

**REVISTA DE
EMPREENDEDORISMO,
NEGÓCIOS E INOVAÇÃO**

ISSN 2448-3664

Viviane Crevelari do Prado

Mestre em Administração pelo Centro Universitário Salesiano de São Paulo. Professora do Programa de Pos-Graduação Latu Sensu do Centro Universitario Salesiano de São Paulo.

<http://lattes.cnpq.br/6220445056396044>

[br/6220445056396044](http://lattes.cnpq.br/6220445056396044)

Gideon Carvalho de Benedicto

Doutor em Ciências Contábeis - Universidade de São Paulo/USP, Professor do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras (UFLA).

<http://lattes.cnpq.br/1080019231954948>

[br/1080019231954948](http://lattes.cnpq.br/1080019231954948)

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC

AVENIDA DOS ESTADOS, 5001
BAIRRO BANGU, SANTO ANDRÉ - SP.
CEP 09210-580

E-MAIL: RENI@UFABC.EDU.BR

COORDENAÇÃO

AGÊNCIA DE INOVAÇÃO INOVAUFABC



**UMA ABORDAGEM SOBRE
O ALINHAMENTO ENTRE
ESTRATÉGIA, APRENDIZAGEM E
CONHECIMENTO**

***AN APPROACH ABOUT THE ALIGNMENT
BETWEEN STRATEGY, APPRENTICESHIP
AND KNOWLEDGE***

RESUMO

É notável que empresas apliquem corretamente o conceito de competências críticas para realizar um profundo e consistente diagnóstico das organizações, facilitando a tomada de decisões. O processo de formulação de estratégia pode partir de duas perspectivas distintas: da estratégia competitiva e dos recursos da empresa. O conhecimento e aprendizado como fonte de vantagem competitiva tem sido discutido nos meios acadêmicos. Incentivar a geração do conhecimento utilizando formas de captar, armazenar e disseminar experiências vividas na organização deve contribuir para que funcionários e gestores utilizem experiências de aprendizado na solução de problemas que surgem a cada dia.

Palavras-chave: Estratégia. Aprendizagem. Conhecimento. Competência. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

It is noticeable that companies apply the concept of critical competencies correctly to perform a deep and solid diagnosis of the organizations, making it easier reaching decisions. The process to define a strategy can be based on two different perspectives: on the competitive strategy and on the company resources. The knowledge and apprenticeship as a source of competitive advantage have been discussed in the academic surroundings. To encourage the creation of knowledge by using ways of capturing, storing and spreading the facts experienced in the organization may contribute so that the employees and managers can use apprenticeship experiences to solve daily problems.

Keywords: Strategy. Apprenticeship. Knowledge. Competency. Competitive advantage.

Classificação JEL / JEL Classification: 032

1. INTRODUÇÃO

As formas pelas quais as empresas desenvolvem e mantêm vantagem competitiva é um fator relevante na teoria da administração estratégica. Com o aumento do comércio internacional como resultado da globalização da economia, muitas empresas foram forçadas a buscar melhores resultados e desenvolver padrões internacionais de desempenho.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) a essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. Porém, como o conhecimento é criado somente por indivíduos, o papel da organização é de facilitar este aprendizado, apoiando e estimulando o aprendizado individual, amplificando-o, cristalizando-o e sintetizando-o entre as pessoas por meio de diálogos, debates, troca de experiências e observações.

Neste sentido, o artigo busca, por meio de uma revisão bibliográfica, abordar alguns aspectos sobre a gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional na formulação de estratégias e conseqüentemente à geração de vantagem competitiva para a empresa. Pretende-se então, responder duas perguntas principais: Como as empresas fazem para desenvolver e manter a vantagem competitiva? Como a aprendizagem organizacional e o conhecimento podem se tornar fonte de vantagem competitiva?

2. VISÃO BASEADA EM RECURSO

De acordo com Leask (2004) as empresas elaboram suas estratégias baseadas primordialmente em sua combinação de recursos e as oportunidades de mercado que elas identificam.

A teoria da visão baseada em recursos surgiu com o objetivo de desenvolver ferramentas para analisar a posição da empresa em relação aos recursos por ela utilizados e, a partir dessa análise, propor opções de estratégias a serem

seguidas pela empresa (Wernefel, 1984).

Podem ser considerados como recursos de uma empresa, segundo Barney (1991) as vantagens, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, além de todo o conhecimento presente nela. Esses recursos, que são controlados pela organização, permitem à implementação de estratégias eficientes e eficazes. Dentro ainda das definições para a palavra recursos, tem-se recurso como sendo tudo que pode ser pensado como uma força ou fraqueza de uma firma qualquer.

De acordo com Hunt (2000), recursos também podem ser definidos como os elementos disponíveis pela empresa, que a permite produzir serviços ou produtos de maneira eficiente ou não. Essa idéia se assemelha à proposta de Hitt, Ireland e Hoskinson (2001) e a de Grant (1991) que considera os recursos como sendo os inputs do processo de produção da empresa como equipamentos importantes, habilidades individuais dos funcionários, patentes, finanças e gestores de talento.

Os recursos também podem ser diferenciados em bens tangíveis e intangíveis, sendo que os bens tangíveis são os mais facilmente identificáveis, são aqueles recursos visíveis nas empresas e que podem ser quantificados. Wernefelt (1984) explica que deste grupo fazem parte equipamentos, instalações e capital da empresa. Os recursos intangíveis são mais poderosos que os tangíveis, visto que a maioria das vantagens competitivas desenvolvidas atualmente advém de uma melhor utilização dos recursos intangíveis. O grupo de bens intangíveis é constituído por recursos como cultura organizacional, competências essenciais humanas e conhecimento tácito.

Há ainda uma outra proposta que classifica os recursos em seis categorias, e se mostra muito útil para a identificação desses recursos: (1) recursos financeiros; (2) recursos físicos; (3) recursos humanos; (4) recursos tecnológicos; (5) reputação e (6) recursos organizacionais. Desse modo, torna-se mais fácil à identificação dos recursos intangíveis e das habilidades individuais (Grant, 1991).

Ao falar de recursos, também são citadas as capacidades que, juntamente com os recursos estão envolvidas no processo para alcançar vantagem competitiva. Segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2001), capacidade é a condição que um conjunto de recursos possui de desempenhar uma atividade de maneira integrada. De maneira mais explicativa, pode-se dizer que enquanto os recursos são as fontes das capacidades da firma, as capacidades são as principais fontes de vantagem competitiva.

Prahalad e Hammel (1995) destacam que os recursos e as capacidades, quando bem explorados e aliados às oportunidades do mercado, tornam-se competências essenciais (core competences) que proporcionarão o diferencial competitivo da empresa.

No entanto, a qualificação mais notável dentro da literatura que trata da importância dos recursos e de suas características é apresentada por Barney (1991). Esse autor enfatiza que dentre todos os recursos, apenas alguns formarão base para vantagem competitiva. Para ter esse potencial, o recurso tem que apresentar quatro atributos: (1) deve ser valioso, para que possa explorar oportunidades e neutralizar ameaças; (2) deve ser raro, representando um diferencial entre a empresa e seus concorrentes; (3) deve ser imperfeitamente imitável, e (4) não pode ter substituto.

Conforme Ghemawat (2000) a empresa e a cultura organizacional não são imitáveis. Além disso, os recursos não devem ser facilmente substituíveis, pois muitas vezes recursos diferentes podem gerar estratégias equivalentes. Se os recursos e capacidades de uma empresa podem ser facilmente adquiridos pelas suas concorrentes, eles não podem ser considerados fonte de vantagem competitiva sustentável. A homogeneidade dos recursos impossibilita que esses gerem diferencial de competição.

3. APRENDIZAGEM NA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Na visão convencional, o planejamento

estratégico tem sido considerado como atividade prescritiva, analítica e racional. Geralmente, existe certa incredulidade quanto a seus resultados, à medida que, no decorrer de sua execução, a estratégia formulada é revista e modificada em função de eventos não previstos, resistências e até mudanças de opinião.

Contudo, pode-se entender esse processo com base em uma perspectiva de aprendizagem. Mintzberg (1978), observa que talvez não haja nenhum outro processo nas empresas que seja mais demandante para a cognição humana do que a formulação de estratégias. A colocação de Schwaninger (1987) complementa e reforça esse argumento, dizendo que, desenvolvimento de estratégia é a gestão do processo de aumentar o conhecimento.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) o grande ápice da estratégia é quando uma organização é capaz de aprendizado cumulativo e auto-renovação constante. Essa organização combina flexibilidade com eficácia. Ela é capaz de aprender com a experiência e pode alavancar esse aprendizado no mercado. Isto é chamado de “organização que aprende” e representa a mais plena expressão da escola do aprendizado organizacional central, ao invés de uma atividade acidental que, muitas vezes, não é usada.

Nas organizações que aprendem, uma das competências fundamentais é “aprender a aprender”, que segundo Senge (1995, p. 167), significa “[...] testar continuamente nossa experiência e transformar essa experiência em conhecimento acessível a toda a organização, e pertinente no seu propósito central.” A organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos e é capaz de modificar seu comportamento de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias.

Nos tempos do mercado vendedor, estratégia segundo Chandler (1962) era entendida como a definição dos objetivos básicos e metas de uma empresa, assim como a identificação dos cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para sua

Quadro 1 – Dimensões da competência para a formulação de estratégias.

Saber Agir	Saber tratar a complexidade e a diversidade; Saber prospectar para poder antecipar-se; Agir em tempo certo com visão sistêmica.
Saber Mobilizar	Entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos (financeiros, humanos, informacionais...); Saber buscar parcerias e integrá-las ao negócio.
Saber Comunicar	Conhecer as linguagens dos negócios e dos mercados; Saber ouvir e comunicar-se eficientemente com stakeholders.
Saber Aprender	Criar a cultura organizacional, os sistemas e os mecanismos requeridos para a aprendizagem.
Saber Assumir Responsabilidades	Saber avaliar as conseqüências das decisões, tanto no plano interno da empresa quanto no nível externo da sociedade.
Ter Visão Estratégica	Conhecer e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificando vantagens competitivas e oportunidades.

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2000, p.43).

consecução.

Na escola do aprendizado, as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela. Finalmente, elas convergem sobre padrões de comportamento que funcionam. (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p. 134 - 135)

No contexto dinâmico e imprevisível de hoje, a competência no processo de formulação de estratégias é fundamental. Esse processo pode ser tratado utilizando-se os mesmos verbos que caracterizam a competência individual, que de acordo com Fleury e Fleury (2000) são: saber agir, saber mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos, saber aprender, assumir

responsabilidade e ter visão estratégica. As dimensões da competência no processo de formulação de estratégia são apresentadas na figura 1.

Dessa forma, a competência para a formulação de estratégia é a primeira etapa para a empresa que atua no contexto de alta competitividade que caracteriza os mercados globais.

4. CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Segundo Lerner (2002), competências são um conjunto de conhecimentos e qualidades profissionais necessários para que um empregado desempenhem com êxito um conjunto de funções, ou seja, um conjunto de conhecimentos e qualidades necessárias

para desenvolver com êxito o negócio de uma empresa. Dentre as características das competências, o autor destaca a interdependência, especificidade, localização e a evolução.

Toledo (1989) aponta que para o sucesso empresarial é necessário que se tenha conhecimentos, qualidades e motivação. Ao desempenhar uma ocupação, um empregado põe em jogo uma série de conhecimentos e qualidades que, somados à experiência, permitem-no alcançar o êxito. As competências não garantem que um empregado o faça, isto depende de um terceiro fator adicional que é a motivação para fazê-lo.

Existem segundo Boog (1991) dois tipos de competências: empresarial e gerencial:

- Competência empresarial é o conjunto de qualidades e características que a empresa desenvolve e aperfeiçoam com continuidade, bens e serviços que atendam às necessidades e encantem seus clientes e usuários.
- Competência gerencial é o conjunto de qualidades e características que os gestores desenvolvem para atingir continuamente os resultados de uma empresa.

Competência é a qualidade de quem é capaz de gerenciar e resolver certos assuntos, faz determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade. As habilidades gerenciais devem ser radicalmente enriquecidas para fazer frente às novas demandas. As organizações competentes desenvolvem sistemas com alta capacidade de prever conseqüências, mesmo remotas, das ações propostas. As incompetentes, em contraste, só conseguem prever benefícios dos atos propostos, nunca as desvantagens. (Boog, 1991, p. 16-31)

De acordo com o autor, juntamente com a direção e a gerência, são as pessoas em geral que movem uma empresa. Uma visão participativa na atuação dos gestores de recursos humanos, compartilhada com os das demais áreas e negócios da empresa, é uma maneira eficaz de atrair, desenvolver e manter as pessoas competentes e de talento.

Prahalad e Hammel (1995), criaram o conceito de competências críticas, afirmando a necessidade de as empresas reexaminarem

suas competências requeridas, em razão das mudanças significativas em andamento no contexto global. Os autores explicam alguns aspectos das competências críticas: elas devem oferecer benefícios reais aos clientes/consumidores; devem ser difíceis de ser imitadas, mas não são eternas; elas não se limitam apenas às paredes da organização; não se limitam aos produtos físicos ofertados.

É urgente que as empresas apliquem corretamente o conceito de competências críticas para que um profundo e consistente diagnóstico das organizações possa ser realizado, o que facilitará a tomada de decisões. Em síntese, de acordo com Prahalad e Hammel (1995), um diagnóstico das competências críticas deve ser realizado em duas etapas:

- As Competências Empresariais: São as competências críticas já instaladas e a adquirir para que a empresa aumente e consolide cada vez mais sua capacidade de competir dentro da estrutura do setor em que atua.
- As Competências Humanas: São as competências que precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que a organização tenha sucesso em seus objetivos estratégicos. Trata-se de competências negociais, gerenciais, técnicas e comportamentais para aqueles que exercem funções importantes na empresa. Devem refletir as principais vertentes dos diagnósticos das competências empresariais realizados anteriormente.

Tudo isso, é lógico, sempre tendo como alvo as competências humanas que precisam ser adquiridas, desenvolvidas e instaladas para que os talentos estejam aptos a viabilizar as competências empresariais, formando, assim, uma “cadeia de competências.”

5. ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS

O processo de formulação de estratégia pode partir de duas perspectivas distintas:

da estratégia competitiva e dos recursos da empresa.

Conforme Porter (1985), a perspectiva da estratégia competitiva privilegia o entendimento da relação empresa-indústria, ou seja, o nível básico de análise é uma indústria, setor ou segmento produtivo, e a estratégia da empresa é estabelecida com base no conhecimento de suas características, sua dinâmica, suas tendências. Neste sentido, é uma abordagem “de fora para dentro (outside-in), a estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Uma vantagem competitiva é criada ao se identificarem oportunidades únicas em termos de produtos-mercados. A partir daí, estabelecem-se às necessidades de integração entre as funções organizacionais e, ao mesmo tempo, os critérios de priorização das funções críticas para o sucesso da empresa.

De acordo Krogh e Ross (1995) a abordagem dos recursos da firma considera que cada empresa tem portfólio de recursos (financeiros, físicos), organizacionais (sistemas administrativos, cultura), recursos intangíveis (imagem, marca) e recursos humanos. O que uma empresa pode fazer para criar vantagem competitiva não é apenas uma função das oportunidades no ambiente, mas também dos recursos que a empresa pode mobilizar e organizar. Assim, abordagem baseada nos recursos da empresa é “de dentro para fora (inside-out)”, é com base nos recursos que se identificam às vantagens competitivas da empresa.

Na prática, o que se tem observado é a fusão das duas abordagens, procurando as empresas alinharem mercados « estratégias « competências. Os esforços de focalização realizados pelas empresas exemplificam bem esse ponto.

Há tempos, a indústria automobilística, baseando-se na idéia de que para concorrer no mercado de carros populares era necessário desenvolver um perfil de competências distintas daqueles requeridos para competir no mercado de carros de luxo ou esportivos, tem criado diferentes unidades estratégicas

de negócio. Um dos exemplos é a criação, pela Toyota, da divisão Lexus, voltada a carros de luxo. A Volkswagen, tradicional fabricante de veículos para mercado de massa, adquiriu a Audi para trabalhar o segmento e também assumiu o controle da Rolls Royce, para o segmento de alto luxo.

A lógica que justifica esses movimentos decorre da necessidade de as empresas explorarem e desenvolverem suas competências de maneira consistente com as estratégias competitivas e as demandas de mercado.

6. CONHECIMENTO NA EMPRESA

O conhecimento é um recurso estratégico das organizações. Entender os processos pelo qual o conhecimento é desenvolvido e utilizado nas organizações é um fator-chave na busca de vantagem competitiva.

Aprender e entender como o processo muda o estado de conhecimento de um indivíduo ou organização é um aspecto relevante para desenvolver as competências.

Segundo Fleury (2001), o conhecimento é um recurso que pode ser gerenciado em prol da melhora da performance da empresa, que, por sua vez, deve descobrir as formas pela qual o processo de aprendizagem organizacional pode ser estimulado, bem como investigar de que maneira o conhecimento dentro de uma empresa pode ser administrado para atender às necessidades estratégicas da organização. A empresa precisa descobrir como o conhecimento organizacional pode ser disseminado e aplicado por todos os membros da organização como uma ferramenta para o sucesso da empresa.

Conhecimento pode ser definido, de acordo com Sanchez, Heene e Thomas (1996), como o conjunto de crenças mantidas por um indivíduo acerca de relações causais entre fenômenos, entendendo relações causais como relações de causa e efeito entre ações e eventos imagináveis, assim como as prováveis conseqüências para esses eventos ou ações. O conhecimento da empresa é fruto das interações que ocorrem no ambiente

de negócios e que são desenvolvidas por intermédio do processo de aprendizagem. O conhecimento também pode ser entendido como informações associadas à experiência, à intuição e aos valores.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), é possível distinguirmos dois tipos de conhecimento: “conhecimento tácito” e “conhecimento explícito”. O conhecimento explícito, ou codificado, refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal, sistemática; já o conhecimento tácito possui uma qualidade pessoal, o que torna sua formalização e comunicação mais difíceis.

Na visão de Spender (2001), tácito não significa conhecimento que não pode ser codificado, mas aqueles que ainda não foram explicados. Esse autor propõe que o conhecimento tácito no local de trabalho tem três componentes: consciente, automático e coletivo.

- Componente consciente: é o mais fácil de ser codificado, o indivíduo consegue entender e explicar o que está fazendo.
- Componente automático: é aquele de cuja aplicação à pessoa não tem consciência.
- Componente coletivo: diz respeito ao conhecimento desenvolvido pelo indivíduo e compartilhado com outras pessoas, mas também se relaciona ao conhecimento resultante da formação aprendida em um contexto social específico.

No processo de transferência do conhecimento tácito pode haver imperfeições, por isso não é apropriado aplicá-lo de imediato. Ele só é apropriado quando aplicado em uma atividade produtiva, caso contrário, sua transferência é lenta, custosa e incerta. Já o conhecimento explícito, por ser de fácil transferência, corre o risco de ser revendido, perdido ou comercializado por alguém que o adquira, tornando-o, assim, mais acessível a concorrentes potenciais.

Segundo Spender (2001), o conhecimento é um ativo corporativo fluido, importante, e que necessita de gerenciamento. O autor parte da crença que o conhecimento não pode

ser gerenciado a menos que seja identificado. O conhecimento é identificado quando faz sentido para a organização, quando está relacionado aos objetivos estratégicos dela. A identificação, o monitoramento, a retenção dos conhecimentos e das competências-chave para uma empresa são, assim, processos cruciais para o posicionamento estratégico dela no mercado.

Fleury (2001), explica que existem três pontos acerca da natureza intrínseca do conhecimento e relevantes para a ação estratégica:

- A definição do conhecimento que realmente vale a pena ser desenvolvido pela empresa.
- A maneira pela qual as pessoas podem compartilhar o conhecimento (quando isso é possível) que sustentará sua vantagem competitiva.
- As formas de proteger o conhecimento e que é a vantagem da empresa.

É comum a disseminação e o compartilhamento do conhecimento por todos os membros da organização. Mas também existem conjuntos de conhecimentos pertencentes apenas a indivíduos, a pequenos grupos ou áreas funcionais. Para tornar o conhecimento acessível a toda a organização, as empresas tentam codificá-lo e simplificá-lo, estabelecendo uma linguagem comum e permitindo, assim, a criação de uma estrutura para o conhecimento organizacional.

De acordo com Kogut e Zander (1992), nos esforços de agilizar a replicação tanto do conhecimento atual quanto do novo, surge um paradoxo central, ou seja, a codificação e a simplificação do conhecimento também facilitam a imitação. Apesar da necessidade de transferência de conhecimento como estratégia para o desenvolvimento das empresas, é preciso dificultar a imitação por parte da concorrência, pois tal atividade poderá interferir na vantagem competitiva da empresa.

Grant (1993) apresenta algumas características do conhecimento que agregam valor à organização:

- Transferibilidade: capacidade de

transferir conhecimento não apenas entre empresas, mas principalmente dentro dela.

- Capacidade de Agregação: é a capacidade de o conhecimento transferido ser agregado pelo “recebedor” e adicionado a conhecimentos preexistentes.
- Apropriabilidade: habilidade que o proprietário de um recurso tem de receber um retorno igual ao valor criado.
- Especialização na Aquisição de Conhecimento: uma vez que o cérebro humano possui uma capacidade limitada para adquirir, armazenar e processar conhecimento, são necessários indivíduos especialistas na aquisição, armazenagem e processamento em alguma área do conhecimento para que ele seja adquirido;
- Importância para a Produção: uma vez que o insumo essencial à produção e a principal fonte de valor é o conhecimento, ele deve agregar valor no processo produtivo.

Ações relacionadas à criação e à transferência de conhecimento devem estar comprometidas com o desenvolvimento das competências estratégicas definidas pela empresa. Segundo Oliveira Júnior (2001), a natureza do conhecimento agregado a competências será decisiva para a sustentabilidade da vantagem competitiva conferida por aquela competência. O conhecimento pode ser

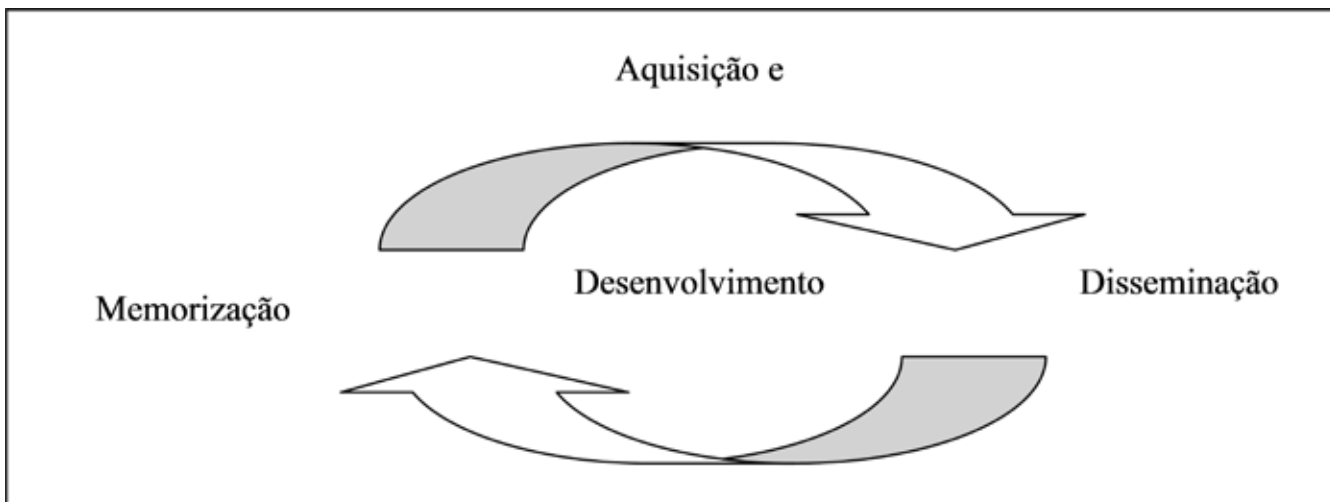
desenvolvido internamente à empresa, pode ser coletado externamente, ou pode, ainda, ser desenvolvido por meio de relações de parceria ou de alianças estratégicas estabelecidas com outras empresas, universidades ou instituições externas à organização. Com o auxílio de processos de aprendizagem que “cruzam” conjuntos de conhecimentos individuais, unidades isoladas e parcerias com outras organizações é que se forma o know-how ou conhecimento coletivo, no qual se inserem as competências essenciais da empresa. Tal conhecimento é aperfeiçoado pela prática de trabalho e tem uma natureza dinâmica para atender às demandas contínuas do mercado.

De acordo com Fleury (2001), em suma, ao observar de que maneira uma empresa gerencia o conhecimento que possui, pode-se distinguir três momentos nesse processo: aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação, e construção da memória, conforme ilustra a figura 2.

Em suma, a gestão do conhecimento nas organizações está relacionada aos processos de aprendizagem e à conjugação dos processos de aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, bem como a disseminação e de construção de memórias, num processo coletivo para a elaboração das competências necessárias à organização.

A discussão sobre a natureza do conhecimento é uma questão central para a definição do papel da empresa e para

Figura 1 – Gestão do Conhecimento.



Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001, p.99).

o entendimento de como elas podem usar o conhecimento para desenvolver as competências que sustentam a competitividade.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento e aprendizado como uma fonte de vantagem competitiva tem sido discutido nos meios acadêmicos, visando assegurar como as empresas podem desenvolver as capacidades dinâmicas para sustentar a sua competitividade.

O investimento na geração de conhecimento nas organizações pode possibilitar um aumento considerável na vantagem competitiva, pois contribui para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados.

Incentivar a geração do conhecimento utilizando formas de captar, armazenar e disseminar experiências vividas na organização deve contribuir para que funcionários e gestores utilizem experiências de aprendizado na solução de problemas que surgem a cada dia.

Geralmente, as empresas necessitam das informações e experiências anteriores para aprender a lidar com novas situações que surgem no contexto empresarial. Essas experiências analisadas e discutidas com um grupo de pessoas de vários níveis da organização poderão trazer soluções para problemas atuais e prevenir situações insatisfatórias do futuro dentro dos processos organizacionais.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*. Vol.17, nº1, p 99-120, 1991.

BOOG, G.G. O desafio da competência. São Paulo: Best Seller, 1991.

CHANDLER, A.D. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. Estratégias empresariais e formação de competências: um

quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

FLEURY, M.T.L. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, J.S. (Org.) *Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

GHEMAWAT, P. A estratégia e o cenário dos negócios. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

GRANT, D.A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*. July/Aug, 1993.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications Of Strategic Formulation. *California Management Review*. Vol. 33, Nº 3, p. 114-134, 1991.

HITT, M.A.; Ireland, R.D.; Hoskinsson, R.E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Thomson, 2001.

HUNT, S.D. A general theory of competition. London: Sage Publications, 2000.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Wahts do firms do ? *Organization Science*, 7-5, 1996. _ Knowledge of the firma, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, v.3, p. 383-397, 1992.

KROGH, G.; ROSS, J. A perpective on knowledge, competence and strategy. *Personnel Review*, v. 24, p.56-76, 1995.

LEASK, G. Strategic Groups And The Resource Based View: Natural Complements Enhancing Our Understanding Of Competitive Process. *Aston Business School Papers*. 2004.

LERNER, W. Competência é essencial na administração. São Paulo: Global, 2002.

MINTZBERG, H. Patterns of strategy formulation. *Management Science*, v.24. nº 9, May 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman. 2000.

NONAKA, K.; TAKEUCHI, H. Criação do Conhecimento na empresa. 13 ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

OLIVEIRA JÚNIOR., M.M. Competências essenciais e o conhecimento na empresa. In: FLEURY, M.T.; OLIVEIRA JR., M.M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Editora Atlas, p. 121-152, 2001.

PORTER, M.E. *Competitive advantage*. New York: McMillan, 1985.

PRAHALAD, C.K., HAMMEL, G. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

SANCHEZ, R.; HEENE, A.; THOMAS, H. Towards the theory and practice of competence-based competition. In: SANCHEZ, R., HEENE, A.; THOMAS, H. (Ed) *Dynamics of competence-based competition*. Oxford: Elsevier, 1996.

SCHWANINGER, M. A practical approach to strategy development. *Long Range Planning*, v. 20,

n° 5, Oct. 1987.

SENGE, P. A quinta disciplina – arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. Rio de Janeiro: Best Seller, 1995.

SPENDER, J.C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR, M. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Editora Atlas, p. 27-49 2001.

TOLEDO, F. Recursos Humanos: crise e mudança. São Paulo: Editora Atlas, 1989.

WERNEFELT, B. A resource- based view of the firm. Strategic Management Journal. v. 5, p.171 – 180, 1984.