2
REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a revisão da literatura referencial, a cujo conteúdo teórico e estudos realizados a pesquisa aludiu ou nos quais se fundamentou. Apresenta, também, os conceitos de referência considerados centrais pela pesquisa; o modelo analítico da adequação estratégica com as variáveis, atributos e indicadores de referência para captura e análise causal dos dados da pesquisa; e o roteiro do estudo da adequação da estratégia da organização combinada em processo de M&A. As figuras contidas neste e em outros capítulos foram elaboradas pelo autor, a partir de ilustrações existentes em obras de renome ou com base em suas teorizações. Algumas figuras são de criação própria.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

2.1.
Revisão da literatura

A revisão da literatura de interesse para a pesquisa, envolveu quatro temas, em vista de sua própria complexidade relativa: 1) padrões das organizações empresariais; 2) estratégias empresariais; 3) conhecimento organizacional e KM; e 4) processos de M&A.

Os textos correspondentes, seguindo uma linha lógica articulada, buscam evidenciar os pontos teóricos e relatos de estudos e pesquisas mais pertinentes à busca de respostas ao problema em questão. Respostas referidas à descrição do fenômeno ou à explicação das causas do insucesso da estratégia pretendida do caso em tela, e implementada via aquisição de uma pequena empresa inovadora por uma grande organização multinacional burocrática.

Assim, compara padrões de organização e de estratégias organizacionais; aborda conceitos básicos sobre conhecimento e sua gestão e analisa processos de fusão e aquisição, bem como as principais causas de sucesso e insucesso nesse tipo de negócio. Trata, em suma, do destaque lógico de aspectos

fundamentais, respaldado por algumas transcrições relevantes aos propósitos da dissertação, contidas na bibliografia.

2.1.1.
Padrões organizacionais

Esta parte é fundamental para um posicionamento dos padrões organizacionais diferenciados das empresas participantes do negócio de M&A aqui estudado, necessário à compreensão e discussão dos problemas advindos da contradição existente entre eles.

A palavra grega *organon*, cujo étimo original significava ferramenta ou instrumento, mas também os meios criados por grupos de pessoas para a consecução de determinados fins, gerou o termo organização. Para as organizações empresariais capitalistas, por sua própria natureza, esses fins consistem na geração de lucros. De Geus (1998), entendendo as empresas como organismos vivos (*empresa viva*) e ao considerar o contexto macroambiental do momento, sustenta que as estratégias das organizações deveriam focar, prioritariamente, a sua sobrevivência no mercado, embora sem descurar aspectos do crescimento e equilíbrio financeiro.

Morgan (1996), examinando diversos padrões organizacionais em sua evolução, coloca que as organizações, como fenômenos complexos e paradoxais, podem ser compreendidas de muitas maneiras diferentes, inclusive, conforme o pensamento de De Geus (1998), como um organismo vivo, como uma empresa viva. Mas, identificando metaforicamente o padrão da organização burocrática como uma máquina, aquele autor (1996:17) sustenta que a maioria das empresas é organizada e administrada “de maneira mecanicista, impelindo suas qualidades humanas para um papel secundário”.

O acervo teórico das organizações empresariais, construído em coerência com a evolução histórica do contexto tecnológico e macroambiental geral, tem buscado descrever as formas e o funcionamento das organizações, e entender os fatores que os explicam, bem como prescrever estratégias e práticas para a sua gestão eficiente e eficaz. Esse acervo teórico é relativamente recente. Embora seus pilares tenham sido implantados apenas no início do século XX, hoje já é volumoso, principalmente nos EUA, onde, a partir da década de 1950, o pensamento administrativo expandiu-se e aprofundou-se no rastro do acentuado

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

desenvolvimento industrial aí verificado após o término da Segunda Guerra Mundial (MOTTA & VASCONCELLOS, 2004).

A partir da década de 1990, surgiram inúmeras propostas teóricas e muita controvérsia tem sido instalada desde então, principalmente em questões sobre estratégia e as relações da organização com o seu ambiente de negócios. Essa motivação temática tem por gênese principalmente a intensificação competitiva verificada nas últimas décadas, conseqüência do desenvolvimento tecnológico, da expansão do fenômeno da globalização dos mercados e do conseqüente aprofundamento da complexidade e turbulência nas relações econômicas e sociais.

2.1.1.1. As organizações burocráticas

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

É fundamental aos objetivos desta pesquisa examinar o ambíguo conceito de burocracia em suas várias conotações. Uma consiste no seu sentido popular de complicações processuais e de excesso de exigências documentais, fenômeno apontado como disfuncional por Merton (1970) *apud* Motta e Vasconcellos (2004), e ocorrente principalmente em organizações públicas (mas, também, em grandes empresas privadas). Outra, em uma dimensão científica, refere-se à forma de poder que se estrutura num tipo de sistema social — a *organização burocrática*. Uma terceira conotação identifica burocracia com as grandes organizações, em razão de suas características e estruturas verticalizadas e das regras rígidas de comando e controle da atividade humana, na realização de seus objetivos (MOTTA & BRESSER PEREIRA, 1980; MOTTA & VASCONCELOS, 2004).

O padrão burocrático, embora um fenômeno antigo, firmou-se amplamente no mundo atual, a partir da virada para o século XX, quando as empresas se tornam grandes organizações. Os temas organização e administração passaram, então, a constituir assunto de relevante interesse também para a Sociologia, tendo Weber, autor de profundos estudos sobre o tema, em seu conceito científico, histórico e sociológico, na primeira metade do século passado, definido, — não em termos de opção preferencial, mas, analiticamente —, o que seria o padrão ideal de referência da organização burocrática: o chamado *ideal weberiano* (MOTTA & BRESSER PEREIRA, 1980).

Importa, a este trabalho, referir algumas características definidoras desse padrão ideal. Entre elas, é pertinente o conceito de autoridade, definido segundo três tipos, conforme o seu princípio de legitimação: a autoridade *tradicional* — legitimada pelos costumes e pelas crenças sociais e tradições religiosas; a autoridade *carismática* — legitimada pelas características próprias de certos indivíduos, como os profetas, heróis e líderes; e a autoridade *racional-legal* — legitimada por normas legais, regras, regimentos e regulamentos estabelecidos pela sociedade, pelo grupo social ou pela organização, sendo exemplo maior, no primeiro caso, o próprio Direito positivo.

O terceiro tipo referido é o característico das grandes organizações. O tipo tradicional é incompatível com o processo industrial de massa que emergiu a partir da virada do século XIX. Quanto ao tipo de autoridade carismática, sua sobrevivência deve-se à figura do líder das organizações, embora seja, por princípio teórico, incompatível com o critério de impessoalidade da função administrativa e com a limitação da autoridade nos termos do padrão burocrático (MOTTA & BRESSER PEREIRA, 1980; MOTTA & VASCONCELOS, 2004).

Racionalidade, previsibilidade e *eficiência*, como lembra Lakatos (1997), são outros constructos referenciais importantes do conceito de organização burocrática, em que *racional* é a divisão do trabalho realizada para o cumprimento *eficiente* de fins *previsíveis*.

Motta & Bresser Pereira (1980) assinalam outras quatro referências que também marcam o perfil ideal de uma organização burocrática: o *formalismo* — expresso no fato de a autoridade derivar do sistema de normas precisas e definidoras das relações hierárquicas; a *impessoalidade*, expressão do caráter estritamente impessoal do cargo ou poder do indivíduo, independentemente da sua personalidade; a *gestão profissional*, expressa no fato de as organizações burocráticas serem predominantemente dirigidas por administradores profissionais e especialistas; e o *poder crescente do administrador*, resultante da expansão do controle e domínio exercido pelos profissionais sobre as burocracias, fenômeno decorrente da separação entre o controle e a propriedade individual ou familiar das organizações, como examinado de forma pioneira por Chandler, em Strategy and structure (1962), como referido por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000).

Na realidade nenhum sistema social tem condições de ser administrado por critérios racionais estritos, como concluiu Simon (1957), *apud* Motta &

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

Vasconcellos (2004), em sua *teoria da racionalidade limitada*. Merton, ainda conforme Motta & Vasconcellos (2004), criticando o modelo weberiano, assinala que não existe uma organização plenamente racional e que o formalismo não se apresenta tão profundo nas organizações burocráticas.

Um outro aspecto diferencial contido nas teorias organizacionais e administrativas clássicas, do início do século XX, e que deve ser referido, é que as empresas constituíam sistemas fechados. Ao preocuparem-se apenas com o que ocorria internamente, as organizações consideravam as influências contingenciais, interferências, oportunidades e ameaças do macroambiente, à época menos competitivo e turbulento, como eventos pouco relevantes.

2.1.1.2. Enfoque sistêmico das organizações

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

A partir da década de 1950, com base nas proposições do biólogo Von Bertalanffy, desenvolveu-se a abordagem *sistêmica* inspirada em seus estudos sobre os organismos vivos. A partir de então, as organizações passaram a ser vistas como sistemas abertos em relação ao ambiente. Uma de suas proposições, a capacidade de auto-regulação como propriedade-chave dos organismos vivos (CAPRA, 1996), inspira hoje teorias gerenciais avançadas, como a da auto-organização nas empresas.

As várias teorias que consideram as organizações como sistemas abertos vivos, ou organismos vivos, são identificadas como reações críticas ao modelo organizacional, estrutural e administrativo do padrão fechado, mecanicista e burocrático da visão clássica. As organizações seriam sistemas abertos em interação com o ambiente e dele dependeriam para a satisfação de suas necessidades organizacionais. Assim como um organismo vivo é formado por *moléculas*, *células*, *organismos complexos*, *espécies* e *ecologia*, as organizações envolveriam *indivíduos*, *grupos*, *organizações*, *populações de organizações* (espécies) e a sua *ecologia social* (MORGAN, 1996).

Capra (1996) reforça que a satisfação das necessidades de sobrevivência de indivíduos, grupos e organizações, como sistemas abertos, depende, como ocorre com os organismos vivos, das suas relações com o ambiente. Depende de um contínuo fluxo de entrada de energia, matéria e informação; da transformação interna desses insumos em produtos; da saída de produtos e

rejeitos e de processos de retro-alimentação, devendo, assim, ambiente e sistemas, ser compreendidos como em estado de interação e dependência mútuas.

Conforme Morgan (1996) e Capra (1996; 2002), no enfoque dos sistemas abertos a organização envolve certo número de assuntos-chave. Primeiro, no ambiente dentro do qual a organização existe, devem ser enfatizados: a) a *atividade ambiental imediata*, traduzida pelas interações organizacionais diretas com clientes, concorrentes, fornecedores, sindicatos e instituições governamentais etc.; e b) o *contexto mais amplo* ou *ambiente em geral*. Um segundo aspecto vê a organização como constituída por um conjunto de subsistemas inter-relacionados, ou seja, conjuntos dentro de conjuntos ou redes dentro de redes As organizações conteriam indivíduos — sistemas em si mesmos — pertencentes a grupos; ou, em termos estruturais, departamentos pertencentes a divisões organizacionais maiores e assim por diante, da mesma forma como moléculas pertencem a células e órgãos. Um terceiro aspecto consiste na tentativa equilibrante do estabelecimento de congruências entre os diferentes sistemas (ou subsistemas) da organização para identificar e eliminar disfunções potenciais (Figura 1).

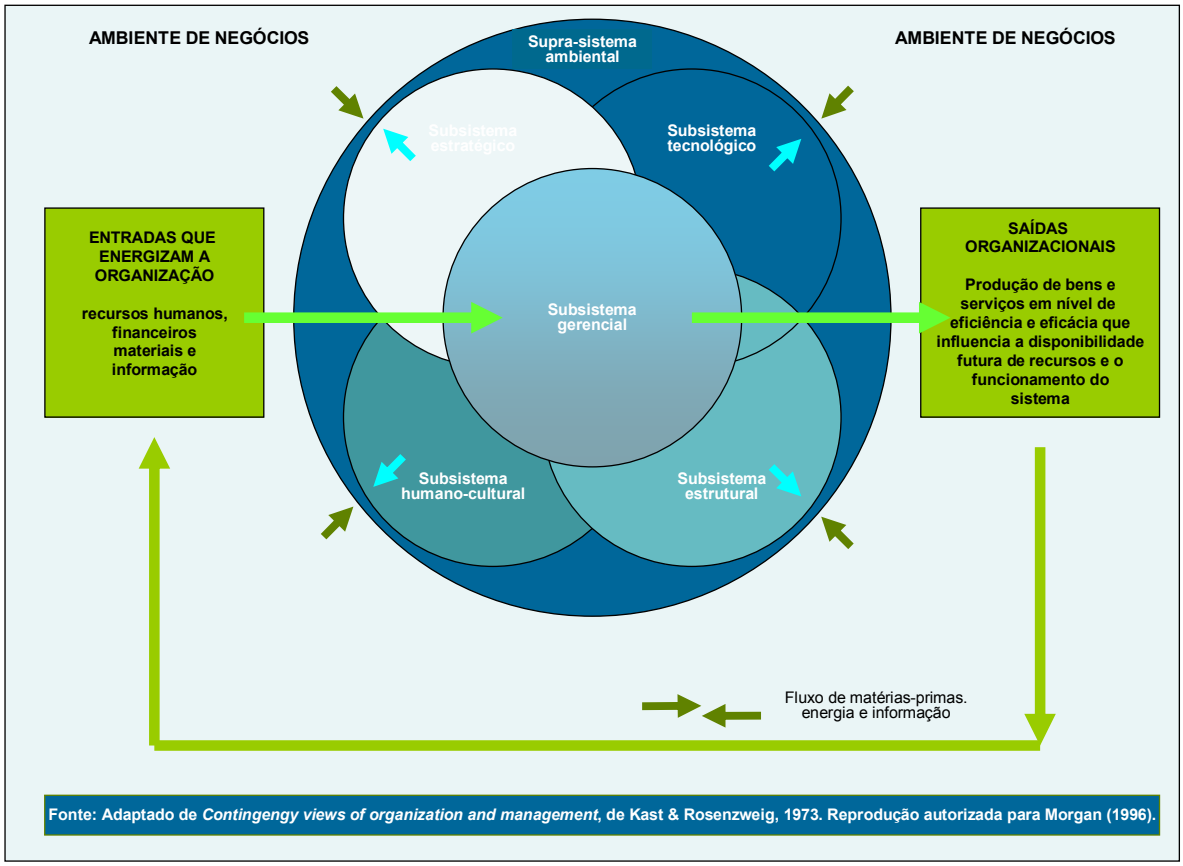

FIGURA 1 – A ORGANIZAÇÃO VISTA COMO UM CONJUNTO INTERDEPENDENTE DE SUBSISTEMAS (COM BASE EM MORGAN, 1996:52).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

A perspectiva sistêmica e a dupla preocupação quanto aos aspectos técnicos e humanos da empresa conduziram à compreensão de que organizações constituiriam sistemas *sociotécnicos*, expressão cunhada pela dupla Eric Trist & Fred Emery, na década de 1960. Segundo eles, os aspectos sociais (humanos) e técnicos do trabalho são interdependentes e devem ser sempre conciliados. Um sistema técnico, seja a sua estrutura organizacional, seu estilo de liderança ou sua tecnologia, sempre tem conseqüências humanas e vice-versa (MORGAN, 1996; MOTTA & VASCONCELLOS, 2002).

A visão sociotécnica dita *ampliada* de Emery e Trist, levando em conta as relações entre requisitos técnicos, sociais, administrativos, estratégicos e ambientais, numa abordagem de sistemas abertos, é uma "forma de pensamento que ajudou a reconhecer como tudo depende de tudo o mais e a encontrar formas de administrar as relações entre subsistemas críticos e o ambiente" (MORGAN, 1996:51).

O autor (1996) destaca, ainda, que da mesma forma como o enfoque sociotécnico enfatiza o balanceamento dos requisitos sociais e técnicos da organização, a teoria dos sistemas abertos encoraja mais genericamente o balanceamento de subsistemas. O autor diz que, para esse balanceamento, devem ser levados em conta os princípios dos *requisitos de variedade*, *diferenciação*, *integração* e outras idéias relacionadas a sistemas.

Essas referências, por sua similaridade, devem ser confrontadas com os elementos do modelo integrativo-sistêmico *GI*, de Macedo-Soares (2000), adotado nesta dissertação como básico na análise da pesquisa (v. item 2.3 e Figura 12).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

2.1.1.3.
Abordagens da teoria da contingência

Uma vez concebidas como sistemas abertos e vivos, as organizações passaram a ser objeto do desenvolvimento de muitas idéias e da realização de vários estudos envolvendo tipologia organizacional, funcionamento e fatores de bem-estar, reunidos sob o título geral de *teoria contingencial* ou da *estrutura contingencial*.

Segundo essas teorias, a empresa bem-sucedida é aquela que se posiciona equilibradamente com o seu ambiente. Buscam mostrar: a) que tecnologia e organização são mutuamente dependentes e estão interligadas; b) que não existe o clássico *one best way* taylorista e, sim, mais de uma maneira de se atingir objetivos, conforme o princípio da *eqüifinalidade*. Conforme esse princípio, dependendo do ambiente e do objetivo, várias soluções organizacionais são possíveis (MORGAN, 1996).

Essas teorias popularizaram a idéia de que, em diferentes circunstâncias ambientais, alguns padrões organizacionais são mais bem-sucedidos que outros. A questão é que, sendo as relações entre organização e ambiente produto de escolhas humanas, deixa de ser absoluta e racionalmente previsível o resultado da adaptação às circunstâncias.

Morgan (1996) relata que Burns & Stalker, em *The management of innovation* (1961), concluíram, a partir de pesquisa feita em empresas de sucesso de diferentes ramos industriais, de distintos padrões de organização e administração e que experimentavam diferentes ritmos de mudança ambiental, que existia um *continuum* de formas organizacionais que iam do modelo mecanicista-burocrático ao orgânico.

O autor (1996) refere, também, a estudo semelhante de Lawrence & Lorsch que concluiu, conforme a pesquisa de Burns & Stalker, que diferentes condições de mercado e tecnologia requerem diferentes tipos de organizações. Esses autores, entretanto, descobriram que as organizações atuantes em ambientes incertos e turbulentos necessitam de um grau maior de diferenciação interna entre seus subsistemas do que as que operam em ambientes menos complexos e mais estáveis. Propuseram, então, que o estilo de organização das subunidades deveria variar em função de determinadas características dos respectivos subsistemas ambientais. Por exemplo, no subsistema de P&D a flexibilidade organizacional deveria ser maior que no subsistema de produção e a interação menos formal.

Aplicando essas conclusões ao caso de aquisição de uma pequena empresa *start-up* por uma grande organização burocrática, é possível admitir como mais racional que a empresa adquirida mantivesse suas operações conforme um estilo organizacional coerentemente mais flexível, de acordo com o seu perfil estrutural, tecnológico, gerencial e cultural da fase pré-aquisição. Este é o pensamento, por exemplo, de Harding & Rovit (2005).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

Uma outra corrente da teoria contingencial, denominada *ecologia organizacional*, considera a existência de tensão entre organizações e os seus ambientes. Mas presume que organizações e ambientes sejam sistemas separados. Entretanto, teóricos com base na moderna teoria dos sistemas contestam esses posicionamentos ao afirmarem que as organizações e seus ambientes estariam engajados em um padrão de criação mútua. Segundo eles, como ocorre na natureza, o ambiente da organização é composto, de forma ampla, por outras organizações. As empresas, em princípio, teriam condições de influenciar o seu ambiente, desempenhando um papel ativo, principalmente agindo com outras organizações em colaboração e não em competição. Os ambientes se tornariam negociáveis e não forças externas independentes. Como exemplo dessa força colaborativa em negociação com o ambiente, são citados objetivamente, portanto, sem a consideração de juízos de valor, os cartéis; os *lobbies* e as associações comerciais e profissionais, voltados a interesses compartilhados, bem como combinações organizacionais, a exemplo, os projetos de produção conjunta, as M&A e as alianças de organizações em rede, formais ou informais (MORGAN, 1996).

Observações críticas à abordagem orgânica

Uma limitação que merece ser considerada é que, diferentemente dos organismos que vivem num mundo natural, com propriedades materiais determinantes de sua vida e bem-estar, as organizações são formadas por seres humanos. São compreendidas como fenômenos socialmente construídos, produtos de valores, crenças e regras, distinguindo-se da estrutura material dos organismos não-humanos, como apontaram Maturana & Varela, em sua *teoria da autopoiese (apud* CAPRA, 1996; 2000). O próprio ambiente da organização é um produto da criatividade humana, uma construção humana, uma vez que resulta das ações dos indivíduos, grupos e organizações que formam a sua população.

Uma resultante dessa limitação, como argumenta Morgan (1996), está no engano de se pensar, como os teóricos contingenciais, que as organizações necessitam *adaptar-se* aos seus ambientes ou de se defender, como os ecologistas-populacionais, a tese de que os ambientes *selecionam* as organizações que sobreviverão. Ambas as abordagens, de forma determinista, vêem o ambiente como algo externo às organizações e do qual elas

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

dependeriam, ao invés de reconhecerem que são agentes ativos em operação na sua e com outras organizações na construção do mundo-ambiente.

Essa visão determinista-adaptativa desconsidera a força das organizações e de seus membros de contribuírem proativamente para a construção do seu futuro. Na realidade, as organizações podem fazer escolhas, por exemplo, se vão competir ou colaborar. Embora uma organização possa se apresentar frágil, isoladamente, perante seu ambiente, situação muito distinta é quando organizações colaboram na busca de seus interesses comuns e no delineamento do ambiente que desejam (SENGE, 1990; HAMEL & PRAHALAD, 1995; NONAKA & TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT & PRUSAK, 1998; DE GEUS, 1998; MACEDO-SOARES, 2000; PROBST *ET AL*., 2002; McELROY, 2003).

Uma segunda limitação da metáfora orgânica, como ressalta Morgan (1996), reside na suposição da *unidade funcional*. Os organismos vivos, no seu mundo natural, caracterizam-se por uma interdependência no funcionamento dos seus componentes, quer dizer, cada elemento do sistema, em circunstâncias normais, trabalha para todos os outros elementos — trabalha *para* o sistema e, em conjunto, os elementos mantêm a *homeoestase* sistêmica. A metáfora orgânica, ao comparar organizações com organismos vivos, encoraja a crença de que a unidade e a harmonia desses organismos também poderiam ser alcançadas pelas organizações, como perseguido pela organização-máquina. Esse funcionalismo dos organismos vivos, por analogia, pode ser tido como um tipo biológico do *mecanicismo taylorista* das organizações-máquina, antologicamente representado por Charles Chaplin em seu filme *Tempos Modernos*.

Na realidade, são raros, nas organizações humanas, os momentos ou as situações em que seus componentes — indivíduos ou grupos — operam em harmonia. A unidade funcional, ao contrário, costuma ser frágil, diferentemente da característica dos organismos vivos. Conforme Capra (1996), enquanto os componentes de um organismo existem *para* o funcionamento do organismo, nos sistemas sociais os seres humanos, como indivíduos, existem *também para si próprios*.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

2.1.1.4.
Variáveis condicionantes dos padrões organizacionais

Os padrões organizacionais, como visto acima, são constituídos pela dependência a diversas variáveis representadas pelos seus subsistemas organizacionais (*estratégico*, *tecnológico*, *humano-cultural*, *estrutural* e *gerencial*), conforme visto na Figura 1. O que as organizações buscariam, ao definir o seu padrão organizacional, seria a obtenção de congruência nas relações entre essas variáveis e entre elas e o macroambiente [a esse propósito, ver, também, o item 2.3, que trata do modelo *GI* de Macedo-Soares (2000)].

A Figura 2, baseada em Morgan (1996:66), esquematiza, simplificadamente, dois modelos (A e B) de organização em que as variáveis apresentam congruência entre si e com o seu ambiente de negócio.

De acordo com o autor (1996), uma organização do modelo A, atuante em ambiente estável e seguro, assumiria teoricamente as seguintes características:

- sua estratégia seria defensiva na proteção de seu nicho, talvez por ter assumido liderança no mercado, por exemplo, com produtos de qualidade e a baixo custo e preço;
- sua tecnologia seria de produção em massa;
- seu subsistema humano-cultural seria composto por pessoas satisfeitas, desempenhando papéis bem definidos, e a organização estaria operando eficientemente, sem maiores problemas;
- seu perfil estrutural seria burocrático; e
- seu padrão de gerenciamento seria autoritário e de comando e controle.

Quanto às organizações do tipo B, atuantes em ambiente altamente turbulento, para se manterem equilibradas internamente e com o seu ambiente seus atributos desejáveis deveriam compor o seguinte perfil:

- adoção de estratégia prospectiva, na busca de oportunidades e inovações contínuas para *chegar primeiro* no mercado, dada, inclusive, a consciência de que, em breve, terão que enfrentar um produto competitivo;

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

- uso de tecnologias adequadas a produtos de ciclo curto, isto é, submetidas a constante mudança;
- emprego de pessoas motivadas e comprometidas com o trabalho;
- estruturação orgânica;
- gerência democrática.

Um padrão intermediário (modelo C) entre esses dois modelos teóricos representaria uma organização em ambiente de grau moderado de mudança. Esse ambiente, em que o desenvolvimento tecnológico ocorreria sem turbulência e em que o mercado seria de transição constante, deveria ser monitorado para que os métodos de produção e as alterações de produtos seguissem as tendências emergentes. A organização não se encontraria no limite da inovação e sua vantagem competitiva traduzia uma capacidade de produção melhor a menores custos. A estrutura seria matricial, orientada para projetos, sendo exigida flexibilidade e comprometimento do quadro de pessoal.

Um quarto modelo (D) configuraria uma organização em que, tanto a estrutura, quanto a tecnologia e os padrões organizacionais e gerenciais se encontrariam posicionados de maneira incongruente, relativamente ao seu ambiente de negócio. Conforme Morgan (1996) ressalta, este seria o caso de uma organização *superburocratizada*. Uma organização desse padrão estaria mais interessada em manter a posição que atingiu do que buscar novas oportunidades. Segundo o autor (1996:67), esse modelo constitui um local frustrante para se trabalhar e onde “as incongruências bloqueiam o caminho de operações eficientes e a organização está prestes a enfrentar dificuldades para manter sua posição no meio industrial”.

Tais características prestam-se a um confronto dos perfis organizacionais entre, por exemplo, uma organização mais burocrática e uma pequena empresa *start-up*, mais flexível, assim como a uma melhor compreensão dos conflitos que emergem das contradições entre padrões estratégicos, estruturais, tecnológicos, gerenciais, pessoais e culturais, no caso de um processo de aquisição da segunda pela primeira.

Conforme Lawrence & Lorsch, citados pelo autor (1996), essa análise deveria ser realizada não apenas na organização como um todo, mas, também, no âmbito das subunidades e de seus subambientes (v. 2.1.1.3).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

Cabe referência, também, à pesquisa de Mintzberg (1983), aperfeiçoada por seus colegas Danny Miller e Peter Friesen, a partir da qual foram definidos cinco tipos de configurações organizacionais, a partir de comparações entre diversos atributos que os caracterizam. São eles: o tipo *máquina burocrática* (*burocracia mecanicista*), *forma departamentalizada*, *burocracia profissional*, *estrutura simples* e *adhocracia*.

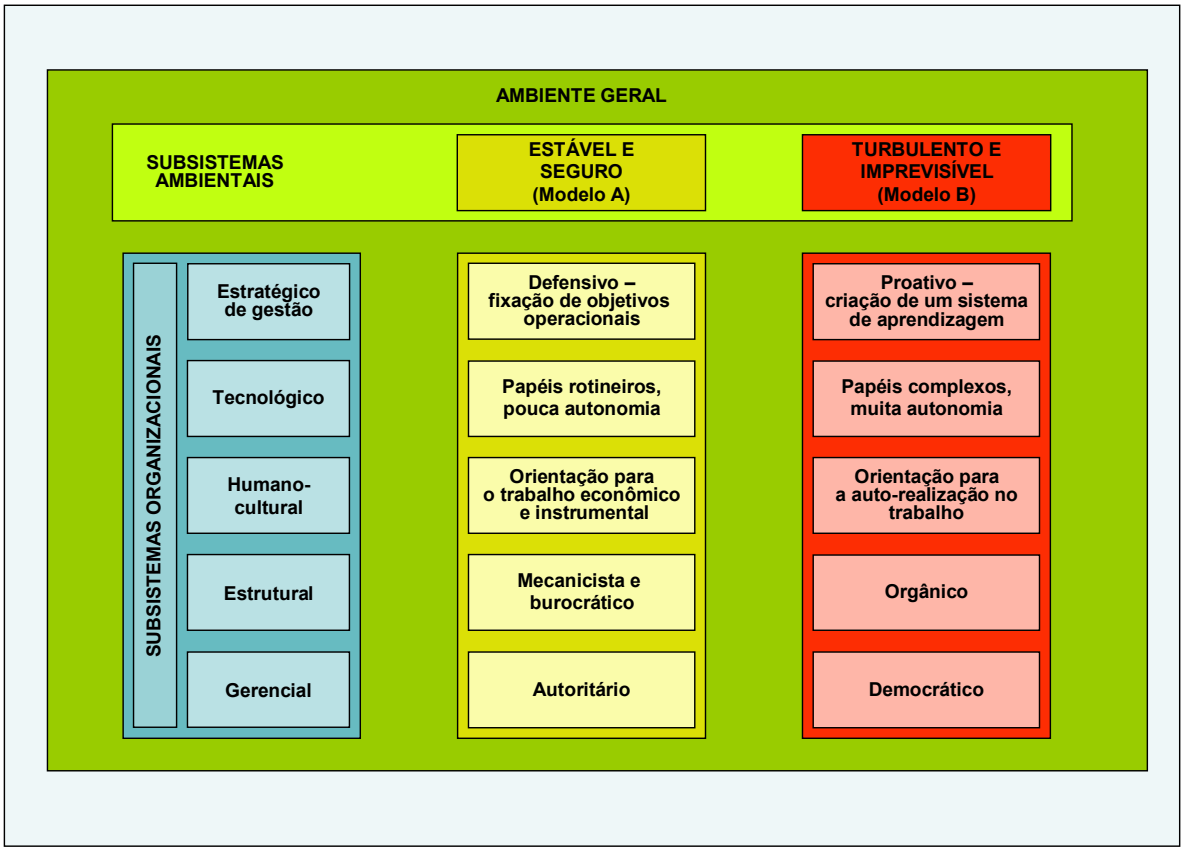

FIGURA 2 – PERFIL DAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS, COM BASE EM MORGAN (1996:66).

A conclusão é que, diferentemente dos variados padrões burocráticos, organizações do tipo *estrutura simples* e *adhocracia* operariam melhor em ambientes instáveis. O modelo organizacional simples, típico de organizações jovens e inovadoras, costuma estruturar-se com um presidente, geralmente o fundador-empreendedor, um grupo de assessores e outro operacional. A organização, nesse caso, bastante informal e flexível, embora com um processo decisório altamente centralizado na figura do presidente, seria bastante eficaz para lidar com mudanças e manobras rápidas.

O outro tipo, a *adhocracia*, por definição uma característica de organizações temporárias, é o padrão que mais se aproximaria do modelo orgânico de Burns & Stalker, sendo sua estrutura organizacional altamente adequada para executar atividades complexas e incertas, em ambientes

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

turbulentos. Adhocracias têm se multiplicado em organizações inovadoras, sendo um padrão típico de empresas de consultoria, da indústria cinematográfica, agências de propaganda etc. e, mais modernamente, de algumas prestadoras de serviços da área de TI. Nessas organizações, equipes *ad hoc* são formadas para realizar projetos, dissolvendo-se após a conclusão das atividades (MORGAN, 1996).

Uma grande empresa multinacional moderna supostamente estaria entre o modelo de burocracia mecanicista de Mintzberg (1983), ou o modelo A de Morgan (1996), e o modelo C deste último autor. Já uma pequena empresa *start-up* se posicionaria entre o modelo de organização simples ou uma adhocracia de Mintzberg (1983) e o modelo B de Morgan (1996).

2.1.1.5.
As organizações em rede

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

Morgan (1996) lembra que Eric Trist, dentro da visão ecológica da organização, interessou-se pela possibilidade de o desenvolvimento de novos padrões interorganizacionais contribuir de maneira proativa para a configuração do futuro, em resposta à complexidade e turbulência do ambiente, tornando-o mais controlável. Menciona, por exemplo, as redes informais de aprendizagem, como mecanismos de trocas de conhecimento, discussões de temas e compartilhamento de preocupações e problemas, dos quais podem emergir soluções de interesse comum.

Capra (1996) salienta que o pensamento sistêmico em termos de rede é uma característica-chave da visão do universo material como uma grande rede de sistemas. O padrão de organização de um sistema vivo seria um padrão de relações em rede — uma teia dinâmica de eventos inter-relacionados, em que a consistência global das inter-relações da rede determinaria a estrutura do seu todo. Mas acrescenta que não há como transferir para a realidade social a compreensão material das redes biológicas. Enquanto na natureza biológica não existe finalidade e nem intenção, nas organizações humanas as estruturas são planejadas, “sempre criadas em vista de algum fim e levam em si algum significado” (CAPRA, 2002:131).

A tecnologia da informação e da comunicação expandiu e aprofundou o desenvolvimento das redes sociais, incrementando as relações internas entre os

componentes da organização (via redes Internet e Intranet). Permitiu, também, maior aceitação do ambiente como uma realidade socialmente construída, nos termos da teoria da ecologia organizacional, a partir do estabelecimento de redes de comunicações, envolvendo acordos, *links*, vínculos e contatos entre os diversos grupos organizacionais.

As redes de comunicações tornaram-se um dos principais pontos de atenção, não só no mundo da organização e dos negócios (a internet como meio de intermediação entre produtores e consumidores), como na sociedade em geral, impulsionando a integração social e cultural em âmbito global. Sociedade que Castells (2003) denomina de *sociedade em rede*, ou *informacionista*, construída pela revolução da informação. Suas estruturas não são formais e rígidas. Uma estrutura em rede economiza custos, flexibiliza a coordenação e esse padrão de organização, por ser mais orgânico, torna-se o mais adequado ao ambiente atual — complexo, turbulento, incerto e global (CAPRA, 2002).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

2.1.2.
Cultura organizacional e sua dinâmica

Este tema assume importância fundamental como referência neste trabalho. Todas essas questões, a seguir, são cruciais ao exame dos problemas de integração cultural em processos de M&A, como o aqui estudado, no qual se envolveram uma grande organização multinacional, naturalmente mais burocrática, e uma pequena empresa de organização mais flexível.

Capra (2002:98), transcrevendo conceito da *Columbia Encyclopedia*, coloca que cultura é um "sistema integrado de valores, crenças e regras de conduta, adquirido pelo convívio social e que determina e delimita quais são os comportamentos aceitos por uma dada sociedade". O autor (2002) ressalta que redes de comunicações constituem elementos fundamentais na geração da cultura. Da dinâmica e da complexa interdependência dos processos de comunicações emerge o sistema integrado de valores, crenças e regras de conduta que, associados, produzem o fenômeno da cultura.

Como Morgan (1996) menciona, questões relacionadas a cultura organizacional suscitaram interesse junto ao mundo acadêmico a partir da emergência do Japão como potência industrial no pós-guerra. Ao longo da década de 1970, enquanto o poderio industrial tido como inabalável dos EUA

decaía, a sociedade japonesa, tal qual fênix, ressurgia das cinzas de sua fragorosa derrota na guerra e sua economia surpreendia o mundo dos negócios. Da polêmica surgida para explicar o fenômeno, prevaleceu o ponto de vista de que esse sucesso devia-se ao seu padrão cultural e à sua forma de vida. A partir daí, e dada a crescente internacionalização das grandes corporações, cresceu "o interesse pela compreensão do relacionamento entre a cultura e a vida organizacional" (MORGAN, 1996:115).

Mais particularmente a partir de 1980, esse interesse pelo tema ocasionou controvérsias, entre as quais sobre se a organização *tem* uma cultura, que varia com o tempo (cultura tida como uma variável dependente), ou se ela *é*, em si, uma cultura, ou seja, uma variável independente.

Morgan (1996), discutindo essa controvérsia, apresenta a visão baseada na premissa de que a organização *não tem* uma cultura e, sim que, em si mesma, ela *é um fenômeno cultural*. Em razão disso: a) mudanças culturais na organização se verificariam apenas conforme o estágio de desenvolvimento da sociedade; b) as culturas organizacionais seriam diferenciadas conforme o fossem as sociedades dos diferentes países.

Parece que ambos os enfoques estão corretos. Dependendo do ponto de vista, uma sociedade ou um grupo social tanto *tem* como *é* uma cultura. No caso de uma organização tomada como unidade de análise e examinando-se internamente como foi formada sua cultura ao longo da história, a partir da interação entre seus componentes culturais e o ambiente, conclui-se que, em dado momento de sua existência, ela *tem* tal perfil cultural variável, construído ao longo do tempo. Entretanto, numa visão externa à organização ou sociedade e numa análise comparativa, pode-se chegar à conclusão que as organizações e sociedades *são* culturas distintas em dado momento histórico, pelo menos em certos aspectos fundamentais. Por exemplo, vistas externamente, a sociedade norte-americana e a japonesa *são* culturas diferentes, cada qual com sua identidade cultural, construída internamente ao longo de sua história. Cada uma *tem* uma identidade cultural construída e *é* uma cultura única em relação à outra.

A abordagem da organização como *tendo uma cultura variável*, uma variável dependente, considera, numa visão sistêmica, que a organização é composta por subsistemas distintos, porém integrados. Entre esses subsistemas, o humano-cultural — composto por um elemento formal, a cultura oficial da organização, e um elemento informal, constituído pelo conjunto de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

indivíduos componentes da organização, com suas respectivas subculturas ou *visões de mundo* —, é fundamental à questão da cultura organizacional e sua dinâmica (MOTTA & VASCONCELOS, 2004).

Schein (1985) é um dos principais defensores da abordagem da cultura organizacional como variável dependente. Trata-se de uma abordagem que mostra como se desenvolve a cultura de uma organização. Segundo o autor, a origem dos elementos culturais estaria na luta pela sobrevivência da organização.

O processo de construção da cultura, tida como variável, é o do aprendizado heurístico (por ensaio e erro), segundo o autor (1985). Os indivíduos da organização (grupos organizacionais) selecionariam e conservariam, a partir de suas experiências positivas e por meio de seus fracassos, as formas de comportamento, os valores e as regras percebidas como responsáveis pelo sucesso e desenvolvimento da organização. O padrão cultural, considerado válido, seria, então, transmitido e ensinado aos demais membros da organização como *a forma correta* de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas de adaptação ao ambiente e de equilíbrio interno.

Nos termos da visão sistêmica, a organização lutaria, tal como um organismo, para fugir da *morte* por entropia. O desenvolvimento e a sobrevivência da organização dependeriam da solução de dois grandes problemas: a) como se adaptar ao seu meio ambiente de negócios e b) como manter a sua coerência interna. Para resolver o primeiro problema, a empresa desenvolveria novas estratégias; para responder à segunda questão, buscaria manter o equilíbrio interno do sistema, isto é, o equilíbrio entre a diferenciação e a integração dos subsistemas, uma vez que eles são interdependentes, devendo funcionar em conjunto.

Para o alcance da integração dos subsistemas, Schein (1985) sustenta que os dirigentes deveriam preocupar-se com o desenvolvimento de uma cultura com valores e padrões em comum. Isso permitiria que os membros da organização trabalhassem e se comunicassem em favor da integração entre estratégias e objetivos gerais da organização, dentro de uma visão global do sistema. Dentre as razões dessa integração estaria a necessidade de se impedir a criação de feudos; de adequar a rede de comunicações e obter a coerência entre os diversos subsistemas organizacionais.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

Em outras palavras, uma cultura em condições dar suporte à solução de problemas de adaptação ambiental e de equilíbrio interno fundado na coerência entre seus subsistemas constitui um atributo desejável e necessário em qualquer organização.

Se a abordagem da cultura organizacional é um fenômeno variável, por outro lado não é fácil a mudança de padrões culturais, razão pela qual a chamada gestão da mudança e dos padrões culturais passa a ser um dos maiores desafios da alta administração segundo alguns autores. Motta & Vasconcelos (2004) alertam para as dificuldades de mudança em padrões cristalizados de uma cultura organizacional, em especial no que concerne ao subsistema humano-cultural. Importante na mudança cultural é o papel que líderes desempenham quando novas respostas e soluções estratégicas são exigidas, frente a novos problemas causados por mudanças no ambiente. Não obstante, os padrões culturais cristalizados a partir dos êxitos passados e as convicções individuais são resistentes em alterar padrões estabelecidos.

O próprio Schein (1985) faz ressalvas. Não obstante ser a cultura um fenômeno em permanente formação, a partir do aprendizado no lidar com o ambiente e as questões internas, diz o autor que o processo evolucionário não tem o poder de afetar certos elementos identitários profundos da organização e mesmo de indivíduos. Aponta, ainda, outro aspecto que caracteriza a complexidade cultural de uma organização: não obstante a difusão por meio de treinamentos, publicações, discursos oficiais etc., dos princípios, das formas de comportamento e da visão de mundo dos dirigentes — elementos componentes da cultura oficial cujo padrão se forma a partir das soluções bem sucedidas — ocorrem divergências entre essa cultura oficial e o que realmente se pratica na organização (cultura informal); entre o *discurso* oficial e a prática gerencial, conforme Argyris (1992); e entre a organização formal e a informal (entre o organograma e o *humanograma*).

A cultura oficial, gerada a partir das soluções tidas como as de maior sucesso, tenderia a refletir a ideologia, os interesses e objetivos daqueles grupos que detêm maior poder na organização. Schein (1985) ressalta que a função ideológica da cultura, mascarando as relações de poder na organização, tende a preservar estruturas que beneficiam mais os grupos dirigentes. Estes, ao formularem e difundirem a cultura organizacional estariam buscando preservar posições de controle, prestígio e poder no sistema.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

Entretanto, conforme Argyris (1992), questionamentos aos padrões culturais oficiais assim formulados, contribuiriam para a evolução do sistema, dentro de uma visão dialética da cultura, via aprendizado (Figura 3).

Todas as colocações acima permitem a construção de uma ponte entre elas e as questões suscitadas na presente pesquisa, analisadas e discutidas no capítulo 5, segundo o modelo integrativo-sistêmico *GI* de Macedo-Soares (2000).

2.1.3.
Política e poder nas organizações

Bertero (1989) assinala que o poder possui atributos capazes de moldar e transformar organizações, ou seja, de alterar estruturas, influenciar mudanças no comportamento e nos processos organizacionais, sendo sua atribuição principal manter a harmonia e o equilíbrio no interior da organização. Em outras palavras, segundo Schein (1985), o poder é detido por grupos na organização responsáveis pela definição das regras, bem como pelos valores e formas de agir a serem observados pelos demais indivíduos. Esses são os padrões oficiais da cultura organizacional que buscam configurar a forma ou o padrão da organização. Para a sua observância, instituem-se mecanismos formais de controle.

Mas o embate entre os padrões formais e a contestação dos grupos informais, com suas distintas visões de mundo, transforma a organização numa arena política, onde as várias verdades se confrontam. Algumas visões alternativas conseguem prevalecer, preservando um espaço de ação mais autônomo aos grupos que se opõem aos padrões formais. Tal embate pode ser positivo ao propiciar evolução na organização a partir da dialética dos conflitos da política organizacional (ARGYRIS, 1992; MOTTA & VASCONCELOS, 2004).

Diferentemente do ponto de vista de que o predominante nas organizações é a cooperação, integração e racionalidade na busca de objetivos comuns, a realidade tem mostrado que as organizações são constituídas mais como redes de pessoas independentes, com interesses divergentes, reunidas em função de oportunidades de ganhar a vida, de desenvolver uma carreira ou de perseguir objetivos pessoais (MORGAN, 1996).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

Como reforça o autor (1996), conflitos pessoais, interpessoais ou entre grupos e coalizões, sempre estarão presentes quando interesses colidem, sendo, em geral, entendidos pela organização como disfuncionais. O conflito, implícito ou explícito, cuja origem está em algum tipo de divergência de interesses percebidos ou reais, pode nascer de concepções estratégicas distintas; de contradições nas estruturas organizacionais; dos papéis, dos comportamentos, das atitudes, dos estereótipos ou da escassez de recursos, materiais e financeiros.

Tais conflitos são bastante comuns, por exemplo, em casos de M&A, na inexistência de boa integração organizacional e cultural, em especial quando se trata da aquisição de uma pequena empresa de organização mais flexível por uma grande empresa burocrática, onde persistam diferentes visões estratégicas e de estilo gerencial e operacional.

Tratando da questão das coalizões de interesses na política da organização, Morgan (1996) ressalta que devem ser diferenciadas as coalizões voltadas estrategicamente à consecução de objetivos comuns da organização e aquelas formadas por dois ou mais grupos para perseguir interesses específicos, freqüentemente agindo contra uma rede rival. As organizações geralmente são controladas por uma coalizão ou facção que domina áreas importantes da política organizacional, construídas em torno da alta administração, onde se dá uma relação de reciprocidade de interesses. O mesmo ocorre no nível dos subsistemas.

As coalizões, fragmentando a organização em vários interesses específicos, obrigam-na a operar com um baixo grau de consenso e com uma eficiência e eficácia baseadas em soluções apenas satisfatórias a partir de negociações e transigências prejudiciais à sua racionalidade técnica. As coalizões, por outro lado, permitem uma oportunidade estratégica para que pessoas aumentem seu poder de influência, inclusive guindando indivíduos a posições-chave para lhes servirem como escudeiros leais, observa o autor (1996). Tais considerações constituem referencial bastante adequado ao estudo do caso em tela, como evidenciado pela pesquisa realizada.

Motta & Vasconcelos (2004), com base em *The evolution of cooperation* (1984), de Robert Axelrod e seu *jogo do dilema do prisioneiro*, dizem que o maior problema do conflito na organização está na busca de interesses específicos pelos atores sociais que pode evoluir para a emergência de um sistema que

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

prejudica a todos. Com base nesse jogo, Axelrod propõe três caminhos na resolução de conflitos, conforme explicitados por Lakatos (1997):

- a resolução *ganhar-ganhar* — esse é o caminho mais desejável em que os grupos são bem-sucedidos em identificar soluções pragmáticas de consenso em esforço cooperativo para atingir os objetivos desejáveis; pressupõe interação espontânea;

- a resolução *ganhar-perder* — é a forma mais ocorrente, pela qual um dos grupos vence o conflito, frustrando os objetivos do outro. Trata-se de uma competição predatória, em termos de moral da equipe, e responde pelas dificuldades de integração inter-sistêmica. Em caso de restrição orçamentária, por exemplo, cada grupo buscará usar o poder para obter vantagem, ainda que em prejuízo da organização como um todo. Entre os aspectos negativos decorrentes desse tipo de resolução, com potencial de gerar novos conflitos intergrupais e o aumento das hostilidades, estão: a perda de interesse por soluções mutuamente aceitáveis; a possibilidade de afastamento de lideranças eficientes, juntamente com seus questionamentos e soluções viáveis; a *autocratização* dos processos decisórios; o desprezo da criatividade grupal na solução de problemas etc.;

- a resolução *perder-perder* — nesse caso cada grupo desiste de seus objetivos. Como nenhum grupo alcança tudo o que almejava, todos perdem e o conflito se mantém (esta alternativa do jogo político, na seqüência de um posicionamento iniciado com a resolução *ganhar-perder*, foi a que resultou do embate entre as empresas adquirente e adquirida no processo de M&A considerado neste trabalho);

2.1.4.
Aprendizagem organizacional e mudança

Aprendizado organizacional sempre existiu desde os tempos da *organização* artesanal ou das primeiras organizações fabris. Nos primórdios do século XX, a aprendizagem, dentro do modelo taylorista de organização do trabalho por fragmentação de tarefas e treinamento específico, consistia em

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

especializar o trabalhador para operar em uma linha de montagem, não tendo ele uma visão completa do processo produtivo ou participação total na produção. A qualificação profissional, acima de certo nível, era considerada prejudicial à produtividade, vez que a organização esperava do trabalhador que executasse apenas atividades padronizadas e parciais, como se ele próprio compusesse o sistema mecânico de produção (MOTTA & VASCONCELOS, 2004).

Segundo os autores (2004), esse modelo *estratégico* de organização do trabalho, voltado à eficiência e produtividade, constituiu importante inovação no contexto histórico do desenvolvimento industrial e foi seguido por várias décadas, vigorando ainda hoje em diversas empresas.

Mas em determinado momento do contexto econômico-social e tecnológico foi constatado que a falta de visão do todo e a limitação das habilidades dos trabalhadores acabavam sendo prejudiciais ao sistema de produção. Por outro lado, estudos diversos concluíram que as empresas eram entidades complexas por serem organizadas por grupos de pessoas. Constituídas por estruturas formais, mas, também, informais, elas refletiriam tanto as virtudes como os defeitos humanos, nela se desenvolvendo uma arena de conflitos de interesses individuais e grupais, como já visto.

Motta & Vasconcelos (2004) fazem referência a estudos de Meyer & Rowan contidos em *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony* (1991) e de Cohen, March & Olsen, em *A garbage can model of organization choice* (1972) sobre comportamentos organizacionais em que constataram a não obediência estrita às normas burocráticas e à busca pelos indivíduos de um mínimo de autonomia em relação às regras; e que as estruturas burocráticas eram interligadas de forma relaxada. Assim, na prática, muitas regras deixavam de ser observadas (*loosely coupled*). Por outro lado, outros autores concluíram, como Simon, que, em processos de decisão, a racionalidade é limitada; e, como Argyris (1992), que existem diferenças entre o discurso e a prática da gerência.

Diante de tantas constatações sobre comportamento organizacional, com reflexos na produtividade, inclusive a de ser contraproducente a estrita observância às regras, por tolher a criatividade e a inovação, valores como aprendizagem, autonomia, flexibilidade e mudança passaram a ser perseguidos pelas organizações (MOTTA & VASCONCELOS, 2004).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

2.1.4.1.
O conceito de aprendizagem organizacional

Motta & Vasconcellos (2004) afirmam que o significado de *aprendizagem organizacional* (*organizational learning*), envolvendo uma visão sociotécnica, relaciona-se à idéia de inovação social e tecnológica nas organizações. Consiste na adoção de práticas, procedimentos e estilos gerenciais para promover "a captação e o processamento rápido de informações novas permitindo o questionamento contínuo dos padrões cognitivos e técnicos predominantes no sistema organizacional" (2004:343) e a adaptação com velocidade às mudanças ambientais, objetivando a conquista de vantagem competitiva.

Aprendizado organizacional significa mudança sistêmica, conflito, ruptura com o sistema anterior e a consolidação de um novo sistema. Implica mudança identitária e a superação de atitudes defensivas e de resistência. Em suma, uma evolução permanente do indivíduo e da organização e de sua cultura, uma construção contínua da identidade individual e organizacional.

O pano de fundo da temática da aprendizagem organizacional (*organizational learning*) e das *organizações que aprendem* ou *organizações de aprendizado* (*learning organizations*), cujo desenvolvimento é hoje tão promovido, é o da sociedade dita *pós-industrial* da *terceira onda*, de Toffler (1980), ou *pós-capitalista* da *nova economia*, de Drucker (1994); da *sociedade globalizada* e *em rede*, multicultural e informacionista, de Capra (2002) e de Castells (2003). Enfim, da *sociedade do conhecimento*, na qual a fonte de produtividade e vantagem competitiva passa a depender não tanto dos recursos físicos e dos processos, procedimentos e práticas da *administração científica clássica* da era industrial, mas dos recursos intangíveis; do *trabalhador do conhecimento*; dos serviços intensivos em conhecimento; da tecnologia; do processamento da informação; da rede de comunicação; da administração flexível; do desenvolvimento de capacidades essenciais e da geração contínua de conhecimento e inovações.

Segundo observam Mintzberg *et al*. (2000), a maioria dos trabalhos atuais sobre aprendizado organizacional o vê mais como processo, focado no gerenciamento de mudanças, e menos como estratégia. Uma dessas tentativas, que utiliza informações em processo de *feedback*, é a abordagem do

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

aprendizado organizacional, cujo conceito seminal encontra-se como citado por aqueles autores (2000) em estudo de Argyris & Schön (1978). Nesse trabalho, é estabelecida a distinção entre o conservador aprendizado por *circuito de realimentação* (*feedback loop*) *simples* ou *único* (*single-loop learning*), e o aprendizado por *circuito de realimentação duplo* (*double-loop learning*), este voltado à mudança (Figura 3).

No aprendizado de laço simples, erros detectados não implicam em mudanças normativas na organização e preserva as premissas do sistema operacional, promovendo a melhoria contínua de processos de produção ou administrativos, e aprimorando a sua eficiência até um nível ótimo, sem questionar os valores de base do seu funcionamento. Com relação ao indivíduo, na aprendizagem de circuito simples são absorvidas novas práticas sem a incorporação de novos comportamentos que questionem o seu sistema cognitivo. É um procedimento gerencial eficaz em determinadas circunstâncias, porém fortemente reativo e próprio das organizações burocráticas de um *modelo industrial*.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

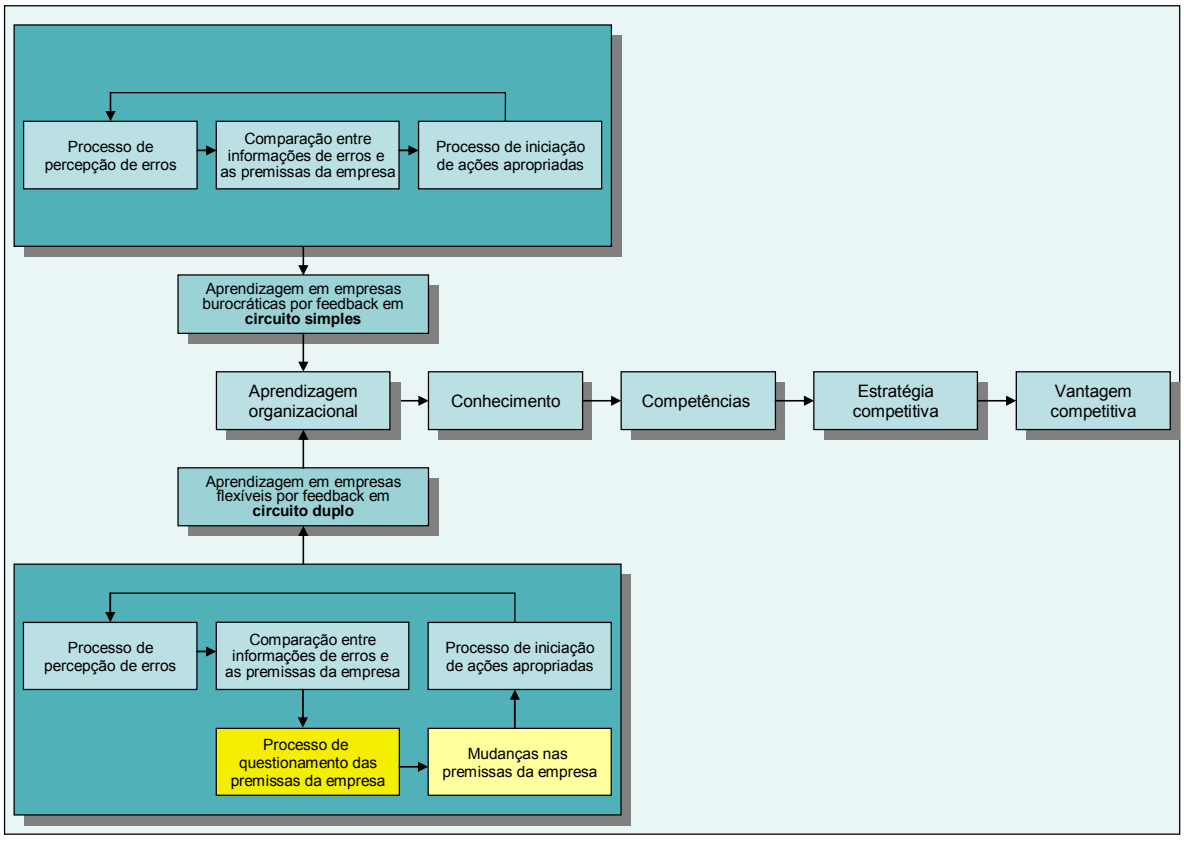

FIGURA 3 – DIAGRAMA DE FLUXOS DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM POR CIRCUITO SIMPLES E POR CIRCUITO DUPLO (ARGYRIS & SCHÖN, 1978).

Morgan (1996:93) relata que algumas empresas são proficientes na aprendizagem de sistemas sofisticados de circuito único com vistas ao controle, “desenvolvendo habilidades para perscrutar o ambiente, colocar objetivos e monitorar o desempenho geral do sistema em relação a esses objetivos”. Essas, em geral, são grandes organizações burocráticas fragmentadas, cujos princípios organizacionais, impedindo a revisão e o desafio das normas básicas, das políticas e dos procedimentos operacionais em relação às mudanças ambientais, operam de forma a obstruir o processo de aprendizagem de duplo circuito. Tais organizações apresentam, inclusive, como colocam Argyris & Schön, divergências entre a *teoria propalada* e a *teoria praticada* e, ironicamente, seus hábeis sistemas de comando e controle podem concorrer para manter a organização em curso equivocado.

Já o aprendizado de laço duplo relaciona-se ao *modelo pós-industrial* e envolve mudanças a partir da percepção e exploração das possibilidades do ambiente e do *feedback* das ações passadas. Implica questionar todas as premissas em que se baseiam as decisões para as ações futuras e em que se fundamentam os processos produtivos e gerenciais, objetivando a busca da reconfiguração dos processos, tecnologia e estruturas organizacionais. Quanto aos indivíduos, a aprendizagem de circuito duplo conduz ao questionamento das formas de comportamento e à sua mudança. “Aprendizado de laço duplo é aprender a respeito do aprendizado de laço simples: aprender a respeito de como aprender.” (MINTZBERG *ET AL*., 2000:157).

Tais procedimentos, por certo, envolvem resistências, uma vez que questiona premissas assentadas e rotinizadas. Mas, segundo Argyris (1993), o conhecimento gerado pelo aprendizado em processo de *double loop* é poderoso e capaz de romper até mesmo as mais fortes rotinas defensivas.

2.1.4.2.
Auto-organização e aprendizagem organizacional

O conceito de *auto-organização* ou *organização espontânea*, originário dos primeiros anos da cibernética, atualmente significa a emergência espontânea de ordem. Consiste na emergência, a partir de processos de desenvolvimento e de aprendizagem, da evolução de novas estruturas e de novas formas de comportamento em sistemas abertos, afastados do equilíbrio, caracterizados por

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

laços de realimentação (*feedback loop*) internos, isto é, ocorrentes entre os componentes do sistema (MORGAN, 1996).

Concebendo a organização como uma metáfora do cérebro ou como um sistema *holográfico*, ao qual, diz Morgan (1996), o cérebro se assemelha, o autor (1996:99/100) sustenta que "as capacidades requeridas no todo [da organização] estão embutidas nas partes, permitindo ao sistema aprender e se auto-organizar, bem como manter um sistema completo em funcionamento mesmo quando partes específicas funcionem mal ou sejam removidas".

Diz o autor que organizações altamente inovadoras já começam a se organizar conforme esse padrão, sendo usuais princípios de atuação intuitivos. Nessa linha, empresas vêm realizando experimentos de planejamento holográfico como, por exemplo, o desenvolvimento de um sentido comum de identidade, missão e cultura corporativas para criar compartilhamentos na corporação como um todo, motivando os empregados na busca da construção de coerência; ou na implantação de práticas e procedimentos, como a constituição de grupos de pessoas com responsabilidade na produção desde o início ao fim; a fixação própria de horário de trabalho e cronogramas de atividades; o estímulo ao relacionamento holístico e ao empenho comum por meio de treinamento e de programas de orientação voltados ao desenvolvimento de valores comuns e ao compartilhamento de objetivos, via recompensa por realizações e habilidades. Estas são iniciativas que têm se mostrado bem sucedidas.

Mas, como adverte o autor (1996), idéias como as da auto-organização estão mais ligadas à perspectiva do futuro, muito dependentes da compreensão da necessidade da aprendizagem e das capacidades auto-organizacionais, o que vem sendo perseguido desde as teorias orgânicas. É preciso entender a importância de evoluir por meio de iniciativas de inovação que permitam enfrentar os desafios e solicitações do ambiente em mudança. Para isso, a organização precisa estar aberta à investigação e a autocrítica; ao culto de atitudes inovadoras e habilidades que sejam desejadas pelo todo e que estejam contidas nas partes da organização; à compreensão da necessidade de a administração estratégica apoiar e desenvolver processos de aprender a aprender, como alternativa aos modelos convencionais de planejamento estratégico e burocrático de resposta às ameaças e oportunidades do ambiente.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

É preciso considerar, também, acrescenta o autor (1996), a existência de forças contraprodutivas aos processos de aprendizagem organizacional e de auto-organização, como os conflitos potenciais entre essas intenções modernizadoras e as realidades de poder e controle dos sistemas burocráticos convencionais. Qualquer movimento que substitua elementos burocráticos por auto-organizadores implica redução de poder e controle. Esse é um problema observável, por exemplo, em processos de M&A, principalmente no caso de aquisições de pequenas empresas inovadoras por grandes empresas burocráticas, cujas culturas envolvem contradições acentuadas (BARCELLOS-DE-PAULA & MACEDO-SOARES, 2005).

2.1.4.3.
A organização que aprende e o aprendizado organizacional

Dada a importância assumida pela temática da *organização que aprende* (*learning organization*) na teoria da administração e da organização, a natureza do aprendizado tem sido objeto de amplo debate. A partir de Senge (1990), "o interesse pela organização que aprende tem crescido" (MINTZBERG *ET AL*., 2000:156). Uma dúvida que surge, porém, é se a organização é um sistema social capaz de aprender ou se o aprendizado é somente um fenômeno individual (CAPRA, 2002). Para Senge (1990), as organizações aprendem somente através dos indivíduos que aprendem. Porém, embora o aprendizado individual não garanta o aprendizado organizacional, sem aquele não há como se ter uma organização que aprende. Mas o aprendizado individual, sendo uma condição necessária, não é suficiente para que haja o aprendizado organizacional.

A aprendizagem organizacional (*organizational learning*), como visto, implica o questionamento dos padrões de ação e formas de comportamento nas organizações, gerando inovação, o que caracteriza o conceito de *double loop learning* de Argyris (1992). A questão que se coloca é compreender como se dá a mudança no comportamento dos indivíduos e como se produzem inovações na organização (NONAKA & TAKEUCHI, 1987; MOTTA & VASCONCELOS, 2004).

A base dos desenvolvimentos teóricos de Senge (1990) sobre *learning organization* é o conceito convencional de sistema aberto que favorece a ocorrência dos processos de aprendizagem e de mudança nos comportamentos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

e práticas organizacionais. As proposições do autor (1990) sistematizaram e popularizaram o conceito de organização que aprende, ou de aprendizagem, a partir da linha cognitivista de Argyris (1992) e também de autores da corrente sociotécnica dos anos de 1960, como Emery Trist, Burns & Stalker e Weick.

As idéias de Senge foram aprimoradas com fundamento em pesquisas e estudos realizados por De Geus, como relata aquele autor no prefácio de *A empresa viva* (1998). Senge (1990) parte do pressuposto de que as organizações controladoras (burocráticas) inibem a aprendizagem, o desenvolvimento pessoal, a criatividade e a inovação com suas regras e práticas que limitam a liberdade do indivíduo. Contrariamente, as *learning organizations* baseiam-se em autonomia e *empowerment* e no estímulo cotidiano ao aprendizado nos diversos níveis hierárquicos.

O autor (1990), na linha cognitivista de Argyris (1992), propõe que aprender significa mudar comportamentos e, em parte, valores. Ao basear suas idéias na pedagogia, no ideal educativo e na aceitação de que os indivíduos guiam suas ações a partir de valores e normas interiorizados em processos de *socialização primária* e *secundária*, o autor acredita que parte desses padrões, crenças e pressupostos podem ser mudados em processos de *double-loop learning*. A partir da aprendizagem em grupo de uma nova racionalidade, de novos critérios de decisão e de novas práticas para a solução de problemas, enfim, de novos padrões de referência, é possível uma efetiva mudança no comportamento dos indivíduos, a partir de questionamentos a seus padrões cognitivos e valores anteriores, basicamente aqueles interiorizados por socialização secundária.

Para Senge (1990:321), “Criar organizações de aprendizagem implica formar pessoas que aprendam a ver as coisas pela perspectiva sistêmica, que desenvolvam seu próprio domínio pessoal, e que aprendam a expor e reestruturar modelos mentais, de maneira colaborativa.” A partir dessa constatação, o autor completa que “cinco novos componentes, ou *disciplinas*, vêm convergindo para inovar as organizações de aprendizagem” (1990:15) e que, “desenvolvidas separadamente, cada uma será crucial para o sucesso das outras quatro, desempenhando um papel fundamental na criação de organizações que podem verdadeiramente ‘aprender’” (1990:15).

Essas proposições buscam integrar os conceitos sobre aprendizagem organizacional e sistemas. Entre as cinco disciplinas, uma é o *pensamento*

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

sistêmico — a *quinta disciplina* — à qual se integram as outras quatro: *domínio de si mesmo* (*pessoal*), *modelos mentais*, *visão compartilhada* (*objetivo comum*) e *aprendizado coletivo* (*em grupo*).

Motta & Vasconcellos (2004) observam que uma organização pode ser considerada uma *learning organization* se:

- promove a análise crítica de procedimentos e seus pressupostos básicos;
- promove a comunicação horizontal entre grupos de atores organizacionais e subsistemas, via transparência de procedimentos, garantida por sistema de informações acessível;
- atribui um sentido comum à ação, a partir do rompimento de modelos mentais preconcebidos e da reconstrução, com os atores organizacionais, de uma visão compartilhada da nova identidade organizacional;
- cria mecanismos para identificar e lidar com resistências organizacionais geradas por mecanismos defensivos e contradições envolvidas na mudança;
- busca integrar os atores organizacionais na nova estrutura da organização em favor do desenvolvimento de novas habilidades;
- busca institucionalizar, como elemento permanentemente presente, o valor da mudança como fonte contínua de aprendizado e evolução.

Em resumo, uma organização será uma *learning organization* desde que implante uma dinâmica de aprendizagem, sendo para isso fundamental a adoção de procedimentos e técnicas de KM, como visto em 2.1.6.3.

2.1.4.4. A organização de aprendizagem e a teoria do caos

Mintzberg *et al*. (2000) comentam a afirmação de alguns autores de que mesmo organizações de aprendizagem apresentam limitações, dada a sua fixação mais no que é constante e persistente do que na inovação. É próprio da

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

abordagem tradicional da gerência a ênfase na ordem, no comando, no controle e na previsibilidade, sendo, portanto, caos e desordem vistos como processos indesejáveis e prejudiciais à organização. Os processos de aprendizado que possam parecer desordenados devem ser enquadrados como conflituosos. Mas, como lembram os autores (2000:166), Nonaka, em *Toward middle-up-down management* (1988) e Stacey, em *Managing chaos: dynamic business strategies in a unpedictable world* (1992), "afirmam que desordem e caos são propriedades intrínsecas, e não estranhas à organização. As constantes perturbações que os gerentes combatem contêm importantes oportunidades criativas, as quais podem ser dominadas para a produção de aprendizado que transcende as maneiras estabelecidas de pensamento estratégico". As organizações são sistemas dinâmicos em estado permanente de desequilíbrio e os próprios gerentes deveriam provocar deliberadamente perturbações para que, das inconsistências geradas, emergissem novos conhecimentos. Conforme Mintzberg *et al*. (2000:164), "a ordem pode produzir o caos e o caos pode levar a uma nova ordem [...] (Stacey, 1992:98-99)".

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

2.1.5.
Estratégias organizacionais

O termo *estratégia* tem sua origem no vernáculo da antiga Grécia com significado original referido à guerra. Consistia na *arte do general* desempenhada no cumprimento de responsabilidades perante frentes múltiplas de batalha ao longo do tempo, sendo para esse mister exigida uma fundamental visão de conjunto, um pensamento sobre o todo (STEINER & MINER, 1981; GHEMAWAT, 2000).

O conceito de estratégia em negócios está longe de ser único. Ao longo dos desenvolvimentos acadêmicos e da própria gestão da estratégia o conceito tem variado amplamente.

Estratégia é acima de tudo uma arte, como disse Ghemawat (2000). Arte da escolha — por certo, nunca a melhor — entre opções *estratégicas* para a consecução de objetivos específicos. Opções que se ampliam ou se reduzem em função dos meios disponíveis, sejam recursos internos da organização ou ambientais. A arte do estrategista está na habilidade de optar por um entre vários caminhos para atingir seu objetivo, considerando as condições do âmbito

interno da organização e o ambiente em que o sistema organizacional está inserido.

No processo de escolha de meios à vista dos objetivos definidos, um insumo básico da estratégia é a informação. A propósito, vale transcrever a muito citada máxima de Sun Tzu (1993:28): “Se conhecemos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória ganha sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas.” Analogamente, as empresas, na busca da sobrevivência, precisam conhecer suas forças e fraquezas e as dos concorrentes.

2.1.5.1. Constructos básicos do conceito de estratégia e suas controvérsias

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

É preciso lembrar, preliminarmente, que confusões terminológicas têm levado por vezes a indistinções entre estratégia e ação estratégica ou tática (MINTZBERG, 1991). Estratégia refere-se ao conjunto de metas principais ou normativas da empresa — seus princípios norteadores na busca do seu objetivo maior. Ações estratégicas são táticas empregadas para se alcançar os objetivos, sendo por isso variáveis e responsivas ao ambiente, às alterações tecnológicas, mercadológicas e econômicas.

Conforme Hambrick (1980), a estratégia organizacional apresenta múltiplas dimensões e, além de ser situacional, pode ser descrita segundo seus diversos níveis. Para Chandler, *apud* Mintzberg *et al*. (2000), a administração da organização divide-se em operações de gerenciamento em curto prazo, próprias de áreas funcionais e rotineiras, e estratégias de gerenciamento em longo prazo, envolvendo a empresa como um todo. Para Mintzberg & Quinn (2001), a estratégia não se restringe aos níveis gerenciais e diretivos. Considerados os vários níveis da organização e os diferentes graus de importância de cada nível hierárquico, ela pode ser *corporativa* — a que determina o setor em que a empresa deve operar; da *unidade de negócios*, que define como competir no setor ou negócio em que atua; e *funcional*, quando determina como uma área funcional deve atuar, a partir da estratégia de negócio selecionada.

Conforme Porter (1999), a estratégia corporativa constitui o plano geral formulado para uma empresa diversificada, e se divide em dois níveis: a

corporativa, para toda a empresa e a da unidade de negócios, ou competitiva. Esta é voltada à criação de vantagem competitiva em cada uma das áreas de atuação da organização. Já a corporativa trata de dois tipos de questão: a escolha do negócio em que a empresa competirá e como a matriz irá gerenciar o conjunto das unidades de negócio. “A estratégia corporativa é o elemento que faz com que o todo corporativo seja superior à soma das unidades de negócios” (PORTER, 1999:126).

As diversas abordagens sobre estratégia organizacional apresentam convergências e divergências que se assentam na forma como autores concebem a organização e o seu funcionamento.

Entre os aspectos que apresentam convergência está a inseparabilidade entre a organização e o seu ambiente. Para muitos teóricos contingenciais, a partir de Burns & Stalker, Emery & Trist, Lawrence & Lorsh e Joan Woodward, o ambiente representa uma condicionante. Para outros, oferece também oportunidades a explorar (SELZNICK, 1957; PFEFFER & SALANCIK, 1978; HANNAN & FREEMAN, 1977, *apud* MOTTA & VASCONCELLOS, 2004; MORGAN, 1996; NONAKA & TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT & PRUSAK, 1998; MACEDO-SOARES, 2000; PROBST; 2002; McELROY, 2003).

Quanto às divergências relativamente a conceito e conteúdo, a controvérsia se dá na medida da ênfase e da perspectiva conferida pelos autores aos elementos centrais da estratégia, ou seja, o ambiente, a organização e, conforme adicionam Mintzberg *et al*. (2000), o indivíduo.

Uma importante divergência refere-se aos processos de adaptação estratégica às mudanças ambientais, principalmente no atual momento de ambientes dinâmicos. Rossetto & Rossetto (1999), com base em Rossetto, C. R. (*Adaptação estratégica organizacional*, 1998), resumem o debate sobre o processo de adaptação estratégica ao ambiente em dois aspectos: 1) na *visão determinista*, a partir da consideração do ambiente como variável principal na definição estratégica; e 2) na *visão voluntarista* ou da *escolha estratégica* para a qual a organização possui condições para manipular o ambiente, em função de suas capacidades materiais e organizacionais.

No primeiro caso, visão determinista, o ambiente é considerado como uma força externa com a qual a organização tem que lidar. Esse ponto de vista ganhou ênfase a partir da teoria de sistemas abertos e da teoria da contingência,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

com sua premissa da existência de relação funcional entre características situacionais e atributos organizacionais (FONSECA & MACHADO-DA-SILVA, 1996). A *abordagem institucional* e a da *dependência de recursos* são teorias com esse ponto de vista.

Como referido por Motta & Vasconcellos (2004), Pfeffer & Salancik propõem a perspectiva da dependência de recursos (em relação ao ambiente) como chave para a sobrevivência da organização, a partir do gerenciamento das relações ambientais. O futuro das organizações, nessa abordagem, dependeria não dos objetivos por ela traçados, mas dos constrangimentos externos que determinariam as próprias escolhas estratégicas. Esses autores, em conformidade com Hannan & Freeman, consideram que as organizações têm limitações na sua habilidade para uma resposta adaptativa às mudanças ambientais.

Não obstante o efeito do ambiente no resultado das estratégias, Hall, em *Structures, processes and outcomes* (1991), citado por Motta & Vasconcellos (2004) ressalta que essa abordagem reconhece a capacidade da organização na captação de recursos e na negociação interorganizacional, com vistas a compatibilizar as características ambientais com os interesses da empresa. Neste caso, o desempenho da estratégica dependeria dos fatores macroambientais, como variável *principal* independente, sendo os fatores organizacionais as variáveis *secundárias* independentes.

Mintzberg *et al*. (2000) destacam que essa corrente vê o ambiente não como um fator, mas como *o ator*, e tende a considerar a organização como uma entidade passiva e reativa a um ambiente que estabelece a pauta de sua estratégia.

Ainda conforme os autores (2000), com base em Miles & Snow (*Organizational strategy, structure and process*, 1978) e Andrews (*The concept of corporate strategy*, 1987), a visão voluntarista ou da escolha estratégica baseia-se no princípio racional-instrumental em que a escolha constitui o principal elo de ligação entre a organização e o ambiente. Isso significa que a estratégia decorre da opção por determinados objetivos e procedimentos, ligados a um conjunto de resultados deliberadamente traçados para o equacionamento de situações específicas. Na formulação estratégica, a organização considera uma cadeia de meios e fins a partir de informações, da

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

alocação de recursos e da negociação política, visando ao desvio de ameças e ao aproveitamento de oportunidades ambientais.

Para alguns autores, como Andrews, os gerentes devem enfrentar a mudança no seu ambiente externo por escolha de estratégias apropriadas e do *design* de uma estrutura adequada. Schendel & Hofer, *apud* Mintzberg *et al*. (2000), sugerem que os gerentes mudem suas estratégias em resposta às mudanças nas condições ambientais.

Nesse segundo aspecto, o ambiente deixa de constituir uma variável principal independente e passa a assumir, como no modelo de Macedo-Soares (2000), a posição de variável secundária independente relativamente ao desempenho da estratégia. O sucesso da estratégia passa a constituir uma variável dependente principalmente dos fatores organizacionais internos à organização.

À vista dessa controvérsia, a opinião de Grant (1991) é que, considerada a volatilidade do ambiente externo, em virtude da mudança constante das preferências dos consumidores e a evolução contínua da tecnologia, entre outros fenômenos, as organizações não têm outra opção que não seja olhar para as capacidades internas em busca de estabilidade. Se atreladas a parâmetros das condições externas mutáveis para se definirem, as organizações mudariam perpetuamente de definição e direção estratégicas.

Quanto à sua geração, as estratégias podem ser formuladas: a) por processo formal-racional, como preconizado pelas correntes racional-prescritivas de *design*, do planejamento estratégico e do posicionamento; b) formuladas por processo negociado, próprio de organizações mais flexíveis; ou c) *formadas* por processo de construção permanente, como o caso das estratégias emergentes geradas pelo aprendizado. As estratégias formuladas tanto podem ser explícitas, como implícitas e estabelecem-se, quer ao nível da organização, como ao nível de atividades específicas, conforme visto (MINTZBERG *ET AL*., 2000).

Sobre seus resultados, Mintzberg *et al*. (2000:18) falam de estratégias pretendidas, deliberadas, emergentes, realizadas e não-realizadas. Dizem que, em geral, as realizações se dão no meio termo, entre a estratégia pretendida e o que é efetivamente realizado. Tal fenômeno ocorre quando *estratégias emergentes* interferem no processo de implementação da estratégia deliberada mudando o curso da estratégia pretendida, caso em que as realizações

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

divergem em relação aos objetivos. “Poucas — ou nenhuma — estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. [...] Todas as estratégicas da vida real precisam misturar as duas de alguma forma: exercer controle fomentando o aprendizado.” (MINTZBERG *ET ALI*, 2000:18). Exemplificando essa afirmação, citam o que chamam de *estratégia guarda-chuva*, em que as linhas gerais são deliberadas e os detalhes do *quando*, *como* e *onde* emergem ao longo da implementação.

2.1.5.2. Estratégias prescritivas de adequação ao ambiente

Dentro da visão voluntarista, o pensamento estratégico organizacional apresenta dois momentos distintos em sua evolução: o momento da adequação ou adaptação ao ambiente, voltada a um posicionamento competitivo, e o momento da mudança.

Mintzberg *et al*. (2000) relatam que o primeiro momento dessas idéias vai de meados da década de 1950 até o início da década de 1990 e destacam como precursores Andrews, Ansoff e Porter. Para estes autores a estratégia associa-se ao princípio da adequação ao meio ambiente para a conquista de uma posição dominante defensável.

O início dessa fase dá-se com a escola de *design* e seu modelo *SWOT* de análise e avaliação das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fraquezas da organização, em que se baseiam as reflexões sobre vantagem competitiva. A importância desse modelo pode ser medida pelo fato de que, “embora [...] o campo da administração estratégica tenha-se desenvolvido e crescido em muitas direções diferentes, a maior parte dos livros-texto continua a usar o modelo SWOT como sua peça central” (MINTZBERG *ET AL*., 2000:31).

A origem da escola de *design*, conforme Mintzberg *et al*. (2000) situa-se em Selznick, autor da noção de *competência distintiva*, e Chandler; mas Andrews é considerado pelos autores (2000) como o mais importante defensor da escola, tendo sido o primeiro teórico a sistematizar o conhecimento até então desconexo sobre estratégia.

Mintzberg *et al*. (2000:28) ressaltam que essa escola é altamente influente, sendo responsável por “algumas das hipóteses mais profundamente arraigadas

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

a respeito da administração estratégica". Algumas, parecendo plausíveis, são, no entanto, enganosas, embora, segundo esses autores (2000), a escola não deva ser desmerecida em sua importância.

Os autores (2000) assinalam que, sendo o lema da escola de *design estabelecer adequação*, "sua versão mais simples [...] propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas". Para Andrews as estratégias globais e as de ação devem manter-se integradas, embora estejam em níveis distintos na organização. Diz, ainda, que a combinação entre capacidade distintiva, recursos e valores deve ser única em cada organização para que se produzam resultados impares. O autor (1987) prescreve que a estratégia deve ser formulada como perspectiva fluída da razão, sendo sua formulação e controle responsabilidade do executivo principal da organização.

Mintzberg *et al*. (2000:33), em suas observações críticas à corrente, ressaltam dois pontos importantes: a) que o modelo "oferece pouco espaço para visões incrementalistas ou estratégias emergentes"; e b) que o racionalismo cartesiano do processo conduzido pelo modelo impede o aprendizado, ao separar pensamento (formulação) e ação (implementação) e, também, implementação e formulação estratégica. "À medida que os implementadores formulam, a organização aprende.", completam os autores (2000:40).

A segunda escola prescritiva, a corrente do planejamento estratégico, segundo os autores (2000) tem em Ansoff (*Corporate strategy*,1965 e *The state of practice in planning systems*, 1977), seu principal expoente. Diz esse autor (1965) que a administração estratégica e seu instrumento básico, o planejamento estratégico, busca auxiliar a administração geral no posicionamento da organização e no seu relacionamento com o seu ambiente, de modo a colocar a empresa a salvo de eventuais surpresas e garantir seu sucesso continuado. Sendo diversas as possibilidades de formulação de uma estratégia no planejamento, cada empresa deve procurar a receita específica que melhor combine seus diversos fatores internos com o que lhe apresenta o ambiente externo, na tentativa de alcançar seus objetivos.

Como um dos maiores entusiastas do planejamento estratégico, Ansoff, no entanto, observou, em 1977, que essa técnica apresentava limitações, sendo a mais importante o gerenciamento estratégico: quando se trata de uma organização em um ambiente relativamente estável, considerados todos os seus

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

componentes — fornecedores, concorrentes, consumidores etc. — a empresa pouco precisa preocupar-se com previsões de mudança ambiental, bastando manter uma administração eficiente das atividades rotineiras. Mas em ambiente turbulento, de mudanças surpreendentes, sua imprevisibilidade torna o planejamento estratégico inócuo. Nesse contexto, o problema da estratégia não é de formulação e, sim, de implementação.

A terceira escola prescritiva, a do posicionamento, tem em Porter (1985; 1986) o seu principal representante. A preocupação do autor é a estratégia competitiva, por ele conceituada como o desenvolvimento do modo de a empresa competir no seu ambiente. Sendo o ambiente relevante muito amplo, abrangendo tanto forças econômicas, como sociais, o autor limita o meio ambiente da empresa à indústria (setor) em que ela compete, cujas características estruturais básicas determinam o conjunto das forças competitivas. A meta da estratégia competitiva para a empresa em uma indústria consiste em encontrar nela uma posição para melhorar sua defesa contra as forças da concorrência ou para influenciá-las a seu favor.

A partir da constatação que a essência da formulação de uma estratégia está em relacionar uma organização ao seu ambiente, o modelo de análise competitiva de Porter (1986) identifica cinco forças ambientais que influenciam a concorrência de uma empresa e cujas peculiaridades estão na base de suas opções estratégicas. Dessa identificação decorre a sua definição de estratégia competitiva (1986:49) como constituída por “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa”. Essas forças são: 1) a ameaça de novos entrantes; 2) o poder de barganha dos fornecedores; 3) o poder de barganha dos clientes; 4) a ameaça de produtos substitutos; e 5) a intensidade da concorrência.

Para o autor (1986), a partir da consideração das cinco forças do ambiente, existem apenas dois tipos básicos de vantagem competitiva que podem ser conquistados: *baixo custo* ou *diferenciação*. Esses dois tipos, combinados com os segmentos de mercado visados pela empresa — o seu *escopo* — geram três estratégias genéricas para o alcance de um desempenho acima da média da indústria, onde a organização se encontra posicionada. São elas: 1) *estratégia de liderança em custos* — que considera o ganho como decorrente da experiência e do investimento em instalações voltadas à produção

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

em grande escala; da economia de escala; do controle de custos operacionais totais e do gerenciamento da qualidade total; 2) *estratégia de diferenciação* — que consiste no desenvolvimento de produtos ou serviços únicos em qualidade, desempenho ou características que gerem lealdade à marca e uma fidelidade dos clientes, permitindo preços mais elevados; 3) *estratégia de foco* (*escopo estreito*) — que busca focalizar determinados grupos de clientes, produtos ou mercados em termos geográficos. Essa estratégia é de foco na diferenciação do produto no mercado ou de foco na liderança de custo, permitindo a oferta de produtos a preços mais baixos.

Para Porter (1986), embora a empresa possa combinar essas estratégias, o melhor é a escolha de uma solução única para a conquista de vantagem competitiva. Caso contrário, poderá vir a ser vitimada por uma mediocridade estratégica e punida por um desempenho abaixo da média.

Outro conceito desenvolvido por Porter (1985) é o de *cadeia de valor*. Ele propõe que as atividades das empresas sejam divididas em *atividades primárias*, diretamente envolvidas no fluxo de produção, incluindo a logística de entrada de *inputs*, as operações produtivas e a logística de saída (marketing, vendas e serviços de manutenção do produto); e *atividades de suporte*: aquelas executadas em apoio às atividades primárias, incluindo suprimentos, desenvolvimento tecnológico, gerência de recursos humanos e provisão de infra-estrutura de apoio da empresa, como as atividades das áreas de finanças, contabilidade, administração geral etc. Segundo o autor (1985), a estrutura da cadeia de valor permite uma visão integrada de todas as atividades da empresa e de como elas interagem entre si; a coordenação das operações, para manutenção da vantagem competitiva; e o cálculo da *margem* de lucro das empresas.

Porter (1999:46), reconhecendo que “algumas barreiras da competição estão desmoronando, com a atenuação da regulamentação e com a globalização”, aceita que “As empresas [devam] ser flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas e de mercado. É importante que pratiquem de modo constante o *benchmarking* para atingir as melhores práticas.” Para o autor (1999), a raiz da questão está na confusão feita entre *eficácia operacional* e estratégia. “A busca da produtividade, da qualidade e da velocidade disseminou uma quantidade extraordinária de ferramentas e técnicas gerenciais: gestão da qualidade total, benchmarking, competição baseada no tempo, terceirização,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

parceria, reengenharia e gestão da mudança.” e conclui que as ferramentas gerenciais tomaram o lugar da estratégia (PORTER, 1999:47). Com base nesses pontos de vista, afirma que as organizações japonesas raramente seguem estratégias e, sim, procedimentos e técnicas voltadas à eficácia operacional. Conclui que, “com a redução da distância na eficácia operacional, as empresas japonesas se vêem cada vez mais emaranhadas numa armadilha de própria confecção” (1999:51).

Mintzberg *et al*. (2000) comentam que, embora essa escola tivesse aceitado a maior parte das premissas das escolas de *design* e do planejamento, aplicando suas prescrições básicas ao ambiente da organização — a indústria — , o seu mérito foi o de ter acrescentado conteúdo à estratégia, enfatizando a sua própria substância e não apenas o seu processo de formulação.

Os autores (2000:89-90) ressaltam, entretanto, que valem para essa escola, assim como para a do planejamento estratégico, as observações críticas feitas à escola de *design* a respeito da separação entre pensamento e ação, prejudicial à emergência estratégica e ao processo de aprendizagem.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

2.1.5.3. Estratégias fundadas na mudança

O segundo momento da evolução conceitual da estratégia das organizações é o da ruptura conceitual centrada na mudança e na intenção estratégica (PRAHALAD & HAMEL, 1990; HAMEL & PRAHALAD, 1995), objetivando, essencialmente, a transformação permanente do jogo concorrencial e da própria empresa (MINTZBERG *ET AL*., 2000).

Mintzberg (1987) desenvolve algumas idéias que considera mais consistentes com o contexto atual dos negócios. Segundo ele, embora muitas estratégias sejam mal concebidas, o problema freqüentemente está na referida distinção cartesiana entre formulação e implementação, como coloca em sua crítica às escolas prescritivas de estratégia. O autor diz, ainda, que estratégias puramente deliberadas bloqueiam a aprendizagem, diferentemente de uma estratégia emergente. Por outro lado, uma estratégia puramente emergente impede o controle. Assim, não existe estratégia puramente emergente, nem puramente deliberada.

Mas estratégias emergentes devem ser estimuladas: “erros tornam-se oportunidades e as limitações estimulam a criatividade” (1987:426). A propósito, o autor cita Richard Pascale, em *Perspective on strategy: the real story behind Honda’s sucess*, o qual descreve como a Honda tropeçou para chegar ao enorme sucesso no mercado americano de motocicletas: “Tão brilhante quanto a estratégia pode ter parecido após o fato, os gerentes da Honda cometeram quase todos os erros concebíveis até que o mercado finalmente os atingiu bem na cabeça com a fórmula certa.”

Um dos problemas que Mintzberg (1987) levanta é quanto ao dilema fundamental que surge na formulação de uma estratégia, dada a necessidade de conciliar as forças da estabilidade e da mudança. Segundo ele, pesquisa realizada pelos colegas da *McGill University*, Danny Miller e Peter Friesen, sugere que as organizações têm resolvido essa questão de forças opostas atendendo, primeiro, a uma dessas forças e em seguida à outra. Os colegas observaram que a maioria das organizações, em geral de grande porte, já consolidadas e de produção em massa, permanece por longos períodos em estabilidade realizando pequenas mudanças, ou seja, fazendo mais das mesmas coisas ou apenas fazendo-as melhor, pois este é o momento em que estão no pico do sucesso. Mas, gradualmente, ou mesmo de repente, a estratégia da organização perde sua sincronia com o ambiente em continua mutação. Dá-se, então, o que esses pesquisadores chamam de revolução estratégica, “à qual denominaram de teoria quântica de mudanças estratégicas [marcadas] por breve período de tumulto revolucionário, durante o qual a organização rapidamente, altera vários de seus padrões estabelecidos” (MINTZBERG, 1987:429/430). Citam como exemplo de ocorrência de *mudança estratégica quântica* o caso da substituição do *Fusca*, na *Volkswagenwerk*, após uma longa produção estável entre os anos 40 e 70 do século findo (1987).

Organizações mais criativas, de produtos inovadores, apresentam padrões de mudança e estabilidade mais equilibrados: aparentemente precisam agir, periodicamente, em diferentes direções para manterem a criatividade, embora necessitem, também, de alguma estabilidade para ordenar o caos resultante. Funcionam por ciclos de convergência e divergência e geralmente assumem uma estrutura e padrão de comportamento e funcionamento típicos das *adhocracias*, produzindo produtos ou concepções *customizados*, de maneira inovadora e na forma de projetos (MINTZBERG, 1987).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

O autor (1987) acrescenta que, seja por revoluções quânticas ou ciclos de convergência e divergência, as organizações precisam saber gerenciar as forças da mudança e a da estabilidade. Há organizações que nunca mudam e a criatividade desaparece. E há aquelas em constante mudança de uma idéia para outra e nunca se estabilizam, ocorrendo, provavelmente, crises de identidade.

> "Gerenciar uma estratégia é principalmente gerenciar a estabilidade, e não a mudança [...] não é tanto uma questão de promover a mudança, mas sim de saber quando fazê-lo. [...] Defensores do planejamento estratégico freqüentemente incitam os gerentes a planejarem com base em uma instabilidade permanente no ambiente. [...] Mas essa obsessão pela mudança é algo disfuncional (1987:433)."

Diz mais, o autor (1987), que mudanças ambientais não se dão de forma regular ou ordenada e raramente são continuamente drásticas, apesar das alegações sobre a *era da descontinuidade* e sobre a *turbulência ambiental*. As mudanças em geral são de pequena monta e temporárias e não requerem resposta estratégica. Descontinuidades verdadeiramente significativas ou mudanças de configuração do ambiente são raras e, embora críticas, são facilmente reconhecidas. "O verdadeiro desafio [...] de uma estratégia consiste em se detectar as descontinuidades sutis que podem corroer um negócio no futuro." (1987:434).

Estratégias organizacionais com base no aprendizado

Mintzberg *et al.* (2000:134) observaram que "as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação [...]". Mostrando, como sempre, a importância das estratégias emergentes, dizem que pesquisas realizadas por seguidores da corrente do aprendizado constataram que um redirecionamento estratégico crucial raramente se origina de um esforço formal de planejamento. Ele decorre, em geral, de pequenas ações e decisões de diferentes tipos de pessoas na organização, por vezes acidentalmente ou aleatoriamente, sem qualquer consideração estratégica. Em muitos casos, inovações emergem em desenvolvimentos de indivíduos empreendedores, com o apoio ou estímulo da gerência da linha de frente ou de nível médio e da alta direção (*entrepreneurship*), passando a competir por recursos internos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

Para os autores (2000), nesse contexto e segundo um processo de convergência, as iniciativas dos *entrepreneurs* resultam numa espécie de integração ou padrão, à medida que pessoas, interagindo, "entram em conflito e se ajustam mutuamente, aprendem umas com as outras e acabam desenvolvendo um consenso" (2000:145). Esse é um fenômeno, comum em *comunidades de prática*, do surgimento espontâneo de coisas novas. Referindo que a estratégia emergente costuma ser associada ao aprendizado, os autores (2000) ponderam que essa percepção não é exatamente correta. Estratégia emergente significa ordem não pretendida. O verdadeiro aprendizado estratégico ocorre na interface entre pensamento e ação, isto é, numa combinação de reflexão com resultado. Tal proposição encontra respaldo, segundo os autores (2000), em Karl Weick (*The social psychology of organizing*, 1979), para quem "a gerência está inextricavelmente ligada ao processo de compreensão da experiência passada" não sendo possível aprender sem agir (2000:149). Isso significa *aprender com os erros*, através de um processo heurístico de ensaio e erro, sendo notório o citado caso das motocicletas da *Honda*. Os autores (2000) adicionam outro exemplo, como os casos de empresas que, ao pretenderem diversificar, entram em diversos mercados para descobrir o que podem fazer melhor. Aprendendo a respeito de suas forças e fraquezas, e com os erros de decisões passadas, as empresas optam por permanecer apenas no mercado cujo resultado seja mais positivo. Ou em que as competências sejam essenciais.

Estratégia competitiva focada nos recursos e nas competências

As primeiras teorias a respeito de vantagem competitiva eram baseadas na teoria econômica tradicional e enfatizavam o poder do mercado e a estrutura industrial como determinantes do desempenho da organização. Os aspectos vinculados a economias de escala e escopo, a otimização de custos e a características do mercado constituíam os elementos diferenciadores das estratégias das empresas, formuladas para assegurar vantagem competitiva pelo alinhamento das forças organizacionais às oportunidades e ameaças das mudanças ambientais. "As condições ambientais e as características setoriais são assumidas por moldarem largamente a estratégia empresarial." (LEI, HITT & BETTIS, 2001:157).

Mais recentemente desenvolveu-se a visão da estratégia competitiva baseada nos recursos e competências da organização, dentro da controvérsia entre a abordagem determinista, que considera o ambiente como elemento

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

principal na definição das estratégias organizacionais e a voluntarista da escolha estratégica, centrada nos fatores organizacionais. Segundo esses autores (2001) e também Macedo-Soares (2000), além de outros, nesta perspectiva a organização é vista como sendo capaz de agir proativamente frente às mudanças ambientais, em função de suas capacidades e habilidades únicas que possibilitam sua evolução e as alternativas de seu crescimento estratégico.

Mintzberg *et al*. (2000:202), examinando aspectos culturais intangíveis e tangíveis das organizações e sua relação recíproca, acrescentam, que “crenças e valores criam objetos e estes criam e moldam crenças e valores”. Mencionam, como exemplo, o automóvel. Os alemães o inventaram e construíram por artesãos qualificados como bem de luxo e os americanos o reinventaram como produto de massa, de baixo custo, fabricado por mão-de-obra pouco qualificada. Posteriormente, os japoneses desenvolveram sua maneira própria de construí-lo, de forma mais condizente com sua cultura.

As colocações desses autores estão em linha com a proposição que mencionam de Penrose (*The theory of the growth of the firm*, 1959) de que a competição não se dá entre produtos, mas entre sistemas de produção. As empresas, ao extraírem vantagens das imperfeições do mercado, atingem a singularidade na produção — o produto único — que provê a base para o desenvolvimento da organização, via estabelecimento de capacidades únicas ou *recursos*. Passam, então, a investir mais em P&D, ampliam as capacidades de produção, desenvolvem o *marketing* e aprendem em suas relações com os clientes.

A abordagem da estratégia baseada nos recursos da organização (*Resource-Based View — RBV*) e a visão do posicionamento (e também a de planejamento) têm origem em aprimoramentos da escola de *design*. Mas enquanto Porter (1985) focou a estrutura da indústria e as oportunidades e ameaças do macroambiente, a *RBV* centrou-se nas forças e fraquezas internas da organização.

O conceito de recursos é amplo e envolve os ativos tangíveis e também as *organizational capabilities* ou habilidades da organização que se manifestam nos processos organizacionais pelas complexas combinações dos ativos tangíveis e intangíveis.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

A noção de *recursos* foi desenvolvida em trabalhos surgidos na década de 1990, principalmente em Prahalad & Hamel (1990) e em Hamel & Prahalad (1995), com suas proposições sobre estratégia competitiva baseada nas capacidades das organizações (competências centrais ou essenciais), entendidas como os ativos intangíveis mais estrategicamente relevantes da empresa. São conceitos fundamentados nas teorias de Penrose (1959), notadamente em seus conceitos de empresa vista como um conjunto de recursos produtivos; e, principalmente, nas idéias de Wernerfelt (1984).

A RBV, a partir de então, foi popularizada. De acordo com essa perspectiva, as competências distintivas da empresa estariam baseadas em seus recursos e capacidades, representados por ativos tangíveis (sistemas de distribuição, patentes e economias de escala) ou intangíveis (reputação da empresa, imagem de marca ou potencial de recursos humanos), responsáveis pela expansão da organização.

Para Fleury & Oliveira Jr. (2001:17), essa abordagem proativa vê a "empresa como um conjunto de recursos e capacidades idiossincráticos em que a tarefa primária da administração é maximizar valor por meio do desenvolvimento ótimo dos recursos e capacidades existentes, debruçando-se ao mesmo tempo sobre a tarefa de desenvolver os recursos que vão constituir a base para o futuro da empresa".

Conforme Mintzberg *et al*. (2000), Prahalad & Hamel reconhecem que suas proposições guardam relação com as idéias de Wernerfelt, em razão do foco no desenvolvimento das capacidades internas das organizações — uma visão *de dentro para fora*, em oposição à visão de Porter, *de fora para dentro*.

O conceito de capacidades dinâmicas, desenvolvido por Teece, Pisano e Shuen, em *Dynamic capabilities and strategic management* (1991), significa, conforme transcrito por Nonaka & Takeuchi (1997), a "capacidade de uma organização de aprender, adaptar-se, mudar e se renovar com o tempo". No dizer de Prahalad & Hamel (1990), essa abordagem considera a administração estratégica como um processo de aprendizado coletivo tendo por objetivo desenvolver as competências distintivas a partir de suas características de inimitabilidade.

Mintzberg *et al*. (2000) observam que o enfoque, embora se encaixe na corrente da escola do aprendizado, apresenta alguns aspectos da escola

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

empreendedora e de *design*, como a ênfase em competências distintivas e, de certa forma, no papel significativo atribuído à alta gerência, podendo se configurar como um híbrido dessas correntes. Nonaka & Takeuchi (1997) também observam que Prahalad & Hamel atribuem à alta gerência o papel-chave de identificar, desenvolver e gerenciar as capacidades essenciais, não ficando claras quais as responsabilidades da gerência de nível médio e dos trabalhadores da linha de frente.

Conforme Mintzberg *et al*.(2000), a origem do que Prahalad & Hamel (1990) chamam de *capacidade central* (*core competence*) encontra-se em *Mobilizing invisible assets* (1987), de Hiroyuki Itami. Diz o autor japonês, em transcrição dos autores (2000:162), que "a essência da estratégia bem-sucedida está na [...] *adequação estratégica dinâmica* [que uma empresa alcança] através do uso eficaz e da acumulação eficiente dos seus ativos invisíveis, tais como know-how tecnológico ou lealdade dos clientes" (grifo no original). Tal adequação consiste na articulação entre fatores externos (dos clientes) e internos no conteúdo da estratégia (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

O conceito de competência essencial constitui uma evolução da abordagem baseada em recursos. A partir de reflexões sobre o sistema de produção de organizações japonesas e desenvolvendo abordagens baseadas em recursos, articuladamente com as proposições de Wernerfelt das capacidades dinâmicas internas da organização e em conformidade com o conceito de competência central de Hiroyuki, Prahalad & Hamel (1990:298) definiram a sua visão de competências essenciais. Consistem elas no resultado do "aprendizado coletivo na organização, especialmente [da coordenação das] diversas habilidades de produção e [da integração das] múltiplas correntes da tecnologia". Constituem um conceito holístico e sistêmico, transversal e transfuncional, dependente da rede de comunicação, do envolvimento total e de um profundo comprometimento de toda a organização. E ao contrário dos recursos físicos, as competências essenciais, como definidas, não se depreciam: desenvolvem-se ao longo do tempo, com sua aplicação e compartilhamento.

Fica evidente que tais formulações constituem a base da gestão do conhecimento e do processo de aprendizado organizacional que conduzem às competências essenciais e à estratégia na busca da vantagem competitiva.

Prahalad & Hamel (1995) asseguram que nem todas as empresas sabem ao certo o que é uma competência essencial, uma *core competence*. Segundo

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

eles (1995) “Uma competência é uma integração de habilidades” ou “um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada” (1995:233/234).

Por ser difícil fixar uma linha divisória entre uma habilidade ou aptidão específica e a competência essencial para a qual essa habilidade contribui, a questão de delinear esse limite passa a ser uma questão de conveniência. A premissa inicial para distinguir as competências ou capacidades essenciais das não-essenciais é que (1995:235) sendo “a competição entre empresas [...], ao mesmo tempo, uma corrida pelo domínio da competência e pela posição e poder no mercado [...] deve haver alguma noção das atividades que *realmente* contribuem para a prosperidade da corporação a longo prazo” (grifo no original). Sendo uma fonte de vantagem competitiva, um critério de definição é que a competência essencial produza um desproporcional valor percebido pelo cliente; outro, é que a capacidade seja competitivamente única. Um critério adicional, numa visão de futuro e distinguindo-se das competências herdadas do passado, é se “a competência poderia ser aplicada em novas arenas de produtos” (1995:239).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

2.1.5.4. Novos paradigmas estratégicos

O exame das escolas prescritivas de pensamento estratégico — *design*, planejamento e posicionamento — e da abordagem *RBV*, com base nos recursos/competências, evidenciou existirem nelas pontos fortes e fracos. Mas percebe-se que nenhuma corrente é inédita em relação às outras. Antes que opostas ou contraditórias, apresentam pontos de complementaridade.

Diversos autores voltados para paradigmas estratégicos têm proposto modelos híbridos, contemplando tanto os aspectos fortes dessas escolas, como, numa perspectiva holística, as competências organizacionais e os fatores macroambientais em interação, numa visão claramente integrativa.

Entre essas modernas abordagens encontra-se o *Modelo Genérico Integrativo* (*GI*) de análise da adequação estratégica de Macedo-Soares (2000), sistemicamente abrangente em coerência com a tendência hoje em voga na análise estratégica de empresas. O seu detalhamento encontra-se no item 2.3.

2.1.6.
Gestão do conhecimento – fator essencial da estratégia competitiva

O conceito de conhecimento organizacional ou capital intelectual, sob os aspectos epistemológicos e ontológicos, e o processo de sua criação são questões fundamentais para o entendimento da gestão do conhecimento e seus elementos construtivos essenciais. Para essa compreensão, é preciso, entretanto, além das conjecturas sobre a sociedade do conhecimento, que se tenha em mente conceitos considerados em itens anteriores, principalmente o de estratégia competitiva, aprendizagem organizacional, cultura organizacional, recursos e competências da organização. Estes são conceitos-chave para um melhor entendimento quanto às relação entre essas variáveis e a gestão do conhecimento, sendo esta fator essencial e necessário na estratégia, cuja adequação é objeto de análise neste trabalho.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

2.1.6.1.
Aspectos conceituais sobre a categoria *conhecimento organizacional*

Moser, Mulder & Trout (2004) enumeram três componentes epistemológicos essenciais, em geral aceitos na definição de conhecimento: justificação, verdade e crença. Essa definição, chamada de análise *tripartite do conhecimento* ou *análise tradicional* é a do *conhecimento propositivo*. Para os epistemólogos, em geral, é "o conhecimento *de que* algo é de tal jeito, em contraposição ao conhecimento de como fazer algo" (2004:17) (grifos no original). Para ilustrar essa distinção, os autores exemplificam com "a diferença entre *saber que* uma bicicleta se move de acordo com certas leis do movimento e *saber andar* de bicicleta. É evidente que esta segunda espécie de conhecimento não tem a primeira como um de seus pré-requisitos" (2004:17) (grifos no original). A segunda concepção é a do conhecimento prático.

A discussão epistemológica sobre conhecimento, embora importante, é algo que ultrapassa o escopo deste trabalho. O que interessa às organizações é o segundo tipo de conhecimento, aquele que tem por significado *como fazer* algo, a habilidade ou competência na execução de certa tarefa (2004). Porém, para os objetivos desta dissertação, faz-se necessário conhecer melhor o que seja conhecimento organizacional em sua acepção epistemológica, ontológica e criativa.

Estudiosos e dirigentes de organizações, pelo menos até quando se desenvolveram as teorias de Maturana & Varela (CAPRA 1996; 2000), parece que não tinham (e a maioria ainda não tem) noção ou percepção clara que o conhecimento tem uma finalidade vital para as organizações, qualquer que seja o seu tipo, assim como para as pessoas que as constituem.

Em aparente coerência, embora não explícita, com as proposições orgânicas desses autores, Davenport & Prusak (1998) colocam que as organizações, à medida que interagem com seus ambientes, absorvem, além de energia e matéria, informações que se transformam em conhecimento, o qual se combina com suas experiências, valores e regras internas (v. Figura 1, em 2.1.1.2). Afirmam que as "Organizações saudáveis geram e usam o conhecimento." (1998:63). Adicionam que, "Na falta do conhecimento, organizações não poderiam se organizar; elas não conseguiriam manter-se em funcionamento." (1998:63). O conhecimento, assim, é estratégico não só para o

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

sucesso na conquista e sustentação de vantagem competitiva, mas como meio vital de autoperpetuação e autogeração de uma *empresa viva* (DE GEUS, 1998).

Conforme Davenport & Prusak (1998:IX), "Mesmo antes da época da 'organização que aprende', das 'competências essenciais', dos 'sistemas especializados' e do 'foco na estratégia', bons gerentes já valorizavam a experiência e know how de seus funcionários ─ isto é, o conhecimento." Porém, completam (1998:IX), muitas empresas perceberam que hoje não basta "uma abordagem aleatória (...) do conhecimento corporativo para vencer na economia atual e futura".

Uma convergência de motivos, como a ampliação da competição em um mundo globalizado, na busca de clientes com padrões de consumo sempre mais sofisticados; as rápidas mudanças tecnológicas e o desapontamento com muitas teorias, proposições, medidas, panacéias e formulações *universais* para a gestão competitiva, "levou as empresas a buscar algo mais básico (...) e vital para o desempenho, a produtividade e a inovação" (DAVENPORT & PRUSAK, 1998:X).

Por outro lado, é válido ressaltar que na sociedade do conhecimento e da economia baseada em serviços uma proporção significativa do conhecimento de uma empresa encontra-se na mente de seus funcionários. Tapscott (1996) destaca que, do total de empregados norte-americanos, 60% são trabalhadores do conhecimento e 80% estão nas indústrias intensivas em conhecimento.

Resumindo o pensamento de diversos autores ligados ao tema *conhecimento*, a conquista e sustentação da vantagem competitiva dependem de a organização conhecer, compartilhar e melhor usar o conhecimento existente; detectar o que é preciso conhecer e, fundamentalmente, de forma contínua e dinâmica, adquirir, criar, compartilhar, transferir e usar o conhecimento (LEONARD-BARTON, 1995; NONAKA & TAKEUCHI, 1997; DAVEPORT & PRUSAK, 1998; PROBST *ET AL*. 2002; BUKOWITZ & WILLIAMS, 2002; McELROY, 2003). Como asseguram Davenport & Prusak (1998:XV), "a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos". Para Nonaka & Takeuchi (1997:1), "o sucesso das empresas japonesas deve-se à sua capacidade e especialização na 'criação do conhecimento organizacional'".

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

O trinômio hierárquico dados-informação-conhecimento

Para gerenciar o conhecimento com eficiência e eficácia é preciso, preliminarmente, eliminar as ambigüidades entre o significado de conhecimento organizacional e seus componentes e ter consciência de sua importância estratégica para as organizações.

De pronto cabe distinguir conhecimento, no sentido prático-organizacional, dos conceitos de *dados* e *informação*. Conforme Boisot (1998), *dados, informação* e *conhecimento* compõem um constructo hierárquico da tradição filosófica ocidental, enraizada em Platão. Alguns autores acrescentam-lhe o conceito de *sabedoria, inteligência e capacidade de reflexão* (STEWART, 1998; PROBST *ET AL*., 2005).

Conforme Davenport & Prusak (1998:1), a confusão entre dados, informação e conhecimento que, "por mais primário que possa soar, (...) não são sinônimos", produz enorme dispêndio em iniciativas tecnológicas, com raros resultados satisfatórios, antes de as empresas saberem exatamente quais são seus problemas. Em seus esforços para tratar o conhecimento como um recurso gerenciável, muitas vezes falta às empresas um entendimento básico dos elementos do conhecimento organizacional (PROBST *ET AL*., 2002). A distinção conceitual desses elementos e sua visão integrada evitam a prejudicial dissociação dos conjuntos de dados, informações e conhecimento organizacional e favorece a coordenação entre as áreas pertinentes da empresa: entre o departamento de TI, que cuida dos dados e informações; a área de treinamento, que ensina habilidades individuais e o departamento de P&D, que cuida das inovações (2002).

O conceito de *dados* consiste num "conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos (...)". Dados "constituem a matéria-prima essencial para a criação da informação (...) não têm significado inerente [e] descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação" (DAVENPORT & PRUSAK, 1998:3/4). Para Boisot (1998), a necessidade de conhecimento anterior para o entendimento e interpretação dos dados é de importância fundamental porque, sem ele, a informação torna-se um ato de fé. Senge (2001:72) comenta que o indivíduo realmente aprende "algo mais ao receber uma informação nova se já souber muito a respeito do assunto". Para Davenport & Prusak (1998), *informação* tem um significado, diferentemente do que ocorre com os dados.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

Os autores (1998) assinalam uma outra confusão que costuma vicejar entre a informação ou o conhecimento e a tecnologia que os viabiliza, ou seja, a TI. Contrariamente ao pensamento emitido por Marshall McLuhan, em *Understanding media* (1964), a respeito do impacto da tecnologia nas comunicações, o meio de comunicação da informação e do conhecimento *não é* a mensagem, embora possa influenciá-la. “O que é entregue é mais importante que o veículo que a entrega” (1998:5).

Probst *et al*. (2002) sustentam que *conhecimento* é o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Envolve tanto a teoria quanto a prática, regras do dia-a-dia e instruções sobre como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. É construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais. Davenport & Prusak (1998:6) acrescentam que,

> “Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.”

O conhecimento, portanto, é tanto um processo de geração (uma variável de fluxo), quanto um ativo da organização (uma variável de estoque) ou acervo do conhecimento (DAVENPORT & PRUSAK, 1998; NONAKA & TAKEUCHI, 1997; SPENDER, 2001; McELROY, 2003).

Esses aspectos do conhecimento conduzem ao conceito de *base de conhecimento organizacional* (Figura 4), como algo composto pelos ativos de conhecimento individuais (competências individuais) e coletivos (competências organizacionais) “que a organização pode utilizar para realizar suas tarefas. Inclui também os dados e as informações sobre os quais se constroem o conhecimento individual e organizacional” (PROBST *ET AL*., 2002:29).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

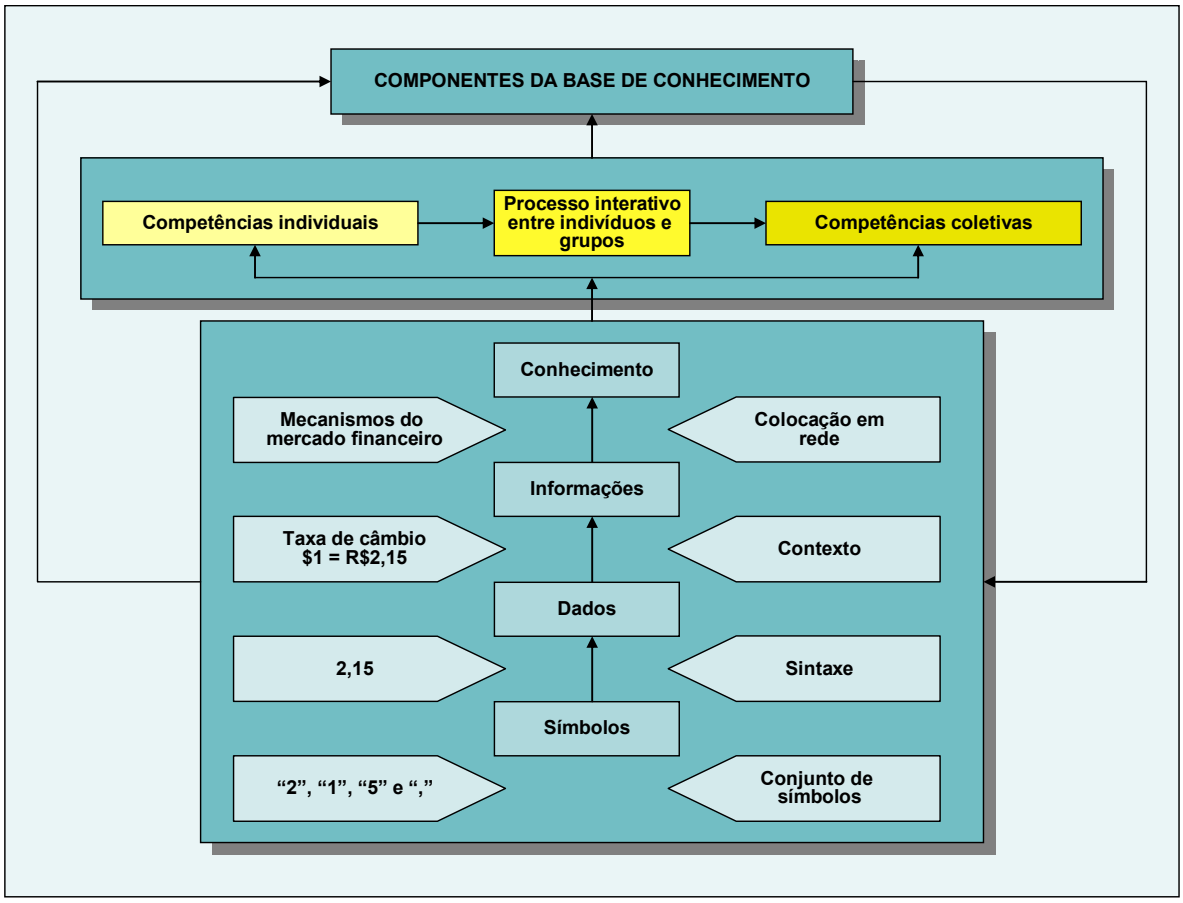

FIGURA 4 – DIAGRAMA DOS COMPONENTES DA BASE DE CONHECIMENTO E RELAÇÕES ENTRE NÍVEIS NA HIERARQUIA CONCEITUAL DO CONHECIMENTO, COM FUNDAMENTO EM PROBST *ET AL*. (2002).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

A diversidade conceitual do conhecimento na organização

Na visão, entre outros, de autores como Nonaka & Takeuchi (1997) e McElroy (2003), o conhecimento tem uma *dimensão ontológica* e uma *dimensão epistemológica*. No primeiro caso, o que interessa é onde o conhecimento organizacional se situa. Originalmente, ele *está* no indivíduo. Se apoiado por contextos proporcionados pela organização, esse conhecimento individual transforma-se em conhecimento da organização, em conhecimento coletivo. "Esse processo ocorre dentro de uma comunidade de interação em expansão, que atravessa níveis e fronteiras organizacionais." (1997:65), como as comunidades de prática ou as redes interorganizacionais em que o conhecimento é compartilhado.

Em termos epistemológicos, como assinala Polanyi em *The tacit dimension (*1966), referido por Nonaka & Takeuchi (1997), o conhecimento pode ser *tácito* ou *explícito*. O primeiro tipo é pessoal, difícil de ser formulado e comunicado. Conforme famosa afirmação de Polanyi, o indivíduo sabe mais do que pode

transmitir sobre sua habilidade, sendo um exemplo clássico na literatura o saber de um jogador, como de basquetebol ou futebol.

O outro tipo, o explícito, corresponde ao conhecimento codificado e é transmissível em linguagem formal e sistemática (NONAKA & TAKEUCHI, 1997). O conhecimento tácito, para ser examinado, aperfeiçoado ou compartilhado, precisa tornar-se explícito. Stewart (1998:67) acrescenta que este "É um ciclo que nunca termina: identificação do conhecimento tácito; sua explicitação, permitindo que seja formalizado, capturado e alavancado; estímulo para que o novo conhecimento tome impulso e torne-se tácito.", como ocorre no modelo da espiral do conhecimento proposta por Nonaka & Takeuchi (1997).

Conforme Quinn, Doorley & Paquette, (2001), o *intelecto profissional* de uma organização opera em quatro níveis, em ordem crescente de importância: 1) o *know-what*, como o conhecimento ou o domínio básico de uma disciplina, obtido por treinamento extensivo e certificação, mas insuficiente para o sucesso comercial; 2) o *know-how* ou habilidades avançadas, como a capacidade de aplicar as regras da disciplina a problemas complexos, sendo o nível mais difundido da habilidade profissional criadora de valor; 3) o *know-why*, ou compreensão sistêmica, como o conhecimento profundo da rede de relacionamentos de causa e efeito subjacente a uma disciplina que permite aos profissionais ultrapassar a execução de tarefas e atingir o estágio de solução de problemas maiores e mais complexos. Os detentores de *know-why* são capazes de *insights* antecipadores de interações sutis e de conseqüências não intencionais; e 4) o *care-why* ou *criatividade automotivada* que envolve vontade, motivação e adaptabilidade necessária ao sucesso. Grupos altamente motivados e criativos em geral superam em desempenho outros grupos com maiores recursos, porém menos motivados.

O conhecimento visto como capital intelectual — sua taxonomia

Existe certa multiplicidade conceitual sobre conhecimento da organização. Por essa razão, é preciso um exame em maior detalhe para que se compreenda mais precisamente como geri-lo. Inclusive porque a KM "é um campo que ainda está encontrando a si mesmo — procurando por chão firme em uma paisagem estranha" (BUKOWITZ & WILLIAMS, 2002). É preciso que o conhecimento organizacional seja descrito de uma maneira funcional, permitindo que executivos possam programá-lo e gerenciá-lo (STEWART, 1998).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

Stewart (1998:XIII) assinala que "*o capital intelectual constitui a matéria intelectual — conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência — que pode ser utilizada para gerar riqueza*. É a capacidade mental coletiva [sendo] difícil identificá-lo e mais difícil ainda distribuí-lo de forma eficaz" (grifo no original).

Sullivan & Teece, no artigo *Extracting value from innovation* (1994), citado por Stewart (1998), sustentam que o capital intelectual é composto por dois componentes: os *recursos intelectuais*, que residem na mente das pessoas e de venda difícil pela organização (a experiência coletiva, as habilidades e o *know-how* geral de todos os funcionários); e os *ativos intelectuais* representados pelas descrições físicas, tangíveis e codificadas do conhecimento específico. Esses, sendo propriedade da organização, podem ser prontamente comercializados. Assim, a possibilidade ou não da venda de um ativo intelectual é uma forma de distinguir o capital intelectual tácito do explícito.

Barney (1991), expandindo a abordagem sobre recursos de Wernerfelt, detalhou conceitos-chave que classificou como *recursos de capital físico*, *recursos de capital humano* e *recursos de capital organizacional* (sistemas e estruturas formais e relações informais entre grupos). Para o autor, a empresa constitui um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis, sendo a rede de interpretações comuns, formada pela agregação dos aspectos material e social da cultura da organização, o que torna esse conjunto um sistema único.

Para Barney (1986), é prioritário defender o recurso contra a imitação preservando-o como vantagem competitiva e o meio mais eficaz e durável de defesa está na cultura da organização.

Conforme Stewart (1998), na taxonomia de Hubert Saint-Onge, do *Canadian Imperial Bank of Commerce* (*CIBC*) e de Leif Edvinsson, da empresa sueca *Skandia Assurance and Financial Services*, o capital intelectual pode ser encontrado nas *pessoas*, nas *estruturas* da organização e nos *clientes*. A partir daí classificam o capital intelectual como *capital humano*, *capital estrutural* e *capital do cliente*.

Baseado nesses autores, Stewart (1998) alerta que é fundamental para a gestão do conhecimento a distinção entre capital humano e capital estrutural. "O capital humano é importante porque é a fonte de inovação e renovação." (1998:68). Adverte, porém, que contar com indivíduos inteligentes não implica

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

necessariamente que a organização seja inteligente. Para a organização ser inteligente, é preciso que seus ativos intelectuais estruturais sejam compartilhados e transmitidos, permitindo que o conhecimento seja alavancado. É preciso a existência e mobilização de “sistemas de informação, laboratórios, inteligência competitiva e de mercado, conhecimento dos canais de mercado e foco gerencial, que transformam o know-how individual em propriedade de um grupo” (1998:69).

O outro elemento do capital intelectual da organização, o capital do cliente, é representado pelo valor dos relacionamentos da empresa, não só com os clientes, mas, também, com os fornecedores. Por isso poderia ser mais amplamente chamado de *capital de relacionamento*, como propõe o autor (1998). Saint-Onge, citado por Stewart (1998:69), define capital do cliente como “a profundidade (penetração), amplitude (cobertura) e devoção (lealdade) do nosso nome”. A marca, por exemplo, “é uma forma de capital do cliente para a qual existe um método de avaliação bem estabelecido” (1998:69).

Stewart (1998) conclui que a criação de capital intelectual da organização depende, numa visão sistêmica, embora isso não esteja explicitado, do *intercâmbio* entre seus diversos elementos. A Figura 5, a seguir, baseada no autor (1998:228), ilustra o modelo de capital intelectual na visão de Saint-Onge. Esse modelo é ligeiramente modificado por Edvinsson, da *Skandia*, ao colocar o capital do cliente como pertencente ao capital estrutural da organização (Figura 6).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

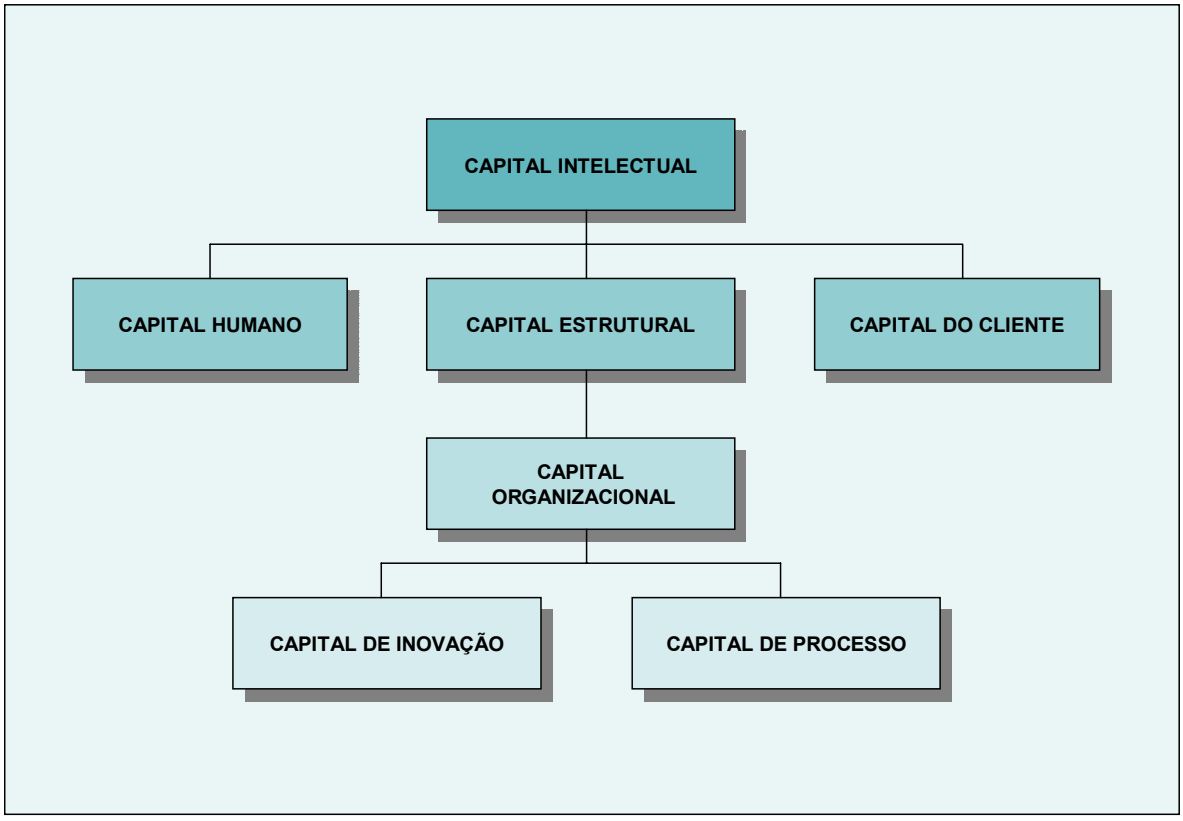

FIGURA 5 – CAPITAL INTELECTUAL SEGUNDO SAINT-ONGE (STEWART, 1998:228).

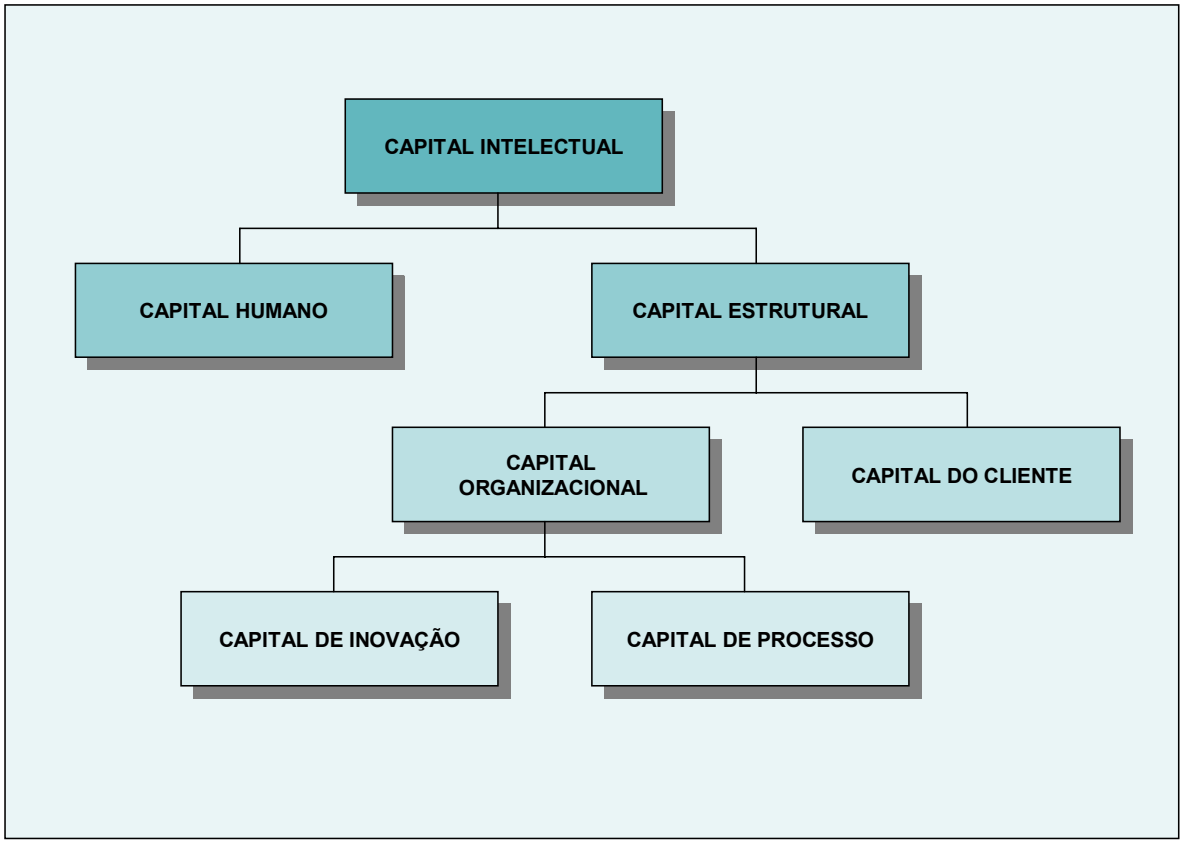

FIGURA 6 – CAPITAL INTELECTUAL SEGUNDO EDVINSSON (STEWART, 1998:228).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

Mas como Stewart (1998) argumenta, assim como os empregados (que levam o seu conhecimento para casa depois do expediente), os clientes não pertencem à organização e, por isso, opta pelo modelo de Saint-Onge.

Bukowitz & Williams (2002), ao tratarem do capital intelectual (CI), também chamado por eles de *capital de conhecimento*, distinguem o elemento específico a que chamam de *ativos intelectuais* (AI) ou conhecimento explícito. Esses ativos são de propriedade intelectual da organização, embora não o seja o conhecimento que o produziu — o capital humano, na taxonomia de Stewart (1998), ou o conhecimento tácito, na de Nonaka & Takeuchi (1997).

Os AIs da classificação de Bukowitz & Williams (2002) correspondem ao capital intelectual estrutural de Stewart (1998), ou seja, ao conhecimento que a organização definiu, codificou, descreveu e articulou de alguma forma. Entre esses componentes, conforme Bukowitz & Williams (2002), estão *softwares*, processos e metodologias de negócios, acordos contratuais com clientes e fornecedores, bases de conhecimento, dados, relatórios e apresentações, patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais (Figura 7).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

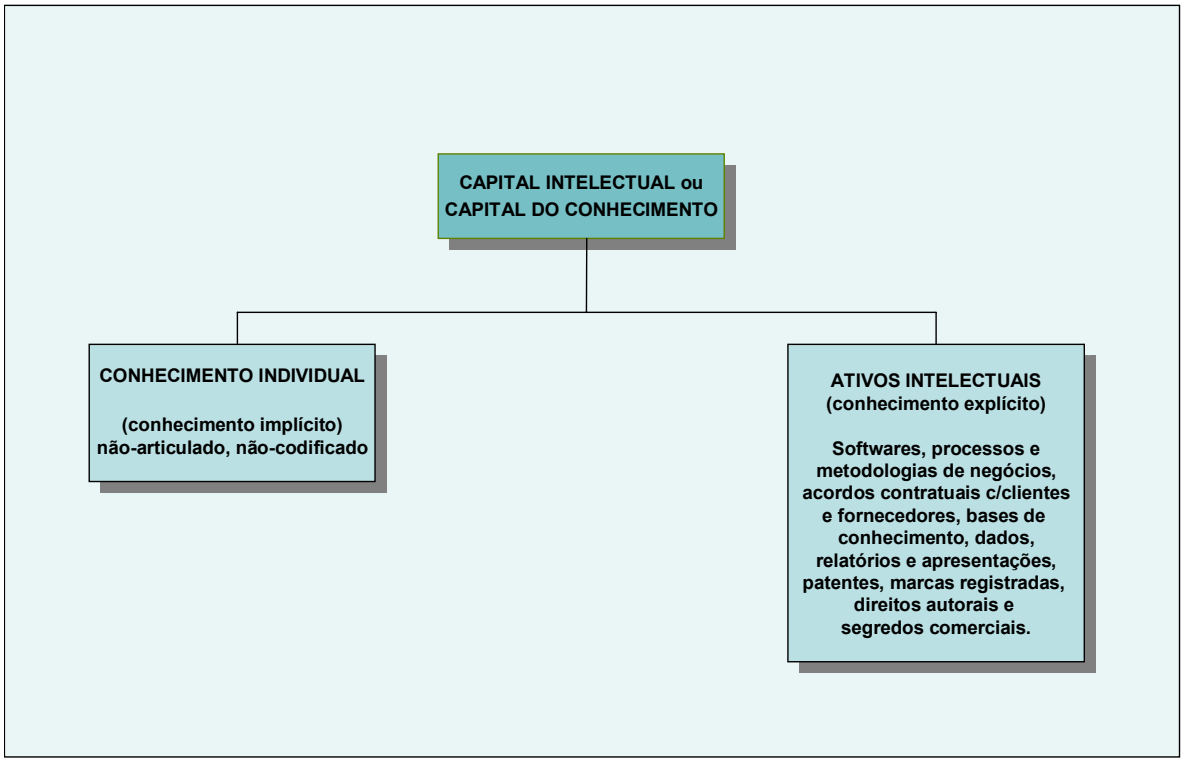

FIGURA 7 – CAPITAL INTELECTUAL (CAPITAL DO CONHECIMENTO), COM BASE EM BUKOWITZ & WILLIAMS (2002)

Essa distinção segundo os autores (2002) permite diferenciar, segundo eles, a gestão do conhecimento KM (GC) da gestão dos ativos intelectuais (GAIs).

2.1.6.2. Significado estratégico da KM

Como visto acima, muitos autores observam que, embora o conhecimento não seja algo novo nas empresas, novo é o entendimento de ser ele um ativo estratégico nas organizações. Para Probst *et al*. (2002), o ambiente de conhecimento das organizações é hoje estruturalmente muito mais complexo em razão de três tendências: 1) a elevada taxa de expansão do conhecimento [como informam Badaracco (1991) e Arthur Andersen, em *The knowledge-management assessment tool: prototype version* (1995), citados pelos autores, a proporção de funcionários da área de P&D na força de trabalho total na indústria do Ocidente dobrou nos últimas 30 anos]; 2) a fragmentação do conhecimento ou especialização, decorrente da expansão do conhecimento [segundo Badaracco (1991), as duas primeiras edições da *Enciclopédia Britânica* ocupavam dois cientistas; atualmente, para cada edição são necessárias dezenas de milhares de especialistas]; e 3) a globalização do conhecimento.

Tais tendências, concluem Probst *et al*. (2002), ao produzirem turbulências no ambiente do conhecimento, produzem dois efeitos: um resulta das *oportunidades* que se criam relativamente a novos produtos e serviços intensivos em conhecimento; e o outro está relacionado a *riscos* em conseqüência do envelhecimento precoce do próprio conhecimento e do surgimento acentuado de novos concorrentes.

Davenport & Prusak (1998) ressaltam que é quase impossível evitar que concorrentes copiem ou mesmo aperfeiçoem produtos e métodos de produção novos, o que é feito com a rapidez favorecida pela mobilidade e livre fluxo de idéias; pela engenharia reversa ou pela tecnologia crescentemente disponível. Em razão da ampla acessibilidade tecnológica, esta “não pode proporcionar uma vantagem de longo prazo a ninguém. [...] As vantagens de novos produtos e pontos de eficiência são cada vez mais difíceis de se sustentarem” (1998:19). Mas empresas ricas em conhecimento e gestoras desse conhecimento podem tornar obsoletos os próprios produtos e desenvolver novos níveis de qualidade,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

criatividade e eficiência ou mesmo novos produtos/serviços. A vantagem competitiva trazida pelo conhecimento é sustentável, nesse caso, ao permitir retornos crescentes e a permanência da organização sempre à frente dos concorrentes. “Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: idéias geram novas idéias. [...] O potencial de novas idéias surgidas do estoque do conhecimento de qualquer empresa é praticamente infinito.” (1998:20).

A KM torna-se, assim, elemento fundamental na implementação da estratégia de conquista e sustentação de vantagem competitiva. É necessário que o ativo intangível da organização seja gerido e considerado como tão ou mais importante que os seus ativos tangíveis. O objetivo é extrair, mais agora que no passado, o máximo do potencial de valor do conhecimento organizacional.

Na sociedade do conhecimento, as exigências relacionadas ao conhecimento e, assim, à sua gestão, impõem-se com mais força: empresas que não forem voltadas ao conhecimento — que não constituírem uma *learning organization*, que não cultivarem processos de *organizacional learning* — terão menores oportunidades de conquista e manutenção de vantagem competitiva e de sobrevivência. “Cada vez mais, as empresas serão diferenciadas com base naquilo que sabem. (...). Cada vez mais as atividades baseadas no conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos estão se tornando as principais funções internas das empresas e aquelas com maior potencial de obtenção de vantagem competitiva” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998:15/16).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

2.1.6.3.
Conceito e processos essenciais da KM

A KM é uma atividade ainda incipiente no meio empresarial, mas também um campo estratégico em rápida evolução, atraindo considerável atenção em anos mais recentes, como acentua McElroy (2003), embora haja pouco consenso sobre seu significado e definição. Segundo Bukowitz & Williams (2002), a GC (KM) é resultado de compreensões de diversas outras áreas — gestão de recursos humanos, desenvolvimento organizacional, gestão da

mudança, tecnologia da informação, gestão de marca e reputação, e mensuração e avaliação de desempenho.

Como visto em 2.1.4.3, para que uma organização seja considerada uma *learning organization* é fundamental à sua dinâmica de aprendizagem que implante procedimentos e técnicas de KM e que adote modelo de gestão de pessoas voltado ao desenvolvimento cognitivo dos atores organizacionais. Tais medidas constituem fonte de vantagem competitiva em um macroambiente complexo, necessitado de indivíduos ágeis, autônomos, adaptativos, porém ao mesmo tempo capazes não só de questionar, mas de aprender em um processo de mudança do tipo *double looping learning* (ARGYRIS, 1992).

A gestão de pessoas é fundamental para o sucesso da KM, sendo a promoção do desenvolvimento cognitivo dos atores organizacionais um componente estratégico para o cumprimento do seu papel de fonte de vantagem competitiva. A questão crucial, no caso, reside em como implantar modelo de gestão de pessoas que promova a aprendizagem na organização e a formação de estruturas de produção mais autônomas.

Entre diversos modelos de gestão de pessoas, Motta & Vasconcelos (2004) destacam dois, sendo um caracterizado pela homogeneidade organizacional e pelo pressuposto da existência de uma racionalidade superior, em que a autonomia decisória dos atores organizacionais é limitada pelas formas de representação da realidade, padrões e critérios de decisão dos dirigentes.

Neste modelo a homogeneidade grupal tende a propiciar uma comunicação intra-organizacional mais rápida e a levar os conflitos na organização a um nível menor. Mas, por outro lado, ela pode resultar em um menor grau de aprendizado e de criatividade inovadora das estruturas mais autônomas. Como dizia o saudoso Nelson Rodrigues, *toda unanimidade é burra*. Tais limitações por certo tenderiam a dificultar o desenvolvimento do conhecimento adquirido, por exemplo, em um negócio de M&A, desenvolvimento esse que constitui um processo essencial da KM, conforme o modelo de Probst et al. (2002), visto mais abaixo.

O outro modelo, baseado no pressuposto da negociação entre partes de culturas divergentes, visaria a criar um sistema de negociação sob orientação e arbítrio dos dirigentes, responsáveis em última instância pelos resultados da

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

decisão. Neste caso, a promoção da aprendizagem e o desenvolvimento de estruturas mais autônomas dependeriam da construção de uma base de confiança comum, em prol da coesão necessária à ação conjunta e à construção de uma cultura também comum. Para isso, seria fundamental a implantação de sistema de comunicação que ampliasse o acesso à informação. Não obstante, na busca de uma cultura comum o modelo teria que admitir a diversidade como fonte de inovação. No entanto, diferentes visões de mundo e distintos valores em debate poderiam exigir um tempo maior para que se criasse o consenso. Porém, esse esforço resultaria em maior probabilidade de sucesso na solução de questões mais complexas constituídas por uma realidade vista de forma plural.

Esse segundo modelo de gestão de pessoas, na perspectiva da KM, surge como elemento essencial, por exemplo, no caso de um processo de M&A envolvendo a aquisição de uma pequena empresa voltada para o conhecimento e a inovação contínua. Entretanto, se a empresa adquirente é uma grande empresa burocrática, o que em geral prevalece é o primeiro modelo, coerente com o seu padrão organizacional (v. 2.1.1.4), embora seja ele contraditório perante a necessidade do contínuo aprendizado e a implantação de estruturas de maior autonomia, características do perfil organizacional da empresa adquirida.

Quanto ao conceito de KM, Bukowitz & Williams (2002:17) a definem como "o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual", sendo o termo *riqueza* entendido com o mesmo sentido de *valor*. Os autores, como visto acima, consideram, no conjunto do capital intelectual, o subconjunto ou subcategoria *ativo intelectual*. Afirmam haver uma diferença essencial entre GC (KM) e gestão do ativo intelectual (GAI). Na visão desses autores, a GC (KM) considera todas as formas de conhecimento, tanto o articulado como o não-articulado, ou seja, "todo o espectro do capital intelectual disponível para a organização" (2002:12). Dizem mais, que a GC (KM) exige um forte componente de mudança cultural para que seja criado um ambiente para o livre compartilhamento da informação. Nesse ambiente cultural da organização emergiriam *comunidades de prática* junto aos seus grupos informais, responsáveis, com freqüência, pela transferência de conhecimento tácito por meios não-codificados.

Diferentemente do espectro mais amplo da GC (KM), a GAIs trata especificamente do conhecimento articulado e codificado, sendo sua

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

preocupação a conversão de capital intelectual em ativo intelectual, ou seja, em propriedade intelectual. Entretanto, os autores advertem que nem todo o conhecimento intelectual pode ou deve ser convertido em ativo intelectual, sendo o *conhecimento implícito* (tácito) um exemplo — é quase impossível transferi-lo em grande escala: "Quando o conhecimento é articulado ou codificado, freqüentemente perde nuanças de significado que se baseiam na interpretação e no uso individual." (2002:12). Além do que, a perspectiva estratégica pode recomendar que certos conhecimentos não devam ser articulados e codificados, sendo uma tarefa da gestão do ativo intelectual a identificação de qual capital intelectual deve ser convertido em ativo (Figura 8).

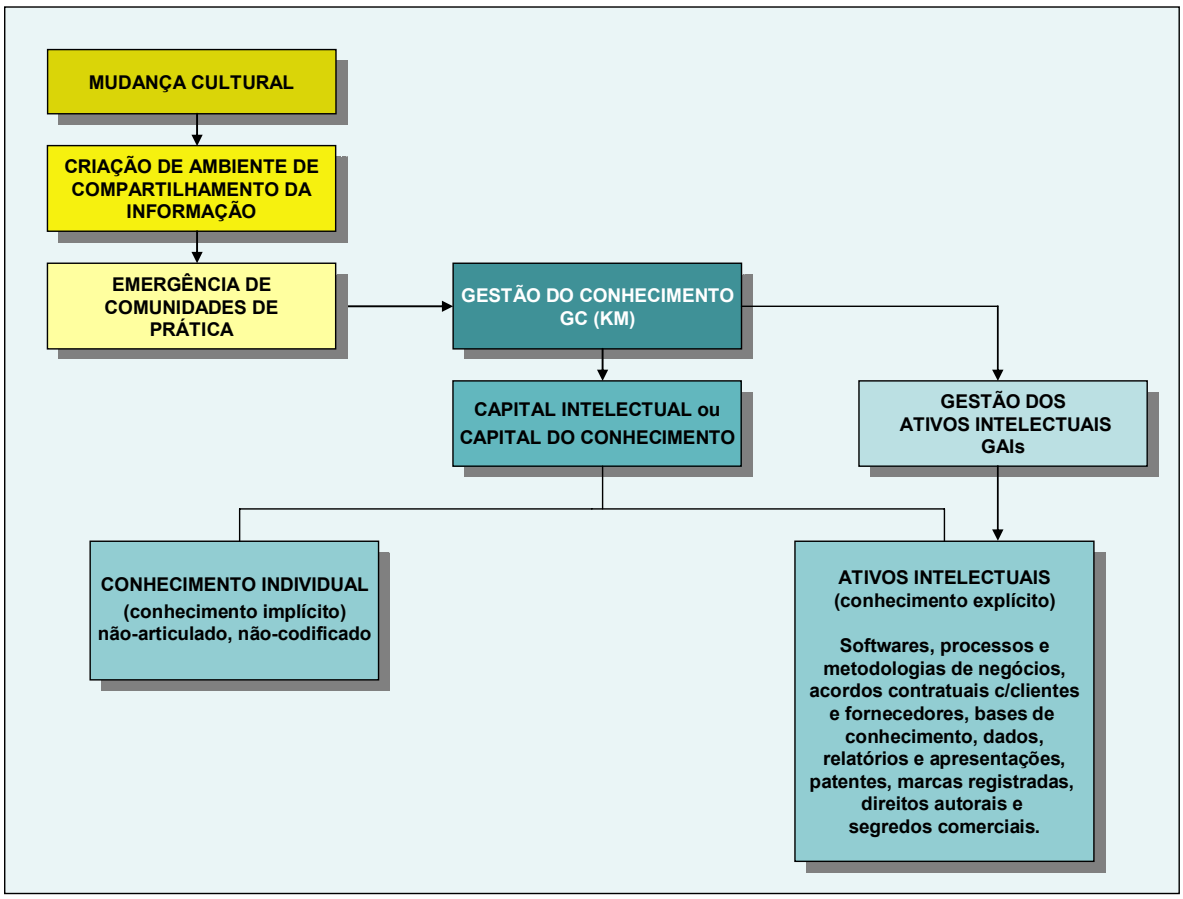

FIGURA 8 – GESTÃO DO CONHECIMENTO, COM BASE EM BUKOWITZ & WILLIAMS (2002).

Bukowitz & William (2002) destacam que a conversão de capital intelectual em ativo intelectual apresenta vantagens como: 1) torna mais fácil a *transferência* do conhecimento (porque explícito) de um indivíduo para outro ou outros; 2) torna mais fácil a *retenção* do conhecimento, caso o seu criador não permaneça na organização; 3) possibilita à organização *negociar* ou *vender* o conhecimento, independentemente de quem o tenha desenvolvido; 4) permite à

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

organização reclamar *direitos de propriedade* sobre o conhecimento; 5) confere à organização melhores condições para *proteção legal* do conhecimento, caso entenda desejável.

Enquanto a GC (KM) se preocupa com a codificação do capital intelectual em sua forma de AI, em razão das possibilidades referidas no primeiro e segundo itens acima (transferência e retenção do conhecimento), a gestão desses ativos tem por objetivo o que consta dos outros itens — a sua propriedade e guarda para deles extrair valor (BUKOWITZ & WILLIAMS, 2002). A GAI preocupa-se com os aspectos mais concretos do CI. Sendo as fronteiras dos AIs mais bem delineadas, a eles pode ser atribuído valor via técnicas de avaliação financeira. A GAI, segundo os autores (2002), pode ser uma maneira fácil de *vender* a idéia da GC (KM) para a gerência-sênior, uma vez que ela *presenteia* a organização com uma série de vitórias iniciais.

Segundo Spender (2001:30), o conhecimento tem sido tratado pela literatura ora "como objeto a ser criado, comprado, possuído ou vendido, ou seja, como algo semelhante a um equipamento de produção, um imóvel ou qualquer outro ativo organizacional", ora como o processo da sua criação.

McElroy (2003), ao modelar o que define como *ciclo de vida do conhecimento* de uma organização (*Knowledge Life Cycle — KLC*), faz referência, conforme dispõe a *Knowledge Management Consortium International* (*KMCI*), à presença na organização de dois elementos que devem ser, desde logo, considerados: o ambiente de processo do seu conhecimento e o ambiente de processo dos seus negócios. Distingue, também, o processo de conhecimento e o processo de gestão. O primeiro consiste no conjunto de processos sociais pelo qual as pessoas na organização criam e integram seus conhecimentos, conforme, inclusive, dispõem Nonaka & Takeuchi (1997). Já o processo de gestão do conhecimento é a atividade que busca dar realce ao processo de conhecimento.

Diz ainda o autor (2003), com base na *KMCI*, que o uso do conhecimento localiza-se no ambiente de processo de negócios da organização, enquanto, no seu ambiente de processo do conhecimento, este é produzido e distribuído de forma integrada. As pessoas tendem a operar em ambos ambientes, embora não no mesmo momento, sendo no curso dos negócios que elas detectam as ameaças e oportunidades cujas respostas buscam clarear. Nesse momento, as pessoas deixam o modo do ambiente de processo de negócios e entram no

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

modo do ambiente de aprendizagem ou do processo do conhecimento. Uma vez concluída a aprendizagem, retornam ao ambiente do processo de negócios.

Existiria, assim, conforme o autor (2003), no ambiente de processo do conhecimento, um *gap* entre o conhecimento corrente e o conhecimento almejado, cujo *fechamento* definiria o tipo de intervenção da KM. No ciclo de vida que conduz o conhecimento, desde sua produção (conhecimento relevante) à sua integração (distribuição, aprendizagem, compartilhamento, pesquisa), teríamos, de um lado, a sua oferta (conhecimento existente) e, de outro, a sua demanda (criação do conhecimento).

O processo de conhecimento, diz mais o autor (2003), é fundamentalmente um processo social com suporte na tecnologia, embora seja suscetível de ser implementado sem ela. Mais importante na implementação da produção e integração do conhecimento é o trabalho conjunto ou compartilhamento das pessoas para criá-lo e distribuí-lo. Aqui reside a distinção entre *intervenção tecnológica* e *intervenção social* na KM.

O autor acrescenta (2003) que a qualidade e a performance do processo de produção e integração do conhecimento de uma organização depende do impacto da política e do programa de intervenção da KM. A política de intervenção da estratégia da KM é importante porque revela, como reflexo da cultura organizacional, a deliberação sobre como deve ocorrer a produção e integração do conhecimento na organização. Ela traduz "*the voice of culture*", suas crenças mais profundas e princípios (2003:60). Quanto ao programa de intervenções da KM, são ações orientadas na busca da realização da política de intervenção, sendo importante alinhar e sincronizar política e programação e conhecer as áreas em que estarão focadas e por quê. Em complementação, o autor (2003) diz que, sendo o processamento do conhecimento referido a processos sociais, através do qual as pessoas na organização criam e integram conhecimentos, esse processamento é não apenas social, mas, também, auto-organizável ou emergente.

Essa abordagem envolvendo um sistema auto-organizável e social e a escolha de políticas e programas de intervenção que dê suporte e força e que realimente esse padrão de comportamento é chamado por McElroy (2003) de *Policy Synchronization Method* (*PSM*). Conforme o PSM, a política e a programação da KM devem seguir o conhecimento gerado em comportamentos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

adaptativos e criativos baseados na diversidade de membros da organização, e não o contrário.

O autor (2003) recomenda aos praticantes da KM, em seu *PSM*, oito áreas relacionadas a políticas e programas: três de uso corrente e cinco que podem ser usadas para realçar a KM.

As primeiras estão referidas à *dimensão estrutural* — são áreas de política e programação relacionadas ao complexo organizacional do processo do conhecimento, como os sistemas de comunicação interpessoal e de fluxos de informação, como segue:

- *Ethodiversity* — políticas e programas que visam a determinar a ethodiversidade, ou seja, o grau de diversidade em termos de valores e visões de mundo dos membros da organização. Impacta o arco de perspectivas e experiências disponíveis na organização no equacionamento de problemas e no aproveitamento de oportunidades.

- *Connectedness* — políticas e programas que buscam determinar a densidade de oportunidades para comunicações interpessoais entre pessoas e grupos na organização. Impacta o grau de interação entre as pessoas e a velocidade do fluxo de informações.

- *Community formation* — políticas e programas que buscam determinar a extensão do que, na organização, induzem a formação de grupos auto-organizados, como comunidades de aprendizagem, de prática etc.

As cinco áreas seguintes de políticas e programas, sua *dimensão operacional*, relacionam-se à forma como pessoas e grupos na organização interagem de fato umas com as outras no curso da produção e integração do conhecimento. Referem-se não só à estrutura do processo do conhecimento, como, também, a sua dinâmica. São elas:

- *Individual learning* — políticas e programas que permitem diferentes graus de liberdade para indivíduos buscarem o aprendizado, a partir de suas escolhas. Impacta a atividade de formulação da agenda de conhecimento desejado.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

- *Group learning* — idem, relativamente a grupos ou comunidades na organização.

- *Knowledge production* — políticas e programas que permitem diferentes graus de liberdade de abertura e de ampla participação nos estágios de formulação e avaliação do conhecimento requerido pelo ambiente formal do processo de conhecimento da organização. Impacta a atividade de produção do conhecimento e o nível de desempenho da organização.

- *Knowledge sharing* — políticas e programas que permitem diferentes graus de abertura relativamente a decisões de gestão, como a profundidade e efetividade da difusão do conhecimento por toda a organização. Impacta a aquisição do conhecimento e o escopo e qualidade da integração do conhecimento.

- *Knowledge entitlement* — políticas e programas que permitem aos empregados, dentro do conhecimento requerido pela organização, diferentes graus de titulação a partir de suas criações patenteadas. Reconhece a intrínseca motivação para inovar e seu impacto sobre o aprendizado individual e grupal, assim como sobre as atividades de formulação e avaliação do conhecimento relevante.

Encarando a KM como processo cíclico, Probst *et al*. (2002:37) desenvolveram um modelo como forma de "ancorar o conhecimento com segurança como uma variável básica" da organização. Esse modelo foi construído a partir do que chamaram de seus *elementos construtivos*, uma estrutura integrada e sistêmica como diretriz para intervenções nos *processos essenciais* da KM. Como dizem os autores (2002), intervenções isoladas nos processos essenciais do modelo podem se verificar, mas isso afetaria inevitavelmente os demais elementos construtivos em razão de suas inter-relações lógicas (ou em razão dos aspectos de integração sistêmica).

Esses *elementos construtivos* ou *processos essenciais* da KM, num total de seis, evidenciam, de forma integrada, as "áreas em que a gestão ativa do conhecimento é possível" (2002:37): 1) *identificação do conhecimento*; 2) *aquisição do conhecimento*; 3) *desenvolvimento do conhecimento*; 4) *compartilhamento e distribuição do conhecimento*; 5) *utilização do conhecimento*; e 6) *retenção*/*preservação do conhecimento*.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

A esses elementos construtivos, os autores (2002) acrescentaram mais dois: as *metas do conhecimento* ou objetivos e a *avaliação do conhecimento*, transformando o modelo em um sistema de gestão. “As metas esclarecem a orientação estratégica da gestão do conhecimento e os objetivos concretos de intervenções específicas. O processo de avaliação do conhecimento completa o sistema.” (2002:35). Por fim, dizem os autores (2002) que a gestão do conhecimento deve estar inserida numa estratégia global e as intervenções operacionais devem se realizar em uma estrutura que as coordene e oriente (Figura 9).

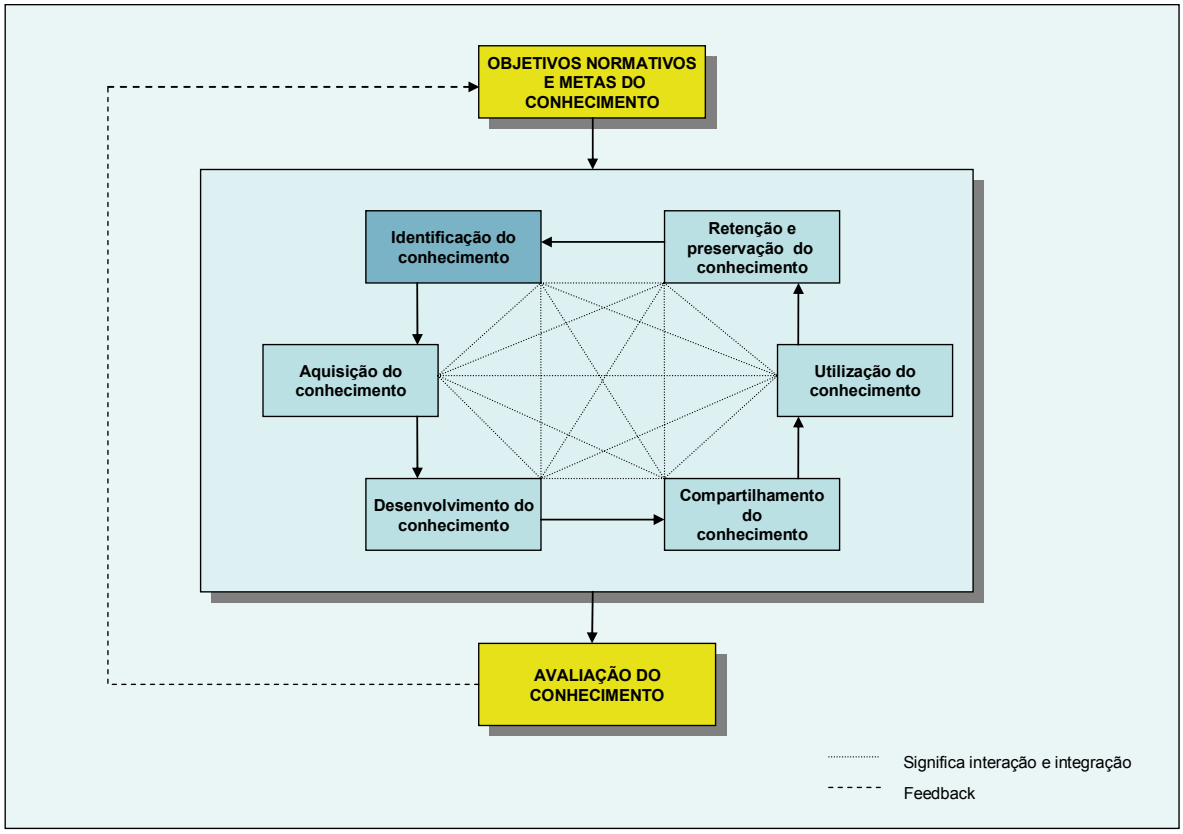

FIGURA 9 - MODELO DOS PROCESSOS ESSENCIAIS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO, BASEADO EM PROBST ET AL. (2002).

Metas de conhecimento

Os processos de definição de metas específicas, a partir da estratégia da organização, constituem elemento essencial do planejamento, além de fornecer a base de implementação e monitoramento. Segundo Probst *et al.* (2002), entretanto, a maioria das empresas, na sua declaração de visão e missão, que fundamenta as metas normativas ou estratégicas e, a partir dessas, as metas específicas e operacionais, omite a importância do conhecimento para a sua

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

consecução. Inspirados em Arthur Andersen & APQCP (1995), os autores (2002) colocam que as metas normativas da organização deveriam dispor sobre a existência de forte correlação entre a gestão do conhecimento e a melhoria do desempenho da empresa e admitir que o conhecimento é vital para o sucesso da empresa, como referido, também, por Davenport & Prusak (1998) e Capra (2002). Por outro lado, Probst & *et al*. (2002) acentuam que as metas normativas contribuem para criar uma cultura empresarial voltada ao conhecimento.

As metas operacionais de conhecimento, sendo transversais e transfuncionais na organização, devem complementar-se mutuamente e contribuir em conjunto para a realização das metas normativas da empresa. Ao se converterem em objetivos concretos as metas contribuem, por outro lado, para a implementação da KM.

Identificação do conhecimento

Identificar o conhecimento significa analisar e descrever o ambiente de conhecimento, ou seja, definir o quadro geral de habilidades, informações e dados internos à organização, reduzindo a falta de transparência que conduz à ineficiência, a decisões desinformadas e a duplicações ou sobreposições. Significa também identificar o conhecimento externo relevante para a organização (PROBST *ET AL*., 2002). Este é o primeiro passo dos processos essenciais da KM.

Nessa busca do conhecimento relevante, organizações voltam-se também ao conhecimento externo e, através do *benchmarking*, procuram avaliar suas próprias competências comparativamente às habilidades e produtividade de seus concorrentes. Mas buscam também, via *benchmarking interno*, identificar as *melhores práticas* como pré-condição essencial do processo de transferência do conhecimento.

Outra forma de as organizações manterem-se atualizadas quanto a novas tecnologias e teorias é através de contatos com *think tanks* (*reservatórios de pensamento*) ou com departamentos universitários, assinalam os autores (2002).

Aquisição de conhecimento

Ao detectar lacunas em seu conhecimento, competências e habilidades para o cumprimento de metas e objetivos estratégicos, empresas buscam adquirir o que necessitam conhecer. Compram o conhecimento que não

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

conseguem ou não têm interesse em desenvolver, seja por recrutamento de especialistas ou por aquisição de outras empresas, particularmente das inovadoras, a partir de decisão sobre se é mais racional criar internamente o conhecimento ou utilizar recursos externos em processos de M&A ou alianças estratégicas. Parte substancial desse conhecimento, suprida por seus ambientes de negócios, advém de clientes, fornecedores, concorrentes ou parceiros (PROBST *ET AL*., 2002).

Os autores (2002) assinalam que o rápido crescimento e a especialização ou fragmentação do conhecimento no presente contexto impedem que empresas consigam, por elas mesmas, desenvolver todo o *know-how* que necessitam, obrigando-as a adquirir conhecimento externo. A propósito relatam (2002) que uma pesquisa desenvolvida por Cohen & Levinthal, e descrita em *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation* (1990), descobriu que muitos departamentos de P&D têm como principal atividade não o desenvolvimento de novos procedimentos e produtos, mas a busca, aquisição inteligente e a adaptação de conhecimento externo.

Organizações, com freqüência, adquirem pequenas empresas *start-ups* de tecnologia de ponta, principalmente das áreas modernas de informação e comunicação, como garantia de acesso aos produtos do futuro da Internet e a conquista de desenvolvedores e programadores talentosos para seus próprios projetos estratégicos. Mas, freqüentemente, em razão de problemas de variada ordem (PROBST *ET AL*., 2002; HARDING & ROVIT, 2005), a criatividade dessas pessoas tem desaparecido quando organizações tentam integrá-las em suas organizações e os melhores talentos deixam as empresas adquirentes. Em alguns casos, criam uma empresa rival. Schülin, em *Stratgisches innovationsmanegent* (1995), citado pelos autores (2002:98/99), diz que “Assumir toda a base de conhecimento de outra empresa, com todos os direitos de acesso, pode desvalorizar e destruir essa base de conhecimento precipitando uma evasão da intelectualidade.”

A aquisição de pequenas empresas inovadoras com portfólio de clientes estabelecido, embora possa parecer uma estratégia adequada de investimento em recursos potenciais para o preenchimento de lacunas de conhecimento e de conquista de vantagem competitiva no mercado, a realidade tem demonstrado haver grande probabilidade de insucesso (PROBST *ET AL*., 2002; HARDING & ROVIT, 2005). As “culturas ou competências das duas empresas muitas vezes

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

se revelam incompatíveis. Quando isso acontece, as duas bases de conhecimento em combinação somam menos do que as duas quando mantidas separadas. As competências são destruídas" (PROBST *ET AL*., 2002:99).

Hamel (1991) acrescenta a esse respeito que a transferência de conhecimento após a aquisição é uma contingência das duas partes — comprado e comprador têm de estar motivados para trabalharem juntos. Para Puranam & Singh (1999), apesar de os movimentos de M&A estarem em evidência, as práticas demonstram que a maior parte das aquisições não atingem seus objetivos. Adquirir uma empresa com conhecimentos valiosos não garante que o conhecimento será transferido ou combinado com os recursos da empresa adquirente com sucesso. As taxas de fracasso são de 60% a 80%.

Em razão da ocorrência freqüente de problemas dessa ordem no caso de incorporações, empresas têm optado por soluções menos radicais de cooperação, como as alianças estratégicas, de menor risco e envolvimento financeiro. Conforme Probst & Büchel, em *Oraganizational learning — the competitive advantage of the future* (1997), citado por Probst *et al*. (2002), nessas alianças, os parceiros se comprometem a realizar metas comuns e as empresas em parceria compensam parcialmente sua deficiência adquirindo não só recursos físicos, mercados e capital da outra, mas, também, *know-how*.

Badaracco (1991) destaca, entre os diferentes tipos de aliança, aquele que trata da *ligação entre produtos*, concretizado para preencher lacunas no leque de produtos de uma organização. Nesse tipo de aliança, ocorre uma troca mútua de *know-how* e a expectativa é a redução da incerteza frente à crescente mobilidade do conhecimento, dos riscos, do tempo para atingir o mercado e dos custos. As ligações de produtos objetivam a conquista de vantagem a curto prazo, ao invés de aumentos na especialização em longo prazo. Alianças se dão, também, com vistas a economias de escala ou em torno do conhecimento. Neste último caso, a cooperação tem por objetivo a aquisição de conhecimento por aprendizado mútuo (1991).

A otimização de elos selecionados na cadeia de valor tem levado organizações a também considerar a terceirização, segundo o princípio que a "A idéia básica é confiar atividades de criação de valor a parceiros de mercado que possam produzir um resultado de qualidade melhor, ou fazer o trabalho mais barato, ou mais rapidamente." (PROBST *ET AL*., 2002:94).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

Aquisição de conhecimento pela organização também ocorre a partir de seu relacionamento com *stakeholders*, isto é, grupos no ambiente particularmente interessados nas atividades da empresa ou que dela necessitam especificamente (STEWART, 1998; PROBST *ET AL*., 2002). A colaboração de clientes em *feedback* é muito comum, particularmente no caso de empresas de *software*, quando do lançamento de projetos-piloto (versão *beta*) pela Internet (PROBST *ET AL*., 2002).

Davenport & Prusak (1998), Capra (2002) e Bukowitz & Williams (2002) destacam que o conhecimento é gerado, ainda, por redes informais e auto-organizadas na empresa que, com o tempo, podem se formalizar. Tais redes, formadas por comunidades de possuidores do conhecimento (comunidades de prática) aglutinam-se e partilham esse conhecimento, motivadas por interesses comuns. Desse processo de compartilhamento podem resultar conhecimentos novos que, embora de difícil codificação, podem ampliar o conhecimento da empresa como um todo. Por outro lado, a *maldição do vencedor* reflete bem o fato de que "O sucesso costuma ser inimigo da inovação" (1998:76). A arrogância do deslumbramento com o sucesso passado impede que empresas acompanhem a evolução do presente e as impedem de visualizar o futuro (HAMEL & PRAHALAD, 1995; NONAKA & TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

Davenport & Prusak (1998:76) concluem dizendo que "Novos produtos de concorrentes, novas tecnologias e mudanças sociais e econômicas incentivam a geração do conhecimento porque as empresas que não se adaptarem às mudanças nas condições vigentes certamente fracassarão." Mas alertam que em todos os processos de geração do conhecimento, o tempo constitui recurso crítico, o mais ansiado e o mais escasso de todos os recursos, em razão de ser o único recurso não renovável.

Desenvolvimento do conhecimento

É o elemento construtivo complementar à aquisição do conhecimento. Seu foco é a geração de novas habilidades, novos produtos, melhores idéias e processos mais eficientes, a partir de esforços gerenciais conscientemente direcionados para gerar capacidades.

O desenvolvimento interno do conhecimento só tem sentido econômico se o seu custo for inferior ao da sua aquisição no mercado; e tem sentido

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

estratégico se for imprescindível à empresa manter sob controle determinadas competências essenciais, independentemente dos custos envolvidos (PROBST *ET AL*., 2002).

Segundo os autores (2002), desenvolver conhecimento é tradicionalmente uma atribuição dos departamentos de P&D — onde ainda existem. Mas na realidade, esses departamentos não são mais capazes de desenvolver sozinhos novas competências. Em geral, precisam de parceiros externos que assumam partes do processo de geração do conhecimento organizacional. As atividades de pesquisa vão do compartilhamento com concorrentes à participação de instituições de pesquisa, como as universidades. Por outro lado, os laboratórios não constituem a única fonte de inovação. A KM deve considerar que outras atividades da empresa podem gerar processos inovativos que criam conhecimento.

Probst *et al*. (2000) chamam a atenção para o problema das barreiras ao desenvolvimento do conhecimento. Segundo eles, a inovação é um processo conflitivo que gera reações defensivas em razão das tensões entre a ordem existente e a nova. A mudança gerada pela inovação sacrifica velhas normas e crenças, altera as estruturas de poder, como conseqüência da desvalorização das habilidades tradicionais e fortalecem os detentores das novas habilidades (ARGYRIS, 1993; MORGAN, 1996). Essas reações defensivas, tidas como naturais, podem comprometer a formulação e o desenvolvimento de novas idéias (PROBST *ET AL*., 2002).

Mencionam (2002), ainda, que competências novas podem emergir passiva e incrementalmente por processos auto-organizativos difíceis de descrever e controlar. Nesses casos, a KM deve criar as condições que facilitem a auto-organização necessária para que o conhecimento se desenvolva (MORGAN, 1996; MINTZBERG *ET AL*., 2000).

Referindo-se à liderança organizacional em conhecimento tido como uma competência distintiva, Probst *et al.* (2002) observam que a eficácia da KM é mais exigida conforme cresce a pressão da competitividade. As empresas retardatárias mal conseguem superar seus custos. Por sua vez, a duração do tempo da vantagem competitiva permitida pela posição monopolista da empresa líder tende a se reduzir frente a técnicas de imitação, à crescente mobilidade de especialistas, à disponibilidade de pacotes de conhecimento e a esforços

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

próprios de desenvolvimento do conhecimento, todos eles fatores tendentes a nivelar vantagens.

Quanto à questão do conhecimento de indivíduos, dizem os autores (2002) que todo processo de aprendizado leva ao conhecimento pessoal novo. Mas, para a organização como um todo, só lhe interessa o conhecimento que conduza a uma inovação para a empresa. Para tanto, existem técnicas de KM voltadas a estimular os indivíduos a produzirem idéias novas e ações criativas de interesse organizacional (2002). Em muitas organizações, porém, as boas idéias tendem a ser sufocadas no nascedouro pela cultura existente (2002). Veja-se a referência acima sobre a arrogância do deslumbramento pelo sucesso.

Como uma grande parte do conhecimento é tácito e como esse tipo de conhecimento nem sempre se torna explícito, a perda de especialistas resulta em perda para a base de conhecimento da organização. Assim, é vital para a capacidade organizacional tornar visível esse conhecimento e transferi-lo para outros, como uma forma de tornar coletivo o conhecimento individual (2002).

A propósito, nos debates sobre o tema da organização que aprende, duas questões têm suscitado certa controvérsia: uma, se a organização é um sistema social capaz de aprender ou se o aprendizado é somente um fenômeno individual; outra, de que forma se cria o conhecimento nas organizações (SENGE, 1996; NONAKA & TAKEUCHI, 1997; MINTZBERG *ET AL.*, 2000; CAPRA, 2002).

Segundo Probst *et al*. (2002), para que o conhecimento individual não se transforme em *ilhas de conhecimento* ineficientes e se torne disponível para os processos de desenvolvimento do conhecimento de grupo ou coletivo, é preciso que se cumpram na organização os requisitos de *interação e comunicação*, *transparência e integração*.

A interação é requisito essencial para o desenvolvimento da inteligência organizacional e essa relação só pode se estabelecer onde exista comunicação. Os autores (2002) destacam que “A comunicação intensa funciona contra rotinas defensivas e apóia o desenvolvimento de habilidades de grupo”. Não obstante, observam que não existe uma relação direta entre *mais comunicação* e produtividade. Em muitas empresas, administradores passam a maior parte do seu tempo em reuniões improdutivas.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

Quanto à essencialidade da transparência do conhecimento na organização, ela já foi referida. A integração das habilidades individuais e dos componentes de conhecimento em um todo funcional constitui o terceiro fator-chave no desenvolvimento do conhecimento coletivo. Para Müller-Stewens & Pautzke, em *Führungskräfteen-twicklung, organisatorisches lernen und individualisierung* (1992), citados por Probst *et al*. (2002:122), "O *feedback* de mão dupla entre o indivíduo de um lado e o grupo ou toda a organização do outro é central para esse processo de integração." Ainda segundo esses autores (2002), como também apontado por Morgan (1996), enquanto nas burocracias mecanicistas a atividade do indivíduo é programada por regras de comportamento e procedimento que definem as habilidades exigidas, em organizações mais flexíveis ou menos rígidas a integração do conhecimento individual orienta-se por comportamentos auto-organizadores capazes de gerar novas soluções grupais. Os autores (2002) adicionam que as equipes funcionais devem ser compostas por indivíduos com diferentes habilidades para que haja diversidade criativa, embora deva ser buscado um equilíbrio entre o consenso e o dissenso no grupo. Observam, ainda, que, embora a existência de meios eletrônicos eficientes de transferência de dados e informações que permitem, por exemplo, a realização de videoconferências, ainda assim eles não superam a importância da comunicação interpessoal direta para o desenvolvimento do conhecimento.

Entre as diversas técnicas básicas adotadas pela KM para desenvolver o conhecimento coletivo, em geral enraizadas em conceitos relacionados à reengenharia para melhoria contínua de processos e ao gerenciamento da qualidade total, dizem os autores (2002), estão os procedimentos denominados *lições aprendidas*, pelos quais, a partir de críticas e discussões sobre projetos realizados, membros participantes aprendem com os sucessos e erros e, bem assim, as equipes futuras em casos semelhantes.

Compartilhamento e distribuição do conhecimento

Conforme os autores (2002), compartilhar e distribuir o conhecimento existente na organização, oriundo de fontes internas, por desenvolvimento, ou externas, por aquisição, constitui um processo essencial e vital para a empresa. A expressão *compartilhamento e distribuição* envolve uma conotação que a distingue da mera distribuição mecânica de pacotes de conhecimento.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

Informações ou experiências isoladas devem ser transformadas pela KM em algo para uso de toda a organização, sendo importante saber quem deve conhecer, quanto e sobre o quê, ou quem é capaz de fazer o quê e em que nível; e saber como facilitar o compartilhamento e a distribuição do conhecimento. “Informações e experiência só podem ser usadas em benefício de toda a organização se estiverem disponíveis para aqueles que têm de tomar decisões.” (2002:135). Como constatado por pesquisas, uma das tarefas mais difíceis da KM, embora isso seja subestimado, é disponibilizar conhecimento para as pessoas certas e quando ele seja necessitado. Em geral, elementos vitais do conhecimento da organização encontram-se concentrados em um número limitado de pessoas e mais da metade do conhecimento não é usado (2002).

A *gestão baseada em prazo* (*time based management*) e a *gestão da qualidade total* (*GQT*) têm dominado o cenário administrativo nos últimos anos. É que ficou claro que a conquista do cliente pelo cumprimento de prazos de entrega de produtos de qualidade é o fator-chave para a empresa se manter competitiva. Nos aspectos de prazo e qualidade, o compartilhamento e a distribuição de conhecimento têm efeitos poderosos ao influenciar esses fatores de competitividade (2002). Como os ciclos de vidas dos produtos se encurtaram, dados os avanços tecnológicos, o fator tempo tornou-se fator competitivo crucial, como ressalta Stalk Jr. (1988).

Métodos de reengenharia para reestruturar processos podem ser úteis para encurtar o tempo de desenvolvimento e produção de novos produtos. Mas, possivelmente soluções menos radicais podem surtir efeitos positivos com a adoção de medidas que promovam o compartilhamento e a distribuição do conhecimento, como o *benchmarking interno* e a técnica de transferência do conhecimento das *best pratices*. Para isso, é preciso que indivíduos, grupos e unidades da organização entendam o seu papel no processo e que se criem adequados canais de comunicação para a efetiva distribuição e compartilhamento do conhecimento (PROBST *ET AL*., 2002).

A gestão da qualidade do produtos/serviços também é criticamente dependente do compartilhamento do conhecimento das melhores práticas. Como dizem os autores (2002), *certo na primeira vez* é um conhecido *slogan* da GQT, sendo *certo na segunda vez* o resultado de uma medida de distribuição de conhecimento do que foi bem sucedido. Se o conhecimento é eficientemente

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

distribuído, erros não se repetem e, ao aprender, a organização reduz custos (2002).

Quanto à qualidade do atendimento de organizações orientadas para o cliente, um conhecimento bem distribuído permite uma distribuição de informações críticas à clientela, e ao sinalizar competência, a empresa se capacita a auferir vantagem competitiva, principalmente se especializada em serviços. Todas essas considerações relativas a prazo, tempo e qualidade trazem especial benefício a empresas multinacionais onde o conhecimento é bem compartilhado e distribuído, e os empregados bem treinados e socializados. Tais procedimentos permitem à empresa operar em vários países com uma imagem consistente e com padrões de qualidade comparáveis em todo o mundo, sendo exemplar, no aspecto, a *McDonald's* (PROBST *ET AL*., 2002).

Os autores (2002) alertam, todavia, sobre barreiras individuais que costumam ser interpostas à distribuição e compartilhamento do conhecimento pela indisposição de indivíduos para tanto, motivada pela perspectiva da perda de poder na empresa uma vez que, segundo muitos alardeiam, *quem tem o conhecimento tem o poder*. Outros ativos do conhecimento podem deixar de ser transmitidos por dificuldades em descrevê-los e comunicá-los, como no caso do conhecimento tácito ou implícito (NONAKA & TAKEUCHI, 1997; PROBST *ET AL*., 2002).

Conforme os autores (2002), aspecto importante da gestão é a reprodução do conhecimento. A reprodução tem por objetivo a socialização dos empregados, isto é, sua inserção na cultura da organização e a sua educação e treinamento, sendo a chamada *universidade corporativa* um instrumentos crescentemente adotado, especialmente por empresas dinâmicas e de conhecimento intensivo. As infra-estruturas em rede, ao permitir a comunicação horizontal, também contribuem para o rompimento de barreiras geográficas e funcionais e para integrar *ilhas de conhecimento*.

Nos casos em que as empresas vivenciam crescimento acentuado e rápido ou se globalizam, torna-se necessária uma infra-estrutura em rede adequada para a distribuição do conhecimento como o *groupware*, ou rede de dados e aplicativos para a realização de trabalho cooperativo apoiado por computador; como a distribuição de conhecimento por CD-ROM ou pelo uso de Intranet (PROBST *ET AL*., 2002).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

Mas se essa infra-estrutura organizacional e técnica são necessárias, não é, entretanto, suficiente para o cumprimento do objetivo de tornar a distribuição e o compartilhamento do conhecimento eficiente, considerada a existência das mencionadas barreiras pessoais e culturais que perturbam a sua efetividade. Nesse caso, torna-se necessária a atuação da KM para contornar esses problemas. Mas é importante que a cultura da organização, entendendo a importância do conhecimento organizacional, esteja orientada, com explícito apoio da alta direção, para legitimar as práticas voltadas à distribuição e compartilhamento do conhecimento e não apenas direcionada para os aspectos quantitativos e financeiros da empresa (PROBST *ET AL*., 2002).

Utilização do conhecimento

De acordo com Probst *et al*. (2002), esse elemento construtivo do processo de KM é o objetivo integral do ciclo da gestão do conhecimento, isto é, o processo essencial que busca assegurar que a empresa use o seu *know-how*; que o conhecimento existente seja efetivamente aplicado de forma produtiva em benefício da organização. O conhecimento não utilizado não tem valor. É equivocada a crença que basta planejar melhor as infra-estruturas de conhecimento (bases de conhecimento, infra-estrutura de TI, redes de computadores) para que se efetive o processo da KM.

Por outro lado, nem sempre a identificação e a distribuição do conhecimento garantem a sua utilização. Por exemplo, sobre o conhecimento *de fora*, barreiras estruturais e psicológicas tornam as pessoas relutantes em aceitá-lo (síndrome do *não foi feito aqui*) e, quanto ao conhecimento novo, ele gera naturais incertezas. Barreiras psicológicas ao conhecimento novo em geral resultam da superestimação das habilidades pessoais ou do receio da perda de *status* de especialista. É tarefa da KM tornar as pessoas dispostas a compartilhar seu conhecimento e aceitar o conhecimento novo (2002).

Quanto mais automatizada ou rotinizada a tarefa, quanto maior a existência de *regras ocultas do jogo* (barreiras culturais), mais o conhecimento existente se cristaliza e maior é a inércia e relutância em aceitar que o conhecimento desconhecido, produzido ou adquirido externamente, tenha condições de melhorar a eficiência. Sobre isso, autores (DRUCKER, 1994; HAMEL & PRAHALAD, 1995; NONAKA & TAKEUCHIT. 1997) falam da necessidade de as pessoas *aprenderem a desaprender*, ou seja, de substituir um componente de conhecimento antigo por um conhecimento novo, mais

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

atualizado e relevante. Trata-se, no caso dessas barreiras, daquilo que Probst *et al*. (2002) mencionam como *cegueira organizacional*.

Um dilema que se apresenta na questão de *desaprender* (HAMEL & PRAHALAD, 1995; NONAKA & TAKEUCHI, 1997) consiste em a organização decidir entre o que destruir e o que preservar de conhecimento, informações e habilidades. Importa, no caso, observar que o conhecimento só pode ser desenvolvido a partir do conhecimento anterior. Como diz Capra (2002:51), uma "estrutura viva é sempre um registro dos desenvolvimentos já ocorridos".

No aspecto das barreiras culturais, é importante o papel da alta administração e da KM em tornar explícito que o que importa não é de onde vem o conhecimento, e sim como ele pode ser útil para a organização. Uma das formas de envolver crescentemente os indivíduos no processo de aprendizagem e compartilhamento é fazer mais acessíveis e propícias as infra-estruturas em rede do conhecimento, de modo que se obtenham sistemas favoráveis ao usuário (2002).

Retenção / preservação do conhecimento

No modelo de Probst *et al*. (2002), a retenção/preservação do conhecimento, como elemento construtivo do ciclo da KM, consiste no processo de selecionar, armazenar e atualizar sistematicamente o conhecimento de valor potencial. Compete à KM reter e selecionar as informações, documentos e experiências para que não se perca o conhecimento útil à organização. Tais procedimentos são fundamentais à manutenção da memória da organização, por exemplo, em casos de processos de reengenharia, terceirização ou de *enxugamento* da empresa, evitando-se o surgimento de lacunas de conhecimento quando especialistas deixam os quadros da organização.

Definido qual conhecimento é relevante, cumpre armazená-lo. O conhecimento pode estar *armazenado* nas cabeças de especialistas e, caso perdido com a sua saída da empresa, o dano só pode ser reparado por meios legais. Assim, para proteger o capital intelectual, a organização deve criar condições ambientais e incentivos para manter o detentor do conhecimento. Não obstante isso, é equivocado pensar que um especialista de alto nível possa ser mantido indefinidamente na empresa. O treinamento de sucessores é uma forma adequada de preservar habilidades. Enquanto no Ocidente são comuns tentativas de empregados de preservar poder detendo informações ou o

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

conhecimento importante, no Japão é adotado o princípio do *sempai-kohai*, com base no qual o empregado mais idoso, o *sempai*, ensina ao mais novo, o *kohai*, os truques do negócio. Essa técnica é útil inclusive para transferir conhecimento tácito.

A interação estreita entre indivíduos e as comunidades de prática constituem também importantes mecanismos de extensão da capacidade individual de armazenagem e desenvolvimento de conhecimento novo (PROBST *ET AL*., 2002).

Conforme os autores (2002), uma vez armazenado, o conhecimento precisa estar permanentemente atualizado. A memória organizacional somente terá qualidade para cumprir sua função se a informação desejada puder ser recuperada e estiver atualizada. Empresas incorrem em custos elevados quando decisões são tomadas com base em informações desatualizadas e falhas.

Avaliação do conhecimento

A medição e avaliação do conhecimento organizacional, ou seja, do desempenho dos ativos intangíveis, é uma questão complexa e em aberto por envolver diversos problemas. Esforços, porém, têm sido realizados para tentar medir o conhecimento e seu desempenho. Por exemplo, o modelo *Skandia/CIBC*, de Leif Edvinsson e Hubert Saint-Onge, citados por Stewart (1998); ou a tentativa via a *razão valor de mercado/valor contábil do patrimônio*, que é uma medida simples, porém, no dizer do autor (1998), o pior indicador de valor do conhecimento organizacional.

Como visto acima, Bukowitz & Williams (2002) distinguem os ativos intelectuais, articulados e codificados, como uma subcategoria do capital intelectual, com possibilidade de algum tipo de medição e avaliação. Entre diversas publicações nessa mesma linha estão a de Sullivan (2000) e de Kaplan & Norton (2004), que buscam converter o valor dos ativos intangíveis em resultados tangíveis ou em valor de mercado.

Mas, segundo Probst *et al*. (2002:196), “Avaliar conhecimento não significa calcular seu valor monetário; significa decidir se as metas de conhecimento foram ou não atingidas.”

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

2.1.6.4.
A criação do conhecimento nas organizações

A respeito da controvérsia sobre se a organização é um sistema social capaz de aprender e criar conhecimento ou se esse fenômeno ocorre somente ao nível individual Nonaka & Takeushi (1997) são taxativos. Colocam que, embora se utilize a expressão *criação do conhecimento organizacional*, "a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo" (1997:14).

Os autores (1997) realizaram longos estudos sobre o comportamento de empresas japonesas no processo de criação de conhecimento, com base nos quais desenvolveram um modelo de criação do conhecimento organizacional. Buscaram, assim, responder a questões sobre se a geração do conhecimento é um fenômeno individual ou organizacional e como se cria o conhecimento nas organizações.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

De início observaram (1997:58) um paradoxo: a maior parte das teorias econômicas, administrativas e organizacionais, "embora supostamente busquem o conhecimento científico e objetivo" e muitas das novas teorias administrativas surgidas desde meados da década de 1980 "tenham observado a importância do conhecimento para a sociedade e as organizações na era vindoura, existem poucos estudos sobre a criação do conhecimento dentro das organizações". Essas teorias preocupam-se com a aquisição, acumulação e utilização do conhecimento, mas "carecem da perspectiva de 'criação do conhecimento'".

O modelo dos autores baseia-se na existência dos dois tipos já examinados de conhecimento: o *explícito* e o *tácito*. Para os autores (1997), esses dois tipos, como unidades estruturais básicas, se complementam. A interação repetida entre eles constitui a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização de negócios.

Ressaltam que "o conhecimento tácito é uma fonte importante da competitividade [...] provavelmente o principal motivo pelo qual a gerência japonesa é vista como um enigma pelos ocidentais" (1997:XIII). Salientam (1997:65) que "A criação do conhecimento organizacional […] deve ser entendida como um processo que amplia 'organizacionalmente' o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização." Esse processo ocorre dentro de *comunidades de interação*, é

transorganizacional e, na realidade, ontologicamente se dá em três níveis: no nível do indivíduo, do grupo e o da organização, como destaca, também, McElroy (2003).

Nonaka & Takeuchi (1997) consideram que o conteúdo filosófico do conhecimento tácito de Polanyi (1966), que integra mente e corpo, razão e emoção, sujeito e objeto, conhecedor e conhecido, pode ser expandido para incluir, além dos elementos cognitivos, os técnicos. Os elementos cognitivos estão centrados em modelos mentais (esquemas, paradigmas, perspectivas, crenças e pontos de vista) que ajudam o indivíduo a perceber e definir o seu mundo. Já os elementos técnicos do conhecimento tácito envolveriam o *know-how*, ou habilidades técnicas.

Como colocam Nonaka & Takeuchi (1997), a interação nos níveis individual, grupal e organizacional ocorre a partir de outra interação — o processo que articula o conhecimento tácito e o transforma em explícito. Essas duas formas de interação verificam-se segundo quatro processos ou modos de conversão do conhecimento, constitutivos da sua criação, cuja dinâmica configura-se como uma espiral — a *espiral do conhecimento*.

Esses quatro processos são:

- a *socialização do conhecimento*, pelo qual se dá a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito. Esse é um processo de compartilhamento de experiências, a partir do conhecimento tácito entendido tanto como modelos mentais, como *know-how*. Sobre esse tipo de transmissão oriental do conhecimento tácito via *mestre-aprendiz*, o *sempai*, é elucidativo, o que se revela através do filme *Primavera, verão, outono, inverno… primavera*, do diretor sul-coreano Ki-Duk Kim, inclusive, a interferência negativa, no processo de socialização, de elementos subjetivos advindos de modelos mentais. A respeito desse processo, os autores (1997:69) observam que “A mera transferência de informações muitas vezes fará pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas.”;

- a *externalização do conhecimento* — chave na criação do conhecimento — consistente na articulação do conhecimento tácito

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

em conhecimento explícito como processo. Para isso, utiliza metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos. “A analogia nos ajuda a entender o desconhecido através do conhecido e elimina a lacuna entre a imagem e o modelo lógico.” (1997:75);

- a *combinação do conhecimento*, cujo processo sistematiza conceitos em um sistema de conhecimento, combinando conjuntos distintos de conhecimentos explícitos. A reconfiguração de informações existentes, por combinação do conhecimento explícito, pode levar a novos conhecimentos. A educação e o treinamento formal assumem essa forma de combinação; e

- a *internalização do conhecimento,* que consiste na incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, muito relacionada ao *aprender fazendo*. Uma nova espiral, ou uma nova fase da espiral inicia-se quando esse conhecimento tácito acumulado é socializado com os outros membros da organização.

Dizem os autores (1997) que a inovação contínua constitui uma característica-chave do sucesso das empresas japonesas. Habituadas a conviver com a incerteza, as empresas japonesas voltaram seu olhar para fora e para o futuro; para formas de prever mudanças no mercado, na tecnologia, na concorrência e no produto; para formas sobre como tornar obsoletas as vantagens existentes, abandonando o que vinha sendo um sucesso; e para formas de ligar o externo ao interno, buscando o conhecimento fora da organização, seja junto aos fornecedores ou junto aos clientes, distribuidores, órgãos governamentais e até junto aos concorrentes, num processo de aprendizagem de fora para dentro e para fora de novo, após convertido o conhecimento em novos produtos, serviços ou sistemas, ou seja, em inovações.

Em suma, é essa dupla atividade, interna e externa, que permite a criação de conhecimento e a geração de inovação contínua dentro da empresa japonesa, favorecendo-lhes a obtenção de vantagens competitivas.

Segundo os autores (1997:2/3),

> “nos últimos 50 anos, as empresas japonesas produziram em um ambiente em que a única certeza era a incerteza. [...] A competição era uma batalha constante e penosa [...]. Em uma análise retrospectiva, isso foi uma felicidade, uma vez que não

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

> adquiriram os ônus habituais do sucesso — inclusive a complacência e a arrogância [...]".

Sobre o contexto das empresas japonesas acrescentam (1997:3) que

> "O medo de perder e a esperança de tomar a frente as impulsionava a prever a mudança e a inventar algo novo — uma nova tecnologia, um novo projeto de produto, um novo processo de produção, uma nova estratégia de marketing, uma nova forma de distribuição ou uma nova forma de servir aos clientes [...]. Uma inovação levava a outra."

Quanto ao ambiente organizacional mais apropriado à criação do conhecimento, a proposta de Nonaka & Takeuchi (1997), não é nem o modelo gerencial dominante chamado *top-down* e nem o *botton-down*. Alternativamente, os autores propõem o modelo *middle-up-down* (*do-meio-para-cima-e-para-baixo*) que coloca o gerente de nível médio no centro da gestão do conhecimento, redefinindo o papel da alta gerência e dos empregados da linha de frente.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

2.1.6.5. Requisitos para a efetividade da KM

Conforme afirmou Ortega y Gasset, citado por Rohmann (2000:298), "Eu sou eu e minhas circunstâncias". Somos definidos por nossas crenças e nossos desejos (o *eu*) e por nossos atos e interações (minhas *circunstâncias*). Assim também ocorre com as organizações, entidades consideradas vivas, conforme vários autores (DE GEUS, 1998; CAPRA, 2002).

Nessa mesma linha, Probst *et al*. (2002) colocam que, moldada por sua história e suas circunstâncias, cada empresa tem sua própria cultura definidora das regras básicas de comportamento social e da ação coletiva. Em razão disso, salientam que não existem métodos-padrão para introduzir a KM. Cada organização adota uma metodologia própria, envolvendo estruturas, funções e sistemas para lidar com seus dados, informações e conhecimento. Adiantam que não cabe à KM transformar a organização, mas sensibilizar a administração para a importância do conhecimento como um recurso fundamental à conquista de vantagem competitiva.

A melhor maneira de introduzir a KM, segundo os autores (2002), é começar com o aproveitamento das estruturas e métodos já existentes na empresa, apenas remodelando-os, a um custo baixo, a partir da avaliação das forças e fraquezas da organização e à luz dos elementos construtivos do modelo que propõem. Esse levantamento poderá revelar que as forças da empresa, especialmente em P&D, não estão sendo transformadas em produtos competitivos, uma vez que a criatividade das pessoas não está sendo orientada para os canais estratégicos; as descobertas não estão sendo preservadas e as metas de conhecimento não estão sendo avaliadas. Ou seja, "a base de conhecimento da empresa não está sendo usada efetivamente" (2002:215).

Segundo os autores (2002), vincular a KM ao *staff* é um equívoco, seja pelo descrédito, hoje, desse componente da estrutura da empresa ou pelo seu distanciamento conceitual relativamente à gerência de linha. Grande parte do conhecimento das organizações atualmente é detida mais por forças-tarefas e equipes de projetos. Quanto às grandes empresas ou corporações, organizadas em bases funcionais, regionais ou por unidades de produto ou negócios, muitas ainda não possuem uma estrutura voltada ao conhecimento, permanecendo não-interligados, tanto especialistas, quanto idéias e projetos, ainda que relacionados.

Em coerência com as características holísticas e sistêmicas, portanto, transfuncionais e transversais da KM, dizem os autores (2002:221) que a gestão "exige padrões ou regras do jogo para toda a empresa e facilitadores que possam desenvolvê-los e estabelecê-los em colaboração com a gerência de linha". Torna-se, então, fundamental instituir grupo central de pressão para apoiar a KM, como fez, por exemplo, a *General Motors*, ao criar uma unidade denominada *Desenvolvimento de Estratégia e de Conhecimento Corporativo*, voltada a "aumentar a capacidade da empresa de formular estratégias orientadas para o conhecimento" (2002:221).

Nonaka & Takeuchi (1997), focando, como visto, mais o elemento construtivo do conhecimento, fazem considerações sobre os ambientes e processos gerenciais mais propícios para o florescimento da criatividade e inovação. Assinalam que os dois modelos gerenciais, o *top-down* e o *bottom-up*, são ambos ineficazes para estimular a interação dinâmica necessária à criação do conhecimento organizacional. O primeiro, ressaltam (1997:142), "é basicamente o modelo hierárquico clássico". Nesse modelo, o conhecimento

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

criado pela alta gerência fornece apenas conversão parcial focalizada na *combinação* do conhecimento explícito e na *internalização*, pela conversão do conhecimento explícito em tácito. Um exemplo é o modelo de gerência da *General Electric*, implantado por Jack Welch. Já o modelo *bottom-up* que horizontaliza a hierarquia e elimina a divisão do trabalho e a organização, em geral, dispõe de apenas três ou quatro níveis gerenciais entre o topo e a linha de produção. Nesse caso, é a autonomia, e não a interação, o princípio-chave operacional. O conhecimento é criado por indivíduos e não pelo grupo e, da mesma forma que o modelo acima, executa apenas parte da conversão do conhecimento, focalizando o processo de socialização do conhecimento tácito e a externalização que converte o conhecimento tácito em explícito. Exemplo: o modelo gerencial da *3M*.

A partir dessas considerações, Nonaka & Takeuchi (1997) propõem uma terceira alternativa de KM voltada à criação do conhecimento, a que denominam *middle-up-down*. Neste modelo, contrariamente ao ocorre no Ocidente, onde os gerentes de nível médio são encarados com desdém por teóricos como Tom Peters, Rosabeth Moss Kanter e James Brian Quinn, segundo os autores (1997:146), são eles que desempenham o

> "papel-chave na facilitação do processo de criação do conhecimento organizacional. Servem como 'nó' estratégico que liga a alta gerência aos gerentes da linha de frente. (...) como 'ponte' entre os ideais visionários do topo e as realidades quase sempre caóticas do negócio enfrentadas pelos funcionários da linha de frente".

Conforme os autores (1997:187), ultimamente têm sido propostos vários modelos organizacionais que, na realidade, são versões do modelo *força-tarefa*. Todas essas propostas, continuam os autores (1997), compartilham características comuns: 1) tendem a ser mais horizontalizadas; 2) assumem uma estrutura dinâmica; 3) apóiam o *empowerment* para desenvolver maior relacionamento com o cliente; 4) enfatizam a importância das competências ou tecnologias e habilidades únicas; e 5) consideram a inteligência e o conhecimento como fatores de alavancagem da empresa.

Não obstante, os autores (1997) propõem, para a eficácia do funcionamento do seu modelo gerencial *middle-up-down*, que as estruturas de conhecimento devem ser incorporadas segundo formas às quais denominam de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

organizações em *hipertexto*, consideradas por eles como uma síntese entre os tipos básicos e antitéticos *burocracia* e *força-tarefa*. Para eles (1997), enquanto o controle burocrático tende a impedir a iniciativa individual e a ser disfuncional em momentos de incerteza e mudança rápida no ambiente, o modelo força-tarefa também apresenta limites uma vez que o conhecimento novo criado em equipes não é transferido facilmente a outros membros da organização após a conclusão do projeto.

O modelo de organização em hipertexto, conforme explicam (1997:192/193), "deve ter uma estrutura não-hierarquizada e auto-organizada, funcionando em conjunto com a sua estrutura hierárquica formal [sendo esse] ponto especialmente importante para a criação do conhecimento organizacional" o que favorece, quando empresas crescem em complexidade, "a maximização simultaneamente tanto da eficiência em nível de empresa quanto a flexibilidade local" (1997:193). A exigência central dessa proposta é que o modelo proporcione à empresa criadora do conhecimento "capacidade estratégica para adquirir, criar, explorar e acumular contínua e repetidamente novos conhecimentos em um processo cíclico" (1997:193), semelhante, aliás, ao modelo de KM de Probst *et al*. (2002).

A meta, como referem Nonaka e Takeuchi (1997:193), "é uma estrutura organizacional que veja a burocracia e a força-tarefa como complementares, e não como mutuamente excludentes"; uma síntese dinâmica de ambas as estruturas para colher os benefícios de ambas, sendo a metáfora mais apropriada para o modelo, o hipertexto, um conceito originário da informática.

O que caracteriza singularmente a organização em hipertexto, que não deve ser confundida com uma estrutura matricial, segundo os autores (1997:194) "é a coexistência de três níveis ou contextos totalmente diferentes dentro da mesma organização": 1) o *nível central*, ou *sistema de negócios*, onde são operadas as atividades de rotina, sendo mais adequada, no caso, a estrutura burocrática; 2) o *nível superior*, ou *equipes de projetos*, formadas por pessoas provenientes de diferentes áreas do sistema de negócios para o desenvolvimento de novos produtos, a partir de atividades criadoras do conhecimento; 3) *nível da base de conhecimento* onde o conhecimento organizacional, gerado nos outros dois níveis, "é recategorizado e recontextualizado" (1997:194).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

Uma característica fundamental nesse modelo em hipertexto reside na mobilidade de seus membros, isto é, a capacidade de mudarem de contexto na medida das necessidades de desenvolvimento do conhecimento novo. Segundo os autores (1997), um exemplo em transição para esse modelo é a estrutura desenvolvida pela empresa japonesa *Kao*.

2.1.7.
Combinações estratégicas organizacionais

As novas exigências ambientais, em geral, e do mercado, em específico, impostas pela *era da informação e da comunicação* e pela globalização; pela maior velocidade nos avanços tecnológicos; pela sofisticação dos padrões de consumo e maior nível de exigência dos clientes; pelo aumento da competitividade, da turbulência e da incerteza, — têm conduzido a gestão estratégica das organizações empresariais a "um contínuo processo de modernização e readaptação à nova ordem econômica" (TAVARES & MACEDO-SOARES, 2003:294).

Até a década de 1990, quando tal movimento se acentuou, "o grande orgulho das empresas era a auto-suficiência [...] para manter ou aumentar suas vantagens competitivas [...] certas de que, atuando de forma independente, conseguiriam internamente os recursos necessários para competir e vencer" (2003:294). A competição, na busca dos objetivos da organização baseava-se em estratégias belicosas de aniquilamento do *inimigo*, inspiradas em Von Clausewitz, Sun Tzu e Liddell Hart. Hoje, entretanto, muitos desses recursos encontram-se fora dos limites da organização (2003), sendo as combinações organizacionais uma das respostas lógicas e oportunas para o aproveitamento de novas oportunidades. Em outras palavras, para a adequação de produtos e serviços existentes ou a criação de novos produtos, em vistas das exigências do consumidor, cada vez maiores.

Segundo Davenport & Prusak (1998), "A maneira mais direta e, geralmente, a mais eficaz de se adquirir conhecimento é a compra — isto é, adquirir uma organização ou contar com indivíduos que o possuam." A reengenharia e o *dowsizing* tiveram o seu momento: enxugaram os quadros e direcionaram as organizações na busca de suas competências essenciais para aumento da produtividade do seu *core business*. Agora, as soluções requeridas

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

pelos clientes exigem competências complementares que tornam fundamentais combinações de negócios entre as organizações (TAVARES & MACEDO-SOARES, 2003; HARDING & ROVIT, 2005).

Como observa Emerson de Almeida, Presidente da Fundação Dom Cabral, ao prefaciar Barros, Héau, Souza & Steuer (2003:13), esse é "um dos mais profundos processos de estruturação já vividos pelas empresas em todo o mundo". Só no Brasil, com base no início da década de 1990, quando a redução das barreiras de entrada ao capital estrangeiro foi flexibilizada, estudo da KPMG revela que ocorreram 2.440 transações fusões e aquisições no período 1994/2001, entre as quais 1.448 com a participação de capital estrangeiro (BARROS *ET AL.*, 2003).

Segundo as autoras (2003:18), as combinações estratégicas organizacionais envolvem um *continuum* de formas "que vai do simples licenciamento, passando por alianças e parcerias, *joint ventures*, fusão, até aquisição". Como dizem Marks & Mirvis, em *Joining forces: making one plus one equal three in merges acquisitions, and alliances*, citados pela autora (1998), a expectativa sempre presente é que, a partir dos processos de M&A, o todo resultante seja maior que a soma das partes, em razão das sinergias positivas que se realizam (HARDING & ROVIT, 2005).

Nesse *continuum*, o movimento menos complexo é o da venda de serviços, envolvendo algum tipo de relacionamento, que pode evoluir para o *licenciamento*. A *parceria* ou *aliança estratégica* resulta do esforço cooperativo de duas ou mais empresas para o alcance de um objetivo estratégico comum. A parceria pode se dar entre uma empresa, seus fornecedores e clientes na lógica da cadeia de valor enquanto a aliança realiza-se entre concorrentes. Sua motivação pode estar relacionada à necessidade de superação de riscos de entrada em território menos familiar ou de resistências causadas por sentimentos nacionalistas. Na *joint venture*, duas ou mais empresas unem-se para criar uma nova organização distinta das que lhe deram causa. A *fusão* ocorre quando duas ou mais empresas concorrentes de dimensões semelhantes fundem-se numa completa combinação para formar uma outra organização, com nova identidade e, teoricamente, sem que haja predominância de qualquer sobre a outra ou outras. Já a *aquisição* é o formato mais completo e complexo e resulta no desaparecimento legal da empresa adquirida. Ocorre, ainda, o reverso desse *continuum* que é a *cisão* (*spin-off*), caso em que uma empresa realiza o

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

desmembramento de uma de suas operações então transformada numa nova empresa independente (BARROS, 2003).

Conforme Barros *et al.* (2003), no dizer de Evans *et al*., em *The global challenge: frameworks for international human resource management* (2002), a não prevalência de uma empresa relativamente à outra, no processo de fusão, na realidade constitui uma exceção. Na prática, a maioria das fusões revela-se como uma aquisição; a designação de fusão atende a conveniências de mercado de minimizar o caráter depreciativo da idéia de venda, assim preservando os interesses da empresa adquirida. O impacto da M&A sobre a gestão das pessoas, elemento fundamental no processo, e sobre o novo perfil da empresa constituem variáveis dependentes do jogo de poder entre as empresas de origem e da estratégia de integração adotada. Entre as pessoas, completam as autoras (2003), em geral surge um sentimento da existência de perdedores e vencedores, potencializado no caso de *take-over*, isto é, da *aquisição hostil* de empresas que não apresentam performance suficiente para sobrevivência.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

2.1.7.1. Objetivos estratégicos das combinações organizacionais

Os termos *fusão* e *aquisição* serão tomados aqui um pelo outro por simplificação, como ocorre com freqüência na literatura.

Sobre o que leva organizações a realizarem transações de M&A, autores têm opiniões distintas no detalhe, mas, como colocam Barros *et al.* (2003), convergentes a partir de duas grandes lógicas, relacionadas entre si: 1) a estratégia de maximização de valor da empresa e 2) as fortes motivações do corpo diretivo. A primeira lógica está ligada à busca do aumento do valor para o acionista, permitido por sinergias geradas em processos de economia de escala ou de transferência de conhecimento. Quanto às motivações do corpo diretivo, elas se apóiam na lógica do mercado, no aumento do *market share*, no prestígio da direção ou na redução da incerteza.

No que se refere às sinergias, Harding & Rovit (2005) as classificam em positivas e negativas. São positivas quando o todo é maior que a soma das partes e negativas, opostamente, quando o todo é menor. As sinergias positivas resultam do sucesso pós-M&A na combinação integrada de diversos aspectos, sendo eles: eliminação de funções corporativas duplicadas; compartilhamento de

atividades operacionais; racionalização de instalações; obtenção de maior receita em produtos existentes e obtenção de receita em novos produtos ou em novos canais de distribuição. Entre os eventos que geram sinergias negativas pós-M&A, podem ser citados: a deterioração do nível de atendimento à clientela e a perda de clientes; a saída de funcionários-chaves, confiáveis e talentosos; a redução do ímpeto da base de negócio, em razão do foco dos executivos em integração processada impropriamente e no corte de custos; choques culturais etc. Todos esses eventos têm potencial de provocar erosão nas receitas programadas a partir do processo de M&A (v. Figuras 9 e 10, sobre causas de perturbação e fatores de sucesso em processos de M&A). Como disse Porter (1987:257), “entra-se em contato com o conceito muitas vezes mal formulado de sinergia. [...] E a sinergia imaginada é muito mais comum que a sinergia real”.

Davenport & Prusak (1998:65) consideram que as aquisições prendem-se a várias razões como “gerar receita adicional; alcançar um porte ou um mix de produtos estratégicos; ganhar acesso a novos mercados; ou adquirir as habilidades [...]”.

Já Harding & Rovit (2005) classificam as transações de M&A em movimentos dirigidos para o *aumento de escala* ou para a *construção de escopo*.

Barros *et al*. (2003:23), relatando pesquisa por eles realizada no Brasil, revelam que 59% das aquisições foram “motivadas por razões vinculadas ao mercado, como aumento de participação, aquisição de marcas e penetração em novos mercados”. Razões relacionadas a ganhos de escala aparecem em seguida (11,7%) e apenas 1,3% das aquisições envolveram questões de tecnologia. Examinando outros aspectos, 9,1% das empresas adquirentes afirmaram que a transação se deu em condições favoráveis de compra, ou seja, o investimento era relativamente baixo. Em 44,6% dos casos as empresas adquiridas encontravam-se em situação financeira precária.

2.1.7.2. O processo de M&A

Harding & Rovit (2005) ressaltam que o sucesso ou fracasso de um negócio de M&A é variável e dependente das decisões tomadas pelos executivos em momentos críticos durante o processo.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

Entre os fatores que turvam o processo decisório, Barros *et al*. (2003:24) ressaltam que, embora as decisões desse tipo de transação pautem-se pela racionalidade e baseiem-se em informações, dados e projeções quantitativas, "é perceptível a influência de fatores psicológicos relacionados à necessidade de prestígio e ao fascínio que o jogo de poder exerce sobre o *top management*". Executivos sentem-se estimulados e desafiados e o negócio transforma-se numa questão de honra.

Em certos casos, proprietários-fundadores sentem-se ligados emocionalmente às empresas e ao resistirem à venda perdem o momento ótimo de realizá-la. Harding & Rovit (2005) relatam, com base em pesquisa realizada com 250 altos executivos em todo o mundo, que metade dos pesquisados mencionaram ser a interferência da política ou das emoções no processo decisório a maior causa de fracasso em procedimentos de *due diligence* e, por conseqüência, na transação (2005:52). Os autores (2005:13) dizem, também, que nos processos de M&A há o envolvimento intenso de pessoas estranhas à organização, como banqueiros, advogados e consultores, havendo o "risco de estas pessoas estarem trabalhando a favor de seus próprios interesses". A dificuldade financeira enfrentada pela maioria das empresas em processos de aquisição também dificulta a racionalidade da transação.

Além dessas considerações envolvendo decisões estratégicas, o processo de M&A, em si, está longe de ser trivial. Em razão disso, como relatam diversos autores, as chances de seu sucesso não são maiores que 30%, não obstante ser a maioria das atuais grandes empresas o resultado de um passado de transações envolvendo combinações estratégicas organizacionais. Dada a baixa probabilidade de sucesso em M&A, a questão crucial está em como moldar essas transações dentro da estratégia de crescimento da empresa, concluem os autores (2005).

Esse reduzido percentual de sucesso, entretanto, é antes uma questão de aprendizado: "dominar fusões é um subproduto da experiência com fusões [...] os executivos mais bem-sucedidos aprendem com transações pequenas, para depois se moverem para transações maiores, penetrando passo a passo em áreas relacionadas com seu *core business*" (2005:22).

Segundo relatam os autores (2005), um processo de M&A desenvolve-se por etapas cujas decisões devem responder a questões sobre *como*, *qual*, *onde* e *o quê* de uma negociação. Ou seja: 1) como escolher os alvos da aquisição,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

quer dizer, que aquisição irá desenvolver o *core business* da empresa adquirente; 2) qual transação deve ser concretizada, à vista do objetivo de criação de valor para a empresa (e os acionistas); 3) onde deve haver integração a partir de um plano de integração consistente com a *tese de investimento* de M&A e com os desafios da transação; 4) o que deve ser feito quando a transação tende a frustrar-se, ou seja, o que fazer para lidar com os problemas inevitáveis surgidos quando ocorrem desvios em relação ao planejado no processo de M&A.

Ressaltam (2005), ainda, que uma transação, independentemente de sua dimensão, seja estratégica ou tática, deveria começar com uma *tese de investimento*, como chamam, subordinada à estratégia da organização. Em outros termos, com uma declaração sobre como uma transação em particular pretende criar valor para a empresa combinada, ou seja, por que e como um novo investimento irá fortalecer o *core business* da organização. Deve avaliar se a aquisição irá fortalecer o portfólio de negócios como um todo e promover a estratégia de crescimento da organização adquirente.

Segundo os autores (2005), quase metade de 250 executivos inquiridos em sua pesquisa não possuía uma tese de investimento que fundamentasse o negócio de M&A e, também, metade reconheceu que os esforços da *due diligence* fracassaram em revelar questões críticas, o que não ocorre com empresas de *private equity*, uma vez que aquisições constituem sua própria atividade.

Barros *et al*. (2003) salientam que procedimentos de *due diligence*, em geral, focalizam quase que exclusivamente os aspectos quantitativos, com foco nas informações financeiras disponibilizadas pela empresa a ser adquirida. Porém, casos mais bem-sucedidos de M&A envolvem equipes multidisciplinares, com visão mais estratégica sobre as competências da empresa, sendo valorizados outros aspectos importantes da operação, como a qualidade dos recursos humanos, do marketing e dos clientes. Tais procedimentos impedem o foco apenas nas possibilidades das sinergias de receita e custo que, na maioria das vezes, não se concretizam. Mas essa não é a norma em procedimentos de *due diligence* que, embora considere a gestão do conhecimento como fator-chave na transação, comumente não contam com a participação efetiva de profissionais de recursos humanos. No Brasil, também, como revelado por

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

pesquisas relatadas pelos os autores (2003), preponderam os aspectos *mais objetivos* na análise do negócio, com foco no lado financeiro.

Outra questão levantada por Harding & Rovit (2005) diz respeito ao significado de sucesso num negócio de M&A. Como relatam os autores, a *KPMG International*, em pesquisa realizada em 1999, mediu o percentual de sucesso de fusões corporativas e concluiu que 83% das transações fracassaram, tendo como parâmetro de referência o retorno aos acionistas. Ao pesquisar a opinião dos executivos dessas organizações, o resultado, no entanto, foi que 82% estavam convencidos que as aquisições haviam sido bem sucedidas. O enorme percentual em oposição deveu-se, evidentemente, a uma diferença de métrica, aspecto que costuma trazer controvérsias, em razão da imprecisão metodológica de medição do sucesso do negócio.

2.1.7.3. A importância da integração organizacional

Harding & Rovit (2005:116) enfatizam que "integrar significa combinar duas empresas de modo produtivo". Usando a sua terminologia, "é o processo de realizar determinada tese de investimento". Barros *et al*. (2003) ressaltam, conforme vários estudiosos de M&A, que a integração organizacional é uma etapa fundamental para o sucesso da transação. Mas, como ressaltam, pesquisas revelam que a maioria dos adquirentes não tem como preocupação integrar a empresa adquirida.

A questão crucial para Harding & Rovit (2005) é saber quais operações devem ser integradas para evitar que as empresas operem separadamente após a concretização de um processo de M&A. Idealmente, dizem, os adquirentes deveriam planejar e lançar o plano de integração antes do anúncio público da transação, sendo que certos aspectos deveriam ser iniciados durante a *due diligence*.

As decisões de integração mais difíceis são as que envolvem pessoas, como a escolha do melhor talento de cada empresa e daqueles que devem permanecer e sair da organização. O *management* deveria vincular este processo à tese de investimento da transação, às sinergias e às questões culturais identificadas durante a *due diligence*.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

Barros *et al*. (2003) também colocam que a integração, inclusive a cultural, deve ser planejada ainda durante o processo de negociação, a partir da escolha estratégica que a presidirá. Harding & Rovit (2005:123) consideram que a inclusão da empresa-alvo no pré-planejamento da integração "é fundamental para se criar o melhor plano de integração possível e também para trazer o *management* da empresa-alvo a bordo". Barros *et al*. (2003) acrescentam que planejar a integração favorece lidar com a síndrome vivida pelas pessoas ao longo das fases da intervenção na empresa adquirida.

Harding & Rovit (2005) comentam que existem muitos textos sobre os desafios da integração em casos de M&A e que vários adotam uma visão holística extremada. Segundo eles, sua experiência indica que apenas algumas poucas atividades de integração de sistemas são realmente importantes para o sucesso de uma transação. Uma abordagem holística colabora para o desvio do foco das atividades que são fundamentais, podendo isso ser uma fonte de problemas. As fusões direcionadas à obtenção de economias de escala exigem integração perfeita e total, ou seja, holística, para economizar e melhor usar ativos. Mas as fusões direcionadas para ampliar a linha de produtos, os segmentos de clientes ou o alcance geográfico, ou seja, orientadas a escopo, exigem integração seletiva de áreas de negócios ou de operações sobrepostas. Já um investimento fora do foco da organização envolve uma integração mínima. Assim, a integração deve ser seletiva, priorizada e rápida. A integração ampla, em todas as direções e simultaneamente, em certos casos não é prático e nem eficaz. A seleção sobre onde integrar é a melhor forma de reduzir conflitos e gerar valor e a extensão da integração deve refletir a tese de investimento — "os esforços de integração devem ser extremamente focados onde está o valor da fusão" (HARDING & ROVIT, 2005:119). Algumas áreas não devem ser integradas no curto e mesmo em longo prazo, por contraproducente.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

2.1.7.4. Problemas de integração cultural

Harding & Rovit (2005) afirmam que as questões culturais estão no topo da lista da integração organizacional e, assim, as lideranças de empresas combinadas deveriam redefinir a cultura corporativa em consistência com a tese de investimento. Transações de escala, como visto acima, exigem mais integração, inclusive cultural; transações de escopo exigem menos. Em qualquer

caso, na abordagem da integração cultural devem ser usadas táticas poderosas que envolvam a estrutura organizacional, incentivos financeiros a pessoas e a construção de um sistema compartilhado para o processo decisório. Segundo eles (2005:133), “A integração de culturas díspares pode criar um conjunto de problemas que são bem menos tangíveis que combinar canais de distribuição ou racionalizar o *software*, mas não menos importantes de serem abordados.” A partir de sua concepção de integração seletiva, advertem (2005:130) que “as transações que aprimoram o escopo de um *core business* precisarão ser integradas em áreas específicas [e] a melhor abordagem pode ser manter as culturas separadas, ou impor uma nova cultura corporativa apenas sobre operações que se sobreponham diretamente”.

Para Barros *et al*. (2003), embora o estudo das culturas organizacionais no processo de M&A seja considerado aspecto importante, são muitas as evidências de que fracassos ocorrem pela impossibilidade de integração nessa área. Entretanto, como visto, infelizmente é raro a questão cultural fazer parte dos esforços da *due diligence*. Conforme Senn, em Cultura, *in:* Key, *Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições* (1992), citado pelos autores (2003), “Não avaliar as culturas é como casar apenas por dinheiro.”

Barros *et al.* (2003:31), lembrando Schein (1985), ressaltam que “A cultura organizacional é algo dinâmico, intangível, uma construção social coletiva, resultante da interação de pessoas e grupos em unidades sociais estáveis”. Em um processo de M&A ocorre o encontro de duas culturas, cada qual com seus pressupostos, crenças, maneiras diferentes de interpretar a realidade e de agir. Integrar esses dois mundos culturais é algo complexo que varia conforme a natureza da combinação organizacional e o modelo de integração pretendido, determinantes da maneira de conduzir a gestão das pessoas.

As autoras (2003) acrescentam que, quando o processo de M&A envolve diferentes países, as questões culturais tendem a ser mais complexas em razão da influência das culturas específicas de cada país.

Segundo as autoras (2003), o período do processo de integração cultural, como informado pelas pesquisas, dura em média 24 meses, demorando mais se os fundadores permanecem na empresa adquirida. Nesse processo, conforme os estilos de gestão da integração cultural, podem ocorrer soluções que se combinam, dependendo do interesse, da competência e da cultura da empresa adquirente, sendo o desafio conseguir equilibrar autonomia e sinergia.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

Quanto às questões de liderança, em processo de integração, Barros *et al*. (2003) colocam que o líder deve ter profunda vinculação com a empresa adquirente para tornar mais fácil a compreensão sobre como operam os seus sistemas formal e informal. Deve possuir as qualidades de uma liderança flexível e integradora; deve saber ouvir; ter boa capacidade de relacionamento; ser cumpridor de cronogramas e promessas e ter controle emocional para lidar com ambigüidades e conflitos. Enfim, deve ter condições de "garantir a comunicação e o entendimento entre os dois mundos: o da empresa adquirida e da adquirente" (2003:39). Quanto à equipe de integração, observam (2003) que ela deve ser constituída por gerentes das duas empresas envolvidas no processo de M&A.

Os primeiros 100 dias são cruciais para a concretização do processo de M&A, dizem Barros *et al*. (2003). Não obstante, conforme lamentam Evans *et al*. (2002), citados pelas autoras, poucas são as empresas adquirentes que elaboram plano de ação para a fase e as que o fazem privilegiam apenas a indicação de uma equipe de integração e a divulgação da nova estrutura organizacional. Tais iniciativas, concluem (2003), estão distantes da necessidade de amenizar o clima de ansiedade que toma conta da empresa adquirida. Nesse aspecto, a velocidade na tomada de decisões e o tratamento dado à comunicação das mudanças são cruciais para amenizar "a sensação de que existem vencedores e perdedores" na transação (2003:40). O grande desafio, dizem (2003), consiste em manter a tensão no nível produtivo/criativo. Harding & Rovit (2005) concordam que as empresas dispõem desse período, após a conclusão do negócio, para assumir efetivamente a empresa adquirida e começar a cumprir a promessa da transação. Após esse prazo, "tanto analistas como acionistas começam a expressar seu ceticismo (se é que já não estavam céticos!)" (2005:122). Assim, quanto mais cedo os problemas culturais forem identificados pelos gerentes, "mais bem-informados estarão para decidir sobre dar continuidade ou não à transação e a que preço" (2005:124).

Quanto à retenção de talentos na empresa adquirida, Barros *et al*. (2003) alertam sobre a importância do mapeamento das pessoas-chaves na *due diligence* para que decisões sobre permanência ou desligamento de pessoas se verifiquem nos primeiros momentos após a aquisição. Harding & Rovit (2005:123) ressaltam que, por vezes, empresas adquirentes "realizam demissões em massa motivadas, em parte, por preocupações culturais", dada a sensação que todos estão trabalhando contra ela. Entretanto, como concluem os

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

autores (2005), quando a gerência está tentando promover a integração, *quem* é demitido faz mais diferença que *quantos* são demitidos. Isso envolve um entendimento sobre quem é bom em quê, mas também a sensibilidade sobre *divisão de poder* com a empresa adquirida.

Barros *et al*. (2003) observam que a comunicação é um dos itens-chaves para o sucesso em processos de M&A devendo ela atender aos diversos *stakeholders* das empresas envolvidas. Pesquisa realizada pelas autoras (2003) constatou a importância da comunicação nos diversos momentos do processo de transação, especialmente quando considerada a perspectiva dos funcionários, isto é, do público interno no que toca às suas expectativas profissionais e pessoais, e aos efeitos emocionais e psicológicos das pessoas envolvidas com o processo de aquisição. “Gerenciar esse conjunto de variáveis e manter a dedicação, o entusiasmo e a produtividade do corpo social dependem, em grande parte, da capacidade de comunicação da empresa, especialmente das lideranças.” (2003:43). Citando Evans *et al*. (2002), reafirmam que a comunicação deve ser eficiente em transmitir claramente os objetivos e metas da transação; deve dar uma visão clara de como a transação vai agregar valor e deve clarificar expectativas em relação à arquitetura organizacional. Segundo Harding & Rovit (2005), se planejar é condição para uma boa integração, explicar via comunicação eficiente aos públicos externo e interno o que os planos significam e como ajudarão a empresa combinada a competir com mais sucesso é de importância crítica.

Tendo em conta esses aspectos, Barros *et al*. (2003) adicionam que a comunicação com os colaboradores, em processos de aquisição, deve considerar os seguintes itens como recomendáveis para momentos de mudanças radicais ou de crise:

- imprimir agilidade ao processo de informação e comunicação;
- manter regularidade no processo de comunicação;
- evitar o sigilo;
- explicar os fatores ou critérios considerados na tomada de decisões;
- criar oportunidades para questionamentos e sugestões pelos funcionários;

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

- dar e receber *feedback.*

2.1.7.5.
Os processos de M&A e a KM como estratégia competitiva

Entre as motivações apontadas por autores que levam empresas a decidir por procedimentos de M&A está a transferência de conhecimento ou, visto mais amplamente, de capital intelectual, no conceito de Stewart (1998).

Segundo Davenport & Prusak (1998:173), projetos de KM "são tentativas de se fazer um uso prático do conhecimento, atingindo algum objetivo organizacional mediante a estruturação de pessoas, tecnologia e conteúdo do conhecimento" — um tripé que dá suporte ao projeto.

Como visto, entre os processos essenciais da KM do modelo de Probst *et al*. (2002), um é a aquisição de conhecimento externo via M&A, sendo o objetivo da compra de empresas alavancar competências, quer dizer, adquirir recursos, habilidades, tecnologia e ativos gerados pela empresa adquirida, com vistas à conquista de vantagem competitiva.

Nessa linha de pensamento, Davenport & Prusak (1998) observam que a geração do conhecimento pela organização envolve não só o conhecimento que ela desenvolve, como, também, aquele que é adquirido, seja através da aquisição de uma empresa ou pela contratação de indivíduos detentores do conhecimento. São claros em dizer que "Cada vez mais [...] empresas adquirem outras empresas especificamente por seu conhecimento." (1998:65). Em razão disso, as empresas adquirentes dispõem-se a pagar mais que o valor de mercado da empresa adquirida, dado o acréscimo de valor esperado pela geração do conhecimento adicionado ao seu próprio estoque de saber. Por exemplo, dizem os autores (1998:65), referindo a aquisição da *Lotus Notes* pela IBM por um ágio de US$ 3,25 bilhões, que as "mentes que inventaram o *Lotus Notes* são mais valiosas que o *software* em si".

Probst *et al*. (2002) colocam que grandes empresas com dificuldades internas com inovação recorrem a aquisições de conhecimento via processos de M&A. Assim, por exemplo, nos últimos anos foi observada uma onda de incorporações de pequenas empresas de comunicações por grandes empresas estabelecidas como garantia de acesso a produtos do futuro da Internet. Essas

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

grandes empresas buscaram através de processos de M&A “adquirir desenvolvedores e programadores talentosos de produtos das empresas ‘quentes’ para seus próprios projetos estratégicos” (2002:98).

Não obstante a importância da KM como elemento da estratégia competitiva da organização, problemas de integração das empresas combinadas nos processos de M&A, em particular culturais, podem transformar-se em potenciais elementos causadores de frustração dos objetivos pretendidos, como exemplificam Davenport & Prusak (1998) e como visto acima.

Segundo eles, fatores que fazem das aquisições do conhecimento, via M&A, um insucesso são complexos, mas bastante comuns principalmente quando o objetivo é combinar um tipo de conhecimento com outro. A questão é que “uma empresa gera o conhecimento no contexto de sua cultura específica, e a cultura é o recurso corporativo mais difícil de transferir” (1998:66). Uma empresa que adquire outra para comprar o seu conhecimento, na realidade está comprando pessoas e comunidades de conhecedores, isto é, os detentores do conhecimento requerido que se encontra em suas cabeças. Concretizada a transação, a empresa adquirente se assegura da permanência das pessoas-chaves ligadas ao conhecimento (1998), via contratos e acordos de trabalho convenientes para ela. A empresa compradora adquire, assim, não só o capital estruturado (explícito), como, principalmente o capital humano que detém o conhecimento tácito ou implícito (NONAKA & TAKEUCHI, 1996; STEWART, 1998).

Mas mesmo a aquisição de uma empresa inteira pode não comprar o seu conhecimento se o processo de aquisição prejudicar o ambiente que o criou (1998). Davenport & Prusak (1998) observam que uma organização rica em conhecimento, ainda que forte, pode fragilizar-se caso o conhecimento adquirido não sobreviva às transformações de uma aquisição. A incerteza de uma aquisição corporativa e a ruptura dos processos e redes internas de trabalho podem levar algumas das pessoas talentosas a deixar a empresa, levando consigo seu conhecimento. Concluindo, os autores afirmam que:

> “A empresa adquirente pode não ter sucesso na integração efetiva do novo conhecimento. Embora a compra seja prova do desejo de aumentar o estoque do conhecimento corporativo, barreiras culturais e políticas podem impedir a plena aceitação e absorção do conhecimento da empresa adquirida. Interesses

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

> arraigados existentes na empresa compradora podem resistir a instruções dadas por novos funcionários, mesmo quando os procedimentos recém adquiridos são comprovadamente superiores. Tal relutância pode ser reforçada pela tendência comum de ver a empresa adquirente e a empresa adquirida como conquistador e conquistado. Essa atitude contribuiu para o fracasso da compra da NCR pela AT&T e da ROLM, pela IBM."

2.1.7.6. Resultados dos processos de M&A, segundo evidências empíricas

Harding & Rovit (2005) constataram que a elevada taxa de insucesso nos negócios de M&A varia conforme a natureza da transação, sendo menor quando são mais freqüentes e quando as aquisições verificam-se num crescendo, a partir da compra de empresas menores. Concluem (2005) que as empresas que desfrutaram dos maiores retornos foram as que sistematicamente realizaram aquisições cuja dimensão era uma pequena fração do tamanho da adquirente. A pior estratégia de uma empresa em negócios de M&A "é fazer uma ou algumas poucas apostas. Sem experiência, estas empresas estão jogando os dados" (2005:208). Ainda que a aquisição tenha suporte em uma estratégia sólida, as chances são grandes de o comprador pagar demais, fazer um trabalho que deixa a desejar em *due diligence* ou decepcionar na integração.

Outra constatação, também reafirmada por Barros *et al*. (2003:46/47) é que entre as razões da alta taxa de insucesso das operações de M&A estão questões, como mencionado, relacionadas "à gestão de pessoas, à complexidade presente no encontro de duas culturas, à transferência de habilidades e competências, à retenção de talentos e, sobretudo, ao clima tenso na empresa adquirida". Não obstante, o que prevalece é o foco da negociação nos aspectos financeiros e tangíveis, sendo postergadas as questões relativas à transição e coordenação da integração. Como conseqüência da preocupação excessiva em apresentar aos acionistas resultados coerentes com os propostos no início da transação, os executivos da empresa deixam de olhar as oportunidades de mercado e de considerar as visões diferentes emanadas da empresa adquirida. Nesse aspecto, as autoras (2003) detalham que o sistema de bônus do *top management* induz executivos a desenvolverem visões e

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

comportamentos voltados à consecução de resultados financeiros em curto prazo, o que pode ser observado inclusive no nível operacional, cujos efeitos tanto podem ser positivos quanto negativos.

Outra questão crucial que importa considerar como fator que contribui para o insucesso dos negócios em M&A é a da perda de clientes. Conforme Evans *et al*. (2002), citados por Barros *et al*. (2003), "É raro uma empresa compradora avaliar o impacto da aquisição na base de clientes da empresa adquirida."

Quanto às maiores freqüências de causas de insucesso, além do que foi acima relatado sobre desafios da integração, estão eventos como sinergias superestimadas, problemas de integração entre equipes, falhas na *due diligence*, contas maquiadas da empresa-alvo, problemas de integração estratégica, mudança nas condições do mercado etc. (Figura 10).

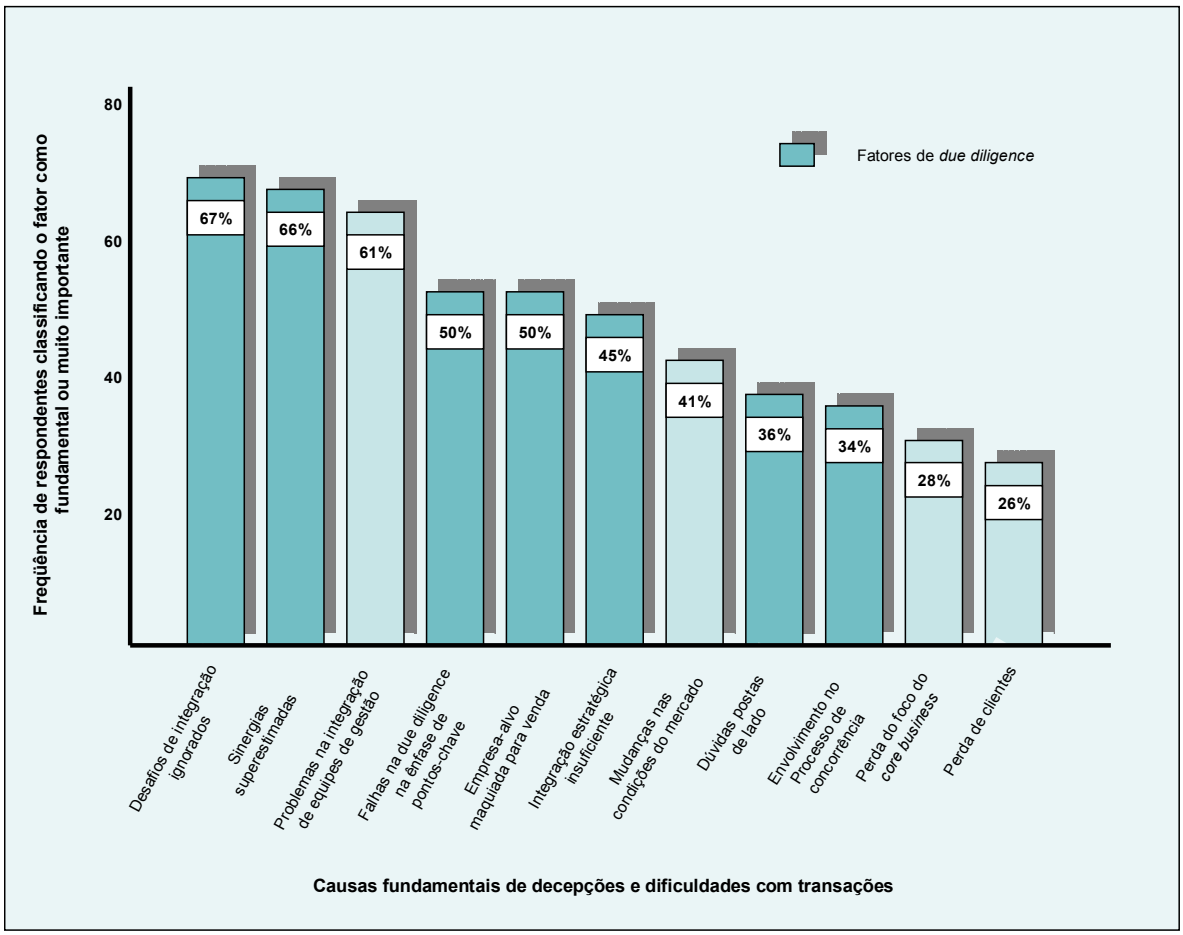

FIGURA 10 – CAUSAS DE PERTURBAÇÃO EM PROCESSOS DE M&A (HARDING & ROVIT, 2005).

Harding & Rovit (2005) examinaram o impacto da cultura sobre o sucesso de transações a partir de pesquisa realizada em 125 aquisições feitas por

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

empresas norte-americanas no ambiente nacional e internacional. Segundo eles, contrariamente a muitas conclusões pessimistas, os dados revelaram que questões culturais não interferem significativamente no sucesso da transação, devendo-se observar, entretanto, que as transações domésticas apresentaram melhor desempenho que as internacionais.

Os autores (2005) relatam, entretanto, que a abordagem proativa de questões culturais exerce um forte impacto no resultado das transações. Foi encontrada na pesquisa grande diferença de resultado entre transações que identificaram questões culturais durante a *due diligence*; as que abordaram problemas durante a fase de integração e as que desprezaram essas questões.

Outra constatação foi que a abordagem proativa de questões culturais tem um impacto mais relevante em transações de escala, onde a assimilação é o que importa, segundo o pensamento dos autores (2005), como antes referido. Em transações que objetivavam expandir o escopo ganharam muito ao antecipar questões culturais. Os autores (2005) descobriram, ainda, que nesse tipo de transação, os negócios mais bem sucedidos mantiveram intencionalmente a cultura da empresa combinada separada. Quando havia uma sobreposição significativa, embora não completa, tornava-se fundamental construir uma nova cultura na consideração do todo organizacional superior às suas partes componentes. Mas quando a sobreposição era limitada, fazia mais sentido manter a cultura da empresa adquirida separada.

Os autores (2005), analisando os fatores de sucesso e as causas de insucesso nas transações de M&A, com base na pesquisa realizada junto a 250 altos executivos norte-americanos, já mencionada, observaram dados paradoxais. Por exemplo, enquanto 83% dos respondentes apontaram que uma atuação proativa na integração de culturas é um fator fundamental de sucesso, 67% das empresas ignoraram os desafios representados pela integração. Outros importantes fatores de sucesso apontados foram a escolha das melhores pessoas para liderar a empresa combinada e a comunicação intensiva dos líderes (Figura 11).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

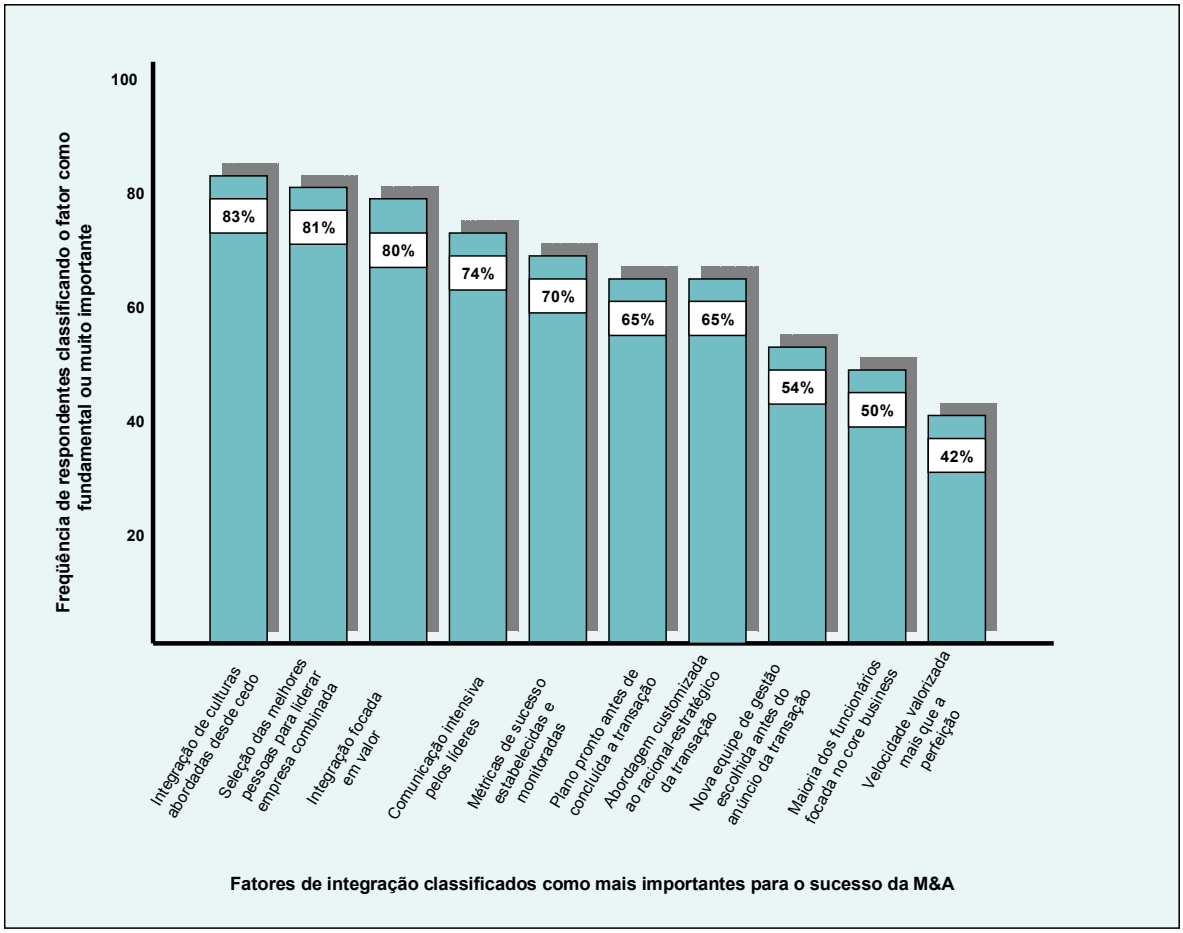

FIGURA 11 – FATORES DE SUCESSO EM PROCESSOS DE M&A (HARDING & ROVIT, 2005).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

2.2.
Conceitos centrais de referência

Esta parte, baseada na revisão da literatura, resume os conceitos considerados centrais no presente estudo, ao mesmo tempo em que busca eliminar eventuais ambigüidades de seus significados.

Padrões organizacionais burocráticos e flexíveis — O padrão das organizações e suas características é ponto crucial para o entendimento de problemas que têm surgido em processos de M&A, como revelado pela literatura, principalmente quando se trata da aquisição de pequenas empresas por outras de grande porte, como é o caso deste estudo. Tais problemas, em geral decorrentes de dificuldades em questões de integração organizacional e cultural, devem-se às contradições decorrentes das grandes diferenças nos

perfis das empresas que se combinam, com efeitos perturbadores sobre o desempenho de estratégias competitivas (v. 2.1.1, e, em especial, 2.1.1.4 da *Revisão da Literatura*).

O perfil organizacional e administrativo (estratégico, estrutural, tecnológico, gerencial e humano) é um constructo que se apresenta com muitas variações, uma vez que as empresas são organizadas, estruturadas, gerenciadas e operadas de diversas formas, como mostraram diversos estudiosos a partir de suas pesquisas. Tais estudos concluíram que o fenômeno da diferenciação de perfis depende principalmente da do tamanho da organização, da tecnologia adotada e da busca de um posicionamento equilibrado da empresa com o seu ambiente de negócios. Assim, existiria um *continuum* de formas organizacionais desde um padrão burocrático próximo do *ideal weberiano*, próprio de organizações maiores atuantes em ambiente mais estável, ao orgânico, mais flexível, em geral adotado por empresas menores, cujo ambiente de negócios caracteriza-se por maior turbulência e dinamismo. Esse padrão seria variável até mesmo dentro da organização, conforme Lawrence & Lorsch, citados por Morgan (1996). Por exemplo, em alguns subsistemas, como os de P&D, o padrão tende a ser mais flexível que do setor de produção.

Ambiente — O que interessa aqui é o conceito que relaciona organização e ambiente uma vez que este constitui variável fundamental nas teorias estratégicas adaptativas. Mas o conceito apresenta certa polêmica, sendo válida alguma discussão sobre posições a respeito.

Uma concepção é a do chamado *ambiente objetivo*. Ela é fruto, como Morgan (1996) observa, de teorias, como a *population ecology* e a contingencial, que consideram a existência de tensão entre organizações e seus ambientes, na presunção de que organizações e ambientes são sistemas separados. Essa concepção assume a organização como que "embutida em um 'ambiente' que possui uma existência externa e independente", como relata Mintzberg et al. (2000:129).

Outros posicionamentos, mais balanceados relativamente ao papel da ecologia, consideram o ambiente de forma ampla. A teoria da *ecologia organizacional*, por exemplo, assume que as organizações e os seus ambientes constituem um todo de criação mútua, cada um produzindo o outro. Os ambientes organizacionais são vistos, assim, como compostos também por outras organizações.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

Morgan (1996), referindo a abordagens da teoria da contingência e da ecologia organizacional, diz que as mudanças organizacionais, segundo essas correntes, são originadas por desafios apresentados pelo ambiente, aos quais as organizações, como sistemas abertos, devem responder, criando as condições para a sua sobrevivência.

Sistema — É uma totalidade complexa organizada, cujas partes são autônomas ou semi-autônomas, porém interdependentes. Na visão sistêmica, as propriedades essenciais da totalidade não são possuídas pelas partes, emergindo das interações ou conexidades e relações ocorrentes ou existentes entre essas partes. Essas propriedades são destruídas quando o sistema é dissecado ou dissociado, física ou teoricamente, em elementos isolados. Portanto, a natureza do todo é sempre diferente da soma de suas partes (CAPRA, 1996). Uma organização em seu conjunto, por exemplo, possui características distintas daquelas dos indivíduos ou mesmo grupos que a compõem, de forma integrada e interdependente.

Sistemas abertos — São sistemas cuja característica conceitual é a sua abertura relativamente ao ambiente, a qual lhe permite dele receber fluxos de matéria, energia e informação, e para ele emitir produtos, subprodutos, resíduos e dejetos. Diferentemente dos sistemas fechados, esses sistemas mantêm-se afastados do equilíbrio, num estado estacionário caracterizado por mudanças contínuas, quer dizer, em estado de equilíbrio dinâmico (CAPRA, 1996; MORGAN, 1996). Os sistemas abertos podem ser vivos ou não-vivos.

Morgan (1996) apresenta interessante posição conceitual defendida pelos cientistas chilenos Maturana & Varela. Estes, tratando de sistemas abertos *vivos*, ou organismos vivos, colocam que eles são organizacionalmente fechados, caracterizando-se por três aspectos fundamentais: autonomia, circularidade e auto-referência. Ao desafiarem a validade das posições teóricas que distinguem sistema e seu ambiente, esses cientistas afirmaram que a idéia de que os sistemas são *abertos* em relação ao ambiente é “produto de uma tentativa de dar sentido a tais sistemas a partir do ponto de vista do observador externo” (MORGAN, 1996:242). Todos os sistemas vivos, segundo Maturana & Varela (1980), são *organizacionalmente* fechados, bem como autônomos nas interações, fazendo referência apenas a eles mesmos (MORGAN, 1996). Os sistemas vivos se esforçariam para manter uma identidade, subordinando todas as suas mudanças à manutenção da própria organização. Engajando-se em

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

padrões circulares contínuos de interação auto-referentes, as mudanças em um elemento sistêmico se achariam casadas com mudanças em todas as outras partes do sistema. “O sistema interage com seu ambiente de um modo que facilita a sua própria auto-reprodução e, nesse sentido, pode-se observar que o seu ambiente é, na verdade, uma parte de si mesmo” (1996:242).

A perspectiva sistêmica e a dupla preocupação quanto aos aspectos técnicos e humanos da empresa conduziram à compreensão de que organizações constituiriam sistemas *sociotécnicos*, expressão cunhada pela dupla Eric Trist & Fred Emery, na década de 1960 (MORGAN, 1996; MOTTA & VASCONCELLOS, 2002). A visão sociotécnica dita *ampliada* de Emery e Trist, levando em conta as relações entre requisitos técnicos, sociais, administrativos, estratégicos e ambientais, numa abordagem de sistemas abertos, é uma “forma de pensamento que ajudou a reconhecer como tudo depende de tudo o mais e a encontrar formas de administrar as relações entre subsistemas críticos e o ambiente” (MORGAN, 1996:51).

Estratégia organizacional competitiva — O conceito de estratégia não é pacífico. Diversas abordagens apresentam convergências e divergências que se assentam na forma como autores concebem a organização, seu funcionamento e suas relações com o ambiente. Entre os aspectos que apresentam convergência está a inseparabilidade entre a organização e o seu ambiente, embora haja divergência quanto ao processo de adaptação estratégica às mudanças ambientais, principalmente no atual momento de ambientes dinâmicos. Mas é justamente a relação entre organização e seu ambiente que dá sentido ao conceito de estratégia, em razão das opções que o processo implica.

Como visto na *Revisão da Literatura*, em 2.1.5.1, o debate sobre o processo de adaptação estratégica ao ambiente assume dois aspectos: 1) a *visão determinista*, a partir da consideração do ambiente como variável principal na definição estratégica; e 2) a *visão voluntarista* ou da *escolha estratégica* na qual a organização possui condições para manipular o ambiente, em função de suas capacidades materiais e organizacionais.

Na abordagem determinista, o futuro das organizações dependeria não dos objetivos por ela traçados, mas seria uma variável dependente dos constrangimentos externos que determinariam as próprias escolhas estratégicas. Na abordagem voluntarista o macroambiente permanece como variável independente, porém *secundária*: o sucesso da estratégia dependeria

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

principalmente dos fatores organizacionais internos à organização, considerados, então, como variáveis *principais* independentes. Esta é a concepção do modelo integrativo-sistêmico de avaliação do desempenho da estratégia de MACEDO-SOARES (2000), adotada neste trabalho.

Considerados os vários níveis da organização e os diferentes graus de importância de cada nível hierárquico, Mintzberg & Quinn (2001) colocam que a estratégia pode ser *corporativa* — a que determina o setor em que a empresa deve operar; da *unidade de negócios*, que define como competir no setor ou negócio; e *funcional*, quando determina como uma área funcional deve atuar, a partir da estratégia de negócio selecionada. Porter (1999) assinala que a estratégia corporativa constitui o plano geral formulado para uma empresa diversificada, dividindo-se em dois níveis: a corporativa para toda a empresa e a da unidade de negócios, ou competitiva, voltada à criação de vantagem competitiva.

O conceito adotado neste trabalho é o de Macedo-Soares (2000), com base em definição de Grant (1998), que define estratégia organizacional como sendo:

> "um propósito que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os recursos/competências necessários para melhorar e sustentar sua performance de acordo com a visão e objetivos da organização, tendo em vista as condições do ambiente interno e externo".

Adequação e sustentabilidade da estratégica organizacional — Uma estratégia adequada é aquela que consegue capitalizar as forças dos recursos internos da empresa e as condições organizacionais requeridas para a sua alavancagem. Uma estratégia é sustentável quando assegura um desempenho superior à organização (MACEDO-SOARES, 2000).

Conhecimento organizacional, capital intelectual e recursos/competências das organizações — O conhecimento, na sua configuração total como tangível e intangível, é cada vez mais considerado como o recurso produtivo fundamental à conquista e sustentação de vantagem competitiva, no contexto econômico-tecnológico dinâmico, crescentemente competitivo, turbulento e incerto da presente economia global.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

Ao dizerem, em sua conceituação sobre conhecimento organizacional (v. 2.1.6.1), que conhecimento é uma "mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado", Davenport & Prusak (1998:6) estão observando que ele é tanto o resultado de um processo de geração, uma variável de fluxo, quanto um ativo da organização, uma variável de estoque ou acervo do conhecimento (NONAKA & TAKEUCHI, 1997; SPENDER, 2001; McELROY, 2003).

Em sua dimensão ontológica, o conhecimento situa-se tanto no indivíduo, como no grupo e na organização. Na sua dimensão epistemológica, o conhecimento é tácito ou explícito, como colocam Nonaka & Takeuchi (1997) e McElroy (2003), com base no que propõe Polanyi (1966).

O conhecimento organizacional é chamado por certos autores, como Stewart (1998) e Bukowitz & Williams (2002), de capital intelectual. Para o primeiro, o capital intelectual é constituído pelo capital humano, ou seja, pelo conhecimento tácito, não-articulado, das pessoas da organização; e pelo capital estruturado, chamado por Bukowitz & Williams de ativo intelectual, ativo do conhecimento ou conhecimento estruturado, passível de quantificação. Stewart considera, também, entre o capital intelectual da organização, o chamado capital do cliente (e dos fornecedores), ou seja, o conhecimento cujo fluxo de informação externa pode contribuir para o sucesso da organização.

O conceito de recursos e competências, como examinado em 2.1.5.3, é amplo e envolve os ativos intangíveis e também as *organizational capabilities* ou habilidades da organização que se manifestam nos processos organizacionais pelas complexas combinações dos ativos intangíveis e tangíveis. O conceito, desenvolvido inicialmente por Wernerfelt (1984), foi aprofundado por Prahalad & Hamel (1990) os quais construíram o conceito de competências em uma estratégia competitiva, entendidas como os ativos intangíveis, mais estrategicamente relevantes para o desenvolvimento das capacidades centrais ou essenciais das organizações.

O conceito de competência é variado na literatura pertinente. Assim, este estudo opta pelo conceito baseado em Day *et al.* (1997), nos termos de Macedo-Soares (2000). Entende-se por competências "um conjunto complexo de habilidades e conhecimentos, exercitados por meio de processos organizacionais que permitem que uma empresa coordene atividades, utilize seus ativos, aprenda e se aperfeiçoe continuamente". Essa competência,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

segundo Vollman (1996), referido por Macedo-Soares (2000), será *distintiva* se assegurar uma vantagem competitiva à organização.

Outro conceito que importa considerar é o de capacidades dinâmicas *(dynamic capabilities)*. Como citado por Macedo-Soares (2000), com base em Day *et al*. (1997) e Teece *et al*. (1997), consiste em "um conjunto complexo de habilidades e conhecimentos, aprendido e assimilado, pelo qual a organização sistematicamente constrói e reconfigura seus recursos e competências em busca de uma maior efetividade".

Aprendizagem organizacional e mudança organizacional — O conceito de *aprendizagem organizacional* (*organizational learning*) relaciona-se à idéia de inovação social e tecnológica nas organizações. Uma visão, portanto, sociotécnica (MOTTA & VASCONCELOS, 2004).

Este é um conceito importante neste trabalho. A aprendizagem organizacional (*organizational learning*) envolve a adoção de práticas, procedimentos e estilos gerenciais para promover "a captação e o processamento rápido de informações novas, e o questionamento contínuo dos padrões cognitivos e técnicos predominantes no sistema organizacional" (2004:343). Tais práticas e procedimentos, ao transformar a organização numa *learning organization*, são meios fundamentais para a sua adaptação, com velocidade, às mudanças ambientais, objetivando a conquista de vantagem competitiva.

É um conceito da *era da informação e da comunicação*. Nesse contexto, a fonte de produtividade e de vantagem competitiva passa a depender não tanto dos recursos físicos e dos processos, procedimentos e práticas da *administração científica clássica* da era industrial, mas dos recursos intangíveis; do *trabalhador do conhecimento*; dos serviços intensivos em conhecimento; da tecnologia; do processamento da informação; da rede de comunicação; da administração flexível; do desenvolvimento de capacidades essenciais e da geração contínua de conhecimento e inovações (v. item 2.1.4).

Gestão do conhecimento (KM) — Este é um conceito básico nesta dissertação que considera o conhecimento como elemento crítico da estratégia competitiva em ambientes tecnologicamente dinâmicos, inovativos, turbulentos e incertos da sociedade do conhecimento globalizada e a sua gestão como um elemento essencial da estratégia organizacional. Isto porque não basta que o

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

conhecimento seja considerado fator essencial de produção. Para que ele atinja efetivamente essa condição, é preciso que ele seja gerenciado.

Empresas que não forem voltadas ao conhecimento — que não constituírem uma *learning organization*, que não cultivarem processos de *organizacional learning* — terão menores oportunidades de conquistar e sustentar vantagem competitiva e sobreviver. A vantagem competitiva gerada pelo conhecimento é sustentável ao permitir um desempenho superior em termos de retornos crescentes e a permanência da organização sempre à frente dos concorrentes, pelo desenvolvimento de processos de geração contínua de inovações.

Para Bukowitz & Williams (2002), a gestão do conhecimento resulta de compreensões de diversas outras áreas — gestão de recursos humanos, desenvolvimento organizacional, gestão da mudança, tecnologia da informação, gestão de marca e reputação, e mensuração e avaliação de desempenho.

Probst *et al*. (2002:36), desenvolveram um modelo de KM, cujos *elementos construtivos* ou *processos essenciais* são também utilizados, nesta dissertação, na análise da estratégia da organização objeto do estudo (v. item 2.1.6.3 e Figura 9).

Nonaka & Takeuchi (1997) desenvolvem proposições relacionadas à criação do conhecimento. Para eles, a criação do conhecimento se dá segundo um processo o qual denominam de *espiral do conhecimento* — um processo de geração contínua de inovações para a conquista de vantagem competitiva, a partir da conversão do conhecimento tácito em explícito, via interação nos níveis individual, grupal e organizacional (v. 2.1.6.4).

E-learning — Dada a existência de diversas conceituações de *e-learning*, Peres, Bustamante & Thompson (2001:6), em documento editado pelo *International Data Corporation do Brasil* (*IDC*), estabeleceram a seguinte definição, como parâmetro para a análise de estudo feito sobre o setor no Brasil. Segundo eles, *e-learning* é um processo de aprendizado que envolve a Internet em alguma de suas fases, podendo ser síncrono, ou seja, acontecer em tempo real, com ou sem tutoria, ou assíncrono, quando não realizado no mesmo tempo do tutor, sendo freqüentes soluções híbridas, com a mistura desses dois tipos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

Fusões e aquisições (M&A) — Juntamente com os conceitos de gestão do conhecimento e de estratégia competitiva, o conceito de M&A é elemento básico neste estudo, como mostra o próprio título da dissertação.

Os conceitos de fusão e aquisição, em geral tomados um pelo outro, informa que as organizações realizam esses negócios a partir de duas grandes lógicas, relacionadas entre si: 1) por estratégia de maximização de valor da empresa; e 2) por fortes motivações do corpo diretivo. A primeira lógica está ligada à busca do aumento de valor para o acionista, permitido por sinergias geradas em processos de economia de escala ou de transferência de conhecimento. Quanto às motivações do corpo diretivo, elas se apóiam na lógica do mercado, no aumento do *market share*, no prestígio da direção e na redução da incerteza. Para Harding & Rovit (2005) as transações de M&A são movimentos dirigidos para o *aumento de escala* ou para a *construção de escopo*.

Segundo a literatura examinada em 2.1.7, o processo de M&A está longe de ser trivial. Dada a baixa probabilidade de 30% de sucesso em M&A, a questão crucial está em como moldar essas transações dentro da estratégia de crescimento da empresa (HARDING & ROVIT, 2005).

Integração organizacional e cultural — Não obstante a importância da KM como elemento essencial e necessário da estratégia competitiva da organização, que considera o conhecimento como fator crítico de sucesso, problemas de integração das empresas combinadas em processos de M&A, em particular de integração cultural, podem transformar-se em fraquezas da organização, ou seja, em elementos potencialmente causadores de frustração dos objetivos pretendidos, como exemplificam Davenport & Prusak (1998).

O conceito de integração organizacional está referido à teoria de sistemas. Segundo a visão sistêmica, uma organização é um sistema aberto em relação ao seu ambiente de negócios. É também um conjunto integrado de subsistemas e elementos componentes, cuja interação eficiente entre os fatores organizacionais propicia o melhor desempenho da estratégia competitiva e o sucesso da organização (v. Figuras 1 e 12).

Deste ponto de vista, a integração organizacional é crucial em casos de aquisição de empresas (v. 2.1.7.3). Uma boa integração propiciará não só o cumprimento das sinergias de custo e receita, projetadas pela *due diligence*, como poderá favorecer as condições necessárias para a integração cultural e a

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

interação entre as pessoas e equipes, variáveis muito importantes no caso de aquisição por escopo (Harding & Rovit, 2005).

Não obstante, Harding & Rovit (2003) fazem ressalvas. Segundo ele, existem muitos textos sobre os desafios da integração dos aspectos culturais e de sistemas em casos de M&A e vários adotam uma *visão holística extremada*. Sua experiência aponta que apenas algumas poucas atividades de integração são realmente importantes para o sucesso de uma transação. As fusões (ou aquisições) direcionadas à obtenção de economias de escala exigem integração perfeita e total, ou seja, holística, para economizar e melhor usar ativos. Porém, as orientadas por escopo exigem integração seletiva de áreas de negócios ou de operações que sejam sobrepostas. Dentro de sua concepção de integração seletiva, dizem os autores (2005:130) que "as transações que aprimoram o escopo de um *core business* precisarão ser integradas em áreas específicas [e] a melhor abordagem pode ser manter as culturas separadas, ou impor uma nova cultura corporativa apenas sobre operações que se sobreponham diretamente".

Quanto à integração cultural, um dos mais graves efeitos negativos sobre o desempenho da estratégia decorre justamente de choques causados pelo encontro de culturas díspares, principalmente no caso de aquisição de uma pequena empresa por outra de grande porte (v. itens 2.1.2 e 2.1.7.4). Para o sucesso de uma integração cultural, os sistemas de comunicações exercem papel fundamental. É o alimento do processo de integração. É da dinâmica e da complexa interdependência dos processos de comunicação que emergem os sistemas integrados de valores, crenças e regras de conduta que, associados, geram o fenômeno da cultura (CAPRA, 2002). Mas esses sistemas nem sempre funcionam de forma eficiente.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

2.3.
O modelo integrativo-sistêmico GI de análise da adequação estratégica

Esta parte resume os aspectos principais do modelo GI de Macedo-Soares (2000), adotado neste trabalho como instrumento da análise explicativo-causal da adequação estratégica.

O modelo de análise da estratégia organizacional denominado *Integrative Model for Strategic Management Analysis — GI* de Macedo-Soares (2000) é

fruto da perspectiva integrativo-sistêmica dos novos paradigmas estratégicos, referidos em 2.1.5.4. Seu objetivo é obter uma conclusão sobre a adequabilidade e sustentabilidade da estratégia organizacional, à vista de indicadores de desempenho. A análise por esse modelo, em sua visão sistêmica, considera de forma integrada tanto os fatores organizacionais, ou seja, os recursos da organização, como os fatores macroambientais interagentes, além dos atores estratégicos da arena competitiva da empresa (Figura 12).

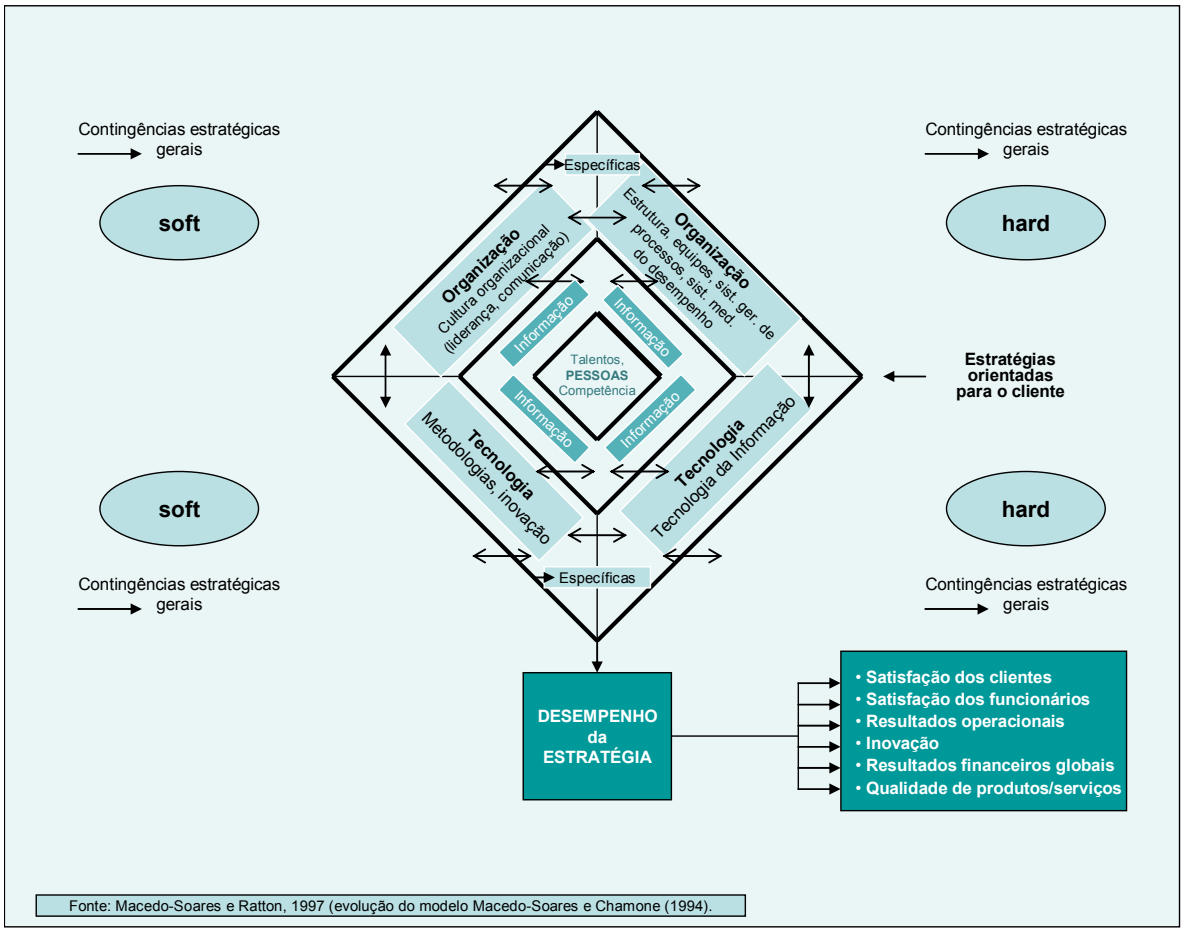

FIGURA 12 - ARCABOUÇO DO *GENERIC INTEGRATIVE MODEL* DE MACEDO-SOARES (2000).

Conforme Macedo-Soares (2000), a análise da estratégia, segundo esse modelo, fundamenta-se parcialmente em *Scenarios: the art of strategic conversations*, de Van der Heijden (1996) e parte da premissa de que a análise da estratégia envolve uma série de considerações coerentes com o princípio de adequação estratégica (*strategic fit*), conforme Hofer & Schendel, em *Strategy formulation — Analytical concepts* (1978) e Grant (1998). Esse é o princípio segundo o qual a efetividade da estratégia depende da consistência entre fatores estrategicamente significativos, tanto organizacionais, como macroambientais.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

O modelo *GI* resultou, segundo Figueira & Macedo-Soares (2003), de outras configurações (MACEDO-SOARES & CHAMONE, 1994; MACEDO-SOARES & LUCAS, 1996), elaboradas como instrumento de análise de estratégias de organizações brasileiras. As configurações iniciais basearam-se em princípios da escola sociotécnica como os de Cherns (*The principles of sociotechnical design*, 1976); Sjölander (*Early stage management of innovation*, 1985); Child (*Organizational design for advanced manfacturing technology*, 1987) e nos *Critérios de Excelência do Prêmio Nacional de Qualidade* da *Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade — FPNQ* (1996). Gradualmente incorporaram constructos de Austin (1990); de Brandenburger & Nalebuff (1997); de Porter (1980) e de proposições da *resource-based view*, de Rumelt, Schendel & Teece, em *Strategic management and economics* (1991) e de Wernerfelt (1984). O modelo, depois de teste, foi aplicado em mais de 50 empresas brasileiras.

O modelo permite, por sua ampla avaliação da estratégia — e isso constitui o seu diferencial — evidenciar as causas do sucesso ou fracasso de uma estratégia, além de identificar as mudanças necessárias para a conquista ou sustentação da vantagem competitiva. Considera a empresa como um *sistema aberto em equilíbrio* — por certo um equilíbrio dinâmico — e enfatiza a congruência entre as variáveis, em conformidade com o princípio da adequação estratégica.

Na caracterização da estratégia da organização, para efeito de análise, adota a tipologia de Mintzberg (1988), a qual ultrapassa os tipos geralmente utilizados, nomeadamente os conceitos genéricos de Porter (1980), de diferenciação, baixo custo e escopo. Em razão da complexidade ambiental crescente e da necessidade de maior clareza conceitual, Mintzberg (1988) acrescentou subtipos de diferenciação (por preço, imagem, suporte, qualidade e *design*), de não-diferenciação e de escopo (em termos amplos ou restritos). Constructos de Fahey & Randall (1998), complementam essas proposições nos aspectos de conteúdo da estratégia, permitindo um aprofundamento da análise particularmente:

- quanto ao seu escopo — voltado ao produto ou serviço; ao cliente; aos *stakeholders* e aos aspectos geográfico e de verticalização;

- quanto à sua diferenciação competitiva, a partir da distinção do produto segundo a ótica do cliente; e

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

- quanto às metas da organização, de acordo com a *intenção estratégica*, *missão* ou *visão*, explícitas ou implícitas (FIGUEIRA & MACEDO-SOARES, 2003).

Os *fatores organizacionais*, entendidos como os *recursos* e as *condições* de sua utilização, incluem, além dos ativos físicos e financeiros, também as competências (v. 2.1.5.3). Figueira & Macedo-Soares (2003:4), inspirados em Day, Reibstein & Gunther (*Wharton on dynamic competitive strategy*, 1997), descrevem competências como sendo "um conjunto complexo de habilidades e conhecimentos, exercitados por meio de processos organizacionais que permitem que uma empresa coordene atividades, utilize seus ativos, aprenda e se aperfeiçoe continuamente". Vale observar que o conceito, a partir de Prahalad & Hamel (1990), é apresentado pela literatura, com pequenas distinções, de variada maneira.

Conforme os autores (2003), os fatores organizacionais são tidos, no modelo referencial, como *variáveis principais independentes*, controláveis e classificadas em cinco categorias: *pessoas* e meios *organizacionais*, *tecnológicos*, *financeiros* e *físicos*. Os recursos organizacionais e tecnológicos apresentam, ainda, uma subcategorização: os itens tangíveis são considerados variáveis *hard* e os intangíveis, variáveis *soft*.

Com relação aos fatores organizacionais, Figueira & Macedo-Soares (2003) adicionam que o modelo *GI* classifica as competências em *distintivas*, *essenciais*, *rotineiras* e *terceirizáveis*, seguindo Vollmann (1996). Figueira & Macedo-Soares observam (2003), citando Diericks & Cool, em *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage* (1989), que essa classificação permite inferir o quanto de ambigüidade causal existe relativamente aos fatores organizacionais, quer dizer, quanta dificuldade há no entendimento de como recursos/competências de uma organização contribuem à sustentação de sua vantagem competitiva.

No modelo, em coerência com o arcabouço *VRIO* de Barney (1996), a existência de ambigüidade causal é considerada como crítica, relativamente à dificuldade de os recursos/competências organizacionais serem imitados. De acordo com esse arcabouço, as competências são avaliadas segundo os critérios de valor, raridade, inimitabilidade e organização (as condições organizacionais para o proveito dos recursos); e em termos de forças ou fraquezas, reais e potenciais, para a sustentação de uma vantagem competitiva.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

Assim, os autores (2003) consideram que “as competências distintivas residem em recursos provenientes do conhecimento profundamente enraizado na cultura e nos processos da empresa e na adequação dinâmica destes recursos”. Dizem mais (2003) que, “quanto maior for a integração entre os recursos/competências, maior será a ambigüidade causal”.

Os fatores macroambientais são *variáveis secundárias independentes* e suas implicações, positivas ou negativas, são *não-controláveis* — apenas influenciam o desempenho das variáveis principais, no sentido de poderem constituir oportunidades ou ameaças à organização. Incorporando propostas de Austin (1990), como citado, os autores (2003) subdividem essas variáveis independentes macroambientais, ou contingências estratégicas ambientais gerais, em quatro categorias: econômicas, políticas, socioculturais e demográficas. Essas contingências moldam o comportamento dos atores estratégicos, reconhecidos pelo autor (1990) como sendo o governo, as empresas estatais, grupos de negócios, firmas locais, produtores informais, corporações multinacionais e cooperativas.

Quanto ao comportamento dos atores estratégicos, ao desempenhar os papéis propostos por Porter (1980), eles podem criar oportunidades e gerar ameaças que influenciam os fatores macroambientais. Tais papéis são os de *cliente*, *fornecedor*, *rival*, *novo entrante* e produtor *substituto*, além do papel de *complementador*, adicionado por Brandenburger & Nalebuff (1997), ou seja, o de parceiro em potencial, considerados os recursos ou atributos que esse componente possa, eventualmente, proporcionar.

O desempenho da estratégia constitui a *variável principal dependente*, sendo seus indicadores também entendidos como *hard* (quantitativos) e *soft* (qualitativos). É conseqüência da gestão das variáveis independentes principais (fatores organizacionais), em interação sistêmica com as variáveis independentes secundárias (fatores macroambientais e fatores relativos aos atores estratégicos).

Com vistas a capturar e analisar os dados da pesquisa para a análise explicativo-causal, foram elaborados os Quadros I e II, com base no modelo analítico de Macedo-Soares (2000). O Quadro I é um referencial específico para empresas de tecnologia em mercados emergentes, como o de *e-learning*, e contém uma lista de atributos necessários e desejáveis para as variáveis principais independentes (fatores organizacionais, inclusive a KM, como

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

elemento estratégico essencial), no caso da implementação e gestão de uma estratégia de liderança por diferenciação orientada ao cliente. O Quadro II é um referencial dos indicadores relativos ao desempenho da estratégia (variável principal dependente).

Quadro I — Atributos referenciais necessários / desejáveis das variáveis principais independentes, (fatores organizacionais) relativos a empresas de tecnologia em mercados emergentes, como o de *e-learning*, em caso de adoção da gestão do conhecimento (KM) como elemento essencial da estratégia competitiva de liderança no mercado por diferenciação orientada ao cliente.

Categorias de variáveis	Variáveis	Atributos necessários / desejáveis
1 PESSOAS	1.1 Talentos e competências	— Experientes, com conhecimento e potencial para mobilizar as novas competências exigidas por um mercado dinâmico e em formação, como o da *indústria* do conhecimento. — Motivadas e comprometidas com o trabalho e com os objetivos estratégicos da organização.
2 ORGANIZAÇÃO (*SOFT*)	2.1 Cultura organizacional	— Empreendedora, voltada ao conhecimento, à melhoria contínua do desempenho organizacional e orientada para o cliente, acionistas e empregados.
	2.2 Liderança	— Visível, democrática e comprometida com a KM como elemento essencial e necessário para o desempenho da estratégia da organização. — Empreendedora, do tipo *coaching* e estimuladora do *entrepreneurship*, como um dos elementos essenciais à criatividade e inovação contínua.
	2.3 Sistemas de Informação e comunicação	— Amplos, interfuncionais, favorecendo a integração e coordenação dos processos, inclusive de KM, via constante *feedback* relativamente a metas e medidas de desempenho.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

	2.4 Imagem da organização	— Positiva pela ótica do cliente. — Associada à *indústria* do conhecimento.
3 ORGANIZAÇÃO (*HARD*)	3.1 Estrutura organizacional	— Orgânica*, flat*, com alto grau de descentralização.
	3.2 Equipes	— Multifuncionais e interfuncionais com alto grau de *empowerment*. — Voltadas ao compartilhamento do conhecimento individual em comunidades de prática.
	3.3 Processos gerenciais	— Horizontais, integrados e interfuncionais. No caso da KM, integrativo, sistêmico, transfuncional e transversal, permeando toda a organização.
	3.4 Sistemas de medição	— Visíveis, balanceados, abrangentes, envolvendo aspectos quantitativos e qualitativos, consistentes, adaptáveis a mudanças, integrando todos os subsistemas de medição e alinhados aos objetivos da KM e da estratégia da organização.
4. TECNOLOGIA (*SOFT*)	4.1 Metodologias e técnicas específicas	— Qualitativamente adequadas aos fins, a partir de eficientes e eficazes práticas e procedimentos voltados ao sucesso no desempenho dos processos de gestão: • gestão por fatos e dados; • gestão de processos orientados aos clientes; • gestão do conhecimento (KM) — integrada, sistêmica com vistas à inovação contínua de produtos e processos, via suas dimensões estrutural e operacional.
5. TECNOLOGIA (*HARD*)	5.1 Tecnologia da informação e comunicação	— *Hardware*, *software* e redes adequadas aos fins e submetidas à constante mudança determinada por produtos e serviços de ciclo curto da *indústria* do conhecimento.
6. RECURSOS FINANCEIROS	6.1 Fluxo de recursos para manutenção do	— Suficiente para suportar a manutenção das atividades e os investimentos necessários

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

	negócio e investimentos	para a sustentação do negócio, com crescimento em longo prazo. — Alocação de recursos de forma otimizada em projetos mais rentáveis e de menor risco.
7. RECURSOS FÍSICOS	7.1 Equipamentos e instalações	— Instalações e equipamentos que permitam o desenvolvimento de novas tecnologias de *software* dentro dos padrões de qualidade exigidos pelo mercado. — Espaço físico (*lay-out*) que favoreça a integração de equipes multifuncionais e a organização de times de projeto (*ad hoc*).

Quadro formulado com base em Barcellos-de-Paula & Macedo-Soares, 2005.

Quadro II — Indicadores referenciais de desempenho da estratégia (variável principal dependente), relativos a empresas de tecnologia em mercados emergentes, como o de *e-learning*, em caso de adoção da gestão do conhecimento (KM) como elemento essencial da estratégia competitiva de liderança no mercado por diferenciação orientada ao cliente.

Categoria de variável	Variáveis	Indicadores de desempenho
DESEMPENHO	Dimensões quantitativas (*hard*)	— Indicadores de receita bruta, de custos e de lucro líquido. — Indicadores de endividamento.
	Dimensões qualitativas (*soft*)	— Indicadores de *market share*, de satisfação de clientes, de lançamento de produtos, do clima organizacional, de inovações e de aprendizado.

Quadro formulado com base em Barcellos-de-Paula & Macedo-Soares, 2005.

A Figura 13, abaixo, numa visão distinta da configuração tradicional do modelo GI (Figura 12), mostra, de forma referencial, as suas variáveis e principais relações, devendo-se entender (VPI), como variável principal independente; (VSI), variável secundária independente e (VPD), variável principal dependente. Nela são vistos os fatores organizacionais, distribuídos segundo suas categorias; as variáveis contidas nessas categorias, com as

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

respectivas relações; os fatores macroambientais, em sua composição, e os papéis desempenhados pelos atores estratégicos. O diagrama evidencia, também, a relação causal de dependência do desempenho da estratégia relativamente às variáveis independentes, principais e secundárias.

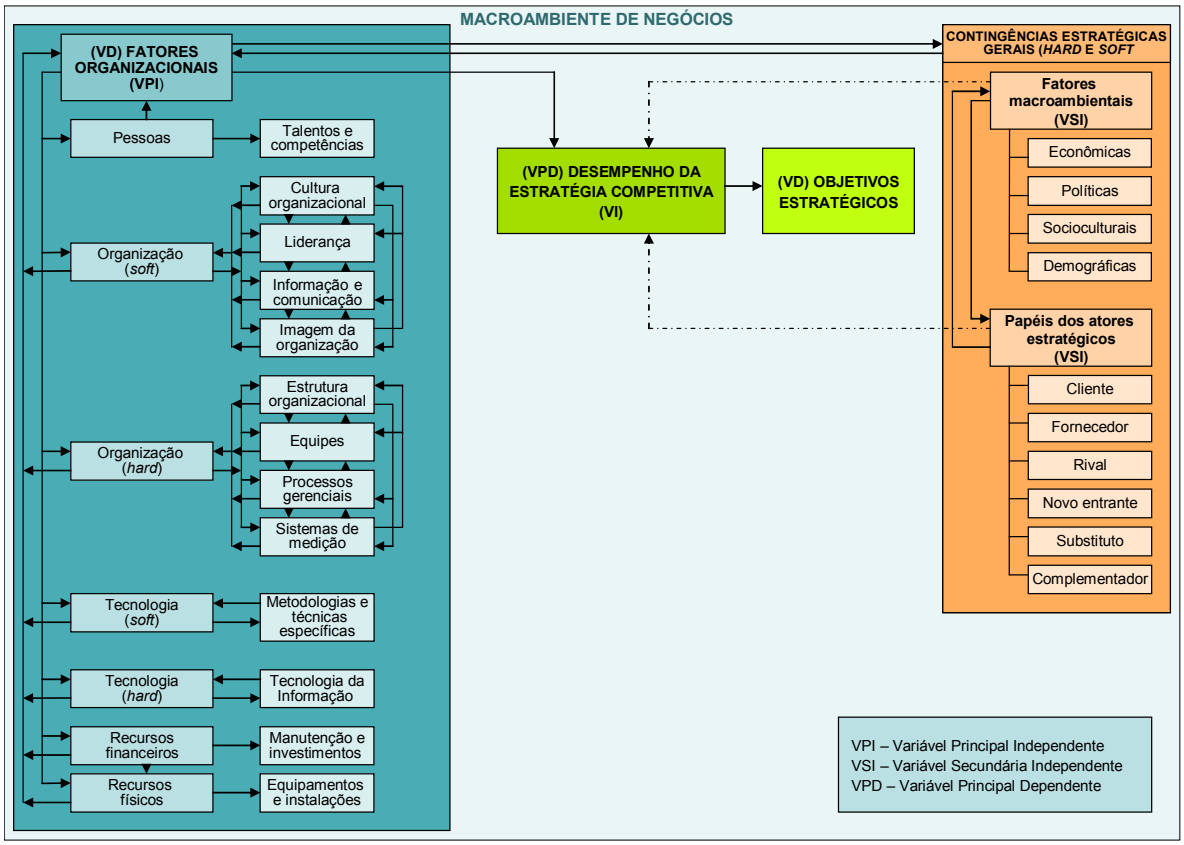

FIGURA 13 – DIAGRAMA REFERENCIAL DE VARIÁVEIS E SUAS RELAÇÕES, COM BASE NO MODELO *GI* DE MACEDO-SOARES (2000).

A figura, porém, não deixa explícita a variável *gestão do conhecimento* (KM), considerada, neste trabalho, como fator fundamental na estratégia competitiva da organização. No Quadro I, que decompõe o modelo GI de Macedo-Soares (2000), esta variável está contida entre as variáveis rotuladas como *metodologias e técnicas específicas*, da categoria *tecnologia soft* dos fatores organizacionais. Dado que essa variável é considerada neste trabalho como elemento fundamental da estratégia competitiva, como se deixou claro no item 2.1.6, e em 2.2, *Conceitos centrais*, a Figura 14 destaca a variável no diagrama, evidenciando a sua inter-relação com as demais variáveis do modelo GI. Ela surge como uma variável dependente de diversos fatores organizacionais, em particular do apoio da alta direção da organização, e, também, dos seus elementos construtivos, nos termos do *modelo estrutural integrado* proposto por Probst *et al.* (2002).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

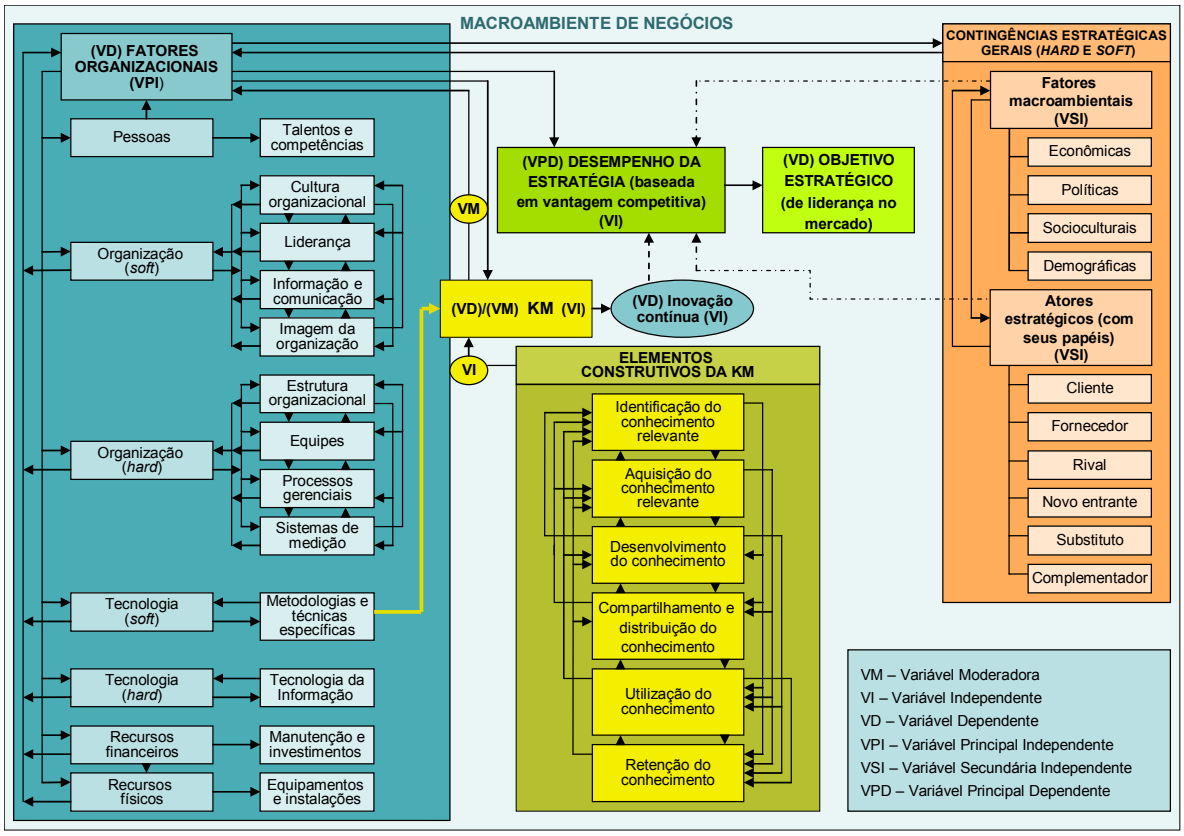

FIGURA 14 – DIAGRAMA REFERENCIAL DE VARIÁVEIS E SUAS RELAÇÕES, COM BASE NO MODELO *GI* DE MACEDO-SOARES (2000) COM INCLUSÃO DA VARIÁVEL KM, SEGUNDO O MODELO DE PROBST *ET AL*. (2002).

Nos termos desse modelo — "diretriz para todas as intervenções que pretendem estruturar recursos de conhecimento" (Probst *et al*., 2002:32) —, a variável KM é fundamentalmente dependente dos seus elementos construtivos ou processos, considerados essenciais pelos autores, os quais, interagindo de forma holística e sistêmica, dão-lhe existência e efetividade. Funcionando como variáveis independentes inter-relacionadas, esses elementos construtivos, condicionantes da efetividade da variável KM, são: a *identificação do conhecimento*; a *aquisição do conhecimento*; o *desenvolvimento do conhecimento*; o *compartilhamento e distribuição do conhecimento*; a *utilização do conhecimento* e a *retenção/preservação do conhecimento* (v. item 2.1.6.3 e a Figura 9, que mostra essas variáveis em suas inter-relações sistêmicas).

Importa referir que, por serem as práticas e procedimentos da KM holísticos, sistêmicos, transfuncionais e transversais à organização, ou seja, uma função transorganizacional, sua atuação se exerce com efeitos sobre um amplo leque dos fatores organizacionais em processos de *feedback*. Nesse aspecto, ela funciona como uma variável independente. Assim, ao mesmo tempo em depende para a sua efetividade dos fatores organizacionais e, especificamente,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

de seus elementos construtivos, a KM é independente em relação a determinados componentes desses fatores da organização.

Por essa propriedade, a KM funciona como uma *variável moderadora* na relação entre a variável principal independente (fatores organizacionais) e a variável principal dependente, *desempenho da estratégia*. Dessa forma, embora seja fundamental para o desempenho da estratégia, a KM atua indiretamente sobre esse desempenho. Segundo Cooper & Schindler (2004:56), "Uma **variável moderadora** é uma segunda variável, interdependente, que é incluída porque pode ter uma contribuição significante ou um efeito contingente na relação VI-VD originalmente declarada." (grifo no original). Para Marconi & Lakatos (2005:146),

> "Variável moderadora (*M*) é um fator, fenômeno ou propriedade, que também é condição, causa, estímulo ou fator determinante para que ocorra determinado resultado, efeito ou conseqüência, situando-se, porém, em nível secundário no que respeita à variável independente (*X*), apresentando importância menor do que ela; é selecionado, manipulado e medido pelo investigador, que se preocupa em descobrir se ela tem influência ou modifica a relação da variável independente com o fator ou fenômeno observado (variável dependente — *Y*)."

Nesse aspecto, considerando o que coloca a literatura pertinente e pesquisas realizadas, é um pressuposto racional que o desempenho da estratégia seja potencializado, isto é, tenha maior probabilidade de sucesso, caso a KM, como variável moderadora, seja efetiva, quer dizer, seja eficiente e eficaz.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA

2.4.
Roteiro para análise da adequação estratégica da organização combinada

Os passos necessários para a análise da adequação estratégica da organização combinada Xerox|MHW, com base nos resultados da pesquisa e orientados pelo modelo *GI* (Quadro I), são os seguintes, em resposta às questões intermediárias contidas em 1.1.3:

1. caracterização da estratégia definida para a empresa combinada Xerox|MHW, a partir da estratégia maior da *USB Xerox of Brazil*;

2. operacionalização das principais variáveis e suas relações que explicam o fenômeno em estudo;

3. avaliação das implicações estratégicas dos fatores organizacionais, constituídos pelos recursos/competências e pelas condições de alavancagem e gerenciamento desses recursos, considerada, em particular, a KM, à vista das forças e fraquezas, reais e potenciais, perante a realização dos objetivos estratégicos definidos;

4. avaliação das implicações dos fatores macroambientais, consideradas as ameaças e oportunidades, reais e potenciais por eles representadas, e dos atores estratégicos ao desempenharem seus respectivos papéis na arena competitiva da empresa combinada Xerox|MHW;

5. apuração dos indicadores de desempenho da empresa combinada com vistas à avaliação da adequação estratégica, ou seja, da capacidade de a organização capitalizar forças e minimizar fraquezas, a fim de explorar as oportunidades e reduzir as ameaças criadas pelos atores estratégicos e os fatores macroambientais, de modo a atingir o objetivo estratégico definido;

6. indicação, com base nos resultados da pesquisa, dos fatores que mais contribuíram para o insucesso no desempenho da estratégia da empresa combinada Xerox|MHW.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310769/CA