

NOVAS TENDÊNCIAS DE GESTÃO

Marcos de Castro



Caros alunos,

Esse ebook é um pdf interativo. Para conseguir acessar todos os seus recursos, é recomendada a utilização do programa Adobe Reader 11.

Caso não tenha o programa instalado em seu computador, segue o link para download:

<http://get.adobe.com/br/reader/>

Para conseguir acessar os outros materiais como vídeos e sites, é necessário também a conexão com a internet.

O menu interativo leva-os aos diversos capítulos desse ebook, enquanto as setas laterais podem lhe redirecionar ao índice ou às páginas anteriores e posteriores.

Nesse *pdf*, o professor da disciplina, através de textos próprios ou de outros autores, tece comentários, disponibiliza links, vídeos e outros materiais que complementarão o seu estudo.

Para acessar esse material e utilizar o arquivo de maneira completa, explore seus elementos, clicando em botões como flechas, linhas, caixas de texto, círculos, palavras em destaque e descubra, através dessa interação, que o conhecimento está disponível nas mais diversas ferramentas.

Boa leitura!



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

“O conhecimento pode ser de dois tipos: nós sabemos o assunto, ou sabemos onde obter a informação sobre ele.”

Samuel Johnson

Esse material foi desenvolvido com o propósito de auxiliar os alunos do curso superior de Tecnologia em Gestão Pública no que diz respeito à disciplina Novas Tendências de Gestão.

O objetivo da disciplina é propiciar ao estudante uma compreensão crítica sobre a importância em entender como os modelos de gestão organizacional evoluíram e os desafios organizacionais para os gestores frente ao ambiente cada vez mais turbulento.

Diante disso, a abordagem adotada é reconhecer o papel do gestor organizacional como elemento essencial no processo e nos resultados gerados, não importando o tipo de organização da atividade, seja com ou sem fins lucrativos, setor público ou privado.

Para tanto, apresenta-se, primeiramente, os conceitos elementares que envolvem o tema, analisando-os de maneira reflexiva por se entender que esse é o aspecto essencial que leva à compreensão integral da evolução dos modelos de gestão. O processo reflexivo perpassa todo o texto, em que se apresenta conceitualmente os aspectos que envolvem a gestão em suas diferentes nuances.

Desejo a todos um bom estudo aproveitando, ao máximo, o conteúdo da disciplina.

Prof. Dr. Marcos de Castro

1 CONTEXTUALIZANDO: GESTÃO E ORGANIZAÇÕES

Ao se utilizar o termo gestão, naturalmente há remissão a outro: organização que, aqui, é sinônimo de empresa, de entidade sem fins lucrativos, ou qualquer outro ente que faça referência ao que é o objeto da gestão. Obviamente, a palavra gestão (tanto quanto suas ferramentas) é amplamente utilizada para outros níveis que não somente o organizacional. Neste *e-book*, o termo é aplicado ao contexto organizacional. Mas o que é uma organização? Qual a sua natureza? Qual o impacto de uma organização no dia a dia?

1.1 Natureza e impacto das organizações

Por que as organizações existem? Qual o papel delas na sociedade contemporânea? Por que estudar organizações? As respostas para as perguntas podem parecer óbvias no sentido que as organizações são um componente que predomina na sociedade contemporânea. Assim, na concepção de Perrow (1991), o que há é uma sociedade de organizações. Durante a vida há um contato constante com a presença de organizações. A sociedade foi absorvida por elas. Quer um exemplo? Faça um exercício simples, que exemplifica o grau que as organizações estão difundidas na sociedade. Pense em todas as atividades das quais você participa durante a sua rotina diária. Quais dessas atividades são influenciadas por uma organização? Esse material que você está lendo (ou qualquer outro que venha a ler) foi preparado por uma organização. E você o está lendo como parte das exigências de outra organização, a instituição de ensino. Pense no cotidiano, desde que acorda, toda a sua rotina é impactada por organizações. Tudo é provido por organizações. Os materiais de higiene e o alimento consumidos são pensados, produzidos e transportados por organizações. Quando você sai de casa, dirigindo-se ao trabalho, ou para qualquer outro fim, tem contato com outras organizações. Não é exagero afirmar que a rotina diária é possível por meio das organizações, a TV que você assiste, o transporte que você usa, o alimento que você consome, as atividades de lazer, tudo, simplesmente tudo (HALL, 2004).

As grandes transformações ocorridas na história são, essencialmente, baseadas em organizações. A ascensão do Império Romano, a disseminação do cristianismo, o crescimento e o desenvolvimento do capitalismo e do socialismo se deram diante da existência de organizações (HALL, 2004). Esses simples exemplos sugerem que a análise e estudo criterioso das organizações é um tema sério e relevante. Não apenas no contexto acadêmico. As organizações são constantemente estudadas, em diversas perspectivas.

As organizações são dotadas de capacidade para fazer um grande bem ou um grande mal. Para Hall (2004), a maioria fica em uma posição intermediária. Elas podem disseminar o ódio, mas também salvar vidas e, até mesmo, almas. Ela provocam a guerra, mas também trazem a paz e esses impactos podem ser intencionais ou não, reconhecidos ou não (HALL, 2004). Mas, também é preciso reconhecer que nem tudo é organizacional. Seus sentimentos e emoções pertencem a você, muito embora sejam, parcialmente, moldados pelas próprias experiências. Seus relacionamentos pessoais também não são organizacionais.

Mas, enfim, por que as organizações existem? De modo simples, elas existem para que as coisas sejam feitas. Elas existem para realizar tarefas que indivíduos não podem desempenhar sozinhos. No contexto atual, os indivíduos, as famílias não são autossustentáveis. Todos necessitam que as organizações provenham os produtos e serviços para que se possa viver. Simples assim! É óbvio que se pode analisar de uma forma mais profunda, a partir do viés econômico, por exemplo, em que se assume que as organizações existem para assumir o lugar de mercados em que as pessoas trocam, negociam ou compram bens e serviços. Para os fins do estudo, a compreensão dos aspectos tratados acima é suficiente.

2 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO E DAS ORGANIZAÇÕES

Muito se pergunta, muito se fala, muito se discute sobre gestão. Critica-se ou se elogia a administração pública, a administração da universidade, a administração do local de trabalho e até mesmo a administração do lar. Administração é hoje palavra constante e de uso comum. Perguntas e respostas sobre o assunto surgem de várias formas, umas com abordagens adequadas outras com conceitos bem distantes da realidade.

Tal distanciamento conceitual, apesar dos males advindos de colocações equivocadas, traz, em seu escopo, um indicador importante: a gestão ou administração é assunto atual, interessa a grande número de pessoas e, por isso, tratada com propriedade e exatidão, sintonizada com o momento presente. Mais importante, ainda, é o fato de que as organizações não podem mais exercer suas atividades sem a participação de uma gestão atuante e eficiente, sob pena de fracasso. Nesse novo contexto, a gestão, enquanto ciência, é figura essencial em todo o processo. Não é mais suficiente repassar para ao preço final qualquer aumento de custo, mas há que procurar de todas as formas sua redução por meio do enxugamento racional da estrutura de custos. Independente do setor de atuação, uma organização tem que se adaptar ao contexto, fazendo com que a máquina administrativa seja leve e ágil.

Embora o assunto gestão seja relativamente novo, é possível observar que mesmo sem perceber, o homem sempre administrou sua atividade simplificando, aperfeiçoando e racionalizando as ações para conseguir maior rendimento ou o máximo de bem-estar, com o mínimo de esforço.

Antes das grandes plantas industriais, a gestão das organizações passa por três grandes momentos, na evolução:

- **Fase doméstica:** destinada à produção das necessidades do lar, sem preocupação de produzir mais que o necessário para o consumo próprio;
- **Fase comunitária:** os produtos são trocados dentro da comunidade fazendo com que a quantidade produzida fosse além das necessidades próprias;
- **Fase mercantil:** a produção se destina à troca, entre as diversas comunidades.

Na fase mercantil, um único elemento, eventualmente rodeado de aprendizes, encarregava-se de todas as fases do processo produtivo. Por exemplo: as atribuições e funções de um antigo mestre sapateiro, em sua pequena oficina, efetuava desde o desenho do modelo do calçado e executava todo o processo de fabricação até o acabamento, passando por todas as fases intermediárias do processo. Nesse sistema de trabalho era, ao mesmo tempo, patrão e operário, comerciante e industrial. O sucesso fundava-se na maior ou menor arte colocada no produto. Ele próprio se organizava e administrava.

Até o final do século XVIII a administração estava escondida, exercida de maneira tímida, sem nenhum estudo mais apurado ou qualquer embasamento técnico. A partir do final do século até hoje, a gestão sofre 4 grandes impactos que a tornam tão necessária, no presente.

2.1 Revolução industrial

No final do século XVIII surgem as primeiras fábricas, depois de um período de mudanças políticas, sociais e econômicas. Esse período, conhecido como revolução industrial, apresenta como inovação a criação de máquinas e o uso de força motriz para substituir a força humana e animal.

O sistema artesanal torna-se obsoleto com a invenção das máquinas que, com velocidade acelerada, substituem o trabalho manual, diminuindo os custos de produção. Entretanto, as máquinas não efetuam todas as etapas da produção. Cada máquina executa tarefas determinadas. Para a realização de cada uma das etapas, a presença de um operador é necessária. Posteriormente, há também a necessidade de um supervisor para unir e harmonizar o trabalho dos operadores com objetivo de apurar um produto semelhante ao elaborado pelo artesão.

Com a presença do supervisor (o gestor do processo), que organiza as atividades de todos os participantes, fazendo-as convergir para um objetivo comum a todo o grupo de operação é que se desenvolve a administração, pois a constatação da importância das funções de um supervisor é óbvia. Sem coordenação dos esforços sobrevém o caos. É então iniciada o pensamento administrativo, na época, voltado exclusivamente para a manufatura.

A revolução industrial transforma a face do mundo marcando o início da produção industrial moderna, a utilização intensiva das máquinas, a criação das fábricas, o movimento de trabalhadores contra as condições desumanas de trabalho, enfim o começo de uma nova etapa na civilização. A Inglaterra, berço principal dessa revolução, transforma-se na grande potência econômica do século XIX. O poderio econômico, e mesmo político, liga-se à capacidade de produção de manufaturados, trocados por alimentos, minerais e matérias-primas, em geral em condições extremamente vantajosas.

As técnicas de gestão, populares durante a maior parte do século XX, entretanto, nascem ou se desenvolvem nos Estados Unidos. Se a Inglaterra é hegemônica no século XIX, o século XX marca a predominância industrial, política e econômica dos Estados Unidos, até algum tempo atrás responsável por 25% do comércio mundial de produtos manufaturados. No entanto, países como Japão, Alemanha, França, os BRICs (Brasil, Rússia, China e Índia), e outros países em menor grau, diminuem a participação americana no comércio mundial, nos últimos 50 anos.

2.2 Administração científica: Taylor, Fayol e Ford

Quase um século após a revolução industrial, a administração se defronta com problemas de crescente complexidade, pois as empresas são administradas de maneira empírica, por tentativas ou tradição.

No início do século passado são conhecidos os trabalhos de 2 grandes estudiosos, apontados como precursores da teoria da administração: Frederick Winslow Taylor e Henri Fayol, cujos trabalhos constituem a base da teoria geral da administração. Taylor se aprofunda no estudo dos problemas da produção e Fayol nos problemas da direção, o que evidencia o caráter de complementaridade de suas obras.

Taylor, considerado o pai da administração científica, preconiza a necessidade do planejamento do trabalho. Sua proposta é que cabe à direção estudar sistematicamente o trabalho para depois desenvolver procedimentos adequados para aplicá-los. Tal conceito é encontrado em sua principal obra, editada em 1911: *Princípios da Administração Científica*, baseado em postulados como: o *homo economicus* e lucro como objetivo único da empresa. Taylor concebe, planifica e implanta a fábrica moderna.

Henri Fayol, contemporâneo de Taylor, cientista e administrador de extenso complexo industrial especializado em metalurgia, sustenta que a ação de administrar deve adotar procedimentos idênticos às ciências exatas. Fayol coloca a administração como presença indissociável das realizações do homem, não importando o ramo de atividade que exerça. Para o ideal desenvolvimento das atividades, julga imprescindíveis o planejamento, a organização, o comando, a coordenação e o controle. Coloca tais atribuições em vários postos da hierarquia funcional, visualizando na estrutura da empresa, mesmo em cargos subordinados, sempre algumas funções administrativas.

É provável que os ensinamentos da administração científica (Taylor e Fayol) tivessem êxito em qualquer estágio de desenvolvimento, naquela época e em qualquer contexto ideológico. Porém, tais ensinamentos formam uma parceria notável com outro personagem, Henri Ford e a linha de montagem. Ford utiliza os princípios da administração científica e a eleva a outro nível a partir de dois conceitos básicos, presentes na lógica da produção em massa: produtos não diferenciados e a especialização do trabalhador. Para alcançar a

padronização, Ford utiliza o mesmo sistema de ajuste para todas as peças e em todo o processo de fabricação. Isso origina o controle da qualidade, cujo objetivo é assegurar a uniformidade das peças. Além de padronização, Ford preconiza simplicidade, reduzindo o número de peças dos produtos. Quanto à especialização do trabalhador, Ford divide o produto em parte e o processo, em etapas. Cada etapa do processo produtivo corresponde à montagem de uma parte do produto. Cada pessoa e cada grupo de pessoas, em um sistema de produção em massa, tem uma tarefa fixa dentro de uma etapa de um processo pré-definido. A divisão do trabalho implica em especialização do trabalhador. Em um sistema artesanal de produção, o trabalhador participa de todas as etapas, do início ao fim, desde o projeto até o controle de qualidade.

Nessa época, auge do liberalismo econômico, momento de euforia da produção industrial, a organização é considerada um fenômeno econômico simples e os teóricos da administração são chamados clássicos. Para eles a organização é onipotente, centro do sistema. As organizações são geridas por engenheiros e homens de formação técnica, que devido à farta oferta de mão de obra, pouco se importam com o homem utilizado no processo produtivo. Devido a essa cultura e a esse sistema de ideias, é natural que os problemas das empresas recebam um tratamento eminentemente técnico e seu objetivo seja, apenas, obter o máximo de lucro possível.

Após a I Guerra Mundial, diminui o fluxo migratório, cessando, por conseguinte, a afluência de mão de obra, fazendo com que o homem seja visto de outra forma.

2.3 Relações humanas

A partir de 1925 inicia-se o estudo da conduta do homem no trabalho. Os engenheiros e técnicos se unem aos estudiosos do homem. Psicólogos e pesquisadores como Elton Mayo provam, por meio de experiências, que o fator humano é preponderante na obtenção de bons resultados na produção e na administração e que as preocupações se situam, agora, principalmente nas motivações humanas e nas reações dos grupos como forças intensas de participação do homem no trabalho. Esse enfoque behaviorista, conhecido como escola neoclássica ou das relações humanas, coloca o homem como ponto mais importante do sistema. A ele tudo deve se moldar e a empresa é um fenômeno social complexo.

A nova teoria defende que o homem é muito complexo para ser considerado apenas como entidade econômica. Além do lucro ele tem muitos outros objetivos, notadamente o reconhecimento de seu valor, pelo grupo. A empresa tem, também, outros objetivos além do lucro, especialmente o de ser útil à sociedade e prover a satisfação dos empregados. O mais famoso princípio da escola das relações humanas é simplesmente uma advertência ao administrador no sentido de atentar sempre para o elemento humano, comandar por meio de liderança, colher sugestões de subordinados e manter com eles excelente comunicação.

2.4 Enfoque sistêmico

O último grande impacto pelo qual a administração passa diz respeito à incorporação dos fundamentos da teoria geral dos sistemas. O enfoque sistêmico não significa abandonar os estudos anteriores. Cada um contribuiu e contribui de forma decisiva para o enriquecimento da teoria administrativa. Ao mesmo tempo, há que reconhecer que o enfoque sistêmico é que reúne melhores condições para responder aos grandes desafios enfrentados pelos administradores, tanto em nível conceitual como prático. A teoria dos sistemas não representa uma nova escola, mas uma evolução de funções unidas por interação ou interdependência. Em um sistema, a ação de um componente provoca a reação de outro, com maior ou menor intensidade. É exatamente essa organização sistemática simples que representa o que de mais atual há na administração, que assumindo proporções gigantescas, permite a existência de enormes complexos empresariais no mundo moderno. O enfoque sistêmico leva a administração a se especializar em segmentos distintos e complementares, tais como recursos humanos, materiais, finanças, vendas, *marketing*, produção.

Esta visão histórica tem o intuito de esquematizar, no tempo, o processo evolutivo do assunto, mostrar sua integração científica e utilização prática. Entretanto, qualquer estudioso interessado no assunto e ávido por definições chega, inevitavelmente, à seguinte pergunta: a administração, afinal, é uma ciência ou uma arte? Na verdade, a prática da administração, como todas as artes, se utiliza de um corpo organizado de conhecimentos (ciência) e o aplica à luz da realidade para alcançar um objetivo prático.

Os avanços ocorridos após a II Guerra Mundial, quando a nação americana firma-se como grande potência, fazem com que muitos observadores e estudiosos acreditem

que as técnicas produtivas e a posição norte-americana são, virtualmente, definitivas. A Administração da produção adquire um caráter de gerência industrial dentro de uma situação absolutamente sob controle. Aliado a um ambiente concorrencial interno e externo, faz com que as atenções se voltem mais para outras áreas como *marketing* e finanças, que adquirem um caráter de nobreza não mais reservado à área industrial. Esse movimento, de relativo esquecimento da importância da área industrial, faz com que, durante a década de 60, as atenções se voltem para a área de serviços na economia americana, que adquire importância econômica, antes não imaginada.

Introduz-se então o termo operações para designar essas novas aplicações e a administração da produção evolui da prática tradicional de gerência de manufatura para uma ampla atividade com aplicações tanto no setor industrial como no de serviços.

Posteriormente, na década de 70, a administração da produção readquire, nos Estados Unidos e em nível mundial, uma posição de destaque na moderna empresa industrial. Os fatos históricos que levam a esse estado de coisas são, em particular, o declínio norte-americano em termos de produtividade industrial e no comércio mundial de manufaturas e o crescimento de algumas potências nesses aspectos, notadamente o Japão.

2.5 Outros fatos importantes

- ─ James Watt (1764): motor a vapor dá melhor emprego à força mecânica;
- ─ Adam Smitt (1776): divulga vantagens da divisão do trabalho no livro *Riqueza das Nações*.
- ─ Expansão industrial (1790 a 1942): a Constituição dos Estados Unidos da América (1789) estimula investimentos de capital e comercial, juntamente com a expansão ferroviária provocada no final da Guerra Civil americana.
- ─ Expansão financeira (a partir de 1850): o surgimento de Taylor consolida a filosofia da administração científica e provoca o surgimento de outras importantes contribuições na área de administração da produção:
- ─ Henry Ford (1913): produção em massa nas linhas de montagem;
- ─ Henry Gantt: uso de sistemas de programação;
- ─ Harrington Emerson: melhoria da eficiência empresarial
- ─ F.W.Harris (1915): 1º modelo do lote econômico de compra;

- Walter Schewhart (1931): controle estatístico de qualidade;
- Elton Mayo (1933): atenção a fatores comportamentais;
- L.H.C. Tippett (1935): amostragem do trabalho.

- Expansão da automação (após 1946): na metade do século, na medida em que são aperfeiçoadas as técnicas de pesquisa operacional e os computadores se tornam acessíveis às empresas, a indústria ingressa em uma era de automação sem precedentes. Os gerentes dispõem de dados atualizados sobre mercados, custos, níveis de produção e estoque. Os fabricantes instalam unidades lógicas nos equipamentos, a fim de que as máquinas recebam e executem instruções pré-programadas. O agrupamento das máquinas controladas por computadores e o desenvolvimento dos robôs industriais dão aos sistemas de produção flexibilidade para receber e transmitir informações *on-line*. Os robôs realizam, rapidamente, tarefas isoladas e, assim, os sistemas de fabricação flexíveis fornecem produtos sob encomenda em quantidades que antes só possíveis em linhas de produção seriada.

2.6 Para entender um pouco mais

Para compreender um pouco mais sobre o que representa a revolução industrial e a revolução científica, recomenda-se assistir ao filme *Tempos modernos* de Charlie Chaplin:



Além disso, têm-se abaixo dois textos complementares e um estudo de caso para ilustrar o tema do capítulo.

- **Texto complementar I:** O Fordismo (ler capítulo 4.2.3 do link abaixo)



- **Texto Complementar II:** Taylor Resolve um Problema



3 O CONTEXTO ATUAL E AS GRANDES TENDÊNCIAS EM GESTÃO

3.1 A globalização e seus efeitos

Desde a década de 1990 o tema globalização é abordado como um dos fenômenos que mais impactam a sociedade como um todo, em especial os modelos de gestão das organizações. A globalização é um processo social que promove mudança na estrutura política e econômica da sociedade. Economicamente, significa integração dos mercados em âmbito mundial. Do ponto de vista do consumidor, a globalização significa conforto e interesse econômico, na medida em que permite acesso a produtos de qualidade e com preços diferenciados. Do ponto de vista social, ela apresenta sinais de ser cada vez menos inclusiva, aumenta a polarização entre países e classes quanto à distribuição de riqueza, renda e emprego (RIBEIRO, 2005).

Ao contrário do que se pensa, a globalização não é um fenômeno novo. Tem início com o Tratado Geral de Tarifas e Comércio (GATT), estabelecido em 1947. Ampara-se na maior velocidade dos transportes e das comunicações. Nos anos de 1980, com o emprego de satélites e fibras óticas pelos meios de comunicação, o setor produtivo e de negócios tem resultados rapidamente abreviados e com menor custo. Atualmente, as relações internacionais são reguladas pela Organização Mundial do Comércio (OMC), substituta do tratado (RIBEIRO, 2005).

3.1.1 Empresa, emprego e consequências da globalização

Imagine-se a seguinte situação: uma empresa com capital suíço, maquinário coreano, fabricação chinesa, *marketing* italiano, sócios capitalistas na Polônia, no Marrocos e no México e vendas realizadas no Estados Unidos. Fica caracterizada a dissolução da nacionalidade

da empresa e de sua personalidade. A empresa vê-se articulada segundo a necessidade e a racionalidade econômica. Isso é característica de uma empresa global (RIBEIRO, 2005).

Os processos de manufatura também sofrem mudanças significativas. Impulsionadas por facilidades na comunicação e nos transportes, as empresas globais instalam fábricas em países que ofereçam maiores vantagens fiscais, mão de obra e matérias-primas baratas. Isso resulta na transferência de empregos dos países ricos para países com indústrias emergentes. Nesse contexto, já não são mais os governos que tomam as grandes decisões. Esse papel, agora, é desempenhado pelas empresas, pois são elas que decidem o que, como, quando e onde os bens e serviços são produzidos e que serão consumidos pelo mundo todo (RIBEIRO, 2005).

Diante disso, o trabalhador assalariado é submetido a modalidades de emprego e padrões salariais nem sempre aceitáveis. A globalização permite que as empresas produzam onde a mão de obra é mais barata, e vendam onde a mão de obra é mais cara. Além disso, enfrenta-se um subfenômeno da globalização chamado desemprego estrutural, causado pela crescente concorrência internacional, que obriga as empresas a cortar custos com o propósito de obter sempre menores preços na fabricação dos produtos. Isso também é afetado pela automação em vários setores, em substituição ao trabalho humano (RIBEIRO, 2005).

A transformação do mundo em uma aldeia global, sem fronteiras, em que todos compartilham interesses pessoais, inovações tecnológicas e científicas, num desenvolvimento equilibrado de todas as nações, é a promessa da globalização. No entanto, o que se concretiza é o desemprego e a perda de poder do Estado perante o mercado, o fortalecimento do domínio de alguns países em relação aos demais (RIBEIRO, 2005). Ao mesmo tempo que a globalização permite o surgimento dos blocos econômicos com a promessa de promover o desenvolvimento coletivo das nações, também resulta a perda de autonomia delas. Os efeitos negativos de tal fenômeno causam posturas protecionistas dos mercados. Um fato recente de rejeição ao impacto da globalização é a retirada da Inglaterra do bloco europeu, causando o enfraquecimento das relações entre os países. Essa é uma atitude extrema diante da globalização, mas algumas possíveis soluções para os efeitos negativos passam pela regulamentação da economia nacional, a criação de novas leis trabalhistas e incentivo a programas de valorização da cidadania.

■ **Texto Complementar IV: Titãs - Disneylândia**

Abaixo, como forma de ilustrar o que representa a globalização na sociedade como um todo, transcreve-se uma música composta para representar tal fenômeno.

DISNEYLÂNDIA

Titãs

Filho de imigrantes russos casado na Argentina com uma pintora judia, casou-se pela segunda vez com uma princesa africana no México.

Música Hindu contrabandeada por ciganos poloneses faz sucesso no interior da Bolívia.

Zebras africanas e cangurus australianos no Zoológico de Londres.

Múmias egípcias e artefatos incas no museu de Nova York.

Lanternas japonesas e chicletes americanos nos bazares coreanos de São Paulo.

Imagens de um vulcão nas Filipinas passam na rede de televisão em Moçambique.

Armênios naturalizados no Chile procuram familiares na Etiópia.

Casas pré-fabricadas canadenses feitas com madeira colombiana.

Multinacionais japonesas instalam empresas em Hong Kong e produzem com matéria prima brasileira para competir no mercado americano.

Literatura grega adaptada para crianças Chinesas da comunidade europeia

Relógios suíços falsificados no Paraguai vendidos por camelôs no bairro mexicano de Los Angeles

Turista francesa fotografada semi nua com o namorado árabe na baixada fluminense.

Filmes italianos dublados em inglês com legendas em espanhol nos cinemas da Turquia.

Pilhas americanas alimentam eletrodomésticos ingleses na Nova Guiné

Gasolina árabe alimenta automóveis americanos na África do Sul

Pizza italiana alimenta italianos na Itália.

Crianças iraquianas fugidas da guerra não obtém visto no consulado americano do Egito para entrarem na Disneylândia

Compositores: Paulo Miklos / Marcelo Fromer / Antonio Bellotto / Joaquim Jr. / Charles Gavin / Jose Fernando Gomes Dos Reis / Sergio Affonso / Arnaldo Filho / Jose Reis
Letra de Disneylândia © Warner/Chappell Music, Inc, Universal Music Publishing Group

3.2 Era do conhecimento, do capital intelectual e dos ativos intangíveis

As mudanças no ambiente organizacional são cada vez maiores e mais velozes. Isso faz com que o conhecimento ocupe o papel de a principal fonte de vantagem competitiva. Desenvolver e dominar a gestão do conhecimento se torna essencial para o o alcance dos objetivos organizacionais e sobrevivência do negócio. Muito do conhecimento organizacional “reside na mente dos seus colaboradores. Diante disso, as pessoas com maior capacitação são mais valorizadas. Ou seja, aquilo que a organização e seus colaboradores sabem é fator essencial para a sua atuação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Para Stewart (1998), o capital intelectual é a soma dos conhecimentos, informações, propriedade intelectual e experiência de todos em uma empresa, utilizados para gerar riqueza e vantagem competitiva. Diferente dos ativos imóveis, fábricas, equipamentos e dinheiro, o capital intelectual é intangível. Por meio dele se permite que a empresa seja mais rápida em sua capacidade de reação à concorrência, que possa ser inovadora e antecipe as necessidades do mercado. O capital intelectual é como uma rede que em que fui informação. Tem como um dos seus pressupostos a cooperação (aprendizado compartilhado) entre a organizações e seus clientes, de forma que molda ligação entre eles (STEWART, 1998).

Nesse novo contexto, a geração de valor não está somente em produtos físicos e tangíveis. A riqueza produzida na sociedade, pelas organizações, é resultado do conhecimento e da informação, matérias-primas básicas e os produtos mais importantes da economia (STEWART, 1998). Em muitos casos, quando se tenta avaliar o valor de uma organização, não raro se demonstra que os ativos intangíveis superam os tangíveis. Como ativo tangível entende-se aquele que não tem substância física, mas proporciona benefícios econômicos. São intangíveis: competências dos gerentes, experiência e conhecimento da empresa, sistemas administrativos, patentes, *softwares* desenvolvidos pela empresa, relações com clientes atuais e potenciais e o conhecimento das preferências, relações com fornecedores atuais e potenciais e conhecimento dos pontos fortes e fracos, marcas registradas, imagem da empresa no público e na mídia, pesquisas em desenvolvimento e manuais.

3.2.1 Gestão do conhecimento

A importância da gestão do conhecimento reside em um fato relativamente simples: uma quantidade enorme do conhecimento da organização não pertence à organização mas aos indivíduos que a compõem. Muitas vezes, quando alguém deixa a empresa, sua experiência vai embora com ela e mesmo que tenha permanecido muito tempo nessa empresa, poucos se beneficiam das suas ideias. (GARVIN, 1997).

Todos que entram na empresa possuem algum tipo de conhecimento que é útil. Cada pessoa que sai leva consigo parte do conhecimento empresarial, que deveria estar registrado em algum lugar. Entretanto, não se pode armazenar numa rede de computadores todos os conhecimentos que as pessoas da empresa detêm, não só pelo trabalho que dá, mas porque boa parte desse conhecimento não tem muita utilidade. Por isto, começa-se definindo o que é conhecimento útil para a organização (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

O conhecimento existente na organização cria um diferencial, de forma que a gestão do conhecimento abrange a soma de tudo o que todos em uma empresa conhecem e que confere à empresa a vantagem competitiva (STEWART, 1998). Diante dessas breves considerações, nos termos de Lacombe e Heilborn (2003), define-se a gestão do conhecimento como o conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando criar conhecimento, difundi-lo na organização para os que dele precisam e incorporá-los a produtos, serviços e sistemas, bem como protegê-los contra o uso indevido.

■ **Texto Complementar V:** Gestão do conhecimento em tempos de crise

Abaixo, texto complementar sobre o tema de gestão do conhecimento, de autoria de José Renato Santiago:



3.3 COOPETIÇÃO: competição e cooperação interorganizacional

A dinâmica da interação entre as organizações sofre grande mudança de concepção, nas últimas décadas, e é a tônica da forma como as organizações se comportarão daí em diante. A interação entre as organizações caracteriza-se por elementos que envolvem competição e cada vez mais se exige um comportamento cooperativo, mesmo entre concorrentes. Competidores cooperando não é um fenômeno novo, mas o que se percebe é que o contexto ambiental mostra que concorrentes se beneficiam mutuamente quando constituem relações de cooperação. No cenário competitivo atual prolifera grande número de interações entre organizações concorrentes que cooperam entre si para alcançar objetivos comuns, de maneira que se assume o pressuposto de que instaurar relacionamentos cooperativos influenciam o comportamento competitivo das organizações (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001). Balestrin e Vargas (2004) acrescentam que a confiança e a cooperação ocorrem simultaneamente com a competição. Dessa forma, a cooperação interorganizacional privilegia as relações de parceria sem, no entanto, eliminar a competição e os conflitos.

Mais do que diferenciar cooperação de competição, há que entender também como elas se relacionam. A competição se concentra em determinar como uma organização obtém vantagem competitiva sobre o concorrente. Isso ocorre de duas formas. A primeira enfatiza que o melhor desempenho deriva da configuração do setor de atuação do qual a organização participa e do ajuste das estratégias porque cada contexto exige a estratégia certa. Caso a organizações estabeleça as estratégias adequadas, tem melhor desempenho (PORTER, 1989). A segunda abordagem considera que a vantagem competitiva é obtida com base nos recursos e competências únicas da organização, difíceis de serem imitadas ou adquiridas, que são combinadas para adicionar valor aos produtos e serviços. (BARNEY, 1991). A habilidade de manter melhor posicionamento no setor de atuação é alcançada pela cooperação com competidores. Isso é relacionamento prioritariamente defensivo contra organizações dominantes ou um mais ofensivo, com a intenção de assegurar forte posição dentro do setor ou reduzir as oportunidades de novos concorrentes. (CHILD; FAULKNER, 1998).

Porém, há que reconhecer que, mesmo após estabelecer relacionamentos cooperativos, as organizações continuam a competir de outras formas. Por meio de relações de cooperação, as organizações trabalham juntas para a melhoria coletiva do desempenho, compartilhando recursos e realizando atividades conjuntas num determinado mercado. Ao mesmo tempo, tais parceiros competem por meio de ações independentes, em outros mercados, para a melhoria do próprio desempenho (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001). Human e Provan (1997) concordam que, face à dinâmica inerente às redes interorganizacionais, as organizações colaboram em um determinado projeto e competem em outros.

Para Bengtsson e Kocke (1999) quando se analisa a natureza dos relacionamentos entre competidores, há quatro tipos diferentes de relacionamentos identificados a partir da combinação entre cooperação e competição, como observado na figura 1.

Figura 1 - Diferentes combinações entre cooperação e competição

Cooperação	Alta	Cooperação	Coopetição
	Baixa	Coexistência	Competição
		Baixa	Alta

Competição

Fonte: Adaptado de Bengtsson e Kock (1999).

A coexistência é caracterizada por relacionamentos que não incluem qualquer tipo de troca econômica, existem somente trocas de informações e interações sociais. Além disso, os laços são bastante fracos, pois os competidores se conhecem, mas não interagem entre si. (BENGTSSON; KOCK, 1999). Tal situação pode ocorrer em ambientes estáveis nos quais os competidores, apesar de atuar num mesmo mercado, não se consideram concorrentes entre si em função da grande demanda pelos seus produtos.

No caso da existência de baixa competição e alta cooperação, as interações são frequentes, compreendendo trocas comerciais, informacionais e sociais. Outras formas de interações podem surgir, embora as trocas sociais, de conhecimento e econômicas, sejam as mais frequentes. Apesar da existência de cooperação, isso não significa que as organizações não competem entre si e não exista um grau de desconfiança entre elas. Esse relacionamento pode ser formal ou informal. Os relacionamentos formais são caracterizados por acordos oficializados, enquanto que os informais são baseados em normas socialmente construídas e na confiança. As normas e os acordos formais ajustam a distribuição de poder e a dependência entre competidores e os conflitos são raros. Além disso, os competidores têm objetivos comuns e a proximidade entre eles é baseada em fatores físicos e psicológicos (BENGTSSON; KOCK, 1999).

Já nas relações em que existe alta competição e baixa cooperação, ocorre ação e reação em função das atividades dos competidores. Se um competidor lança uma nova linha de produtos, o outro empreende práticas competitivas para neutralizar o efeito do ato do outro. Nesse caso, o poder e a dependência são igualmente distribuídos entre os atores, baseados na posição que cada um ocupa na rede. As normas são baseadas em regras informais aceitas como regras do jogo pelo conjunto dos competidores, independentemente (BENGTSSON; KOCK, 1999).

Por sua vez, o relacionamento de cooperação e competição simultâneas, inclui trocas econômicas e não-econômicas. O poder, do ponto de vista da cooperação é baseado em aspectos funcionais de concordância. Já o poder do ponto de vista da competição é baseado na posição do ator na rede. De forma similar, a dependência aumenta de duas maneiras: quando cooperando, a dependência é estipulada em acordos formais ou baseada na confiança e, quando competindo, a dependência está relacionada à posição do ator na rede e mais igualmente distribuída. Os conflitos são raros porque os competidores convivem mais harmoniosamente. Existem regras claras e formalizadas para a cooperação e a competição é baseada em regras informais de comportamento. Os objetivos da cooperação são conjuntamente definidos e os objetivos da competição são instrumentalmente orientados de acordo com cada organização individualmente (BENGTSSON; KOCK, 1999).

Se, por um lado, as estratégias competitivas são benéficas para as organizações, por outro, ao agir como rivais, exclusivamente de maneira competitiva, as organizações tendem a caminhar para um jogo no qual ninguém ganha ou para uma situação ainda pior na qual todos perdem. Quando o comportamento é exclusivamente competitivo ocorrem apenas retornos temporários de curto prazo, sendo difícil manter a competitividade estratégica ao longo do tempo. Dessa forma, torna-se necessário que haja um desdobramento das estratégias de competição para abranger estratégias que usufruam os benefícios da cooperação (LEÃO, 2005).

➤ **Texto Complementar VI: Coopetição em nuvem**



3.4 GESTÃO NA ERA DIGITAL

A revolução é um fato que traz novas ideias, recursos e, acima de tudo, desafios para as organizações e gestores. A concorrência se dá em escala global e a escassez de recursos força muitas organizações a implantar padrões cada vez mais elevados de eficiência. A busca da eficiência é feita por meio de soluções como a administração e o aprimoramento de processos e a terceirização de fornecedores. A tecnologia da informação cria oportunidades e desafios para todos os tipos de organizações como a comunicação instantânea cobrindo todo o globo, o processamento de grandes quantidades de informação, a automatização do processo decisório. A concorrência, o desempenho eficiente e a tecnologia transformam o conhecimento em ativo essencial das organizações, em contraste com a importância dos recursos materiais e dos ativos financeiros, no passado (MAXIMINIANO, 2006).

Essas e outras mudanças impulsionadas pela revolução digital só são possíveis pelo avanço acelerado da tecnologia da informação que não somente acelera e facilita a gestão das organizações, mas permite gerir os processos fora das fronteiras da organização. Uma empresa conecta-se com clientes e fornecedores. Juntas, as organizações administram os processos de forma integrada e colaborativa. A tecnologia da informação também possibilita outras vantagens como a completa eliminação das distâncias: um executivo em Curitiba está virtualmente presente em uma reunião em São Paulo. Um cliente de Fortaleza acessa sua conta de banco, estando em Porto Alegre. Analistas do Brasil e da Índia mandam *softwares* para os EUA. Pessoas de todo mundo fazem compras internacionais nas diversas lojas virtuais disponíveis (MAXIMINIANO, 2006).

Não só as formas de gestão e os processos organizacionais mudaram com a revolução digital. Surgem empresas e negócios que têm na revolução digital seu ambiente de negócios. São exemplos plataformas de busca, entretenimento, servidores de *e-mail*, redes sociais, aplicativos de mensagem, Uber (google, yahoo, facebook, youtube, whatsapp) enfim, negócios que surgiram e rapidamente valorizaram-se enquanto oportunidades de inovação e gerando altas cifras para investidores. Todos esses negócios somente são possíveis a partir da revolução digital.

■ **Texto Complementar VII: O Homo Digitalis**



REFERÊNCIAS

- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, Edição Especial, p. 203-227, 2004.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 07, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 14, n. 3, p. 178-194, 1999.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation: managing alliances, networks, and joint ventures**. New York: Oxford University Press, 1998.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Working knowledge: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- GARVIN, D. A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 1993.
- GNYAWALI, D. R.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 3, p. 431-445, jul. 2001.
- HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, apr. 1997.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MAXIMINIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução digital à revolução urbana. São Paulo, Atlas, 2006.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1989.
- PERROW. C. A society of organizations. *Theory and Society*, v. 20, p. 725-762, 1991.
- RIBEIRO, A. L. Teorias da administração. São Paulo, Saraiva, 2005.
- STEWART, T. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE DO
PARANÁ - UNICENTRO**

**NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - NEAD
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL - UAB**

Prof. Ms. Cleverson Fernando Salache
Coordenador Geral Curso

Prof^a. Dr^a. Maria Aparecida Crissi Knuppel
**Coordenadora Geral NEAD / Coordenadora Administrativa do
Curso**

Prof. Ms. Ari Schwans
Coordenador de Tutoria

Prof^a. Ms^a. Marta Clediane Rodrigues Anciutti
Coordenadora de Programas e Projetos / Coordenadora Pedagógica

Espencer Gandra
Murilo Holubovski
Designers Gráfico

Alain W. / Noun Project
Aybige / Noun Project
Rawpixel / Freepik
Elementos gráficos