

# A CRIATIVIDADE E A INTUIÇÃO NA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

Adriani Pereira\*

*Resumo:* Não se pode desprezar a força e o valor das pessoas no mundo organizacional. Não estamos mais em condições de aprisionarmos o conhecimento nos altos escalões como se fosse algo intocável para a maioria das pessoas. A criação do conhecimento em todos os níveis deve ser encarada como fonte de vantagem competitiva, pois a organização que não tiver essa consciência tende a obsolescência. Nesta visão, a criatividade e a intuição têm papel fundamental no processo estratégico da organização amparado por uma cultura estimuladora da potencialidade de seus membros, criando uma visão compartilhada da importância de cada um para o alcance do sucesso organizacional e individual, pois não há sucesso a longo prazo sem contemplar as duas variáveis. A transformação das estratégias organizacionais em realidade perpassa pela compreensão da capacidade de comprometimento e envolvimento das pessoas em algo viável e com resultados positivos para todos os envolvidos.

*Palavras-Chave:* criação do conhecimento, cultura, criatividade, estratégia.

*Abstract:* In an organizational world, people's power and value cannot be disregarded. We cannot afford imprisoning high-level knowledge as if it was something unreachable for the majority of people. Knowledge creation in all levels must be considered as a competitive advantage source since the organization that is not aware of it has the tendency to become obsolete. With this in mind, creativity and intuition play a fundamental roll in the strategic process of an organization, supported by a stimulating culture of its members potentiality creating a shared vision of the importance of each one to achieve organizational and individual success because there is no long term success without contemplating both variables. The transformation of organizational strategies progresses by the understanding of the commitment and involvement capacity of people into something viable and with positive results for everyone involved.

*Key Words:* Knowledge creation; Culture; Creativity; Strategy.

## 1. INTRODUÇÃO

A organização não é mais letárgica como na época de Taylor onde tudo parecia previsível e estático. Onde os indivíduos, imbuídos na sua maioria da crença de sua condição operária, sem perspectivas maiores, apenas obedeciam calados às ordens impostas por dirigentes que os consideravam '*homo economicus*' (CRAINER, 2002).

As mudanças eram consideradas pura deslealdade, o que levava os indivíduos a acreditarem que seria melhor a manutenção de uma posição estável e fiel a uma empresa e com isso acumular as vantagens sobre o tempo de serviço (DAVIS e MEYER, 1999).

Os tempos são outros. As exigências são outras e a percepção dos indivíduos também não são as mesmas. As organizações que realmente querem ver suas estratégias implementadas com sucesso não podem desprezar a importância do indivíduo nesse novo contexto.

Não mais a empresa, mas os indivíduos e seus conhecimentos, é que estão se tornando a principal unidade organizadora. O mercado está desenvolvendo formas de captá-los, avaliá-los, comercializá-los e recompensá-los à altura (DAVIS e MEYER, 1999).

Para Howard (2000), a principal fonte de vantagem competitiva em uma economia tão inconstante e dinâmica, é as pessoas por meio de suas habilidades de se antecipar às mudanças e a capacidade de se adaptar a situações novas e também da capacidade de inventar práticas novas de negócios.

Partindo-se destes pressupostos, o presente trabalho tem por objetivo levar a uma rediscussão do papel dos indivíduos nas organizações. Por meio de pesquisa bibliográfica, apresentar-se-á temas indissociáveis para essa reflexão, pois a aprendizagem torna-se uma máxima para se conseguir o sucesso organizacional em longo prazo, desde que trabalhado em todos os níveis da organização, por meio de uma cultura que propicie uma visão compartilhada e incentivadora da criatividade.

## 2. CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

Para Nonaka e Takeuchi (1997), é por meio da criação de conhecimento que se obtém a inovação contínua e conseqüente vantagem competitiva. Através da formulação de uma intenção organizacional e repassando-a aos funcionários, por meio do estímulo ao compromisso as organizações podem criar o conhecimento.

Conforme os autores, a necessidade da criação de conhecimento nas organizações, está diretamente ligada ao ambiente extremamente mutante e incerto, pois, ao contrário das muitas visões passivas e estáticas, a organização que quer atuar na mesma velocidade com a dinâmica do ambiente ao qual está inserida, precisa além de processar a informações e o conhecimento de forma eficiente, deverá estimular a sua criação, levando os indivíduos a serem promotores diligentes da inovação.

A inovação, segundo Porter (1999), está diretamente ligada à criação de um ambiente desafiador e dinâmico pela liderança, sendo que a vantagem competitiva é derivada da exploração e amplificação das forças que provêm e melhoram esta inovação. Vale ressaltar que não há inovação sem a utilização do conhecimento.

Tofler (1995) salienta que diferentemente de máquinas ou mesmo da terra, que somente podem ser usadas por uma pessoa ou empresa de cada vez, o conhecimento pode ser utilizado por muitas pessoas diferentes ao mesmo tempo, podendo gerar, se usados de forma inteligente, ainda mais conhecimento, sendo portanto considerado inexaurível e não exclusivo.

O autor já destacava a existência de falha nas velhas estratégias que seria a concentração na circulação da moeda e não no conhecimento. Todavia evidenciou que para agregar realmente valor ao conhecimento em detrimento da mão-de-obra barata e aos símbolos no lugar da matéria-prima precisa-se valorizar o conhecimento. “O conhecimento tornou-se o recurso essencial das empresas” (TOFLER, 1995 p. 104).

Segundo Senge (2002, p. 13) “[...] a única maneira de desenvolver vantagem competitiva é através da utilização da inteligência e do comprometimento das suas pessoas”. Para o autor, a velha ordem onde as soluções eram concentradas somente na alta gerência e eram somente repassados aos demais indivíduos na organização não é mais coerente com os dias atuais. O sucesso futuro das organizações possui um elo direto com a capacidade da organização em criar e cultivar o comprometimento dos indivíduos em todos os níveis capacitando desta forma a todos os indivíduos a aprenderem.

Criar conhecimento novo significa literalmente recriar a empresa e cada pessoa dentro dela em um processo ininterrupto de alta renovação pessoal e organizacional (NONAKA, 2000).

Para se prever e antecipar ações de forma mais conseqüente e eficiente, por um lado, a gerência é tratada como algo científico, racional, dando ênfase as análises e as relações de causa e efeito. Já por outro lado, não se pode negar a existência, de uma face de imprevisibilidade e de interação humana que lhe conferem a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional e espontâneo e do irracional na gestão. Para que a gestão moderna possa ser entendida, os dirigentes devem compreender os dois sentidos (MOTTA, 1998).

Para Drucker (1992), as instituições, como família, comunidade e a sociedade de um modo geral, são conservadoras, portanto são estáveis e se não evitam ao menos tem a tendência a retardar as mudanças. Porém a organização moderna precisa ser gerida por meio da destruição criativa, ou seja, organizada para a inovação. Devendo estar pronta a descartar tudo aquilo que não lhe serve mais, pronta para a mudança constante.

O autor comenta que a organização deve ter como função dispor o conhecimento para o trabalho em todos os seus processos, produtos, serviços e ferramentas, pois o conhecimento é de transformações constantes levando ao que é certeza hoje a dúvida de amanhã. A inovação deve ser encarada como um processo sistemático, que pode ser organizado onde o centro da atividade é fazer com que toda a organização aprenda a inovar, levando a um ciclo contínuo de aprendizagem.

Pois a organização baseada no conhecimento que não fizer essa opção, tenderá a obsolescência deixando de ser atraente para àqueles que têm habilidades e conhecimentos necessários para a sua sobrevivência e avanços futuros.

Ao fazerem referência ao sucesso final da criação do conhecimento, Krogh, Ichijo e Nonoka (2001, p. 14) mencionam que “depende da maneira como estes e outros membros da organização se relacionam ao longo das diferentes fases do processo”. Por mais que essa atitude pareça lógica, são poucas as organizações que priorizam os relacionamentos. Os autores salientam que embora a competitividade global esteja cada vez mais acirrada, as organizações “talvez precisem reverter essa atitude de degola” para que a competitividade seja preservada a longo prazo.

Um dos meios para se reverter este comportamento seria por meio do desenvolvimento de habilidades comportamentais, ou seja, adquirir novas maneiras de interação humana, dentre padrões alternativos conhecidos e validados socialmente. Envolve, por exemplo, novas formas de comunicação, de interagir em pequenos grupos, de exercer ou de lidar com poder e autoridade (MOTTA, 1998).

Para Krogh, Ichijo e Nonoka (2001), tanto as estratégias de sobrevivência como as estratégias de avanço são geradoras de processos de conhecimento, que ou criam conhecimentos novos, que acabam contribuindo para o avanço, ou simplesmente transferem conhecimento, reforçando geralmente a sobrevivência.

Segundo os autores, em ambos os casos, seja a criação do conhecimento em estratégia de sobrevivência ou a criação de novos conhecimentos através das estratégias de avanço, elas estão concatenadas com a vantagem competitiva da organização. A primeira tem foco na rapidez, já que trabalha com o conhecimento já existente e o uso eficaz desse tipo de conhecimento está diretamente ligada a manutenção das vantagens competitivas adquiridas. Já a estratégia de avanço trabalha com os novos conhecimentos para o desenvolvimento de futuras estratégias competitivas.

Nonaka e Takeuchi (1997), alertam que é impossível uma organização criar o conhecimento sem a participação dos indivíduos. Para tanto, a organização deve apoiar os indivíduos criativos ou propiciar contextos para a criação do conhecimento devendo ser entendida como um processo que tem como finalidade expandir pela organização o conhecimento dos indivíduos, transformando-o em uma rede de conhecimento organizacional.

### 3. CRIATIVIDADE E INTUIÇÃO NO PROCESSO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO

Diversas são as definições apresentadas para a criatividade. Para Robbins (2002) criatividade é a capacidade que o indivíduo possui na articulação de idéias, fazendo associações incomuns entre elas ou no tratamento de uma idéia de maneira única.

A criatividade é necessária para quem toma decisões racionais na organização, pois amplia

a percepção dando mais condições para a avaliação de um problema, ajudando o tomador de decisões a identificar as alternativas viáveis.

Já para Sutton (2002), a criatividade está nos olhos de quem vê, resultando na utilização de idéias antigas com uma roupagem diferente dada pelas combinações originais e pela utilização em novos lugares. Se a organização quiser ser constantemente criativa ou ter equipes com essa característica, terá que saber reutilizar as idéias existentes de uma forma nova convencendo os membros da organização de que suas idéias são novas e valiosas.

Segundo o autor, essas atitudes podem ser consideradas como um processo, que pode levar a descobertas acidentais que justamente permitirão a organização servir a clientes inesperados. Mas, a criatividade não significa apenas reciclar idéias, mas também inventar idéias, serviços e produtos totalmente novos. Muitos dos avanços científicos são dados justamente pela habilidade de ver ligação entre algo que a primeira vista parece contraditório e/ou separado e em misturar algo já existente de maneira nova. Ressalta que são as pessoas que utilizam ou avaliam a idéia é que podem dizer se ela é nova ou não, reforçando a questão de que determinar se algo é criativo está diretamente ligada a percepção de quem observa.

Quinn, Anderson e Finkelstein (1996) comentam sobre o que denominam de criatividade automotiva, que envolveria, segundo os autores, a motivação, a adaptabilidade e a vontade. Enfatizam que as organizações que possuem grupos motivados e criativos, com uma frequência muito maior, têm melhores desempenhos que outras organizações com maiores recursos físicos ou até mesmo financeiros.

Segundo os autores, devido à complacência, os líderes podem perder a sua vantagem de conhecimento sem a criatividade automotivada. Pois, é ela que faz com que a organização consiga se adaptar de forma agressiva à mutabilidade do ambiente, principalmente com relação às inovações que transformam suas habilidades antigas em obsolescência em curto prazo. Levando as organizações, que fomentam a criatividade de seu pessoal, a prosperarem em meio a mudanças velozes e também renovar suas habilidades avançadas, sua compreensão sistêmica e seu conhecimento cognitivo.

Para Simon (1960) um dos equívocos cometidos com relação à decisão é considerá-la somente no momento final. Deve-se ver a decisão como um processo complexo de reflexão, investigação e análise que precede esse momento, compreendendo desta forma o processo todo e não só a decisão em si. Tanto a criatividade como a intuição, são instrumentos que auxiliam a compreensão do problema e a tomada de decisão para resolvê-lo.

Manson (1974), já alertava na década de 70 para a falta de dirigentes que pudessem fazer frente às exigências e complexidade do mercado, causada em grande parte pela ênfase dada a excessiva especialização do passado. A ênfase passa da especialização para a generalização, em que há a necessidade da criatividade para auxiliar na resolução dos problemas. Porém, a criatividade deve, independente do tipo de organização, vir dos dirigentes da organização, ou, como comentou o autor, dar condições e incentivar o processo criativo em todos os níveis, não incorrendo no

equivóco de desencorajar ou mesmo dificultar novas e diferentes formas de pensamento.

Contudo, Manson (1974) afirmou que se a atitude do dirigente da organização for céptica quanto à criatividade, não poderá inspira-la a quem quer que seja. Sendo necessário que, além de precisar de novas idéias, o dirigente tenha a capacidade de acompanhar as transformações exigidas pelas novas idéias. Se há algo que o dirigente necessite “[...] é confiança suprema no poder do homem de alterar os eventos e circunstâncias de seu ambiente através da aplicação de sua imaginação” (p. 27).

Para Robbins (2004), a criatividade está diretamente ligada à tomada de decisões. Considera que a criatividade é essencial para o tomador de decisões racionais, porque possibilita a geração de idéias novas e aplicáveis, diferente daquelas que já foram tidas antes, mas adequadas para as oportunidades ou os problemas atuais. A criatividade se torna importante no processo de tomada de decisão, porque permite identificar de todas as alternativas possíveis para a sua resolução, compreendendo melhor o próprio problema, incluindo fatores e aspectos que não foram notados por outros.

Manson (1974) salienta a necessidade do dirigente ter, o que ele denominou de sensibilidade para com os problemas, ou seja, reconhecer a existência do problema, pois não se pode utilizar a criatividade para resolver algo que não é reconhecido nem definido. Exigindo a capacidade de se lidar com incompreensões, concepções falsas ou qualquer outra barreira que possa ser prejudicial ao reconhecimento do problema real em determinadas situações.

Taylor (1976, p. 25) corrobora acrescentado que “[...] indivíduos criativos podem não raro efetuar muito mais, com muito menor despesa, do que outras pessoas. Os criativos e inventivos podem resolver problemas sem muito equipamento caro que talvez seja necessário aos homens de menor talento”.

A criatividade também é vista como fonte da estratégia para Serra, Torres e Torres (2003), mas para isso não poderá estar determinada e limitada a um executivo ou a uma equipe, podendo ser da autoria de qualquer um na organização.

Consubstanciado por esse pensamento, o que interessa para Motta (2001), não é a genialidade de poucos, mas a criatividade de muitos. Significando administrativamente auferir originalidade não somente nos produtos e serviços que uma organização oferecer, mas também em seus métodos e principalmente, ação.

Para Ghoshal e Bartlett (2000), a criatividade é uma fonte de vantagem competitiva, principalmente porque a dinâmica das transformações em um ambiente em que a competição está cada vez mais acirrada envolvendo cada vez mais o conhecimento, a criatividade humana pode fazer a diferença.

Neta direção, as estratégias de negócio bem-sucedidas resultam não de uma análise rigorosa, mas de um estado mental particular. A formulação da estratégia é, essencialmente, um processo criativo e principalmente intuitivo, freqüentemente aliado a uma mudança brusca. Os estrategistas empregam análises somente para estimular o processo criativo, para testar as idéias que emergem

para trabalhar suas implicações estratégicas ou garantir com sucesso a execução (OHMAE, apud SERRA, TORRES e TORRES, 2003).

A base para uma estratégia eficaz reside na capacidade de tomar decisões estratégicas rápidas, com apoio generalizado e de alta qualidade, pois os processos decisórios estratégicos são a capacidade dinâmica fundamental das empresas excelentes (EISENHARDT, 2002).

Para o autor, não só a criatividade, mas também as intuições estão ligadas à criação de estratégias. Os responsáveis pelas decisões eficazes desenvolvem as intuições coletivas, que acaba ampliando a visão das pessoas auxiliando-as a reconhecer tanto as oportunidades como as ameaças com muito maior precisão. Utilizam o conflito rápido como meio para melhorar a qualidade de raciocínio estratégico, levando a manutenção de um ritmo disciplinado que impulsiona o processo de decisão a uma conclusão conveniente, eliminando desta forma o comportamento político gerador de conflitos que se tornam improdutivos e desperdiçadores de tempo. “A partir de informações abrangentes em tempo real, esses executivos desenvolvem uma intuição coletiva que lhes permite agir com rapidez e precisão quando surgem novas oportunidades” (EISENHARDT, 2002, p. 95).

Já para Robbins (2002), a decisão intuitiva é dada pelo burilamento da experiência, levando o tomador de decisões, pelo processo intuitivo, a decidir rápida e acertadamente mesmo que partindo de informações que aparentemente são muito limitadas. Sendo que esse processo não é independente da análise racional, ou seja, não a nega, mas operam de forma concomitante completando entre si.

Essa troca de informações abrangentes em tempo real, segundo o autor, pode ser desenvolvida por meio de reuniões em grupo com o intercâmbio de idéias, aumentando a compreensão dos dados pelos participantes, levando-os a tomarem decisões importantes baseados em análise de mercado e projeções de tendências específicas à questão discutida, obtendo desta forma uma interação intensa levando a tomada de decisões estratégicas rápidas e eficazes, pois se beneficia de informações de alta qualidade. “A variedade de perspectivas melhora a qualidade das decisões, garantindo que os gerentes considerarão lados diferentes da mesma questão” (EISENHARDT, 2002, p. 96).

Krogh, Ichijo e Nonoka (2001, p. 12), acreditam que “a capacitação para o conhecimento inclui a facilitação dos relacionamentos e das conversas, assim como o compartilhamento do conhecimento local em toda a organização ou além das fronteiras geográficas e culturais” Porém, o que deve ser levado em consideração para que esse processo realmente se torne realidade na organização é a difusão de um senso comum de conhecimento e de uma diligência emocional, dando ênfase ao tratamento que as pessoas tem com os outros e incentivando a criatividade, ou como os autores disseram “até mesmo a jovialidade”.

Utilizar tanto a criatividade quanto à intuição na tomada de decisão estratégica e no processo estratégico como um todo, dependerá enormemente da cultura que a organização possui, pois poderá estimular o seu uso ou vetá-lo por não reconhecer o seu caráter potencializador dos resultados almejados.

#### 4. CULTURA ORGANIZACIONAL E VISÕES PARTILHADAS: INFLUÊNCIAS NA ESTRATÉGIA

Para Pfiffner e Sherwood (1965), existem duas maneiras pelas quais o conceito de cultura pode ser aplicado ao estudo das organizações. Em primeiro lugar deve-se reconhecer que não se pode isolar a organização, independente de seu tipo, do ambiente cultural ao qual ela está inserida, devendo, como organismo social que é, operar dentro de um sistema cultural mais amplo, limitando sua situação à congruência entre os seus valores culturais e os valores culturais total.

Como segunda aplicação do conceito de cultura, está o reconhecimento da organização como subcultura. A organização está influenciada pelo modelo cultural mais amplo em seu tipo particular de conduta e de comportamento, sendo reflexo do sistema maior.

A preocupação com a necessidade de uma cultura adaptável não é recente. Handy (1978), já alertava para a necessidade da organização possuir uma cultura adaptável, para que pudesse acompanhar as modificações no ambiente a organização precisa de uma cultura sensível a estas mudanças, que reaja rapidamente e se adapte na mesma velocidade que as mudanças ambientais. Destaca que a organização não pode ser avassalada pela cultura e que a estabilidade pode até possibilitar maior segurança, porém também traz a decadência.

Com relação especificamente à cultura organizacional Hall (2004), comenta que as estruturas são formadas dentro de um contexto organizacional constituídos pelas culturas internas. A cultura está entre os fatores organizacionais, juntamente com a tecnologia e o tamanho, que mediante constante interação se formaram resultando em uma estrutura dos quais saem os acertos estruturais futuros.

Ao referir-se a cultura organizacional, Morgan (1996), menciona o padrão de desenvolvimento organizacional refletido nas normas e rituais do cotidiano, suas ideologias e valores, componentes do sistema social de conhecimento da organização. A palavra também é utilizada quando se faz referência ao grau de aperfeiçoamento evidenciado nas crenças e práticas organizacionais. Segundo o autor, fica evidente para as pessoas de fora da organização, as diferenças culturais entre organizações quando se atenta para as crenças que lhes são peculiares, bem como suas rotinas e rituais.

Porém, aos olhos do autor, a influência da cultura maior, ou seja, da cultura da sociedade a qual a organização está inserida, dificilmente é uniforme. Em uma mesma cultura, os indivíduos apresentam personalidades diferentes ao compartilharem de coisas que lhes são habituais, o mesmo se sucede com as organizações e os grupos. Como as organizações são vista como minissociedades, elas possuem padrões de cultura e conseqüentemente de subcultura que lhes são peculiares.

Porém para Trompenaars (1994, p. 16), muitos dos gerentes vêem a cultura como um acompanhamento, um artigo de luxo. Mas, “na verdade, a cultura permeia e irradia significados em todos os aspectos da empresa. A cultura molda todo o campo de relacionamentos empresariais”.

Sendo assim, para Morgan (1996), a organização pode ter uma visão própria altamente fracionada com grupos que têm pensamentos diferentes sobre a realidade e sobre o que a organização deveria ser, ou ainda como um grupo que acredita no trabalho em grupo, que se vê como uma família. Essas peculiaridades de fragmentação ou integração de crenças ou significados compartilhados, podem influenciar a própria capacidade da organização em enfrentar seus desafios.

López e Martín (1996), afirmam que a cultura de uma organização pode agir de duas formas quanto à relação com a estratégia, ou podem facilitar a sua implantação se houver congruência entre elas, ou no caso de incongruência atrasar ou até mesmo impossibilitar implementação. Os resultados das atividades da organização, segundo os autores, são influenciados pela cultura, se for levado em consideração à premissa de que a estratégia não serve apenas de condutor para o alcance de certos objetivos econômicos, mas também de guia para o aperfeiçoamento de suas atividades. Desta forma, a cultura acaba permitindo a criação de previsibilidade, consistência e ordem, atuando como um mecanismo de coordenação na empresa por meio da normalização dos comportamentos.

Com relação à congruência entre a estratégia e a cultura organizacional, os autores, salientam que há a necessidade de se analisar a compatibilidade entre as duas por meio da decomposição da estratégia global para a averiguação de incompatibilidade entre os programas estabelecidos por ela e a cultura, possibilitando a identificação antecipada de situações que possam gerar conflito ou até mesmo levar a sua não aceitação. Fazendo com que se planeje as formas de atuações mais apropriadas para a redução da rejeição à estratégia aumentando o sucesso de sua implementação, levando desta forma, a uma questão primordial para os autores, se o que se deve modificar é a estratégia ou a cultura.

Segundo Schwartz e Davis (*apud* López e Martín, 1996), se for identificado incompatibilidade entre a cultura e a estratégia, pode-se optar por quatro alternativas genéricas. A primeira seria simplesmente ignorar a cultura, porém está é, segundo os autores, a alternativas que apresenta o maior perigo quando se detecta incongruência entre a estratégia e a cultura. A segunda seria uma tentativa de ajustar a cultura à estratégia, levando a um processo oneroso e lento, porém, os autores ressaltam que em certas situações, essa ação é essencial para o sucesso da organização no longo prazo.

Continuando, como terceira alternativa os autores propõem a adaptação, ou troca do plano de implantação como meio de contornar os obstáculos culturais. Para que essa alternativa seja aplicada, necessitasse primeiramente identificar quais são as barreiras que realmente representam obstáculos para a implementação da estratégia escolhida e planejar meios alternativos que contornem os obstáculos sem alterar o enfoque estratégico básico. Como última alternativa, os autores indicam a troca da estratégia para que seja ajustada a cultura, porém alertam que ao optar por essa alternativa, deve-se aceitar uma redução significativa das expectativas de resultados.

Para Thompson Jr. e Strickland III (2003), se a empresa tiver que atingir um desempenho superior por um longo período de tempo deverá ter uma cultura que ajude a empresa a adaptar-se às mudanças ambientais em rápida mudança, por meio da introdução de novas estratégias e práticas organizacionais.

Para os autores, a cultura e seus valores afetam as ações estratégicas de uma empresa. As crenças básicas e a cultura da empresa, em alguns casos, chegam a dominar a escolha das mudanças estratégicas. Isto ocorre porque a maneira de resposta da empresa está diretamente ligada aos valores relacionados com a cultura e com as crenças que por estarem impregnados modelam e refletem a estratégia e as ações estratégicas da gerência.

O processo de formação da estratégia é influenciado pela cultura de uma organização, pois a forma como a organização percebe o ambiente em que está inserida lhe é própria, fazendo com que suas percepção e conseqüentemente sua compreensão do ambiente divirja das demais organizações que compartilham do mesmo ambiente (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000).

Desta forma, para os autores, as organizações produzem um filtro focando certos dados em detrimento de outros para a criação de suas estratégias. A estabilidade no comportamento, dada pelo compromisso em comum nas crenças da organização, desestimula as alterações na estratégia organizacional. Porém, para os autores, os maiores obstáculos às mudanças fundamentais na organização estão nas crenças enraizadas da cultura, impedindo os aprendizados estratégicos, exigindo da organização que busca esse tipo de aprendizagem a quebra da lógica dominante pela organização.

Também se faz necessário, segundo os autores, dar a devida atenção para a superação da inércia estratégica da própria cultura organizacional. Para tanto, os autores utilizam-se das idéias de Lorsch ao sugerir que os dirigentes da organização optem como fator predominante na cultura a inovação e conseqüentemente a flexibilidade.

Todo esse processo é facilitado pela visão compartilhada, que segundo Senge (2002, p. 233), funciona como uma força com poder impressionante. “Poucas forças, se é que existe alguma, nas questões humanas, são tão poderosas quanto umas visões compartilhadas”. São as visões compartilhadas, segundo o autor, que dão consistência às atividades desenvolvidas pelas pessoas na organização, dando coerência às ações, desenvolvendo um sentimento de comunidade que acaba permeando toda a organização. A visão compartilhada faz com que as pessoas tenham a mesma imagem e assumem o comprometimento mútuo de manutenção dessa visão, levando as pessoas a se sentirem ligadas por algo em comum.

O autor concluiu que o desejo das pessoas de sentirem-se ligadas a uma iniciativa importante é uma das principais razões que impulsiona os indivíduos a buscarem visões compartilhadas, sendo essencial para o processo de aprendizagem da organização fornecendo um foco, um direcionamento e também a energia necessária para a aprendizagem. O autor ressalta que “[...] não existe organização que aprende sem uma visão compartilhada” (SENGE, 2002, 237). O

compromisso no longo prazo é promovido pela visão compartilhada.

O comprometimento com a organização, dada pela visão compartilhada, já ressaltada por Henderson (1989), ao comentar que a estratégia necessita de comprometimento de toda a organização, pois a sua ausência pode impossibilitar a reação, reorganização e alocação correta de recursos que são necessários para a contrapartida dos movimentos estratégicos dos concorrentes e as modificações do ambiente.

Com relação ao envolvimento das pessoas, para Beer, Eisenstat e Spector (1990), o alinhamento da visão com as tarefas que são executadas na organização, dá-se por meio do comprometimento das pessoas, onde a informação, por meio de arranjos novos de atribuições e responsabilidades, flui em todas as direções e em todos os níveis na organização, fomentando ainda mais o comprometimento com a organização para algo comum a todos.

Para Ghoshal e Bartlett (2000), o que cria a confiança nas pessoas para que se possam alcançar as metas impostas pela visão é justamente o conjunto de valores compartilhados. Porém, os autores alertam que muitas vezes todo o processo que leva ao comprometimento organizacional, como identificação, forjamento dos valores e sua disseminação são em muitos casos mais difícil que a própria formulação da visão estratégica da organização, pois está diretamente ligada à intuição e a emoção, diferentemente da estratégia que é mais lógica.

Segundo os autores, na maioria das empresas o conjunto de crenças e filosofias que direciona o comportamento das pessoas, está implícito ou em casos mais extremos chega a ser reprimido, que, por meio de uma visão míope sobre o assunto, servem para que não se perca o foco nos negócios nem se crie barreiras desnecessárias para a ação gerencial. As organizações que conseguem ver além dessa visão distorcida, que segundo os autores conseguiram transcender a ‘esterilidade filosófica’, conseguem atrair e reter as pessoas que se identificam com esses valores, tornando-se mais comprometidas com a própria organização. “Os valores compartilhados induzem à identidade coletiva, o senso de unidade e solidariedade que promove a confiança e o compartilhamento e, assim, sustenta os fluxos horizontais tão vitais para o aprendizado organizacional” (GHOSHAL E BARTLETT, 2000, p. 205).

Robbins (2002) compartilha desse pensamento que é visivelmente notado ao comentar que o que leva os indivíduos a desejarem permanecer na organização é justamente o comprometimento que eles passam a ter com a organização que os acolheu.

Para Ghoshal e Bartlett (2000), é premente que a necessidade da organização precisa de uma estratégia nítida e um comprometimento com essa estratégia. Porém, para que isso aconteça, os autores alertam que em todos os níveis da organização os empregados deveriam compartilhar a natureza do negócio da organização e também compreender por que é importante o seu comprometimento, deixando claro como é que a organização pretende permanecer competitiva.

A visão intimidadora para muitos, segundo os autores, de uma visão direcionada para os objetivos da organização pode estar no receio de que quanto maior for a ousadia e agressividade das metas, maior também poderá ser a probabilidade de fracasso das mesmas. Porém, o que os

autores chamam a atenção é para o fato de que o trabalho em conjunto acaba desenvolvendo nos indivíduos algo que não alcançariam de forma isolada, o senso de coragem e comprometimento. “Esse foi o potencial incorporado por várias empresas, ao gerarem o senso de identidade coletiva em torno de metas ambiciosas de se transformarem no melhor possível”, (p. 109).

Ainda com relação ao envolvimento dos funcionários de uma organização Ulrich (1998), salienta que, no que ele denominou de nova economia, a capacidade organizacional dos indivíduos e de suas competências, são a chave para transformação da organização onde a capacidade de transformar as estratégias em ação depende diretamente da colaboração e compromisso do funcionário e da capacidade de originar mudanças consistentes e perceptíveis por todos.

Para Albrecht (1994), as melhores chances de mobilização das energias e esforços direcionados as metas, está diretamente ligada à capacidade dos líderes da organização em dar aos membros da organização uma proposição de valor que seja válida, que leve ao sucesso não somente da organização, mas também dos indivíduos envolvidos, auxiliando-os a compreender o valor que cada um tem para a organização e a contribuição que pode ser dada por todos para o alcance real de uma vantagem competitiva.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais os estudos organizacionais apontam para a importância da gestão de pessoas voltadas para a competitividade, porém se partir do pressuposto que a maior vantagem competitiva que a organização tem são os seus membros por meio da potencialidade de cada um.

Uma cultura organizacional que incentive a criatividade em todos os seus níveis, potencializa as habilidades e competências dos seus membros, não esquecendo que são eles que irão transformar as estratégias organizacionais em realidade.

Quanto mais a organização potencializar seus membros, maiores serão as vantagens competitivas alcançadas, conseqüentemente melhores serão os resultados não só a curto, mas em longo prazo. Neste caso, ganham os indivíduos e ganha ainda mais a organização.

## 6. NOTAS:

\*Mestre em Engenharia da Produção pela UFSC, professora do Colegiado de Administração da Unioeste.

- ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro**: o trem da linha norte. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CRAINER, Stuart. **As 75 melhores decisões administrativas de todos os tempos**:...e 21 das piores. São Paulo: Manole, 2002.
- DAVIS, Stan; MEYER, Christopher. **Blur**: a velocidade da mudança na economia integrada. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BEER, Michael; EISENSTAT, Russel A.; SPECTOR, Bert. Por que programas de mudança não produzem mudanças. (1990). In: HOWARD, Robert (Org). **Aprendizado organizacional**: gestão de pessoas para a inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 229-244.
- DRUCKER, Peter F. A nova sociedade das organizações. (1992) In: HOWARD, Robert (Org.). **Aprendizado organizacional**: gestão de pessoas para a inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 3-17.
- EISENHARDT, Kathleen M. Estratégia como processo decisório estratégico. In: CUSUMANO, Michael A.; MARKIDES, Constantinos C. (Org.) **Pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 91-107.
- GHOSHAL, Simantra; BARTLETT, Christopher A. **A organização individualizada**: talento e atitude como vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8ed., São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HANDY, Charles. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. 1989. In MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael (org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-9.
- HOWARD, Robert (Org). **Aprendizado organizacional**: gestão de pessoas para a inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KROGH, Georg Von; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- LÓPEZ, José Emilio Navas; MARTIN, Luis Angel Guerras. **La dirección estrategia de la empresa**: teoria y aplicaciones. Madri: Civita, 1996.
- MANSON, Joseph G. **O dirigente criativo**: a criatividade aplicada à direção de empresas. 2. ed. São Paulo: IBRASA, 1974.

- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- \_\_\_\_\_. Transformação organizacional: **a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: HOWARD, Robert (Org). Aprendizado organizacional: **gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: **Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PIFFNER, John M.; SHERWOOD, Frank P. **Organização administrativa**. São Paulo: Bestseller, 1965.
- PORTER, Michael. **Competição**: *on competition*: estratégias competitivas essenciais. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- QUINN, James Brian; ANDERSON, Philip; FINKELSTEIN, Sydney. Gerenciando o intelecto profissional: obtendo o máximo dos melhores. 1996. In: ULRICH, Dave. (Org.) **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000. p. 275-291.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.
- \_\_\_\_\_. Fundamentos do comportamento organizacional. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: Arte e prática da organização que aprende. 10. ed. São Paulo: Best Seller, 2002.
- SERRA, F. A. R.; TORRES, M<sup>a</sup> C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica**: conceito, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.
- SIMON, Herbert A. **A capacidade de decisão e liderança**. São Paulo: Fundo de Cultura, 1960.
- SUTTON, Robert I. **Idéias malucas que funcionam**: 11 práticas e ½ para promover, gerenciar e sustentar inovação. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- TAYLOR, Calvin W. **Criatividade**: progresso e potencial. 2. ed. São Paulo: IBRASA, 1976.
- THOMPSON JR., Arthur A. e STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

TROMPENAARAS, Fons. **Nas ondas da cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.

TOFLER, Alvin. **Powershift**: as mudanças de poder. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

ULRICH, Dave. **Uma nova ordem para recursos humanos**. 1998. In: ULRICH, Dave. (Org.) Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

