



**ideário**

Revista Científica do  
INSTITUTO IDEIA

ARTIGOS





---

# ideário

Revista Científica do  
INSTITUTO IDEIA





## **RELAÇÕES ENTRE APRENDIZAGEM E COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL**

Rosa Stela Ribeiro de Lorena (rosalorena@fai-mg.br) – Professora de Matemática e Estatística da FAI - Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação. Especialista em Informática na Educação (FAI). Engenheira Civil, pela Faculdade de Engenharia de Itajubá (FECI - UNIVERSITAS), Licenciada em Matemática e Física, pela faculdade de Filosofia Ciências e Letras (FAFI - UNIVERSITAS). Mestre em Administração de Empresas, pela Universidade de La Empresa de Montevideo (Uruguai). Doutorando em Administração de Empresas pela Universidade Columbia Assunção - Paraguai.

**RESUMO** – O presente artigo relata fatos que podem ser proporcionados com a relação entre os aprendizagem em grupo e competitividade empresarial. Ao longo do artigo foi citado conceitos sobre aprendizagem em grupo e competitividade através de fundamentação teórica para uma melhor compreensão. Com o propósito de obter um melhor resultado foi realizada uma pesquisa exploratória, descritiva e explicativa, para buscar e apresentar o significado de aprendizagem em grupo e de competitividade empresarial e em seguida, verificar se há relação entre elas.

No decorrer do artigo serão apresentados os resultados da pesquisa sobre três tópicos, com o objetivo de abordar, primeiro, o que significa aprendizagem em grupo; depois, competitividade geral e empresarial; e, por último, as relações existentes entre esses dois temas. Seguem, ainda, a conclusão e as referências utilizadas na pesquisa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Aprendizagem em Grupo. Competitividade Empresarial.



## 1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa teve o objetivo de buscar e apresentar o significado de aprendizagem em grupo e de competitividade empresarial, para, em seguida, verificar se há relação entre elas. As perguntas que se deseja responder são: há relação entre aprendizagem em grupo e competitividade empresarial? Estabelecendo-se como hipótese que há relação entre elas, coloca-se a segunda pergunta: qual(is) é(são) essa(s) relação(ões)?

O estudo realizado, em consequência do objetivo estabelecido, é do tipo exploratório, descritiva e explicativa para descobrir a causa de um determinado problema, ou ajudar na elaboração de explicações prováveis para os fenômenos estudados.

A modalidade de obtenção das informações, também em função do objetivo, é a pesquisa bibliográfica.

Seu objetivo é conhecer diferentes contribuições científicas disponíveis sobre determinado assunto, permitindo chegar-se a conclusões inovadoras.

Dessa forma, o fruto de uma pesquisa bibliográfica serve para identificar o estágio atual do conhecimento sobre o tema pesquisado e definir melhor as dificuldades de pesquisa e as soluções prováveis para elas. Por ser uma pesquisa realizada sobre fontes secundárias, a seleção da bibliografia a ser utilizada merece atenção especial do investigador.

## 2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica, exploratória, DESCRITIVA E EXPLICATIVA. As citações dos autores foram selecionadas para uma melhor compreensão do assunto e retiradas de artigos, livros, revistas e sites relacionados.

A pesquisa exploratória, através de um extenso trabalho de levantamento de dados, bibliográficos, permite uma maior proximidade dos assuntos em relação a aprendizagem em grupo e de competitividade empresarial e se há relação entre elas.

Já na pesquisa descritiva realiza um estudo detalhado, com levantamento de informações através das técnicas de coleta (questionários, entrevistas, etc), para analisar e interpretar o resultado obtido na pesquisa.

A pesquisa explicativa pretende justificar os fatores que motivam a realização da pesquisa, onde se relaciona teoria e prática.

## 3. MARCO TEÓRICO

Historicamente a competitividade empresarial ocupou-se apenas de aspectos ligados ao meio ambiente empresarial, ao mercado, e mais diretamente da atuação ou intenção dos concorrentes. Enquanto o mercado limitava-se a uma região geográfica que permitia aos *players* se conhecerem o



suficiente para montarem estratégias capazes de se manterem com as respectivas fatias da clientela, era possível a sobrevivência de todos, porém, com a globalização, não se sabe onde está, nem onde poderá surgir uma ameaça. A competição é global e esse fato justifica a necessidade das empresas preocuparem-se com a própria capacidade, fortalecendo-se internamente, adaptando sempre a sua cultura para enfrentar melhor as adversidades impostas pelo novo paradigma de competitividade

A "aprendizagem em grupo" é a quarta das cinco disciplinas das organizações de aprendizagem elencadas pela "quinta disciplina", de Peter M. Senge. A obra propõe uma concepção diferente de liderança e gerenciamento empresarial, onde a visão compartilhada das questões que envolvem o negócio da empresa propicia o desenvolvimento do raciocínio grupal e o crescimento individual dos participantes.

A competitividade é um desafio permanente e crescente para todas as empresas, de todos os setores. Com o advento da globalização, acesso fácil à tecnologia de comunicação e aumento da capacidade produtiva das empresas, ficou mais fácil "acessar" os mercados em potencial, os clientes distantes e os fornecedores desejados, porém estas facilidades ficaram disponíveis a todos, acirrando cada vez mais a competição.

### 3.1. APRENDIZAGEM EM GRUPO

O desempenho das pessoas, em qualquer área, depende tanto da excelência individual quanto da capacidade de trabalhar em conjunto. Num ambiente desfavorável ao trabalho em equipe, as pessoas podem dar tudo de si, mas seus esforços não se traduzem eficientemente como esforço da equipe. Por outro lado, se as equipes são alinhadas, a direção de todos é única, desenvolve-se uma sinergia, os indivíduos se harmonizam e há menor desperdício de energia.

A visão do grupo deve ser a extensão da visão individual de cada componente. Sem alinhamento de visão, o *empowerment* individual não gera *empowerment* em toda equipe e dificulta a gerência do grupo. Assim, Senge (1999) define a aprendizagem em equipe como "o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam".

Ela baseia-se nas disciplinas da visão compartilhada e do domínio pessoal, pois as equipes talentosas compõem-se de indivíduos também talentosos. Entretanto, "visão compartilhada e talento não bastam" (SENGE, 1999). É necessário aprender a atuar em equipe. "Nunca houve uma necessidade tão grande de dominar a aprendizagem em equipe nas organizações quanto a de hoje". (Idem).



Uma equipe encontra-se alinhada, quando funciona como um todo. Se desalinhada, mesmo que cada membro dê tudo de si, seus esforços não se traduzem eficientemente como um esforço de equipe. Em equipes alinhadas, há unidade de direção; as energias individuais se harmonizam, evitando desperdícios; há um propósito comum; visão compartilhada; um sabe como complementar os esforços dos outros; a visão compartilhada, o objetivo maior da organização, torna-se a extensão da visão individual de cada um. Portanto, o alinhamento é uma condição necessária para que o *empowerment* individual gere o *empowerment* de toda a equipe. Sem alinhamento, o *empowerment* individual torna-se um empecilho à gerência da equipe.

Atualmente, quase todas as decisões importantes são tomadas em equipe. O aprendizado individual, que ocorre o tempo todo, é irrelevante para a aprendizagem organizacional. "Mas, se as equipes aprendem, elas tornam-se um microcosmo para a aprendizagem em toda a organização" (SENGE, 1999). Entretanto, é preciso prática. A aprendizagem não acontece sem treinamento intenso, pois ela ocorre durante o movimento contínuo entre prática e desempenho.

Outro componente essencial da aprendizagem em equipe é o diálogo. Num nível bastante desenvolvido de diálogo, o facilitador, antes necessário para mantê-lo, torna-se apenas um dos participantes. Quando os membros da equipe desenvolvem habilidades e compensação, o diálogo surge da "ausência da

liderança" do grupo. Todos se colocam no mesmo nível, e as diferentes visões apresentadas contribuem para se descobrir uma nova visão. Nessa condição, a aprendizagem torna-se mais importante do que o controle, mudando o papel do líder. Trata-se da mudança permanente da cultura, e de acordo com Senge (1999), "mudanças na cultura organizacional não podem ser mandadas 'do topo'".

A vida das empresas pode ser considerada curta, se comparada com a de um ser humano. A estimativa de longevidade das pessoas, atualmente, chega frequentemente à média de 80 anos em países razoavelmente desenvolvidos, especialmente a relativa às mulheres. Com as empresas, tal longevidade média não ultrapassa a metade disso. "A Shell estimou que o tempo de vida médio das grandes indústrias é quarenta anos, [...]" (SENGE, 1999). A das micro, pequenas e médias empresas, mais de 90% do total das existentes no Brasil, é muito menor do que isso, pois mais de 50% fecham com menos de 2 anos de existência e poucas atingem 50 anos de atividade.

O desaparecimento das empresas se dá, de acordo com Senge (1999), por problemas que foram detectados, mas ignorados pelos gerentes. A organização como um todo tem dificuldade para perceber as ameaças iminentes e reagir contra elas. Por isso a morte das organizações é uma rotina no meio empresarial.



A dificuldade de aprendizagem das equipes está na forma como são projetadas e gerenciadas as empresas, como são definidos os cargos, mas principalmente no modo como as pessoas pensam e interagem no meio empresarial. Uma alternativa acertada seria identificar o que causa a deficiência de aprendizagem nas organizações. Senge (1999) apresenta sete deficiências de aprendizagem:

- a) As pessoas são muito fiéis às tarefas inerentes aos cargos que ocupam e às atividades do dia-a-dia. Raramente preocupam-se em atender ao propósito maior da empresa onde trabalham que depende dos resultados de todos os cargos que formam a organização. Quando a visão é segmentada, com cada dirigente cuidando especificamente do seu setor, ao se detectar uma frustração em relação aos resultados esperados, começa a caça aos culpados, o que não é fácil de identificar, porque todos encontram-se bem armados para defender seus respectivos departamentos.
- b) Existe uma propensão no ser humano de encontrar um culpado quando as coisas não dão certo. Esse culpado pode ser alguém ou algo, mas será sempre uma razão externa, nunca eu mesmo. Os homens são eternos

observadores dos outros, nunca de si próprios. Assim, um departamento, por meio de seu dirigente, dirá sempre, que o sucesso não aconteceu por falha do outro, o outro dirá a mesma coisa, e assim por diante. O inimigo está sempre lá fora: do meu departamento ou da empresa; nunca na área pela qual sou responsável. A chave para a resolução desse problema está em detectar mecanismos de alavancagem a serem usados para lidar com os problemas internos, com a consciência de que o interno e o externo são partes de um mesmo sistema.

- c) Ser proativo "é um produto da nossa maneira de pensar, e não do nosso estado emocional" (SENGE, 1999). Portanto, não é proativo aquele que assume atitudes enérgicas contra o inimigo que está lá fora, mas o que percebe qual é a sua contribuição para os problemas da sua equipe, da sua empresa.
- d) A fixação em eventos, especialmente de curtíssimo prazo, focados pela mídia, impedem os profissionais de "identificar os padrões de mudança a longo prazo que estão por trás e de compreender as causas que provocam



esses padrões" (SENGE, 1999). E as principais ameaças à sobrevivência das organizações da sociedade vêm de eventos lentos, graduais, perfeitamente detectáveis, que permitem ações criativas para combatê-los, ao contrários dos de curto prazo, que exigem a habilidade de prevê-los, para reagir da melhor forma possível, sem que haja tempo hábil de criar soluções realmente vantajosas para a organização.

- e) Os dirigentes empresariais precisam acionar o seu mecanismo de defesa que detecta mudanças lentas e graduais. Para isso, torna-se necessário reduzir o ritmo frenético e dar atenção especial tanto aos eventos drásticos quanto aos sutis, fazendo a mente funcionar em várias frequências para captar informações úteis de todos os tipos.
- f) Como todo aprendizado ocorre da experiência, do processo contínuo e direto da tentativa de erro, enquanto as principais consequências de nossas atitudes ocorrem imediatamente ou em curto prazo, o processo de aprendizagem segue um fluxo normal, mas, o dilema a ser enfrentado pelas

empresas é que muitas consequências de suas atitudes se estendem além do horizonte de aprendizado da sua equipe, tornado-se impossível, nesse caso, aprender com a experiência direta. Atitudes críticas em "uma organização geram consequências que atingem o sistema como um todo e se estendem por anos ou décadas". (SENGE, 1999). É difícil aprender com os ciclos de tomada de decisão empresarial quando eles duram um ou dois anos, porque normalmente as pessoas têm memória curta para fatos relevantes.

- g) Equipes gerenciais experientes e competentes tendem a gastar todo seu tempo defendendo o seu pedaço, fingindo que apóiam a estratégia coletiva da equipe e da empresa, abafando as divergências para evitar conflitos, impedindo que as equipes como um todo aprendam. Enquanto enfrentam dificuldades rotineiras o espírito de equipe está presente, mas sob pressão, ao enfrentar problemas complexos, embaraçosos ou ameaçadores, ele se rompe. Premia-se o trabalhador por resolver problemas urgentes, mas nunca por levantar um questionamento complexo sobre a



política da empresa. A escola educa para não se admitir que não se sabe a resposta, por isso, é necessário ter habilidade para defender o próprio ponto de vista e jamais sobre problemas complexos. Isto dificulta a aprendizagem da equipe.

A história é pródiga em mostrar que os líderes não são capazes de perceber as consequências de suas próprias políticas, mesmo quando são alertados previamente de que elas poderão ameaçar a sua própria sobrevivência.

### **3.2. COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL**

O termo competitividade é um dos mais populares da mídia de negócios, entre empresários, consultores e governo. Ele pode ser usado tanto para empresas quanto para nações, devido às constantes mudanças no cenário mundial.

Acontecimentos econômicos históricos, que acontecem com frequência ao redor do mundo, hora em um continente, hora em outro, constituem razões mais do que suficientes para perpetuarem a popularidade da competitividade. Antes, a emergência do Japão como potência mundial, a unificação econômica da Europa, o crescimento dos novos emergentes intitulados BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), a crise imobiliária americana de 2008, tudo isso tem profundo impacto sobre a

percepção das empresas e das nações a respeito do seu papel no mercado mundial.

Para Mariotto (1991), "a competitividade de uma empresa é a sua capacidade de ser bem-sucedida em mercados em que existe concorrência". Os economistas, de modo geral, dedicam-se mais a examinar "em que condições uma economia como um todo pode operar melhor ou pior, no sentido de distribuir seus recursos de forma adequada" (Idem), do que a competitividade entre as empresas.

A economia reconhece como formas básicas de estrutura de mercado o monopólio, o mercado de concorrência perfeita e o oligopólio. Seus teoremas têm como pressuposto, até hoje, a concorrência pura, ou perfeita, embora a estrutura de mercado mais frequentemente encontrada seja a do oligopólio. O motivo é que a concorrência perfeita é mais desejável do que o oligopólio, no sentido de levar a uma distribuição mais eficiente dos recursos da economia.

No que diz respeito às empresas, o modelo da concorrência perfeita descarta "a rivalidade na fixação de preços, a inovação em produtos e processos, e a propaganda" (MARIOTTO, 1991), além de ignorar os ganhos que elas poderiam ter como resultado de um esforço para melhorar sua organização interna.

A crescente diferenciação na preferência dos consumidores, consequência do aumento da renda per capita; a reação de trabalhadores de países avançados contra a linha de montagem e outros métodos de produção em



massa; e o crescimento da indústria eletrônica e setores afins são apontados por Sylos-Labini (s.d.) Apud Mariotto (1991) como causas para a evolução do processo de diferenciação, que se tornou mais importante do que o de concentração e das economias de especialização, que se tornaram mais importantes do que as de escala. Reassalta, ainda, que a diferenciação sempre foi importante em serviços e estes se tornam cada vez mais importantes nas sociedades avançadas; e que "a concorrência tende a se realizar cada vez mais pela diferenciação e cada vez menos pelo preço".

Por outro lado, "os estudiosos de estratégia empresarial tradicionalmente supõem a empresa atuando num oligopólio diferenciado, embora não explicitem essa suposição" (Idem). Dentro desse quadro, a competição se dá por meio da inovação, da criação de vantagem competitiva. Entretanto, a maioria dos autores na área de estratégia coloca a vantagem competitiva entre os componentes de uma estratégia empresarial, colocando a análise da concorrência com um papel parcial, na formulação da estratégia, o que não é compartilhado por Porter (1985 e 1989), que considera a concorrência o aspecto fundamental da estratégia empresarial.

O autor considera o mercado de cada empresa uma arena de competição, onde tem que enfrentar os concorrentes e lutar para sobreviver. Apresenta as cinco forças atuantes sobre a empresa e as estratégias que ela pode usar para enfrentar as cinco forças da

concorrência, com chance de obter sucesso: as "estratégias competitivas", que são liderança no custo total, diferenciação e enfoque. (PORTER, 1985).

Em 1989, Porter complementou o trabalho apresentado em 1985. Se na primeira obra ele ensina como analisar o setor de negócio e formular estratégias para conseguir sucesso, na segunda ensina como colocá-las em prática; como transformar uma estratégia em ações que gerem vantagem competitiva, que significa "uma posição sustentável da empresa para enfrentar as forças da concorrência num dado ramo de negócios, de forma a superar a força de seus rivais em termos de rentabilidade a longo prazo". (PORTER, 1989).

Embora se fale em "competitividade das nações", são as empresas, e não as nações, que competem nos mercados internacionais. Entretanto, a nação tem a sua importância como promotora de vantagem competitiva para suas empresas. "A nação é o lugar onde se forja a capacidade de uma empresa de concorrer no mercado mundial num ramo específico". (MARIOTTO, 1991).

Barbosa (1999), citando Buckley, Pass e Prescott (s.d), afirma que há 4 categorias de competitividade: entre países, ramos de negócios, empresas e produtos. Em termos econômicos, a competitividade é tratada do ponto de vista do país como um todo, dando menor importância às questões pertinentes às empresas, individualmente, mesmo sabendo que podem existir conflitos de interesse entre eles.



Santos, (2006) também diz que a competitividade é estudada do ponto de vista econômico, sujeitando-se às críticas relativas ao postulado da concorrência perfeita, e do ponto de vista das empresas, na área da estratégia, tanto sobre o enfoque da administração, como o do planejamento estratégico, inserindo-se os estudos sobre estratégias e vantagens competitivas.

Os fatores de competitividade considerados mais relevantes da literatura, de acordo com Machado-da-Silva e Barbosa (2002) apud Santos (2006), são a estratégia mercadológica, envolvendo fatores como o "preços baixos, logística estratégica, visão orientada ao mercado e focalização na *core competence*, entre outros"; a relacionada à clientes, que compreende fatores como o "conhecimento e satisfação das necessidades e expectativas dos clientes e valorização do relacionamento e fidelização"; estratégias relacionadas à gestão de recursos, "que engloba fatores como agilidade, inovação, pesquisa e desenvolvimento, qualidade e sistemas de informação, entre outros"; e estratégias de relacionamento, "envolvendo o conhecimento e valorização das relações com concorrentes, valorização da imagem institucional e cooperação entre empresas, entre outros.

A seguir, são apresentadas as definições de competitividade empresarial elaboradas por alguns autores, sob pontos de vista diferenciados, considerando-se que a competitividade de que trata este estudo está ligada à estratégia da empresa individual, para

enfrentar os desafios do mercado, no dia-a-dia, em busca de sobrevivência e desenvolvimento.

A competitividade empresarial pode ser vista sob o ponto de vista de fatores intrínsecos à empresa como gestão, inovação, produção e RH, ou extrínsecos, que são os relacionados com o mercado, configuração do segmento, regime de incentivos e a regulação da concorrência.

Porter (1993) identificou que para as empresas, competitividade seria "a capacidade de competir em mercados mundiais com uma estratégia global".

Neto e Pizzolato (2001) afirmam, a partir das visões de vários autores, que a competitividade empresarial "deve ser analisada sob uma visão ampla e sistêmica, onde atuam na empresa, simultaneamente, diversos fatores de vários níveis ambientais e que interagem entre si". Mesmo que uma determinada empresa concentre todas as suas atividades na esfera local, ela continua sujeita a implicações decorrentes de fatores presentes em nível nacional e internacional, pois os fatores ambientais mais elevados permeiam os níveis inferiores.

A competitividade, entendida como desempenho, conforme anuncia Santos (2006), relaciona-se aos resultados auferidos pela empresa por influência direta do uso de determinada estratégia, podendo ser entendida como a capacidade que uma estratégia tem de gerar produtividade e resultados satisfatórios, especialmente em termos de criação e manutenção de diferenciais competitivos valiosos e sustentáveis frente aos competidores.



O outro modo de se ver a competitividade empresarial, ainda segundo Santos (Ibidem) é como processo. Nesse caso, ela tem um caráter dinâmico e pode ser entendida como a capacidade que a empresa tem de implantar estratégias concorrenciais que lhe permitam a sustentabilidade, ou a sobrevivência e desenvolvimento em longo prazo.

Para Ferraz, Kupfer e Haguener (1995), competitividade empresarial é "a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado"

Do ponto de vista das teorias de concorrência, "a competitividade pode ser definida como a competência de se sustentar e sobreviver e crescer em novos e atuais mercados". (JANK e NASSAR, 2000).

"A empresa competitiva é aquela capaz de se manter de forma voluntária num mercado concorrencial e evolutivo, realizando uma margem de autofinanciamento suficiente para sua independência financeira e os meios necessários à sua adaptação" (SANTOS (2006) *apud* LESCA (s.d.) *apud* FREITAS e LESCA (1992:33)).

Para Barbosa (1999), "uma empresa é competitiva quando ela é capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade maior, custos menores, e tornar os consumidores mais satisfeitos do que quando servidos por rivais".

*Fundamentalmente, a competitividade é um fenômeno que está intimamente ligado aos pontos referentes às noções de concorrência, portanto pode ser entendida como sendo uma conformação entre as estratégias internas e externas, assumidas pela empresa em relação ao nível de concorrência da indústria na qual está inserida.*

*(BENITES e VALÉRIO, 2004).*

Santos (2004), ao falar sobre as esferas de valores que determinam a competitividade, afirma que elas podem ser de três tipos: a sistêmica, a estrutural e a empresarial. A respeito desta última, afirma que ela está "relacionada às características e recursos específicos de cada empresa ou unidade de negócio, como capacidade gerencial, estrutura financeira, posicionamento no mercado, etc."

Para os administradores de empresas, segundo Zaccarelli *et al.* (2008), o significado de empresa competitiva foi adaptado dos economistas, para quem o termo tem a ver com exportação e importação de um país. Entretanto, afirmam os autores, houve uma grande evolução no significado de competitividade, chegando-se ao termo vantagem competitiva, que por sua vez significa competir "confortavelmente", sendo capaz de crescer, aumentar o preço, ou ainda compor soluções de crescimento e lucro.



Embora seja encarada como uma medida de desempenho, para empresas individuais, a competitividade depende das relações sistêmicas, já que as estratégias empresariais podem ser dificultadas por fatores externos, em vários níveis. A situação complica-se ainda mais quando se trata de empresas multinacionais, cujos competidores, clientes e fornecedores são mais poderosos e de atuação global, principalmente se o produto utiliza tecnologia de ponta.

### **3.3. APENDIZAGEM EM GRUPO E COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL**

A base da atuação das empresas bem sucedidas do século passado foram as ações focadas no marketing de massa, controle gerencial e gestão financeira sofisticada. A maior parte das organizações caracterizou-se por habilidades humanas mínimas, e as de manufatura viam as pessoas como um tipo de "insumo" da produção.

O próprio termo "recursos humanos", como afirma Senge (1999), já tem conotação "pejorativa", pois a palavra "recurso" significa literalmente estar disponível para ser usado. Isso, na nova visão da aprendizagem em grupo, funciona como um obstáculo ao desenvolvimento das empresas num ambiente de competição global.

Atualmente, entretanto, tudo indica que as empresas líderes, no futuro, não serão aquelas que mantiveram o foco de suas atenções na

produção ou no mercado, mas as que cultivaram a ideia de desenvolver equipes de trabalhadores com mentalidades flexíveis, para se adaptarem aos desafios atuais da competitividade, evitando apoiarem-se em experiências do passado, porque problemas novos exigem soluções inovadoras. Cada equipe, cada empresa, cada país precisa encontrar o seu próprio caminho, sem copiar o que já existe.

Segundo Albuquerque (1987), até meados do século passado, o setor de gestão de pessoas das empresas restringia-se aos processos operacionais voltados ao planejamento, organização, direção e controle de funções de recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento, cargos, salários e avaliação. A necessidade de se pensar em Gestão de Pessoas estrategicamente decorreu, principalmente, da importância do ambiente externo na formulação das estratégias de negócios, embora houvesse uma diferença entre as necessidades previstas para a implantação dessas estratégias e a realidade que as organizações enfrentavam em termos de pessoas para enfrentá-las, ainda que existisse uma tendência de aceitação do planejamento estratégico de recursos humanos por parte da alta administração.

Todo trabalho feito no sentido de aprimorar a capacidade e o desempenho das pessoas visa torná-las mais competitivas no mercado de trabalho e também a existência de uma relação estreita entre organização e pessoas, o que se convencionou chamar de "parceria". "No momento em que a organização pensa as



peças como parceiras de seu desenvolvimento e as pessoas pensam o mesmo em relação à empresa, o foco altera-se de controle para o desenvolvimento” (DUTRA, 2009). As pessoas abastecem a organização de conhecimentos, habilidades e competência e, como resultado desse abastecimento ela supera as outras empresas concorrentes.

Nessa parceria, os profissionais deixam de ser trabalhadores passivos e passam a ser parceiros ativos, opinando, planejando, desenvolvendo, para que os esforços das pessoas que compõem a organização e os da própria empresa sigam na mesma direção e atinjam os resultados desejados. “As organizações devem procurar unir o desenvolvimento pessoal ao organizacional, pois não só as pessoas se desenvolvem, mas também as organizações por meio delas”. (PACHECO, 2005). O ganho de um desenvolvimento de pessoas bem estruturado e aplicado é pessoal e também organizacional.

O mundo não é feito de forças separadas; as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem; esse aprendizado precisa acontecer em conjunto, todos juntos, desde o chão de fábrica até a alta gerência, continuamente. A unidade de aprendizagem moderna é o grupo, e não o indivíduo. No mundo de hoje, essa capacidade de aprender de modo contínuo e rápido é a única vantagem competitiva sustentável. (SENGE, 1999).

Leonard-Barton (1995) apud Stollenwerk (1999) associa a construção do conhecimento a

quatro atividades consideradas cruciais para uma organização baseada no conhecimento:

- a) buscar soluções criativas, de forma compartilhada, para problemas atuais;
- b) implementar e integrar novas tecnologias e ferramentas nos processos atuais;
- c) experimentar, construir protótipos e realizar projetos-piloto para construir competências para o futuro;
- d) implantar e absorver metodologias e tecnologias externas.

Para o autor, essas atividades são influenciadas por competências essenciais que se traduzem em vantagens competitivas (competitividade) para a empresa. Tais competências, listadas a seguir, são construídas ao longo do tempo e não podem ser imitadas facilmente pela concorrência:

- a) conhecimentos e habilidades dos indivíduos;
- b) sistemas físicos (competências acumuladas na construção ou uso de sistemas de informações, base de dados, software e equipamentos);
- c) sistemas gerenciais (processos organizados para acumulação e desdobramento de recursos e capacidades, criando canais para que



o conhecimento seja acessado e fluído. Incluem os processos educacionais e sistemas de incentivos e recompensas);

- d) valores e normas da organização (que ditam as diretrizes e princípios éticos para a criação e gestão do conhecimento na organização)

Deve-se ter em mente que uma empresa que aprende não é aquela que, num estágio adiantado desse aprendizado, encontre respostas a todo e qualquer desafio que se lhe apresente, até porque tal aprendizagem é uma "visão" totalmente abstrata, algo que só se constata por meio das decisões tomadas no dia-a-dia, ao longo do tempo. Portanto, nesse processo, algumas organizações empresariais estão na frente e outras atrás, o tempo todo, sem que nenhuma possa dizer, jamais, que chegou a um estágio permanente de excelência.

O conceito de competitividade discutido pela maioria dos autores segue a definição de Porter (1993): "A competitividade é a habilidade ou talento resultante de conhecimentos adquiridos capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência". (Apud BENITES e VALÉRIO, 2004).

Porter (1993) relaciona a competitividade com a produtividade. A elevação da participação no mercado depende da capacidade das empresas de atingir altos níveis de produtividade e aumentá-la com o tempo. Um bom desempenho pode derivar da inovação, construção de barreiras à imitação ou

aprendizado, e mudando mais rapidamente que os concorrentes. Portanto, o desempenho não depende apenas do poder de mercado, mas de uma mistura de recursos da empresa, incluindo, com ênfase, as diferenças de práticas administrativas. As decisões estratégicas das empresas surgem em função do comportamento que elas assumem diante da estrutura do mercado.

"As empresas se aperfeiçoam quando são forçadas a vencer os altos custos de mão-de-obra, ou a falta de recursos naturais, quando seus clientes domésticos não aceitam produtos inferiores ou ultrapassados, quando a concorrência local é acirrada e quando os governos estabelecem regulamentos e padrões exigentes". (MARIOTTO, 1991).

Para Pacheco *at al.* (2005), as pessoas não são apenas responsáveis pelos resultados quantitativos nas organizações; elas constituem-se o princípio essencial de sua dinâmica, proporcionam vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, constroem contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de modo competitivo, cooperativo e empreendedor com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

Dutra (2009), diz que a administração de recursos humanos deve ser pensada dentro da organização como um todo, integrada qualitativa e quantitativamente às outras áreas, integrando as suas atividades às ações para o futuro. Além disso, o planejamento para o



desenvolvimento de pessoal nas organizações deve considerar os aspectos econômicos, sociais, culturais e políticos, ou seja, as mudanças da sociedade e os ambientes interno e externo.

"A vantagem competitiva se origina das atividades desenvolvidas na produção, operações, logística, serviços, gestão de competências, infra-estrutura, tecnologia e compras". (BENITES, e VALÉRIO, 2004).

"Profundas mudanças internas serão necessárias para gerar competitividade externa e perspectiva global". (SENGE, 1999).

Santos (2004), citando Rossetto e Rosseto (2002), identifica que as empresas, em busca de adequado alinhamento interno e externo, constroem e mantém comportamentos estratégicos relativamente estáveis, classificados em quatro categorias: a) estratégia prospectora, focada na inovação e na busca constante de novas oportunidades de mercado; b) estratégia analista, onde as empresas atuam em dois nichos de produto-mercado, um mais estável e o outro mais agressivo; c) estratégia defensiva, caracterizada por empresas detentoras de forte domínio sobre um nicho de produto-mercado, limitando-se a manter a competitividade via aprimoramento de sua eficiência; e d) estratégia reativa, adotada por empresas que simplesmente reagem as mudanças que ocorrem no mercado, para manterem-se em geração.

Note-se que há um grau decrescente de proatividade da empresa em relação a sua postura frente ao mercado, sendo as prospectoras as que mais se arriscam em propostas inovadoras para as tendências mercadológicas, provocando mudanças e incertezas, que forçam os competidores a acompanharem. Este é o tipo de empresa que está mais adaptado as exigências do mercado global e que não pode prescindir de um perfeito alinhamento sua equipe de colaboradores, de todos os setores, para ser suficientemente ágil em suas ações. Por outro lado, as reativas tendem a apresentar elevado grau de desarticulação interna, baixo nível de aprendizagem em grupo, portanto, e dificuldades de responder efetivamente às pressões ambientais.

O termo alinhamento, usado para operações e processos empresariais, significa conjugar e integrar áreas administrativas, de produção, finanças, marketing, gestão de pessoas, etc., visando à capacidade produtiva do negócio, de tal forma que o conjunto se torne mais eficaz do que a soma das partes. A isso, dá-se o nome de alinhamento estratégico, que resulta na possibilidade de se repensar o próprio trabalho e visualizar novas oportunidades de progresso. Embora não se elimine o potencial de conflitos e interesses divergentes, o alinhamento representa a compreensão dos objetivos comuns, de forma conjunta.



#### 4. ANÁLISE DE DADOS

Para realizar a pesquisa de campo, foi criado um questionário baseado em autores citados nesse artigo, com a finalidade de coletar dados para ilustrar a visão das empresas do APL (arranjo produtivo local) de Santa Rita do Sapucaí sobre a importância da aprendizagem em grupo e da competitividade empresarial.

Para uma melhor compreensão das perguntas, e para facilitar a análise de dados o questionário foi dividido em blocos com os temas: Vantagens Competitivas nas Empresas do APL de Santa Rita do Sapucaí e Aprendizagem em grupo.

Para identificar quais são as vantagens competitivas mais importantes do APL eletroeletrônico, levantaram-se, no Marco Teórico, as principais vantagens competitivas de uma maneira geral, confeccionando-se uma lista contendo 18 vantagens, como se pode ver no Formulário de Entrevista abaixo.

Ao final de cada entrevista, solicitou-se ao entrevistado a leitura atenta das vantagens competitivas constantes no referido formulário e a marcação das cinco consideradas mais importantes, por ele. Como todas foram citadas por pelo menos um entrevistado, o resultado é apresentado na Tabela 1, em ordem decrescente do número de marcações.

*Tabela 1 - Ranking das vantagens competitivas consideradas mais importantes*

Vantagens Competitivas	Número de marcações
Proximidade com Instituições de Ensino e Pesquisa	22
As ações realizadas pelo SINDVEL	18
Existência de indústria correlatas e de apoio próximas, que compõem a cadeia produtiva (proximidade e complementaridade entre as empresas)	14
Fácil acesso à mão de obra com conhecimentos técnicos especializados e a fornecedores de produtos e serviços necessários à operação	13
A interação entre as empresas, as instituições de ensino e os órgãos públicos (de fomento à pesquisa, desenvolvimento e inovação)	12
Atuação das Incubadoras de Empresas	12



As iniciativas de empreendedorismo das escolas – motivação para criação de novos negócios	9
Existência de demanda para os produtos e serviços produzidos pelas empresas	9
A capacidade que as empresas têm de responder rapidamente às mudanças de mercado – tecnologias de produção flexível	8
Existência de empresas menores para realizar operações que representam gargalos para as maiores	8
Proximidade com o mercado consumidor mais significativo	8
Possibilidade de melhoria dos índices de qualidade e produtividade, redução de custos e tempo de fabricação e aprendizado entre as empresas envolvidas	8
Facilidade de escoamento da produção e de matéria-prima, máquinas e equipamentos	7
Possibilidade de oferecer aos clientes uma linha de produtos/serviços completa	7
Contatos com importantes empresas do setor eletroeletrônico por meio de colegas da “época da escola” ou de ex-alunos de escolas locais	6
Possibilidade de alcançar mercados globais	5
Facilidade do encontro entre os parceiros necessários para transformar ideias em negócios e inovação	3
A difusão de conhecimentos e informações entre as empresas por meio de conteúdos tácitos, observação direta e interações face a face	1

*Fonte: Dados levantados pela autora.*



Pela própria maneira de organizar a tabela, verifica-se que a proximidade com as instituições de ensino e pesquisa; as ações realizadas pelo SINDVEL, a existência de indústria correlatas e de apoio próximas, que compõem a cadeia produtiva; o acesso fácil à mão de obra com conhecimentos técnicos especializados e a fornecedores de produtos e serviços necessários à operação; a interação entre as empresas, as instituições de ensino e os órgãos públicos; e a atuação das incubadoras de empresas são consideradas as vantagens competitivas mais importantes do APL.

Durante a realização do levantamento, vários empresários entrevistados comentaram sobre a dificuldade de se marcar apenas cinco entre tantas que consideraram extremamente importantes.

A **aprendizagem em grupo em uma empresa**, entretanto, não significa ausência de concorrência; a competição horizontal é intensa no caso das empresas que produzem os mesmos produtos ou exercem as mesmas atividades.

De acordo com Porter (1993) apud Szafir-Goldstein e Toledo (2004), "a rivalidade interna prepara as empresas para a competição internacional". Em ambientes que combinam a **aprendizagem em grupo em uma empresa**, com rivalidade as condições para obtenção de vantagens são mais férteis.

"Sem minimizar o papel da cooperação entre as organizações, o modelo de Porter destaca a rivalidade como variável estratégica essencial para desenvolver inovações e diferenciação e na oferta de produtos e serviços" (CUNHA e CUNHA, 2006).

Perguntado a 34 proprietários das empresas componentes da amostra quais são as principais formas de aprendizagem em grupo em uma empresa, entre as empresas do APL, as respostas foram variadas, mas as que mais se repetiram foram: prestação de serviços, fornecimento de partes/peças; troca de experiências; apoio das instituições às empresas; disseminação de informações com foco em eletrônica; empréstimo de materiais/componentes; "camaradagem" em caso de emergência; parcerias para obter recursos de órgãos de fomento; na elaboração de projetos; viagens em conjunto; participação em eventos; relação de amizade entre empresa-mãe e spin off; relação próxima entre empresários de empresas incubadas; entre outras.

A Tabela 2 mostra o resultado da pesquisa de campo realizada para se conhecer o nível de **aprendizagem em grupo** que há entre as empresas do APL.



Tabela 2 - Grau de cooperação e competição entre as empresas do APL.

Questão	Resultado		
	Alto	Médio	Baixo
Grau de <b>aprendizagem em grupo em uma empresa</b> , entre as empresas	3	31	0
Grau de <b>aprendizagem em grupo em uma empresa</b> , entre os concorrentes	21	10	3

Fonte: Dados coletados pela autora.

Em perfeita sintonia com a teoria, o grau de aprendizagem em grupo, entre as empresas e instituições do APL é considerado médio pelos entrevistados – muitos comentaram que poderia/deveria ser alto –, e o de competição entre as concorrentes é considerado alto.

Os tipos de **aprendizagem em grupo** e a indicação da presença ou não delas no dia a dia do APL em estudo são apresentados pela Tabela 3.

Tabela 3 - Tipos e intensidades de cooperação entre as empresas do APL.

Questões formuladas	Resultado	
	Sim	Não
Sua empresa possui concorrente dentro do APL ou nas proximidades de Santa Rita do Sapucaí?	3	0
Sua empresa tem clientes dentro de Santa Rita do Sapucaí?		
A maior concentração de seus clientes está em outras localidades?		
Há cooperação para desenvolvimento de novas tecnologias e produtos?		
Há <b>aprendizagem em grupo</b> para o desenvolvimento de tecnologia e no processo produtivo?		
Há <b>aprendizagem em grupo</b> para reciclagem de resíduos?		
Há <b>aprendizagem em grupo</b> para capacitação de pessoal?		



Há <b>aprendizagem em grupo</b> para pesquisa de mercado?		
Há <b>aprendizagem em grupo</b> para desenvolvimento de sistemas administrativos e de atendimento a clientes e fornecedores?		
Há cooperação para promoção de feiras?		
Há compartilhamento da sobrecarga de trabalho?		
Há apoio dos órgãos públicos para instalação de novas empresas?	21	3

*Fonte: Dados coletados pela autora.*

Há **aprendizagem em grupo** para o desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e processos produtivos; publicidade e propaganda; para influenciar decisões do poder público; capacitação de pessoal; realização de pesquisa de mercado; desenvolvimento de sistemas administrativos e de atendimento a clientes e fornecedores; e para a promoção de feiras.

## 5. CONCLUSÃO

Com a elaboração desse artigo foi concluído que a competitividade empresarial pode ser vista sob o ponto de vista de fatores intrínsecos à empresa como gestão, inovação, produção e RH, ou extrínsecos, que são os relacionados com o mercado, configuração do segmento, regime de incentivos e a regulação da concorrência.

Outro componente essencial da aprendizagem em equipe é o diálogo. Num nível bastante desenvolvido de diálogo, o facilitador,

antes necessário para mantê-lo, torna-se apenas um dos participantes. Quando os membros da equipe desenvolvem habilidades e compensação, o diálogo surge da "ausência da liderança" do grupo. Todos se colocam no mesmo nível, e as diferentes visões apresentadas contribuem para se descobrir uma nova visão.

Foi constatado também que uma equipe encontra-se alinhada, quando funciona como um todo. Se desalinhada, mesmo que cada membro dê tudo de si, seus esforços não se traduzem eficientemente como um esforço de equipe. Em equipes alinhadas, há unidade de direção; as energias individuais se harmonizam, evitando desperdícios; há um propósito comum; visão compartilhada; um sabe como complementar os esforços dos outros; a visão compartilhada, o objetivo maior da organização, torna-se a extensão da visão individual de cada um. Portanto, o alinhamento é uma condição necessária para que o *empowerment* individual

gere o *empowerment* de toda a equipe. Sem alinhamento, o *empowerment* individual torna-se um empecilho à gerência da equipe.

Ele simboliza a estratégia da organização e de seus gestores de delegar a tomada de decisão para seus colaboradores, promovendo a

flexibilidade, rapidez e melhoria no processo de tomada de decisão da empresa.

Uma vez que não se pode criar uma cultura de delegação de poder aos funcionários em uma empresa engessada e burocrática, sem uma estrutura de hábitos e pensamentos preparada para isso.

## 6. REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo. O papel estratégico de recursos humanos. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA/USP, 1987. (tese de Livre-Docência).
- BARBOSA, F. V. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional. São Paulo: Atlas, 1999.
- BENITES, Anderson Teixeira; VALÉRIO, Luciano Mendes. Competitividade – Uma abordagem do ponto de vista teórico. IV JCEA – Campo Grande, MS, Brasil, 6 a 8 out. 2004. Disponível em: <<http://www.ufms.br/dea/oficial/HTM/artigos/administra%E7%E3o/Pol%EDtica%20de%20Neg%F3cios%20e%20Economia%20de%20Empresas/competitividade%20art.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2010.
- BOYD, H. W. Pesquisa mercadológica – texto e casos. Tradução de Afonso C. A. Arantes e Maria Isabel R. Hoop. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1987.
- DUTRA, Joel de Souza. Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- JANK, M. S.; NASSAR, A. M. Competitividade e globalização. Economia e gestão dos negócios agroalimentares. In: ZYLBERSZTAJN, Décio ; NEVES, Marcos F. (Org.). Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARIOTTO, Fábio L. O Conceito de Competitividade da Empresa. Revista de Administração de Empresas - RAE. São Paulo, n. 31 (2), p. 37-52, abr./ jun. 1991.
- MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing – Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.



- NETO, Romeu e Silva; PIZZOLATO, Nélio Domingues. Uma metodologia para a análise da competitividade sistêmica empresarial. XXI Encontro nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. 2001. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001\\_TR71\\_0311.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR71_0311.pdf)>. Acesso em: 25 nov. 2010.
- PACHECO, Luiza et al. Capacitação e desenvolvimento de pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 138 p.
- PORTER, Michael E. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- SANTOS, Milton dos. Contribuição à compreensão do conceito de competitividade nas organizações. IX SEMEAD: Administração no contexto internacional. São Paulo: FEA/USP, 2006. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/11.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/11.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2010.
- SANTOS, Milton dos. A informação como fator de competitividade: desafios para as pequenas e médias empresas. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. 2004.
- SENGE, Peter M. A Quinta disciplina: Arte e prática da Organização de Aprendizagem. Trad. OP Tradutores. 5. ed. São Paulo: Best Seller, 1999.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- STOLLENWERK, Maria Fatima L. Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e Estratégia Empresarial: em busca de uma abordagem integrada. 1999. Disponível em: <[http://www.pucrs.br/uni/poa/feng/civil/professores/giugliani/Gestao\\_Artigo\\_12\\_Inteligencia\\_Competitiva\\_e\\_Estrategia\\_Empresarial.pdf](http://www.pucrs.br/uni/poa/feng/civil/professores/giugliani/Gestao_Artigo_12_Inteligencia_Competitiva_e_Estrategia_Empresarial.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2010.
- ZACCARELLI, Sérgio Baptista et al. Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão de negócios. São Paulo: Atlas, 2008.

## 7. NOTAS BIOGRÁFICAS

### Rosa Stela Ribeiro de Lorena

Professora de Matemática e Estatística da FAI - Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação. Especialista em Informática na Educação (FAI). Engenheira Civil, pela Faculdade de Engenharia de Itajubá (FECI - UNIVERSITAS), Licenciada em Matemática e Física, pela faculdade de Filosofia Ciências e Letras (FAFI - UNIVERSITAS). Mestre em Administração de Empresas, pela Universidade de La Empresa de Montevideo (Uruguai). Doutorando em Administração de Empresas pela Universidade Columbia Assunção - Paraguai.



---

# ideário

Revista Científica do  
INSTITUTO IDEIA

