

# EDITORIAL

A necessidade de organizar os estabelecimentos nascidos após a revolução industrial levou os profissionais de diversas áreas do conhecimento à buscar soluções específicas para problemas que não existiam anteriormente. Assim a pesquisa de métodos especiais para gerir estes empreendimentos deu origem aos rudimentos da ciência administrativa. Desde os primórdios os homens, reunidos em tribos com o fito de defenderem-se, desenvolvem as relações que obedecem às normas do Direito, e nas ligações que podem ser mensuradas quantitativamente seguiram-se os princípios da Economia. Outras ciências somando-se à estas como a Tecnologia que é na atualidade a plataforma das demais ciências dão suporte ao conhecimento, bem como a Matemática Financeira, a Contabilidade, a Estatística. São igualmente importantes a Psicologia, a Sociologia, a Educação nesse infinito cordel de estudos. Sem esquecermos da Informática, Tecnologia e outras de igual importância.

Instituições de Direito Público ou Instituições de Direito Privado criadas para fins lucrativos ou para finalidades sociais, dependem da ciência para funcionarem, assim como o veículo precisa do piloto para o conduzir. Administrar é o processo de tomar, realizar e alcançar ações que utilizam recursos para atingir objetivos. Embora seja importante em qualquer escala de aplicação de recursos, a principal razão para o estudo da administração é seu impacto sobre o desempenho das organizações. É a forma como são administradas que torna as organizações mais ou menos capazes de utilizar corretamente seus recursos para atingir os objetivos corretos. A administração é uma ciência social aplicada fundamentada em um conjunto de normas e funções elaboradas para disciplinar elementos de produção.

A administração analisa os empreendimentos humanos com o objetivo de alcançar um resultado eficaz e retorno financeiro de forma sustentável e com responsabilidade social, ou seja, é impossível falar em Administração sem falar em objetivos. Em síntese, o administrador é a ponte entre os meios (recursos financeiros, tecnológicos e humanos) e os fins (objetivos). Como elo entre os recursos e os objetivos de uma organização, cabe ao administrador combinar os recursos na proporção adequada e para isso é necessário tomar decisões constantemente num contexto de restrições, pois, nenhuma organização por melhor que seja dispõe de todos os meios, sendo a capacidade de processamento das informações limitada. Administrar envolve a elaboração de planos, pareceres, relatórios, projetos, arbitragens e laudos, em que é exigida a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de gestão. A Administração se divide, basicamente, em cinco áreas: finanças, logística, marketing, vendas ou produção e recursos humanos.

Alguns doutrinadores modernos inserem nessa divisão a TI (Tecnologia da Informação) e a P&D, ou seja, a Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação. Pelo fato da Administração ter diversas ciências como base, o administrador disputa seu espaço com profissional de diferentes áreas. Em finanças, disputa espaço com economistas e contadores. Em marketing, disputa espaço com publicitários. Em produção, disputa espaço com engenheiros. Em recursos humanos, disputa espaço com psicólogos.

O êxito do desenvolvimento de uma empresa é resultado da atuação e da capacidade dos seus gestores no papel de educadores. Cada superior assume este papel quando ele procura orientar e facilitar os esforços dos seus subordinados para se desenvolverem.

A teoria dos recursos e capacidades, é a chave para a explicação do desenvolvimento das vantagens competitivas das empresas, e neste sentido a teoria converte-se num instrumento de trabalho válido para explicar tanto as vantagens competitivas de uma empresa em particular, como as

existentes num conjunto de empresas.

Segundo esta teoria, a competitividade da empresa depende da capacidade de configurar um conjunto único de recursos, dificilmente imitáveis pelos seus concorrentes, com o apoio de sistemas de organização e gestão que desenvolve (rotinas organizativas), o que lhe conferirá uma série de capacidades ou competências distintivas. Apesar dos recursos das competências serem tangíveis ou intangíveis, são estes últimos, os que cumprem as restrições do modelo de (Peteraff, 1993) para conseguir a sustentabilidade das vantagens competitivas. Por conseguinte, as empresas prestam especial atenção a estes recursos, pois a sua capacidade estratégica dependerá dos mesmos, em larga escala. Os recursos intangíveis não se podem obter de forma externa e imediata, mas sim através de um longo processo de acumulação com custos muito elevados, o que os converte numa mais-valia. Entre os recursos intangíveis destaca-se a capacidade de combinação dos mesmos em que se baseia o conhecimento tecnológico e organizacional, determinando até que ponto o sistema é eficiente a nível da capacidade de inovação. Os recursos intangíveis podem ser a base para a existência de uma vantagem competitiva estável e permanente, e substituir do ponto de vista de validade estratégica os recursos tangíveis (terra, trabalho, máquinas e matérias-primas), deixando os recursos intangíveis e uma possível combinação de tangível e intangível como a sustentabilidade para a competitividade das empresas. De fato, a importância estratégica dos elementos intangíveis foram vistos por alguns autores como importantes e decisivos para a manutenção de uma performance superior e sustentada (Itami, 1987; Castanias e Helfat, 1991; Hall, 1993; Teece, 1997). Contudo, a gestão do conhecimento através dos recursos intangíveis pode apresentar dificuldades na articulação, compreensão, desenvolvimento e transferência destes recursos (Devinney, 1997).

A questão da avaliação dos recursos e capacidades tem sido bastante importante porque permite identificar os elementos do ponto de vista estratégico mais importantes para a manutenção da competitividade das organizações. A referir os principais elementos são; em primeiro lugar o valor percebido pelo cliente, em segundo lugar a sustentabilidade desse valor e por último a versatilidade ou mobilidade (Lewis e Gregory, 1995). A vantagem competitiva é adquirida se a organização mantiver o valor através da diferenciação e não permitir a cópia e substituição pela concorrência e defender a durabilidade dessa vantagem competitiva, o conhecimento tácito que pode só ser aprendido através de experiências pessoais (Polany, 1962, Nelson e Winter, 1984 e Nonaka, 1984). Assim, os recursos e capacidades mais importantes são aqueles que são difíceis de copiar e substituir e que permitam manter uma posição permanente e defensável.

Os recursos e capacidades também se podem agrupar nas cinco categorias (Platts e Bourne, 2003) que são consensuais entre os diversos autores: em primeiro os recursos tangíveis, em segundo o conhecimento, capacidades e experiências, em terceiro a cultura e valores, em quarto as redes e por último potenciais capacidades dinâmicas. É interessante notar, que tradicionalmente a literatura da teoria dos recursos e capacidades não trata isoladamente a questão sobre a gestão do conhecimento e as abordagens e tratamentos nunca estudam isoladamente a questão na perspectiva do desenvolvimento, transferência e utilização do conhecimento. A escola de pensamento sobre as capacidades (Teece, 1990) aproxima-se do reconhecimento do papel do conhecimento na estratégia das organizações. Uma extensão da teoria dos recursos e capacidades baseada na firma, realça a importância da aquisição de saber-fazer, aprendizagem e capacidade organizacional como elementos de competitividade num contexto dinâmico, o autor define a expressão capacidades dinâmicas como: O termo dinâmico refere-se à constante alteração do ambiente organizacional (interno, externo) e capacidade de acompanhamento dessas mutações, certas respostas estratégicas são necessárias para a actualização e o tempo é uma variável crítica, as constantes inovações tecnológicas e a natureza da competitividade futura difíceis de determinar. O termo capacidades refere a importância e o papel da gestão estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar o saber-fazer interno e externo, recursos e competências funcionais em direcção ao ambiente

instável. A Teoria de Recursos e Capacidades apresenta-se como a teoria dominante e baseia-se nos seguintes pressupostos conforme descreve (Barney,1991):

1. As empresas que atuam no mesmo sector de actividade não são idênticas em termos de recursos e capacidades estrategicamente relevantes;

2. Os recursos e as capacidades internas da empresa são heterogêneas, isto é, além de possuírem diferentes características, não estão disponíveis para todas as empresas nas mesmas condições;

3. A heterogeneidade dos recursos constitui a principal fonte de diferenciação e de vantagem competitiva. Cada empresa, dentro de um ambiente competitivo, desenvolve uma base estável de recursos e capacidades, a partir da qual as estratégias são formuladas. Deste modo, as características competitivas, e a capacidade de gerar rendimentos estão directamente relacionadas com a combinação/articulação dos recursos e capacidades que a empresa dispõe;

4. O que determina a capacidade de uma empresa em adaptar-se ao ambiente externo são os seus recursos e suas capacidades, que contribuem para o desenvolvimento das competências essenciais a obtenção de vantagens competitivas neste ambiente exige que se privilegie a aprendizagem de pessoas e equipas a um plano organizacional, para conseguir uma melhoria contínua, factor crítico de sucesso para a competitividade das empresas. Neste sentido, verifica-se como salientam (Sabater e Montes, 1999), que os acordos de cooperação são uma prática cada vez mais comum e utilizadas na economia moderna, incluindo desde os acordos de intercâmbio ou contratação a longo prazo em que os cooperantes se comprometem a realizar intercâmbios e actividades; as participações minoritárias que estabelecem vínculos através de uma forma minoritária de participação; as joint ventures, em que a coordenação das actividades é realizada através de uma empresa criada para o efeito, e os acordos entre empresas, que não pressupõem a criação de uma empresa, mas sim actividades conjuntas como os acordos de I+D+I e o intercâmbio de licença

O enfoque da Teoria baseada no conhecimento pode-se considerar dentro de um enfoque estratégico dinâmico e a um nível de análise dos processos organizativos. Vamos analisar esta teoria a partir de (Conner e Prahalad, 1996), (Kim e Kogut, 1996), (Grant, 1996), entre outros (Camelo, 2000). O paradigma baseado no conhecimento tem a sua origem em diferentes contribuições, algumas das quais emergiram da literatura procedente da Teoria baseada nos Recursos e Capacidades (Conner, 1991), enquanto outros são explicitamente procedentes do enfoque evolutivo (Kogut e Zander, 1992; Dosi, 1992). Todas estas contribuições tem um aspecto comum, a perspectiva e análise das empresas desde um enfoque e visão baseada nos conhecimentos que estas apresentam, (Foss, 1996). Daqui partirá a hipótese básica da teoria, que se fundamenta na conceptualização das

ARAÚJO, Luis César G. Teoria Geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. Ed. Atlas, SP, 2004.

DRUCKER, Ferdinand P. A Profissão de Administrador. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 1998. ISBN 85-221-0166-3

DRUCKER, Ferdinand P. Introdução à administração. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002. ISBN 85-221-0130-5

LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN G.L.J. Administração: princípios e tendências. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003. ISBN 85-02-03788-9

MAXIMIANO, Antonio Amaru. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. Ed. Atlas, 2002.

MONTANA, Patrick J. Administração. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. ISBN 85-02-03786-2

PETERAFF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. Strategic Management Journal. V. 14, n. 3, p. 179-192, 1993.