e desempenho em empresas de pequeno porte**. In: ENCONTRO ANPAD, 33., São Paulo, 19-23 set. 2009. **Anais [...]**. São Paulo: Escola de Artes e Humanidades (EACH), 2009.

COBRA, M. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 1986.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D.; LUCAS JR., G. H.; LUCK, D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIMENEZ, F.; PELISSON, C.; KRUGER, E.; HAYASHI, P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação dos modelos de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.

HALL, C. M. **Planejamento turístico**: políticas, processos e relacionamento. São Paulo: Contexto, 2004.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. *In*: MONTGOMERY, C. A. (org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HOFFMANN, V. E. **Processo de elaboração de estratégias organizacionais**: evolução em uma empresa industrial. Itajaí: Alcance, 1998.

HOFFMANN, V. E. **Comportamento estratégico em pequenas e médias empresas de primeira e segunda geração**: um estudo de multi-casos no Vale do Itajaí – Santa Catarina. Itajaí: Alcance, 2002.

IDENBURG, P. J. Four styles of strategy development. **Long range planning**, v. 26, n. 6, p. 132-137, 1993.

MCGEE, J. E.; OLUKEMI, O. S. Uncertainty and information search activities: a study of owner-managers of small high technology manufacturing firms. **Journal of small business management**, v. 41, n. 4, p. 385-401, 2003.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: Mac Graw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, Boston, 1994.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, S. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H; LAMPEL, S.; QUINN, J.; GHOSHAL. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PEARCE II, J. A. The company mission as strategic tool. **Sloow Management Review**, p. 15-24, 1982.

PELETEIRO, R. O que é planejamento estratégico. **potaladministradoresnegociosdigitais**, João Pessoa, 2005.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUINN, J. B. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**, v. 20, p. 7-21, 1978.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. O comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: o estudo multicaso em três empresas familiares na indústria de construção civil – setor de edificações . *In*: EGEPE, 2., nov. 2001, Londrina, **Anais eletrônico** [...]. Londrina (PR), 2001. Disponível em: <https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/GPE2001-51.pdf>. Acesso em: 3 jan. 2023.

ROSSETO, C. R.; CANCELLIER, E. L. P. L.; ROMAN NETO, J.; HOFFMANN, V. E. Comportamento estratégico em pequenas e médias empresas – um estudo multicasos em pousadas na Lagoa da Conceição – Florianópolis – S.C. **Revista de Negócios**, v. 11, n. 3, p. 93-108, 2006.

SEXTON, T. M.; NYSTROM, P. C. Factors affecting long-range planning in the small business firm. **Marquette Business Review**, v. 20, n. 4, p. 158-165, 1976.

WS SOLUÇÕES CORPORATIVAS. Planejamento estratégico. **ws.com.br**, Lauro de Freitas, Bahia, 2023. Disponível em: <https://www.ws.com.br/noticias/planejamento-estrategico/index.html>. Acesso em: 3. jan. 2023.

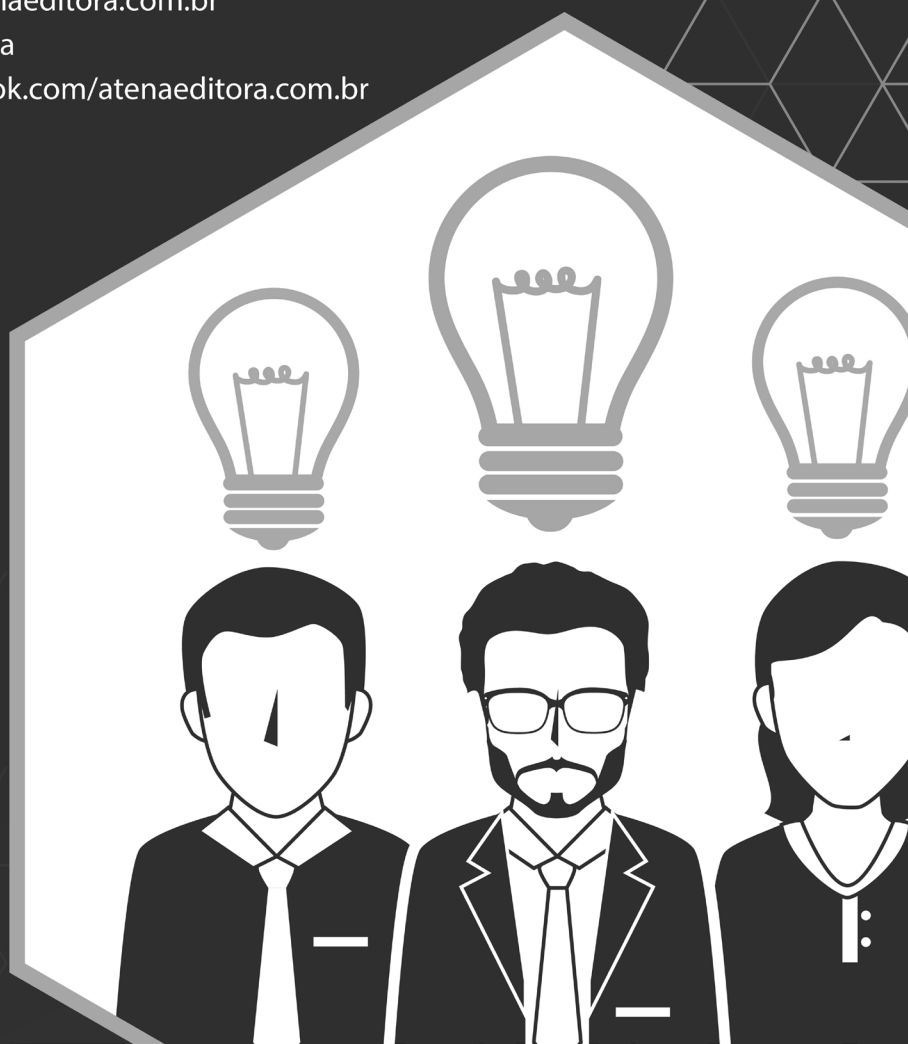
YASAI-ARDEKANI, M., NYSTROM, P. C. Designs for enviromental sanning systems: tests of a congingency theory. **Manegement Science**, v. 42, n. 2, p. 187-204, 1996.

ADELICIO MACHADO DOS SANTOS - Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Pós-Doutor em Gestão do Conhecimento (UFSC). Docente, pesquisador e orientador nos Programas de Pós-Graduação “Stricto Sensu” em Desenvolvimento e Sociedade e Educação da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp). Administrador (CRA/S 21651). Economista (CORECON/SC 3840). Teólogo e Cientista da Religião (SOTER). Geógrafo(CREA/SC 180776-6).Biólogo (CRBio 129463/09-D). CV LATTES: <http://lattes.cnpq.br/6663595207403860>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3916-972X> E-mail: adelciomachado@gmail.com.

ABORDAGENS À LUZ

DA ADMINISTRAÇÃO

-
- 🌐 www.atenaeditora.com.br
 - ✉ contato@atenaeditora.com.br
 - 📷 @atenaeditora
 - 📘 www.facebook.com/atenaeditora.com.br



ABORDAGENS À LUZ

DA ADMINISTRAÇÃO

-
- 🌐 www.atenaeditora.com.br
 - ✉ contato@atenaeditora.com.br
 - 📷 @atenaeditora
 - 📘 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

