



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS FLORIANÓPOLIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO

Maria Lúcia Corrêa Neves

**Modelo de desenvolvimento da capacidade de criar valor compartilhado, com base na
mudança da qualidade do capital intelectual criado e incorporado**

Florianópolis
2019

Maria Lúcia Corrêa Neves

**Modelo de desenvolvimento da capacidade de criar valor compartilhado, com base na
mudança da qualidade do capital intelectual criado e incorporado**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento.
Orientador: Prof. Francisco Fialho, Dr.
Coorientadora: Prof.^a Gertrudes Dandolini, Dra.

Florianópolis

2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Neves, Maria Lúcia Corrêa

Modelo de desenvolvimento da capacidade de criar valor compartilhado, com base na mudança da qualidade do capital intelectual criado e incorporado / Maria Lúcia Corrêa Neves ; orientador, Francisco Fialho, coorientadora, Gertrudes Dandolini, 2019.
280 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Criação de valor compartilhado. 3. Capital intelectual. 4. Inovação. 5. Capital social para inovação. I. Fialho, Francisco. II. Dandolini, Gertrudes. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Maria Lúcia Corrêa Neves

Modelo de desenvolvimento da capacidade de criar valor compartilhado, com base na mudança da qualidade do capital intelectual criado e incorporado

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Áureo dos Santos, Dr.

Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. José Baltazar Salgueirinho Osório de Andrade Guerra, Dr.

Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. João Bosco da Mota Alves, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.

Coordenador do Programa

Prof. Francisco Fialho, Dr.

Orientador

Florianópolis, 2019

Dedico esta tese à minha família e, especialmente, ao meu
marido Richard, minha mãe Júlia e avó Lina.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas e instituições que me apoiaram nesta etapa acadêmica da vida, em especial aos caros professores que aceitaram o convite para a banca: Prof. Áureo dos Santos e Prof. Baltazar Salgueirinho, ambos da Universidade do Sul de Santa Catarina, e Prof. Gregório Varvakis e Prof. Bosco Alves, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Destaco o meu orientador, Prof. Fialho, que me acolheu na UFSC: foi na disciplina ministrada por esse Professor, Desenvolvimento Humano e Gestão, que emergiram alguns dos debates presentes nesta pesquisa.

Gostaria de agradecer à minha coorientadora, Profª. Gertrudes Dandolini, pelo apoio em todos os sentidos e contribuições para esta tese: aqui estão articuladas as ideias derivadas do campo de estudo inovação social e dos debates da Atividade de Pesquisa Programada (APP) que essa Professora coordena.

Ao Prof. Grego e à Roselane, meus agradecimentos pela confiança: não é sempre possível na Academia, pesquisadores terem a oportunidade de verificar a aplicabilidade das teorias e práticas organizacionais que produzem. Mais do que a validação da pesquisa, vocês possibilitaram a minha interação com uma organização que tem um potencial muito grande de criar valor para a sociedade brasileira. Esta oportunidade, para mim, teve relevância e significado que transcendem aos objetivos acadêmicos-científicos.

Um especial agradecimento para o amado Prof. Richard, meu marido, que nesta etapa da nossa longa vida conjunta de casal, alternou o papel de marido com o de coorientador.

Danon, Edna, Iraci, Levy, Rosany, Souza, Dan e Luiz Felipe (em memória): neste documento, por diversas vezes e com diferentes perspectivas, aborda-se a influência das relações internas na capacidade das organizações se desenvolverem. Por esta razão, durante o processo de elaboração da tese, recorrentemente lembrei-me, gratificada, da oportunidade de me relacionar com vocês na vida organizacional e de, juntos, criarmos valor com a perspectiva compartilhada, mesmo antes de saber da existência do construto.

Ao querido Sr. Nelinho, o meu agradecimento especial: o senhor me inspirou neste trabalho!

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina e seus professores, meus agradecimentos pela oportunidade de participar dessa estimulante comunidade acadêmico-científica.

À CAPES, agradeço o auxílio financeiro para a realização de parte desta pesquisa.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo principal, avançar o conhecimento teórico sobre as relações entre os construtos ‘criação de valor compartilhado’ e ‘capital intelectual’, por meio do delineamento de um modelo. Partiu-se da constatação de que as organizações mais tradicionais, (com ou sem fins lucrativos) experimentam uma crise derivada, principalmente, do atrofiamiento da capacidade de criar valor, movimento que fragilizou a reputação, o desempenho de longo prazo e a capacidade de inovação (capacidade de criar e incorporar capital intelectual) destes agentes sociais. Nesta direção, esta tese integra o conjunto de pesquisas que busca identificar alternativas para o futuro das organizações. Especificamente, o estudo investiga as características do capital intelectual capazes de assegurar a criação de ‘valor compartilhado’, definido na pesquisa, como o valor que assegura à organização e sociedade, um destino comum favorável e sustentável. Não tendo sido identificados na literatura científica, estudos relacionando os dois construtos com a perspectiva proposta, o preenchimento desta lacuna se configurou como uma oportunidade. No modelo delineado, foi proposto um conjunto de cinco áreas de política, identificado como promotor da criação e incorporação do capital intelectual com as características necessárias para a prática da criação de valor compartilhado. As áreas de política são: 1) de aprendizagem; 2) de processamento do conhecimento; 3) de conectividade (capital intrasocial e intersocial); 4) de *ethosdiversidade*; e 5) de comprometermos comuns. A pesquisa, predominantemente qualitativa, foi desenvolvida em três etapas. Na primeira etapa, o modelo teórico foi delineado, a partir do procedimento técnico da reunião de conceitos e ideias sobre os dois construtos da tese. Na segunda etapa, foram reunidos conceitos e ideias necessários ao delineamento de um método geral para aplicar o modelo teórico desenvolvido. Na terceira etapa, foi feita uma pesquisa de campo para verificar a aplicabilidade do modelo e método propostos: ambos foram utilizados, efetivamente, para amparar um processo de mudança em uma organização social (privada e sem fins lucrativos). Nesta etapa, utilizou-se a técnica de triangulação de dados primários e secundários. Os resultados desta terceira etapa da pesquisa, foram analisados e discutidos conjuntamente, permitindo considerar que: a) o modelo delineado facilita a compreensão do processo macro e integrativo que habilita uma organização à criar valor com o propósito compartilhado; b) o método proposto para aplicar o modelo, nesta primeira experiência, se mostrou adequado; c) a experiência de intervir em uma organização com base no modelo e método propostos, foi considerada bem sucedida, no que diz respeito ao potencial de desenvolver a capacidade da organização criar valor compartilhado; e d) as cinco áreas de políticas propostas para serem, sincronizadamente, ajustadas, se apresentaram como indutoras do potencial de criação e incorporação do capital intelectual gerador de valor compartilhado. Pode se considerar como principal contribuição desta pesquisa, a identificação das características do capital intelectual que, incorporado pelas organizações públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, habilita a criação de valor compartilhado: o conhecimento intensivo, abundante em tecnologias transformacionais e sustentáveis, e derivado de intercâmbios e combinações de conhecimentos oriundos de diversas disciplinas, mas, principalmente, do diálogo interdisciplinar que inclui as ciências humanas e sociopolíticas. Se, antes da concepção valor compartilhado, o conhecimento organizacional considerado estratégico, era o ‘conhecimento sobre o conhecimento’, pode se considerar que, no contexto atual, o futuro das organizações depende da posse do ‘conhecimento sobre o conhecimento que assegura identidade, relações e práticas mais benéficas’.

Palavras-chave: Criação de valor compartilhado. Capital intelectual. Inovação. Capital social para inovação. Desenvolvimento.

ABSTRACT

The main objective of this research is to advance theoretical knowledge on the relations between the constructs ‘creation of shared value’ and ‘intellectual capital’ through the development of a model. The study stemmed from the conclusion that more traditional organizations (for-profit or not-for-profit) are undergoing a crisis caused by a weakening of the capacity to create value, a movement which has debilitated the reputation, long-term performance and the capacity of such social agents to innovate (the capacity to create and incorporate intellectual capital). To that end, this thesis integrates a group of research studies that aims to identify alternatives for the future of organizations. Specifically, the study investigates the characteristics of intellectual capital that can ensure the creation of ‘shared value,’ defined as a value that secures a favorable and sustainable common ground for organizations and for society. As no other studies relating these two constructs under the perspective here proposed were identified in scientific literature, such gap developed into an opportunity. In the outlined model, a set of five policy areas was proposed and identified as the promoter of creation and incorporation of intellectual capital with the necessary characteristics for creating shared value. The policy areas are: 1) learning; 2) knowledge processing; 3) connectivity (intra-social and inter-social capital); 4) ethos diversity; and 5) shared commitments. This research, which was predominantly qualitative, was developed in three stages. In the first, the theoretical model was outlined based on a technical association of concepts and ideas about the two thesis constructs. In the second stage, concepts and ideas necessary for outlining a general method were convened to apply the developed theoretical model. In the third stage, field research was done to verify the applicability of the proposed model and method: both were effectively used to support an intervention in a social organization (private and not-for-profit). For this step, the triangle strategy was applied to primary and secondary data. The results of the third stage of the research were analyzed and discussed concurrently, originating the following considerations: a) the outlined model facilitates comprehension of the macro and integrative process that enables an organization to create value with shared purpose; b) in the first experiment, the method proposed for implementing the model proved adequate; c) the experiment of intervening in an organization based on the proposed model and method proved successful regarding the potential to develop the organization’s ability to create shared value; and d) the five policy areas proposed to be adjusted synchronously proved to be prefatory to the integrative and creative potential of the intellectual capital that generates shared value. The identification of intellectual capital characteristics can be considered as the main contribution of this study. Additionally, when incorporated by public or private organizations, whether they be for-profit or not-for-profit, intellectual capital foments the creation of shared value: intensive knowledge that is abundant in transformational and sustainable technologies, that results from shared and combined knowledge of various fields of knowledge; but, mainly, that is interdisciplinary and inclusive of humanities and sociopolitical sciences. If before the conception shared value – organizational knowledge thought to be strategic – was knowledge about knowledge, it can be stated that, in the current scenario, the future of organizations depends on systematizing ‘knowledge about knowledge that safeguards identity, relations and more beneficial practices.’

Keywords: Creation of shared value. Intellectual capital. Innovation. Social capital for innovation. Development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Linha do tempo das tipologias do capital intelectual.....	35
Figura 2 - Tipologia do capital intelectual adotada.....	36
Figura 3 - Elementos e dimensões do capital social.....	52
Figura 4 - Ciclo de criação e incorporação do capital intelectual ou ciclo do capital social para inovação.....	67
Figura 5 - Impacto das políticas no ciclo de criação e incorporação do capital intelectual.....	70
Figura 6 - O capital social para inovação e a criação do capital intelectual.....	75
Figura 7 - Visão longitudinal do ciclo de criação e incorporação do capital intelectual de McElroy (2002).....	79
Figura 8 - Quatro forças longitudinais aceleradoras da criação e incorporação do capital intelectual.....	81
Figura 9 - Ciclo virtuoso do valor compartilhado.....	95
Figura 10 - Grandes áreas da cadeia de valor aptas a gerar valor compartilhado.....	98
Figura 11 - Exemplo da organização Adidas aproveitando oportunidades da 2ª área do ciclo virtuoso.....	99
Figura 12 - Pilares do capitalismo consciente.....	109
Figura 13 - Mudanças de concepção da ideia de desenvolvimento.....	116
Figura 14 - Os 17 objetivos do desenvolvimento sustentável.....	121
Figura 15 - Hierarquia das necessidades sociais - Pirâmide da abundância.....	125
Figura 16 - Agentes críticos na ideação e desenvolvimento de soluções para os problemas globais.....	140
Figura 17 - Conjunto de ações que desenvolvem o capital intelectual gerador de valor compartilhado.....	161
Figura 18 - Passo 1: a integração dos modelos base.....	163
Figura 19 - Passo 2: política de aprendizagem profissional e cidadã.....	165
Figura 20 - Passo 3: política de processamento de conhecimento alinhada à concepção de desenvolvimento.....	167
Figura 21 - Passo 4: política de capital intrasocial e intersocial sustentável.....	169
Figura 22 - Passo 5: política de <i>ethosdiversidade</i>	171
Figura 23 - Passo 6: política de comprometer-se comuns.....	172
Figura 24 - Modelo teórico delineado na tese: ciclo de criação e incorporação de capital intelectual gerador de valor compartilhado.....	174

Figura 25 - Método para aplicação do modelo delineado.....	177
Figura 26 - Categorias para análise do ambiente interno.....	181
Figura 27 - Visão longitudinal da criação e incorporação do capital intelectual (12 meses).....	185
Figura 28 - Visão longitudinal de outros possíveis resultados do processo de criação e incorporação do capital intelectual.....	186
Figura 29 - Organograma da OSRP.....	191
Figura 30 - Agenda cíclica de implantação mensal.....	199
Figura 31 - Agenda de ações para desenvolvimento dos diferentes tipos capital intelectual.....	201
Figura 32 - Imagens adotadas no projeto para avaliações de construtos subjetivos.....	202
Figura 33 - Imagem simbólica do conjunto de cadernos de apoio publicados na implementação.....	207

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição de capital intelectual associado à vantagem competitiva.....	30
Quadro 2 - Definição de capital intelectual associado à criação de valor.....	31
Quadro 3 - Conceito de capital humano, estrutural e social.....	36
Quadro 4 - Elementos do capital humano (CHA).....	37
Quadro 5 - Problemas das organizações na visão de gestores <i>versus</i> acadêmicos.....	40
Quadro 6 - Conceitos, vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de capitais.....	47
Quadro 7 - Políticas para criação e incorporação do capital intelectual (visão de McElroy).....	69
Quadro 8 - Impacto da dimensão estrutural na criação e incorporação do capital intelectual.....	76
Quadro 9 - Impacto da dimensão cognitiva na criação e incorporação do capital intelectual.....	76
Quadro 10 - Impacto da dimensão relacional na criação e incorporação do capital intelectual.....	77
Quadro 11 - Distintas interpretações do conceito de vantagem competitiva.....	83
Quadro 12 - Valor na perspectiva dos grupos de <i>stakeholders</i>	85
Quadro 13 - Descrição das áreas de oportunidades do ciclo virtuoso do valor compartilhado.....	96
Quadro 14 - Dissertações e teses brasileiras sobre criação de valor compartilhado.....	104
Quadro 15 - Pontos fortes e fracos da concepção de criação de valor compartilhado.....	111
Quadro 16 - A atual concepção de desenvolvimento.....	118
Quadro 17 - Meios condutores, propósitos do desenvolvimento e suas inter-relações.....	124
Quadro 18 - Resumo das necessidades sociais na visão de Diamandis e Kotler (2018).....	126
Quadro 19 - Motivação ou propósito do capitalismo japonês.....	132
Quadro 20 - As possibilidades de emersão de valores.....	135
Quadro 21 - As tecnologias transformacionais para atendimento das necessidades sociais..	141
Quadro 22 - As TICs influenciando o atingimento do elemento liberdade.....	143
Quadro 23 - Documentos científicos abordando capital intelectual, criação de valor e valor compartilhado.....	146
Quadro 24 - Tipos de métodos de pesquisa organizacional.....	152
Quadro 25 - Dados primários coletados na entrevista semiestruturada.....	154

Quadro 26 - Cinco áreas de políticas organizacionais propostas no modelo teórico delineado.....	173
Quadro 27 - Os quatro fatores que modificam a evolução das relações sociais.....	184
Quadro 28 - Conteúdo da agenda cíclica mensal da implantação na OSRP.....	200
Quadro 29 - Eventos presenciais estruturantes.....	203
Quadro 30 - Eventos para desenvolvimento de capital humano.....	204
Quadro 31 - Eventos presenciais para desenvolvimento de capital estrutural.....	205
Quadro 32 - Eventos presenciais para desenvolvimento de capital intrasocial e intersocial.....	206
Quadro 33 - Eventos para tratamento das políticas de capital social para inovação (criação e incorporação de capital intelectual).....	207
Quadro 34 - Cinco políticas implantadas durante o processo de mudança organizacional....	225

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Classificação dos <i>stakeholders</i>	63
Gráfico 2 - Dados quantitativos obtidos na pesquisa exploratória sobre a OS Brasil e OSRP.....	196

LISTA DE ABREVIATURA

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CNPq	Conselho Nacional de Pesquisa
ONU	Organizações das Nações Unidas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PPGEGC-UFSC	Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2 OBJETIVO GERAL.....	20
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	20
1.5 INEDITISMO.....	22
1.6 ESCOPO DA PESQUISA.....	23
1.7 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PPGE GC-UFSC.....	25
1.8 ESTRUTURA DA TESE.....	27
2 CAPITAL INTELECTUAL.....	29
2.1 DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	29
2.1.1 Tipos de capital intelectual.....	33
2.2 DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO.....	36
2.3 DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL ESTRUTURAL.....	41
2.4 DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL SOCIAL.....	43
2.4.1 Capital social em outras áreas do conhecimento.....	44
2.4.2 Dimensões e elementos do capital social.....	50
2.4.3 Tipos de capital social.....	56
2.4.4 Desenvolvimento do capital intrasocial.....	58
2.4.5 Desenvolvimento de capital intersocial.....	61
2.4.6 Desenvolvimento do capital social para inovação.....	64
2.4.7 Modelo de desenvolvimento do capital social para inovação de McElroy.....	66
2.4.8 Modelo de capital social para inovação de Nahapiet e Ghoshal.....	73
<i>2.4.8.1 Fatores que modificam as relações sociais de uma organização.....</i>	<i>78</i>
3 CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO.....	82
3.1 CRIAÇÃO DE VALOR TRADICIONAL.....	82
3.2 A CRISE DA CRIAÇÃO DE VALOR TRADICIONAL.....	85
3.2.1 A crise na visão dos praticantes de gestão.....	87
3.2.2 A crise na visão de um formador de opinião (Papa Francisco).....	91
3.3 CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO.....	94
3.3.1 Receptividade no meio empresarial.....	100

3.3.2 Receptividade no meio acadêmico.....	102
3.4 DEMAIS TEORIAS DE CRIAÇÃO DE VALOR ABRANGENTE.....	105
3.5 A CONCEPÇÃO DE CRIAÇÃO DE VALOR ADOTADA NA PESQUISA.....	110
3.6 O VALOR INTRÍNSECO E INSTRUMENTAL DA NOVA VISÃO DE CRIAÇÃO DE VALOR NAS ORGANIZAÇÕES.....	111
3.7 CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO COMO IDEIA CORRELATA AO CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO.....	113
3.7.1 A concepção de desenvolvimento como crescimento econômico.....	114
3.7.2 A evolução da concepção de desenvolvimento até a atualidade.....	116
3.7.3 A concepção desenvolvimento sustentável.....	119
3.7.4 A concepção de desenvolvimento de Amartya Sen.....	121
3.7.5 A concepção de Desenvolvimento como abundância.....	125
3.7.6 Que teoria de desenvolvimento adotar?.....	127
3.7.7 Indicadores de desenvolvimento e de criação de valor compartilhado.....	128
3.8 A INFLUÊNCIA DO COMPORTAMENTO NO DESTINO DAS ORGANIZAÇÕES E SOCIEDADES.....	129
3.8.1 Os comprometerimentos comuns gerados pelos valores.....	131
3.8.2 Mecanismos para alcançar comprometerimentos comuns.....	133
3.8.3 O valor compartilhado motivando <i>stakeholders</i> internos.....	136
3.9 CARACTERÍSTICAS DO CAPITAL INTELECTUAL QUE CRIA VALOR COMPARTILHADO.....	138
3.9.1 O capital intelectual que soluciona problemas globais.....	139
3.9.2 A interdisciplinaridade que agrega o conhecimento sobre humanidades.....	143
3.10 ESTUDOS RELACIONANDO CAPITAL INTELECTUAL E CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO.....	145
4 METODOLOGIA.....	148
4.1 MÉTODOS DA 1ª ETAPA DA PESQUISA: DELINEAMENTO DO MODELO.....	148
4.1.1 Revisão da literatura sobre os dois construtos da tese.....	149
4.1.2 Revisão da literatura relacionando os dois construtos.....	149
4.2 MÉTODOS DA 2ª ETAPA DA PESQUISA: O MÉTODO DE APLICAÇÃO.....	150
4.3 MÉTODOS DA 3ª ETAPA DA PESQUISA: VERIFICAÇÃO DO MODELO E MÉTODO.....	151
4.3.1 A primeira experiência de aplicação do modelo e métodos propostos.....	151
4.3.2 Coleta de dados 3ª etapa: pesquisa de campo.....	152

4.3.2.1 <i>Observação participante</i>	153
4.3.2.2 <i>Entrevista semiestruturada</i>	154
4.3.2.3 <i>Análise documental</i>	154
4.3.3 Método para análise dos dados coletados	155
4.3.4 Validade e confiabilidade da pesquisa de aplicação do modelo	155
4.3.5 Validade do construto	155
4.3.6 Validade interna	156
4.3.7 Validade externa	156
4.3.8 Confiabilidade	157
5 DESENVOLVIMENTO E MODELO PROPOSTO	158
5.1 O CARÁTER MULTIDIMENSIONAL DO PROCESSO QUE DESENVOLVE O CAPITAL INTELECTUAL.....	160
5.2 DETALHAMENTO DA INTEGRAÇÃO DOS MODELOS BASES.....	162
5.3 DETALHAMENTO DAS POLÍTICAS DE APRENDIZAGEM PROFISSIONAL E CIDADÃ.....	163
5.4 DETALHAMENTO DAS POLÍTICAS DE PROCESSAMENTO DE CONHECIMENTO.....	165
5.5 DETALHAMENTO DAS POLÍTICAS DE CAPITAL INTRASOCIAL E INTERSOCIAL SUSTENTÁVEIS.....	168
5.6 DETALHAMENTO DAS POLÍTICAS DE <i>ETHOS DIVERSIDADE</i>	169
5.7 DETALHAMENTO DAS POLÍTICAS DE NORMAS COMUNS.....	171
5.8 MODELO TEÓRICO DELINEADO.....	172
6 MÉTODO PARA APLICAÇÃO DO MODELO	176
6.1 O MÉTODO DE APLICAÇÃO DO MODELO DELINEADO.....	176
6.2 DETALHAMENTO DO MÉTODO DE APLICAÇÃO.....	178
6.2.1 1ª etapa: estudos dos fundamentos conceituais	178
6.2.2 2ª etapa: formação da equipe de especialistas interdisciplinares	179
6.2.3 3ª etapa: análise do sistema conceitual	180
6.2.4 4ª etapa: diagnóstico sistêmico dos problemas	182
6.2.5 5ª etapa: estruturação do projeto	183
6.2.6 6ª etapa: implementação	185
6.2.7 7ª etapa: avaliação final	186
7 A PRIMEIRA EXPERIÊNCIA DE APLICAÇÃO DO MODELO	188
7.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO SOCIAL OS BRASIL.....	189

7.1.1 A Organização Social Regional Participante (OSRP).....	190
7.2 RESULTADOS E ANÁLISE POR ETAPA.....	191
7.2.1 Primeira etapa da aplicação.....	191
7.2.1.1 <i>Relato sobre a decisão de utilização do modelo e métodos delineados.....</i>	<i>192</i>
7.2.1.2 <i>Estudo dos conceitos fundamentais com base no modelo delineado.....</i>	<i>194</i>
7.2.2 Segunda etapa da aplicação.....	194
7.2.3 Terceira etapa da aplicação.....	195
7.2.4 Quarta etapa da aplicação.....	197
7.2.5 Quinta etapa da aplicação.....	198
7.2.5.1 <i>A estrutura da agenda cíclica mensal.....</i>	<i>199</i>
7.2.5.2 <i>Estruturação dos eventos presenciais.....</i>	<i>201</i>
7.2.5.3 <i>Eventos presenciais para desenvolvimento do capital humano.....</i>	<i>204</i>
7.2.5.4 <i>Eventos para desenvolvimento do capital estrutural.....</i>	<i>204</i>
7.2.5.5 <i>Eventos presenciais para desenvolvimento do capital intrasocial e intersocial.....</i>	<i>204</i>
7.2.5.6 <i>Eventos presenciais para desenvolver o capital social para inovação.....</i>	<i>206</i>
7.2.6 Sexta etapa da aplicação.....	207
7.2.6.1 <i>Caderno n° 01.....</i>	<i>208</i>
7.2.6.2 <i>Caderno n° 02.....</i>	<i>208</i>
7.2.6.3 <i>Caderno n° 03.....</i>	<i>209</i>
7.2.6.4 <i>Caderno n° 04.....</i>	<i>210</i>
7.2.6.5 <i>Caderno n° 05.....</i>	<i>210</i>
7.2.6.6 <i>Caderno n° 06.....</i>	<i>211</i>
7.2.6.7 <i>Caderno n° 07.....</i>	<i>212</i>
7.2.6.8 <i>Caderno n° 08.....</i>	<i>213</i>
7.2.6.9 <i>Caderno n° 09.....</i>	<i>214</i>
7.2.6.10 <i>Caderno n° 10.....</i>	<i>215</i>
7.2.6.11 <i>Caderno n° 11.....</i>	<i>215</i>
7.2.6.12 <i>Caderno n° 12.....</i>	<i>216</i>
7.2.6.13 <i>Caderno n° 13.....</i>	<i>217</i>
7.2.7 Sétima etapa da aplicação.....	217
7.2.7.1 <i>Caderno n° 14.....</i>	<i>218</i>
7.2.7.2 <i>Relato da observação participante sobre a avaliação final.....</i>	<i>222</i>
7.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE GERAL - OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....	222
7.3.1 A aplicabilidade do modelo e do método.....	222

7.3.2 O potencial do modelo e método cumprirem seus objetivos.....	223
7.3.3 A importância das cinco áreas de política.....	224
7.3.4 Os elementos contemplados (ou não).....	225
7.3.5 Pontos fortes e fracos do modelo e método delineados.....	227
7.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE - ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA.....	227
7.4.1 A aplicabilidade do modelo e do método.....	227
7.4.2 O potencial do modelo e método cumprirem seus objetivos.....	228
7.4.3 A importância das cinco áreas de política.....	228
7.4.4 Os elementos contemplados (ou não).....	228
7.4.5 Pontos fortes e fracos do modelo e método delineados.....	229
8 DISCUSSÃO.....	230
8.1 A APLICABILIDADE DO MODELO E MÉTODO DELINEADOS.....	230
8.2 O POTENCIAL DO MODELO CUMPRIR O OBJETIVO PELO QUAL FOI DELINEADO.....	231
8.3 A IMPORTÂNCIA DAS ÁREAS DE POLÍTICA PREVISTAS NO MODELO.....	232
8.4 OS ELEMENTOS CONTEMPLADOS NAS ETAPAS PARA APLICAÇÃO DO MODELO.....	233
8.5 OS PONTOS FORTES E FRACOS DO MODELO E/OU DO MÉTODO DELINEADOS.....	234
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	236
9.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS.....	237
9.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	239
9.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	240
9.4 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	241
REFERÊNCIAS.....	243
APÊNDICE A - MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.....	260
APÊNDICE B - PROTOCOLO DA ENTREVISTA.....	274
APÊNDICE C - TRANSCRIÇÃO DO SUMÁRIO DISPONIBILIZADO PELO TCU PARA ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE CONTAS.....	275

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, inicialmente apresenta-se a pesquisa e o problema que orienta o desenvolvimento da tese. Na sequência, são apresentados os objetivos geral e específicos, as justificativas e a relevância do trabalho para o campo de estudo, bem com o escopo da pesquisa. O capítulo é finalizado com a discussão de sua aderência ao Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC-UFSC).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Michael Porter é frequentemente citado na literatura empresarial como o pai da estratégia moderna, sendo considerado um dos teóricos organizacionais mais conhecidos no mundo (CRANE et al., 2014). Em 2011, Porter, em parceria com Kramer, publicaram um artigo abordando a crise de resultados, desempenho e reputação das organizações. Inicialmente, o artigo foi publicado na Revista *Harvard Business Review* (PORTER; KRAMER, 2011) e, recentemente, a concepção foi retomada na revista científica *Managing Sustainable Business* da Coleção Springer (PORTER; KRAMER, 2019).

Nos artigos, os autores apresentam evidências de que nas últimas décadas as organizações além de não avançarem na construção de relações mais sustentáveis com os *stakeholders* em geral, negligenciaram até mesmo as necessidades dos *stakeholders* do segmento público alvo (clientes), concentrando seus recursos e inteligência na direção de maximizar o desempenho financeiro de curto prazo para acionistas ou proprietários.

Como resultado, Porter e Kramer (2011, 2019) e outros teóricos, consideram que as organizações experimentam um período de comoditização dos bens ou serviços oferecidos, disputa por preços e/ou atributos triviais, crescimento orgânico, pouca inovação verdadeira e reputação comprometida. Estas características traduzem o que alguns autores denominam de atrofiamento da capacidade de criar valor (PORTER; KRAMER, 2011; HAMEL, 2012; CRANE et al., 2014).

A perda de credibilidade das tradicionais organizações no século XXI pode ser considerada um marco e um desafio para o conhecimento sobre gestão. As grandes corporações, no século passado, ocuparam o lugar de destaque na sociedade e superaram instituições paradigmáticas como a igreja e governo (LOPEZ-RUIZ, 2004).

No entanto, atualmente as organizações globais, de forma geral, são percebidas mais como fonte de problemas sociais do que de soluções: cresce a ideia de que as organizações, no processo de atendimento dos seus interesses próprios, destroem a capacidade da sociedade atingir o que é de interesse coletivo (PORTER; KRAMER, 2011).

No meio acadêmico, aumentou também o número de pesquisadores que criticam o capitalismo e algumas das práticas organizacionais por ele estimulada, especialmente no que diz respeito ao foco excessivo na criação de valor de curto prazo para acionistas ou proprietários (PRAHALAD; HART, 2002; GREEN; BISHOP, 2008; PARASKEVA, 2009; PORTER; KRAMER, 2011; 2019; HAWKEN et al.; 2013; BESCHORNER, 2014; CRANE et al.; 2014; BESCHORNER; HAJDUK, 2017). Para estes autores, a demasiada preocupação com os interesses imediatos de acionistas ou proprietários, além de fragilizar o atendimento dos interesses de outros *stakeholders*, ameaçam o resultado de longo prazo e a sustentabilidade da própria organização.

Parte dos críticos considera que os problemas enfrentados pelas organizações são derivados da visão imediatista adotada pelos **praticantes de gestão**. Outros, destacam a pressão dos agentes sociais **acionistas ou financistas** que, em busca de lucratividade ‘trimestral’ crescente, instigaram o gradativo abandono da literatura científica que destacava (e ainda destaca) a influência e importância das relações sólidas com o conjunto de *stakeholders* para os resultados e sustentabilidade das organizações.

No entanto, há pesquisadores que alertam também para as fragilidades derivadas da **literatura científica** de estratégia e gestão, constatando que, especialmente nas últimas décadas, teóricos de gestão, com base em evidências de sucesso no curto prazo, propuseram teorias e práticas organizacionais que no médio prazo de implementação foram percebidas como inadequadas para os objetivos propostos, e hoje são consideradas até autodestrutivas (PORTER; KRAMER, 2011; 2019; HAMEL, 2012).

Hamel (2012) destaca que no século passado, praticamente todas as principais inovações foram geradas pelas organizações tradicionais e formais. Atualmente, no entanto, estas organizações estão encontrando dificuldades de propor soluções inovadoras e úteis enquanto importantes tecnologias transformacionais e criativas estão sendo produzidas por formas organizacionais alternativas, como organizações não governamentais (PORTER; KRAMER, 2011; DIAMANDIS; KOTLER, 2018).

A constatação de que as organizações tradicionalmente priorizadas nos estudos organizacionais e público alvo das principais tecnologias de gestão que foram propostas na academia estão com dificuldade de entregar valor, merecendo atenção dos teóricos de gestão: a

ciência administração se consolidou, privilegiando as organizações de grande porte e o foco quase exclusivo em resultados ou valores econômicos (WILLIAMS; MILLS, 2017).

Ainda assim, são as organizações não governamentais, *startups* e indivíduos ‘inventores’ de ‘fundo de quintal’ ou de ‘garagens’, quase que sem adoção das ferramentas mais tradicionais de gestão (como hierarquia, organograma e formato organizacional definido), que estão colocando fim à etapa onde a capacidade de inovar foi monopólio das grandes corporações (DIAMANDIS; KOTLER, 2018).

Considerando estas evidências, esta pesquisa partiu do pressuposto de que o futuro do conhecimento sobre gestão é dependente de ações em três perspectivas: a) revisitar o conhecimento já produzido e separar o conteúdo que permanece válido daquele que se mostrou inadequado; b) buscar um novo conjunto de conhecimentos capaz de explicar e induzir práticas organizacionais mais sustentáveis para a organização e sociedade; e, c) avançar no diálogo interdisciplinar e visão sistêmica, agregando às teorias e práticas organizacionais além de conceitos derivados dos diálogos interdisciplinares derivados de campos de estudos das ciências exatas, conceitos e ideias das ciências humanas e sociopolíticas.

Especialmente sobre esta última ponderação, a literatura de gestão mais tradicional já há algum tempo vem recebendo críticas por não contemplar questões sociais, assim como por negligenciar a preocupação com elemento humano. Nesta direção, mais recentemente são identificados novos campos de estudos organizacionais buscando contemplar os aspectos menos enfatizados, como por exemplo, o campo de estudo inovação social.

Alguns estudiosos discordam que o campo de estudo organizacional se caracteriza pela negligência generalizada com os aspectos citados, afirmando que a ciência aplicada administração, desde o seu início, contou com teóricos e teorias que enfatizavam a dimensão humana, social e subjetiva da gestão e também, com estudiosos que priorizavam as dimensões objetivas (POMPPER, 2011; COOPER; SENKL, 2016; WILLIAMS; MILLS, 2017). Para estes teóricos, no entanto, os portadores das concepções mais amplas sobre gestão gradativamente foram sendo colocados à margem da evolução das publicações organizacionais e, por esta razão, a ciência administração acabou se consolidando privilegiando as organizações de grande porte e com fins lucrativos e o foco quase exclusivo em resultados ou valores econômicos.

Analisando a produção de Michael Porter, assim como de Mark Kramer, é possível considerar que também estes autores, até a publicação da concepção de valor compartilhado, privilegiavam os aspectos citados. No entanto, reconhecendo problemas na literatura de gestão predominante e por eles incentivadas (PORTER, 2011; PORTER; KRAMER, 2011; 2019),

estes autores propuseram uma nova abordagem para a criação de valor nas organizações: a criação de valor compartilhado.

A adjetivação do construto (compartilhado) evidencia a crítica dos autores à criação de valor e capitalismo tradicionais, considerados restritos porque priorizaram uma única parte interessada. Estes autores apresentaram a concepção de valor compartilhado como uma ideia capaz de revolucionar o capitalismo e recuperar a reputação das organizações em geral. No entanto, a proposta de valor compartilhado não é a única identificada na literatura científica, como alternativa à criação de valor tradicional em contraposição à abordagem do capitalismo e à criação de valor. Por exemplo, podem ser citadas as ideias de Prahalad e Hart (2002) sobre as oportunidades de lucratividade focadas na base da pirâmide econômica mundial, o conceito *Triple bottom line* de Elkington (2013), ou a proposta de capitalismo consciente de Mackey e Sisodia (2018).

A pesquisa apresentada neste documento une-se a esse conjunto de estudos e busca contribuir com o avanço do conhecimento teórico-empírico sobre a criação de valor por parte das organizações em geral. Em função da natureza do programa onde o estudo foi realizado, foram adotados autores que consideram a capacidade de criar valor em uma organização, como derivada do estoque, uso, criação e incorporação de capital intelectual (EDVINSON; SULLIVAN, 1996; NORTON; KAPLAN, 2004, SECUNDO et al., 2010; ABDULLAH; SOFIAN, 2012).

Argumenta-se neste estudo que a mudança no propósito de criação de valor implica em formação de novo e diferente estoque de capital intelectual. No entanto, explorando a literatura sobre criação de valor compartilhado existente não foram identificados estudos relacionando o desenvolvimento da capacidade de criar valor com o propósito compartilhado, com as características do capital intelectual necessário para a mudança proposta.

Na direção de preencher esta lacuna, a compreensão destas características e desenvolvimento de um modelo explicativo foram os principais desafios da pesquisa, que tem como objetivo responder a seguinte pergunta: que modelo pode orientar o desenvolvimento da capacidade de criar valor compartilhado, considerando as características do capital intelectual necessário para este propósito?

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é delinear um modelo para orientar o desenvolvimento da capacidade organizacional de criar valor compartilhado, considerando as características do capital intelectual que precisa ser criado e incorporado para atingimento deste propósito.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Em termos específicos, destacam-se os seguintes objetivos:

- a) Analisar as propostas alternativas de criação de valor oferecidas pela literatura científica em resposta à crise da concepção de criação de valor predominante;
- b) Compreender as características e qualidade do capital intelectual gerador de valor compartilhado para desenvolver o modelo proposto;
- c) Propor um método para que o modelo teórico delineado possa ser aplicado em organizações de todos os tipos (privadas ou públicas, com ou sem fins lucrativos).

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Considera-se que esta tese tem sua **relevância** atestada pela sua contribuição ao conjunto de estudos que abordam a criação de valor com propósitos mais abrangentes, temática de interesse para o futuro do conhecimento sobre gestão.

Trata-se de um estudo de gestão que propõe uma tecnologia para as organizações: o alvo, no entanto, é o desenvolvimento organizacional baseado em relações e práticas, concomitantemente, benéficas para a sociedade e não independentemente ou às custas desta.

Crane et al. (2014) afirmam que, recorrentemente, os pesquisadores de gestão são criticados por examinarem de forma pouco abrangente o impacto das decisões corporativas nas questões sociais. Outros autores, como Williams e Mills (2017) criticam o fato das teorias e práticas organizacionais privilegiarem alguns aspectos específicos, por exemplo, o foco em organizações de grande porte e com fins lucrativos.

Com perspectiva diferente, este estudo busca contribuir com o conhecimento sobre gestão, aprofundando a reflexão sobre questões sociais e tratando da gestão de organizações públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos. Para tanto, o estudo resgata teóricos e teorias de gestão que não se caracterizam como um corpo singular de pensamento, mas apresentam em comum um critério ético que oferece respostas e pode ser útil para o entendimento dos limites

da responsabilidade das organizações contemporâneas, além de metodologias que se destacam por dedicar atenção para a realidade concreta da organização e da sociedade.

Em última instância, o estudo contribui para orientar qual o tipo de produtos (bens e serviços) e de cadeia de valor produtiva que uma organização precisa, respectivamente, produzir (ou deixar de produzir) e adotar, para assegurar que ela própria e a sociedade tenham um destino comum favorável, o que, na visão desta tese, se configura como a melhor definição para a criação de valor compartilhado.

Buscou-se agregar reflexões e percepções sobre o impacto (positivo e negativo) do valor criado por organizações com ou sem fins lucrativos, privadas ou públicas na sociedade e instigar reflexões sobre o papel das organizações em geral no destino das regiões e nações. Considera-se este debate relevante. Especialmente no contexto brasileiro, experimenta-se um momento onde se questiona com frequência o valor criado pelas estatais, pelas universidades públicas, pelas organizações do Sistema “S”, além das empresas em geral (e.g., a mineradora Vale S.A e a Odebrecht S.A).

Especificamente em relação à proposta de **criação de valor compartilhado**, a pesquisa se configura como uma contribuição ao dar tratamento à algumas críticas recebidas pela proposta elaborada por Porter e Kramer (2011). Em relação ao **capital intelectual**, considera-se que o estudo se configura como uma contribuição, ao recuperar as preocupações mais amplas e integrativas da gestão do capital intelectual e da gestão do conhecimento. A pesquisa revisa temas que os estudos seminais da disciplina investigavam com frequência, mas que deixaram de ser abordados, talvez por serem considerados óbvios.

No entanto, considera-se que nem no meio organizacional, nem no meio acadêmico, existe uma compreensão profunda da forma como o recurso crítico capital intelectual (que inclui o conhecimento) se desenvolve, atrofia ou é impactado pelas relações. Por exemplo, Faria e Fonseca (2014), recentemente revisaram os estudos organizacionais sobre inovação (criação de capital intelectual) e alertaram que, apesar do processo de inovação contemplar alto grau de subjetividade, parte significativa destes estudos utiliza metodologias quantitativas e trata o processo de inovação como se fosse uma decisão de caráter administrativo.

Outra característica predominante nos modelos destinados ao desenvolvimento do capital intelectual é a especialização: **ou** o modelo é para estimular o compartilhamento de conhecimentos em comunidades virtuais, **ou** trata da memória organizacional **ou** do processo de liderança, dentre outros.

Ridley (2015) destaca o aspecto positivo da especialização mas alerta para as suas consequências: mesmo as melhores universidades do mundo estão com dificuldade de produzir

pensadores integrativos e macroscópicos. No meio organizacional, com alguma frequência as iniciativas de adoção de modelos unidimensionais resultam em poucos avanços na capacidade de criar valor, já que o desenvolvimento desta capacidade é dependente (nem tanto da presença robusta de **um** dos tipos de capital intelectual) do intercâmbio e complementariedade destes (STEWART, 1998).

O modelo aqui proposto, macro e integrativo, explica e observa a interdependência dos capitais intangíveis nas organizações. A linguagem adotada, também pode ser considerada uma contribuição: Alves (2012) destaca que a linguagem adequada para estudos interdisciplinares é aquela que permite que pessoas com formação em qualquer área do conhecimento acesse, sem dificuldade, o conteúdo. Este cuidado foi adotado.

Também, Diamandis e Kotler (2018) se preocupam com a dificuldade de acesso ao conhecimento científico, destacando que os diplomas das pós-graduações modernas se tornaram o domínio da ultra especialização, e nesta direção, com alguma frequência, o título e conteúdo de uma tese de doutorado é compreendido somente por acadêmicos do **mesmo** campo de estudo. Atento à preocupação destes autores, esta pesquisa é relatada partindo da premissa que o público-alvo inclui acadêmicos de diversas áreas, praticantes de gestão ou mesmo leigos.

1.5 INEDITISMO

Verificou-se o ineditismo desta tese por meio de uma revisão sistemática da literatura em quatro base de dados eletrônicas científicas, onde buscou-se identificar a existência de pesquisas tratando do desenvolvimento da capacidade da criação de valor compartilhado nas organizações, utilizando as teorias e práticas de gestão do capital intelectual e gestão do conhecimento. As bases de dados eletrônicas investigadas foram: Scopus®, Proquest® e Web of Science®, além da biblioteca digital brasileira de teses e dissertações (BTDT).

Não foi identificado nestas bases investigadas estudo com a perspectiva proposta nesta tese: tratar o processo que desenvolve a capacidade de uma organização criar valor compartilhado, como um processo de criação e incorporação de capital intelectual com características específicas. Neste documento, na seção 3.3.2 (quadro 14), são apresentadas as dissertações e teses brasileiras que tratam da criação de valor compartilhado, ainda que nenhuma delas relacione o construto com capital intelectual. Já o detalhamento dos resultados da pesquisa de revisão sistemática nas bases eletrônicas Scopus®, Proquest® e Web of Science®, são apresentados na seção 3.10 (quadro 23).

1.6 ESCOPO DA PESQUISA

Em relação ao construto **capital intelectual**, adotam-se nesta tese autores que consideram a posse e uso deste ativo intangível como o principal fator explicativo da capacidade das organizações criarem valor (EDVINSON; SULIVAN, 1996; NORTON; KAPLAN, 2004; SECUNDO et al., 2010; ABDULLAH; SOFIAN, 2012).

Especificamente, são citados autores que consideram que o capital intelectual pode ser classificado em três formas (capital humano, capital estrutural e capital social ou relacional) (BONTIS, 1999; MCELROY, 2002; BUENO et al., 2003, SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005), e que estas diferentes formas são **complementares**. Para Stewart (1998), o capital intelectual é derivado do intercâmbio dos diferentes tipos de ativos intangíveis. Esta concepção de capital intelectual influencia as práticas delineadas para o seu desenvolvimento.

A visão de Nahapiet e Ghoshal (1998) sobre como o capital intelectual se desenvolve ampara muitas das argumentações teóricas citadas neste estudo: o artigo destes autores ocupa o primeiro lugar em quantidade de citações na base de dados *Scopus*®, dentro do conjunto de documentos científicos cujo título contempla o construto, superando em mais de cinco vezes o segundo artigo mais citado.

Também, são adotados neste trabalho as teorias e modelo proposto por McElroy (2002) para devolver às organizações, a capacidade de aprender e inovar. As teorias propostas por alguns autores de capital intelectual citados, há cerca de 20 anos, foram atualizadas. Por exemplo, McElroy (2002) considera que o processo que cria e incorpora capital intelectual se configura como um processo coletivo, visão adotada nesta pesquisa, mas desconsidera que *stakeholders* externos podem participar e contribuir com a inovação. Por esta razão, o autor se limita a contemplar nas suas propostas de desenvolvimento de capital intelectual políticas de incentivo voltadas para o ambiente e *stakeholders* internos, sem considerar, por exemplo, as possibilidades de inovação derivada da teoria da *co-creation* (em português, cocriação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Ainda sobre capital intelectual, ao se referir à criação deste ativo intangível evitou-se a denominação “**inovação**”. A inovação é uma palavra pronunciada à “exaustão no meio organizacional contemporâneo” (FONTENELLE, 2012, p.100). Sievers (2007) alerta que especialmente as organizações ocidentais estão experimentando o fenômeno da neofilia, onde praticantes de gestão cultuam, **indiscriminadamente**, o novo.

Assim, neste estudo, a palavra inovação é substituída pela expressão ‘criação e incorporação de capital intelectual’, como forma de se distanciar da ideia do novo a qualquer

custo e impulsionador do consumismo. Como exemplo, as estratégias inovadoras que induzem à compra por impulso ou de obsolescência programada.

Discute-se aqui o capital intelectual que, criado e incorporado, permite que organizações de todos os tipos entreguem para a sociedade bens, serviços ou soluções inovadoras por serem capaz de atender as necessidades mais fundamentais (não triviais), com preços acessíveis e cadeia de valor sustentável.

Em relação ao construto **criação de valor** e, especificamente, de **criação de valor compartilhado**, adotam-se nesta pesquisa autores que consideram que a capacidade de uma organização atingir objetivos com **mais efetividade** é derivada da posse de um conjunto de capital intelectual (nas suas três formas) **raro e difícil de ser imitado** (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996). Evita-se, no entanto, denominar esta posse de ‘**vantagem competitiva**’.

Esta pesquisa se enquadra no conjunto de estudos que considera que o futuro do conhecimento de gestão depende da superação dos riscos inerentes aos discursos de materialidade. Nesta direção, argumenta-se que é necessário, dentre diversos esforços, e conforme sugere Fotaki et al. (2014), mudar a linguagem e os discursos organizacionais para que, desta forma, seja possível surgir identidades, relações e práticas mais benéficas.

Em relação às perspectivas de criação de valor, articulam-se nesta pesquisa três definições de **criação de valor**, contemplando o construto **capital intelectual**: a criação de valor **tradicional**, a criação de valor **restrita** (atrofiada ou deturpada) e a criação de valor **compartilhado** proposta nesta tese.

Considera-se como definição de capacidade de criação de valor **tradicional** a capacidade de explorar os diferentes tipos de capital intelectual para atingir objetivos organizacionais (BARNEY, 1991), atendendo concomitantemente os interesses de diversos *stakeholders* (FREEMAN, 2010).

Por sua vez, considera-se como criação de valor **restrita, deturpada ou atrofiada**, aquela que desconsiderou o conceito citado no parágrafo anterior e que investiu em criar e incorporar o capital intelectual que, prioritariamente, atende o interesse imediato de acionistas ou proprietários ou mesmo de algum outro segmento de *stakeholders* específico.

Por fim, a partir da pesquisa, apresenta-se uma definição alternativa para a criação de valor compartilhado. Como visto na introdução deste estudo, o conceito proposto por Porter e Kramer (2011) para criação de valor compartilhado **não** contempla o construto capital intelectual. Nesse sentido, a proposta é definida como o conjunto de políticas e práticas operacionais concentradas na identificação e ampliação das conexões entre o progresso

econômico e social, adotadas como forma de melhorar a capacidade das organizações competirem.

Propõe-se nesta tese a seguinte definição para uma nova visão de criação de valor. É a criação de valor que contribui para assegurar à organização e sociedade um destino comum favorável e que toma como base a posse e renovação de um capital intelectual com características adequadas ao novo propósito.

Por conta da expressão ‘destino favorável’, argumenta-se neste estudo que a concepção de criação de valor **compartilhado** torna o construto uma ideia correlata à de **desenvolvimento** e, para amparar este argumento, adotou-se neste estudo a visão do economista Amartya Sen.

Por fim, nesta pesquisa, diferentemente da proposta de Porter e Kramer (2011), a adesão da criação de valor compartilhado envolve o debate ético. Nesta direção, associa-se a capacidade de criar valor compartilhado não apenas à presença de conhecimento intensivo e especializados e da posse de tecnologias transformacionais, como à presença de características sociais favoráveis. Como exemplo, a presença não frequente da corrupção, a presença da confiança nas relações, a natureza dos cuidados dedicados aos frágeis, à compreensão mais profunda do valor intrínseco da natureza e da diversidade, dentre outros valores que amparam comportamentos que facilitam a cooperação e o atingimento de objetivos coletivos (SEN, 2010).

1.7 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PPGE GC-UFSC

Porter e Kramer (2011), ambos teóricos da estratégia, consideram o processo de adesão à visão compartilhado como uma mudança de estratégia. Nesta direção, para estes pesquisadores, o processo que orienta a criação de valor compartilhado se confunde com um processo e ritual de revisão estratégica.

No entanto, nesta pesquisa, a mudança no propósito de criação de valor é um processo de mudança de características do capital intelectual e do processo que cria e incorpora conhecimento, perspectiva coerente com programa de pós-graduação onde a tese foi desenvolvida: o Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGE GC).

No PPGE GC-UFSC, a tese se enquadra na área de concentração de ‘Gestão do Conhecimento’, e linha de pesquisa ‘Gestão do Conhecimento Organizacional’.

Nos quinze anos do PPGE GC a exploração e ou criação do construto **capital intelectual** já motivaram muitas dissertações e teses. Também, foram realizadas pesquisas

sobre **criação de valor**, ainda que não especificamente, sobre valor **compartilhado**. Assim, este é primeiro estudo do PPEGC que aprofunda a abordagem sobre a criação de valor com este propósito.

No entanto, na base eletrônica do PPEGC pode-se identificar pesquisas que abordam gestão com perspectiva semelhante à que motivou Porter e Kramer (2011) a propor uma nova abordagem para a criação de valor. Por exemplo, as dissertações e tese sobre o campo de estudo inovação social, capital social, a sustentabilidade organizacional e responsabilidade social e empresarial.

Especificamente sobre capital intelectual, Santos (2008) desenvolveu um modelo para auxiliar as organizações a identificar e gerenciar este ativo intangível. Coser (2012) analisou a influência do capital intelectual na criação de projetos de *software*. Zarelli (2015) pesquisou a relação entre capacidades dinâmicas e capital intelectual, enquanto Ruiz (2016) relacionou conceitualmente o capital intelectual com os construtos capacidades dinâmicas e inovação aberta. A tese de Gubiani (2011) ofereceu um modelo para diagnosticar a influência do capital intelectual no potencial de inovação das universidades. A pesquisa de Lino (2013) também se preocupou em relacionar capital intelectual e ampliação da capacidade de gerar valor em organizações que **não** as privadas, abordando a gestão dos ativos intangíveis em organizações públicas de educação superior.

Freire (2012) identificou que a literatura científica oferecia diversos modelos para a mensuração do capital intelectual, mas observou uma lacuna no que diz respeito às avaliações de capital intelectual destinadas a produzir informações para processos de fusão e aquisição de empresas intensivas em conhecimento. A tese de Gomes Filho (2010) partiu da carência de um método voltado a integrar o capital intelectual, a gestão do conhecimento e também a inteligência competitiva aos modelos de negócios de inovação aderente à responsabilidade social. Os construtos adotados por este autor são semelhantes ao que motivou esta pesquisa.

Em relação especificamente ao construto **criação de valor**, na base eletrônica do PPEGC -UFSC, é possível identificar a tese de Fleury (2008), autora que se preocupa com a criação de valor responsável, destacando o papel da liderança. A pesquisa de Fleury (2008) também apresenta uma área de interseção com o estudo de criação de valor compartilhado abordado neste documento.

Da mesma forma, algumas pesquisas do PPEGC-UFSC sobre inovação social também abordam temáticas que são comuns à visão de valor compartilhado. Por exemplo, Juliani (2015) trata da cultura organizacional favorável à inovação social. Os argumentos

apresentados no trabalho de Juliani (2015) permitem considerar que a cultura adequada para a criação de valor compartilhado é a mesma que favorece a inovação social.

Reforçando esta percepção, Borges (2017) sinaliza que a inovação social tem evoluído como um importante mecanismo para responder aos desafios sociais globais e as demandas sociais dos territórios, mesmo argumento adotado por Porter e Kramer (2011) para defender a ideia de valor compartilhado. Também é possível identificar áreas de interseção entre a pesquisa aqui desenvolvida e teses e dissertações do PPEGC-UFSC que tratam de sustentabilidade. Por exemplo, Mitidieri (2009) sinaliza como uma alternativa para o futuro das organizações uma nova visão sobre o papel da liderança, da gestão de valores e da sustentabilidade.

A pesquisa aqui desenvolvida utiliza alguns dos conhecimentos produzidos pelos estudos citados e outros da base do PPEGC-UFSC, mas busca avançar no diálogo entre o futuro e sustentabilidade das organizações **com ou sem fins** lucrativos e o futuro e a sustentabilidade da sociedade, interseção oportunizada pela teoria de criação de valor compartilhado proposto por Porter e Kramer (2011).

1.8 ESTRUTURA DA TESE

Para alcançar os objetivos propostos e responder ao problema de pesquisa estabelecido, o documento final da tese será estruturado em dez capítulos: o **capítulo 1**, contextualiza o tema do trabalho e apresenta o problema de pesquisa a ser investigado, os seus objetivos, assim como as justificativas e relevância para a realização deste estudo. Também são apresentadas neste capítulo o escopo da pesquisa e a aderência ao Programa de Pós-Graduação no qual a pesquisa foi gerada. No **capítulo 2**, são apresentados conceitos e arranjos teóricos sobre o **construto capital intelectual** e ideias direcionadas ao desenvolvimento deste ativo intangível, enquanto o **capítulo 3** traz conceitos, arranjos teóricos e ideias sobre o construto **criação de valor**, enfatizando a concepção criação de valor compartilhado. No **capítulo 4**, constam os **procedimentos metodológicos** que orientaram o desenvolvimento desta pesquisa qualitativa. O **capítulo 5** articula os conceitos e ideias tratadas nos capítulos 2 e 3, tratando do desenvolvimento e da apresentação do **modelo teórico delineado**, enquanto o **capítulo 6** apresenta o **método** (etapas) idealizado para ser adotado em eventuais experiências de aplicação do modelo teórico.

Tendo em vista a oportunidade de, no processo desta pesquisa, adotar concretamente o modelo e o método delineados na tese com o objetivo de desenvolver a capacidade de uma organização criar valor compartilhado, tornou-se possível verificar a aplicabilidade do modelo

teórico proposto (capítulo 5) e dos passos idealizados para a sua aplicação (capítulo 6). Os dados coletados nesta primeira experiência de aplicação (processo de mudança orientado pelo modelo e método) são apresentados e analisados no **capítulo 7**, onde também são apresentadas as características da organização onde ocorreu o processo (uma organização privada e social). Por fim, no **capítulo 8** são discutidos os resultados descritos, para na sequência, serem apresentadas as considerações finais da tese (**capítulo 9**).

No final deste documento, encontram-se, além das referências, um conjunto de Apêndices com os seguintes conteúdos: no Apêndice A, o resultado da pesquisa bibliográfica e reunião de conceito de ideias sobre o processo de mudanças nas organizações com a adoção de ações intencionais; no Apêndice B, o protocolo de uma entrevista realizada na pesquisa de campo; e no Apêndice C, a transcrição do sumário disponibilizado pelo TCU para as organizações reguladas pelo órgãos prestarem conta do valor criado e do processo adotado nesta criação.

2 CAPITAL INTELECTUAL

Nesse capítulo apresentam-se alguns conceitos sobre capital intelectual, além de ideias correlatas e evidências relacionadas com o problema de pesquisa. Os tópicos foram selecionados pelo entendimento de que contribuem para clarificar a importância da pesquisa proposta, conforme recomenda Creswell (2007). Este capítulo, dentre os formatos possíveis, é aquele no qual o pesquisador aborda e apresenta as teorias relacionadas com o problema investigado, diferenciando-se da fundamentação integrativa, onde são apresentados os sumários de pesquisa anteriores (COOPER, 1984). Também, são agregadas algumas ideias derivadas de saberes não acadêmicos.

A abordagem reflete sobre as alternativas de desenvolvimento do estoque deste ativo. A ênfase será dada aos processos que permitem a criação do novo capital intelectual (inovação), já que a criação de valor diferenciado depende desta capacidade.

Não obstante a existência de muitas pesquisas abordando o desenvolvimento do capital intelectual, o conteúdo deste capítulo evidencia: a) as diferentes disciplinas e especialistas que precisam dialogar quando se busca o desenvolvimento da capacidade de criar e incorporar capital intelectual; e, b) a necessidade de adotar ações na direção de desenvolver todos os tipos de capital intelectual, considerando a interdependência dos diferentes tipos deste ativo.

2.1 DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL

O termo capital intelectual tornou-se popular quando, em 1991, a revista *Fortune* publicou o artigo de Tom Stewart, abordando o construto como o bem mais valioso da América (DEAN; KRETSCHMER, 2007; HORMIGA et al., 2011). Não obstante, já no início do século XX, Schumpeter (1985) afirmava que a posse e uso do conhecimento em suas diferentes formas, e não necessariamente a posse e uso do capital financeiro, eram responsáveis por alavancar a economia.

Distinguem-se duas fases principais na evolução de capital intelectual. A primeira fase, que corresponde à última década do século passado, tem como principal objeto de estudo os modelos de mensuração de capital intelectual e como portador das ideias sobre o construto, predominantemente os consultores, com poucos acadêmicos interessados no tema (KALE, 2009; MARTÍN-DE-CASTRO et al., 2011).

A segunda fase, já na transição para o século XXI, é marcada por propostas mais abrangentes e acadêmicas (KALE, 2009; MARTÍN-DE-CASTRO et al., 2011). Os autores

seminais do construto, como Edvinsson e Malone (1996), associam capital intelectual ao conhecimento humano, assim como a destreza e prontidão dos profissionais para as atividades de uma organização. Os autores destacam, no entanto, que não somente a capacidade humana compõe o conhecimento organizacional, mas também as relações diversas capazes de agregar valor ao negócio, assim como a marca, as tecnologias organizativas, os processos certificados, as patentes, o processo de liderança, dentre outros considerados como capital intelectual de naturezas diversas.

Para Martín-de-Castro et al. (2011) e Machado (2014), no meio acadêmico, é possível perceber duas perspectivas de abordagens do construto: a perspectiva contábil e a que compreende o capital intelectual como o conjunto de ativos intangíveis relacionados ao conhecimento e que podem ser desenvolvidos. O foco deste estudo aproxima-se da segunda perspectiva. Nesta direção, muitos autores na definição de capital intelectual associam a sua posse à conquista de vantagem competitiva ou para explicar a obtenção de resultados diferenciados. O quadro 1 apresenta alguns autores que definem o construto com esta associação.

Quadro 1 - Definição de capital intelectual associado à vantagem competitiva.

Autor	Definição
Edvinsson e Sullivan (1996)	O conceito de capital intelectual está intimamente ligado às organizações intensivas em conhecimento ou, simplesmente, organizações do conhecimento que usam o conhecimento como fonte de vantagem competitiva.
Roos e Roos (1997)	O capital intelectual é a soma dos recursos ocultos da empresa, sendo de suma importância para que a empresa crie vantagens competitivas.
Stewart (1998)	O capital intelectual é a soma de todos os conhecimentos e capacidades que podem ser utilizadas para fornecer vantagem competitiva a uma organização.
Subramaniam e Youndt (2005)	O capital intelectual é a soma de todos os conhecimentos da empresa, utilizado para garantir uma vantagem competitiva.
Jardon e Martos (2012)	O desenvolvimento de capital intelectual é fonte de vantagem competitiva, uma vez que se cria valor para o negócio e, provavelmente, deve melhorar o desempenho da empresa.

Fonte: elaborado pela autora.

O reconhecimento da posse do capital intelectual como principal fator explicativo da capacidade diferenciada e da perenidade das organizações em detrimento aos seus ativos tangíveis alterou o foco dos processos de gestão e, como consequência, o repertório de ações destinadas a desenvolver uma organização. Nahapiet e Ghoshal (1998) afirmam que a partir do reconhecimento da importância dos ativos intangíveis as organizações passaram a ser percebidas como repositórios e coordenadoras do intelecto. Desta percepção, surgiu o interesse pelos diferentes tipos de conhecimentos organizacionais existentes (capital intelectual), incluindo a atenção sobre a existência de conhecimento social ou coletivo.

Campbell e Rahman (2010) afirmam que não existe uma definição consensual e universal sobre capital intelectual, destacando no entanto que a maioria dos autores parece concordar nos seguintes aspectos: trata-se de um conceito multidimensional, importante para descrever os ativos intangíveis de uma organização e também para aprofundar o conhecimento de como os ativos intangíveis se desenvolvem ou, como é esperado, que eles se desenvolvessem ao longo do tempo, temática de interesse desta pesquisa.

Rodrigues et al. (2009) apontam pelo menos três atributos inerentes ao capital intelectual que estão presentes na maioria das definições: a) é intangível; b) é resultado de uma prática coletiva, porque o conhecimento organizacional é social; e, c) tem valor ou potencial para criar valor. A terceira característica também interessa à esta pesquisa que busca contribuir com conhecimento teórico empírico sobre a capacidade organizacional de criar valor com o propósito compartilhado, investindo no desenvolvimento do capital intelectual. Nesta direção, no quadro 2 apresentam-se autores que associam capital intelectual à criação de valor.

Quadro 2 - Definição de capital intelectual associado à criação de valor.

Autor	Definição
Edvinsson e Sullivan (1996)	Capital intelectual é o conhecimento que pode ser transformado em valor .
Kaplan e Norton (1997)	São os ativos mais importantes, já que são fontes definitivas de criação de valor sustentáveis .
Castro e Muiña (2003)	O capital intelectual é constituído por um conjunto de recursos intangíveis, com diferentes implicações estratégicas e que possibilitam a criação de valor .
Rodrigues et al. (2009)	De maneira geral, todos os recursos intangíveis e suas interconexões que contribuem para a geração de valor são considerados como capital intelectual.
Secundo et al. (2010)	Capital intelectual é a combinação de recursos intangíveis que permitem que uma organização transforme seus recursos materiais, financeiros e humanos, em um sistema capaz de gerar valor .

Fonte: elaborado pela autora.

Para os autores citados no quadro 2, a capacidade de uma organização criar valor é derivada, principalmente, do uso do seu capital intelectual. O valor criado pode assumir a forma de um bem físico beneficiando os *stakeholders* do segmento cliente (consumidor) ou de serviços públicos, beneficiando a sociedade (cidadão), ou de rotina operacional facilitada, beneficiando os *stakeholders* internos (trabalhadores), ou de estratégia de redução de custos e maximização de lucros beneficiando os *stakeholders* do segmento proprietário ou acionistas, ou de processo que reduz o impacto ambiental da cadeia de valor, beneficiando os *stakeholders* comunidade ou a geração futura.

Dois conjuntos de ações podem ser adotados em uma organização para desenvolver o capital intelectual. O primeiro conjunto envolve ações idealizadas para assegurar melhor aproveitamento do capital intelectual existente dentro da organização e/ou para trazer para

dentro da organização o capital intelectual existente sob a posse de outros atores ou organizações. O segundo conjunto de ações é o que busca ampliar a capacidade da organização **criar** capital intelectual inexistente. Mais comumente, este conjunto de ações são anunciados como ações voltadas à criação de conhecimento ou para acelerar a inovação (MCELROY, 2001). O modelo idealizado nesta pesquisa abrange as duas vertentes por se apoiar em autores que consideram as fronteiras entre as duas possibilidades apenas didáticas, por exemplo, Nahapiet e Ghoshal (1998).

O modelo delineado incentiva a adoção de ações que desenvolvem a capacidade da equipe de *stakeholders* internos **organizar** o capital intelectual que existe dentro da organização e que **trazem** para dentro da organização capital intelectual sob a posse de outras partes. No entanto, a ênfase do modelo é nas ações que desenvolvem a capacidade de **criar** o capital intelectual inexistente, considerado como principal fator de contribuição para a **criação valor de forma única** ou difícil de ser imitada (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; MCELROY, 2001).

As pesquisas sobre as intervenções que aceleram o desenvolvimento da inovação nas organizações cresceram significativamente nas duas últimas décadas e a pesquisa aqui relatada, se enquadra dentro deste conjunto de estudos. A opção, no entanto, foi evitar a denominação inovação e utilizar criação de capital intelectual ou criação do conhecimento. Como apresentado no capítulo de introdução, inovação é uma palavra pronunciada à “exaustão no meio organizacional contemporâneo” (FONTENELLE, 2012, p.100) e, algumas vezes, é confundida com introdução de novidades de qualquer tipo (BARBIERI, 2007).

Gorz (2005) cita os problemas derivados da inovação permanente motivada para produzir atributos novos, mas triviais, que aceleram o consumismo e que incentiva o processo que transforma a inovação em mercadoria ou em marca patenteada e a tendência da obsolescência programada. Neste estudo, estas tendências é que levaram a organização à atrofia da real genuína capacidade organizacional de criar valor. O processo de criação de capital intelectual (inovações) na visão de valor compartilhado refere-se às inovações que agregam valor não apenas para atendimento dos objetivos organizacionais comerciais mas para todas as partes interessadas. Esta será a pauta do terceiro capítulo.

Nahapiet e Ghoshal (1998) são autores de um artigo que se apresenta como um dos mais citados sobre a criação do capital intelectual. Os autores focaram a sua atenção em explicar como o capital intelectual **inexistente** é criado, oferecendo um modelo para orientar ações que objetivam melhorar a taxa de criação de conhecimento de uma organização. Nahapiet e Ghoshal (1998), citando Schumpeter (1985) e, também, Moran e Ghoshal (1996), afirmam que o conhecimento organizacional (capital intelectual) e todos os demais recursos são criados através

de dois processos genéricos: **combinação** e **intercâmbio**. É o processo de combinação e intercâmbio do capital intelectual já existente, que permite a criação de novo capital intelectual assim como é a combinação e intercâmbio dos recursos em geral, que criam um recurso novo.

Tratando de a relação do verbo **combinar** no processo de criação do conhecimento, Nahapiet e Ghoshal (1998), assim como Kogut e Zander (1996), utilizam **combinação** de forma mais genérica, sugerindo que a criação do capital intelectual abrange a combinação do conhecimento explícito e do conhecimento tácito de um coletivo e seus membros.

Sobre o verbo **intercambiar**, Nahapiet e Ghoshal (1998) consideram que o capital intelectual existente está sob a posse de diferentes *stakeholders*, e, por esta razão, o **intercâmbio** é um pré-requisito para que intensas e variadas combinações de capital intelectual ocorram. Quanto mais diversidade de fontes de conhecimentos, mais intercâmbios e combinações, ainda, não tentadas.

É da natureza de sistemas humanos, e, portanto, das organizações, a produção de **novo** capital intelectual em forma de processos aprimorados ou melhorias em produtos (bem ou serviço). Este novo capital intelectual pode ser derivado de uma mudança incremental oriunda do desenvolvimento de um já existente capital intelectual, ou surgir de uma mudança mais radical se aproximando do que, popularmente, se denomina inovação (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

É consenso que ambos os tipos de criação de capital intelectual (incremental e radical) envolvem intercambiar e combinar elementos anteriormente desconectados ou desenvolver novas maneiras de combinar elementos anteriormente associados (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). A diferença nas taxas de intercambio e combinações experimentada pelas organizações e no índice de sucesso do capital intelectual criado motiva muitas pesquisas, ainda que nem todas com as mesmas visões. Neste estudo, adotam-se autores que consideram que é da natureza humana criar conhecimento, mas que em alguns ambientes, principalmente organizacionais, alguns mecanismos, principalmente abstratos mas poderosos, desconectam os atores sociais desta capacidade social (MCELROY, 2002).

2.1.1 Tipos de capital intelectual

Diversos estudos tratam de forma aprofundada dos tipos de capital intelectual. Não é o caso desta pesquisa. O objetivo desta seção é, principalmente, enfatizar o caráter multidisciplinar e interdisciplinar dos diferentes tipos de capital intelectual, e, nesta direção,

evidenciar as diferentes fontes e portadores de conhecimento, que podem contribuir no desenvolvimento deste ativo intangível.

Múltiplas disciplinas estão envolvidas nos diferentes tipos de capital intelectual, desde aquelas que explicam o desenvolvimento das competências das pessoas, como aquelas que orientarem o desenvolvimento de processos operacionais de excelência, ou de exploração do potencial das tecnologias, ou do processo de liderança, da cultura organizacional dentre outros (EDVINSSON; MALONE, 1997).

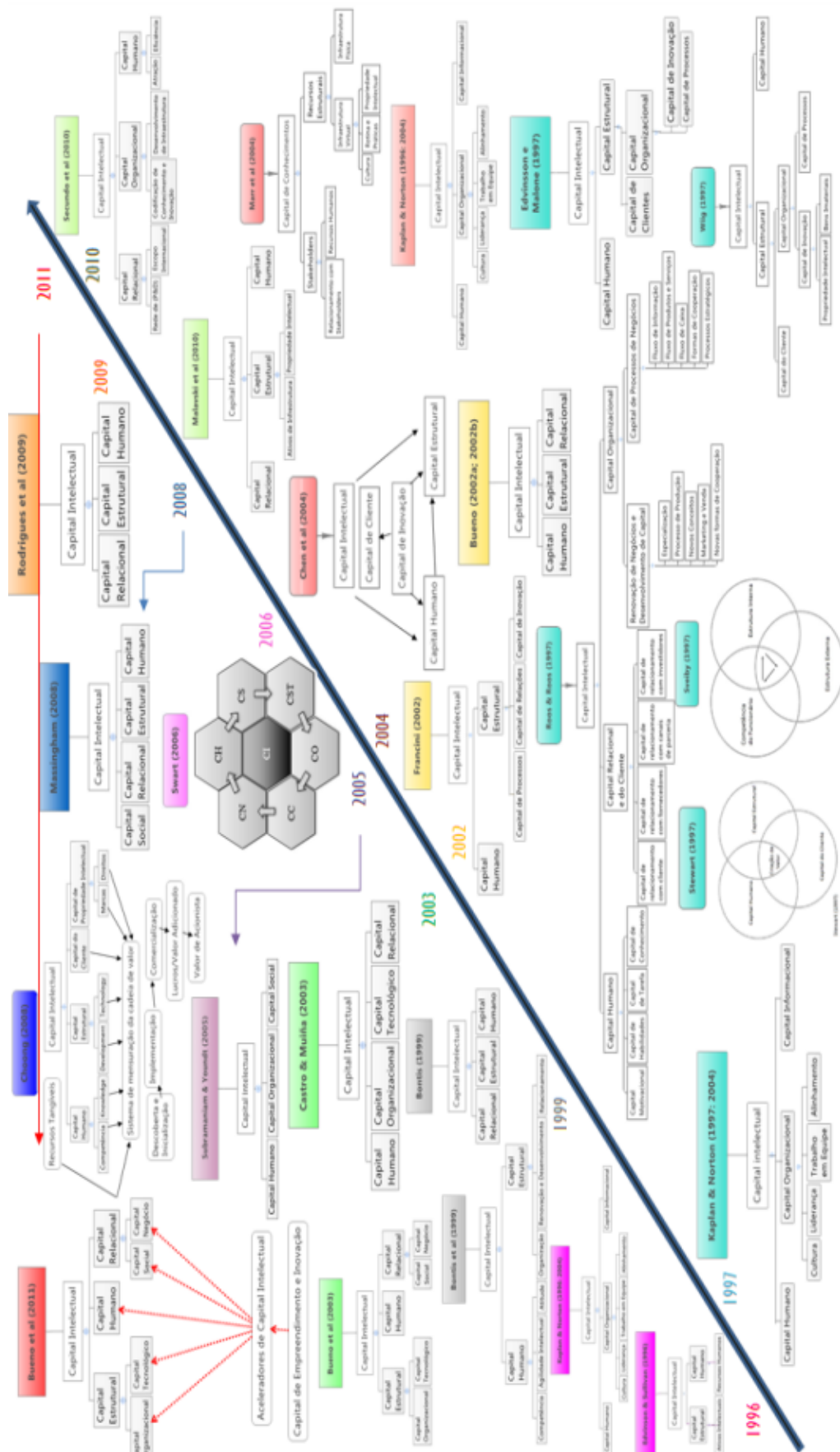
Bontis et al. (1999), observando as distintas formas do capital intelectual, consideram oportuno categorizá-los de acordo com as diferenças no tipo de ações de desenvolvimento ou de gestão demandada. Seguindo esta orientação, diversas formas de categorizar o capital intelectual já foram propostas. No entanto, enquanto a maneira de classificar os **ativos tangíveis** já é padronizada há séculos pelas regras da contabilidade (ativos circulantes, móveis, imóveis, dentre outros), não existe consenso sobre os tipos ou categorias do capital intelectual (EDVINSSON; MALONE, 1997; FERENHOF et al., 2014).

Ferenhof e colaboradores (2014), em uma revisão teórica sobre capital intelectual, identificaram e apresentaram 23 diferentes modelos de classificação do construto. Neste manuscrito, os modelos identificados foram organizados em uma linha do tempo, estratégia que contribui para o entendimento da evolução do conhecimento sobre as dimensões do construto. A figura 1, ainda que parcialmente legível, permite uma ideia da linha de tempo construída pelos autores (FERENHOF et al., 2014, p.44). Esta figura é apresentada apenas com o intuito de destacar a tendência dos teóricos de capital intelectual em adotarem para representar as dimensões do capital intelectual, a forma hierárquica que não evidencia a interdependência entre os distintos tipos de capital intelectual.

Na figura 1, apenas dois modelos adotam a interseção dos círculos para representar capital intelectual: o modelo de Sveiby (1988) e o modelo de Stewart (1998). A visão de Stewart (1998), adotada neste estudo, considera que a criação de valor é derivada do intercâmbio entre os diferentes tipos de capital intelectual e não da posse dos três tipos.

Em relação às dimensões do capital intelectual, adotam-se autores que consideram que o capital intelectual pode ser classificado em três tipos: capital humano, capital estrutural e capital social (MCELROY, 2002).

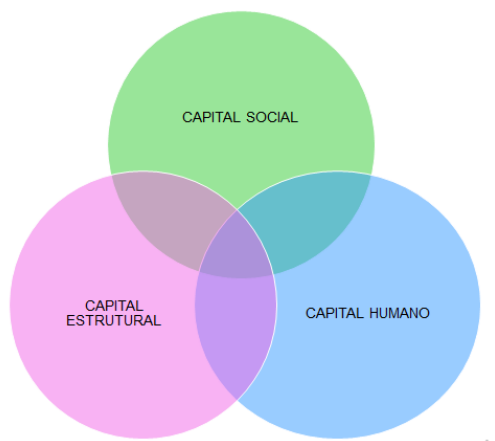
Figura 1 - Linha do tempo das tipologias do capital intelectual.



Fonte: Ferenhof et al. (2014).

A figura 2 apresenta o conjunto e a denominação dos três tipos de capital intelectual adotados neste estudo, enquanto no quadro 3 são apresentados os conceitos de cada um destes tipos de capital intelectual.

Figura 2 - Tipologia do capital intelectual adotada.



Fonte: adaptado de Stewart (1998) e McElroy (2002).

Quadro 3 - Conceito de capital humano, estrutural e social.

Tipo de capital	Descrição
Capital humano	O capital humano refere-se ao conhecimento, habilidades e experiências individuais empregadas em uma empresa.
Capital estrutural	Capital estrutural refere-se aos processos e à infraestrutura virtual que apoia o capital humano. Assim, inclui os ativos intangíveis que permanecem na organização mesmo quando os <i>stakeholders</i> internos (capital humano) deixam o ambiente de trabalho no final do dia.
Capital social	O capital social refere-se às relações entre as pessoas de uma organização ou entre a organização e seus <i>stakeholders</i> .

Fonte: adaptado de McElroy (2002).

Não obstante, alguns autores entendem que capital social e capital relacional são denominações diferentes para as mesmas ideias. Assim, adota-se nesta pesquisa a visão de Still et al. (2013), que alertam que o capital social e o capital relacional são semelhantes, mas que o capital relacional é, apenas, uma das formas de capital social, conforme será visto em seção específica. Nas subseções a seguir serão detalhados os três tipos de capital intelectual da figura 2, com ênfase no **desenvolvimento** do estoque destes ativos.

2.2 DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO

O capital humano é definido por Bontis (1999) como a união da herança genética, da educação, de experiências e de atitudes pessoais e profissionais em um nível individual, sendo fonte de inovação e renovação estratégica para a organização. McGregor (1991) considera o

capital humano e seus três componentes como um diferencial difícil de ser imitado, porque se configura em um ativo sutil que assume formas variadas. Este autor destaca que não se deve avaliar o capital humano pelo número de trabalhadores disponíveis ou quantidade de diplomas, mas pelo o que estes *stakeholders* internos são capazes de realizar, se referindo ao capital humano **em ação**.

Sobre os tipos de capital humano existentes, Roos e Roos (1997) subdividem em: motivacional, de habilidades, de tarefa e de conhecimento. No entanto, a subdivisão mais frequentemente mencionada na literatura acadêmica ou empresarial é a que classifica os tipos de capital humano em conhecimentos, habilidades e atitudes, abordagem adotada neste estudo. As iniciais dos três elementos produzem a sigla CHA.

Por exemplo, Kaplan e Norton (1997) se referem ao capital humano como a capacidade dos *stakeholders* internos executar os processos críticos para o sucesso da organização, reconhecendo como capital humano os conhecimentos, habilidades ou atitudes que são necessários para executar as atividades requeridas. No quadro 4 são apresentadas as definições dos três elementos do capital humano.

Quadro 4 - Elementos do capital humano (CHA).

Elementos do capital humano	Conceito
Conhecimentos	Frequentemente o conhecimento é destacado como um elemento-chave do capital humano, mas sua posse não assegura efetiva utilização (GOLDSTEIN, 1993; INKPEN; CROSSAN, 1995). Conhecimento é o saber e refere-se ao domínio cognitivo de conceitos (BITENCOURT, 2001).
Habilidades	Refere-se à capacidade de agir com desembaraço para a execução bem-sucedida das atividades. Quando existe um padrão de desempenho é possível identificar lacunas de habilidades ou avaliar a distância entre habilidades expressas e desenhadas (GOLDSTEIN, 1993). Habilidade refere-se ao saber fazer (BITENCOURT, 2001).
Atitudes	Oriundo da psicologia social, atitude é conceituada como uma predisposição aprendida e relativamente regular para responder de forma consistente, positiva ou negativamente, a pessoas, grupos, ideias ou situações (FISHBEIN; AJZEN, 1975; MORGAN, 1977). Atitude refere-se ao saber agir (BITENCOURT, 2001).

Fonte: elaborado pela autora.

A tendência dos estudos organizacionais é associar capital humano de uma organização ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos *stakeholders* internos para uma finalidade profissional específica. Esta visão recentemente vem sendo contestada, assim como o termo ‘capital’ humano também é alvo de críticas.

Por exemplo, Amartya Sen (2010) considera que o uso do termo ‘capital’, mesmo quando acompanhado do adjetivo ‘humano’, induz que a atenção se concentre nas capacidades humanas que aumentam as possibilidades organizacionais. Sen (2010) alerta, no entanto, que já existem evidências de que o foco apenas, na formação profissional se mostra frágil, enquanto

prioridade para a formação humana. Para o autor, a capacitação profissional ou para o mercado de trabalho é uma parte importante da formação dos seres humanos. No entanto, o processo de desenvolvimento humano, fora ou dentro das organizações, deve buscar prioritariamente preencher lacunas de formação cidadã. Sen (2010) considera que um mau cidadão nunca será um bom profissional, enquanto um bom cidadão pode ser capacitado para se tornar, também, um bom profissional.

A perspectiva de Sen (2010) interessa a esta pesquisa, especialmente no contexto brasileiro. Pode-se considerar que as recentes quedas de valor de mercado, experimentada por algumas das principais empresas, não são derivadas de problemas de formação técnica, mas de problemas de formação cidadã dos agentes sociais envolvidos, sem entrar no mérito se estes agentes são os dirigentes, os acionistas, os agentes públicos reguladores, ou do local, estadual, federal, dentre outros.

Do ponto de vista desta pesquisa, o importante é ter em mente que as ações para desenvolvimento dos indivíduos estão dentro do conjunto de possibilidades de ampliação do estoque de capital intelectual, mas que especialmente por conta da crise nas organizações e das novas propostas de criação de valor, a formação técnica e humana (ou a ausência destas) influenciam a capacidade de uma organização criar valor.

Para aumentar o fluxo do conhecimento para dentro da organização existem diversas estratégias, dentre elas, os programas formais e informais de capacitação ou treinamento (BIRKINSHAW, 2001). Assim como os processos de seleção que, quando criteriosos, podem agregar instantaneamente saberes inexistentes ou escassos, considerados estratégicos (MCELROY, 2002). Especialmente o treinamento ou capacitação se configura como uma estratégia importante e muito difundida (STEWART, 1998).

Ao longo dos séculos, variadas estratégias de treinamento foram desenvolvidas e adaptadas. Assim como mudaram as técnicas de capacitação, mudaram também o valor e a importância da adoção de estratégias de ampliação do estoque de conhecimento dos indivíduos (CLEGG, 1990; CROOK et al., 1992, BEER et al., 2016).

Freire et al. (2016b), analisando a evolução das estratégias de capacitação, destacam que do foco inicial em treinamento de indivíduos, avançou-se para o desenvolvimento do capital humano alinhado à estratégia da organização e, mais recentemente, para a aprendizagem em rede, derivada dos relacionamentos internos e externos, aproximando o capital humano do capital social. Como expressão da evolução do sistema de educação corporativa, Freire et al. (2016a) destacam a criação de universidade corporativa.

Não obstante à sofisticação das teorias de desenvolvimento de capital humano propostas pela academia, Sarsur (2007) cita as fragilidades que tradicionalmente colocam em dúvidas a efetividade das ferramentas e abordagens propostas. Por exemplo, a ferramenta gestão por competências: a) pouca atenção às características e/ou cultura do país, à natureza da organização e ao perfil dos profissionais; b) precariedade do processo que identifica as capacidades individuais necessárias para o atingimento dos objetivos organizacionais; c) pressupostos sobre o trabalhador equivocada (o trabalhador precisa ser visto como um cidadão ativo e capaz); d) obsessão por resultados econômicos satisfatórios, quando deveria ser por resultados econômicos e sociais satisfatórios.

Os apontamentos de Sarsur (2007), compartilhados por outros autores, interessam a esta pesquisa desenvolvida no país emergente Brasil. No artigo intitulado “Pode o conhecimento em Gestão e Organização falar português?”, os autores Rosa e Alves (2011) abordam o fato de que, de maneira geral, a produção brasileira no campo de Gestão e Organização tende a repetir o que é produzido por países avançados sem a devida contextualização.

Considera-se que as fragilidades elencadas por Sarsur (2007) contribuem para explicar os resultados abaixo do esperado de partes das intervenções direcionadas para desenvolver capacidades humanas.

Não obstante a convicção de que a qualificação é fundamental, já na transição do século XX para XXI, pesquisadores de estratégias de desenvolvimento profissional alertaram para a elevada incidência de intervenções direcionadas para a aprendizagem dos *stakeholders* internos, que não se concretizam em mudança cognitiva e ou mudança de comportamental destes indivíduos (MARCH; OLSEN, 1976; POPPER; LIPSHITZ, 2000). Beer et al. (2016) consideram que esta situação não foi alterada. Uma pesquisa realizada com 1,5 mil gestores de 50 empresas globais pela *Corporate Leadership Council* indicou que 75% destes gestores estava insatisfeito com os resultados dos treinamentos corporativos oferecidos nas suas empresas.

Na raiz do problema, no entanto, estes autores identificaram os pressupostos equivocados por parte dos executivos das organizações entrevistadas sobre a natureza dos problemas organizacionais. No quadro 5 é apresentado uma síntese das diferenças das visões de gestores e de Beer et al. (2016) sobre os principais problemas das empresas.

Quadro 5 - Problemas das organizações na visão de gestores *versus* acadêmicos.

Diagnóstico dos gestores para solicitação de capacitação humana	Diagnóstico de Beer et al. (2016)
Os problemas de desempenho da organização decorrem de deficiência das pessoas.	Os problemas de comportamento e desempenho organizacional frequentemente são decorrentes de um sistema de gestão ineficiente e precariamente projetado que afeta, dentre vários aspectos, o processo de desenvolvimento do capital humano.
Desenvolver o capital humano, através do aprimoramento do CHA, fortalece a efetividade na criação de valor e o desempenho.	Um conjunto de ações direcionado para mudar este sistema de gestão, se bem sucedido, automaticamente impactará positivamente os indivíduos da organização, contribuindo para o aprendizado organizacional e para a efetividade do processo de criação de valor e desempenho.
O alvo de um processo de mudança organizacional deve ser o desenvolvimento do indivíduo e, portanto, ação sobre o capital intelectual do tipo capital humano.	O alvo primário de um processo de mudança organizacional é a mudança nas estruturas da organização e, na sequência, deflagram-se também as ações direcionadas para a mudança nos indivíduos.

Fonte: adaptado de Beer et al. (2016).

Para os autores, o equivocado diagnóstico apresentado no quadro 5 é o indutor dos ‘bilhões de dólares’ alocados em programas de treinamento e desenvolvimento de indivíduos e da percepção do baixo retorno destes investimentos. A visão de Beer et al. (2016) contribui para o argumento teórico deste estudo quanto à necessidade de modelos de desenvolvimento organizacional, baseado em capital intelectual mais abrangentes. No entanto, enquanto Beer et al. (2016) sugerem que o processo de desenvolvimento comece pela organização e depois avance para os indivíduos, o modelo aqui apresentado trabalha com a ideia de sincronicidade entre as ações.

Sobre o processo de aplicação do conhecimento ofertado em capacitações, Beer et al. (2016) identificam seis barreiras comuns que impedem as pessoas de aplicar o que aprenderam. As seis barreiras são: a) falta de clareza em relação a estratégias e valores, o que, como desdobramento, frequentemente leva a prioridades conflitantes; b) altos executivos que não trabalham como uma equipe, ou que não se comprometem com uma nova estratégia ou, por fim, que não reconhecem a necessidade de mudar o seu próprio comportamento; c) o estilo de cima para baixo ou de *laissez-faire* dos líderes, o que impede conversas francas sobre os problemas da organização; d) a falta de coordenação entre negócios, áreas ou regiões devido às fragilidades no processo decisório ou de gestão; e) tempo e atenção inadequados dispensados pela liderança às questões relacionadas à gestão de talentos (reconhecimento, por exemplo); e, f) medo dos funcionários de falar com os detentores de poder sobre os obstáculos à efetividade da organização.

No processo desta pesquisa foi possível observar que a lista de barreiras apresentada está presente, integral ou parcialmente, em muitos estudos. Destaca-se, apenas, o fato de listarem barreiras executivas e organizacionais, não contemplando as eventuais dificuldades

derivadas das limitações cognitivas dos indivíduos para combinar e intercambiar conhecimentos existentes e formar novos conhecimentos e a ausência de motivação para este fim.

Como será visto neste texto, a capacidade de combinar conhecimentos, assim como a ausência ou baixa motivação, interferem na capacidade de criar capital intelectual (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Especialmente os estudos sobre a motivação em organizações públicas brasileiras mostram que em função dos principais líderes dedicarem significativo percentual de esforço e de tempo às estratégias políticas de manutenção no cargo de confiança, o desenvolvimento organizacional é lento e as intervenções nem sempre cumprem o objetivo de acelerar o processo.

Para Beer et al. (2016), as ações destinadas a capacitar os indivíduos devem iniciar pela criação de um contexto favorável de aprendizagem. Neste estudo, este contexto favorável representa uma combinação de capital estrutural com capital social, demonstrando a interdependência das ações de desenvolvimento organizacional através do desenvolvimento do capital intelectual.

2.3 DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL ESTRUTURAL

O segundo tipo de capital intelectual do modelo adotado nesta pesquisa é o capital estrutural definido no quadro 3, como a infraestrutura virtual (processos e tecnologia) que apoia o capital humano nas organizações.

McElroy (2002) afirma que são considerados como capital estrutural os ativos intangíveis que permanecem na empresa, mesmo quando os trabalhadores (capital humano) deixam o local de trabalho no final do dia (MCELROY, 2002). Para o autor, este ativo se divide em processos e tecnologia. Esta forma simplificada de explicar capital estrutural é também utilizada por Bueno et al., (2003): capital estrutural é o conhecimento e as habilidades de caráter coletivos que permanecem na empresa, independente das pessoas a deixarem (BUENO et al., 2003).

Para Rodrigues et al. (2009) não é suficiente uma organização deter capital humano. Segundo este, o ambiente deve fornecer condições que estimulam o uso e difusão do conhecimento, assim como deve buscar estratégias de reter o conhecimento individual, mantendo e transformando o capital humano em capital estrutural. Rodrigues et al. (2009) afirmam que deve haver um esforço diário para que o máximo de ideias e melhorias propostas na rotina organizacional sejam incorporadas como conhecimento organizacional, materializado

sob a forma de documentos, rotinas e processos efetivos, cultura favorável ou alinhamento estratégico, todos estes, capital intelectual em forma de **capital estrutural** em uso.

Chen et al. (2004) destacam que o capital estrutural abrange os processos, mecanismos e estruturas da organização que ajudam os funcionários na busca por desempenho intelectual desejado, resultando na realização do desempenho almejado. Estes autores destacam que o capital estrutural impacta positivamente o processo de inovação quando oferece estrutura, tecnologia e cultura apropriada.

Bons *softwares* são exemplos óbvios de capital estrutural. A ausência de bom enxoval de *softwares* sinaliza que o capital humano pode estar sem o apoio necessário para uma produtividade maior. Da mesma forma, processos inteligentes contribuem para a produtividade do capital humano e, nesta direção, ações voltadas para a melhoria de processos são formas de desenvolver o capital intelectual do tipo estrutural. Propriedades intelectuais, como patentes, marcas comerciais, direitos autorais ou as certificações de processo como ISO 9000 são ativos intangíveis do tipo capital estrutural (MCELROY, 2002).

Nem todos os elementos de capital estrutural, no entanto, são tão óbvios. Malavski et al. (2010) consideram cultura organizacional como um tipo de capital estrutural e, portanto, um processo invisível que modela e filtra o comportamento na organização. Além da cultura, outros tipos de capital estrutural são de natureza subjetiva (CHEN et al., 2004). Por exemplo, Norton e Kaplan (2004) consideram como exemplos de capital estrutural o **alinhamento estratégico** derivado de um ritual de planejamento, assim como o **processo de liderança** que gera confiança ou o sistema de **trabalho em equipe** que ajuda a desenvolver a cooperação.

No entanto, é evidente que o repertório de conhecimento necessário para implantar ações para desenvolvimento cultural é muito diferente do necessário para aprimorar o enxoval de tecnologia ou para melhorar processos. Para cada um deste tipo de ação de desenvolvimento de capital estrutural é necessário um conjunto de conhecimento derivado de área disciplinar específica. Como consequência, muito frequentemente as pesquisas direcionadas para desenvolvimento do capital estrutural são criticadas por serem demasiadamente amparadas pela visão disciplinar.

Por exemplo, Fischer (2004) alertou que o teórico de estratégia Michael Porter, em seu livro sobre estratégia competitiva (PORTER, 1989), dedicou ‘não mais de duas páginas’ para tratar de práticas de gestão de pessoas. A mesma fragilidade foi observada por Fischer (2004) ao analisar as teorias e práticas de reengenharia propostas por Hammer e Champy (2009). Criticando especificamente as ações propostas para desenvolver ou fortalecer a cultura organizacional, Mascarenhas (2002) afirma que estas tendem a tratar a cultura como uma

variável que pode ser controlada ou manipulada objetivamente. No quadro 5, com base em **autores organizacionais**, foi destacada a importância de que as ações voltadas para desenvolver os indivíduos (capital intelectual) sejam acompanhadas de ações para desenvolver a estrutura e sistema de gestão da organização (capital estrutural).

Edgar Morin (2012), um filósofo sistêmico, apresenta evidências de que iniciativas para desenvolver os sistemas em geral **não** alcançam êxito se direcionadas para o desenvolvimento de indivíduos **ou** de estrutura. Indivíduos e estrutura concomitantemente devem evoluir.

Como será visto no capítulo 3, com base na perspectiva da criação de valor compartilhado, fica ainda mais evidente que a saúde das organizações depende da saúde da sociedade e vice-versa. Nesta direção, é natural que os teóricos que tratam do futuro da civilização e do planeta sejam referenciados.

Morin (2012) cita três propostas de mudanças ao longo da história da civilização que não tiveram êxitos por investirem em uma única direção: o comunismo e o objetivo de que o **mundo** fosse um mundo comunitário, o liberalismo e o objetivo de desenvolver o **indivíduo**, o socialismo e o objetivo de uma **sociedade** melhor. O autor afirma que é equivocada a ideia de que um futuro melhor para um grupo, nação ou planeta pode ser construído investindo, apenas, em mudanças estruturais sociais, ou, apenas em mudanças estruturais econômicas, ou apenas, na mudança de comportamentos de indivíduos. Também é equivocada a ideia que as mudanças podem ser feitas focando ‘uma coisa de cada vez’. Por exemplo, primeiro se investe na mudança dos indivíduos e, depois, mudam-se as estruturas. Morin (2012) afirma que uma ação sem a outra não produz resultados. A visão deste teórico sistêmico sobre a importância da sincronicidade e abrangência das ações na mudança de sistemas interessa a esta pesquisa que tem como objeto de análise o desenvolvimento de organizações e as possibilidades de intervenções em sistemas complexos: capital humano deve ser desenvolvido, sincronizadamente, com o capital estrutural e social, tema da próxima seção.

2.4 DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL SOCIAL

Nesta pesquisa, conforme a figura 2, adota-se como terceiro elemento do capital intelectual o **capital social**, definido como um ativo intangível que aponta para o valor das relações entre as pessoas de uma organização ou entre a organização e seus *stakeholders* internos e externos (MCELROY, 2002).

Alguns autores organizacionais apresentam, como terceiro elemento, o **capital relacional**. Como visto, não se trata apenas de denominação sinônima, mas de compreensões diferentes. Os teóricos que utilizam a denominação capital relacional tendem a concentrar a ideia de que apenas as relações de negócios, por exemplo, o relacionamento com o grupo de *stakeholder* clientes, pode ser considerado como ativos intangíveis.

A proposição central do construto capital social adotada neste estudo, no entanto, é mais ampla. Todas as redes de relacionamentos da organização constituem um recurso valioso proporcionando a seus membros uma espécie de credencial que lhes dá direito a créditos em forma de propriedade coletiva (BOURDIEU, 1986).

McElroy (2002) e Nahapiet e Ghoshal (1998) consideram que o capital social é o **mais importante** entre os tipos de capital intelectual, pela capacidade de criar os demais tipos. Em função desta importância, antes de tratar dos tipos e das possibilidades de desenvolvimento deste ativo nas organizações, a próxima seção é dedicada a tratar da origem e uso do construto **capital social** em diferentes áreas do conhecimento, além do campo de estudo das organizações. Tal abordagem contribui para entendimento da abrangência e potencial deste ativo. O recurso crítico conhecimento é criado a partir do intercâmbio e da combinação de conhecimento já existentes: sem os intercâmbios derivados de relações, não há criação de conhecimento.

2.4.1 Capital social em outras áreas do conhecimento

O capital social e as suas diferentes formas são relevantes para o atingimento de objetivos comuns, não apenas de organizações mas também de indivíduos, grupos ou nações (YEE, 2015; DŽUPINA, 2016). O conceito de capital social surgiu nos clássicos da sociologia no século XIX, mas foi amplamente disseminado no final do século XX, como resultado dos trabalhos do sociólogo Pierre Bourdieu e do filósofo Robert Putnam (YEE, 2015). Bourdieu (1986) aborda o capital social como um atributo de um indivíduo. Para Yee (2015), a visão de Bourdieu sobre capital social contribui para explicar por que alguns indivíduos se mantêm no topo das hierarquias sociais. Por sua vez, Putnam (1993) considera capital social como um ativo coletivo que pertence mais aos grupos, organizações e nações do que às pessoas. Da mesma forma, a visão de Putnam contribui para explicar o desenvolvimento de grupos, regiões ou nações.

No final do século XX, abordando a popularidade do construto, Portes (1998) destacou que, para ele e outros sociólogos, o termo não se caracterizava como uma ideia nova, mas apenas recuperava o *insight* presente desde o século XIX nos primórdios da disciplina

sociologia. A ideia central de capital social é que o envolvimento e a participação em grupos podem ter consequências positivas para o indivíduo ou grupos sociais.

É na transição do século XX para o século XXI, no entanto, que o conceito de capital social foi retomado e passou a ser utilizado para explicar diversos fenômenos sociais. Nahapiet e Ghoshal (1988) identificam quatro usos que concentram as atenções: o papel do capital social no desenvolvimento do capital humano ou dos indivíduos (COLEMAN, 1998), a influência no desempenho econômico das empresas (BAKER, 1990), no desenvolvimento de regiões geográficas (PUTNAM, 1993) e no desenvolvimento das nações (FUKUYAMA, 1995).

Elinor Ostrom, economista que em 2009 compartilhou o prêmio Nobel de Ciências Econômicas com Oliver Williamson por sua análise da governança econômica (e, em especial, os *commons*), adotou o construto para tratar do desenvolvimento de regiões. A teórica publicou um artigo em 2000, afirmando que a introdução das teorias de capital social nas pesquisas acadêmicas de economia se configurava como uma mudança ‘refrescante e necessária’ (p. 173). No estudo, Ostrom (2000) afirma que antes das ideias sobre o construto, diversas intervenções dirigidas para desenvolvimento econômico de regiões menos favorecidas, fracassaram por desconsiderarem a importância das relações e da ação coletiva. Como exemplo, a autora cita resultados frustrantes de iniciativas que buscaram assegurar renda econômica para grupos carentes através da combinação de fornecimento de estrutura física e equipamentos e capacitação técnica para uma atividade produtiva. Ostrom (2000) relata que a maioria dos projetos que apostou nestes dois aspectos não foi adiante. Após algum tempo, o que se observou foi a estrutura física abandonada, equipamentos sucateados, clima social deteriorado e comunidade, ainda, sem renda. Ostrom (2000) atrelou os baixos resultados destes investimentos à noção equivocada de que capital físico (estruturas e equipamentos comuns), associado a capacitação técnica (capital humano), são suficientes para que as pessoas trabalhem e prosperem coletivamente. Para a autora, faltava consciência sobre a necessidade de contemplar o desenvolvimento do ativo capital social em iniciativas dirigidas para a melhoria das condições de vida de um grupo.

Ostrom (2000) faz uma observação que interessa a países carentes de políticas públicas consistentes: parte dos investimentos anteriores à divulgação das teorias e práticas de capital social foi desperdiçado, servindo apenas para ‘deixar funcionários do governo mais ricos’ (p. 172). O Banco Mundial, em 2000, incluiu o capital social como um dos tipos de capitais que devem ser considerados em projetos para desenvolvimento de forma geral (BANCO MUNDIAL, 2001; KLIKSBURG, 2001). A instituição de fomento adotou o seguinte conjunto de capitais e definições para orientar a construção do diagnóstico do local objeto de uma

intervenção e as ações à serem implementadas: a) **capital natural**, abrangendo a dotação de recursos naturais de um país; b) **capital construído** (tangível ou intangível), abrangendo os ativos gerados pela ação dos seres humanos, como infraestruturas, bens de capital (equipamentos), tecnologia, recursos financeiros, recursos comerciais, dentre outros; c) **capital humano**, determinado pela nutrição, saúde e educação ou nível de conhecimento de sua população; e, d) **capital social**, como um conceito derivado de relações entre agentes sociais que caracterizam a economia da atualidade (BANCO MUNDIAL, 2001).

Ostrom (2000) também considera que grupos ou regiões podem contar com quatro tipos de recursos: capital natural, capital físico, capital humano e capital social. A autora afirma que os quatro tipos são essenciais para o desenvolvimento e criação de valor econômico, destacando, no entanto, que por serem complementares, nenhuma forma de capital é suficiente por si só (OSTROM, 2000). Ainda, para a autora, um projeto de desenvolvimento assertivo demanda que sejam compreendidos os quatro tipos de ativos pertencentes ao local da intervenção, atentando não apenas para as vantagens da existência destes capitais, mas também, para as desvantagens.

Nesta direção, no quadro 6 são apresentados os conceitos e comparações entre os capitais, assim como as suas vantagens e desvantagens, de acordo com a visão de Ostrom (2000), complementada com a visão de Diamandis e Kotler (2018) e Diamond (2017). A análise deste quadro oferece *insights* para os teóricos que refletem sobre os problemas de organizações, assim como de grupos informais, regiões, nações ou mesmo planeta.

Especificamente para esta pesquisa desenvolvida no contexto do país emergente Brasil, os exemplos citados no quadro 6, além de sinalizarem a interdependência dos quatro tipos de capitais, se mostram oportunos por se relacionarem com o contexto experimentado no país: a) a sociedade brasileira vivencia graves problemas sociais derivadas da força do capital social de milicianos e traficantes; b) diante da situação de insegurança pública, uma parte dos atores sociais clama por políticas que facilitem a comercialização e posse de armas, um tipo de capital físico que Ostrom (2000) alerta como capaz de destruir o capital humano; c) discute-se também, no país, a relação entre a posse do capital natural petróleo e a grave crise experimentada pelo país vizinho Venezuela; e, d) e diante dos problemas sociais e econômicos do Brasil, parte da população, decepcionada com o resultado da democracia e com a qualidade dos políticos eleitos pelo voto, clama pelo retorno de um governo mais autoritário, que tende a restringir a liberdade das relações, inibindo o desenvolvimento de capital social.

O exemplo do parágrafo anterior, construído neste processo de pesquisa, confirma a visão que Portes (1998) tem do construto: o sociólogo considera que as teorias do capital social

oferecem suporte teórico para o tratamento de diferentes problemas sociais e processos, o que reforça a importância dos pesquisadores das distintas disciplinas, abordarem o tema com a imparcialidade que permite analisar as diferentes fontes e efeitos de capital social, incluindo os seus benefícios e riscos.

Quadro 6 - Conceitos, vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de capitais.

Capital natural	Capital físico	Capital humano	Capital social
O capital natural é estoque de recursos naturais como água, minérios, vento, sol, dentre outros. Para alguns autores, as regiões onde o capital natural é abundante, teoricamente têm mais condição de desenvolvimento do que as demais.	O capital físico (tangível) é o estoque de recursos materiais (tangíveis) feitos pelo homem, que pode ser usado para produzir um fluxo de renda futura.	O capital humano é o conhecimento adquirido e as habilidades que um indivíduo traz para uma atividade. A educação universitária é um tipo de capital humano e as habilidades de um marceneiro outro.	O capital social é o conhecimento compartilhado, entendimentos, normas, regras e expectativas sobre padrões de interações que grupos de indivíduos trazem para uma atividade recorrente.
Para autores como Diamond (2017), condições ambientais abundantes (e.g., farta disponibilidade de água) tende a levar à um menor esforço para desenvolver tecnologias e criar instituições adequadas). À medida que um capital natural se torna raro, atrai interesses e, seguidamente, a disputa pela posse destes recursos desencadeia guerras ou esquema exploratórios que destroem, além do próprio capital natural, outros tipos de capitais (DIAMANDIS; KOTLER, 2018).	O capital físico pode ter um lado escuro e gerar mais danos do que benefícios. Por exemplo, investir na aquisição de armamentos aumenta a quantidade de capital físico existente em um determinado ponto no tempo, mas o produto desta forma de capital físico é uma ameaça de destruição humana e de outros capitais (OSTROM, 2000).	O capital humano pode ser usado para propósitos destrutivos, bem como produtivo. Um indivíduo com conhecimento pode desenvolver <i>softwares</i> que ajudam na solução de problemas, ou para funcionar como um vírus, que invade e destrói registros de outros, caracterizando o uso de capital humano com propósito destrutivo (OSTROM, 2000).	Gangues e a máfia usam capital social como base para suas estruturas organizacionais. Cartéis, também desenvolvem o capital social para manter o controle sobre uma indústria, colhendo, assim, mais lucros do que o justo. Governos autoritários, baseado na utilização de instrumentos de força, destroem outras formas de capital social, enquanto constroem o seu próprio (OSTROM, 2000).

Fonte: elaborado pela autora.

Abordando os benefícios, Molinas (1998) associa a presença de capital social com a existência de cooperativas. Para o autor, a sociedade civil organizada é um exemplo de presença de capital social sustentável. O autor considera que há muitos problemas econômicos, como o acesso ao crédito pelos pobres, que o mercado e o Estado não podem resolver, mas que podem ser solucionados pela ação bem-sucedida da sociedade civil organizada. Molinas (1998) cita

que o desenvolvimento do capital social contribui para superar desigualdades em geral, incluindo a de gênero, pela presença de senso de assistência e cooperação.

Também, Deressa et al. (2009) apresentam o capital social como um dos seis fatores que influenciam o desempenho de grupos carentes, citando, por exemplo, as transferências financeiras entre familiares que, frequentemente, amenizam as restrições de crédito (empréstimo familiar), ou a cooperação que supera os dilemas de ação coletiva. Estes autores concluíram que a presença de capital social altruísta influencia positivamente, inclusive, a adaptação à mudança.

O estudo dos autores Falk e Kilpatrick (2000) também aborda o potencial de aproveitamento de capital social para a intervenção social deliberativa benigna. O autor define capital social como o produto de interações sociais com potencial de contribuir para o bem-estar social, cívico ou econômico de uma ‘comunidade-finalidade-comum’, expressão que o autor adota para substituir a noção tradicional de comunidade baseada em localidade. Amory (2007) defende que capital social é um valor coletivo fundamental na construção e manutenção do funcionamento da democracia já que este sistema é dependente da participação e interesse pelos interesses coletivos.

Gilbert e Walker (2002) abordam capital social no cenário de agravamento da epidemia de HIV/AIDS, destacando que a presença de capital social no grupo masculino contribui para explicar a razão pela qual o percentual de mulheres HIV-positivas é maior, quando se compara mulheres pobres com homens pobres. Para compreender a posição das mulheres na epidemia, os autores examinaram a relação histórica entre desigualdades sociais, saúde em geral e a ausência de capital social com sinônimo de vulnerabilidade.

Gilbert e Walker (2002) afirmam que a pobreza, como uma ausência de recursos financeiros, afeta homens e mulheres, mas as meninas pobres da África são mais vulneráveis do que os meninos pobres, porque eles possuem o recurso capital social, enquanto elas estão sujeitas à discriminação adicional. A concepção de Gilbert e Walker (2002) associa a ausência ou presença de capital social com grau de vulnerabilidade e, este por sua vez com os diferentes acessos aos recursos. Para os autores, uma pessoa vulnerável é aquela que não tem acesso ao capital natural (como água potável), e/ou capital físico (como moradia), e/ou capital humano (qualificação suficiente para conseguir renda), e/ou capital social (relações que compensassem ou facilitassem o acesso aos outros recursos), e/ou acessos à renda ou recursos financeiros, um meio pelo qual também se consegue acesso aos demais recursos. Gilbert e Walker (2002) recomendam que os atores sociais, públicos ou não, interessados em compensar a

vulnerabilidade, intervenham na direção de desenvolver o capital social dos indivíduos ou grupos sociais.

No estudo da área de Psicologia, Onyx e Bullen (2000) descrevem e mensuram o capital social de cinco comunidades, analisando dados que funcionam como indicadores de capital social. Como resultados, os autores concluem que, de forma geral, o capital social é maior nas áreas rurais do que nas urbanas, particularmente no que diz respeito aos fatores: participação na comunidade local, sentimentos de confiança e segurança e conexões de bairro. Por outro lado, as áreas metropolitanas se destacam em capital social, por exemplo, no fator tolerância à diversidade (ONYX; BULLEN, 2000). Estes autores destacaram que os grupos que geram um considerável capital social, denominado **capital social de ligação**, muitas vezes **limitam** este apoio às pessoas internas, **não** disponibilizando esse capital para as pessoas de fora do grupo ou mesmo para indivíduos ou subgrupos minoritários dentro do grupo.

Onyx e Bullen (2000) afirmam que as intervenções direcionadas ao desenvolvimento do recurso capital social de um grupo é capaz de reduzir a vulnerabilidade dos pertencentes, fortalecendo o próprio grupo. No entanto, com alguma frequência, a presença do **capital social de ligação** é acompanhada pela **intolerância** com pessoas ou grupos externos e com interesses diferentes. Como consequência, estas outras pessoas ou grupo externos se tornam partes interessadas vulneráveis e, ainda, como efeito colateral, o grupo se torna pouco **diverso**.

O último exemplo de pesquisa sobre capital social escolhido para ser apresentada nesta seção é o estudo empírico de Rubio (1997), realizado em uma região da Colômbia. O autor apresenta um conjunto de reflexões pertinentes, especialmente para os agentes sociais interessados em intervir para desenvolver um grupo, regiões ou organização de países em desenvolvimento.

Rubio (1997) alerta para a relação existente entre subdesenvolvimento e a presença do que ele denomina de **capital social perverso**, definido como aquele que, enquanto cria valor para um indivíduo, grupo ou organização detentor do recurso, destrói os capitais ou recursos de outros. Este conceito será retomado algumas vezes neste documento. O autor, analisando o frágil desenvolvimento de países da América Latina, concluiu que em muitas situações **não** é a **ausência** de capital social que desafia estes países, mas a **presença** do capital social do tipo “perverso”, utilizado para o comportamento criminoso, incluindo a corrupção. Exemplificando, Rubio (1997) cita que a existência de milícias ou gangues em muitas regiões da América Latina sinaliza para os jovens que a obtenção do recurso capital financeiro é assegurada mais facilmente com o envolvimento em negócios ilícitos do que, por exemplo, com um diploma de conclusão de ensino escolar. Ainda, muitos jovens percebem a associação com o capital

perverso como uma garantia de sobrevivência, proteção e futuro destes, enquanto o envolvimento com desenvolvimento do conhecimento, que implica em frequentar escolas, deixou de ser percebido como um investimento provedor de recurso (RUBIO, 1997).

Rubio (1997) destaca que, frequentemente, os pesquisadores sinalizam que a precária formação do capital humano em geral e para as atividades produtivas em particular na América Latina se configura como a principal barreira à inovação tecnológica e outros temas correlatos ao desenvolvimento econômico e social sustentável. O autor alerta, no entanto, que é um equívoco associar o baixo desenvolvimento destas regiões, exclusivamente, ao investimento em capital humano. Para Rubio (1997), a melhoria nas intervenções direcionadas ao desenvolvimento do capital humano nestas regiões precisam, concomitantemente, serem acompanhadas de investimento para alterar a estrutura das relações predominantes e para promoção de novas associações altruístas capazes de assegurar acesso aos recursos básicos. A visão do autor contribui para demonstrar a interdependência das intervenções dirigidas ao desenvolvimento de capitais, seja de regiões ou organizações, mas, especialmente, o papel decisivo das relações. O **oposto** da presença de capital social que melhora um grupo, organização ou sociedade, **não** é ausência de capital social, mas a presença do **capital social perverso** (excesso de corporativismo, corrupção, gangue, nepotismo, milícia, dentre outros) que impede o avanço sustentável da sociedade.

Na perspectiva do ambiente interno da organização, a abordagem sinaliza a possibilidade de grupos se destacarem pela colaboração e parceria criativa, mas também a possibilidade das relações se deteriorarem em função do impacto derivado do que, no senso comum, se denomina ‘formação de panelinhas’. A presença de capital social pode se expressar também como nepotismo ou o fenômeno denominado de ‘teto de vidro: barreira forte, mas invisível, que impede que pessoas de visões de mundo diferentes acessem cargos de influência e ou remuneração abundante em organizações (POMPPER, 2011). Na perspectiva do entorno organizacional, a teoria indica a necessidade da organização identificar a existência ou não de capital social denso no entorno da organização, assim como atentar para os interesses e motivações declarados ou não do capital social existente.

2.4.2 Dimensões e elementos do capital social

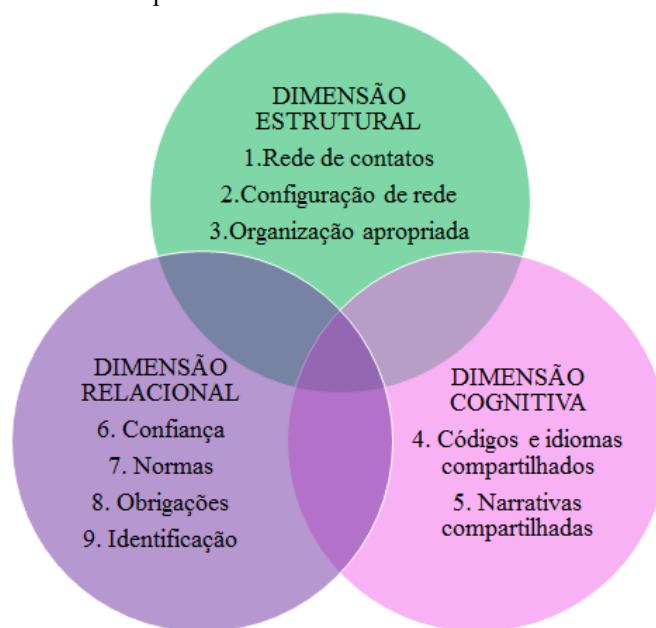
Nesta seção apresentam-se as dimensões e elementos que explicam a teoria do capital social. Considera-se que a literatura científica sobre desenvolvimento do capital intelectual dos tipos **capital humano** e **capital estrutural** é bastante avançada e amplamente disseminada. No

entanto, não obstante o crescente interesse acadêmico pelo construto capital social, os processos e modelos oferecidos como capazes de desenvolver este tipo de capital social são pouco conhecidos.

A literatura de gestão, até então, oferecia fundamentos conceituais diferentes para tratar das diferentes relações com *stakeholders*. Por exemplo, as teorias de *marketing*, e especialmente a disciplina comportamento do consumidor são apresentadas como orientadoras das relações com o *stakeholders* consumidor e as teorias de comportamento organizacional das relações com o *stakeholders* interno, enquanto a teorias de *stakeholders* oferece um quadro geral para os demais. Nesta tese, no entanto, para tratar do capital social e das relações com **qualquer** segmento de *stakeholder*, adota-se as teorias propostas por Nahapiet e Ghoshal (1998), autores que realizaram importante e detalhada teoria sobre as diferentes formas de manifestação do capital social (MCELROY, 2002).

Nahapiet e Ghoshal (1998) definem capital social como a soma dos recursos atuais e potenciais incorporados por uma organização através dos relacionamentos que mantém ou em consequência destes. Os autores consideram que o capital social apresenta **nove** elementos que podem ser categorizados em três dimensões: a) **dimensão relacional** abrangendo os relacionamentos entre pessoas; b) **dimensão estrutural** abrangendo as estruturas presentes nos ambientes que oportunizam estes relacionamentos; e, c) **dimensão cognitiva** abrangendo os códigos e interesses que são comuns e passíveis de compartilhamento por estas pessoas (a figura 3 mostra as dimensões e os seus respectivos elementos). Na visão de Nahapiet e Ghoshal (1998), a posse destes nove elementos influencia a condição para que ocorram a combinação e intercâmbio de qualquer tipo de recurso de interesse do indivíduo, grupo ou organizações, recursos estes disponíveis através de relacionamentos ou como consequência destes.

Figura 3 - Elementos e dimensões do capital social.



Fonte: adaptado de Nahapiet e Ghoshal (1998).

O **primeiro elemento** da dimensão estrutural é o denominado ‘**rede de contatos**’. A rede de contatos proporciona acesso aos recursos. Uma pessoa que pertence a uma rede numerosa de relacionamentos pode ter mais facilidade de acessar recursos, como, indicação de emprego, referência, abrigo temporário e auxílio rápido em situações emergenciais. A rede fornece os canais para a combinação e intercâmbio de recursos em geral, mas a **configuração desta rede** constitui importante faceta do capital social, o que determina o **segundo elemento** do capital social, também da dimensão estrutural.

Por exemplo, o acesso ao recurso ‘emprego’ por um indivíduo pode ser facilitado quando, mesmo sendo uma rede pouca numerosa de contatos, é dispersa geograficamente, o que amplia o raio de busca de oportunidades, evitando a redundância provocada por uma rede grande, mas concentrada. Este elemento do capital social sinaliza a importância não apenas da quantidade de contatos mas da diversidade, como sinalização de potencial acesso a recursos não redundantes.

O **terceiro elemento** da figura 3, **organização apropriada**, também pertence à dimensão estrutural. O elemento sinaliza que o capital social desenvolvido em um contexto (como a rede, as normas e a confiança) muitas vezes pode, ainda que não obrigatoriamente, ser transferido de um ambiente social para outro, influenciando assim padrões de troca social. As transferências de confiança das afiliações familiares e religiosas são exemplos de capital social do tipo organização apropriada (FUKUYAMA, 1995). Não apenas uma pessoa de rede numerosa pode ter mais facilidade em identificar oportunidades de trabalho em diversos

lugares, como pode se apropriar do fato de pertencer a esta rede, para ingressar em uma segunda rede, que valorize a reputação da primeira.

A política no Brasil experimenta um momento de expressão do elemento organização apropriada. Em um ambiente onde era esperado que as posições convergentes fossem derivadas da localização próxima na escala do pensamento político, que vai de extrema esquerda até extrema direita, estão sendo formados grupos políticos de capital social denso, derivado da reputação de grupos de outra natureza, como os formados pelos evangélicos, militares, ruralistas, dentre outros.

O **quarto elemento**, primeiro elemento da dimensão cognitiva que interfere na qualidade das relações sociais, é o **código e idiomas compartilhados**. Idioma e códigos compartilhados são os meios pelo qual as pessoas discutem e trocam informações, fazem perguntas e chegam a um acordo sobre possibilidades de combinação e trocas de recursos. Por exemplo, a distribuição geográfica de uma rede numerosa pode ser dispersa a ponto de parte do grupo localizar-se em países com idiomas diferentes. Neste caso, a barreira da língua pode reduzir os possíveis benefícios desta rede numerosa em função da linguagem e códigos diferentes. Não apenas os **idiomas** diferentes tendem a manter as pessoas afastadas, mas todos os demais componentes do repertório de **códigos cognitivos**. Por exemplo, Mascarenhas e colaboradores (2011) destacam que, comparados com pesquisadores da academia, os jornalistas de revistas empresariais e consultores possuem maior facilidade em influenciar o cotidiano das empresas em função da proximidade gerada pelo uso da linguagem organizacional, ao invés da acadêmica. O elemento código e idiomas compartilhados não se configura como uma barreira apenas entre acadêmicos e praticantes de gestão, mas entre os próprios acadêmicos. A adoção de códigos disciplinares muito específicos dificulta o entendimento por interlocutores com formação em áreas distantes (PHILIPPI JUNIOR, 2016).

Além do compartilhamento de linguagem e códigos, um segundo elemento da dimensão cognitiva, as **narrativas compartilhadas, quinto elemento** do capital social da figura 3, também aproximam as pessoas. Este elemento sinaliza que a combinação e intercâmbio ocorrem mais facilmente quando, no grupo, organização ou nação, predomina além de uma linguagem e códigos compartilhados, ou mesmo sem esta, o compartilhamento de visões de mundo ou de metáforas, ou de ídolos comuns, ou de mitos, ou de histórias de superação, o que também facilita o acesso à troca de recursos.

Nesta dimensão do capital social, não se trata de considerar a possibilidade de seres humanos se identificarem ou não um com o outro, quando se relacionam. A existência de uma narrativa compartilhada reduz **antecipadamente** a possibilidade de não identificação, já que

com frequência, por conta de pessoas pertencerem a grupos com visões de mundo diversificadas, a aproximação não chega a ocorrer (COLEMAN, 1998). Philippi Junior (2016), se referindo à possibilidade de combinação de troca de conhecimento e não apenas de recursos tangíveis, afirma que se experimenta no Brasil um momento de profunda divisão entre grupos que possuem visões de mundo diferentes. Para o autor, a diversidade de visões de mundo poderia ser considerada como uma oportunidade de criação de um espaço dialógico para interligação de saberes e, conseqüentemente, avanços do conhecimento. No entanto, mesmo nas comunidades acadêmicas, onde a aceitação do antagônico deveria ser percebida como desejável, se experimenta o engessamento derivado da ausência de compartilhamento cognitivo (PHILIPPI JUNIOR, 2016). Se referindo às relações nas organizações, Dencker et al. (2008) consideram que os ambientes organizacionais mais saudáveis são aqueles onde os *stakeholders* internos convivem positivamente com a diversidade de gênero, etnia, cor, orientação sexual, e também diferenças geracionais.

O **sexto elemento** da figura 3 do capital social é a **confiança**. Este primeiro elemento da dimensão relacional deriva-se da constatação de que indivíduos são mais dispostas a trocar recursos e mesmo cooperar (um tipo de troca) nas relações onde existe confiança. Deter uma rede numerosa, mas não gozar de reputação confiável, transforma a dimensão estrutural em desperdício. Mesmo indivíduos que compartilham da mesma visão de mundo (dimensão cognitiva), podem não confiar um no outro (dimensão relacional). Nesta pesquisa, considera-se que a reputação que os teóricos organizacionais alertam que as organizações, em geral, perderam, se configura como uma perda de capital social em função do enfraquecimento do elemento confiança.

As **normas** são o **sétimo elemento** da figura 3. Podem ser denominadas, também, de valores ou costumes sociais (SEN, 2010). Tal como o elemento confiança, trata-se de elemento da dimensão relacional. Existe uma norma comum quando o direito adotado socialmente para controlar a ação não foi definido pelo ator, mas por demais atores sociais. A existência de normas comuns eficazes representa um grau de consenso no sistema social e, por esta razão, constitui-se uma forma poderosa de capital social, ainda que tenha um lado obscuro (COLEMAN, 1998). Como exemplo de norma que favorece o acesso a recursos nas organizações, pode-se citar a expectativa comum de que cooperar é importante, ou o consenso sobre a ideia de que o trabalho em equipe é a melhor forma de trabalhar (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

A diferença entre narrativas (elementos da dimensão cognitiva) e normas comuns (elementos da dimensão relacional) gera dúvidas. Conhecer as competências formalmente

mapeadas em uma organização no processo de gestão de competências, é ter acesso a narrativa sobre os comportamentos desejados. Estar nesta organização e conscientemente ou não perceber quais comportamentos efetivamente são valorizados pelos superiores, ou geram promoções, ou facilitam acesso a recursos diferenciados, é entrar em contato com as normas comuns e valores, elemento da dimensão relacional, invisível, mas poderosamente forte. Nas organizações, as narrativas podem ou não coincidir com os valores que efetivamente amparam os comportamentos.

O **oitavo elemento** da figura 3, **obrigações**, pertence à dimensão relacional e representam o dever ou o compromisso de realizar alguma atividade no futuro. Diferentemente da norma, que é uma expectativa em relação ao coletivo, as obrigações são expectativas encontradas em relações particulares (COLEMAN, 1998).

Por fim, o **nono e último elemento** da figura 3, **identificação**, também pertencente à dimensão relacional, diz respeito ao processo pelo qual os indivíduos se identificam com uma pessoa, ou com outro grupo de pessoas ou com uma organização. A identificação com uma pessoa, grupo ou organização, aumenta a preocupação com os processos e resultados coletivos, ampliando paralelamente as trocas de recursos (KRAMER et al., 1996).

Também é comum, confundir o elemento ‘narrativas compartilhadas’ da dimensão cognitiva e o elemento ‘identificação’ da dimensão relacional. Compartilhar da visão de mundo, por exemplo, a que identifica as ideias à esquerda ou à direita do espectro político, pode facilitar a combinação e intercâmbio de forma genérica (dimensão cognitiva): duas pessoas podem se aproximar porque consideram como válidos um mesmo tipo de conhecimento. Mas, individualmente, a combinação e intercâmbio entre dois indivíduos, dentro de um grupo com narrativas compartilhadas, podem se diferenciar por conta de uma relação individual derivada da qualidade do relacionamento (dimensão relacional). O compartilhamento cognitivo (dimensão cognitiva) antecipa a possibilidade de combinação e intercâmbio, assim como as normas comuns (dimensão relacional), mas os dois se diferem da identificação (dimensão relacional), também denominada de compartilhar de um mesmo significado.

Considera-se nesta tese que os nove elementos do capital social oferecem uma base teórica capaz de oportunizar análises sobre as relações internas e externas de grupo, organizações, nações ou planeta. Harari (2018) afirma que desde a crise financeira de 2008, cresce no mundo a desilusão com a **narrativa** que estavam sendo percebida como condutora à um mundo melhor, ainda que não fosse adotada em todas as partes. Esta narrativa defendia a necessidade de liberdade, de proteger os direitos humanos, de assegurar o direito ao voto, de estabelecer mercados livres e permitir que cidadãos, bens e ideias se movimentassem pelo

mundo. Para o autor, no entanto, muros e sistemas protecionistas estão de volta, assim como cresce a resistência à migração e aos acordos globais. Para Harari (2018), os mesmos governos que se declaram democrático, retomaram a tentativa de retirar a independência do poder judiciário e o processo que restringe a liberdade de imprensa, além de estarem enquadrando a oposição, como traição (p.23). O autor destaca que o ano de 2016 pode ser considerado um marco da queda na narrativa até então dominante, por conta do voto pró-Brexit na Grã-Bretanha, da ascensão de Donald Trump nos Estados Unidos e da inauguração de um período de incerteza gerado pela ausência de uma nova narrativa comum.

Adotando a ideia de capital social para analisar o fenômeno descrito por Harari (2018), pode se considerar que a ausência de narrativas comuns, um dos elementos do capital social, retomou à antiga dificuldade de relações e diálogo entre países e cidadãos em geral, fragilizando o intercambio e combinações de recursos e de conhecimento, necessários para assegurar ao planeta um destino favorável.

Tratando especificamente de organizações, Nahapiet e Ghoshal (1998) consideram que a presença de elementos do capital social, aumenta a capacidade coletiva das pessoas colaborarem em torno da produção de novos conhecimentos. Por esta razão, uma empresa com maior pontuação na presença e na qualidade desses atributos pode ser vista como uma organização com mais capacidade de criar valor do que outras cujas medidas correspondentes sejam mais baixas (MCELROY, 2002).

2.4.3 Tipos de capital social

Nesta seção serão abordados os três tipos de capital social adotado por McElroy (2002), que classifica o capital social pelo **âmbito** onde as relações ocorrem (âmbito interno denominado capital intrasocial e âmbito externo denominado capital intersocial) e, também, pelo **propósito** (capital social **para** inovação). Focando o âmbito em que o capital social se manifesta, McElroy (2002) denomina de **capital intrasocial** o ativo intangível derivado das relações da organização com ou entre os *stakeholders* internos (relações que ocorrem dentro da organização).

Para a mensuração (qualitativa) da presença deste poderoso, mas invisível, ativo intangível, é necessário observar a presença dos nove elementos propostos por Nahapiet e Ghoshal (1998) nas relações internas (figura 3), avaliando por exemplo: se as pessoas se contatam com frequência, se existe uma narrativa predominante, se predomina a confiança, se

as normas e valores predominantes favorecem ou não a cooperação, se são utilizados para criar capital intelectual, dentre outras questões.

Assim como existem organizações onde as relações internas são tensas e estressantes, formando uma barreira para que intercâmbios e combinações facilitem acesso aos recursos, existem organizações onde o ambiente de camaradagem predomina (presença de capital intrasocial), mas são canalizados, prioritariamente, para o relacionamento pessoal, sem que se gerem inovações de processos, estratégias, bem ou produtos (ausência de capital social com o propósito de inovação). Já o **capital intersocial** contempla as relações da organização com atores externos e, portanto, o valor da relação da organização com os seus clientes e outros *stakeholders* como fornecedores, sindicatos, órgãos reguladores, dentre outros (MCELROY, 2002). Para a mensuração qualitativa deste tipo de capital social, é necessário também observar a presença dos nove elementos propostos por Nahapiet e Ghoshal (1998), na figura 3.

Os dois tipos de capital social proposto por McElroy (2002), capital intersocial e capital intrasocial, explicam o acesso para combinação e intercâmbio dos ativos intangíveis para propósitos gerais, respectivamente, com o público externo e interno. McElroy (2002) afirma que por conta destes relacionamentos, os seguintes recursos podem ser acessados com mais facilidade. Os recursos financeiros derivados de volume de vendas em ritmo regular em função da preferência e fidelidade dos clientes; os insumos, em função da prioridade com que um fornecedor atende as demandas da empresa; a licença para operar conquistada mais rapidamente pela boa vontade dos representantes de órgãos reguladores, dentre outros. Já o terceiro tipo de capital proposto por McElroy (2002) não trata do âmbito das relações, mas de um propósito específico: o capital social com o propósito de criar e incorporar capital intelectual (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998), denominado por McElroy (2002) de **capital social para inovação** (*social innovation capital*). A denominação adotada pelo autor enfatiza a criação de novos conhecimentos nas organizações e, por esta razão, o substantivo “inovação”, na denominação do ativo intangível. Já o adjetivo “social” reforça a ideia de que a criação do conhecimento é um processo **coletivo** e derivado de relações sociais (MCELROY, 2002).

As três formas de capital social definidas por McElroy (2002) apresentam, em comum, a característica da estrutura social (coletiva), diferentemente de capital humano que é uma característica do indivíduo e do capital estrutural que é uma característica da organização (MCELROY, 2002). Como visto nas seções anteriores, diversos autores encontram evidências de que a presença de capital social incentiva o comportamento colaborativo, facilitando novas formas de troca e combinação de recursos (JACOBS, 1965; FUKUYAMA, 1995; MCELROY 2002).

Referindo especificamente às organizações, Nahapiet e Ghoshal (1998) afirmam que o conceito capital social é fundamental para compreensão da dinâmica organizacional e, conseqüentemente, para orientar os atores interessados em tornar a dinâmica organizacional favorável à inovação.

2.4.4 Desenvolvimento do capital intrasocial

O capital social do tipo intrasocial trata da capacidade de acessar, através dos relacionamentos internos, os ativos ou recursos necessários para o processo produtivo (MCELROY, 2002). A nomenclatura capital intrasocial não costuma ser adotada nos estudos organizacionais. Nesta direção, é possível questionar: que campo de estudos pode contribuir para orientar o desenvolver o capital intrasocial?

Parte do conhecimento produzido na área do *marketing* vem sendo adaptado para desenvolver relacionamentos mais saudáveis com os *stakeholders* internos, gerando o campo de estudo denominado *endomarketing*. Considera-se neste estudo que as teorias e práticas do *endomarketing* se configuram como uma alternativa para o desenvolvimento do capital intersocial. No entanto, mais tradicionalmente, são os estudos do comportamento organizacional que oferecem subsídios para as intervenções direcionadas para desenvolvimento deste capital. Nesta direção, por exemplo, as metodologias disponibilizadas pela literatura para a investigação e tratamento do clima organizacional podem ser utilizadas para identificar a agir sobre o capital intersocial.

A pesquisa de clima ou de satisfação interna produzem informações que podem orientar um planejamento de desenvolvimento organizacional, destinado a eliminar ou reduzir as barreiras internas à combinação e troca de recursos em geral (YUKL; VAN FLEET, 1992). Argyris (1964) foi um dos primeiros teóricos a propor a análise sistemática do que passou a ser definido como clima organizacional. Este autor concluiu que o desenvolvimento das organizações era dependente de uma atmosfera interpessoal de confiança, abertura e de baixa ameaça. Nos estudos oriundos da área administração, a pesquisa de clima cresceu de importância quando os teóricos passaram a associar diferenças de desempenho do trabalho humano aos aspectos relevantes do cotidiano organizacional, como liderança, satisfação, ética, motivação, desempenho, rotatividade, entre outros (YUKL; VAN FLEET, 1992). Para estes autores, com frequência, as pesquisas de clima fornecem importantes subsídios sobre a influência do relacionamento da liderança com subordinados, um tipo importante de capital

intrasocial. O relacionamento entre superior e subordinado é capaz de influenciar o subordinado a ponto de este apresentar bom ou mau desempenho.

Pfeffer (2007, 2009), a partir de um amplo conjunto de pesquisas realizadas em diferentes países, considera que a intervenção mais efetiva na direção da melhoria do clima organizacional, neste estudo considerado como condição para expressão de capital intrasocial denso, é a que investe no aprimoramento do estilo de gestão (e.g., a adoção de gestão participativa). Para o autor, a forma como o líder se relaciona com os liderados é o principal fator de impacto direto nos resultados corporativos, influenciando a capacidade de criar valor para diferentes *stakeholders*. Neste estudo, também se considera que as fragilidades de capital intrasocial revelam problemas de relacionamento com os líderes e com o propósito da organização, ainda que, no meio empresarial, e mesmo no acadêmico, seja comum associar os problemas do ambiente organizacional às características dos indivíduos trabalhadores e, especialmente, daqueles que pertencem às novas gerações.

Dencker et al. (2008) fazem parte do conjunto de autores que, apesar de confirmar a deterioração das relações no ambiente organizacional contemporâneo (deterioração do capital intrasocial), evitam associar o problema às *características* geracionais, alertando que as relações das organizações com o conjunto de *stakeholders* internos estão fragilizadas. Com a mesma visão, Deal et al. (2010) encontraram evidências de perda de lealdade às organizações por parte de todas as gerações no trabalho, identificando como causa as sucessivas aplicações de estratégias de reengenharia e redução de custos, motivadas para assegurar lucros crescentes para o segmento acionistas. Esta mesma percepção é sinalizada por Porter e Kramer (2011).

Deal et al. (2010) afirmam que o uso indiscriminado de programas de redução de custos provocou desconfiança e apatia em trabalhadores de todas as gerações, ainda que seja mais fácil perceber esta perda de capital no segmento de *stakeholders* internos mais jovens. Os jovens trabalhadores detêm maior mobilidade e menos responsabilidades por dependentes, o que facilita o processo de troca de emprego e de identificação de novas oportunidades.

Dencker et al. (2008) consideram como equivocados os estudos acadêmicos que destacam as diferenças geracionais no trabalho, afirmando a diversidade como um todo e não apenas a geracional, é o termo que melhor caracteriza o atual ambiente corporativo. Para estes autores, existem evidências de que as organizações que convivem positivamente com a diversidade de gênero, etnia, cor, orientação sexual, também convivem positivamente com as diferenças geracionais e, nesta direção, apresentam relações saudáveis e, portanto, o que neste estudo denomina-se de capital intrasocial desenvolvido. Esta pauta interessa a esta pesquisa, tendo em vista que a diversidade de conhecimentos e visões de mundo são fontes de criativas

combinações e intercâmbios no ambiente organizacional (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; MCELROY, 2001).

Também é de interesse desta pesquisa, a informação de que a **identificação** dos trabalhadores com as organizações, pelo menos com o formato e propósito predominante, reduziu. Estes aspectos interferem no esforço dedicado à combinação e intercambio de recursos e podem explicar por que as inovações (a criação de valor) estão ocorrendo fora das organizações ou em formas organizacionais menos comuns, por exemplo, organizações não governamentais, como será visto na seção dedicada a tratar da crise de criação de valor nas organizações.

O reconhecimento do conhecimento como principal recurso crítico das organizações não diminuiu a importância dos demais *stakeholders* (e.g., os clientes), mas deveria atrair mais interesse para *stakeholders* internos que controlam a capacidade de combinar e intercambiar o conhecimento (HAMEL; PRAHALAD, 1990). Skarmeas e Leonidou (2013) afirmaram que, de forma geral, os numerosos incidentes de má conduta das corporações divulgados na última década geraram na maioria dos *stakeholders* dúvidas em relação à adesão espontânea das empresas à teoria de responsabilidade social empresarial.

Especialmente, os *stakeholders* internos que conhecem de perto as estratégias empresariais estão cada vez mais céticos em relação aos propósitos das organizações em que trabalham e, ainda que queiram, tem dificuldade de mobilizar no trabalho a sua força criadora. Como constatam Porter e Kramer (2011) e Hamel (2012), as grandes empresas perderam o monopólio das inovações e as ideias mais interessantes estão sendo geradas por organizações não tradicionais (e.g., organizações sociais), ou por grupos de jovens sonhadores que cooperam e pesquisam no ‘fundo de um quintal’ ou garagem.

Markopoulou e Vanharanta (2015) afirmam que, ainda que inconscientemente, nas últimas décadas emergiram nos *stakeholders* internos de organizações tradicionais as seguintes dúvidas: inovação para que e para quem?

Argumenta-se que a teoria sobre o capital social Nahapiet e Ghoshal (figura 3) oferece subsídios para entender os aspectos subjetivos que afetam a capacidade de criar e incorporar capital intelectual, dentre estes a dúvida de Markopoulou e Vanharanta (2015).

2.4.5 Desenvolvimento de capital intersocial

A presença do capital social do tipo intersocial é identificada pela capacidade da organização acessar, através de relacionamentos externos, os ativos ou recursos em geral com mais facilidade (MCELROY, 2001). Bons relacionamentos com clientes podem contribuir para que as organizações, sem grandes custos de transações, acessem com mais facilidade o ativo financeiro derivado das vendas de seus produtos ou serviços. Da mesma forma, relacionamentos construtivos com fornecedores também podem permitir acesso a melhores prazos ou comodidades na obtenção dos insumos.

Pode-se considerar que as teorias e práticas de gestão dos *stakeholders* fornecem uma base conceitual oportuna para tratar do desenvolvimento do capital intersocial. Paralelamente, argumenta-se que a compreensão da teoria dos *stakeholders* é importante, nesta pesquisa, para o entendimento das distintas concepções de criação de valor.

Até a década de 60, prevaleceu no meio acadêmico e empresarial o paradigma da economia neoclássica que identificava, como a única atividade e responsabilidade das corporações, a geração de lucros, predominando assim a teoria dos acionistas ou *stakeholders* (HIMMELSTEIN, 1997). Pode-se considerar que a teoria dos acionistas apoia a ideia de que o papel das organizações é de criar valor para este único segmento de parte interessada.

A partir de 1970 surgiram novos e frequentes questionamentos quanto à primazia dos interesses dos acionistas sobre a sociedade. Como desdobramento destes questionamentos, em 1984 surgiu a teoria das partes interessadas ou *stakeholders*, proposta por Edward Freeman.

Os *stakeholders* foram definidos como os grupos que podem afetar ou que são afetados pela realização dos **propósitos** de uma organização (FREEMAN, 2010).

Desde a disseminação desta teoria, pelo menos **teoricamente**, as corporações e empresas em geral passaram a ser vistas como organizações sociais e, portanto, com responsabilidade de identificar e satisfazer os interesses de diferentes *stakeholders*, incluindo funcionários assalariados (*stakeholders* internos), além de acionistas, consumidores, fornecedores, clientes, representantes de órgãos reguladores, dentre outros (FREEMAN, 2010). A lista de *stakeholders*, originalmente, incluía acionistas, empregados, clientes, fornecedores, financiadores e sociedade, atores sociais diretamente envolvidos nas transações necessárias para que a organização fosse bem-sucedida (STERNBERG, 1999).

Posteriormente, o conceito de *stakeholders* expandiu (FREEMAN et al., 2004). Sternberg (1999) cita que, além dos *stakeholders* óbvios, foram incluídos outros atores sociais que efetivamente impactam a estratégia organizacional e que, por esta razão, precisam ser

considerados. Por exemplo, os interesses declarados ou não da mídia, os interesses dos ativistas e organizações não governamentais (ONG), de organizações criminosas, da geração futura, de seres vivos, dentre outros. A presença de organizações criminosas no entorno cria obstáculos à saúde organizacional, por exemplo, ao ameaçar a segurança dos *stakeholders* internos e clientes, o que pode demandar uma ação estratégica da organização.

Greenwood (2007), refletindo sobre os interesses dos *stakeholders*, alerta para o fato de que as demandas destes segmentos não são necessariamente sociais ou responsáveis. O autor critica a literatura que sugere que quanto mais uma organização se relaciona com os seus *stakeholders*, mais responsável ela é, alertando que alguns grupos de *stakeholders* podem pressionar a organização para obter vantagens individuais contrárias aos interesses coletivos. Da mesma forma, uma organização pode desenvolver relacionamentos com alguns *stakeholders*, na direção de obter acesso facilitado aos recursos que trazem vantagens para a própria organização, ainda que impliquem em desvantagens coletivas (GREENWOOD, 2007), por exemplo, conseguir uma licença para operar, mesmo quando a operação implica em risco para a comunidade do entorno.

Para Greenwood (2007), o relacionamento das organizações com os *stakeholders* são importantes, mas devem ser abordados separadamente dos temas ética ou responsabilidade social e ambiental, ainda que possam ser relacionados. Tradicionalmente, as ações para desenvolver relacionamento com os *stakeholders* partem da identificação das diferentes partes interessadas. Na sequência, busca-se categorizar os grupos identificados sobre duas perspectivas de avaliação: poder de influência e concordância dos interesses do grupo com os interesses da organização (VALLE et al., 2015).

Inicialmente, o processo de identificação dos *stakeholders* contemplava os atores sociais que impactavam ou eram impactados diretamente pelos **produtos** (bens e serviços) disponibilizados pela organização. Posteriormente, acrescentou-se como *stakeholders* os atores sociais **impactados** pela operação da cadeia de valor. Nesta direção, todos os atores sociais afetados pelas atividades da cadeia de valor ou mesmo pelo fato da organização se inserir no local, devem ser mapeados e objetos de apreciação.

As práticas de gestão do *stakeholders* preveem, além do mapeamento, a avaliação do poder de influência dos *stakeholders*, com base na identificação dos recursos que cada grupo controla (NOLAN; KOLB, 1987). Alguns *stakeholders* controlam recursos críticos para o processo operacional de criação de valor, por exemplo, o principal fornecedor da matéria prima de uma organização que produz bens, ou *stakeholders* internos de uma organização intensiva em conhecimentos.

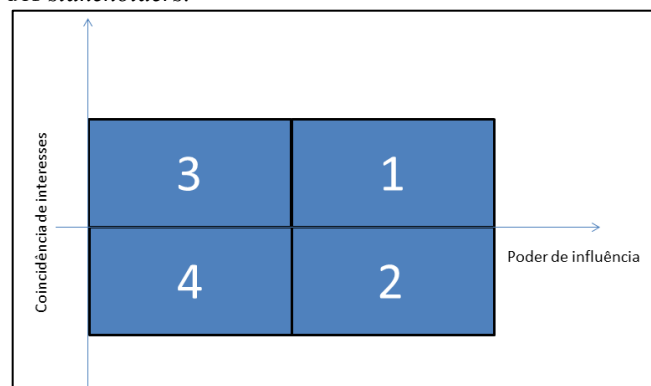
Outros *stakeholders* controlam recursos coadjuvantes no processo de criação de valor (funcionários da empresa terceirizada de limpeza) e outros regulam e limitam a forma com que a empresa acessa os recursos (órgãos reguladores). Sobre a avaliação da concordância dos interesses, Nolan e Kolb (1987) chamam atenção para os interesses derivados da expectativa declarada, mas também não declarada de cada grupo. As expectativas declaradas são, frequentemente, associadas à interesses altruístas e coletivos, enquanto os interesses não manifestos são associados ao interesse pessoal ou político.

O grau de coincidência de interesses pode ser analisado utilizando a escala que vai de “totalmente a favor” ao “totalmente contra” (NOLAN; KOLB, 1987). A combinação da variável “poder de influência”, com a variável "coincidência de interesses", gera quatro grupos distintos de estratégias de comunicação e relacionamento (NOLAN; KOLB, 1987):

- Alto poder de influência e interesses coincidentes: *stakeholders* aliados.
- Alto poder de influência e interesses contrários: *stakeholders* bloqueadores.
- Baixo poder de influência e interesses coincidentes: *stakeholders* aceleradores.
- Baixo poder de influência e interesses contrários: *stakeholders* desaceleradores.

O gráfico 1 sintetiza os quatros grupos: o eixo x representa o poder de influência e o eixo y representa a escala de coincidência de interesses (1=aliados; 2=bloqueadores; 3=aceleradores; 4=desaceleradores).

Gráfico 1 - Classificação dos *stakeholders*.



Fonte: Nolan e Kolb (1987).

Naturalmente, o esquema do gráfico 1 é uma visão simplista das complexas relações entre organizações e *stakeholders*. O importante desta seção, no entanto, é o entendimento da importância de se refletir sobre o poder de influência e do grau de concordância das expectativas dos *stakeholders*, no processo que se busca ampliar a possibilidade de combinação e troca de recursos sejam facilitadas (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

2.4.6 Desenvolvimento do capital social para inovação

Para concluir esta primeira seção de fundamentação teórica, apresenta-se agora as ideias relacionadas com o desenvolvimento do terceiro e último tipo de capital social. O capital social que **cria e incorpora capital intelectual**, denominado por McElroy (2002) de **capital social para inovação**. McElroy (2002), tomando por base a visão de Kuhn (1962), afirma que há muito tempo se reconhece a importância do **relacionamento e colaboração** entre indivíduos no processo de **criação** do conhecimento.

No entanto, as transformações sociais, econômicas e tecnológicas ocorridas nos últimos anos do século XX acentuaram esta importância, inaugurando o ingresso no período que é denominado, alternativamente, de era do intangível, de sociedade da informação, de sociedade do conhecimento ou economia baseada no conhecimento, termos que, nos estudos organizacionais, buscam explicar os processos contemporâneos que criam valor nas organizações (CAMPOS, 2003).

Tanto Nahapiet e Ghoshal (1998), como McElroy (2002) consideram o processo que **cria** e incorpora novo capital intelectual como um processo **coletivo** e, por isso, o adjetivo **‘social’**. McElroy (2002) não descarta a hipótese de que **um stakeholder** interno criativo, ao se comportar como um ‘inventor’, apresente individualmente uma solução caracterizada como um capital intelectual novo. No entanto, ainda nesta situação que parece sinalizar a criação do conhecimento como consequência de uma ação individual, o autor chama atenção para os diferentes atores que participarão do processo que transforma a proposta de solução em conhecimento institucionalizado e disponibilizado para uso em forma de valor (MCELROY; 2002).

McElroy (2002) define **capital social para inovação** como a capacidade dos sistemas sociais produzirem e integrarem novos conhecimentos. Nesta direção, enquanto a rede de relacionamento formada pelas relações derivadas do capital intrasocial e capital intersocial são conhecimentos que podem contribuir para que a organização acesse diversos recursos de interesse, o **capital social para inovação** diz respeito, especificamente, às relações que facilitam acesso ao recurso **conhecimento** que beneficia o processo de **inovação**. Para o autor, a existência de **capital social para inovação** é uma pré-condição necessária (ou antecedente) para a produção de todas as formas de capital intelectual e, nesta direção, compreender o processo que desenvolve este ativo é fundamental.

McElroy (2002) afirma que as ações desenvolvidas para adensar a presença do **capital social para inovação** nas organizações permitem **aumento significativo da taxa e da**

qualidade da inovação em uma organização. É importante compreender a diferença entre os tipos de capital intelectual. Por exemplo, uma organização ao **criar** um processo de recrutamento e seleção que se destaca pela efetividade, expressa a capacidade denominada **capital social para inovação**. Este processo, ao ser incorporado na rotina organizacional, torna-se um **capital estrutural** que, como desdobramento, proporciona **capital humano** mais qualificado.

À medida que o tempo passa, como ocorre com os demais ativos, o processo de recrutamento em uso (capital estrutural) pode vir a se depreciar, perdendo a capacidade de atender a organização. Nesta situação, se a organização ainda for detentora da capacidade denominada **capital social para inovação**, procederá alterações no processo seletivo e repor, com o novo processo, o seu capital estrutural depreciado. Caso não consiga propor um novo processo, poderá permanecer recrutando de forma ultrapassada ou pouco efetiva.

McElroy (2002) considera que é possível reforçar a capacidade da organização aprender, inovar e adaptar-se dinamicamente à novos contextos, agido para desenvolver o capital social para inovação. No entanto, citando Kuhn (1962), o autor alerta que as ações nesta direção devem partir da premissa de que a criação de capital intelectual ou do conhecimento é um fenômeno social, e **não** administrativo ou gerenciável: existe uma forte relação entre a teoria da criação de novo capital intelectual e a teoria da complexidade (MCELROY, 2002).

McElroy (2002) afirma que uma das principais lições da teoria da complexidade é que não é possível "gerenciar" os comportamentos coletivos em sistemas dinâmicos. Nesta direção, o aumento da taxa de inovação em sistemas sociais humanos **não** se configura como resultado de intenções ou de determinações gerenciais.

A aplicação da teoria de complexidade ao processo de criação do capital intelectual implica na **incapacidade** de prever ou controlar o que ocorre nos sistemas (SELL, 2000) e de prometer levar a organização de um estágio para outro.

Sell (2000) sugere como alternativa para desenvolvimento organizacional da capacidade da organização criar e incorporar capital intelectual, a 'mudança facilitada' e, neste caso, alteram-se o papel do agente que irá contribuir na mudança, seja ele um agente de mudança externo ou interno.

A metáfora sugerida por Sell (2000) sinaliza que a organização é a gestante da mudança e que o agente da mudança pode ser considerado como um 'parteiro'. Nesta direção, o agente de mudança precisa desenvolver um relacionamento pessoal com a organização gestante da mudança e reconhecer a singularidade de cada processo de mudança, característica

típica de interações com seres vivos, já que somente as máquinas suportam uma abordagem padronizada e guiada por um manual.

Na mesma direção, Alves (2012) afirma que todo sistema é único e, portanto, considerando as organizações como sistema é praticamente impossível haver organizações idênticas. Cada organização possui sua estrutura própria, que é diferente da estrutura de outra, mesmo que, por exemplo, no caso de franquias, as diferenças sejam menores. Por outro lado, Alves (2012) alerta que quanto maior a diferença na estrutura, maior serão as diferenças no comportamento da organização em relação aos fenômenos externos (e.g., uma crise econômica). A mudança organizacional, interpretada como um ‘nascimento’, não deve ser forçada e, apenas, ‘assistida’, sendo importante que o agente de mudança respeite os processos naturais de cada corpo organizacional (SELL, 2000).

McElroy (2002), para explicar a incapacidade de se gerenciar processos auto organizados, utiliza a metáfora do ‘jardineiro’: um ator que **não** decide ou ordena que as plantas cresçam, limitando-se a intervir na direção de propiciar as condições ambientais adequadas, já que as plantas crescem sozinhas. Para o autor, um bom modelo para desenvolver a capacidade de uma organização criar e incorporar capital intelectual, **não** é o que bloqueia ou tenta competir com a tendência natural das ‘plantas’ crescerem no seu ritmo, mas a que protege e apoia o sistema.

A ideia de que as ações delineadas para desenvolvimento de uma organização precisa proteger e apoiar o sistema como um todo é importante para este estudo. Como apresentado na introdução, McElroy (2002) destaca que as ações direcionadas para um único departamento, por exemplo, a criação de um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) é de natureza administrativa, e não pode ser confundida com uma ação para desenvolver o capital social para inovação.

Dois modelos para ampliação de capital social para inovação foram selecionados para serem apresentados neste capítulo: o modelo proposto por McElroy (2002) e o modelo de Nahapiet e Ghoshal (1998). Os dois modelos, de forma complementar, forneceram bases conceituais para o modelo delineado neste estudo.

2.4.7 Modelo de desenvolvimento do capital social para inovação de McElroy

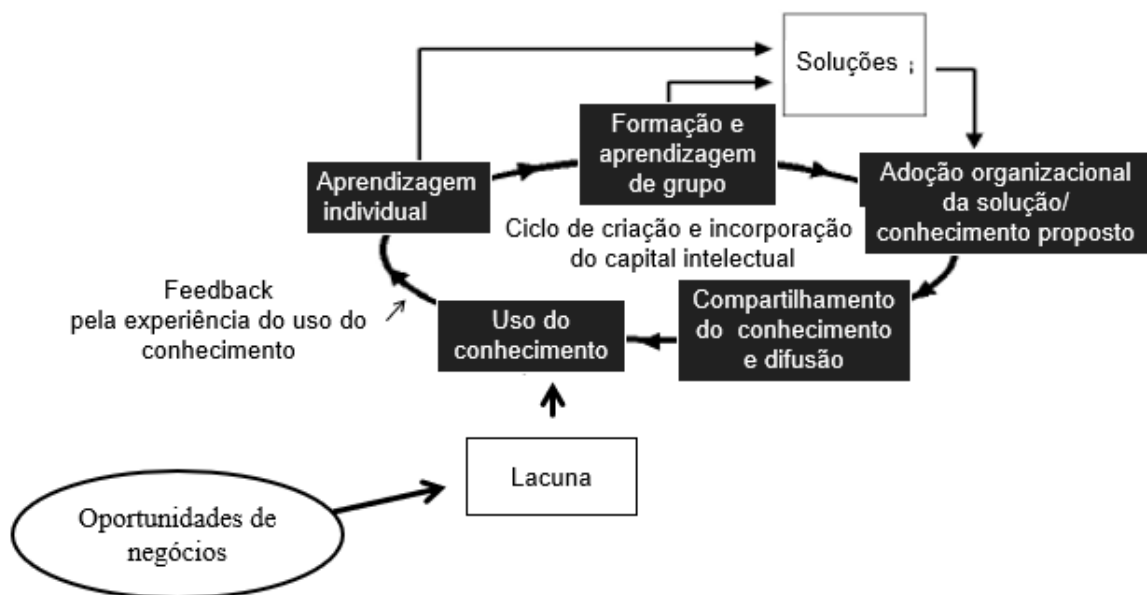
McElroy, no seu artigo de 2002, buscou responder a seguinte questão: como estabelecer um forte capital social para inovação? Para entender a forma de desenvolver o capital social para inovação, McElroy (2002) afirma que é necessário compreender as etapas

que compõe o processo coletivo, no qual um grupo cria e incorpora o conhecimento novo, percebido pelo grupo como necessário para que seja superado um desafio que mobiliza o grupo.

A figura 4 mostra as cinco etapas padrões que os grupos experimentam ciclicamente para criar (inovar): a) aprendizagem individual; b) formação e aprendizagem do grupo para proposição de solução; c) adoção organizacional do conhecimento proposto; d) partilha e difusão do conhecimento ou solução proposta e aceita; e, e) conhecimento em uso, fechando e reiniciando um novo ciclo.

O modelo foi construído para orientar as organizações com fins lucrativos, mas McElroy (2002), assim como os demais autores que consideram a criação do conhecimento como um processo social, afirma que todas as organizações humanas tendem a apresentar o padrão da figura 4, ainda que o modelo evidencie que foi construído para organizações com fins lucrativos.

Figura 4 - Ciclo de criação e incorporação do capital intelectual ou ciclo do capital social para inovação.



Fonte: adaptado de McElroy (2002).

A figura 4 sugere que a proposta de valor gerada é derivada das **oportunidades de negócios** que surgem com as necessidades dinâmicas dos *stakeholders* e, ciclicamente, por conta deste dinamismo, identificam-se novas lacunas de conhecimento organizacional (capital intelectual) necessário para atender estas demandas. Destacando especificamente as atividades das empresas com fins lucrativos, o autor afirma que a expressão plena desse padrão auto organizado de inovação tende a produzir os novos conhecimentos que têm implicações de valor financeiro.

Argumenta-se que, no caso de organização social, o termo ‘oportunidades de negócios’, pode ser substituído por ‘oportunidades sociais’. Adotar a visão de McElroy (2002), implica em considerar que é **natural** dos sistemas humanos se organizarem em torno da produção, difusão e uso de novos conhecimentos e, que assim, o ciclo da figura 4 tende a se repetir em grupo, organizações e nações, sendo auto propulsor.

O processo de aprendizagem necessário para atender as novas demandas inicia pela aprendizagem individual que, na sequência, tende a se transformar em aprendizagem do grupo e aprendizagem organizacional, conforme o clima que McElroy (2002) denomina de favorável ou não à criação do novo conhecimento. É importante registrar que, no modelo originalmente apresentado por McElroy (2002), não existe descrição de cada uma das cinco etapas da figura 4. Cada elemento do ciclo abre campo de estudos. Por exemplo, muitos dos estudos da área de psicologia focam especificamente o processo de aprendizagem individual. Já no campo de estudo da gestão do conhecimento, são frequentes a abordagem sobre aprendizagem organizacional, partilha e uso do conhecimento.

McElroy (2002) instiga a seguinte reflexão em forma de questionamento: se a dinâmica deste ciclo simples e sequencial é natural e, portanto, independentemente de gestão, que tipo de ações são possíveis ou adequadas para desenvolver o capital social? Para o autor, as ações possíveis e desejadas são aquelas que asseguram a **retirada das barreiras** a este ciclo natural, que pode ser compreendida como o gerenciamento do ambiente da organização, para que este se torne favorável à criação de conhecimento.

Para McElroy (2002) existem quatro dimensões do que o autor denomina de “clima favorável ao processo natural de criação do conhecimento” e, portanto, dimensões que impactam diretamente o processo de aprendizado e inovação organizacional. Nesta direção, McElroy (2002) sugere como **modelo** para desenvolvimento da capacidade de uma organização criar capital intelectual, a adoção de um **conjunto sincronizado de políticas dirigidas** para estas quatro áreas de impacto.

O autor reuniu evidências que um conjunto de quatro áreas de política, quando adotadas concomitantemente, aproximam a organização do sistema social onde o padrão de criação do conhecimento foi observado e se mostram efetivas. São elas: a) políticas de aprendizagem (individual e organizacional); b) de processamento de conhecimento; c) de conectividade; e, d) de *ethosdiversidade*. Estas políticas são apresentadas no quadro 7.

O modelo de desenvolvimento proposto por McElroy (2002) sugere que o agente interessado em desenvolver a capacidade da organização criar e incorporar capital intelectual, atue para que as políticas listadas no quadro 7 sejam adotadas de forma sincronizadas, evitando,

por exemplo, investimento em aprendizagem individual sem concomitante melhoria na conectividade e relacionamento entre as partes.

Quadro 7 - Políticas para criação e incorporação do capital intelectual (visão de McElroy).

Áreas de políticas	Descrição
Políticas de aprendizagem	Esta área de políticas de gestão determinam o grau de liberdade que os <i>stakeholders</i> internos de uma organização possuem para participar do processo que identifica lacunas de conhecimento e, a partir destas, definir agenda de aprendizagem de acordo com sua própria escolha e direção. Também inclui políticas relacionadas com o grau de liberdade que os grupos ou comunidades de aprendizado tem para: a) auto organizar e formar grupos de estudo em torno das áreas de interesse comum; e b) para realizar o processo que permite transformar o aprendizado individual em aprendizado do grupo.
Políticas de processamento do conhecimento	Estas políticas determinam a maneira pela qual as empresas, internamente , criam, compartilham e aplicam novos conhecimentos, bem como até que ponto estas compartilham os benefícios dos conhecimentos propostos com a equipe de <i>stakeholders</i> internos. Por exemplo, definindo critérios para recompensas intangíveis ou tangíveis (financeiras, benefícios, prêmio, promoção, dentre outras).
Políticas de conectividade	Estas políticas referem-se ao grau de liberdade que os <i>stakeholders</i> internos têm para se conectarem entre si e, também, com seus líderes, seja por meio de infraestruturas de tecnologia ou redes sociais. McElroy (2002) não cita a estrutura física, mas os salões de trabalho compartilhados oferecem mais oportunidade de combinação e intercâmbio de conhecimento do que salas individuais. McElroy (2002) afirma que a natureza e frequência de interações entre colegas de trabalho fazem diferença para o processo de combinação e intercâmbio de conhecimento. Nestas conexões é que são percebidas as lacunas de conhecimentos necessário para atender as necessidades dinâmicas, o que motiva nova aprendizagem individual, girando o ciclo.
Políticas de <i>ethosdiversidade</i>	São as políticas que asseguram a diversidade de <i>ethos</i> de uma empresa. Para o autor, a " <i>ethografia</i> " de uma organização é uma medida de sua <i>ethosdiversidade</i> , expressando a diversidade de visões de mundo que a organização terá à sua disposição ao tentar aprender, inovar e se adaptar. McElroy (2002) enfatiza a necessidade de um processo de seleção, recrutamento e retenção de pessoas para completar o conhecimento faltante. McElroy (2002) destaca que as políticas de recrutamento e retenção de talentos são os mecanismos que asseguram visões e saberes distintos e, portanto, combinações e intercâmbios menos redundantes como proposto por Nahapiet e Ghoshal (1998).

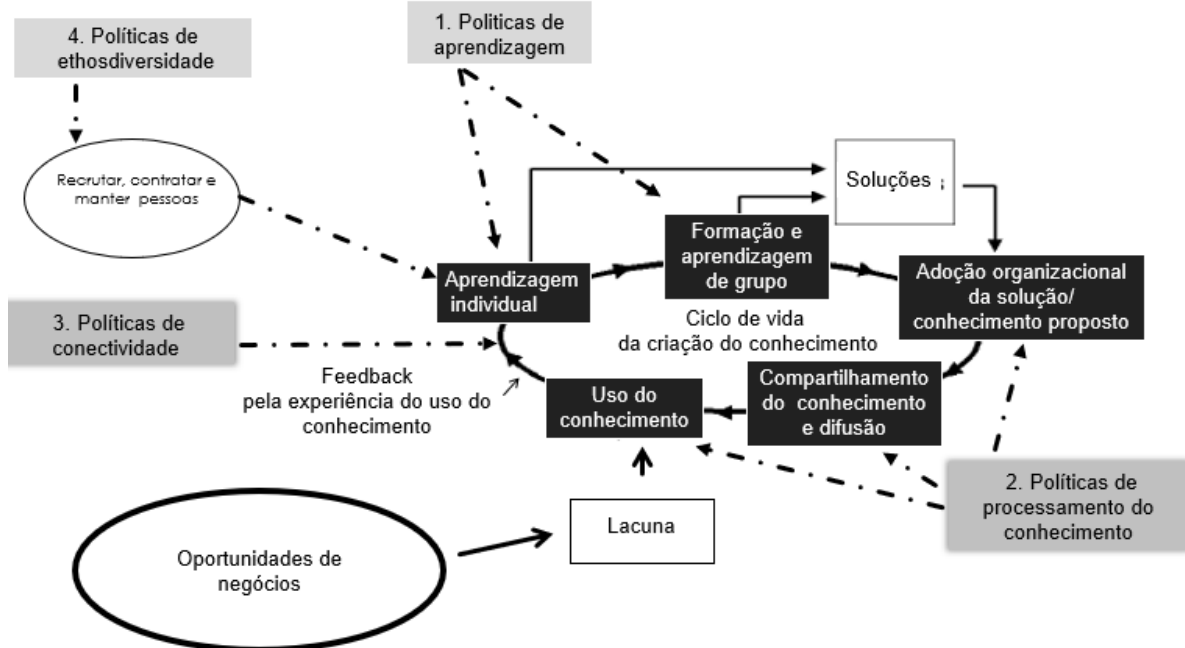
Fonte: adaptado de McElroy (2002).

Algumas destas políticas se relacionam com o conjunto de etapas do ciclo da figura 4, enquanto outras impactam, especificamente, uma etapa. Estes impactos são detalhados na figura 5 pelas setas pontilhadas.

Especialmente sobre políticas de aprendizagem (**primeira área de políticas da figura 5**), existe o reconhecimento de que a capacitação se configura como uma das práticas que pode facilitar o fluxo de conhecimento para dentro da organização (BIRKINSHAW, 2001) e, conseqüentemente, auxiliar no alcance do objetivo principal da gestão que busca o conhecimento faltante para ampliar o potencial de combinação e intercâmbio. No entanto, as políticas de aprendizagem, da forma como descrita no quadro 7, envolvem mais do que adquirir programas de capacitação formais ofertados pelo mercado e disseminá-los para os indivíduos. Por exemplo, práticas de *benchmarking* podem acelerar o fluxo do conhecimento para dentro

da organização, assim como as reuniões envolvidas no ritual de planejamento estratégico podem se configurar como espaços privilegiados para combinações e intercâmbios de conhecimentos.

Figura 5 - Impacto das políticas no ciclo de criação e incorporação do capital intelectual.



Fonte: adaptado de McElroy (2002).

Falconi (2009) relata o estudo de caso da empresa Petróleo Brasileiro S.A. quando se deparou com o diagnóstico de que o Brasil tinha petróleo em quantidades maiores em alto mar. O capital intelectual disponível na Petrobras era suficiente para alcançar 100 m de profundidade em águas oceânicas com a utilização de mergulhadores. No entanto, era necessário, para explorar o petróleo em alto mar, adquirir conhecimento para alcançar, no mínimo, 1,500 m em águas profundas. Falconi (2009) afirma que a empresa Shell, nesta ocasião, já alcançava 300 m. A Petrobras necessitava então trazer para dentro da empresa o conhecimento já existente sobre ‘mergulhar em águas profundas’, desenvolvido pela Shell, e preencher ‘lacuna’ de conhecimento não detido por nenhuma outra empresa. Figurativamente, a lacuna de conhecimento era equivalente à 1.100 m de alcance.

Falconi (2009) destaca que, a partir desta consciência, foi realizado um extenso planejamento de aprendizagem, localizando fontes de conhecimento no Brasil e no mundo, adotando um processo de inovação aberta. O planejamento contemplou 250 projetos específicos. O autor relata que em seis anos o conhecimento que permitia atingir esta profundidade foi alcançado e que, outro conjunto de esforço foi desencadeado para acelerar a

produção de conhecimento necessário para explorar o pré-sal, que se localiza a 7 mil metros de profundidade.

O exemplo da Petrobras, uma organização intensiva em conhecimento, mostra a necessidade do zelo com o processo que identifica as lacunas de conhecimento e organiza o processo de aprendizagem a partir deste, sinalizando também o empenho em identificar e selecionar os provedores (fontes) do conhecimento faltante.

Ainda que nem todas as organizações demandem conhecimentos tão especializados como a Petrobras, a ideia que de forma centralizada, um departamento defina uma agenda de treinamento sem interação com os indivíduos da organização é, no mínimo, temerária. Por isto a preocupação de McElroy (2002) com uma agenda de aprendizagem construída com os envolvidos.

Como apresentando na figura 5, a **segunda área de políticas** denominada de **processamento do conhecimento proposto** impacta três elementos do ciclo de criação do conhecimento: adoção organizacional do conhecimento, compartilhamento e uso do conhecimento. McElroy (2002) afirma que as condições organizacionais podem inibir, restringir ou colaborar para que as soluções derivadas da aprendizagem individual e grupal, a partir do momento que foram propostas, migrem para a prática ou uso. Por exemplo, alguns estudos de gestão tratam de investimentos em capacitação que não geraram resultados por conta de resistências no ciclo de criação e incorporação do capital intelectual. Nesta situação, o indivíduo ou o grupo absorveu o novo conhecimento, buscou aplicá-lo gerando soluções, mas, por algum motivo, o aprendizado não foi incorporado à organização.

A resistência organizacional é um fenômeno que pode ter origem política, derivada de interesses divergentes ou, ainda, se manifestar pela ausência de recursos para que a mudança de comportamento se efetive (LEROY; RAMANANTSOA, 1997). Como exemplo, estes autores citam eventos onde pessoas em posição de liderança bloqueiam proposta de inovação ou de melhoria por conta da percepção que estas ameaçam o seu poder (LEROY; RAMANANTSOA, 1997).

Também estão incluídas nesta área de políticas, o grau com que se valorizam genuinamente nas organizações as pessoas que se esforçam para, continuamente criar soluções e inovar em processos, estratégias ou produtos (MCELROY, 2002). Algumas organizações adotam projetos de recompensa individual para *stakeholders* internos que apresentam ideias inovadoras valorosas. Estas formas de reconhecimento são consideradas temerárias, já que a ideia principal é reconhecer a capacidade de criação coletiva e não a competitividade (DUTRA, 2004).

O reconhecimento e valorização das pessoas que criam soluções coletivas, promovendo-as para cargos de mais responsabilidade e remuneração mais abundante, é um sistema mais sustentável do que premiações isoladas (MCELROY, 2002). Políticas de encarecimento e promoção, quando sinalizam como valorosas as competências que ajudam o processo de criação de conhecimento, podem ser consideradas políticas de processamento do conhecimento.

Como apresentado no ciclo representado pela figura 5, as **políticas da área de *ethosdiversidade* (quarta área de políticas)** impactam a **aprendizagem individual**, renovando o capital humano da organização, podendo preencher **instantaneamente** lacunas de conhecimento. Pode-se considerar como políticas de *ethosdiversidade* ações que rompem com a barreira que produz redundância de conhecimento e de visão de mundo nos comitês das organizações (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

O fenômeno organizacional denominado no meio empresarial de ‘teto de vidro’ já foi citado neste estudo como gerador de redundância de conhecimento em cargos chaves das organizações, impedindo que pessoas com conhecimento, experiência, visões e valores diferentes participem das decisões e soluções propostas no meio empresarial. Na direção oposta, as políticas de cotas são reconhecidas por contribuir com o processo que assegura diversidade de experiências nas organizações e podem se configurar como uma das políticas de *ethosdiversidade*.

As teorias de Nahapiet e Ghoshal (1998) ajudam a explicar por que os sistemas humanos formados por pessoas com conhecimento redundantes e disciplinares e, portanto, sem a característica de *ethosdiversidades*, restringem às possibilidades de combinação e intercâmbios de conhecimento, implicando em perda da capacidade de renovação do conhecimento capaz de criar valor para distintos *stakeholders*.

Por fim, como sinaliza a representação figura 5, as **políticas de conectividade (terceira área de políticas)** não interferem diretamente nos elementos, mas na dinâmica do ciclo como um todo. Quanto mais interações, mais lacunas serão identificadas e mais motivações para aprendizagem serão desencadeadas. O modelo delineado neste estudo toma como base tanto o ciclo da figura 4, como as políticas citadas (figura 5), agregando, no entanto, novos conceitos e construtos que emergiram na pesquisa organizacional.

É importante registrar que o modelo de McElroy (2002) foi proposto há quase duas décadas, e não contempla, por exemplo, a possibilidade da cocriação, nem as especificidades da criação de valor compartilhado, ambos conceitos divulgados posteriormente.

2.4.8 Modelo de capital social para inovação de Nahapiet e Ghoshal

O artigo de Nahapiet e Ghoshal publicado em 1998, “*Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*”, é um dos mais citados dentre os estudos de capital intelectual. O estudo aborda o mesmo conceito de McElroy (2012) sem utilizar denominação específica. Nahapiet e Ghoshal (1998) sugerem que as diferenças entre as empresas, incluindo as diferenças de desempenho, podem ser explicadas pelas diferenças na sua capacidade de criar e explorar o **capital social**.

Os autores consideram que agentes interessados no desenvolvimento do capital intelectual, quando direcionam suas ações para o desenvolvimento de configurações particulares de capital social, tendem a ser mais bem-sucedidos. No artigo, são citados exemplos de resultados satisfatórios obtidos por organizações que investiram em recursos para assegurar estruturas, inclusive físicas (quebra de paredes físicas ou disponibilização de espaços de convivência), capazes de incentivar as relações pessoais e de equipe, na intenção de desenvolver o capital social (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Por sua vez, outros teóricos citam resultados bem-sucedidos de intervenções direcionadas para o desenvolvimento de altos níveis de confiança pessoal e controle baseado em normas comuns (combinados), ao invés de controle de pessoas (VAN MAANEN; KUNDA, 1989; ALVESSON, 1992).

Já foram apresentadas, neste capítulo, as três dimensões do capital social e os seus respectivos elementos na visão de Nahapiet e Ghoshal (1998). A partir da identificação destes elementos, os autores desenvolveram um modelo que relaciona estes elementos com **quatro condições necessárias**, especificamente, para a combinação e intercâmbio que permite a **criação de conhecimento** ou inovação. As quatro condições são: a) acesso às partes para trocar e combinar capital intelectual; b) consciência e antecipação de valor; c) motivação; e, d) capacidade de combinar capital intelectual, derivada da capacidade de interpretação.

Com base na concepção de Nahapiet e Ghoshal (1998), agentes interessados em aumentar a taxa de inovação em uma organização deve, especialmente, zelar para assegurar estas quatro condições. A **primeira condição, acesso às partes**, indica que é necessário existir eventos que se configurem como oportunidades de combinar e intercambiar capital intelectual. Nesta direção, aumentar a quantidade de eventos onde as relações ocorrem aumenta a possibilidade de melhores taxas de inovação.

No exemplo que tratou da busca de conhecimento pela Petrobras, foi citado que houve a necessidade de alguns *stakeholders* internos ‘percorrerem o mundo’ para se conectarem com

os conhecimentos capazes de oportunizarem combinações e intercâmbios anteriormente não testados por pesquisadores de mergulho em águas profundas. Sem acesso ou conexão com o mundo externo, para intercâmbio com novas e diferenciadas fontes de conhecimento ou informações, se esgota a capacidade de combinação de uma organização, ainda que as três outras condições citadas por Nahapiet e Ghoshal (1998) sejam favoráveis.

A **segunda condição** denominada pelos autores de **antecipação de valor**, diz respeito à clareza e receptividade ao processo de criação do conhecimento novo. No exemplo da Petrobras, consta a informação que foi necessário investir em 250 projetos para atingir o objetivo ‘acessar fontes de conhecimento’. Tratou-se de uma aposta elevada possível porque a organização e *stakeholders* conseguiram ‘projetar’ a importância que o conhecimento teria na capacidade da organização criar valor, mesmo antes de ‘acessá-lo’. Este é um exemplo claro da existência da condição “antecipação de valor”. Quantas intervenções organizacionais conseguem sensibilizar os *stakeholders* internos sobre o resultado futuro de algum processo que demande esforço presente?

A **terceira condição** é a **motivação**. Mesmo em uma situação onde existe a oportunidade para intercâmbio (condição 1) e, também a noção antecipada da importância do esforço (condição 2), pode não existir motivação ou esta pode não resistir ao tempo, impedindo a durabilidade do esforço na direção de futuras combinações e intercâmbios diferenciados. No exemplo da Petrobras, consta que as pesquisas para mergulhar em águas profundas demandaram seis anos de esforços até o resultado palpável. Além da consciência da importância, um elemento da dimensão cognitiva, é necessário considerar a condição subjetiva denominada pelos autores de motivação (condição 3), que em muitos estudos recentes é substituído pela expressão ‘significado’.

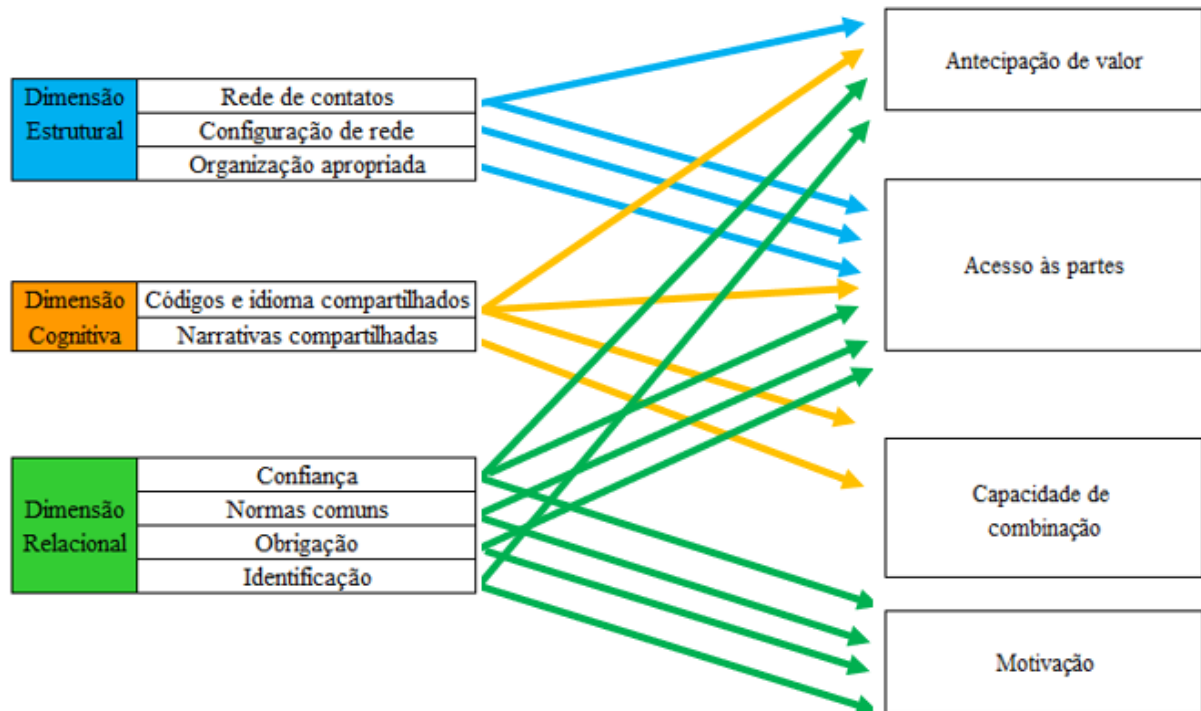
Por fim, Nahapiet e Ghoshal (1998) identificaram que mesmo onde as oportunidades de combinação e intercâmbio de conhecimento existem (condição 1), são percebidas como valiosas (condição 2), e as partes são motivadas a se envolverem com a atividade (condição 3), é necessário que, coletivamente, exista a **capacidade de combinar** informações (condição 4).

A quarta condição proposta por Nahapiet e Ghoshal (1998) guarda semelhança com o conceito capacidade absorptiva proposto por Cohen e Levinthal (1990). Cohen e Levinthal (1990) tratam da capacidade absorptiva no contexto do uso do capital intelectual para fins comercializáveis, definindo o construto como a capacidade de usar competências básicas para, além de reconhecer o valor de informações novas obtidas do ambiente externos, assimilar e aplicar essa informação para atingir os objetivos. Estes autores sugerem que a capacidade de absorção de uma organização não reside nos indivíduos, dependendo fundamentalmente das

relações e interseção das capacidades individuais, confirmando tratar-se de uma das condições sugeridas por Nahapiet e Ghoshal (1998).

Nem todos os nove elementos se relacionam com as quatro condições e para compreender os impactos específicos, Nahapiet e Ghoshal (1998) desenvolveram uma figura explicativa (figura 6).

Figura 6 - O capital social para inovação e a criação do capital intelectual.



Fonte: Nahapiet e Ghoshal (1998).

O quadro 8 detalha o impacto dos três elementos da **dimensão estrutural** do capital social nas condições necessárias para criar capital intelectual, sinalizando a presença de elementos de capital social da **dimensão estrutural** que impacta duas condições para a criação de capital intelectual: o acesso às partes e a antecipação de valor. Indica também que a dimensão estrutural **não** interfere nas condições: capacidade de combinação e motivação.

Já no quadro 9, apresenta-se o impacto dos dois elementos da **dimensão cognitiva** nas condições para criação de capital intelectual. A análise deste quadro mostra que os elementos da dimensão cognitiva **não** impactam na condição motivação para combinação e intercâmbio (condição 4), mas são os únicos elementos que impactam a condição ‘capacidade de combinação’, além de impactarem as condições: ‘acesso às partes’ e ‘antecipação de valor’.

Quadro 8 - Impacto da dimensão estrutural na criação e incorporação do capital intelectual.

	Acesso às partes	Antecipação de valor	Capacidade	Motivação	Descrição
Rede de contatos	A1				Coleman (1998) observa que é dispendioso reunir informação. No entanto, uma rede social que permite acessar pessoas (partes) , mesmo se estabelecida para outros fins, constitui canais de informação que reduzem o tempo e os investimentos necessários para acesso à informação.
		A2			Os contatos pessoais asseguram acesso às informações mais rapidamente do que o fluxo de comunicação fora da rede: antecipação de valor.
Configurações de rede	A3				As propriedades ou configurações da rede (densidade, conectividade e hierarquia) são consideradas recursos e podem ser associadas com flexibilidade e facilidade de troca de informações através do seu impacto sobre o nível de contato ou acessibilidade que fornecem aos membros da rede (KRACKHARDT, 1989).
Organização apropriada	A4				Organizações criadas para uma finalidade podem ser utilizadas para facilitar o acesso às pessoas e fornecer uma fonte de recursos valiosos para outros fins diferentes (PUTNAM, 1993), ao transferirem confiança, laços e normas.

Fonte: adaptado Nahapiet e Ghoshal (1998).

Quadro 9 - Impacto da dimensão cognitiva na criação e incorporação do capital intelectual.

	Acesso às partes	Antecipação de valor	Capacidade de combinação	Motivação	Descrição
Códigos e idiomas compartilhados	B1				Não obstante a sinalização de que o tamanho da rede indica possibilidades ampliadas de combinação de conhecimentos, pessoas que compartilham uma linguagem comum apresentam mais facilidade para ter acesso às pessoas e às informações que estão sob a posse delas. Linguagem e códigos diferentes afastam pessoas e restringem acessos.
		B2			Os códigos compartilhados fornecem, também, referências para observar e interpretar o ambiente, inclusive, filtrando eventos para os quais os termos não estão disponíveis na linguagem, assegurando antecipação de valor.
			B3		A linguagem compartilhada aumenta a capacidade de combinação. O conhecimento avança através do desenvolvimento de novos conceitos e formas narrativas (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).
Narrativas compartilhadas			B4		O surgimento de narrativas compartilhadas (metáforas, mitos ou lendas), às vezes é mais efetivo do que a informação de modo paradigmático, pela capacidade da mensagem, mesmo sintética, ser rica em significados que, por serem compartilhados, potencializam a capacidade de combinação de diferentes formas de conhecimento, inclusive tácito (BATESON, 1972; ORR, 1990; HARARI, 2018).

Fonte: adaptado de Nahapiet e Ghoshal (1998).

Por fim, no quadro 10 apresenta-se a visão geral dos quatro elementos da **dimensão relacional** e as condições por eles impactadas. A análise do quadro indica que todos os elementos desta dimensão favorecem a condição **motivação**, mas nenhuma interfere na **capacidade de combinação**.

Quadro 10 - Impacto da dimensão relacional na criação e incorporação do capital intelectual.

	Acesso às partes	Antecipação de valor	Capacidade de combinação	Motivação	Descrição
Confiança				C1	A confiança é a crença de que os resultados de uma ação proposta por alguém, do ponto de vista pessoal, serão adequados (MISZTAL, 2013). Onde os relacionamentos são altos de confiança, as pessoas se motivam e se engajam no intercâmbio social em geral e na interação cooperativa em particular (PUTNAM, 1993).
		C2			A confiança, ao contribuir na abertura para o intercâmbio do capital intelectual, aumenta a antecipação de valor através dessas trocas (MISZTAL, 2013).
	C3				A confiança, ao manter nossa mente aberta a todas as evidências, assegura a comunicação e o diálogo (MISZTAL, 2013) e, assim, pode abrir o acesso às pessoas para o intercâmbio de capital intelectual.
Normas comuns (valores)	C4				Normas ou valores que induzem a cooperação podem estabelecer uma base sólida para a criação do capital intelectual, abrindo acesso às partes para o intercâmbio de conhecimento.
				C5	Tais normas (valores) podem, também, garantir a motivação para o compartilhamento. Starbuck (1992) observa a importância das normas sociais de abertura e trabalho em equipe como característica chave de empresas intensivas em conhecimento, destacando a importância da ênfase na cooperação, ao invés da concorrência.
Obrigação	C6				A percepção do ditado popular “não há almoço grátis” representa a visão de que a troca traz consigo expectativas sobre obrigações futuras, visão explicada por Bourdieu (1986). No contexto da criação de capital intelectual sugere-se que tais obrigações e expectativas possam influenciar o acesso às partes para troca e combinar conhecimento.
				C7	Sugere-se, também, que tais obrigações e expectativas possam influenciar, não apenas o acesso às partes, mas a motivação para troca e combinar conhecimentos. Bourdieu (1986), por exemplo, identifica as duráveis obrigações decorrentes de sentimentos de gratidão, respeito e amizade ou de institucionalmente garantidos direitos derivados de associação em uma família, uma classe ou uma escola.
Identificação		C8			Identificação é o processo em que o indivíduo adota para si, como um marco comparativo de referência, os valores ou padrões de outros indivíduos ou grupos (Kramer et al., 1996): a identificação é um recurso que influencia a antecipação de valor .
				C9	A identificação, também, aumenta a motivação para combinar conhecimento.

Fonte: adaptado de Nahapiet e Ghoshal (1998).

2.4.8.1 Fatores que modificam as relações sociais de uma organização

Nahapiet e Ghoshal (1998) afirmam também que o desenvolvimento do capital social é significativamente afetado por **fatores** que modificam a evolução das relações sociais. Nesta direção, os autores sinalizam que **quatro forças** podem modificar as relações sociais de uma organização: a) o tempo; b) a interação; c) a interdependência; e, d) o fechamento. Estes quatro movimentos devem ser considerados em projetos de desenvolvimento da capacidade de criar capital intelectual e, especialmente, de desenvolvimento do capital social.

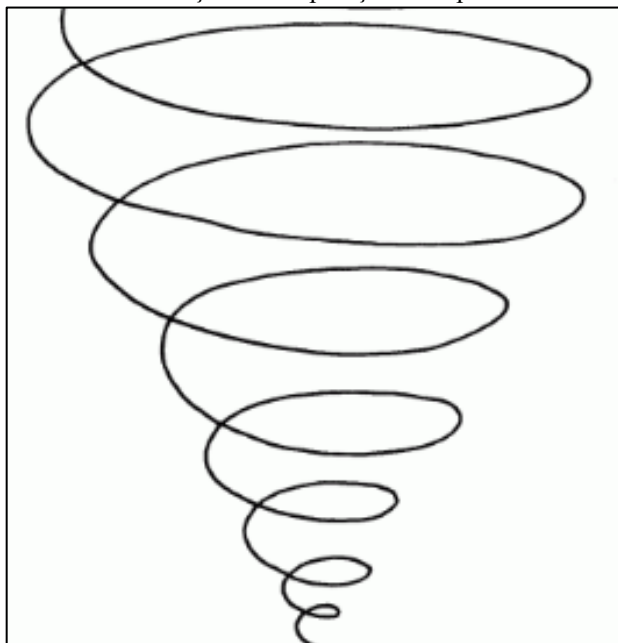
Sobre a primeira força, **tempo**, Nahapiet e Ghoshal (1998) destacam que o capital social constitui uma forma de história acumulada. Por exemplo, uma organização recém-inaugurada, ainda, não expressa capital social e este irá se formando a partir das relações sociais que irão ocorrer ao longo do tempo. Bourdieu (1986) destaca o papel do **tempo** no desenvolvimento do capital social, alertando que todas as formas de capital social dependem da estabilidade e da **continuidade** da estrutura social. Por exemplo, o elemento **confiança**, leva algum tempo para ser construído (PUTNAM, 1993). Também o elemento **obrigações** mútuas, só fica perceptível e pode ser identificado ao longo da duração e estabilidade das relações sociais (MISZTAL, 2013).

O ciclo de criação e incorporação do capital intelectual de McElroy (2002) **não** aprofunda a visão sobre este fato. Neste estudo, considera-se que o ciclo de criação e incorporação do capital intelectual, ao longo de um período e, gradativamente, aumenta a taxa de criação e incorporação do capital intelectual. Sendo assim, o ciclo proposto por McElroy (2002), e representado pela figura 4, quando observado longitudinalmente se comporta como uma espiral, conforme a figura 7.

A **interação** é outro fator de desenvolvimento do capital social. Nos grupos ou nas comunidades ou organizações, o capital social vai sendo desenvolvido como um **subproduto** das atividades de rotina, seja nas conversas, nos encontros formais e informais (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). São os eventos coletivos que permitem combinação e intercâmbio de recursos, ainda que eles (os eventos) sejam programados para outros fins que não o desenvolvimento do capital social propriamente dito.

Esta constatação interessa a este estudo. Um plano de ação para desenvolvimento de capital social deve programar oportunidades de contato entre e com os *stakeholders*, ainda que esta agenda não tenha como **objetivo declarado** o desenvolvimento de capital social.

Figura 7 - Visão longitudinal do ciclo de criação e incorporação do capital intelectual de McElroy (2002).



Fonte: Elaborado pela autora.

Wheatley (2006), estudiosa organizacional e consultora experiente, destaca que nos processos de consultoria, os objetos que tradicionalmente são criados (um plano de ação, um código de ética, a redefinição da missão, um processo redesenhado, dentre outros), são o que menos importam. Toda atenção deve ser dada ao processo de cocriação destes objetos que se configura como uma oportunidade de aprendizado para o trabalho coletivo.

A **interação** é uma condição obrigatória para o desenvolvimento e manutenção do capital social denso (BOURDIEU, 1986), ainda que não necessariamente todas as interações produzam capital social. Ao contrário, o autor alerta que algumas interações podem provocar uma fissura social. Especialmente em um contexto de elevada polarização, como o experimentado no Brasil e no mundo (HARARI, 2018), é necessário que os atores sociais interessados em mudanças organizacionais estejam cientes da necessidade de conectar as pessoas e do desafio de desarmar a tendência à fissura, derivada da crença em narrativas diferentes.

Fatalmente, evitar a conexão e enfrentamento das diferenças não se configura como uma solução, já que, como alerta Bourdieu (1986), o capital social **esmorece** quando as relações **não** são mantidas. Nesta direção, agentes interessados no desenvolvimento do capital intelectual do tipo capital social devem considerar a necessidade de interação regular. É trabalhando junto que se refaz coletivamente a linguagem e o conhecimento, elementos da dimensão cognitiva do capital social (BOLAND; TENKASI, 1995).

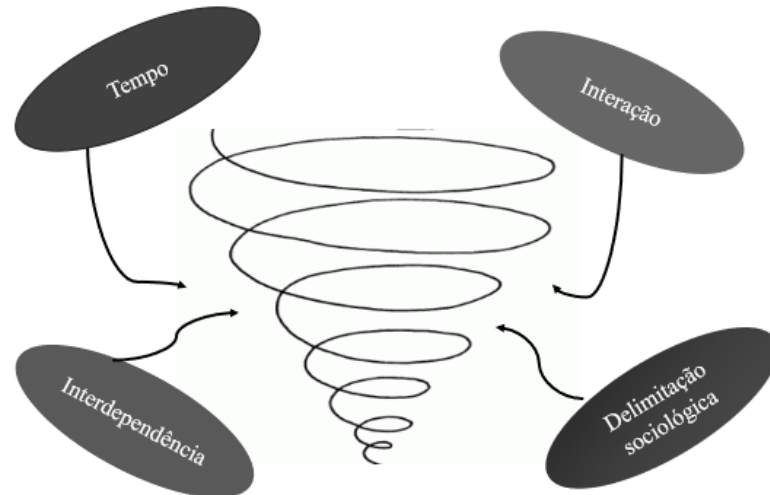
Além da interferência do **tempo** no desenvolvimento do capital social e do elemento **interação**, Coleman (1998) aborda a influência do elemento **interdependência**, afirmando que o capital social é corroído por fatores que tornam as pessoas **menos dependentes** umas das outras. Como exemplo, Nahapiet e Ghoshal (1998) citam que as expectativas e obrigações são **menos intensas** quando as pessoas têm **fontes alternativas** de apoio.

Para Nahapiet e Ghoshal (1998), nas organizações, quando os *stakeholders* internos, inclusive administradores, tem consciência de que a qualidade do valor criado pela organização define a sustentação da organização no longo prazo, e que o processo que cria valor é derivado das relações, emerge a visão de que as combinações e intercâmbios precisam ser positivos para o resultado coletivo e não para cada membro individualmente, instalando a visão da interdependência em detrimento à visão auto interessada.

Por fim, o último **fator de influência** no desenvolvimento das relações sociais é o que Nahapiet e Ghoshal (1998) denominam de delimitação ou **fronteiras sociológicas bem definidas**. Para os autores, a delimitação é uma característica das relações sociais que é propícia ao desenvolvimento de **elevados** níveis de capital social do tipo relacional e cognitivo. Etzioni (1996) afirma que as comunidades fortes são aquelas detentoras de **identidades únicas** e de **clareza** sobre o que as delimitam sociologicamente. Para o autor, esta característica permite distinguir os membros dos não-membros. Coleman (1998) afirma que é mais fácil desenvolver normas, identidade e confiança em redes que são delimitadas sociologicamente. Também o desenvolvimento de códigos e linguagens únicas é favorecido pela existência de separação comunitária (BOLAND; TENKASI, 1995).

O fenômeno da inovação aberta trouxe alguns questionamentos à esta ideia. O adjetivo ‘aberto’ se refere ao espaço: inovação sem fronteiras. No entanto, para alguns autores, a fronteira sociológica das comunidades virtuais de criação coletiva é bem definida. Por exemplo, Diamandis e Kotler (2018) cogitam que, em comum, ainda que inconsciente, predomina nestas redes um forte propósito de desafiar o poder das grandes corporações. A necessidade da **delimitação sociológica**, com outras denominações, como por exemplo, propósito comum, significado comum, trabalhar para fazer diferença, tem motivado pesquisas e debates no meio acadêmico e empresarial. Na figura 8 são representadas as forças que interferem para que a taxa de criação e incorporação do capital intelectual gradativamente acelere.

Figura 8 - Quatro forças longitudinais aceleradoras da criação e incorporação do capital intelectual.



Fonte: adaptado de Nahapiet e Ghoshal (1998).

Com a apresentação destes dois modelos de criação e incorporação de capital intelectual, encerra-se este capítulo que apresentou as teorias e as ideias sobre o desenvolvimento do capital intelectual. O próximo capítulo trata do segundo construto da tese: a criação de valor.

3 CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

Neste capítulo, apresentam-se alguns conceitos sobre criação de valor além de ideias correlatas e evidências relacionadas com o problema de pesquisa, selecionadas por contribuírem para clarificar a importância do estudo proposto, conforme recomenda Creswell (2007).

O capítulo está estruturado nos seguintes tópicos: a origem do construto criação de valor organizacional, a crise da ideia de criação de valor tradicional, visão dos praticantes de gestão sobre a crise da ideia de criação de valor, a visão de um formador de opinião sobre a criação de valor, a proposta e o modelo de criação de valor compartilhado e a receptividade e críticas quanto à proposta de criação de valor compartilhado.

3.1 CRIAÇÃO DE VALOR TRADICIONAL

Para tratar do conceito de criação de valor é necessário compreender e abordar outro construto que, com alguma frequência, é apresentado como sinônimo de criação de valor: a **vantagem competitiva**. Para South (1981), a expressão ‘vantagem competitiva’ foi adotada na década de 1970 por empresas de consultorias que utilizaram o termo para destacar o desempenho de empresas japonesas no mercado americano. Posteriormente, a partir do livro de Michael Porter (1985), cujo título em português foi “Vantagem Competitiva”, o construto foi disseminado no meio empresarial e acadêmico. Porter (1985) vincula vantagem competitiva à valor, através da seguinte definição: ‘a **vantagem competitiva** surge fundamentalmente do **valor** que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa (PORTER, 1985, p.3).

As ideias associadas à **vantagem competitiva** assumiram uma posição central no pensamento estratégico (COYNEY, 1986). No entanto, como observou Coyney (1986), desde o início da utilização, o termo suscita dúvidas sobre a sua identidade. Arend (2003) e Rumelt (2003) afirmam que frequentemente o termo é empregado nos estudos de gestão e organização como autoexplicativo e óbvio. Para estes autores, a omissão de definição promove as diferentes interpretações nas argumentações teóricas

No quadro 11 são apresentadas distintas interpretações do conceito de vantagem competitiva, associando o construto às seguintes palavras-chaves: posição concorrencial, lucratividade, desempenho, retorno acima da média, valor adicionado e **criação de valor**. Esta última interpretação é a que interessa a esta pesquisa.

Quadro 11 - Distintas interpretações do conceito de vantagem competitiva.

Palavra-chave	Conceito	Autor
Posição concorrencial	Vantagem competitiva são as propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial.	ANSOFF, 1965, p.93
Lucratividade	Quando duas ou mais empresas competem no mesmo mercado, uma empresa possui uma vantagem competitiva sobre seus rivais quando ganha (ou tem o potencial de ganhar) uma taxa de lucro persistentemente maior.	GRANT, 2002, p. 227
Desempenho	Vantagem competitiva é a influência líquida de todos os fatores idiossincráticos da empresa sobre o seu desempenho durante um período determinado, excluídas as influências de outros fatores, como a indústria, os fatores temporais e o erro estatístico.	VASCONCELOS; BRITO, 2004, p.74
Retorno acima da média	O desafio dos gestores é identificar, desenvolver, proteger e implantar recursos e capacidades de uma maneira que ofereça à empresa uma vantagem competitiva e, portanto, um retorno superior sobre o capital.	AMIT; SHOEMAKER, 1993, p. 33
Valor adicionado (<i>Added Value</i>)	Explicam que uma empresa sem vantagem competitiva não pode esperar vender sua produção, por preço maior do que aquele praticado por empresa que utiliza os mesmos insumos. Assim, o valor agregado é uma medida de vantagem competitiva.	DAVIS; KAY, 1990, p.14
Criação de valor	A vantagem competitiva cresce fundamentalmente do valor que a empresa é capaz de criar para os <i>stakeholders</i> clientes em relação ao custo da empresa para criá-lo. O valor é o que os compradores estão dispostos a pagar. O valor superior resulta, basicamente, de duas estratégias: oferecer preços mais baixos do que os concorrentes por benefícios equivalentes, ou fornecer benefícios únicos que compensam o preço mais alto. Existem, portanto, dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custos e diferenciação.	PORTER, 1985, p.3
	Uma empresa tem uma vantagem competitiva quando adota uma estratégia de criação de valor não implantada simultaneamente por qualquer concorrente atual ou potencial e quando essas outras empresas não conseguem, com custos semelhantes, imitar os benefícios dessa estratégia.	BARNEY, 1991, p.102

Fonte: adaptado de Brito (2011).

Algumas das associações do quadro 11 recebem críticas. Por exemplo, Powell (2001) aborda a fragilidade dos conceitos que definem vantagem competitiva, como desempenho superior. O autor argumenta que se vantagem competitiva pudesse ser definida como desempenho superior, não haveria necessidade para os dois construtos. Por outro lado, o autor pondera que se existe entre os dois construtos uma lógica de causa e efeito, fica evidente que vantagem competitiva precisa de outra definição.

Diversos autores discordam da ideia de que vantagem competitiva é o antecedente causal do desempenho superior (COLLIS; MONTGOMERY, 1998; COFF, 1999; POWELL, 2001; DURAND, 2002). Para estes autores, a vantagem competitiva é condição necessária, mas não suficiente, para o desempenho diferenciado (DURAND, 2002). Condições temporárias ou eventos não relacionados à capacidade organizacional podem levar uma organização a apresentar desempenho superior, sem que isso implique na posse de vantagem competitiva

sustentável ou em capacidade de superar a concorrência no médio ou longo prazo (COFF, 1999; MA, 2000; POWELL, 2001).

Brandenburger e Stuart Jr. (1996) consideram que a definição de vantagem competitiva associada à **capacidade diferenciada de criar valor** é a que oferece maior clareza para o termo e suas fronteiras. Com esta mesma visão, Grahovac e Miller (2009) consideram que, na última década (se referindo à 1999 a 2009), ainda que de forma não consensual, o conceito de vantagem competitiva convergiu para a ideia de capacidade diferenciada ou superior de criar valor em relação às empresas do mesmo ramo. Com base nestes autores, neste estudo considera-se que: a) a vantagem competitiva é termo que se utiliza para denominar a capacidade **diferenciada (ou superior)** de criar valor; b) sendo assim, é desnecessário utilizar os dois termos e prefere-se a adoção do termo criação de valor e criação de valor diferenciado.

Em relação ao antecedente causal, a capacidade de criar valor de forma diferenciada já foi apresentada como advinda das combinações especiais de produtos e mercados (ANSOFF, 1965) ou como derivada da qualidade da estratégia adotada. Por exemplo, a estratégia de baixo custo ou a de estratégia de diferenciação (PORTER, 1985).

Para Barney (1991), no entanto, quando a vantagem de uma organização em relação às concorrentes é associada à capacidade superior de criar valor, o antecedente mais adequado é a exploração dos diferentes tipos de capital intelectual, definidos como recursos intangíveis valiosos, raros e difíceis de serem imitados. É esta a abordagem adotada neste estudo.

Assim, com base nos autores adotados nesta pesquisa, considera-se que a capacidade de uma organização criar valor (com a visão tradicional) se configura como a capacidade de, concomitantemente, criar os ativos (tangíveis ou intangíveis) que lhe interessa e que interessa aos demais *stakeholders*. Considera-se também que a capacidade diferenciada de criar valor é principalmente derivada da posse e uso das diferentes formas de capital intelectual.

Por fim, discute-se a definição de **valor**. Na concepção mais tradicional, a definição de valor observa a perspectiva da organização (criadora de valor). Com esta concepção, valor é o resultado da equação que compara os benefícios que a organização obtém com sua atividade com os custos gerados por esta. Harrison e Wicks (2013, p. 101) definem valor como tudo aquilo que tem potencial de ser importante para um segmento de *stakeholders*.

Para Freeman et al. (2010) o processo que identifica o que cada *stakeholders* valoriza é simples, mas se configura desafiador enxergar a interconexão e interdependência de interesses. No quadro 12 apresenta-se um resumo do valor na perspectiva de cinco diferentes segmentos de *stakeholders* na visão de Barakat (2018).

Quadro 12 - Valor na perspectiva dos grupos de *stakeholders*.

Funcionários	Clientes	Fornecedores	Acionistas	Comunidade
Transparência e justiça durante as transações.	Transparência e justiça durante as transações.	Transparência e justiça durante as transações.	Transparência e justiça durante as transações.	Transparência e justiça durante as transações.
Divulgação (<i>disclosure</i>) de informações relevantes.	Divulgação (<i>disclosure</i>) de informações relevantes.	Divulgação (<i>disclosure</i>) de informações relevantes.	Divulgação (<i>disclosure</i>) de informações relevantes.	Divulgação (<i>disclosure</i>) de informações relevantes.
Comprometimento com assuntos sociais e ambientais.	Comprometimento com assuntos sociais e ambientais.	Comprometimento com assuntos sociais e ambientais.	Comprometimento com assuntos sociais e ambientais.	Comprometimento com assuntos sociais e ambientais.
Salários, benefícios e recompensas.	Preço e qualidade de produtos e serviços.	Tamanho e frequência dos pedidos.	Retornos financeiros.	Comprometimento com filantropia.
Condições de trabalho e qualidade de vida.	Segurança e acessibilidade de produtos e serviços.	Preço recebido e termos de pagamento.	Riscos percebidos.	Contribuições com a infraestrutura.
Treinamento e desenvolvimento.				Impactos sociais e ambientais percebidos pela comunidade do entorno.

Fonte: adaptado de Barakat (2018).

Barakat (2018), com base no quadro 12, considera que, em comum, os *stakeholders valorizam* a transparência e a justiça nas transações, a divulgação de informações relevantes aos *stakeholders* e o comprometimento com assuntos ambientais, o comprometimento com assuntos sociais. Džupina (2016), no entanto, considera que as expectativas dos *stakeholders* são construções influenciadas pelo contexto social e, portanto, diversos estágios de aderência de *stakeholders*, por exemplo, em relação às práticas prioritárias de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ou comprometimento com assuntos sociais e ambientais podem ser identificados em regiões ou nações.

Esta visão é importante para a compreensão das alternativas que as organizações possuem para criarem valor para os *stakeholders*, especialmente no contexto onde a capacidade das organizações criarem valor está sendo contestada, conforme apresentado na próxima seção.

3.2 A CRISE DA CRIAÇÃO DE VALOR TRADICIONAL

Porter e Kramer publicaram em 2011 um artigo onde abordaram a crise nos resultados, desempenho e reputação das organizações. Estes autores alertaram que, nas últimas décadas, as organizações além de não avançarem na construção de relacionamentos mais benéficos com os *stakeholders* em geral, negligenciaram até mesmo as necessidades do *stakeholder* cliente. Estes

e outros autores consideram que na transição do século XX para o XXI, gradativamente, a inteligência empresarial, o conteúdo para aprendizagem e o esforço de inovação nas organizações, foram sendo prioritariamente direcionados para a maximização do desempenho financeiro de curto prazo em busca de assegurar continuamente lucratividade elevada para o segmento de acionistas (PRAHALAD; HART, 2002; PORTER; KRAMER, 2011; 2019; HAWKEN et al.; 2013; BESCHORNER, 2014; CRANE et al.; 2014; BESCHORNER; HAJDUK, 2017).

A pressão por balanços financeiros trimestrais crescentes foi desconectando a organização do tradicional processo de aprendizagem e criação do conhecimento baseado em lacunas de conhecimento necessários para atendimento das demandas dinâmicas do contexto. Porter e Kramer (2011) relatam que um conjunto exagerado de intervenções organizacionais foi adotado na direção de maximizar lucros, citando prioritariamente as ações adotadas para redução de custos, por exemplo: reestruturação, redução de pessoal ou transferência de localização das indústrias para regiões de menor custo (PORTER; KRAMER, 2011). Estas ações resultaram quase que imediatamente em balanços favoráveis ao capital dos investidores, mas afetaram ou mesmo destruíram outros importantes capitais da organização (PORTER, 2011; PORTER; KRAMER, 2011; BARTON; WISEMAN, 2014), perdas que foram percebidas somente algum tempo após a implementação.

Porter e Kramer (2011) consideram que o conjunto de práticas organizacionais amparada por algumas teorias produzidas pela academia, acabou induzindo ao descuido do bem-estar efetivo dos clientes, à indiferença aos sinais de esgotamento de recursos naturais (mesmo os fundamentais para as atividades da própria empresa), o enfraquecimento de fornecedores cruciais e o distanciando dos problemas econômicos e sociais das comunidades para as quais as organizações produzem e vendem.

Barton e Wiseman (2014) destacam que a dinâmica agressiva por resultados de curto prazo desencadeou problemas sérios de confiança e de legitimidade da atividade empresarial: confiança, como visto no capítulo 2, é um elemento do capital intelectual. Estes autores, assim como Porter e Kramer (2011), afirmam que na sociedade contemporânea, a percepção predominante é de que organizações são uma das principais geradoras de problemas sociais, ambientais e econômicos e que, de forma geral, prosperam destruindo o capital da sociedade e comunidade do entorno.

Porter (2013) considera que é generalizada a percepção de que o enorme patrimônio próprio das grandes marcas foi desenvolvido à custa da visível exploração dos seres humanos e do meio ambiente, mas destaca, especialmente, o descrédito em relação às indústrias do setor

bancário, de *fast food* e a farmacêutica. Na mesma direção, Bill Gates critica o fato da indústria farmacêutica aportar mais recursos e esforços para pesquisas sobre a calvície masculina que atinge os homens (inclusive os que possuem poder aquisitivo) do que para o combate de doenças como malária, que afetam majoritariamente os seres humanos mais pobres (GATES, 2009). Porter e Kramer (2011) denominam este fenômeno, alternadamente, de perda de legitimidade, perda de vínculo ou perda de conexão com a sociedade. Neste estudo, considera-se tratar-se de perda de capital social em todos os seus tipos, inclusive aquele necessário para as condições necessárias para produzir conhecimento inovador.

A consequência deste período de visão organizacional estreita e de curto prazo foi a significativa redução da capacidade de criação de valor sustentável pelas organizações traduzidos pelos seguintes sintomas: experimenta-se um período de pouca inovação, produtos “comoditizados”, disputas por preço ou por atributos triviais, crescimento orgânico, perda de vínculos com *stakeholders* em geral e reputação comprometida (PORTER; KRAMER, 2011).

Hamel (2012), também considera que as organizações estão experimentando uma crise. Para o autor, pode ser considerado uma evidência deste fenômeno o fato de importantes inovações estarem ocorrendo fora das organizações formais, sem o uso das tradicionais ferramentas gerenciais (e.g., hierarquia e organograma). A revolução do ‘faça você mesmo’ (*do-it-yourself*), tendência social percebida nos últimos 50 anos que, mais recentemente, passou a avançar com intensidade, trouxe diversas evidências de que ‘inventores’ do ‘fundo de quintal’ também são capazes de criar conhecimento e valor, colocando fim à etapa onde a capacidade de inovar era monopólio das grandes corporações e de alguns governos de países avançados (DIAMANDIS; KOTLER, 2018).

As críticas à capacidade de criação de valor não atingem apenas as grandes empresas, mas os governos e, mesmo as organizações sociais, agentes antes considerados como importantes pelo potencial de contribuir para conduzir uma sociedade à um estágio mais avançado. Sem a pretensão de esgotar a pauta, nas duas próximas seções apresenta-se a visão não acadêmica sobre a criação de valor.

3.2.1 A crise na visão dos praticantes de gestão

Nesta seção, apresenta-se a visão dos praticantes de gestão sobre esta pauta através das ideias destes agentes sociais expressas em um debate realizado em 2011, com a participação de Michael Porter. O debate foi realizado no auditório principal do Fórum Econômico Mundial de

Davos, na Suíça, em 2011, no painel cujo tema foi: ‘O futuro das organizações’ (PORTER, 2011).

O Diretor administrativo do Fórum Econômico Mundial, Robert Greenhill, apresentou o tema como crítico. Greenhill, se referindo à crise de 2008/2009, afirmou que nos últimos três anos as organizações passaram por um momento difícil em termos de resultados e reputação (PORTER, 2011). O agente social afirmou que os balanços patrimoniais dos governos e pessoais sofreram abalos, e que especialmente os balanços patrimoniais das corporações ainda estavam em situação de *déficit* (ano de 2011). Greenhill justificou a importância do debate, destacando que as corporações ainda que mereçam críticas, são essenciais para a sociedade e que, nesta direção, debater alternativas para a crise nas empresas é uma pauta essencial.

Na mesa de debatedores, além de Michael Porter, estavam presentes: Indra Nooy que atuou como CEO da PepsiCo do ano de 2006 até 2018, Paul Bulcke, que atuou como CEO da Nestlé de 2008 até 2016, Tidjane Thiam, que atuou como CEO da Prudential de 2009 até 2015 e Sérgio Gabrielli, que atuou como Presidente da Petrobras de 2005 até 2012.

Porter (2011) apresentou a sua visão sobre a crise de criação de valor nas organizações, assim como a proposta de solução (abandono da concepção de criação de valor tradicional e adesão à concepção de valor compartilhado) para mais de dois mil líderes, entre chefes de governo, CEOs e outros atores sociais. Durante o debate, Michael Porter (2011) foi questionado pela CEO da PepsiCo sobre a demora da academia em alertar para os problemas gerados pela adoção da concepção tradicional de criação de valor. A executiva afirmou se surpreender com o fato da academia permanecer, por tanto tempo, ensinando as ideias de Milton Friedman, enquanto os executivos eram pressionados pela visão imediatista dos representantes do mercado de capitais e pela percepção de que o mundo estava sendo degradado pelas estratégias organizacionais de curto prazo.

O citado Milton Friedman, economista e prêmio Nobel de 1976, reconhecido por contribuições para a disciplina economia, foi responsável pela disseminação da ideia de que a única responsabilidade de uma empresa é o desempenho econômico. Para Porter e Kramer (2011), assim como também para Drucker (1993), esta afirmação do teórico, no conjunto de sua obra, foi infeliz. Indra, ainda refletindo sobre a relação da crise nas organizações e o papel da academia, lamentou que apenas recentemente, se referindo ao ano de 2011, os programas de formação em negócios da *Harvard Business School* passaram a adotar o ‘juramento’, se referindo ao fato de que os alunos de MBA de Harvard na formatura passaram a se comprometer, em forma de juramento, a adotar a ética nos negócios.

Este procedimento voluntário foi adotado após a universidade e alunos tomarem conhecimento de que a sociedade considera que o perfil da formação em negócios incentiva problemas dos tipos que desencadearam a crise econômica de 2008/2009 (BRADSHAW, 2010). A executiva questionou, também, a omissão do segmento de acadêmicos da área de conhecimento Direito, que pouco se manifestou ao longo dos anos sobre a negligência das organizações com o dever de cuidar da sociedade, previsto nas leis de responsabilidade limitada.

Indra, como uma representante do segmento de executivos, lamentou que o agente social ‘empresas de capital aberto’ seja, atualmente, percebido como uma engenhosa ferramenta para obter lucro individual, sem responsabilidade individual. A resposta de Michael Porter ao questionamento envolveu crítica à evolução do conhecimento sobre gestão e especificamente à ciência aplicada administração. O autor afirmou que à medida que o conhecimento em administração foi se sofisticando em termos de ferramentas, se afastou de questões básicas e se restringiu. Para o autor, a explicação de que a lucratividade superior era dependente de redução de custo e, portanto, demandante de ações como reestruturação de quadro de pessoal ou terceirização para local de baixa remuneração, foi repetida muitas vezes, e, não obstante as evidências que emergiram sobre a natureza autodestrutiva destas ações, não houve efetividade em interromper este processo (PORTER, 2011).

Michael Porter (2011) afirmou, ainda, que **teóricos e praticantes de gestão** perderam a visão do contexto, passando a agir como se as empresas fossem um sistema fechado. O autor concorda que **não** houve interesse, nem propostas de ferramentas gerenciais, para informar sobre o quanto as comunidades estavam indo (ou não bem), ou para avaliar até que ponto os produtos (valor criado), efetivamente, eram benéficos. Para Porter (2011), as empresas focaram no desenvolvimento de estratégias de comunicação capazes de persuadir pessoas a comprar os produtos, independentemente dos benefícios funcionais existentes (ou não).

A interlocutora da PepsiCo ponderou que as estratégias equivocadas não foram originadas pelos praticantes de gestão, afirmando considerar o segmento de *stakeholders* formado pelos analistas financeiros e/ou pessoas que negociam ações, como o que demonstrou, ao longo do tempo, frágil conhecimento sobre a relação entre sustentabilidade em longo prazo e desempenho no curto prazo. Para Indra, foi este pensamento que comprometeu o processo de desenvolvimento das organizações e da sociedade.

Na visão da executiva, estes atores sociais (analistas financeiros ou investidores) deveriam retomar para a escola e estudar. A observação de Indra gerou aplausos na plateia. Este fato está sendo citado, não pela importância de se identificar culpados no processo de crise, mas

por revelar a expectativa de que a correta formação acadêmica pode contribuir para a reversão da crise social e ambiental gerada pelo pensamento de curto prazo.

O ator social Samuel Di Piazza, que foi CEO da PricewaterhouseCoopers de 2002 até 2009, como participante da plateia, alertou para o problema relacionado às regras inadequadas do sistema financeiro. Para este autor, são as regras que induzem o ator social analista financeiro a esperar e cobrar rentabilidade no curto prazo. Este debatedor chamou atenção para a incoerência das regras que permitem empréstimos com diferentes juros para o curto e longo prazo, mas que não diferenciam, na captação de recursos, o investidor de alguns dias, daquele que aposta no longo prazo. É a ausência de diferenciação ou recompensa, que desestimula a aposta nas estratégias não imediatistas.

Outro praticante de gestão, o CEO da Nestlé, Paul Bulcke, também desonerando a responsabilidade dos empresários, fez um paralelo sobre a relação entre o desenvolvimento das empresas e o desenvolvimento da sociedade. O interlocutor, se referindo à história do Fórum Econômico Mundial de Davos, afirmou que o evento completou, em 2011, 40 anos de existência, afirmando que o período coincide com o movimento de intensificação da globalização. Na visão deste agente social, neste período, o PIB mundial foi elevado para mais do que dobro e o nível de pobreza absoluta reduziu pela metade, avanços possíveis em função de empresários e suas atividades empresariais. O participante ponderou que a agenda negativa da criação de valor é derivada de um passado recente, se referindo à crise financeira mundial deflagrada entre 2008 e 2009 e que, portanto, muito do conhecimento e práticas desenvolvidos estão na direção correta.

Paul Bulcke afirmou considerar equivocado denominar a crise de 2008/2009 de ‘crise financeira’. O CEO da Nestlé manifestou entender que a crise foi de ‘valores’, citando que a ambição de uma parte de atores envolvidos com as organizações se transformou em ganância, e a confiança, em arrogância. Para o praticante de gestão, no entanto, esta parte de atores é pequena e quase a maioria dos empresários sabe o que é correto fazer, e podem, sozinhos, retomar o caminho de gerir os negócios de maneira mais significativa, se conectando à sociedade, criando empregos e melhores produtos e, ao mesmo tempo, respondendo às necessidades da sociedade. Para este CEO, para que a crise seja superada, não é necessário nem mesmo uma nova regulamentação, bastando apenas que sejam retomados os **valores básicos**.

O depoimento dos praticantes de gestão contribui para a reflexão deste trabalho acadêmico sobre criação de valor. É possível identificar que, na percepção deste segmento de *stakeholders*, existe problema com parte do conhecimento acadêmico que ampara as práticas

organizacionais, existe problema com as regras do mercado financeiro e ou fragilidades derivadas de comportamentos dos atores envolvidos.

E a visão dos demais formadores de opinião sobre o valor criado pelas organizações? Este é o tema da próxima seção.

3.2.2 A crise na visão de um formador de opinião (Papa Francisco)

Para construir esta seção, optou-se por pesquisar um único documento não científico. O documento fonte foi escolhido por ter sido considerado, por acadêmicos, como o documento sobre ecologia mais importante do ano de 2015, com potencial de influenciar negociações estratégicas que ocorreram na sequência e, especialmente, a Conferência das Partes (COP-21), realizada em Paris em dezembro de 2015 (ALVES, 2015; JUNGES, 2015; PEPPARD, 2015).

A percepção geral foi de que a publicação do texto de base teológica contribuiu de forma significativa para elevar a preocupação dos atores sociais com a crise social e ambiental que ameaça o planeta (ALVES, 2015). Publicado em 2015 pelo Papa Francisco (IGREJA CATÓLICA, 2015), o documento (encíclica) trata do papel e da responsabilidade dos diferentes atores sociais na crise social e ambiental, permitindo identificar a percepção deste formador de opinião sobre a responsabilidade das grandes empresas, além das organizações públicas.

No documento, o líder religioso aborda a crise mundial afirmando tratar-se, simultaneamente, de uma crise ambiental, social e econômica, já que ‘tudo está relacionado’. Para o autor, na raiz da crise mundial podem ser encontradas, dentre outras causas: a desigualdade que afeta países inteiros ou algumas regiões de países desenvolvidos, a dívida ecológica entre países do ‘Norte e o Sul’, a globalização do paradigma tecnocrático, a crise e consequências do antropocentrismo moderno (IGREJA CATÓLICA, 2015).

Neves et al. (2015) analisaram o conteúdo do documento escrito pelo Papa Francisco (2015) com o objetivo de identificar a percepção do líder religioso sobre o papel das empresas na crise e, especificamente, sobre a adesão das organizações às teorias e práticas da responsabilidade social e ambiental. Estes autores concluíram que a visão do líder religioso sobre a responsabilidade das corporações é cética. Especialmente sobre a adesão às ideias de RSE, o documento pode ser enquadrado na categoria dos estudos críticos. O líder religioso alerta para as práticas organizacionais que divergem dos conceitos de RSE, as ações organizacionais de RSE superficiais e motivadas pelo retorno de imagem e as decisões aparentemente motivadas por questões sociais, mas que camuflam interesses econômicos individuais.

Sobre a dicotomia entre discurso e prática de responsabilidade empresarial, o Papa considera que parte das empresas absorveu o discurso ecologista, mas aplicam o conceito superficialmente ou adotam ações filantrópicas isoladas. Para Francisco, “a responsabilidade social e ambiental das empresas se reduz, na maior parte dos casos, a uma série de ações de publicidade e imagem” (§194). Se referindo ao poder das corporações, o autor cita o exemplo da escassez de água, afirmando que se não forem adotadas medidas urgentes, em algumas décadas, a água será um recurso escasso, sendo previsível que seu controle esteja com grandes empresas mundiais.

O Papa aborda, ainda, a dificuldade de novas e pequenas empresas acessarem os mercados regionais e globais por conta do direcionamento de serviço de infraestrutura e transporte para as grandes empresas. O líder religioso registra sua preocupação com a política de “salvação dos bancos a todo o custo” e a ausência de uma “firme decisão de rever e reformar o sistema inteiro”.

Preocupado com o Brasil e Amazônia, o Papa alerta no documento para a existência de propostas de internacionalização da floresta, que algumas vezes, só servem aos interesses econômicos das corporações internacionais, afirmando que algumas das intervenções, sob o pretexto de cuidar dos problemas ambientais, atentam para “as soberanias nacionais” (§38). No documento, são citados os danos ambientais causados pelas grandes empresas ou multinacionais e o comportamento inadequado de corporações que adotam em países não desenvolvidos processos que não são permitidos nos países de origem.

O autor considera que os interesses particulares e econômicos das grandes empresas, com alguma frequência, prevalecem sobre o bem comum, alertando inclusive para a manipulação das informações que afetam os interesses privados. Sobre o interesse pelos lucros e a capacidade de focar outras preocupações, o Papa questiona: será realista esperar que a obsessão pela maximização dos lucros permita que se passe a “considerar os efeitos ambientais que deixará às próximas gerações?” (§190).

O líder religioso considera que a crise financeira de 2008 foi a oportunidade para o desenvolvimento de uma nova economia “mais atenta aos princípios éticos” e para uma nova regulamentação da atividade financeira especulativa e da riqueza virtual (§189). No entanto, na visão do Papa, **não** se percebeu um movimento destinado a “repensar os critérios obsoletos que continuam a governar o mundo” (§189).

O Papa lamenta a orientação da economia que direciona o progresso tecnológico quase exclusivamente para o processo produtivo e o foco na redução de custos de produção, com base na diminuição dos postos de trabalho. O líder religioso considera que a diminuição dos

postos de trabalho impacta a economia e destrói o **capital social**, conceituado pelo Papa como conjunto de relações de confiança, de credibilidade, de respeito das regras, indispensável para a convivência civil. Sobre a possibilidade das empresas alterarem sua postura, o Papa considera que existem reações das empresas na “direção social e ambiental”, mas estão “aquém dos desafios mundiais” (§165). O Papa questiona a capacidade dos mecanismos de mercado promover adequadamente o ambiente. Na visão do líder, ao contrário, a tendência é que as empresas criem e incentivem um compulsivo mecanismo consumista.

Sobre a atuação dos demais atores sociais, o Papa Francisco reconhece os esforços da sociedade civil em relação ao meio ambiente, destacando o papel de organismos internacionais e organizações da sociedade civil no processo de sensibilização das populações e formação crítica (§38).

O autor religioso cita que o efeito das ações dos agentes sociais interessados em causas altruístas algumas vezes é frustrado, exatamente pela atuação das organizações mais poderosas geradoras, do que o Papa denomina de “globalização da indiferença” (§14).

Para reversão, o autor religioso traz sugestões para disseminação do conhecimento educativo, com destaque para a necessidade de adoção de comportamento de consumo consciente e para a organização de mais movimentos capazes de pressionar “Estado e empresas” na direção de uma mudança de postura.

O Papa declara a seguinte expectativa: “enquanto a humanidade do período pós-industrial talvez fique recordada como uma das mais **irresponsáveis** da história, espera-se que a humanidade dos inícios do século XXI possa ser lembrada por ter assumido com generosidade as suas graves responsabilidades” (§166).

A visão do documento de base teológica e do formador de opinião vai ao encontro da afirmação de Porter e Kramer (2011) sobre a perda de legitimidade das grandes empresas, reforçando a visão de que é necessário superar a visão restrita de criação de valor em uso. Por meio da publicação de um novo documento (IGREJA CATÓLICA, 2019), o Papa anunciou que está organizando, para março de 2020, um evento para discutir os rumos da economia e a possibilidade de construção de um pacto comum global para mudar a economia atual para uma economia mais conforme com as exigências do bem comum. O líder religioso afirma que estão convidados para o evento os ‘melhores acadêmicos e especialistas em ciências econômicas’, identificados pelo comprometimento com uma economia compatível com este contexto ideal.

Argumenta-se que a realização deste evento, junto com outras ponderações citadas neste documento, são evidências sobre a expectativa de que o conhecimento acadêmico e os

portadores de ideias científicas ofereçam alternativas às teorias e práticas, que estão se apresentando como incapazes de conduzir a sociedade à um destino comum favorável.

É com esta visão que se apresenta a seguir a proposta de criação de valor compartilhado de Porter e Kramer (2011).

3.3 CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

A ideia de valor compartilhado foi explorada pela primeira vez por Porter e Kramer, no artigo de 2006, ao tratarem da integração da teoria de RSE à estratégia de negócios (PORTER; KRAMER, 2006). Neste artigo, os autores afirmaram que as empresas deveriam utilizar, para analisarem as oportunidades de RSE, basicamente as mesmas ferramentas que norteiam suas escolhas de negócios.

Cinco anos depois, estes teóricos organizacionais publicaram um artigo científico com o título, em inglês, *The big idea: creating shared value* (em português, ‘A grande ideia: criação de valor compartilhado’), tratando da **nova** abordagem para amparar a criação de valor nas organizações. No artigo, Porter e Kramer (2011) definiram a abordagem criação de valor compartilhado como o conjunto de políticas e práticas operacionais concentradas na identificação e ampliação das conexões entre o progresso econômico e social, adotadas como forma de melhorar a capacidade das organizações competirem.

Pode-se considerar que a concepção destes teóricos é um reconhecimento de que: a) a desconexão entre as organizações e sociedade impactou negativamente as duas partes; b) a dificuldade das organizações públicas ou sociais mais tradicionais isoladamente resolverem as questões sociais que angustiam a sociedade em geral, tornando o contexto mundial pouco favorável aos negócios; e, c) seria mais vantajoso para as organizações com fins lucrativos serem reconhecidas como parte da solução para os problemas mais fundamentais da sociedade do que parte das causas dos mais graves problemas sociais e ambientais.

Com base em todas estas considerações, Porter e Kramer (2011) propõem que seja inaugurada uma nova fase de teorias e práticas organizacionais cuja principal característica é a quebra da tradicional barreira existente entre organizações com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas. Porter e Kramer (2011) consideram que o futuro das organizações é interdependente do futuro da sociedade e que organizações públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, de bens ou de serviços, incluindo universidades, ou mídia, enfim o conjunto de agentes sociais devem, cada um com suas forças e vocação, cooperarem para resolver as

questões e problemas mais fundamentais, não apenas oferecendo os produtos e serviços que genuinamente beneficiem cidadãos, mas atuando em três dimensões agregadoras de valor.

Para os autores, quando uma empresa melhora a proposta de valor em uma destas áreas de práticas, abrem-se oportunidades nas outras ciclicamente, implicando no que os autores denominam de círculo ou **ciclo virtuoso do valor compartilhado**, conforme figura 9.

Figura 9 - Ciclo virtuoso do valor compartilhado.



Fonte: adaptado de Porter e Kramer (2011).

A compreensão das implicações do ciclo virtuoso da figura 9 é facilitada quando se reporta ao tradicional processo de criação de valor tradicional. O processo de criação de valor tradicional sugeria que as organizações identificassem um mercado ou segmento de mercado para atender com produtos ou serviços. Nesta direção, a organização analisava as oportunidades e ameaças que o contexto ofereceria para cada estratégia da organização, o que implica em considerar a organização como elemento central da opção estratégica. Já o processo de criação de valor compartilhado implica na organização identificar alternativas para aproveitar as três oportunidades do ciclo virtuoso como forma de ser útil à sociedade, contribuir para evitar ou minimizar as ameaças que esta (sociedade) sofre. Na visão de valor compartilhado, o ecossistema está no centro da estratégia.

Na visão de Porter e Kramer (2011), esta contribuição (aproveitar as oportunidades de contribuir com a sociedade, inclusive tratando o que a ameaça) deve ser o novo foco, tanto de organizações públicas, como privadas, com ou sem fins lucrativos (a principal diferença é que as organizações privadas com fins lucrativos buscarão contribuir de forma lucrativa).

O quadro 13 detalha as três áreas consideradas pelos autores como distintas maneiras de criar oportunidades de criação de valor compartilhado.

Quadro 13 - Descrição das áreas de oportunidades do ciclo virtuoso do valor compartilhado.

Intervenções para adesão à criação de valor compartilhado	Ações
Redesenhar produtos e mercados	A sociedade em geral sempre demandou soluções de saúde, moradia, nutrição adequada, auxílio para o idoso, maior segurança financeira, menos danos ambientais, dentre outras. Muitas destas necessidades, no entanto, ainda não estão satisfeitas. Enquanto o meio empresarial, há décadas, analisa e fabrica necessidades triviais, diversas necessidades genuínas preocupam cidadãos de todas as camadas sociais. As perguntas básicas foram abandonadas: o produto faz bem para os clientes? E para os clientes dos clientes? Nos mercados de sociedades avançadas, a visão de valor compartilhado implica na substituição de benefícios de valor questionável por atributos considerados consistentes. Por exemplo, a redução de sabor e cor artificiais, para assegurar alimentação mais próxima do natural. Nos mercados de países em desenvolvimento, ou em regiões carentes, a estratégia é atuar com as ideias de Prahalad e Hart (2002) sobre as oportunidades de lucratividade focadas na base da pirâmide econômica mundial.
Redefinir a produtividade ou operação na cadeia de valor	A cadeia de valor de uma empresa afeta e, também, é afetada, por vários temas da sociedade, como o uso de recursos naturais, a saúde e segurança de <i>stakeholders</i> internos e externos, as condições e igualdade de tratamento no local de trabalho, dentre outras questões que impactam os custos econômicos para a empresa no longo prazo, mesmo na ausência de regulamentação e ou taxação de recursos. Os autores defendem que é necessário eliminar estes impactos, inovando na operação. Os autores citam exemplo de aumento de lucratividade com a revisão da cadeia de valor, especialmente nas grandes áreas (figura 10).
Promover o desenvolvimento de <i>clusters</i> locais	As empresas não são autossuficientes e o atingimento dos seus objetivos e perenidade são afetados pelos negócios de apoio (<i>stakeholders</i> fornecedores) e, também, pela infraestrutura virtual e física do entorno. A produtividade e a capacidade de criar valor e de inovar são influenciadas por <i>clusters</i> . <i>Clusters</i> envolvem não apenas a concentração geográfica de empresas ou de negócios correlatos, como a de fornecedores, prestadores de serviços e infraestrutura logística. É necessário considerar, também, os serviços públicos, como fornecimento de água potável, ou intangíveis, como transparência do mercado e padrões de qualidade, além das instituições existentes, como universidades, associações comerciais e organizações de normatização.

Fonte: adaptado de Porter e Kramer (2011).

Porter e Kramer (2011), em seu artigo, citam diversos exemplos de valor compartilhado. Um destes refere-se aos desdobramentos derivados da iniciativa de comercializar celular barato com acesso à internet, na Índia, mercado antes desprezado. A disponibilização de um celular barato para um segmento de mercado antes negligenciado é uma ação prática da primeira área do quadro 13. Os autores relatam que, a partir desta iniciativa, outra organização ofereceu um serviço mensal para agricultores da Índia que ganham, em média, US\$ 2 mil por ano, ao custo de US\$ 5 por trimestre. O serviço, envolvendo informações meteorológicas, além de cotação de produtos e assessoria agrícola, foi adquirido por cerca de dois milhões de agricultores. A estimativa é que o serviço tenha ajudado a elevar a renda de mais de 60% das pessoas que adquiriram o serviço, em alguns casos, triplicando os rendimentos, caracterizando um ciclo virtuoso amparado por empresas e sociedade lucrando juntas.

Porter e Kramer (2011) consideram que este é um exemplo de capitalismo funcionando em mercados tradicionalmente ignorados e mostrando a concomitante oportunidade de aumento exponencial de desenvolvimento econômico e social. A satisfação de necessidades em mercados não ou parcialmente atendidos, e com baixo poder aquisitivo, demanda, na maioria das vezes, a criação de novos conhecimentos (inovação) em produtos e serviços. Para Porter e Kramer (2011) o esforço para encontrar produtos adequados à necessidade com custos acessíveis pode desencadear inovações fundamentais que terminam beneficiando, também, os mercados tradicionais.

Hart, em 1995, ao escrever o livro ‘O capitalismo na encruzilhada’, tratou desta pauta alertando para a necessidade de evitar a solução fácil de atender a base da pirâmide, reduzindo benefícios e qualidade para cortar custos, como frequentemente ocorre (produto durável para o segmento com renda que, provavelmente, irá se desfazer do produto rapidamente, e produto que se deteriora rapidamente para o segmento sem renda, que precisaria do atributo durabilidade). Para o autor, a criação de valor para o segmento de baixo poder aquisitivo demanda inovação: combinação e intercâmbio de conhecimento **intensivo** e geração de novas tecnologias (HART, 2005) para que seja acessível, ao invés da acessibilidade pela ausência de valor agregado. Esta ideia de Hart (1995) reforça a tese que motivou esta pesquisa: o capital intelectual capaz de gerar valor compartilhado tem características diferentes das disponíveis nas organizações.

Ao tratarem da atuação na **segunda área** do quadro 13, Porter e Kramer (2011) sugerem rever gradativamente toda a cadeia de valor da operação para que as atividades da organização deixem de ameaçar os *stakeholders* em geral por conta de externalidades e, ao contrário, se configurem também como atividade criadora de valor. Os autores citam, especialmente, as grandes áreas da cadeia de valor: a) uso de energia (redução no consumo de energia e oportunidades de eficiência energética); b) logística (foco em reduzir distâncias de transporte, otimizar manuseio, melhorar e compartilhar rotas, dentre outras); c) uso de recursos (maior consciência ambiental e adoção de avanços tecnológicos para utilização de água, matérias primas e embalagens, com expansão de reciclagem e reuso - ênfase na ideia de que os aterros precisam demorar a ‘encher’); d) compras (foco na viabilidade do fornecedor local e no aumento da produtividade deste, substituindo a ideia da terceirização para fornecedores de locais onde a mão de obra é mais barata); e) distribuição (modelos que reduzem o uso de papel e plástico e foco no atingimento de mercados não tradicionais e de difícil acesso); e, f) relacionamento construtivo com *stakeholders* internos (além de capacitação, a consciência da importância de um salário digno e de benefícios, da segurança do trabalhador, do bem estar,

das oportunidades de progresso e outras políticas de gestão de pessoas). As grandes áreas são as representadas na figura 10.

Figura 10 - Grandes áreas da cadeia de valor aptas a gerar valor compartilhado.



Fonte: adaptado de Porter e Kramer (2011).

Porter e Kramer (2011) citam um caso concreto de redução de embalagens que, além de minimizar custos, oportunizou que mais mercadorias fossem transportadas e, concomitantemente, reduziu a velocidade com que os aterros das comunidades enchem. No artigo, os autores apresentam alguns exemplos de práticas direcionadas para revisão dos processos internos que geraram resultados significativos em áreas de logística, uso de energia e de recursos combate ao desperdício de água e outros recursos produtivos.

Porter e Kramer (2011) abordam a necessidade de superar a visão de que a globalização é sinônimo de transferir a produção do que já existe para locais com a mão de obra mais barata. Esta ação, focada na cadeia de suprimento, foi adotada por muitas empresas como uma estratégia de redução imediata de custos, mas, no médio prazo, geraram perdas monetárias e de outras naturezas, inclusive identidade e confiança, elementos do capital social. A literatura acadêmica chegou a estimular a adoção de logística distribuída por diversas regiões ou países, além da terceirização sem restrições e a contratação de fornecedores externos ao local da empresa (PORTER; KRAMER, 2011).

Em se tratando de cadeia de valor, pode ser citado o exemplo da empresa Adidas, que busca competir com as demais marcas esportivas anunciando que está usando os plásticos encontrados no oceano para produzir seus produtos. A figura 11 é um recorte do portal eletrônico da empresa Adidas. No recorte, a empresa sinaliza para os seus *stakeholders* o uso da cadeia de valor (produção) para resolver um problema que aflige a sociedade contemporânea. Mais do que evitar externalidades negativas, a cadeia de valor da organização é divulgada como capaz de resolver um problema social. Sem entrar no mérito do quanto a ação se configura como benefício real ou ação de *marketing*, a possibilidade de que uma empresa com fins lucrativos utilize, em grande escala, como insumo, um resíduo, ao invés de gerar, como desdobramento, novos resíduos, se configura como uma solução.

Figura 11 - Exemplo da organização Adidas aproveitando oportunidades da 2ª área do ciclo virtuoso.

Adidas já vendeu 6 milhões de tênis feitos com plástico retirado do oceano

A empresa planeja produzir todos os seus produtos com plástico reciclado até 2020!



Por Redação RPA 4 meses atrás



Fonte: verdademundial.com.br (VERDADE MUNDIAL, 2019).

Em relação à **terceira área** do quadro 13, os autores afirmam que, ao longo do tempo, o pensamento administrativo avançou para uma ‘total ausência’ do que pode ser considerado foco em *clusters* e em localização. A desconexão da empresa com a comunidade impactou a sua capacidade de resolver problemas e aumentou, no médio e longo prazo, os custos, além de gerar o enfraquecimento dos vínculos da organização com a sociedade.

Porter e Kramer (2011), analisando as iniciativas em andamento e os seus resultados reais, afirmam que, no futuro, as empresas de destaque serão aquelas que se dedicam a criar raízes profundas nas comunidades onde estão inseridas. O que os autores denominam de “criar raízes profundas”, nesta pesquisa, considera-se desenvolver capital social intrasocial e intersocial. Como exemplos de ação estratégica na terceira área, os autores citam o *cluster* formado pela TI no Vale do Silício, o das flores no Quênia e do corte de diamantes em Surat, na Índia.

A importância de *clusters* é destacada na literatura de desenvolvimento local e regional há algumas décadas, sendo amplamente disseminada a ideia de que estes (os *clusters*) são cruciais para a promoção da produtividade, inovação e capacidade de criação de valor. Porter e Kramer (2011) citam que a infraestrutura precária de transporte e/ou ausência de escolas públicas e/ou a presença de ensino público de má qualidade elevam os custos que corrigem deficiências (custos de logística e de capacitação e recrutamento). Nesta direção, sugerem que desenvolver parcerias para solucionar estes problemas, ainda que gerem custos de curto prazo, geram benefícios significativos e resultados de longo prazo.

Geralmente, nos locais onde os salários são mais baixo, as privações são maiores e a produtividade menor. Porter e Kramer (2011) destacam algumas características de mercados com produtividade frágil: a) mercados ineficientes ou monopolizados; b) onde o trabalhador é explorado; c) onde o preço pago a fornecedores é injusto; d) onde os preços pagos não são transparentes; e, e) onde é perceptível a presença de discriminação racial ou de gênero, dentre outras fragilidades.

Ainda sobre *cluster*, Porter e Kramer (2011) afirmam que uma organização, ao gerar valor compartilhado e criar *clusters*, melhora a própria produtividade e, ao mesmo tempo, preenche lacunas ou corrige falhas nas condições estruturais do entorno. A receptividade da proposta de Porter e Kramer (2011) no meio empresarial e acadêmico são os assuntos das próximas seções.

3.3.1 Receptividade no meio empresarial

Sobre a aceitação no meio empresarial, Crane et al. (2014) afirmam que a concepção de valor compartilhado foi adotada como estratégia oficial para a RSE na União Europeia, recebendo expressiva atenção dos principais veículos de comunicação dirigidas para o meio empresarial em todo o mundo, além de ter sido pauta de algumas rodadas de debate no Fórum Anual de Davos (Suíça).

Porter e Kramer também trataram do impacto da abordagem ‘valor compartilhado’ no documento que foi publicado junto com o artigo de Crane et al. (2014). Para os idealizadores da abordagem valor compartilhado, está sendo possível identificar, como resultado direto da publicação do artigo significativas mudanças de comportamento em corporações grandes e pequenas por todo o mundo.

Barton e Wiseman (2014) afirmam que a superação da abordagem de criação de valor tradicional está na pauta de reuniões da maioria das organizações: existe a intenção de substituir

o ‘capitalismo trimestral’ pela mentalidade de longo prazo. Para estes autores, a crise financeira iniciada em 2008, que derivou em uma abrangente recessão mundial, fortaleceu o apelo para que as grandes economias e empresas globais repensem o modelo econômico e substituam o foco no curto prazo.

Não obstante, pesquisa realizada pela McKinsey e o *Canada Pension Plan Investment Board* (CPPIB), em 2013, com mais de mil representantes de diretorias e executivos-chefes ao redor do mundo, identificou dificuldade de transformar o reconhecimento cognitivo sobre a necessidade de mudar a forma de criar valor em mudança efetiva de comportamento. 86% dos entrevistados reconhecem que o uso de um horizonte maior para tomar decisões de negócios teria efeitos positivos na criação de valor para as organizações e sociedade. No entanto, na direção contrária desta afirmação, 63% dos executivos relataram que, nos últimos cinco anos, a pressão por resultados de curto prazo aumentou ainda mais (BARTON; WISEMAN, 2014). Este é um dado que merece reflexão!

Também, Cooper e Senkl (2016) identificaram problemas na interpretação do conceito valor compartilhado pelas empresas, ao analisarem um documento publicado em 2014 pela KPMG, consultoria multinacional de projeção global que atende, principalmente, empresas de grande porte. No documento analisado, a empresa KPMG manifesta a sua adesão ao conceito e apresenta a sua concepção sobre as ideias de Porter e Kramer (2011). Cooper e Senkl (2016) registram que uma leitura superficial do documento da KPMG induz a percepção de que a aderência das empresas às ideias de criação de valor compartilhado tem como objetivo a sustentabilidade e os problemas não solucionados que afligem o coletivo.

No entanto, as autoras consideram que, com um pouco mais de atenção, é possível identificar fragilidades no que seria a nova visão de valor. Como exemplo, as autoras citam: o engajamento de *stakeholders* percebido como uma ameaça e os danos ambientais sendo apresentados como eventos externos que podem atingir as organizações, ao invés de ‘decorrentes’ das estratégias negligentes das organizações. Cooper e Senkl (2016) consideraram que a proposta de gestão de criação de valor compartilhado está sendo absorvida como um mecanismo para proteger a organização e seus fluxos de caixa.

Em uma palestra realizada em 2012, Kramer afirmou que seria necessária uma jornada de muitos anos até que a maioria das empresas considerasse os impactos sociais e ambientais, já que está impregnada no meio empresarial a ideia de que negócios e sociedade possuem interesses contrários (PORTER; KRAMER, 2011). Kramer (2012) se posicionou em relação à influência do conhecimento acadêmico sobre gestão, criticando a denominação ‘externalidades’ proposta pelas teorias derivadas da ‘economia clássica’. Por conta desta denominação, ainda

predomina em parte das mentes dos executivos corporativos, na cultura de Wall Street e na comunidade de investidores, a percepção de que o impacto gerado por uma empresa só afeta a terceiros (externos), e não, também, a empresa causadora.

Para que esta visão mude, Kramer (2012) considera que será necessário mostrar muitos exemplos e evidências de que as ‘externalidades’ efetivamente têm causas e consequências internas, associadas ao desempenho econômico de longo prazo.

3.3.2 Receptividade no meio acadêmico

Crane et al. (2014) são teóricos que se debruçaram a analisar cuidadosamente a proposta de valor compartilhado. Os autores publicaram um artigo com o título *Contesting the value of “creating shared value”*. Michael Porter e Mark Kramer foram convidados para responder a este artigo, e a resposta foi publicada no mesmo documento de Crane e seus colaboradores (2014).

Destacando os pontos fortes da abordagem criação de valor compartilhado, Crane et al. (2014) afirmaram que, em quase todas as perspectivas, a aceitação do conceito de valor compartilhado pode ser considerada bem-sucedida. O artigo acadêmico que lançou a ideia de criação de valor compartilhado, recebeu o Prêmio McKinsey pelo melhor artigo da *Harvard Business Review* (HBR) em 2011, e vem sendo muito citado nos estudos científicos (CRANE et al., 2014). Recentemente, o artigo foi republicado como capítulo de um livro com o título *Managing sustainable business*, pela Springer (PORTER; KRAMER, 2019).

Especialmente em relação à quantidade de citações do artigo sobre criação de valor, Crane et al. (2011) destacam que, tradicionalmente, as publicações de Michael Porter são muito referenciadas, mas que a repercussão alcançada pelo artigo criação de valor compartilhado vai além do fato de Michael Porter ser considerado o estrategista de negócios mais conhecido mundialmente. Para Crane et al. (2014), a força do conceito está no fato de elevar a preocupação com objetivos sociais ao nível estratégico e por oferecer um contra-argumento para as recorrentes críticas sobre a produção teórica sobre gestão (os teóricos de gestão recorrentemente são criticados por não examinarem suficientemente o impacto das decisões corporativas nas questões sociais).

Não obstante os pontos fortes citados nos parágrafos anteriores, na academia a concepção recebeu também críticas. Por exemplo, o autor do conceito *Triple bottom line* (ELKINGTON, 2012) entende que criação de valor compartilhado tem virtudes, mas considera que a perspectiva torna improvável a atenção a temas contemplados na teoria de RSE. O autor

cita como exemplo, o tratamento da pauta direitos humanos e corrupção. Por esta razão, Elkington (2012) não apoia a ideia de substituir a abordagem de RSE pela abordagem de criação de valor compartilhado.

A crítica de Rocchi e Ferrero (2014) destaca o fato de Porter e Kramer (2011) não mencionarem que a adesão à concepção de valor compartilhado demanda mudança nos comportamentos e valores de *stakeholders* internos e líderes. Para os autores, as três maneiras de criar valor propostas por Porter e Kramer (2011) falham ao abordar, apenas, as estratégias e atividades que precisam de mudanças, sem mencionar o comportamento dos atores sociais.

Beschorner e Hajduk (2017) destacam como ponto forte da abordagem, o fato de Porter e Kramer (2011) **não** associar os problemas gerados pelas organizações à irresponsabilidade social ou fragilidade ética, preferindo associá-los à um equívoco de concepção de criação de valor. Para os autores, ao abordar estas fragilidades como resultantes de uma visão **restrita** dos custos e benefícios que devem ser considerados na equação de valor, a resistência à ideia foi minimizada.

Por outro lado, Beschorner e Hajduk (2017) consideram que a escolha deste caminho, cuja abordagem pode ser considerada ‘facilmente digestível’, ignora questões fundamentais de responsabilidade empresarial. Para estes autores, **não** há como permanecer evitando o debate sobre as questões e soluções relacionadas com a ética empresarial (o futuro do conhecimento de gestão depende deste enfrentamento). No entanto, na visão de Beschorner e Hajduk (2017), para que o debate sobre a influência da ética na criação de valor e no capitalismo ocorra, é necessário base conceitual, o que, como lamentam os autores, a concepção criação de valor compartilhado não oferece.

Oliveira (2017) analisou a repercussão da concepção de valor compartilhado no meio acadêmico brasileiro, concluindo que a literatura científica sobre o tema ainda é pouco desenvolvida. O autor chama atenção para o fato de que as publicações nacionais e, mesmo internacionais sobre o construto praticamente só se reportam ao artigo dos autores Porter e Kramer (2011). Diógenes e Mota (2015) divulgaram os resultados de uma pesquisa feita com seis pesquisadores brasileiros que publicaram artigos de criação de valor compartilhado. No artigo, os autores que responderam à pesquisa reconheceram a contribuição da teoria de valor compartilhado, mas ponderaram que a resposta oferecida por Porter e Kramer (2011) à crise da criação de valor e do capitalismo se aproxima do que se configura como uma reação reacionária, e não transformacional (DIÓGENES; MOTA, 2015).

Na biblioteca digital brasileira de teses e dissertações (BDTD), em fevereiro de 2019, foi possível identificar onze documentos científicos (8 dissertações e 3 teses) citando, no título, o construto. O quadro 14 resume as publicações identificadas nesta base.

Quadro 14 - Dissertações e teses brasileiras sobre criação de valor compartilhado.

Título	Tipo de estudo e Autor	Descrição
Criação de valor compartilhado e negócios sociais: estudo com clínicas populares de saúde preventiva	Dissertação de Rocha, R.T. (2018)	Buscou-se compreender como a criação de valor compartilhado está integrada aos negócios sociais em clínicas populares de saúde preventiva. As conclusões apontam que a criação de valor compartilhado e os negócios sociais apresentam propósitos semelhantes, ainda que se diferenciam em suas concepções. Ambos podem contribuir para o equilíbrio dos paradoxos do desenvolvimento, mas não são suficientes para enfrentá-lo. O autor sinaliza que somente com mudanças de paradigmas estas iniciativas podem resultar em melhorias.
Inclusão da população da base da pirâmide em sistemas de logística reversa: um estudo de criação de valor compartilhado na cadeia de reciclagem	Dissertação de Uehara, A.M. (2018)	O trabalho analisou a cadeia de logística reversa da Tetra Pak, com a finalidade de entender como a inclusão da base da pirâmide, representada pelos catadores agrupados em cooperativas de reciclagem, e a logística reversa, se configuram como uma oportunidade de criação de valor compartilhado, descrevendo esta relação.
Análise do modelo de gestão com base na estratégia de criação de valor compartilhado: um estudo de caso da empresa DSOP Educação Financeira	Dissertação de Vasquez, S.C. (2017)	O objetivo do estudo foi analisar aplicabilidade da abordagem criação de valor compartilhado em uma empresa de Educação Financeira (DSOP). Observou-se que a gestão adotada pela organização é aderente à concepção de Porter e Kramer (2011) e que as políticas e práticas operacionais adotadas aumentaram a competitividade da empresa, ao mesmo tempo que melhoraram as condições econômicas e sociais da comunidade e dos clientes, onde e com a qual a DSOP opera.
Criação de valor compartilhado: um estudo no setor de papel para embalagem	Dissertação de Oliveira, F.A. (2017)	O objetivo principal do trabalho foi avaliar a propensão dos executivos das empresas do setor de papel para embalagem aplicarem as práticas de criação de valor compartilhado como diferencial competitivo. A partir do trabalho de campo com executivos e especialistas em sustentabilidade, o autor verificou que o tema é pouco disseminado e, ainda, confundido com os conceitos de sustentabilidade. No entanto, concluiu existir propensão às práticas da nova abordagem de gestão pelas empresas do setor.
Criação de valor compartilhado e hélice tríplice para a interação universidade-empresa-governo: a construção de um referencial analítico de gestão estratégica	Tese de Morais Neto, S. (2017)	O objetivo do trabalho foi constituir um referencial analítico de gestão estratégica, considerando os conceitos de criação de valor compartilhado e de Hélice tríplice para o relacionamento universidade-empresa-governo. O referencial se mostrou apropriado para orientar a gestão estratégica em comparação com a utilização de um dos dois arcabouços teóricos isoladamente, tendo em vista se configurarem como complementares em alguns aspectos.
A estratégia de criação de valor compartilhado na atividade vitivinícola orgânica: um estudo de caso da Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda	Tese de Britto, J. C. (2016)	Buscou-se identificar a existência de relação entre as estratégias adotadas por uma cooperativa (Vinícola Garibaldi) na produção e comercialização de sucos e vinhos orgânicos e o conceito de criação de valor compartilhado. Após o trabalho de campo, considerou-se que a cooperativa, na atividade investigada, cria valor

		econômico, ao mesmo tempo em que gera valor social e ambiental, confirmando a proposição teórica.
Estratégias de criação de valor compartilhado a serem adotadas pela indústria da construção civil	Dissertação de Silva, M.C. (2016)	O objetivo foi identificar as estratégias de criação de valor compartilhado a serem adotadas diante de cenários prospectados para a indústria da construção civil no período de 2016-2025 no Estado do Ceará. Conclui-se que existe propensão ao aumento de investimentos em construções sustentáveis, não obstante estas demandarem investimentos acima do tradicional. Para que os custos reduzam, é necessário a criação de um <i>cluster</i> e de incorporação de tecnologia.
Criação de valor compartilhado: um estudo de caso na empresa Weg S.A.	Dissertação de Moraes Neto, S. (2013)	O objetivo principal do estudo foi analisar como a WEG S.A. promove a criação de valor compartilhado no Estado de Santa Catarina. Os resultados indicaram que a WEG S.A. está trabalhando nos três níveis de criação de valor compartilhado.
Parques tecnológicos: relações entre território e inovação e os desafios das políticas e práticas territoriais na criação de valor compartilhado	Tese de Rodrigues, R.F. (2013)	Dentre outros objetivos, o estudo buscou identificar as principais práticas territoriais na criação de valor compartilhado. Dois parques tecnológicos foram estudados. Concluiu-se que as práticas de criação de valor compartilhado ainda são um desafio para o primeiro parque investigado, enquanto o segundo parque possui uma política mais clara e definida sobre o valor compartilhado.
Microcrédito com responsabilidade individual: análise da possibilidade de criação de valor compartilhado	Dissertação de Bastos, L.T. (2013)	O objetivo central do presente trabalho foi o de levantar indícios sobre a contribuição da forma contratual de responsabilidade individual no microcrédito para as práticas de criação de valor compartilhado.
Criação de valor compartilhado na cadeia de reciclagem: processamento dos resíduos da comercialização do coco verde	Dissertação de Makishi, F. (2012)	A pesquisa buscou analisar a relação entre a cadeia de reciclagem dos resíduos do coco verde e as oportunidades de criação de valor compartilhado. Concluiu-se que, se na visão tradicional, as cooperativas eram vistas como respostas à uma demanda social de geração de renda, enquanto sob a ótica do valor compartilhado, as cooperativas se configuram como um meio para aproveitar as oportunidades de todas as três áreas de práticas da abordagem de gestão.

Fonte: elaborado pela autora com base na BDTD.

3.4 DEMAIS TEORIAS DE CRIAÇÃO DE VALOR ABRANGENTE

Crane et al. (2014) consideram como um ponto fraco do artigo publicado por Porter e Kramer (2011), o fato dos autores apresentarem a concepção de criação de valor compartilhado como uma ideia revolucionária e sem precedentes. Há décadas que a literatura de gestão já oferece argumentos teóricos e evidências que associam a perenidade das organizações ao atendimento das necessidades dos *stakeholders* em geral, e, nesta direção, à escolha de estratégias de longo prazo e delineadas com ética (CRANE et al., 2014).

Por conta da ausência do reconhecimento deste esforço por Porter e Kramer (2011), Stuart Hart, teórico que trata dos negócios na base da pirâmide e do fenômeno capitalismo na encruzilhada, denominou a abordagem de criação de valor compartilhado de ‘pirataria intelectual’ (PARAMANAND, 2013). Para Crane et al. (2014), só se poderia apresentar a ideia

de valor compartilhado como uma inovação se, até então, a totalidade de teóricos e das teorias organizacionais disponíveis na literatura de gestão considerasse como o único propósito das empresas, a criação de ‘valor econômico’, o que não procede.

Crane et al. (2014) citam algumas teorias como correlatas à abordagem de criação de valor compartilhado, destacando especialmente a teoria dos *stakeholders*, os estudos de inovação social e de RSE, esta última apresentada por Porter e Kramer (2011) como próxima da filantropia, o que significa desconsiderar a literatura que há décadas defende esta abordagem de gestão como incorporada à estratégia central.

Para Crane et al. (2014), Porter e Kramer (2011) ofereceram uma caricatura da RSE, não reconhecendo que as suas ideias sobre a criação simultânea de valor social e econômico para vários *stakeholders* já foram bem desenvolvidos na literatura existente. É importante registrar que a primeira definição para o termo RSE foi apresentada por Bowen (1953) há quase 70 anos. Muñoz et al. (2015) afirmam que a partir da teoria de RSE e, ao longo das mais de seis décadas, a aderência das organizações, não obstante os avanços, recebeu e permanece recebendo críticas, tanto no meio acadêmico como fora deste. Para estes autores, existem uma variedade de evidências de que a adesão das organizações ao movimento de RSE melhora o resultado financeiro, influenciando positivamente os ativos intangíveis que afetam o desempenho de longo prazo da empresa ou a sustentabilidade do desempenho, ainda que no curto prazo o seu efeito seja menos perceptível. Estas evidências são resgatadas por Porter e Kramer (2011) no artigo sobre valor compartilhado.

Por exemplo, Porter e Kramer em 2006 (no artigo “Estratégia e sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial”) alertaram para a influência do *stakeholder* governo (regulador) à RSE. Para estes autores, o cenário composto por um Estado mínimo e esvaziado de seu papel de promotor do bem comum e de empresas com responsabilidades **não** reguladas, exigia, no mínimo, dúvidas sobre o empenho destas na direção das **obrigações** a serem perseguidas. No entanto, estes autores mudaram a visão sobre a expressão ‘**obrigação**’, retornando com os argumentos que entregar produtos (bens ou serviços) genuinamente úteis se configura como a oportunidade das organizações voltarem a ser percebidas como úteis à sociedade e, portanto, se sustentarem.

Em relação à área de interseção entre o campo de estudo **inovação social** e a abordagem valor compartilhado, Crane et al. (2014) consideram que a concepção de valor compartilhado é coincidente com a abordagem do campo de estudo denominado de inovação social. Conforme a definição de Kanter (1999), inovação social é o processo em que as

empresas identificam necessidades sociais como oportunidades para, com tecnologia inovadora, atender novos mercados e, desta forma, assegurar sua perenidade a longo prazo.

A resposta de Michael Porter e Mark Kramer em relação à originalidade consta no final do artigo de Crane et al. (2014). Porter e Kramer (2014) afirmam reconhecer os fluxos de trabalho dos teóricos que, antes da ideia de criação de valor compartilhado, trataram da responsabilidade da organização com a sociedade. Os autores ponderam que as ideias anteriores não foram mencionadas por conta: a) do formato do artigo (não permitia notas de rodapé); b) da proposta do artigo (não se tratava de uma revisão da literatura).

Paralelamente, Porter e Kramer (2011) reafirmam que, em funções de especificidades, o conceito de criação de valor compartilhado se diferencia do conjunto de propostas até então identificadas na literatura, citando os seguintes aspectos do ineditismo em relação às teorias anteriores: a) valor compartilhado é sobre como **resolver problemas sociais**, a fim de criar valor econômico, e não sobre criar valor social e econômico simultaneamente ou atendendo a um conjunto ampliado de *stakeholders*; b) a ideia de valor compartilhado não se restringe a atender cidadãos da base da pirâmide; c) se sobrepõe a algumas visões sobre sustentabilidade e de RSE, mas, também contradiz outras, já que estes conceitos costumam ser apresentados de formas distintas e até contraditórios. Também, a ideia de que a abordagem criação de valor compartilhado ‘reinventa o capitalismo’ (PORTER; KRAMER, 2011) recebe críticas, já que outros autores já abordaram este tema (BESCHORNER; HAJDUK, 2017).

Por exemplo, Prahalad e Hart (2002), na virada do século, promoveram a ideia do **capitalismo inclusivo**. Para estes autores, as grandes corporações deveriam direcionar os seus recursos tangíveis e intangíveis, além da persistência para competirem na base da pirâmide econômica, se beneficiando com crescimento e lucros concomitantemente ao contribuírem para a humanidade. A proposta de Prahalad e Hart (2002) evidencia a necessidade das organizações alterarem a concepção tradicional de criação de valor para a **criação de valor inclusiva**.

Por sua vez, Sayeg e Balera (2015), ao destacarem a crise do capitalismo denominado pelos autores de **neoliberal**, defendem a concepção de **capitalismo humanista**, abrangendo uma filosofia moral para a humanização da economia de mercado e superação do estado de insustentabilidade econômica mundial. A abordagem destes autores foi uma resposta à crise do sistema financeiro de 2008. Sayeg e Balera (2015) sinalizaram que era necessário repensar o capitalismo, como, também, era “imperioso salvar o capitalismo dos próprios capitalistas” (SAYEG; BALERA, 2015, p. 167). Estes autores apresentaram evidências de que o capitalismo não representou a prosperidade e, ao contrário, a sociedade contemporânea vivencia um estado de angústia e medo, de desigualdade social e desequilíbrio ambiental.

Para Oliveira (2014), as ideias do capitalismo humanista se contrapõem ao capitalismo neoliberal, principalmente pelo fato de este último entender as **externalidades negativas** da atividade econômica, como compensáveis pelas externalidades positivas. Para Oliveira (2014), é equivocada a ideia neoliberal de que a degradação ambiental pode ser compensada pela geração de emprego, argumento que desconsidera a expressiva quantidade de desempregados em todo o mundo. Nesta direção, Oliveira (2014) destaca que as externalidades positivas, quando existem, geram resultados muitas vezes de **curto prazo**, enquanto as externalidades negativas tendem a permanecer ao **longo do tempo**.

Mackey e Sisodia (2018), por sua vez, defendem a ideia do **capitalismo consciente** e a necessidade de recuperar a seminal narrativa do capitalismo, percebida pelos autores como capaz de gerar riqueza. Para os autores, a verdadeira essência do capitalismo é melhorar a qualidade de vida, criando valor para o conjunto de *stakeholders*. A retórica do **capitalismo consciente** sinaliza que a geração de lucro, embora necessária, deve ser vista como uma consequência (MACKEY; SISODIA, 2018). Eckschmidt et al. (2017) consideram que o capitalismo consciente se diferencia das demais abordagens pelo enfoque holístico. A Figura 12 mostra o modelo de capitalismo consciente proposto pelos autores.

Outro contraponto ao capitalismo tradicional surgiu com a proposta do **capitalismo natural** (HAWKEN et al., 2013). Esta concepção de capitalismo defende que os negócios e os interesses ambientais precisam ser complementares, indicando ser necessário o uso abundante da **tecnologia** na atividade empresarial para valorizar os recursos naturais e minimizar danos ambientais. A preocupação com a intensificação do uso do conhecimento direcionado para o **impacto** da atividade empresarial, e não somente para o processo produtivo, é um destaque desta e de outras concepções ofertadas.

Nesta direção, Bill Gates (2008) propôs o **capitalismo criativo**, que prevê que governos, empresas com ou sem fins lucrativos e demais organizações cooperem para aliviar as desigualdades do mundo, utilizando suas diferentes forças, **inclusive o capital intelectual intensivo**, para buscar soluções inovadoras para a base da pirâmide (GATES, 2008). Este agente social esteve no Fórum Econômico Mundial em Davos, na Suíça, em 2008, apresentando este formato de capitalismo (criativo). Na visão de Gates (2008), é necessário incluir a **dimensão humana** nos desafios de geração de desenvolvimento e reforçar a visão da sustentabilidade como parte integrante da missão e criação de valor nas organizações. Ainda, Gates (2008) afirmou que o desenvolvimento mundial é um fato, mas que não abrange todas as pessoas. A sua proposta prevê a criação de um sistema em que os incentivos de mercado, que

inclui lucros e reconhecimento, sejam pautados por critérios sociais que extrapolam os econômico-financeiros.

Figura 12 - Pilares do capitalismo consciente.



Fonte: Mackey e Sisodia (2018).

Green e Bishop (2008) abordam o movimento social denominado de **filantropocapitalismo**. Este novo capitalismo envolve um grupo de atores formados por indivíduos, e não organizações, detentores de robusto capital financeiro e de conhecimento intensivo em diferentes áreas, concentradamente em **tecnologias** de grande impacto. Como exemplo de **capitalismo filantrópico**, Diamandis e Kotler (2018) citam o sucesso do envolvimento de Bill Gates na luta por vacinas, destacando que o executivo, detentor de conhecimento intensivo e recursos financeiros, formou uma equipe de especialistas (neste estudo, capital humano) e, com prestígio (neste estudo, capital social), rapidamente conseguiu reunir líderes mundiais e a Organização Mundial da Saúde para tratar do tema.

Paraskeva (2009) considera que o capitalismo está no banco dos réus em diversas áreas do conhecimento, chamando atenção para o atrofiamento do processo de criação de valor nas universidades, derivado da pressão que o teórico denomina de **capitalismo acadêmico**. A visão de Paraskeva (2009) reforça a visão deste estudo, que considera que o debate sobre criação de valor restrito ou mais abrangente é oportuno para todos os tipos de organizações. As propostas e teóricos abordados nesta seção, em comum, consideram que o capitalismo e a sua ideia correlatam criação de valor na forma com que vinham sendo praticados estão conduzindo à ineficiência, tanto a sociedade como as organizações com ou sem fins lucrativos.

Parte das concepções destaca as características do capital intelectual das organizações interessada em concepções alternativas de criação de valor, sendo que algumas delas enfatizam, além do conhecimento intensivo e tecnologias diferenciadas derivados de ciências mais objetivas, aprendizados sobre a dimensão humana e social.

Ficou configurado, no entanto, não existir uma única visão de mundo sobre qual o propósito mais adequado para uma nova visão de criação de valor e, nesta direção, para o delineamento do modelo proposto nesta pesquisa. Foi preciso decidir sobre a concepção a ser adotada: Humanista?; Natural?; Consciente?; Holístico?; Sistemico?; Compartilhado? Este é o tema da próxima seção.

3.5 A CONCEPÇÃO DE CRIAÇÃO DE VALOR ADOTADA NA PESQUISA

A decisão desta pesquisa foi de adotar a visão de valor compartilhado em função dos seus pontos fortes e avançar no esforço de preencher as lacunas (pontos fracos) apontadas pelos teóricos que analisaram a proposta. No quadro 15 são apresentados estes **pontos fortes** e **pontos fracos** com base em aspectos identificados por Crane et al. (2014) e corroborado por outros acadêmicos.

Considera-se que os **pontos fracos** apresentados no quadro 15, assim como os apontados por Elkington (2013), Pfitzer et al. (2013), Rocchi e Ferrero (2014) e Beschorner e Hajduk (2017), já citados, merecem tratamento.

Nesta direção, e como oportunidade de avançar o conhecimento teórico-empírico sobre o conceito criação de valor compartilhado, nas próximas seções deste capítulo apresentam-se as principais fragilidades identificadas, agregando ao conceito proposto por Porter e Kramer (2011) referenciais teóricos oriundos de diferentes disciplinas, além da base teórica fornecida pela criação e incorporação de capital intelectual já mencionada.

Os seguintes referenciais teóricos são abordados: a) o valor intrínseco e instrumental das novas visões de criação de valor nas organizações; b) necessidades sociais como ideia correlata ao conceito de desenvolvimento; c) o debate sobre questões e soluções relacionadas com o comportamento das empresas e sociedade; e, d) o ciclo virtuoso de valor compartilhado e o capital intelectual transformacional.

Quadro 15 - Pontos fortes e fracos da concepção de criação de valor compartilhado.

Pontos fortes	Pontos fracos
Foi bem recebido no meio acadêmico e empresarial. Para Crane et al. (2014), além da reputação dos teóricos autores, a habilidade de Porter e Kramer (2011) para abordar a pauta de responsabilidade social das empresas em linguagem gerencial, tem sido importante para o avanço das causas sociais nas empresas.	Não é original. Crane et al. (2014) destacam que as principais premissas da criação de valor compartilhado guardam significativa semelhança aos conceitos existentes de RSE, gestão de <i>stakeholders</i> e inovação social. Estes autores lamentam que o conhecimento já bem desenvolvido sobre a criação simultânea de valor social e econômico para os <i>stakeholders</i> em geral, não tenha sido mencionado no artigo de Porter e Kramer (2011).
Porter e Kramer (2011) avançaram na explicação do papel do agente social governo no incentivo e controle das iniciativas sociais por parte das empresas no que diz respeito à regulação . Crane et al. (2014) alertam que a literatura de responsabilidade social das empresas, de forma geral, deu pouca atenção às responsabilidades do governo.	Crane et al. (2014) consideram que Porter e Kramer (2011) adotaram uma perspectiva míope para abordar as necessidades sociais . Por exemplo, sugere-se que as empresas devem produzir bens e serviço que atendam necessidades sociais significativas ao invés de triviais, sem mencionar os critérios e as diferenças culturais que permitem classificar um produto como relevante ou irrelevante e sem propor uma reflexão profunda sobre os produtos e indústrias que, diante da nova concepção, deveriam ser eliminados pelo potencial destruidor (armas, tabaco, dentre outros).
Se juntou às outras iniciativas que, nos últimos anos, oferecem alternativas para o capitalismo. Por exemplo, a proposta de capitalismo consciente. No entanto, o artigo de Porter e Kramer (2011), quando comparado com as propostas existentes, acrescentam: a) um pouco mais de rigor e argumentos para a construção de novos conceitos; e, b) um primeiro passo a um pensamento mais integrado sobre a intersecção de negócios e progresso social.	É baseado em uma concepção superficial sobre o papel e responsabilidade das corporações na sociedade. Para Crane et al. (2014), Porter e Kramer (2011) apostam que a adoção da criação de valor compartilhado é capaz de reformular capitalismo, mas investem pouco em explicar as raízes da crise do capitalismo. Para Crane et al. (2014), o capitalismo não é a única coisa que precisa ser corrigida. É necessário dar tratamento às questões comportamentais (valores e normas comuns) que interferem no resultado do capitalismo: o resultado do capitalismo não é o mesmo em todos os países.
Elevou os objetivos sociais para um nível estratégico. Crane et al. (2014) consideram que conceitos de diversos campos de negócios e da sociedade disputam atenção e audiência do meio empresarial. Poucas são as oportunidades de observar, na agenda de fóruns de estratégia, a perspectiva e preocupação com o bem comum. A partir da publicação da concepção de valor compartilhado, a presença da pauta foi intensificada.	Ignorou as tensões entre objetivos sociais e econômicos . Crane et al. (2014) consideram que os problemas sociais e ambientais são complexos e a conciliação de interesse de <i>stakeholders</i> às partes interessadas não é fácil de ser atingido.

Fonte: adaptado de Crane et al. (2014).

3.6 O VALOR INTRÍNSECO E INSTRUMENTAL DA NOVA VISÃO DE CRIAÇÃO DE VALOR NAS ORGANIZAÇÕES

Esta seção trata da fragilidade sinalizada por Crane et al. (2014) no que diz respeito à ausência de tratamento do conhecimento já bem desenvolvido sobre a criação simultânea de valor social e econômico para os *stakeholders* em geral na abordagem de criação de valor compartilhado. A análise das teorias citadas por Crane et al. (2014) e de outras propostas permitem dividir as novas abordagens de criação de valor em três grupos: as que destacam que uma nova visão de criação de valor é necessária, em função da importância intrínseca do ser

humano e do meio ambiente; as que destacam o valor instrumental da adoção da nova forma de criar valor; e as que trabalham os dois aspectos. Como exemplo da diferença entre a importância intrínseca ou instrumental, cita-se o argumento que alerta sobre os desdobramentos da **discriminação**: quando uma empresa se instala em um país onde as mulheres não podem trabalhar fora do lar, o conjunto de currículos passíveis de serem analisados reduz cerca de 50%, o que diminui a possibilidade de êxito de processos de recrutamento.

Não obstante à evidência **instrumental** do exemplo citado, pode-se considerar que combater a discriminação pela perversidade que ela representa por si só (**valor intrínseco**) já seria um argumento suficiente. A concepção de Porter e Kramer (2011) sobre criação de valor se aproxima da visão **instrumental**. Para os autores, entender os dilemas da sociedade e oferecer produtos que, genuinamente, melhorem a vida das pessoas e o destino da sociedade, é o novo e promissor mercado. Além de viabilizar a recuperação da reputação perdida, os autores apresentam evidências que, ainda que no curto prazo, os custos se elevem em médio e longo prazo. Este posicionamento reduz custos e pode assegurar rentabilidade superior.

Porter e Kramer (2011) apresentam evidências de que eliminar externalidades negativas, invariavelmente, aumenta benefícios e reduz custos (monetários) que seriam computados para as organizações no médio e longo prazo. Quando se adota a visão sistêmica para analisar custos, não se pode comparar o efeito de decisões no curto prazo: uma ação de reestruturação de quadro reduz, imediatamente, o custo da folha de pagamento, mas pode deflagrar um conjunto de ações trabalhistas que, no futuro, consumirão tudo que foi economizado.

Sobre a pertinência de argumentações **instrumentais**, Sen (2010) destaca que na construção de novos conhecimentos é importante incluir este tipo de **considerações** dentro da argumentação teórica, assim como é fundamental citar (a maior quantidade possível) de evidências destas vantagens, ainda que, ‘nem de longe’, estes dados superem, em importância, o valor intrínseco da necessidade das mudanças. Sen (2010) considera que, em processos de mudança de ideias em geral, sempre é necessário mostrar evidências empíricas sobre os desdobramentos negativos de práticas, mesmo daquelas que, por si só, **nem deveriam existir** (e.g., a prática de um ser humano explorar o outro).

Para Sen (2010), existem abundantes evidências dos concomitantes benefícios que as organizações usufruem quando buscam atender seus interesses de lucro, com comprometimento moral com as demais partes interessadas (*stakeholders* internos e externos). Adotando esta perspectiva, o modelo delineado nesta pesquisa adota a abordagem de criação de valor compartilhado proposta por Porter e Kramer (2011), mas a autora, ciente da sua ênfase

instrumental, busca, através da integração com referencial teórico derivado da teoria de *stakeholders*, da inovação social e da RSE, e de outros construtos derivados de campos de estudos diferentes do organizacional, aprofundar o repertório de conceitos necessários para a criação de valor que, genuinamente, reconhece a interdependência entre o futuro das organizações e o futuro da sociedade, seja pelo valor instrumental, como pelo valor intrínseco.

3.7 CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO COMO IDEIA CORRELATA AO CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO

Esta seção oferece tratamento para a segunda fragilidade abordada por Crane et al. (2014), já que oportuniza uma base teórica para o entendimento das necessidades sociais (quadro 15). Contribui, também, para a reflexão sobre a quarta fragilidade do conceito: os autores que analisaram a visão de valor compartilhado entendem que Porter e Kramer (2011) ignoram a complexidade da equação que busca criar valor para acionistas (ou proprietários) e sociedade em geral.

É fato que existem muitas evidências de que é possível lucrar com uma atividade que, efetivamente, agregue valor para as partes interessadas em geral, mas, no entanto, muitas das empresas mais lucrativas do planeta, não obstante a teoria dos *stakeholders*, permanecem entregando para a sociedade, produtos que não se enquadram na categoria de bens e serviços que conduzem uma sociedade a um estágio melhor, mas que são lucrativos no curto prazo.

Especialmente, Crane et al (2014) destacam que o artigo sobre criação de valor compartilhado inicia com análise franca e aberta sobre sociedade atual, mas que, na sequência, é apresentada uma visão ‘datada’ e estreita sobre o **papel das organizações** na solução da crise mundial em andamento. Os autores se referem, especificamente, à sugestão de Porter e Kramer (2011) de transformar o atendimento das necessidades sociais mais fundamentais no novo e principal mercado a ser atendido.

A expressão ‘necessidades sociais fundamentais’ é abordada por Porter e Kramer (2011) como autoexplicativa e óbvia, o que, no entanto, não procede. Os teóricos de desenvolvimento consideram como **necessidades fundamentais** de uma sociedade aquelas que, quando atendidas, conduzem a um estágio superior de desenvolvimento (FAVARETO, 2006; SEN, 2010). No entanto, existem diversas teorias explicativas sobre os meios condutores ao desenvolvimento, assim como sobre o que poderia ser definido como estágio superior de desenvolvimento: uma corrente associa desenvolvimento à posse de PIB elevado, outra utiliza o indicador IDH, uma terceira prefere utilizar o índice de felicidade, dentre outras.

Na visão de Crane et al. (2014), equivocadamente, Porter e Kramer (2011) fazem a proposta de repensar o propósito da criação de valor nas organizações sem aprofundar e repensar o propósito das organizações na sociedade ou da própria sociedade. Nesta direção, um dos desafios desta tese foi aprofundar esta pauta e evitar o que Crane et al. (2014) denominam no quadro 15 de concepção superficial do papel (e responsabilidade) das organizações em uma sociedade.

Para Sen (2010), o papel das organizações **com** ou **sem** fins lucrativos, públicas ou privadas e, portanto dos governos, das organizações sociais, das universidades e demais elementos do sistema educacional, da mídia, dos partidos políticos, dentre outros agentes, é definido pela **concepção de desenvolvimento adotada**. Para o autor, é esperado que as organizações e instituições de uma sociedade, ainda que com interesses individuais específicos, utilizem os seus distintos recursos em prol do **objetivo maior**, que é o desenvolvimento da sociedade.

Com esta perspectiva, organizações com ou sem fins lucrativos devem entregar produtos (bens e serviços) que contribuem para o desenvolvimento, com a diferença que, no caso das organizações com fins lucrativos, a entrega concomitantemente se dá visando o lucro.

Argumenta-se nesta pesquisa que, diferentemente da criação de valor tradicional, a concepção de valor compartilhado, como uma ideia correlata e de desenvolvimento, demanda que as teorias e teóricos de gestão, e eventuais modelos oferecidos, se posicionem sobre este construto.

É a partir do conceito de desenvolvimento adotado que *stakeholders* internos e externos, cientes dos meios condutores que levam a uma sociedade a um estágio mais avançado, verificarão, em cada uma das três áreas de oportunidade do ciclo virtuoso, as alternativas para contribuição com este destino desejado e comum. Adotando esta visão, se faz necessário, sem pretensão de esgotar o tema, discutir as diferentes abordagens de desenvolvimento propostas na academia e, mesmo, fora desta.

3.7.1 A concepção de desenvolvimento como crescimento econômico

No passado recente, já foi consenso na academia que desenvolvimento era sinônimo de crescimento econômico (MARSHALL, 1996; FAVARETO, 2006). Três questionamentos podem ser feitos sobre a posição da academia atualmente: essa concepção é considerada superada?; existe no meio científico atual um conceito de desenvolvimento considerado como substituto da concepção de desenvolvimento como crescimento econômico?; e, se existe, qual

é o papel que as organizações devem desempenhar para contribuir com esta concepção de desenvolvimento?

No entanto, nas últimas décadas, no meio acadêmico, a ideia de desenvolvimento como sinônimo de crescimento econômico passou a receber muitas críticas (MARSHALL, 1996). Alguns teóricos reconhecem que ao longo da adoção desta concepção, um grupo expressivo de cidadãos de diferentes regiões ou países usufruiu de um aumento na qualidade de vida sem precedentes mas, no entanto, outro grupo de cidadãos - “talvez até mesmo a maioria” (SEN, 2010, p. 17) - permaneceu sofrendo de algum ou mais tipo de privações (MARSHALL, 1996; FAVARETO, 2006).

O processo de desenvolvimento que emergiu no planeta trouxe ameaças à vida humana por conta do ritmo de degradação do meio ambiente, e estas evidências indicam que o conhecimento acumulado sobre desenvolvimento, precisa, no mínimo, de revisão (MARSHALL, 1996; FAVARETO, 2006; SEN, 2010). Para Sen (2010), a fragilidade da concepção de desenvolvimento como crescimento econômico fica evidenciada quando se compara indicadores econômicos de diversos países e se constata que nações ou regiões que se destacam em Produto Nacional Bruto (PNB), ou renda individual média elevada, ou elevado índice de industrialização, não necessariamente são os melhores lugares para se viver.

Ao contrário, algumas regiões, por exemplo com PNB elevado, apresentam baixa expectativa de vida, ou elevado índice de violência, ou de doenças por estresse ou de suicídios. Também se identifica que as regiões com elevado PIB apresentam elevados índices de degradação ambiental (WCED, 1987; ONU, 2003; SEN, 2010). Por conta destas evidências, a maioria dos teóricos considera que desenvolvimento não deve ser explicado pela existência de indicadores financeiros privilegiados mas, sim, pela presença de um cotidiano onde existem qualidade de vida e outros indicadores que sinalizam o bem-estar humano ou social (MARSHALL, 1996).

Especialmente, Sachs (2004) considera que o desenvolvimento genuíno requer soluções que atendam no mínimo a três perspectivas, se configurando como soluções “sensíveis ao social, ambientalmente prudentes e economicamente viáveis” (p.159). Não obstante, o grupamento convicto sobre a inadequação das teorias que associam desenvolvimento ao crescimento econômico. No **senso comum**, esta ideia ainda é muito disseminada e, mesmo no **meio acadêmico**, ainda divide opiniões (FAVARETO, 2006). Por exemplo, Busato (2012) realizou uma pesquisa empírica sobre a visão de desenvolvimento adotada em um campus universitário no Brasil e os resultados obtidos evidenciaram a **carência** de clareza em relação à concepção de desenvolvimento. O conjunto de documentos analisados na pesquisa permitiu

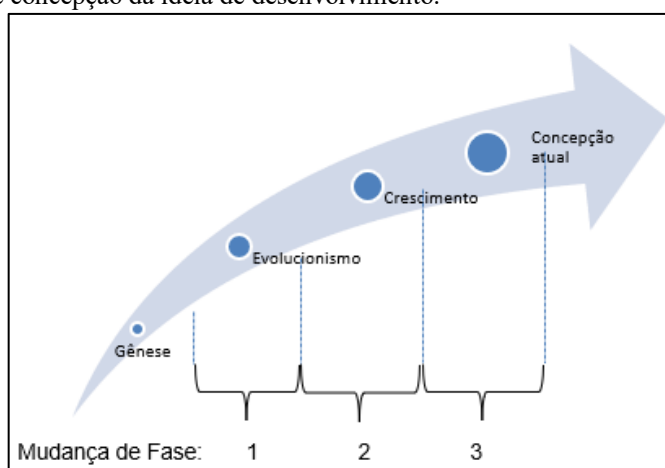
considerar que, na universidade investigada, conceitos dissonantes e contraditórios convivem. Muitos deles apresentados com uma mescla de linguagem empresarial e didática. Em relação ao discurso, os achados da pesquisa indicaram que entre os dirigentes universitários predomina a concepção de desenvolvimento relacionada com desenvolvimento econômico (BUSATO, 2012).

Favareto (2006) considera que na academia existem atualmente diferentes propostas de explicação de desenvolvimento com a finalidade de superar a concepção tradicional. O autor afirma que para entender as concepções atuais é importante uma retrospectiva sobre a evolução do conceito de desenvolvimento. Este é o assunto da próxima seção, que sem pretensão de esgotar o tema, traz especificamente a visão de Favareto (2006) sobre a evolução do conceito de desenvolvimento.

3.7.2 A evolução da concepção de desenvolvimento até a atualidade

Nos vinte e cinco séculos de evolução das concepções da abordagem de desenvolvimento, Favareto (2006) identifica quatro grandes etapas, sendo elas: a) gênese; b) evolucionismo; c) crescimento econômico; e, d) concepção atual. As mudanças de fases alteraram a ideia central, a metáfora adotada e os **portadores** de discursos. A figura 13 detalha as mudanças de concepção.

Figura 13 - Mudanças de concepção da ideia de desenvolvimento.



Fonte: adaptado de Favareto (2006).

A **primeira mudança** das ideias de desenvolvimento é a passagem **da gênese para o evolucionismo**, que corresponde ao período localizado entre o século XVII até o início do século XIX. Nesta mudança de etapa, xamãs, feiticeiros, intelectuais leigos ou religiosos, antes

reconhecidos como **portadores** do conhecimento e das explicações que esclareciam o destino de um grupo social, cedem lugar para os detentores do conhecimento que explicam o desenvolvimento utilizando as metáforas da biologia. Nesta fase, entre os **novos portadores** dos discursos sobre desenvolvimento, estão os **cientistas** evolucionistas sociais e evolucionistas biológicos.

As metáforas biológicas se consolidaram como explicativas do desenvolvimento nesta fase e predominam até a passagem para o século XX, onde é possível perceber a **segunda mudança** de concepção: **do evolucionismo para o crescimento econômico**. Favareto (2006) ressalta que as concepções contrárias às ideias do evolucionismo foram disseminadas a partir das críticas sobre a limitação dos conhecimentos que as amparavam. As críticas surgem de pensadores de diferentes campos de disciplinas das ciências sociais. Para estes críticos, o conhecimento acumulado sobre a evolução das sociedades parecia limitado quando comparado aos já disponíveis nos específicos campos disciplinares das ciências sociais, campos que estavam em fase de consolidação. Nesta fase, gradativamente as metáforas biológicas sobre desenvolvimento foram substituídas por metáforas sociais. Dentre as ciências sociais, foi o campo de conhecimento da economia que assumiu a liderança como **portador** da ideia de desenvolvimento, ganhando papel de destaque na sociedade e nas decisões de políticas de desenvolvimento.

Para Favareto (2006), a legitimação da economia se deu em função do enorme progresso associado à revolução industrial. Nesta fase, de forma crescente, **cientistas econômicos** foram chamados para contribuir com as políticas e órgãos internacionais, e muitos intelectuais das escolas de economia foram ocupar cargos na burocracia estatal. Posteriormente, estes atores, retornando para as suas escolas de origem na condição de acadêmicos, realimentavam a interdependência entre três distintos campos: a economia, as ciências econômicas e a política.

No entanto, já entre os anos 60 a 70 do século XX, surgiram as primeiras críticas em relação à visão de desenvolvimento associada ao crescimento econômico, até então considerada **natural e intocável**. Esta perda de consenso inaugurou a **terceira mudança** de etapa: **do crescimento econômico para a concepção atual**, que responde à questão de interesse deste estudo.

Favareto (2006) destaca que nesta mudança de etapa os **acadêmicos** perderam o monopólio da exclusividade nos discursos sobre desenvolvimento. Para o pesquisador, na fase atual de desenvolvimento, os **cientistas econômicos** além de dividirem o espaço de explicação científica sobre desenvolvimento com **pesquisadores de outras áreas científicas** (e.g., os

cientistas da área de ciências ambientais), repartem também, com os **portadores de discursos não acadêmicos** (e.g., militantes de movimentos sociais, representantes de organizações não governamentais ou de grupamento políticos). Em função da diversidade de portadores de discurso e da **perda da exclusividade científica** para tratamento do tema, Favareto (2006, p. 46) denomina a fase atual de concepção de desenvolvimento de **“Crise, polissemia, banalização... ciência”**.

No quadro 16, apresenta-se a explicação do autor sobre os quatro termos adotados para denominar a concepção da ideia do construto. A análise do quadro e, especialmente do elemento ‘ciência’, contribui com a resposta do questionamento feito no início desta seção. **Não** existe, atualmente, uma única concepção científica para superar a visão de desenvolvimento tradicional.

As teorias científicas propostas mais recentemente, ao criticarem a excessiva ênfase à dimensão econômica, tendem a repetir a falha, priorizando uma dimensão antes negligenciada, mas desconsiderando a anterior, sem avanços significativos no diálogo interdisciplinar necessário para tratar das diferentes dimensões do construto que, no mínimo, envolve a dimensão econômica, social e ambiental (FAVARETO, 2006). Não existindo uma única concepção sobre desenvolvimento, qual teoria adotar?

Quadro 16 - A atual concepção de desenvolvimento.

Termo	Explicação
Crise	Refere-se à crise do poder explicativo das ideias anteriores sobre desenvolvimento, além da perda de monopólio de discursos e de portadores. Atualmente, não há uma única abordagem de desenvolvimento e nem somente abordagens científicas. Neste contexto, a ideia desenvolvimento sustentável é apenas uma dentre as abordagens existentes.
Polissemia	A crise, como consequência, implica na polissemia. O termo faz referência à explosão de adjetivações que passam a acompanhar o termo desenvolvimento (desenvolvimento social, humano, sustentável, includente, local, territorial, dentre outros).
Banalização	O termo banalização refere-se ao fato de que parte dos interlocutores ataca o conjunto de conhecimento acumulado sobre desenvolvimento, sem separar o repertório que pode contribuir para a construção de novos caminhos daquele com conteúdo evidenciado como frágil. Também se refere à presença de críticas desacompanhadas de proposta de novos modelos que indiquem a possibilidade de resultados mais adequados. Esta visão leva Favareto (2006) a questionar: “o que há de científico, de normativo, de ideológico e de meramente discursivo” por detrás das novas ideias de desenvolvimento? (p.33).
Ciência	O termo ‘ciência’ representa o esforço da academia e de um grupo de acadêmicos na busca de identificar o conhecimento científico interdisciplinar que pode ajudar a superar as críticas sobre o conhecimento de desenvolvimento até então produzido. O estudo de Favareto (2006) se enquadra neste conjunto ao buscar o conhecimento científico sobre desenvolvimento, contemplando o diálogo entre as teorias econômicas, sociais e ambientais.

Fonte: adaptado de Favareto (2006).

Não integra os objetivos desta seção analisar todas as teorias de desenvolvimento ou indicar uma como a mais pertinente. Interessa, no entanto, aprofundar o entendimento sobre a

relação existente entre os **meios condutores** e **propósito** (finalidade) do desenvolvimento, o **papel das organizações e o impacto destes**, na identificação das oportunidades que emergem nas três áreas de práticas do ciclo virtuoso proposto por Porter e Kramer (2011).

Nesta direção, nas subseções seguintes serão abordadas sem a pretensão de esgotar o tema três ideias atuais de desenvolvimento: a concepção de desenvolvimento sustentável, a teoria de desenvolvimento de Amartya Sen e as ideias de desenvolvimento como abundância de Peter Diamandis e Steven Kotler.

3.7.3 A concepção desenvolvimento sustentável

O conceito de desenvolvimento sustentável foi disseminado em 1987, com a publicação do relatório da Organizações das Nações Unidas (ONU), elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e recebendo a denominação de Relatório Brundtland, “Nosso futuro comum” (CMMAD, 1991, p. 09-10). Neste relatório, desenvolvimento sustentável é definido como “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1987).

Dentre os muitos conceitos de desenvolvimento sustentável, o mais frequentemente adotado é aquele que busca eliminar o “crescimento selvagem obtido ao custo de elevadas externalidades negativas, tanto sociais quanto ambientais”, induzindo “soluções triplamente vencedoras”, que abrangem a dimensão social, a ambiental e a econômica do desenvolvimento (SACHS, 2004, p. 14). Para este autor, os cinco pilares do desenvolvimento sustentável são: social, ambiental, territorial, econômico e político.

Como mérito da concepção ‘desenvolvimento sustentável’, dois aspectos são destacados: a) os inúmeros ganhos intelectuais e políticos globais desencadeados pela dimensão do movimento em torno da ideia; e, b) a consolidação da visão de que as intervenções de desenvolvimento dependem, **no mínimo**, do dialogo interdisciplinar entre o conhecimento das dimensões sociais, da ambiental e da econômica e dos processos e mecanismos intrínsecos a estas áreas de conhecimento (SEN, 2010). Sen (2010) considera, no entanto, que a concepção enfatiza de forma pouco abrangente o ser humano e, nesta direção, oportuniza avanços limitados no que diz respeito à inclusão do conhecimento de dimensão mais humanista em relação às abordagens mais materialistas.

Esta visão de Sen (2010) é importante para este estudo que tem interesse que a interdisciplinaridade presente nos estudos de gestão avance para outras áreas das ciências que não as que tradicionalmente estão presentes. Como destaca Philippi Junior (2016), a interdisciplinaridade tem avançado e em projetos complexos. É possível identificar a intensificação do diálogo entre diferentes disciplinas, mas poucos avanços, especificamente na direção do conhecimento humanista. Favareto (2006) considera que a concepção de desenvolvimento sustentável é clara sobre os propósito e objetivos, mas ainda limitada nas explicações que oferece sobre os **meios que conduzem** uma sociedade ao desenvolvimento.

Adotando a concepção de desenvolvimento sustentável proposta por Sachs (2004), pode-se considerar que o papel das organizações é buscar atingir os seus objetivos específicos, observando o conceito apresentado e atuando nos cinco pilares do desenvolvimento sustentável. Pode-se também considerar a possibilidade de adotar como válido os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), publicados no documento “Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável”, lançado pela ONU em 2015.

Para Nail (2018), até hoje a representação mais amplamente aceita das necessidades sociais (problemas a serem resolvidos) é o conjunto de objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) das Nações Unidas. Trindade e Riani (2016) definem o documento que apresenta os 17 objetivos do desenvolvimento sustentável como a principal agenda global (Agenda 2030) de natureza orientadora e recomendatória de problemas a serem focados, ainda que sem força sancionatória.

Para os autores, o documento apresenta um programa genérico para indução de comportamentos universais baseados no respeito aos direitos humanos e à dignidade da pessoa humana. O compromisso dos Estados membros a partir da assinatura respectiva junto à ONU tem alcance político, mas o processo que transforma a declaração voluntária em prática só é possível quando as organizações dos países que assinam o documento (ou pelo menos parte delas) aderem à ideia (TRINDADE; RIANI, 2016).

Nesta direção, é possível considerar que as organizações que aderem à concepção de criação de valor compartilhado como uma ideia correlata à concepção de desenvolvimento sustentável e, neste caso, as organizações com ou sem fins lucrativos, os órgãos públicos, os partidos políticos, as universidades, a mídia, dentre outros, podem considerar o conjunto dos ODS como as **necessidades sociais** que, atendidas, permite a sociedade atingir um estágio mais avançados.

Adotando esta visão, a análise das três áreas de oportunidades do ciclo virtuoso de valor compartilhado pode ser orientada pelas oportunidades de contribuição com o alcance de

um ou de mais objetivos do conjunto, conforme a figura 14. No Brasil, empresas como a Mineradora VALE S.A. declara que direciona a suas ações de sustentabilidade pelos ODS. Da mesma forma, a instituição financeira Banco do Brasil S.A. declara que desde 2017 seu plano de sustentabilidade, denominado Agenda 30 BB, reflete as premissas da Agenda 2030 global e a aderência aos ODS.

Figura 14 - Os 17 objetivos do desenvolvimento sustentável.



Fonte: ONU (2015).

3.7.4 A concepção de desenvolvimento de Amartya Sen

Sen (2010) é um crítico da visão de desenvolvimento como sinônimo de desenvolvimento econômico e, portanto, discorda de que as ações econômicas isoladamente podem conduzir um grupo, região ou nação ao desenvolvimento. O autor apresenta evidências empíricas de que, por exemplo, o país Japão investiu **primeiramente** em educação e, depois, favorecido pelos benefícios do investimento no aumento das capacidades humanas se tornou um país desenvolvido.

Sen (2010) apresenta evidências também de que é equivocada a ideia de que o investimento na expansão da educação, dos serviços de saúde e de outras condições da vida humana são “luxos que apenas os países mais ricos podem se dar” (SEN, 2010, p.62). O autor relata as fragilidades da adoção de políticas públicas amparadas pelo o que, no senso comum, denomina-se ‘metáfora do bolo’: primeiro a economia precisa crescer, para depois a sociedade receber os seus pedaços em forma de oportunidades de educação ou de tratar da saúde (SEN, 2010, p.62).

A abordagem de desenvolvimento conhecida como ‘uma coisa por vez’, também é abordada pelo autor. Sen (2010) critica os defensores desta visão que entendem, por exemplo, que países pobres não podem se preocupar com democracia. Citando a China, o autor afirma não existir evidências de que o desenvolvimento daquele país não ocorreria ou ocorreria em taxas menores, caso fosse uma nação democrática. Para Favareto (2006), a construção teórica de Amartya Sen sobre desenvolvimento se destaca das demais concepções atuais por responder

as questões fundamentais para a evolução do conhecimento sobre o construto: a) “se desenvolvimento não se reduz à crescimento econômico, quais são suas **dimensões** empíricas fundamentais?”; b) “se são várias as dimensões, como elas se compõem ou conflitam?”; e, c) quais delas (dimensões) são os **propósitos** do desenvolvimento e quais são os **meios** para atingi-los? (p. 61).

Começando pela avaliação dos meios e propósitos do desenvolvimento, Sen (2010) considera o desenvolvimento como um processo de expansão das liberdades humanas em uma sociedade. Com esta concepção, o autor afirma que expandir a liberdade do ser humano é, ao mesmo tempo, o **propósito** do desenvolvimento e a forma de atingi-lo (**os meios**).

Sen (2010) apresenta evidências de que as nações e regiões consideradas mais desenvolvidas são aquelas onde foram envidados esforços na direção da superação das barreiras que **tiravam a liberdade** e impediam que os indivíduos, por si só, conseguissem acessar o que precisam e desejam para viver. A ausência de liberdade ou de condição de agente é definida como a situação onde um cidadão está impedido de todas ou de algumas das **capacidades** que permitiria que ele mesmo se responsabilizasse pela obtenção dos recursos que precisam para viver.

Para o autor, parte expressiva das regiões do planeta é habitada por cidadãos, ainda sem a condição de agente. Sen (2010) divide estas regiões em dois tipos: a) regiões onde, historicamente, o contexto externo foi bloqueador da condição humana de agente, por exemplo, parte do continente Africano; e, b) contextos aonde chegou a ser possível a condição de agente, mas, por conta de uma crise de ordem econômica, social ou ambiental, conjugada ou não, deixou de ser.

Pode se exemplificar esta segunda situação, citando a existência de cidadãos que já tiveram elevada condição material e financeira mas que, em função de uma guerra na região onde residem, perderam a condição de agente já adquirida. Os **agricultores** de Brumadinho (Minas Gerais, Brasil), também são exemplos de cidadãos que já foram capazes de cuidar de si, mas, em função de uma grave contaminação ambiental, perderam a condição de agentes e encontram-se privados desta liberdade.

A visão de desenvolvimento de Sen (2010) implica em considerar que as necessidades sociais mudam quando se altera as regiões ou contexto situacional. O autor considera que atender às necessidades sociais é ofertar os **meios** adequados aos seres humanos de cada local e cultura, para que estes possam moldar seus próprios destinos, tornando se **protagonistas** da busca dos outros recursos que desejam. Em algumas regiões, ser protagonista pode ser sinônimo

de ser empreendedor, em outras, o protagonismo pode ter significado muito diferente, o que torna a pauta necessidade da sociedade uma questão subjetiva.

Harari (2018), abordando as diferentes necessidades existentes na sociedade humana, afirma existir 7 bilhões de pessoas com 7 bilhões de necessidades diferentes. Uma mãe solteira lutando para criar os filhos se preocupa com a próxima refeição; enquanto refugiados em um barco no meio do Mediterrâneo se preocupam em enxergar um sinal de terra; um cidadão que está morrendo enquanto aguarda atendimento em um hospital, se preocupa em resistir até chegar a sua vez. Para autor, para estas pessoas a preocupação com o aquecimento global ou com a crise da democracia liberal não são tão urgentes: as necessidades sociais variam de acordo com o grau de privação.

Nesta direção, pode-se considerar que as oportunidades do ciclo virtuoso de uma organização que atua no Estado de Rondônia (Brasil) serão diferentes das oportunidades da organização que atua em Santa Catarina, em função dos distintos padrões e costumes derivados da cultura e grau de privações de capacidades. Sen (2010) destaca que, muitas vezes, a privação relaciona-se com pobreza econômica e que, frequentemente, é esta privação que impede as pessoas de saciarem sua fome, de acessar água tratada ou nutrição adequada, de adquirir remédios para curar doenças tratáveis, de vestir-se adequadamente, ou de dispor de saneamento básico, dentre outros.

No entanto, a violência, a ausência de controle, a fragilidade na responsabilidade de agentes sociais públicos e privados, a omissão de autoridades, a discriminação de grupos, dentre outros elementos, também tira a liberdade de cidadãos e podem causar a morte prematura e evitável de pessoas detentoras ou não de renda financeira, evidenciando que desenvolvimento precisa ser considerado mais do que assegurar renda (SEN, 2010). Os meios condutores identificados por Sen (2010) são apresentados no quadro 17. A última coluna mostra como as liberdades instrumentais ligam-se umas às outras e contribuem com a finalidade do desenvolvimento, que é a liberdade dos seres humanos.

Para Sen (2010), o importante em uma intervenção (conjunto de ações intencionais) focada no desenvolvimento é dotar os indivíduos dos **cinco meios** que permitem evitar privações (como a fome, a subnutrição, a morbidez evitável, a morte prematura, dentre outras), além de assegurar a capacidade das pessoas obterem remuneração por uma atividade produtiva, saberem ler e escrever, fazer cálculos aritméticos, participar da vida política, ter liberdade de expressão, dentre outras.

Uma organização que adota a visão de desenvolvimento proposta por Sen (2010) pode identificar, com base no quadro 17, o que Porter e Kramer (2011) denominam de criar

oportunidades nas três áreas de práticas. Basicamente, a organização vai entender como sinônimo de atender necessidades sociais, de evitar externalidades ou de desenvolver um local, as estratégias de ofertar produtos, estruturar a cadeia produtiva e de se relacionar com o entorno, que melhorem a capacidade das pessoas se tornarem protagonistas da própria vida.

Quadro 17 - Meios condutores, propósitos do desenvolvimento e suas inter-relações.

Meios que conduzem ao desenvolvimento	Em que consistem estes meios	Propósito	Inter-relações e complementaridades
Facilidades Econômicas	Referem-se às oportunidades que os indivíduos têm de participar do comércio e produção, receber recursos econômicos e utilizá-los com propósitos de consumo, troca, ou para produzirem.	Uma renda individual permite a pessoa cuidar de si e pode gerar recursos públicos (impostos) para os serviços sociais. É importante para a vida das pessoas a forma com que as rendas adicionais são distribuídas e o acesso a financiamentos.	Um arrocho no crédito reduz o consumo e provoca queda nas vendas, gerando desemprego, e mais pessoas demandantes de segurança protetora derivada dos recursos públicos.
Oportunidades Sociais	Referem-se às oportunidades que o indivíduo tem de evitar a fome, a subnutrição, a morte prematura, morbidez evitável, de saber ler e escrever, de fazer cálculos aritméticos, dentre outros. Quando asseguradas, estas oportunidades ajudam o indivíduo a se responsabilizar pelo próprio destino.	Importante para vida do indivíduo, mas também para ampliar a possibilidade de participação nas atividades econômicas e políticas.	O analfabetismo é uma barreira para, por exemplo, a participação em atividades econômicas e políticas.
Segurança protetora	Referem-se à rede de proteção social, incluindo suplementos de renda regulamentares para indigentes ou pessoas em situação de risco.	Importante para o segmento da população que se encontra no limiar da vulnerabilidade.	A rede de proteção social reduz a violência derivada da pobreza extrema e assegura ambiente mais pacífico para as atividades econômicas políticas e sociais.
Garantias de transparência	Referem-se às necessidades de sinceridade que as pessoas podem esperar e a liberdade de lidar com os outros sob a garantia de dessegredo e clareza.	É importante para evitar manipulações, corrupção, irresponsabilidades financeiras e transações ilícitas.	A falta de transparência impede que as oportunidades disponíveis sejam alcançadas por grupo distantes do poder, dificultando que pessoas com poucas conexões sociais acessem oportunidades de obter renda.
Liberdades Políticas (incluindo os direitos civis)	Referem-se às liberdades na forma de expressão e eleições livres, além dos direitos associados à democracia.	É importante porque as pessoas é que determinam quem vai governar, existe possibilidade de crítica, e imprensa sem censura, liberdades que, gradativamente, qualificam as ações do Estado.	Ajudam a promover segurança econômica, já que existem formas de defender interesses coletivos.

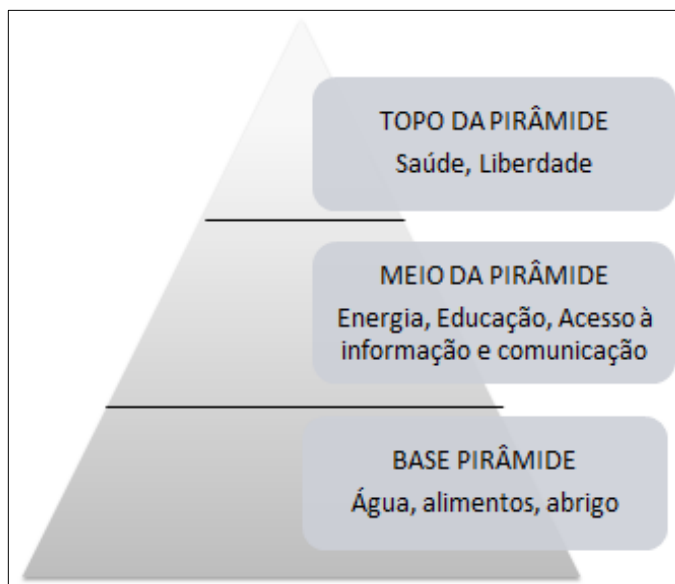
Fonte: adaptado de Sen (2010).

3.7.5 A concepção de Desenvolvimento como abundância

Diamandis e Kotler (2018) são autores que adotam uma concepção de desenvolvimento semelhante à de Sen (2010), denominada de **Abundância**, definido pelos autores pelo que **não** é: “Abundância **não** significa proporcionar a todos neste planeta uma vida de luxo, pelo contrário, significa proporcionar a todos uma vida de possibilidades” (p. 26-27). Para estes autores, são grandes fontes de ausência de possibilidades: “não ter comida e bebida suficientes, não ter como obter remédios para doenças tratáveis, não ter acesso a roupas, abrigo, assistência médica acessível, educação ou saneamento” (p.251).

Diamandis, junto, com Kotler (2018), organizaram os meios condutores ao desenvolvimento em três níveis distintos e hierarquizados conforme a prioridade das necessidades sociais mundiais. Os autores denominaram o instrumento que hierarquiza as necessidades sociais, de **pirâmide da abundância**, em associação com a pirâmide de Abraham Maslow que criou a teoria hierarquia das necessidades humanas. A figura 15 apresenta a visão e hierarquia das necessidades sociais propostas por Diamandis e Kotler (2018).

Figura 15 - Hierarquia das necessidades sociais - Pirâmide da abundância.



Fonte: adaptado de Diamandis e Kotler (2018).

No **nível inferior** da pirâmide da abundância estão as necessidades que, quando atendidas, asseguram a sobrevivência humana, evitando que se morra prematuramente por falta de alimento (fome), falta de água, falta de abrigo, dentre outros. No **nível do meio**, estão necessidades que, atendidas, asseguram que a pessoa não apenas sobreviva mas seja um

potencial agente. Por exemplo, a necessidade de oportunidades educacionais que assegura, no mínimo, a capacidade das pessoas saberem ler e escrever ou fazer cálculos aritméticos, habilidades que além do valor intrínseco, permite a realização de uma atividade produtiva. No **topo da pirâmide**, estão as necessidades que, quando atendidas, transformam a presença do ser humano no planeta em uma **vida que vale a pena ser vivida**. Por exemplo, uma vida com liberdade, configurando-se o que Sen (2010) denomina de **vida de agente**. No quadro 18 apresenta-se um resumo do mapa de **necessidades sociais** na perspectiva de Diamandis e Kotler (2018). Estes autores transformaram as necessidades fundamentais em **metas quantificáveis**.

Quadro 18 - Resumo das necessidades sociais na visão de Diamandis e Kotler (2018).

Os Três Níveis	Elementos de cada nível	Detalhamento
Base da pirâmide	Água	Disponer de 3 a 5 litros de água potável por dia/pessoa e mais 25 litros para banho, cozinha e limpeza.
	Alimentos	Disponer de 2 mil calorias por dia/pessoa em média balanceada e nutritiva.
	Abrigo	Disponer de um abrigo que proteja das intempéries e forneça, ao mesmo tempo, luz ambiente, ventilação e saneamento adequado.
Meio da pirâmide	Energia	Dos 7 bilhões de pessoas do mundo, 1,5 bilhões não possuem energia elétrica. Por esta carência, 90% de toda a remoção de madeira na África é para obter energia. Neste continente populoso, cinco pessoas moram em um mesmo quarto. Os autores alertam que basta ¼ de energia hoje disponível para um cidadão de domicílio americano médio para que uma família acesse a quantidade de energia mínima necessária para a condição de agente. A energia fornece meios de realizar trabalhos passíveis de ganho de remuneração, evitando o desperdício de tempo gasto com a coleta de combustível para cozinhar, normalmente, fontes de energia que destroem a natureza.
	Educação	Os autores defendem a necessidade de assegurar os fundamentos da alfabetização, fundamentos da matemática, habilidade da vida (criatividade, curiosidade) e pensamento crítico, denominados de alicerces do auto aperfeiçoamento. Estes pilares fornecem a base mínima que permite a criança (ou adulto) construir o seu conhecimento na direção dos seus interesses pessoais.
	Acesso à informação e comunicação	A importância do livre fluxo de informações fez com que em 2011 as Nações Unidas declarassem o acesso à internet um direito universal (p. 252). As TIC são consideradas inigualáveis ferramentas de auto capacitação. A colaboração derivada da conexão (nesta pesquisa, denominada de capital social), viabilizada pelas TIC pode mudar o mundo. As TIC permitem que pessoas de países em desenvolvimento fiquem “a uns cliques de mouse de distância da solidariedade” (p.252), representando um potencial para que este grupo de pessoas façam valer os direitos humanos . Diversos exemplos evidenciam as TIC aumentando os mapeamentos ativistas, definidos como uma mistura de ativismo social, com jornalismo cidadão e tecnologia de mapeamento geoespacial por voluntários.
Topo da pirâmide	Saúde (bem estar)	Se na base da pirâmide está a água potável e os alimentos e abrigo que impedem que pessoas moram prematuramente , no topo está a assistência de saúde que evita que as pessoas padeçam e morram prematuramente de doenças tratáveis . A pneumonia, doença tratável há quase 100 anos por um remédio de baixo custo e farto, ainda é responsável por 19% das mortes de crianças com menos de 5 anos (p.37).
	Liberdade	Os autores afirmam que, para alguns, tratar de liberdade como necessidade da humanidade pode “parecer pedir demais mas, no entanto, é fundamental” (p.39). A liberdade e estímulos às conexões que diversifiquem a combinação e intercâmbio de conhecimentos desenvolve conhecimento novo (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Fonte: adaptado de Diamandis e Kotler (2018).

Para Diamandis e Kotler (2018), exceto a liberdade (quadro 18) que não se soluciona com produtos (bens ou serviços), os demais elementos da pirâmide das necessidades sociais são passíveis de no futuro serem solucionados com desenvolvimento de capital intelectual robusto, derivado de combinações e intercâmbios de conhecimento e tecnologia ultra especializados que permitem escala e custo acessível. Estes autores destacam que as combinações e intercâmbios de conhecimentos intensivos direcionados para as questões sociais foram poucas tentadas na evolução do conhecimento por não serem a prioridade das grandes corporações que, juntas, são detentoras da maior parte dos recursos tangíveis e intangíveis do planeta (DIAMANDIS; KOTLER, 2018). Ferramentas como a propostas por Diamandis e Kotler (2018) fornecem uma hierarquia de necessidades que podem contribuir tanto para organizar os 17 objetivos do milênio como para os cinco meios condutores de Sen (2010).

3.7.6 Que teoria de desenvolvimento adotar?

A adesão à concepção de valor compartilhado transforma os distintos atores sociais, com suas forças características e específicas, em agentes interessados em resolver as principais necessidades ou dilemas sociais, ainda que parte destes atores (as organizações com fins lucrativos) se comprometa a atender estas necessidades com a intenção de obter lucro. No entanto, como apresentado, distintas concepções sobre os meios que conduzem uma sociedade ao desenvolvimento implicam em diferentes visões sobre quais seriam as necessidades sociais que, atendidas, podem resultar em uma sociedade ‘mais desenvolvida’. Da mesma forma, a clareza sobre a concepção de desenvolvimento contribui para evidenciar quais oportunidades derivadas do ciclo virtuoso de valor compartilhado que, aproveitadas, agregarão mais valor e, como consequência, quais lacunas de capital intelectual prioritariamente a organização precisa preencher.

Na dúvida de qual concepção de desenvolvimento adotar, o modelo delineado neste estudo se limita a sinalizar que as políticas adotadas para modelar o capital intelectual a ser criado e incorporado nas organizações precisa adotar uma concepção de desenvolvimento como adequada. Nesta direção, os estudos dos conceitos fundamentais da concepção de desenvolvimento definida como orientadora faz parte do processo de adesão à concepção de criação de valor compartilhado e serve de base tanto para examinar as oportunidades do ciclo virtuoso de valor compartilhado como para estruturação das políticas internas.

3.7.7 Indicadores de desenvolvimento e de criação de valor compartilhado

Considera-se nesta pesquisa que o desafio de construir indicadores para mensurar a geração de valor compartilhado é semelhante ao que busca mensurar o desenvolvimento de grupos, regiões ou sociedade, quando a concepção de desenvolvimento se afasta da que considera desenvolvimento como sinônimo de crescimento econômico.

A ONU, há mais de 25 anos, utiliza o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) para classificar os países como desenvolvidos, em desenvolvimento ou subdesenvolvidos, respectivamente em função do IDH muito alto, alto ou médio e baixo. O IDH na sua versão atual combina expectativa de vida ao nascer com índice de educação e índice de renda (FAVARETO, 2006). O IDH se consolidou como elemento mensurador de desenvolvimento e, portanto, uma alternativa ao PIB (produto interno bruto). A adoção do índice IDH como indicador de desenvolvimento indica que as ações condutoras ao desenvolvimento são aquelas capazes de mudar a linha de tendência do conjunto de indicadores que compõe o índice.

O IDH, como substituto do PIB para mensurar desenvolvimento, é considerado um avanço, mas no entanto, é portador de fragilidades. Por exemplo, uma mesma renda, em diferentes locais, pode permitir qualidade de vida muito distinta. Para Sen (2010), dificilmente um único indicador consegue expressar o grau de desenvolvimento de uma dada sociedade pela interseção existente entre as diferentes dimensões do desenvolvimento e, ainda, pela diferente importância que cada dimensão tem para culturas diferentes.

O teórico destaca que a **totalidade das dificuldades humanas**, muitas delas expressas por indicadores, é apenas uma **base bruta** para identificar novas necessidades (SEN, 2010). Por analogia, a utilização de dados externos relacionados à qualidade de vida para amparar a criação de valor compartilhado em uma organização é necessária mas se configura como uma base bruta para um projeto de aproveitamento das oportunidades de criação de valor. Sen (2010) recomenda identificar as **necessidades sociais**, considerando dois aspectos: a natureza evitável de algumas privações; e, a existência de conhecimento que pode solucionar o problema ou a possibilidade de criar o conhecimento necessário para que as privações sejam eliminadas. Esta consideração também pode ser transferida para a criação de valor pelas organizações: a organização deve trabalhar com as privações sociais (necessidade sociais) cuja vocação da organização permite evitar (atender); e, iniciar com aquelas cujo conhecimento disponível ou passível de ser desenvolvido permite gerar os benéficos necessários, com os custos adequados.

3.8 A INFLUÊNCIA DO COMPORTAMENTO NO DESTINO DAS ORGANIZAÇÕES E SOCIEDADES

Esta seção, sem a pretensão de esgotar o assunto, oferece uma alternativa para tratar o terceiro ponto fraco apresentado no quadro 15: a influência dos valores na sustentabilidade de grupos, organizações ou sociedade. O referencial também fornece uma base para tratamento da quarta fragilidade do conceito: a tensão entre a lista de oportunidades lucrativas existentes e aquelas que deveriam continuar existindo diante da adoção de valor compartilhado.

Porter e Kramer (2011) consideram que a crise na visão de criação de valor que orienta as organizações é derivada, dentre outras causas, da visão **estreita** sobre as ideias de capitalismo e de criação de valor. Especialmente, Porter (2011) destaca a influência do conhecimento produzido pela academia neste estreitamento de visão. O autor cita, como exemplo, a proposta de cadeia de valor de sua autoria, afirmando que ao longo do tempo foi possível perceber que algumas das práticas sugeridas, e especialmente as relacionadas com redução de custos, não eram ‘inteligentes’ e, ao contrário, provocaram ao longo do tempo elevação do custo total da logística e do custo total do uso de recursos.

Com esta visão, Porter e Kramer (2011) consideram que é possível mudar a visão de criação de valor e de capitalismo, compreendendo a interdependência entre lucro de longo prazo e relevância para os *stakeholders* e sociedade em geral, **sem** que, necessariamente, seja necessário para o sucesso da nova visão de criação de valor, uma mudança de **valores**. Para estes autores, os praticantes de gestão podem permanecer sendo auto interessados.

Por outro lado, Porter e Kramer (2011) mencionam que o sucesso da concepção criação de valor compartilhado é dependente da ação governamental e que esta deve, através da regulação, **limitar** eventuais **práticas enganosas**, exploratórias ou injustas que venham a ser adotadas pelas empresas em benefícios próprio, às custas da sociedade. Como apresentando no quadro 15, Crane et al. (2014), além de outros autores, não concordam com esta ideia e destacam como ponto frágil da concepção de valor compartilhado a ausência de menção à importância de um **novo** padrão legal e moral, e não apenas de uma nova **regulação** para que organizações e sociedade encontrem um destino comum mais favorável.

Para Crane et al. (2014), esta é uma fragilidade grave da concepção de valor compartilhado, principalmente quando se considera que um dos objetivos da abordagem criação de valor compartilhado é restaurar a confiança no capitalismo e legitimar os negócios. A formação de Crane e dos demais coautores, Palazzo, Spence e Matten (2014) contribui para explicar a natureza da preocupação dos teóricos: os quatro pesquisam ética e responsabilidade

corporativa. Também, Beschorner e Hajduk (2017) afirmam que os problemas dos resultados indesejáveis da criação de valor com a concepção restrita e do capitalismo se devem, em parte, à fragilidade dos valores que amparam os comportamentos predominantes nos locais onde foram aplicados. Para estes autores, **não é possível** refletir sobre a aplicação do conhecimento científico produzido sobre gestão sem tratar da pauta valores. No entanto, para que esta pauta seja debatida, é necessário base teórica, **não** oferecida pela concepção criação de valor compartilhado.

Examinando os estudos acadêmicos ou não, produzidos sobre a concepção proposta por Porter e Kramer (2011), foi possível identificar um mapeamento sobre o conjunto de valores que facilitam a implantação da concepção de valor compartilhado. O mapeamento está disponível no portal virtual da organização sem fins lucrativos *Shared Value Initiative*, organização criada em 2012 para impulsionar a adoção e implementação de estratégias de valor compartilhado por organizações em todo o mundo (SHARED VALUE INITIATIVE, 2019).

No portal virtual desta organização sem fins lucrativos, cinco valores são apresentados em uma escala que sinaliza os “valores que sufocam o valor compartilhado” até os “valores que permitem o valor compartilhado”: cultura que prioriza o ambiente externo, orientada para o futuro, conectada e colaborativa, flexível e orientada para resultados (SHARED VALUE INITIATIVE, 2019). Também na literatura científica de gestão do **capital intelectual** e de gestão do conhecimento, podem ser localizados diversos mapeamentos de cultura organizacional favorável às ideias correlatadas específicas. Por exemplo, conjunto de cultura que favorece a aprendizagem, ou que favorece o compartilhamento de conhecimentos, ou a inovação, dentre outros.

Nesta pesquisa, no entanto, adotam-se autores que consideram que é natural dos seres humanos o comportamento de interagir com o ambiente, o desejo de aprender, de criar soluções coletivas para os problemas comuns, de compartilhar conhecimento, dentre outros necessários à criação de valor (este assunto foi tratado no capítulo 2). Para estes autores, foi a aplicação excessiva de ferramentas organizacionais de controle, elaboradas para a sociedade industrial, que distanciou o ambiente organizacional de um contexto onde esta tendência natural emerge e, continuamente e coletivamente, o conhecimento que gera soluções é aprendido e se transforma em soluções novas.

Argumenta-se que adesão genuína à ideia de valor compartilhado contribui para que este processo seja retomado. Trabalhar com o propósito de valor compartilhado e usar capital intelectual desenvolvido para **fazer diferença** para muitos, mobiliza mais facilmente esforços. Na direção oposta, trabalhar para concentrar, cada vez mais, os benefícios do capital intelectual

(inovações) desenvolvido, para poucos acionistas, às custas de entregas de benefícios duvidosos e elevados custos para demais *stakeholders*, limita a força criadora.

Nesta direção, argumenta-se que os valores que precisam ser cultivados no processo de adesão à criação de valor compartilhado são de natureza **mais** abrangente do que aqueles que, com alguma frequência, integra a lista de valores que facilitam algum construto específicos de gestão. Este é tema da próxima seção.

3.8.1 Os comprometerimentos comuns gerados pelos valores

Amartya Sen (2010) trata da influência das **normas (valores) comuns** no destino de grupos, organizações, nações ou sociedades. O autor entende que os resultados abaixo do esperado, identificados em muitas sociedades capitalistas, são derivados de negligências como: a ausência de “desenvolvimento e uso da confiança na palavra e na promessa das partes envolvidas” (p.334), problemas com a “ética de comportamento” (p. 335), escassez de “poderosos sistemas de valores e normas” (p.334) explícitas ou implícitas (p.335), além de fragilidades nos “alicerces de instituições”, por exemplo, estruturas legais eficazes que defendem os direitos resultantes de contratos. Este teórico apresenta argumentos e evidências históricas de que a ideia do capitalismo, na forma como foi concebida, já sinalizava a importância de **motivações desvinculadas de lucros** para os resultados perenes (SEN, 2010).

Nesta direção, o autor afirma que é um equívoco pressupor que o capitalismo tradicional é um sistema que funciona com base “na ganância de todos”: inadequadamente, ao longo da evolução da aplicação da ideia, estes aspectos foram sendo negligenciados pelos teóricos e, especialmente, pelos “economistas contemporâneos” (p. 336). Sen (2010) destaca que quando estes modos de comportamentos são abundantes (motivações desvinculadas de lucros), não se nota o seu papel. Por outro lado, se inexistem, é necessário **intervir para cultivá-los**, já que a ausência de valores é uma barreira ao desenvolvimento de qualquer grupo, seja no aspecto social, quanto no econômico. Esta visão do autor reforça a percepção de que o debate sobre novas formas das organizações criarem valor e se tornarem sustentáveis é dependente do debate sobre os valores mais abrangentes que amparam os comportamentos padrões.

Sen (2010), ao se referir às trocas e comércio oportunizados pelo mecanismo de mercado nos países destaca os **valores** que contribuem para “formar e manter a **confiança**, resistir às tentações da **corrupção** disseminada e fazer da **garantia** um substituto viável para a imposição legal punitiva” (p. 340).

Esta abordagem interessa a esta pesquisa desenvolvida no contexto do país emergente Brasil, envolvido em uma grave crise que inclui a corrupção e a presença de capital social perverso em organizações públicas ou privadas: os problemas de produtividade de algumas organizações brasileiras, com alguma frequência são associados à fragilidades de capital humano ou de capital estrutural (processos e tecnologia) mais refinado, mas poucos estudos discutem, por exemplo, o desestímulo gerado pela percepção de que, mesmo na sociedade do conhecimento, parte do sucesso alcançado em licitações não é derivada da presença de quadro qualificado ou de estrutura que permite criar valor diferenciado (oferecer benefícios com custos racionais) mas dos relacionamentos (capital social perverso).

Sen (2010) cita o Japão como exemplo de desenvolvimento capitalista bem-sucedido. Para o autor, a trajetória do Japão, apesar de sinalizar períodos de recessão e tumulto financeiro, indica que o padrão de motivação predominante envolveu “muito mais conteúdo do que a pura maximização de lucros” (p. 338). No quadro 19 são apresentadas algumas características motivacionais salientadas por alguns teóricos citados por Sen (2010) para explicar o sucesso do capitalismo no Japão.

Quadro 19 - Motivação ou propósito do capitalismo japonês.

Padrão de motivação	Autor
Tendência a padrão de comportamento baseado em regras.	Michio Morishima
Influência da ética confuciana que tem as noções de moral, integridade, modéstia e humanidade como norteadoras.	Ronald Dore e Robert Wade
A cooperação e os códigos de comportamento impactam o raciocínio estratégico.	Masahiko Aoki
Enfatiza a combinação de comprometimento com um ambiente competitivo e políticas públicas ponderadas.	Kotaro Suzumura
Influência da cultura Samurai, expressão que significa “aquele que serve”.	Eiko Ikegami

Fonte: adaptado de Sen (2010).

Sen (2010), ao mesmo tempo que afirma que a ética **capitalista** é necessária para o sucesso dos negócios, destaca também que essa, isoladamente, **não** é suficiente para tratar as **necessidades sociais** e de **proteção ambiental** que interligadas demandam cooperação, sinalizando a importância de **outras éticas**, instituições e atores, **além do mercado** e de **empresas com fins lucrativos**. O autor cita, como exemplo de valores favoráveis ao desenvolvimento de grupos, algumas características sociais (**ética social**): a presença **não** frequente da corrupção, a existência de confiança nas relações, a natureza dos cuidados dedicados aos mais frágeis (filhos, idosos, excluídos, deficientes, dentre outros), o tamanho da família e os padrões de fecundidade, a igualdade entre os sexos, dentre outros comportamentos sociais padrões.

O autor destaca que um repertório robusto de leis, incentivos ou punições para não ser corrupto não assegura um país onde comportamento **corrupto** é mais incomum, mas esta situação é identificada em locais onde estão presentes normas de **comportamento sólidas** e comprometeros comuns (SEN, 2010). Especificamente, abordando a **ética ambiental**, Sen apresenta evidências de que as sociedades que possuem uma compressão mais profunda do valor **intrínseco** da natureza, a despeito do seu valor utilitário, equalizam os rumos do desenvolvimento com mais facilidade (SEN, 2010). Adotando esta visão, o modelo de criação de valor compartilhado delineado neste estudo considera necessário observar os valores que amparam o comportamento da organização e do entorno e, se for identificado que se aproxima do que o autor denomina de **barreiras**, prevê adoção de estratégias para cultivar valores abrangente mais favoráveis, evitando especificidades como o fato dos indivíduos compartilharem ou não conhecimento. A possibilidade de desenvolver comportamentos é o tema da próxima seção.

3.8.2 Mecanismos para alcançar comprometeros comuns

Neste documento, tratou-se do conceito de capital social (seção 2.4.1) como a capacidade de agir coletivamente. Utilizando a visão de Ostrom (2000), foram abordadas as dificuldades que alguns grupos ou comunidades possuem de trabalhar coletivamente em função de comportamentos demasiadamente **auto interessados**. O interesse próprio (auto interesse) é uma motivação óbvia e frequente: existem diversas evidências empíricas de projetos de desenvolvimento que falharam por não dar atenção a essa motivação básica do ser humano (SEN, 2010). Paralelamente, no entanto, existem diversas outras evidências de ações que refletem valores com componentes **coletivos** marcantes e que orientaram práticas que vão muito além dos limites estreitos do comportamento “puramente egoísta” (SEN, 2010, p.333). Ainda, sobre a frequência com que uma ou outra motivação emerge, Sen (2010) **não** afirma que a “maioria das pessoas é movida mais por senso de justiça do que por preocupações prudenciais e materiais” (p. 356).

Em se tratando da natureza humana, o autor recomenda que se evite tanto o “nobre sentimentalismo” como o “vil sentimentalismo”. É irreal supor que as pessoas são acentuadamente virtuosas e “fiéis aos seus valores”, tanto como supor que no ‘trabalho pessoal, nos negócios privados ou serviços públicos’, de maneira nenhuma, as pessoas são influenciadas por valores, sendo motivadas apenas, por ‘considerações grosseiras de vantagem pessoal’ (SEN, 2010, p. 356). Ideia semelhante é defendida por Morin (2012).

Outro aspecto levantado por Sen (2010) é o da possibilidade de **mudança** de valores e de comportamento. Para o autor, **não** se pode imaginar que as pessoas sempre agirão com base em preferências ‘dadas’, sem se sensibilizarem em desenvolver novas preferências e normas individuais mais coincidentes com os interesses coletivos. Mesmo atores sociais (*stakeholders*) demasiadamente auto interessados mudam os seus comportamentos, principalmente quando surgem evidências de que os valores e comportamentos vigentes estão conduzindo à ineficiência.

Nesta direção, considera-se neste estudo que existem **muitas evidências** dos mecanismos de mercado e social vigentes, assim como a visão de criação de valor ainda predominante nas organizações, não obstante as conquistas que inicialmente produziram, estão conduzindo organizações e sociedades à ineficiência. Argumenta-se que, a partir destas evidências, é possível considerar que os valores que sustentam comportamentos **auto interessados** possam ser substituídos por comportamentos direcionados para atender interesses mais coletivos.

O processo que conduz a uma mudança de valores e de comportamento toma como base um resumo da visão de Sen (2010), sobre como os valores emergem. O autor considera que parte dos indivíduos invocam o seu “raciocínio socialmente responsável ou sensível” (p.333) e suas ideias de justiça para decidir sobre o modo de exercer sua liberdade. Esta forma dos valores emergirem é a primeira apresentada no quadro 20.

Sobre o **comportamento concordante** (terceiro comportamento do quadro 20), Sen (2010) relata que no inquérito parlamentar italiano que investigou as relações entre a corrupção e a máfia em 1993, identificou-se que um dos argumentos mais citados para justificar o comportamento corrupto foi ‘os outros também fazem’.

Nesta direção, Sen pondera que, assim como a adoção do comportamento indesejável encoraja outros comportamentos concordantes indesejáveis, na direção contrária, a diminuição do predomínio deste comportamento pode enfraquecê-lo ainda mais. O autor destaca que “quando se tenta alterar um clima de conduta é alentador ter em mente o fato de que cada círculo vicioso acarreta um círculo virtuoso se a direção for invertida” (SEN, 2010, p. 35).

Ainda, Sen (2010) menciona a importância da conduta das pessoas em **posição de poder e autoridade**, citando autores da China de 122 a.C.: “se a linha medidora estiver certa, a madeira será reta, não porque se faz algum esforço especial, mas porque aquilo que dirige faz com que assim seja” (p.354).

Quadro 20 - As possibilidades de emersão de valores.

De onde surgem os valores que influenciam as pessoas?	Descrição
Diretamente da reflexão e escolha individual	O indivíduo assume um comportamento para atender os valores derivados das preocupações que são suas e que ele considera como sua responsabilidade.
Indiretamente da reflexão e escolha Individual	O indivíduo assume um comportamento amparado pelos valores que ele percebe que o fará gozar das vantagens de uma boa reputação e/ou inspirar confiança nos demais. Este comportamento, neste estudo, será denominado de “amparado pelo raciocínio socialmente responsável ou sensível”.
Comportamento concordante	O indivíduo assume-se um comportamento amparado pelos valores que estão em consonância com os modos indicados pelos costumes estabelecidos: “se todos fazem, eu vou fazer também”. Não existe avaliação crítica por parte do indivíduo, que apenas faz o que outros tiveram razões para fazer.
Seleção evolutiva	Um papel crucial pode ser desempenhado pela seleção evolutiva. Padrões de comportamento podem sobreviver e florescer devido ao seu papel consequencial. Nesta direção, assume-se o comportamento amparado pelos valores que estão sendo percebidos como aqueles que mostraram mais adequados, a partir da experiência do passado e após um período de tempo,.
Discussão pública	A discussão pública pode exercer impactante influência sobre a formação de novos valores. Neste caso, o indivíduo assume um comportamento cujos valores foram estabelecidos e reconhecidos por meio de um debate coletivo reflexivo, atividade que é ao mesmo tempo social, intelectual e criativa.

Fonte: adaptado de Sen (2010).

Peter Drucker, em diversos dos seus ensaios, tratou da influência do comportamento de líderes no comportamento como um todo (WARTZMAN, 2013). Especificamente tratando de organizações, o autor afirmou que nas empresas onde existe a percepção de que o comportamento dos principais executivos é movido, prioritariamente, pelo auto interesse (e não pelo interesse na organização e seus *stakeholders*), este comportamento (auto interessado) é tomado como o padrão, já que os “executivos fazem com que assim o seja” (WARTZMAN, 2013).

A diferença de salários dos executivos em relação aos salários dos demais *stakeholders* internos foi um dos aspectos também frequentemente abordados por Drucker em seus estudos. O autor destacava, especialmente, o efeito das gratificações crescentes e “sem limites” para os altos executivos, enquanto a organização alega necessidade de reduzir quadro e benefícios dos *stakeholders* clientes ou dos *stakeholders* internos: estas ações **destroem** a confiança entre grupos que precisam conviver e trabalhar juntos’ (WARTZMAN, 2013, p. 268).

Para Sen (2010), de forma geral, nas intervenções interessadas em **cultivar** novos valores e comportamentos humanos é fundamental dar especial atenção à **criação de condições para a compreensão mais bem informada** e para a **discussão pública esclarecida**, condições necessárias para acordos mais adequados sobre o destino comum.

Sen (2010) afirma que este processo **não** inclui a criação artificial de “espaço na mente humana para a ideia de justiça ou equidade” (p.333), nem a utilização de um arsenal de “bombardeio moral ou arenga ética” (p. 334). Para o autor, o espaço para valores sociais já existe, bastando retomar e “fazer uso sistemático, convincente e eficaz das preocupações gerais que as pessoas efetivamente têm” (p.334).

As ideias desta seção foram consideradas e incorporadas no modelo delineado: a aderência à visão de valor compartilhado demanda que organização e entorno passem a, sistematicamente, refletir sobre as preocupações comuns.

3.8.3 O valor compartilhado motivando *stakeholders* internos

Em 2008, na aula inaugural da Universidade da Singularidade, na presença de acadêmicos e de representantes de grandes corporações, Larry Page, o sócio fundador da Google, fez o seguinte questionamento para os participantes: “você está trabalhando em algo que possa mudar o mundo? Sim ou não?”. Page explicou que o percentual de resposta ‘sim’ ou ‘não’ é o principal indicador que ele vem utilizando para definir a pertinência do uso do recurso conhecimento e tempo, e que, invariavelmente, quase 100% das pessoas afirmam que ‘não’, fragilidade que na sua visão precisa ser revertida. Nesta direção, o executivo conclamou os estudantes daquela universidade a perseguir a seguinte meta: criarem organizações com ou sem fins lucrativos voltadas a oferecer produtos (bens ou serviços) que afetem positivamente a vida de **um bilhão de pessoas** em dez anos (DIAMANDIS; KOTLER, 2018, p.97).

O indicador proposto por Page, a quantidade de pessoas envolvidas em criar conhecimento que faz diferença para a sociedade e não para acionistas, se assemelha ao indicador que poderia ser adotado para mensurar a criação de valor compartilhado. Sem entrar no mérito sobre o que tem de científico ou de estratégico no posicionamento da Instituição Universidade da Singularidade, o posicionamento da instituição acadêmica pode ser classificado como a adesão à criação de valor compartilhado e os seus dez anos de atividades oportunizam alguns *insights* importantes para este estudo.

Em 2008, a instituição foi inaugurada como uma organização privada **sem** fins lucrativos que seria patrocinada por hiperagentes tecnofilantropos (indivíduos - pessoas físicas - detentores de intensivo capital financeiro e intelectual, incluindo conhecimento intensivo e capital social ampliado), além de organizações privadas intensivas em conhecimento, por exemplo, o Google.

Em defesa do formato adotado na inauguração (privado sem fins lucrativos), os fundadores citaram a ideia de Green e Bishop (2008) sobre a vantagem: a) mais vantajoso do que a formato organização **com fins lucrativos**, por evitar às exigências dos acionistas por retornos financeiros cada vez mais elevados; b) mais vantajoso do que o formato **organizações públicas**, em função de evitar os problemas de continuidade derivados do movimento de eleições periódicas, e, c) mais vantajoso do que as organizações **não governamentais**, por não demandar tempo e esforço para arrecadar recursos financeiros.

Passados três anos após a inauguração da universidade, no entanto, a estrutura legal foi alterada. Consta do portal da universidade que os fundadores perceberam que o modelo **privado sem fins lucrativos** estava limitando o acesso mais amplo ao capital financeiro, mas, principalmente, à condição e flexibilidade de oferecer para os *stakeholders* internos (pesquisadores e professores) um pacote de compensação (retenção) capaz de competir com, por exemplo, o Google, o Facebook e o Airbnb (NAIL, 2018).

Em 2012, uma nova estrutura foi adotada: a estrutura *benefit corp*. A nova formatação foi apresentada como capaz de combinar os pontos fortes de uma organização **com** fins lucrativos, com os pontos fortes de uma organização **sem** fins lucrativos. Na sequência, a universidade anunciou que, com a mudança, os seus *stakeholders* internos, (funcionários e professores) passaram a ser devidamente reconhecidos por suas contribuições, evitando ter que escolherem entre “ganhar dinheiro” ou “fazer a diferença”.

Nail (2018) se referiu ao fato de que trabalhadores que tem escolha, com alguma frequência, trocaram empregos em organizações **com fins lucrativos**, onde a remuneração e benefícios são abundantes, mas o propósito central é restrito por empregos em uma organização **sem fins lucrativos**, onde a remuneração e benefícios são mais enxutos, mas o propósito central é rico de significado (fazer a diferença).

Foi citado neste estudo o debate entre o acadêmico Porter (2011) e os praticantes de gestão no Fórum de Davos (Suíça), em 2011. Nesta reflexão pública, a praticante de gestão, então CEO da PepsiCo, se referindo à criação de valor tradicional, afirmou que as organizações que priorizam acionistas, negligenciando o impacto negativo da organização no contexto onde atuam, sinalizam para os *stakeholders* internos, que são cidadãos e que normalmente residem no entorno, a seguinte mensagem: ao chegarem para trabalhar, deixe o ser humano e entrem, apenas, com o ser organizacional, já que a empresa opera independentemente das externalidades negativas que provoca.

Para essa agente social detentora do saber prático organizacional, o comprometimento do grupamento de *stakeholders* internos é superior quando as empresas operam com propósito

mais abrangente, já que a presença do grupamento trabalhador incluirá, além das “mãos, a cabeça e o coração”, se referindo à inclusão da **motivação**.

As ideias apresentadas nesta seção permitem considerar que, enquanto o propósito de criação de valor **restrito**, por conta da ausência de significado capaz de mobilizar os *stakeholders* em geral, desestimula a renovação e o aumento do estoque de capital intelectual de todos os tipos (e, principalmente, do capital social para inovação), os propósitos derivados da adesão genuína à criação de valor compartilhado podem renovar a motivação que favorece o desenvolvimento destes ativos.

3.9 CARACTERÍSTICAS DO CAPITAL INTELECTUAL QUE CRIA VALOR COMPARTILHADO

As seções anteriores trataram das fragilidades que autores diversos identificaram na visão de valor compartilhado. Já esta seção, trata especificamente da lacuna ou oportunidade de complementar a visão de valor compartilhado, aprofundando o conhecimento sobre as características do capital intelectual capaz de fornecer o valor com o propósito proposto.

Porter e Kramer (2011) consideram que parte das oportunidades de valor compartilhado pode ser explorada pelas empresas com os recursos (tangíveis e intangíveis) já existentes, mas que, muitas vezes, a adesão à concepção implicará em aquisição de **conhecimentos, capacitação e recursos** sob a posse de outros atores. Nesta direção, a recomendação dos autores é que as organizações compartilhem estes recursos, partindo do princípio que a soma do distinto conjunto de capital intelectual sob a posse de governo, empresas com ou sem fins lucrativos e universidades, podem assegurar o conhecimento necessário para o propósito mais abrangente e complexo.

Os autores destacam que a adesão ao propósito valor compartilhado quebra as antigas barreiras existentes entre estas organizações e aproximam as suas estratégias, evidenciando as seguintes lacunas: a) a maioria dos gestores das organizações **com** fins lucrativos não detém a compreensão de questões sociais e ambientais exigidas para extrapolar a atual abordagem de RSE e procederem à adesão ao valor compartilhado; e, b) poucos líderes do setor social têm formação administrativa, mentalidade empreendedora e *know how* para conceber e implementar modelos de valor que envolvem a equação que pondera benefícios e custos, monetários ou não.

A sugestão dos autores para preencher esta lacuna é a unificação dos antigos e distintos caminhos **educacionais** seguidos pelos profissionais das duas áreas, além da formação de parcerias (PORTER; KRAMER, 2011). Também abordando questões relacionadas com o

conhecimento e as necessidades sociais, Diamandis e Kotler (2018) afirmam que, enquanto o conhecimento que maximiza lucros imediatos se desenvolveu de forma extraordinária ao longo do último século, combinações e intercâmbios de conhecimento intensivo e especializado para a identificação de soluções direcionadas para problemas sociais ou para evitar externalidades negativas foram pouco exploradas.

Diamandis e Kotler (2018) citam, como exemplo, o estoque de capital intelectual robusto sob a posse de uma indústria de automóvel (com 400 funcionários é possível produzir, por dia, 500 carros). Para os autores, se este capital intelectual fosse transferido das indústrias para a sociedade, muitos dos problemas sociais que afetam o dia-a-dia de milhões de pessoas poderiam ser resolvidos quase que imediatamente (DIAMANDIS; KOTLER, 2018).

Esta é uma das bases da concepção de valor compartilhado: redirecionar, para as questões sociais, capital intelectual no volume e intensidade que, tradicionalmente, esteve a serviço da produção de lucros. Os excelentes resultados atingidos pelas ONGs mais contemporâneas evidenciam o poder de alcance da tecnologia aplicada às questões sociais, mas, sinaliza também que as ONGs se multipliquem, nenhum agente social isoladamente pode resolver os problemas sociais.

Outra questão, refere-se à característica do capital intelectual sob a posse das grandes corporações: apesar de denso, foram as externalidades gerada pela posse e uso deste capital intelectual que gerou muitos dos problemas ambientais e sociais. A visão de valor compartilhado, além de demandar capital intelectual intensivo em conhecimento, demanda visão sistêmica e ética - por mais tecnologia que se agregue à cadeia de valor de alguns produtos, por exemplo, indústria do tabaco ou de armas nucleares, produção com material reciclável. A natureza do bem (produto) tem algumas características negativas e impactos na sociedade.

3.9.1 O capital intelectual que soluciona problemas globais

Há pouco mais de dez anos, foi fundada a *Universidade da Singularidade (Singularity University)*, a primeira instituição acadêmica a declarar, como **missão**, direcionar a **pesquisa e ensino** para solucionar **os maiores problemas sociais do mundo** (DIAMANDIS; KOTLER, 2018). Os campos de pesquisa definidos como núcleo do currículo da universidade (oito campos interdisciplinares) foram selecionados em função do potencial de afetar a vida de **“bilhões de pessoas”**, **“resolver grandes desafios”** e **“melhorar o padrão de vida global”** (DIAMANDIS; KOTLER, 2018).

A proposta de criação de valor da instituição acadêmica foi definida tomando como base a concepção de desenvolvimento abundância, apresentado neste documento (seção 3.7.5): para os teóricos do desenvolvimento como abundância, a **principal força** para que as pessoas, no futuro, possam acessar os elementos da pirâmide da abundância, é a **combinação de conhecimentos intensivos e interdisciplinares**, e as tecnologias deles derivadas, associadas à **colaborações** resultantes da força (neste estudo, capital intelectual) sob a posse das diferentes organizações da sociedade e seus *stakeholders*.

Sobre a **colaboração**, os autores abordam a importância da cooperação de seis grupos de organizações críticas na ideação e desenvolvimento de soluções para os problemas globais, conforme figura 16. Dentre os agentes críticos apresentados na figura 16, estão as organizações **com** fins lucrativos e o seu repertório de recursos financeiros e ativos em geral e as organizações **sem** fins lucrativos e os filantropos: considerado atores que compreendem os problemas fundamentais da sociedade.

Figura 16 - Agentes críticos na ideação e desenvolvimento de soluções para os problemas globais.



Fonte: adaptado de Nail (2018).

A Universidade da Singularidade mapeou o conhecimento que atende necessidades mais fundamentais com base no conceito de desenvolvimento que move a instituição. No quadro 21, apresentam-se as tecnologias transformacionais derivadas do conhecimento interdisciplinar consideradas como capazes de atender as necessidades sociais.

Quadro 21 - As tecnologias transformacionais para atendimento das necessidades sociais.

Conhecimento interdisciplinar e as tecnologias com crescimento exponencial	Exemplos do potencial de criação de inovação em bens e serviços
Biotecnologia e bioinformática	Em vez de perfurar a terra em busca de petróleo, Craig Venter, pesquisando DNA e a criação de vidas de forma sintética, está desenvolvendo “uma alga nova [...], cujo maquinário molecular consegue absorver dióxido de carbono e água e criar petróleo ou qualquer outro tipo de combustível. [...] basta dar a alga artificial, as instruções de DNA apropriadas que a biologia fará o resto” (p. 82). Estes novos conhecimentos interdisciplinares sinalizam possibilidades de combustível de baixo custo, vacinas de alto desempenho, agricultura de alto rendimento, dentre outras.
Sistemas Computacionais	O sistema computacional apoia, por exemplo, a pesquisa de Craig Venter que, coletando algas acumulou uma base de dados de 40 milhões de genes diferentes que pode consultar para projetar os biocombustíveis do futuro.
Redes e sensores (internet das coisas)	Vint Cerf, um dos pais da internet, está trabalhando no futuro da sua “criação” tratando de rede e sensores (e.g., detector de informações, como temperatura, vibração, dentre outros). O futuro é denominado de “internet das coisas”. O planeta sempre gerou uma quantidade de dados não visto, escutados ou capturados e, agora, já existe tecnologia para as três questões. Os exemplos são: as tradicionais luzes que se acendem só quando necessário, poupando energia, ou o Google ajudando localizar as chaves do seu carro, ou, no futuro, as propriedades físicas roubadas sendo imediatamente localizadas.
Inteligência artificial (IA)	A inteligência artificial altera o cotidiano: o Google é um exemplo. É possível realizar diagnósticos precisos de medicina personalizada ou ter veículos autônomos. Ocorrem 50 milhões de acidentes de carro no mundo inteiro por ano, com 1,5 milhões de mortes. A inteligência artificial pode reduzir a necessidade de motoristas ou mesmo reduzir as falhas de motoristas humanos, emitindo, por exemplo, alerta que evite que este durma ao volante.
Robótica	A inteligência artificial, quando combinada com a robótica, pode por exemplo operar catarata remotamente. Diversos avanços na montagem e redução de custos de robôs estão sendo conquistadas. Trabalha-se com uma lista de aplicações benéficas que podem transformar a assistência médica em algo acessível e barato: enfermeiras mecânicas, cuidador de idosos médicos mecanizados. A automação permite que uma fábrica com 400 funcionários produza 500 carros por dia: “imagine se conseguirmos trazer essa automação e produtividade para fora das fábricas e colocá-la em nossa vida diária”, para resolver problemas sociais! (p. 90).
Fabricação digital e a computação infinita	Os recursos computacionais, a cada dia, deixam de ser um recurso escasso. A impressora 3D, por exemplo, pode fabricar a peça que um empreendedor precisa para ter uma atividade remunerada. Os recursos de computação democratizam o projeto e a fabricação: “uma invenção desenvolvida na China pode ser aperfeiçoada na Índia e depois impressa e utilizada no Brasil no mesmo dia - fornecendo ao mundo em desenvolvimento um mecanismo de combate à pobreza nunca visto” (p. 93).
Medicina	A escassez de médicos e enfermeiras no futuro mostra que a ideia de Diamandis e Kotler (2018) de assistência médica não poderá ser atingida através dos profissionais tradicionais. Existem remédios para várias doenças, mas é necessário diagnóstico exato e de baixo custo para tratar os 60% das pessoas que vivem no mundo em desenvolvimento fora do alcance de hospitais urbanos e das infraestruturas médicas. Com dados sobre doenças do mundo inteiro, ferramentas de análise avançada e um dispositivo do tamanho de um celular, é possível analisar sangue e saliva, sem a presença de profissionais ou de estrutura tradicional, transformando a medicina reativa e genérica em preventiva e personalizada.
Nanomateriais e nanotecnologia	Não obstante os riscos, nano robôs estão desmontando qualquer coisa, átomo por átomo, e montando outro material (e.g., um novo aço mais forte do que o aço tradicional). Estes novos materiais podem ajudar a resolver problemas de comida, energia e até reduzir pretextos para se romper a paz, dada a relação entre guerras e escassez de recursos.

Fonte: adaptado de Diamandis e Kotler (2018).

Na visão de Diamandis e Kotler (2018), a combinação e intercâmbio de conhecimentos dos conhecimentos citados estão gerando os novos conhecimentos interdisciplinares que, no futuro próximo, podem ser embutidos com baixo custo em produtos e serviços como água, alimentos, abrigo, energia, educação, acesso à informação e comunicação e saúde. Os autores estimam que os avanços das oito áreas de conhecimento, junto com outras forças, podem assegurar que no ano de 2035 muitos destes problemas citados no quadro 18 estejam resolvidos.

Os autores chamam atenção, no entanto, para o elemento do quadro 18 “liberdade”, não passível de ser solucionada com um produto (como remédios) ou serviços (água e energia). Diamandis e Kotler (2018) consideram a liberdade uma necessidade fundamental. No entanto, ponderam sobre o seu caráter subjetivo: parte das pessoas considera liberdade, por exemplo, como o direito de se reunir para debater uma ideia, enquanto outros consideram que liberdade é poder “carregar uma arma automática por uma rua da cidade” (DIAMANDIS; KOTLER, 2018). Estes autores se encarregam de delimitar e indicar soluções para que sejam atendidas o elemento **liberdade** contemplada no topo da pirâmide, destacando o papel indireto das tecnologias para esta categoria de necessidade social.

No quadro 22, apresenta-se um resumo desta visão. A análise do quadro permite uma visão, ainda que superficial, das formas como, especialmente, as TICs podem contribuir para que a sociedade atinja o meio condutor **liberdade** e seus temas correlatos como os direitos humanos, a liberdade política, a liberdade de expressão, a transparência, o livre fluxo de informação, dentre outros.

Considera-se que estes dois quadros (21 e 22) contribuem para a compreensão da importância do conhecimento intensivo e das tecnologias transformacionais na viabilidade da concepção de valor compartilhado e, especialmente, do objetivo de agir nas três áreas de oportunidades, que inclui fornecer produtos (bens e serviços), cuja ausência gera privações. O capital intelectual gerador de valor compartilhado se configura como um desafio já que demanda produtos com conhecimento intensivo e tecnologia transformacional capaz de assegurar custo baixo e cadeia de valor produtiva não geradora de novas externalidades, além de sustentável. Nesta direção, pode ser argumentado que a visão de valor compartilhado, no contexto atual, transforma qualquer organização em agente social demandante de capital intelectual intensivo.

Quadro 22 - As TICs influenciando o atingimento do elemento liberdade.

Tipos de liberdade	Descrição de como as tecnologias influenciam o elemento liberdade
A capacidade do indivíduo	Para os autores, a auto capacitação é o maior benefício entre os que serão citados. A possibilidade de se adquirir conhecimentos utilizando a TIC tem sido e permanecerá sendo a mais significativamente afetada pela onda crescente da possibilidade de assegurar a todos os seres humanos a condição de agente. Os autores alertam, no entanto, que os efeitos desta possibilidade acessível de se capacitar podem ser utilizados para o bem ou para o mal.
Liberdade econômica	A privação da liberdade de participar do mercado e receber alguma remuneração torna o ser humano uma presa indefesa na violação de outros tipos de liberdade (SEN, 2010, p.23). Os autores defendem a ideia de que as tecnologias apresentadas no quadro 21 podem contribuir com a liberdade econômica, poupando recursos, tempo e dinheiro para que se busque alternativas de renda. Por exemplo, uma mulher que não precisa andar e coletar lenha, porque passa a dispor de energia em casa, pode ter mais tempo e disposição para atividades que geram alguma renda.
Os direitos humanos	Os autores afirmam que os direitos humanos já estão sendo ajudados pelos exponenciais e citam diversos sites, como o <i>World Is Witness</i> (O mundo é testemunha), que denunciam todos os tipos de violação humana. Os autores denominam de mapeamento ativista a combinação de: a) ativismo social; b) jornalismo cidadão; e, c) mapeamento geoespacial por voluntários.
A liberdade política	Os autores citam exemplos de TIC que contribuem com a liberdade política ao permitir, por exemplo, que os cidadãos políciem suas próprias eleições.
A transparência	Para os autores, um dos benefícios das TIC tem sido na interseção da transferência e liberdade sociopolítica. No entanto, a transparência em geral, por exemplo, a facilidade com que as camadas mais pobres conhecem o preço de tudo e não sejam enganados, é um benefício por si só.
Livre fluxo de informação	Para os autores, é óbvio que o livre fluxo de informações se beneficiou com as TIC, mas o acesso de nações pobres à internet já mostrou seu potencial de criar capital social e contribuir para compensar a ausência de outros recursos. Esta constatação levou a ONU, em 2011, a declarar o acesso à internet como um direito humano fundamental.
A liberdade de expressão	O conjunto de TIC também contribui com a liberdade de expressão à medida que altera o poder de comunicação. Para os autores, com as TIC, o mundo migrou de mensagens hierárquicas e de contexto local para um modelo onde muitos podem ser um organizador, um blogueiro, ou transmissor de informações. O cidadão comum tem agora o poder de se fazer ouvir. Por esta razão, os governos que querem a censura estão lutando com a natureza da tecnologia.

Fonte: adaptado de Diamandis e Kotler (2018).

Os quadros mostram que a concepção de criação de valor compartilhado intensifica a demanda pelo diálogo entre ciências de diversos campos de conhecimento. Na próxima seção, no entanto, a ênfase é a abrangência deste diálogo interdisciplinar.

3.9.2 A interdisciplinaridade que agrega o conhecimento sobre humanidades

Porter e Kramer (2011), no seu artigo, afirmam que de forma equivocada, frequentemente os atores sociais percebem que a pesquisa ou prática destinadas ao sucesso da atividade empresarial ou ao sucesso da sociedade são possibilidades excludentes. Os autores citam como exemplo as leis que obrigam a contratação de deficientes: no meio empresarial, elas são percebidas como moderadoras do sucesso das empresas para que o progresso social ocorra, e o órgão regulador confirma esta visão, utilizando a mesma argumentação. Não

obstante, as evidências do efeito sensibilizador que a presença da diversidade de todos os tipos oferece para os ambientes.

Para os autores, implicitamente, cada lado assume que o outro é um obstáculo às suas metas e age como se fosse (ou se atingem metas de lucro ou se atinge metas sociais). Pode-se considerar que fenômeno semelhante ocorre nas universidades: com alguma frequência percebe-se que **ou** a pesquisa é destinada a alavancar as organizações que visam lucro **ou** buscam soluções para as organizações (públicas ou sociais) que visam o bem-estar das pessoas, com pouco diálogo entre as partes.

Na direção contrária, as três concepções de desenvolvimento apresentadas neste estudo sinalizam como **meios condutores** ao desenvolvimento, produtos (bens ou serviços) que atendem necessidades sociais e que para serem produzidos demandam além de conhecimento intensivo e tecnologias transformacionais, compreensão das situações que imputam sofrimento à sociedade. Por exemplo, a liberdade foi apresentada como uma necessidade que, atendida, conduz uma sociedade a um estado de civilização mais desenvolvida (elemento da pirâmide da figura 15 e do quadro 18) mas não é uma necessidade que pode ser atendida com um produto, porque se refere a um estado de ser e um modo de vida (DIAMANDIS; KOTLER, 2018).

O debate sobre liberdade exige fundamentos conceituais diferentes dos que tradicionalmente estão disponíveis em estudos de gestão e de estratégia. Também, os dilemas éticos e culturais envolvidos no atendimento das necessidades ou derivados do uso intensivo da tecnologia geram problemas que as ciências exatas não conseguem resolver. Harari (2018) cita como exemplo a transformação de um problema teórico de filosofia da ética em um problema prático de engenharia, se referindo à programação de um carro autodirigido. O carro faz o que está programado e ele pode ser programado para, em acidentes, priorizar a vida do seu dono (autodirigido egoísta), ou para, se necessário, sacrificar a vida do seu dono em prol de um bem maior, ou de danos de vida menores (autodirigido altruísta). O autor questiona: é o dono que deve abrir o menu do seu futuro carro autodirigido e configurar as opções carro egoísta ou carro altruísta, ou é o Estado que deve intervir para regular o mercado dos carros autodirigidos e, neste caso, decidir, por exemplo, pela configuração altruísta generalizada.

O capital intelectual que gera valor compartilhado é como o algoritmo do carro autodirigido, intensivo em conhecimento derivado das ciências exatas mas dependente de decisões éticas para que possa se configurar efetivamente como gerador de valor compartilhado. O capital intelectual criador de valor compartilhado demanda intercâmbios e combinações diferenciadas derivadas de *ethosdiversidade*. Não se trata, apenas, do diálogo de conceitos de interdisciplinaridade, mas da combinação de visões distintas que acompanham estes conceitos

na ciência de origem e mesmo fora da ciência. Por exemplo, após à tragédia derivada da operação da mineradora Vale em Brumadinho (MG), a empresa foi criticada pela fraca presença do que, nesta tese, denomina-se de *ethosdiversidade* na composição do seu conselho de administração (GOÉS, 2019).

Analisando o perfil do *stakeholders* integrantes do conselho, foi observado que a competência mais presente (redundante) era a competência em **gestão**, sob a posse dos diversos ex-presidentes de companhias que integravam o comitê. Após a ocorrência da tragédia de Brumadinho, a organização anunciou duas alterações: aumento do número de conselheiros e mais diversidade na composição do grupo, assegurando a participação de especialistas em **mineração e sustentabilidade** (GOÉS, 2019), além de especialistas em finanças.

Por conta de projetos de poder, com alguma frequência, o processo de preenchimento dos cargos de maior influência nas organizações e mesmo os processos que definem a formação de conselhos, não consideram as competências necessárias e a importância de diversidade de visões de mundo, de conhecimento e de experiências. Nesta mesma direção, pode se considerar que a escolha de *stakeholders* consultores ou especialistas para intervir em organizações nem sempre observa as competências dos indivíduos (consultores ou especialistas) que irão se relacionar de perto com a equipe interna, sendo verificado, apenas, a reputação da empresa ou da universidade na qual os consultores ou especialistas são vinculados.

O argumento que se utiliza aqui é que a seleção de consultores, especialistas ou conselheiros, deve levar em conta questões semelhantes às que permeiam os processos de recrutamento de *stakeholders* para compor a equipe interna, dada a capacidade destes atores sociais interferirem no destino organizacional.

3.10 ESTUDOS RELACIONANDO CAPITAL INTELECTUAL E CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

Todos os fundamentos citados nas seções 3.9 forneceram subsídios para a construção do modelo proposto neste estudo. Como visto na introdução deste documento, não obstante o interesse dos pesquisadores pela concepção de valor compartilhado, consultas realizada em três bases de dados científicos eletrônicas durante o processo de pesquisa não identificaram pesquisas tratando da relação entre criação de valor compartilhado e capital intelectual com a perspectiva de interesse deste estudo: o desenvolvimento da capacidade de criar valor compartilhado, considerando as características do capital intelectual que sustenta este propósito.

A pesquisa realizada foi direcionada para os campos “títulos, resumos e palavras-chave” de todos os documentos das bases científicas eletrônicas SCOPUS®, WEB OF SCIENCE® e PROQUEST®. O quadro 23 apresenta o resultado deste esforço.

Quadro 23 - Documentos científicos abordando capital intelectual, criação de valor e valor compartilhado.

Busca pela expressão	Quantidade documentos identificados SCOPUS®	Quantidade documentos identificados WEB OF SCIENCE®	Quantidade documentos identificados PROQUEST®
Capital intelectual	4.878	3615	139
Criação de valor	1.675	998	13
Valor compartilhado	2.686	497	7
Criação de valor compartilhado	143	118	4
Capital intelectual e Criação de valor	28	27	0
Capital intelectual e Valor compartilhado	8	4	0

Fonte: adaptado das bases de busca *Scopus®*, *Proquest®* e *Web of Science®*.

O quadro 23 mostra que foi identificado um conjunto pouco expressivo de estudos mencionando os construtos **capital intelectual** e **criação de valor** (tradicional): 28 documentos na base Scopus, 27 documentos na base *Web of Science* e nenhum documento na base *Proquest*. O número é ainda menor quando se busca pelo construto **capital intelectual** relacionado com **valor compartilhado** (última linha do quadro 23): somando as três bases, foram identificados 12 documentos contendo os dois construtos nos campos selecionados. Neste conjunto, dois documentos se repetiam, restando dez.

A leitura dos resumos dos dez estudos permitiu identificar que, apenas, dois, efetivamente relacionam os construtos: o estudo de Markopoulou e Vanharanta (2015) e o estudo de Lentjušenkova e Lapina (2016). Markopoulou e Vanharanta (2015) fazem uma reflexão sobre o que pode ser considerado capital intelectual inovador, quando se adota a visão de valor compartilhado. Os autores adotam a expressão criação de capital intelectual como sinônimo de inovação e trazem os seguintes questionamentos: o que é inovação?; inovação para quem?; e para quê?; quem pode julgar o que é inovador, o que não é, e por quê? Para os autores, a adesão à visão de valor compartilhado implica em responder as perguntas elencadas no parágrafo anterior, verificando a aceitação e retorno que as inovações (novo capital intelectual) propostas têm para a sociedade.

Markopoulou e Vanharanta (2015) chamam atenção para o fato de que a adesão à ideia de valor compartilhado, ao democratizar os benefícios do desenvolvimento do conhecimento, se configura como uma abordagem de gestão capaz de renovar a motivação dos

stakeholders internos: o propósito da inovação ou o significado estimula a criatividade e parceria, visão compartilhada por este estudo.

Já o estudo de Lentjušenkova e Lapina (2016) busca avaliar a percepção de teóricos e praticantes de gestão sobre o investimento em desenvolvimento do capital intelectual na direção da criação de valor compartilhado. Os achados indicaram que: a) a literatura científica evidencia que o investimento no desenvolvimento de capital intelectual com o propósito de desenvolver valor compartilhado, agrega valor para a organização, aumentando os seus benefícios e reduzindo os seus custos (monetários e não monetários); mas, no entanto; b) na prática, os investimentos e esforços em aumentar benefícios e reduzir custos (aumentar o valor) para os *stakeholders* internos e externos, tendem a ser percebidos por proprietários e acionistas como gastos. Nesta direção, para Lentjušenkova e Lapina (2016), ainda que os investimentos em capital intelectual estejam positivamente relacionados com a capacidade de criar valor e de atender interesses das partes interessadas e da organização, dificilmente, de forma espontânea, haverá aumento dos investimentos para assegurar o valor compartilhado.

Lentjušenkova e Lapina (2016), tal como Porter e Kramer (2011), consideraram que é difícil para os proprietários assimilarem que a estratégia de valor compartilhado, principalmente no longo prazo, se configura como a mais adequada para a sustentabilidade da organização, já que durante muitos anos os interesses de próprios (que envolvem a lucratividade imediata mas também a perenidade da organização) foram anunciados como antagônicos aos interesses dos demais *stakeholders* e da sociedade.

Os autores destacam que variações desta percepção podem ser percebidas quando: a) predomina no local a tradição e mentalidade de que os negócios, assim como qualquer outra ação, só devem ser levados à diante se não destruírem valor para quem quer que seja; b) a situação econômica e social do contexto favorece a capacidade de compartilhar; e, c) a cultura organizacional não estimula o lucro a qualquer custo.

Sobre este aspecto, Lentjušenkova e Lapina (2016) destacam que a cultura da organização é determinante na maneira de criar valor, especialmente porque interfere na motivação dos *stakeholders* internos. A motivação foi citada no capítulo 2 deste estudo como uma das quatro condições necessárias na visão de Nahapiet e Ghoshal (1998) para que exista a combinação e intercâmbio que permite a **criação de conhecimento** ou inovação.

Com esta seção, encerra-se este capítulo que tratou do conceito de criação de valor compartilhado. No capítulo 5, retoma-se este conteúdo deste capítulo, articuladamente com o conteúdo do capítulo 2 sobre capital intelectual para produção do modelo teórico. Antes, apresenta-se o capítulo com a metodologia da pesquisa.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se o conjunto de procedimentos metodológicos utilizados para orientar a realização deste estudo, denominado de delineamento da pesquisa. O objetivo principal do delineamento da pesquisa é assegurar que os procedimentos metodológicos escolhidos conduzam o pesquisador a responder à pergunta de pesquisa delineada de forma lógica e formal (YIN, 1989).

A pergunta de pesquisa desta tese é: que modelo pode orientar o desenvolvimento da capacidade de criar valor compartilhado, por todos os tipos de organizações, considerando as características do capital intelectual necessário para este propósito? A pesquisa pode ser identificada como predominantemente qualitativa, realizada mediante levantamento bibliográfico, documental e investigação de campo.

Creswell (2007) indica o uso da pesquisa qualitativa quando não existe um sólido corpo teórico sobre o fenômeno investigado e quando as variáveis derivadas do contexto são consideradas importantes no problema. No âmbito da pesquisa relatada neste estudo, estes dois aspectos são pertinentes, o que justifica a utilização da abordagem qualitativa.

A pesquisa de campo foi realizada para investigar a aplicabilidade do modelo teórico delineado: o conteúdo desta pesquisa e modelo gerado foram utilizados como principal fundamento conceitual para amparar, concretamente, um processo de desenvolvimento da capacidade de uma organização criar valor compartilhado. Na investigação de campo, foram utilizadas três formas distintas de coleta de dados, caracterizando o uso da técnica de triangulação (CRESWELL, 2007).

Pode-se considerar que a pesquisa demandou três etapas e, assim, neste capítulo, serão apresentados os procedimentos adotados em cada uma: a) primeira etapa, procedimentos necessários para o delineamento do modelo teórico, principal objetivo da tese; b) segunda etapa de pesquisa, procedimentos para viabilizar a primeira aplicação concreta do modelo delineado; e, c) terceira etapa da pesquisa, procedimentos de pesquisa de campo adotados para verificar a aplicabilidade do modelo delineado.

4.1 MÉTODOS DA 1ª ETAPA DA PESQUISA: DELINEAMENTO DO MODELO

Uma pesquisa científica precisa clarificar o seu posicionamento com relação a dois aspectos: a) o estágio de desenvolvimento teórico dos construtos que serão abordados; e, b) o propósito da teoria, seja descritiva, explicativa ou preditiva (SNOW; THOMAS, 1994).

Em relação ao primeiro aspecto, **estágio de desenvolvimento teórico dos construtos abordados**, o objetivo deste estudo é **iniciar** o processo de construção de uma teoria, relacionando os dois principais construtos da pesquisa (capital intelectual e criação de valor com a visão valor compartilhado). Buscou-se delinear um modelo teórico que descreva a criação e incorporação do capital intelectual cujas características sejam compatíveis com a criação de valor compartilhado.

Em relação ao segundo aspecto indicado por Snow e Thomas (1994) como merecedor de esclarecimento, o **propósito da teoria**, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva (CRESWELL, 2007). A investigação exploratória foi utilizada como base para reunir teorias e ideias, elementos e conceitos dos construtos principais. No entanto, tendo em vista a contribuição teórica priorizar a compreensão do fenômeno sob investigação por meio da identificação de conceitos e construtos, a pesquisa é considerada, também, como descritiva (DUBIM, 1978).

4.1.1 Revisão da literatura sobre os dois construtos da tese

Foi construído um capítulo reunindo os conceitos e ideias sobre capital intelectual, enfatizando os estudos científicos que abordam modelos para desenvolvimento da capacidade de criar capital intelectual (inovar) e incorporar capital intelectual e um capítulo sobre criação de valor compartilhado. Dos formatos possíveis para a construção destes capítulos, foi utilizado aquele no qual o pesquisador aborda e apresenta as teorias e conceitos relacionados diretamente com o problema sob investigação, diferentemente de uma fundamentação integrativa, em que o pesquisador apresenta sumários de pesquisas anteriormente realizadas (COOPER, 1984).

Teóricos de diversas disciplinas foram adotados na construção dos dois capítulos. Os resultados destas revisões estão no capítulo 2 e 3, respectivamente, capítulos que reúnem conceitos e ideias sobre capital intelectual e de criação de valor compartilhado, juntamente com os achados de pesquisas documentais complementares que foram feitas para obter uma visão de atores não acadêmicos sobre os construtos.

4.1.2 Revisão da literatura relacionando os dois construtos

Especialmente para identificar pesquisas relacionando os dois construtos, foram realizadas buscas sistemáticas em bases de dados eletrônicas acadêmicas com caráter

multidisciplinar. As bases científicas consultadas foram *Scopus*®, *Proquest*®, *Web of Science*® e BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações).

As buscas foram realizadas utilizando as ferramentas de pesquisa disponíveis nas bases eletrônicas citadas, utilizando concomitantemente a expressão “valor compartilhado” e “capital intelectual”, em inglês (“*shared value*” e “*intellectual capital*”). As buscas foram direcionadas para identificar os construtos nos campos: título, resumo e palavras-chave. Apenas dois estudos citando os dois termos foram localizados, sem caracterizar, no entanto, estudos contendo modelo que relacionam os construtos, o que caracteriza o ineditismo da pesquisa.

Os resultados destas investigações foram utilizados para construção do capítulo 2 e 3 e, também, para o capítulo 5, que trata do delineamento do modelo propriamente dito. O modelo delineado descreve como o ciclo virtuoso de valor compartilhado se integra ao ciclo que cria e incorpora capital intelectual, apresentando também as políticas consideradas modeladoras do capital intelectual necessário para a criação de valor compartilhado.

4.2 MÉTODOS DA 2ª ETAPA DA PESQUISA: O MÉTODO DE APLICAÇÃO

Um dos objetivos específicos desta pesquisa foi iniciar o estudo necessário para propor um método geral para aplicação o modelo teórico delineado. Considerando a hipótese de o modelo teórico delineado ser adotado como principal fundamento conceitual de um processo de desenvolvimento da capacidade de uma organização criar valor compartilhado, surgiu a seguinte pergunta complementar de pesquisa: que método seria mais adequado para aplicar o modelo?

Para responder esta questão complementar, foram realizados: a) procedimento técnico de pesquisa bibliográfica e reunião de ideias sobre processos de mudança ou de desenvolvimento organizacional; e, b) análise e identificação de fundamentos conceituais sobre processos de mudanças coerentes com o modelo delineado. Com base na revisão conceitual realizada, descreveu-se as características das etapas de um processo de desenvolvimento organizacional amparado pelo modelo teórico delineado nesta pesquisa que adota a visão de mundo sistêmica e enfatiza a importância das **relações** no processo de desenvolvimento organizacional. Os resultados destes procedimentos encontram-se no Apêndice A.

4.3 MÉTODOS DA 3ª ETAPA DA PESQUISA: VERIFICAÇÃO DO MODELO E MÉTODO

Integrou os objetivos desta terceira etapa da pesquisa coletar e apresentar dados derivados da primeira experiência concreta de aplicação do modelo teórico e do método delineados. É importante registrar que **não** se configurou como objeto de pesquisa o estudo da organização antes e depois da adoção do modelo e do método. Assim, a pesquisa de campo realizada para coletar dados derivados desta aplicação piloto buscou coletar dados com potencial de viabilizar considerações sobre os seguintes aspectos do modelo e métodos propostos:

- a) A aplicabilidade do modelo e das etapas planejadas para a sua aplicação;
- b) O potencial de um processo de mudança organizacional amparado pelo modelo e pelo método, cumprir o objetivo de desenvolver a capacidade da organização participante criar valor compartilhado e a possibilidade que isto ocorra nas organizações em geral;
- c) A importância de cada uma das cinco áreas de política previstas no modelo para modelar o capital intelectual a ser criado e incorporado quando o propósito é a geração de valor compartilhado;
- d) A existência de elementos importantes para a criação e incorporação do capital intelectual com o propósito valor compartilhado, **não** contemplada no modelo;
- e) Os pontos fortes e fracos do modelo ou das etapas de aplicação delineadas.

4.3.1 A primeira experiência de aplicação do modelo e métodos propostos

Quando a segunda etapa de pesquisa aqui relatada estava em fase final de construção, surgiu a oportunidade de verificar a aplicabilidade do modelo teórico concretamente, ou seja: utilizar o modelo e o método delineados para desenvolver a capacidade de uma organização criar valor compartilhado. Representantes de uma organização social solicitaram para um laboratório do PPGEHC/UFSC (programa onde a pesquisa foi desenvolvida) uma proposta de desenvolvimento organizacional.

No processo de pesquisa exploratória da organização demandante um conjunto de evidências permitiu considerar como adequado e oportuno **para a organização** demandante a utilização do modelo em delineamento. Estas evidências constam do sétimo capítulo (seção 7.2.1). Após as ponderações apresentadas, o modelo foi adotado como principal referencial teórico para a **estruturação e execução (concreta)** do projeto de desenvolvimento organizacional solicitado.

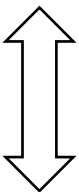
A equipe do laboratório acionado estruturou e executou o processo de desenvolvimento. A pesquisadora autora deste estudo fez parte desta equipe. Para o processo de pesquisa, a coincidência de objetivos foi considerada uma oportunidade rara, já que a aplicabilidade de muitos dos modelos produzidos na academia é testada pela apresentação da proposta a um conjunto de especialistas.

A experiência de aplicação atendeu o que Merriam (1988) sinaliza: a pesquisadora, ao participar do processo de desenvolvimento organizacional, teve oportunidade de acompanhar a aplicação do modelo e do método, obtendo **um volume significativo** de elementos para análise. O conjunto de etapas do método de desenvolvimento proposto, desde o acionamento do laboratório de pesquisa até a elaboração do projeto, implementação e avaliação final, foi realizado de maio de 2017 até novembro de 2018 (19 meses), sendo que a etapa mais extensa do conjunto, a etapa **implantação**, demandou 12 meses (de 01/11/2017 à 30/10/2018).

4.3.2 Coleta de dados 3ª etapa: pesquisa de campo

A pesquisa de campo é considerada por Snow e Thomas (1994) como um método de pesquisa organizacional “altamente realístico e não controlável” e, portanto, o mais adequado quando se trata de analisar um fenômeno referente à realidade organizacional. O quadro 24 descreve a **escala** que estes autores adotam para classificar os tipos de métodos de pesquisa organizacional.

Quadro 24 - Tipos de métodos de pesquisa organizacional.

	Métodos de Pesquisa de campo	a. Observação participante e direta
		b. Entrevista (dados primários)
		c. Questionário (dados primários)
		d. Análise de arquivo/documentos (dados secundários)
	Bases de dados eletrônicas	Pesquisador acessa informação coletada por outras pessoas.
Simulações experimentais	Pesquisador busca criar, de forma artificial, uma situação semelhante à realidade e observa o comportamento.	
Experimentos laboratoriais	Pesquisador examina processos organizacionais em situações controladas de forma rígida.	
Simulações em computador	Pesquisador usa a modelagem matemática para construir um modelo fechado completo de um fenômeno de interesse.	
Neste extremo: altamente realístico, não controlável		
Neste extremo: altamente artificial, controlável		

Fonte: adaptado de Snow e Thomas (1994) e Steil (2002).

Três das quatro técnicas de pesquisa de campo citadas foram adotadas neste estudo, caracterizando o que Creswell (2007) denomina de triangulação: a) observação participante e direta; b) entrevista (semiestruturada); e, c) análise de arquivo/documentos para coleta de dados

secundários. A técnica de triangulação é definida como a combinação de distintos métodos de coleta de dados para investigação de um mesmo fenômeno (CRESWELL, 2007). Para o autor, a triangulação parte da premissa de que limitações de um método de coleta pode ser compensada pela força de outro método.

Rohner (1977) cita como exemplo dos benefícios da triangulação que eventuais diferenças observadas nas percepções dos atores envolvidos na pesquisa tendem a ser consideradas como resultantes das diferenças dos atributos dos sujeitos, e não do método de coleta de dados. Nas seções seguintes, descreve-se como as técnicas de coletas foram utilizadas.

4.3.2.1 Observação participante

A observação participante, para Yin (1989), é uma modalidade de observação em que o pesquisador observador assume uma postura ativa e participativa dos eventos que estão sendo estudados. O pesquisador, ao se esforçar para participar plenamente das atividades dos sujeitos, tende a se tornar um membro de seu grupo, organização ou comunidade. Esse envolvimento permite que o pesquisador compartilhe suas experiências não apenas observando os acontecimentos, mas também sentindo os efeitos destes (GILL; JOHNSON, 2002, p. 144).

Para Geertz (1998), esta técnica de observação do contexto social é um exercício de interiorização e exteriorização, envolvendo duas etapas: a) primeiro, o pesquisador, mediante a convivência com os sujeitos estudados e participação ativa no contexto social, capta os sentidos profundos, subjacentes e os gestos específicos; e, b) a partir desta captação, reflete sobre essas significações para exteriorizá-las por meio da descrição de relatos (FLORES-PEREIRA; CAVEDON, 2009).

No caso deste estudo, a pesquisadora participou de todas as etapas previstas no processo de desenvolvimento que foi estruturado e executado, e seus relatos foram utilizados como fonte de dados. Um volume significativo de dados foi reunido. No entanto, nesta pesquisa, apenas um conjunto parcial dos relatos foram selecionados para serem apresentados e analisados: os dados que dizem respeito à aplicabilidade do modelo e efetividade das etapas idealizadas para a sua aplicação, sendo preservados os dados que permitem considerações sobre a organização onde o modelo foi aplicado.

4.3.2.2 Entrevista semiestruturada

A equipe de especialistas interdisciplinares externos, além de integrantes do laboratório acadêmico, contou com a participação da diretora de uma empresa de consultoria e capacitação. A diretora, que acompanhou toda o processo de desenvolvimento organizacional, foi entrevistada para se manifestar sobre os cinco aspectos relacionados no quadro 25. A entrevista semiestruturada seguiu o roteiro identificado no Apêndice B.

Quadro 25 - Dados primários coletados na entrevista semiestruturada.

Itens a serem abordados na entrevista com a diretoria da consultoria que integrou a equipe de especialistas interdisciplinares externos
A aplicabilidade do modelo como referencial para construir e executar cada uma das etapas de um processo de desenvolvimento organizacional
O potencial do processo de desenvolvimento, amparado pelo modelo e do método, cumprirem o objetivo de desenvolver a capacidade da organização participante criar valor compartilhado e a possibilidade que isto ocorra nas organizações em geral
A importância de cada uma das cinco políticas previstas no modelo
A existência de elementos importantes para a criação e incorporação do capital intelectual com o propósito valor compartilhado não contemplada no modelo
Os pontos fortes e as oportunidades de melhoria

Fonte: elaborado pela autora.

4.3.2.3 Análise documental

Diversos documentos formais foram produzidos pela equipe de especialistas durante o projeto. Como exemplo, cita-se: a proposta formal do processo de desenvolvimento organizacional proposto, o relatório final, os relatórios intermediários, os textos produzidos por conta da estratégia de comunicação durante a etapa de implementação (12 meses).

O seguinte conjunto de documentos foi utilizado como fonte de coleta de dados:

- a) O documento da proposta de desenvolvimento organizacional elaborado com base no modelo e no método;
- b) Os 14 cadernos de apoio, mensalmente produzidos e divulgados pela equipe de especialistas como material didático e, simultaneamente, como material de comunicação e avaliação dos passos do processo de implantação das ações propostas;
- c) O documento que resume as ‘entregas’ do projeto e avalia os resultados alcançados.

4.3.3 Método para análise dos dados coletados

Em uma pesquisa científica, a análise de dados significa o momento em que os dados coletados são separados e analisados para que possam ser utilizados no processo que busca responder à pergunta de pesquisa proposta e para que seja deflagrado o processo de validação do modelo proposto e, no caso deste estudo, aplicado como teste piloto. Nesta pesquisa, os dados coletados receberam tratamento predominantemente qualitativo. A escolha pela análise qualitativa e, especificamente, pela análise de conteúdo, é a que se apresentou como a mais adequada ao estudo do problema formulado nesta pesquisa (TRIVINÓS, 1987; BRYMAN, 1988; RICHARDSON, 1989).

4.3.4 Validade e confiabilidade da pesquisa de aplicação do modelo

Yin (1989) indica a utilização de quatro testes para avaliar a qualidade de uma pesquisa qualitativa quando esta envolver **pesquisa de campo**: a) a validade de construto; b) a validade interna; c) a validade externa; e, d) a confiabilidade da pesquisa.

4.3.5 Validade do construto

A validade de construto refere-se ao estabelecimento de medidas operacionais adequadas ao objeto de estudo (YIN, 1989). O autor sugere a utilização dos seguintes procedimentos para garantir a validade de construto em pesquisas qualitativas de campo:

- a) utilizar múltiplas fontes de evidências;
- b) estabelecer uma cadeia de evidências;
- c) revisar o documento sobre o caso com os principais pesquisados.

Em relação às fontes de evidências, neste estudo, foram utilizados como fontes primárias a pesquisadora que assina o relato da observação participante e a diretora da empresa de consultoria que intermediou o contato entre a equipe de especialistas e a organização que demandou a proposta de desenvolvimento organizacional (a diretora foi entrevistada com um protocolo - entrevista semiestruturada).

Como fontes secundárias, foram analisados os dados obtidos através de consultas a documentos produzidos e publicados durante o processo de aplicação do modelo e do método delineados. A maior parte dos documentos utilizados como fonte de dados secundários são aqueles que foram publicados formalmente para 100% dos *stakeholders* internos, durante o

processo de implementação, o que minimiza a possibilidade de o conteúdo não corresponder à realidade do que ocorreu durante a aplicação. A cadeia de evidências foi garantida pela guarda da documentação dos dados coletados.

4.3.6 Validade interna

Yin (1989) afirma que a preocupação com a validade interna só é aplicável em estudos causais ou explicativos, e é adotada para investigar os resultados da pesquisa e sua correspondência com a realidade (MERRIAM, 1988). Merriam (1988) indica que existem cinco estratégias para aprimorar a validade interna de uma pesquisa:

- a) triangulação;
- b) checagem dos dados pelos respondentes;
- c) exame por pares;
- d) observação por um longo período;
- e) métodos de pesquisa participativos.

Nesta pesquisa, foram executadas quatro das cinco estratégias: a) a triangulação foi utilizada como método de coleta de dados; b) a respondente da entrevista semiestruturada analisou os dados fornecidos por ela, após a transcrição, autorizando a publicação; c) o especialista coordenador do projeto de desenvolvimento organizacional analisou os dados e análises realizadas pela pesquisadora; e, d) constou dos cadernos analisados os resultados de avaliações participativas realizadas durante o processo de implementação do processo de desenvolvimento organizacional. Estes dados permitem acessar a opinião de diversos *stakeholders* internos sobre o processo. A maioria dos dados foi coletado em pesquisas anônimas. Sendo assim, pode se considerar que a pesquisa de campo utilizou volume expressivo de dados obtidos com a participação de diferentes atores envolvidos.

4.3.7 Validade externa

A validade externa, ou generalização dos resultados, identifica a extensão como os resultados de uma pesquisa científica podem ser aplicados a outras situações e/ou estabelece o grau em que os resultados do estudo podem ser generalizados (YIN, 1989). Pesquisas de campo qualitativas, como a proposta, geram generalização analítica e não estatística (YIN, 1989). A generalização analítica sinaliza que os resultados (teorias geradas) de uma pesquisa podem ser

generalizados para um determinado corpo teórico, mas não necessariamente para outras instâncias específicas desse corpo teórico.

Em função do tempo, foi realizada apenas uma experiência de aplicação do modelo, o que **não** contribui para diminuir interpretações subjetivas da pesquisadora promovidas pela sua própria visão de mundo, ou para compreender com maior clareza o fenômeno investigado.

4.3.8 Confiabilidade

A confiabilidade diz respeito à extensão na qual os resultados de uma pesquisa podem ser replicados (MERRIAM, 1988) e/ou à possibilidade do pesquisador chegar aos mesmos resultados, se realizar o estudo novamente (YIN,1989). Para Merriam (1988), em pesquisas indutivas e qualitativas o alcance da confiabilidade da forma como definida não é possível. Ainda assim, o autor sugere, para garantir um grau de confiabilidade, que sejam observados os seguintes pontos:

- a) posição isenta do pesquisador;
- b) a triangulação;
- c) o registro da pesquisa para uma auditoria.

Nesta pesquisa, os aspectos propostos por Merriam (1988) foram observados. A pesquisadora não possuía, antes do processo de desenvolvimento organizacional implementado, qualquer contato com a organização e com os *stakeholders* internos que participaram do processo, e buscou manter a objetividade.

Com relação ao segundo aspecto, foram utilizados variados métodos de coleta de dados. Sobre o terceiro aspecto, a pesquisadora manterá em arquivos os documentos analisados e o questionário respondido para consultas futuras.

5 DESENVOLVIMENTO E MODELO PROPOSTO

No processo de desenvolvimento desta pesquisa, as teorias e ideias apresentadas nos capítulos sobre capital intelectual e sobre criação de valor compartilhado foram articuladas por meio do delineamento de um modelo teórico, conforme apresentado neste capítulo. Para desenvolver o modelo, foram observadas as recomendações de Bacharach (1989) e Sutton e Staw (1995). Para estes autores, um modelo representa uma importante etapa no desenvolvimento de uma teoria e o seu delineamento deve atender a três principais requisitos:

- a) o fenômeno de interesse deve ser identificado;
- b) as principais premissas que sustentam o modelo devem ser esclarecidas;
- c) as relações entre os elementos do modelo devem ser descritas.

Em relação ao **primeiro requisito**, o fenômeno de interesse é o processo que desenvolve a capacidade de uma organização **com** ou **sem** fins lucrativos, privada ou pública, criar valor compartilhado, com base nas teorias de criação e incorporação do **capital intelectual**.

Porter e Kramer (2011), enquanto teóricos do campo de estudo estratégia, tratam do processo que desenvolve a capacidade de criar valor compartilhado como uma mudança de estratégia. Se, nesta pesquisa, fossem adotados os fundamentos que amparam estes teóricos, o método de mudança delineado se aproximaria daqueles que a literatura científica oferece para orientar uma revisão da principal estratégia de uma organização. No entanto, nesta pesquisa, realizada no programa onde o objeto de estudo é a gestão do conhecimento e/ou do capital intelectual, o desenvolvimento de qualquer aspecto organizacional envolve o tratamento de um ou do conjunto de diferentes tipos de capital intelectual.

Nesta direção, o modelo teórico proposto nesta pesquisa para desenvolver a capacidade de uma organização criar valor compartilhado sinaliza como a criação de valor com este propósito se relaciona com a posse de um tipo específico de capital intelectual, (capítulo 3, seção 3.9), descrevendo um conjunto de políticas organizacionais que, adotadas, podem incentivar a criação e incorporação deste capital intelectual.

No modelo delineado, estas políticas são apresentadas em forma de um esquema que, de forma simplificada, permite entender as relações de cada uma das políticas com o ciclo padrão de criação e incorporação do capital intelectual e, também, com o ciclo virtuoso de valor compartilhado. Este esquema é o modelo teórico que será apresentado no final deste capítulo.

Em relação ao **segundo requisito de um modelo** (BACHARACH, 1989; SUTTON; STAW, 1995), as bases conceituais das premissas adotadas no delineamento foram

apresentadas no segundo e terceiro capítulos. Os capítulos foram construídos com conceitos básicos de diversas áreas do conhecimento científico, além de ideias e visões de praticantes de gestão e outros *stakeholders* externos às organizações. Buscou-se articular estes conceitos e ideias, adotando uma linguagem acessível aos praticantes de gestão e especialistas de diferentes disciplinas. Partiu-se cinco premissas principais:

- a) a adesão à concepção de criação de valor compartilhado é uma alternativa para a superação da crise de reputação e de desempenho enfrentados por organizações com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas;
- b) com base nos teóricos de gestão do conhecimento e do capital intelectual, a alteração no propósito do valor a ser criado por uma organização não é apenas uma mudança na estratégia, demandando adequação do estoque de capital intelectual disponível para uso nas organizações;
- c) o capital intelectual necessário para a criação de valor compartilhado apresenta as seguintes características: intensivo em conhecimento e tecnologias transformacionais, interdisciplinar sem negligência das ciências humanas e sócio-políticas, moldado pela concepção de desenvolvimento adotada pela organização e, especialmente, influenciado pela qualidade das relações;
- d) o processo de adesão à concepção de valor compartilhado implica na remodelação gradativa e sincronizada dos **distintos** tipos de capital intelectual em uso por uma organização (capital humano, capital estrutural, capital intrasocial, capital intersocial, capital social para inovação). Nesta direção, um modelo para desenvolvimento da capacidade de criar valor compartilhado é um modelo multidimensional;
- e) um conjunto de políticas organizacionais coerentes podem motivar a criação e incorporação do capital intelectual adequado à criação de valor compartilhado. Nesta direção, aproximar as políticas vigentes nas organizações destas políticas identificadas se configura como uma ação capaz de desenvolver a capacidade de uma organização criar valor compartilhado.

Nas demais seções deste capítulo serão detalhadas as políticas identificadas como incentivadoras da criação e incorporação do capital intelectual. As políticas, quando implementadas de forma sincronizada, funcionam como um mecanismo cujo efeito pode ser explicado pela metáfora proposta por Warr (1988, p. 291): um mecanismo de ***mold and sieve*** (molde e peneira).

Como **molde**, as políticas propostas estimulam e modelam o capital intelectual (incluindo as relações internas e externas) considerados adequados. Como **peneira**, as políticas

propostas asseguram que fiquem retidas as soluções (inclusive as relações) que não estão de acordo com as premissas e oportunidades do ciclo de criação de valor compartilhado.

É importante destacar que as áreas de políticas **não** se configuram como um robusto arsenal de regras e controles formais para ‘moldar e peneirar’ comportamentos, mas como legítimos indutores de valores que, a partir de reflexões conjuntas, são aceitos pelo conjunto de atores envolvidos, como aqueles que são mais interessantes para o coletivo, dispensando regras e controles excessivos (os valores guiam os comportamentos).

Complementarmente, é possível considerar que as cinco áreas de políticas são fornecedoras das quatro condições que foram descritas neste documento, na seção que apresentou as condições **necessárias** para a combinação e intercâmbio que permite a **criação de conhecimento** ou inovação (NAHAPIET; GROSHAL, 1998). As quatro condições são: a) acesso às partes para trocar e combinar capital intelectual; b) consciência e antecipação de valor; c) motivação; e, d) capacidade de combinar capital intelectual, derivada da capacidade de interpretação (mais detalhes na seção 2.4.8).

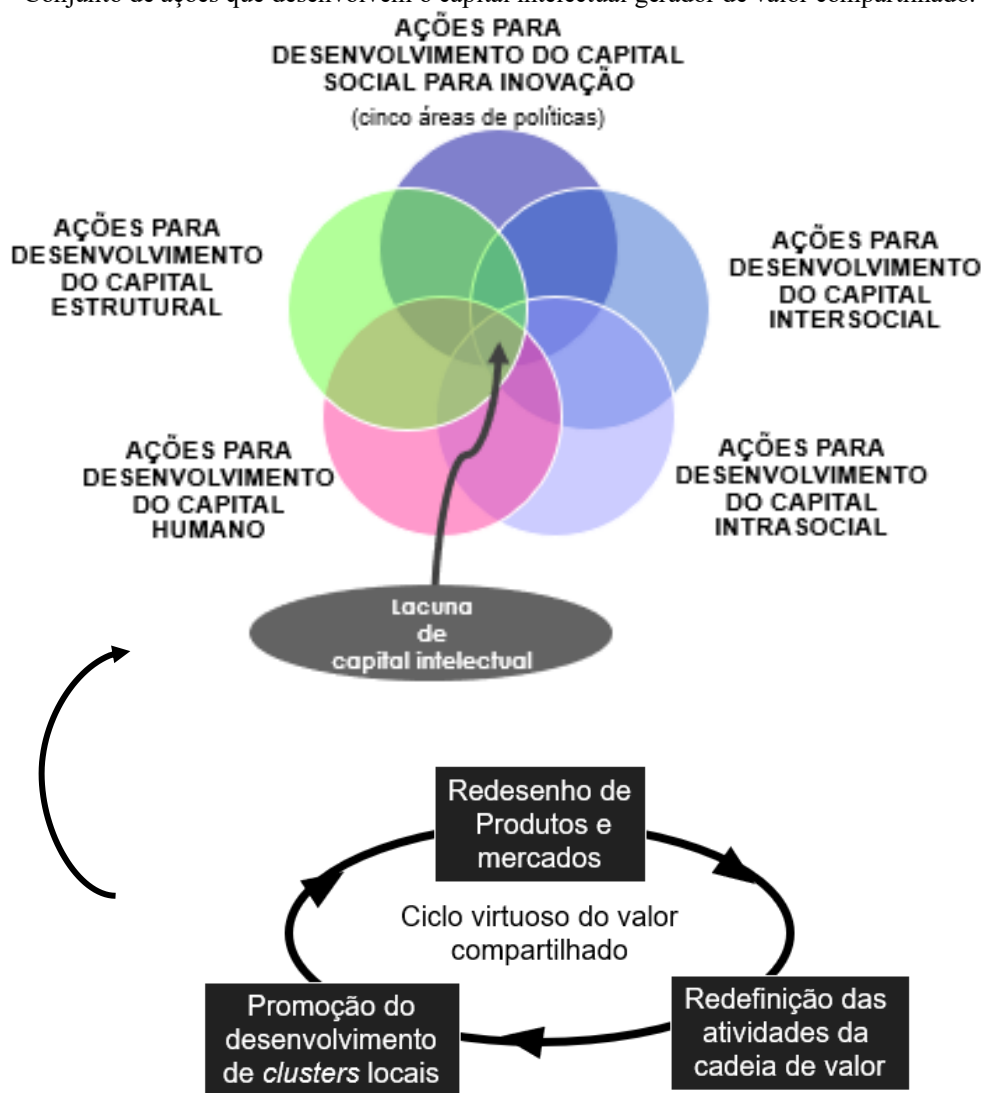
Para atender o **terceiro requisito** indicado por Bacharach (1989) e Sutton e Staw (1995), descrevem-se nas demais seções deste capítulo as relações das cinco áreas de políticas propostas para o desenvolvimento da capacidade de criar valor compartilhado, com o ciclo que cria e incorpora capital intelectual denominado por McElroy (2002) como capital social para inovação e com o ciclo virtuoso de valor compartilhado, de Porter e Kramer (2011), principal objetivo deste estudo.

5.1 O CARÁTER MULTIDIMENSIONAL DO PROCESSO QUE DESENVOLVE O CAPITAL INTELECTUAL

Dinamicamente, as organizações (sistemas humanos) identificam oportunidades em forma de novos produtos, serviços ou processos que, para se concretizarem, demandam aprendizados, já que o capital intelectual (conhecimento) disponível (em uso) não é suficiente para a produção destes.

Na concepção do valor compartilhado, o conteúdo do capital intelectual a ser desenvolvido (lacuna de capital intelectual) é aquele identificado como necessário para que sejam aproveitadas as três áreas de oportunidades do ciclo virtuoso do valor compartilhado, conforme figura 17.

Figura 17 - Conjunto de ações que desenvolvem o capital intelectual gerador de valor compartilhado.



Fonte: elaborado pela autora.

Argumenta-se nesta tese que atores sociais interessados em preencher esta lacuna devem direcionar ações para desenvolver um conjunto de capital intelectual adequado ao propósito. Considerando que os distintos tipos de capital intelectual são complementares, o modelo delineado nesta tese indica que devem ser direcionados esforços sincronizados para desenvolvimento dos cinco tipos de capital intelectual.

A Figura 17 explica o caráter multidimensional do processo que desenvolve a capacidade da organização cria valor compartilhado, ainda não esclarecendo os tipos de ações propostas para modelar o capital social para inovação, ou seja, a característica do capital intelectual que precisa ser criado e incorporado para a criação de valor compartilhado.

É na sequência deste capítulo que será apresentado o detalhamento do modelo teórico proposto. O primeiro detalhamento se refere à integração do ciclo de valor compartilhado com

o ciclo que cria e incorpora capital intelectual. Em seguida, aborda-se cada uma das cinco áreas de políticas individualmente (detalhes parciais do modelo), para que, **no final do capítulo**, o modelo completo seja apresentado.

5.2 DETALHAMENTO DA INTEGRAÇÃO DOS MODELOS BASES

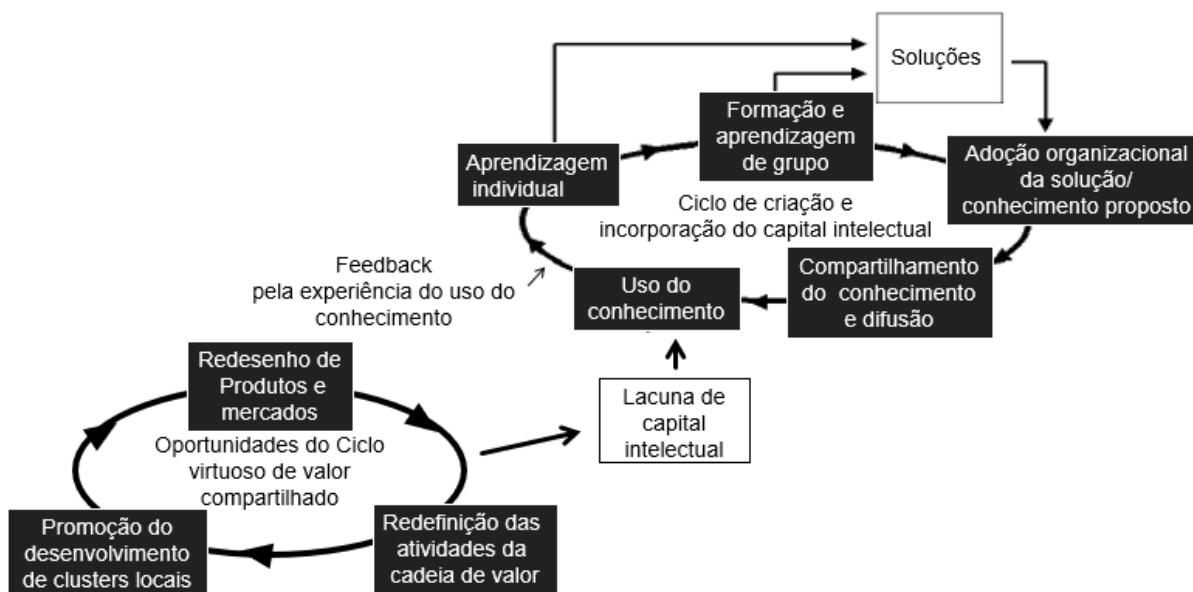
O modelo delineado nesta pesquisa **integra** os seguintes modelos: a) o ciclo do valor compartilhado proposto por Porter e Kramer (2011), denominado neste estudo de ciclo virtuoso do valor compartilhado (detalhado no capítulo 3, seção 3.3, figura 9, quadro 13); e, b) ciclo de criação e incorporação do capital intelectual, proposto em 2002 por McElroy (detalhado no capítulo 2, seção 2.4.7, figura 4).

O modelo originalmente proposto de McElroy (2002), assim como os demais modelos de criação de capital intelectual propostos nos artigos seminais do campo de estudo de gestão do conhecimento, foram concebidos para explicar o que, neste estudo, é denominado de **criação de valor tradicional**. Nesta direção, a figura 5 apresentada no capítulo 2, evidencia que, na visão de criação de valor tradicional, o *input* que desafia as organizações a desenvolverem novos conhecimentos e inovarem é derivado das ‘oportunidades de negócios’ que, dinamicamente, emergem do **mercado**.

Já o modelo delineado nesta pesquisa sugere que a organização, ao observar a **sociedade** (e não o mercado), deve buscar identificar oportunidades (lucrativas ou não, de acordo com o formato organizacional) nas três áreas do ciclo virtuoso. Estas ‘oportunidades’, para serem aproveitadas, demandam capital intelectual ainda não existente (lacuna), o que aciona o ciclo que cria e incorpora capital intelectual.

As organizações **com** ou **sem** fins lucrativos, privadas ou públicas, ao decidirem pela adoção do valor compartilhado, podem se orientar por este novo *input*. Especialmente as organizações **com** fins lucrativos buscarão criar valor para todos os *stakeholders*, mas também para os acionistas ou proprietários, observando as três áreas de oportunidades. Por sua vez, as organizações **sem** fins lucrativos, com objetivo de criar valor para todos os *stakeholders*, utilizarão o mesmo processo, mas provavelmente destinarão suas forças para atender, com produtos (bens ou serviços), os segmentos de cidadãos não contemplados pelas organizações com fins lucrativos. A figura 18 é o primeiro passo para explicar modelo delineado

Figura 18 - Passo 1: a integração dos modelos base.



Fonte: adaptado de McElroy (2002) e Porter e Kramer (2011).

5.3 DETALHAMENTO DAS POLÍTICAS DE APRENDIZAGEM PROFISSIONAL E CIDADÃ

Nesta seção, apresenta-se a **primeira área de políticas** identificada como capaz de contribuir para a criação e incorporação de capital intelectual com as características geradoras de valor compartilhado. Trata-se de uma adaptação da área de políticas que McElroy (2002), originalmente, denominou de **Políticas de aprendizagem**. Esta área de políticas, agora mais abrangente, é denominada no modelo delineado de **Políticas de aprendizagem profissional e cidadã**.

Na nova área de política são mantidas as recomendações originais de McElroy (2002), apresentadas no quadro 7, agregando, no entanto, as preocupações descritas sobre **desenvolvimento do capital humano**, abordadas neste documento na seção 2.2 e as ideias apresentadas no capítulo 3, relacionadas como o conhecimento que precisa ser aprendido para conciliar o avanço social com o avanço das organizações. McElroy (2002) alertava sobre a necessidade de envolver genuinamente os *stakeholders* internos no processo que identifica o conhecimento faltante e necessário para que novas soluções sejam criadas, assim como as fontes que podem suprir este conhecimento. Também destacou a importância da aprendizagem em grupo.

Na seção onde o tema desenvolvimento do capital humano foi abordado foram apresentadas evidências de que, com frequência, o investimento financeiro em

desenvolvimento humano **não** se concretiza em mudanças cognitivas e ou comportamentais dos *stakeholders* internos envolvidos. Na raiz do problema, dentre outras causas, foram identificadas fragilidades nas políticas de aprendizagem. Este referencial fundamenta a área de políticas aqui descrita.

Mereceu destaque, também, a observação sobre as duas lacunas de formação que devem ser observadas nas políticas de aprendizagem necessárias para que as organizações ocupem um papel mais efetivo no avanço da sociedade: a lacuna de formação técnica profissional e a lacuna de formação cidadã (seção 2.2). A aderência à visão compartilhada, em função da necessidade de apreciação de questões sociais, demanda intercâmbio e combinação de conhecimentos derivados de todos os campos da ciência.

Adotando a visão de Ostrom (2000), foram evidenciadas neste documento (seção 2.4.1) as fragilidades dos resultados de organizações nos quais os indivíduos, mesmo capacitados tecnicamente, não conseguem agir coletivamente. A formação cidadã proposta no modelo contempla este aspecto e busca desenvolver a capacidade de alcançar comprometer comuns (seção 3.8.1), denominado neste estudo, também, de raciocínio ‘socialmente responsável ou sensível’ (SEN, 2010, p. 333).

Também foi agregado à concepção original de McElroy (2002), nesta área de políticas, a teoria denominada *co-creation* (seção 2.4.7), em português, cocriação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). A teoria trata da importância da equipe de *stakeholders* externos também participar do processo de aprendizagem em grupo e de criação conjunta de soluções. Estas alterações tornam a área de política mais coerente com o propósito criação de valor compartilhado.

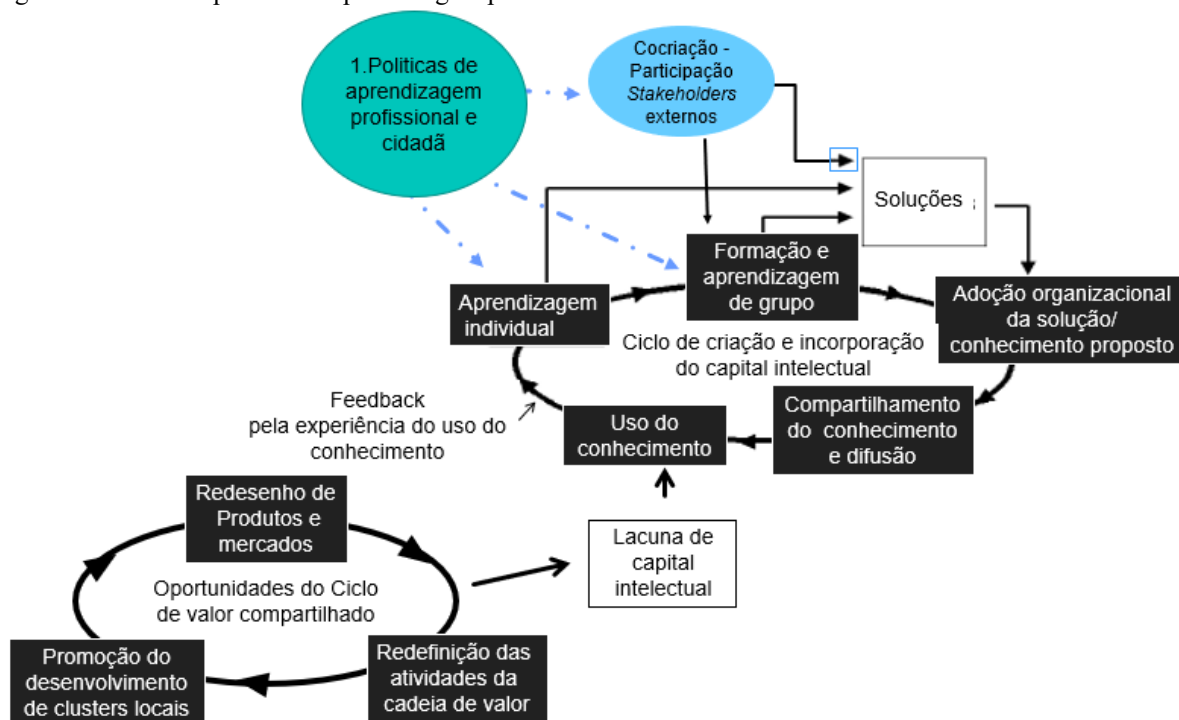
Para Crane et al. (2014), uma genuína perspectiva social parte do pressuposto de que os problemas complexos que impactam as organizações e sociedade são sistêmicos e a aprendizagem e soluções exigem parcerias que envolvem multi *stakeholders*. O modelo delineado nesta tese considera esta parceria no processo de formação de grupos de aprendizagem.

Por fim, na seção que tratou do conhecimento necessário para a geração de valor compartilhado, destacou-se o aumento da complexidade do conhecimento que gera valor compartilhado e, nesta direção, é necessário ainda mais zelo com o processo que identifica o conteúdo que merece ser aprendido e as fontes deste conhecimento.

Para a compreensão da influência das áreas de políticas de aprendizagem no ciclo de criação e incorporação do conhecimento e no ciclo virtuoso de valor compartilhado, apresenta-se a figura 19, que destaca na cor azul a nova área de políticas, além da inclusão da cocriação

no ciclo que cria e incorpora valor compartilhado (participação de *stakeholders* externos na proposta de soluções).

Figura 19 - Passo 2: política de aprendizagem profissional e cidadã.



Fonte: adaptado de McElroy (2002) e Porter e Kramer (2011).

A nova Figura, que representa um detalhamento parcial do modelo delineado (figura 19), sinaliza aumento na quantidade de possibilidades de geração de soluções para aproveitamento das oportunidades geradas pelo ciclo virtuoso de Porter e Kramer (2011). Com a alteração, fica evidenciada que as soluções propostas (inovação) podem ser fruto da proposta de: a) um único *stakeholder* interno; b) ou de uma equipe formada por *stakeholders* internos; c) ou de uma equipe formada por *stakeholders* internos, em parceria com um ou mais *stakeholders* externos (cocriação); ou, d) por um ou mais *stakeholders* externos.

5.4 DETALHAMENTO DAS POLÍTICAS DE PROCESSAMENTO DE CONHECIMENTO

Nesta seção, apresenta-se a **segunda área de políticas** identificada como capaz de contribuir para a criação e incorporação de capital intelectual com as características geradoras de valor compartilhado. Esta área de políticas se configura como uma adaptação da área de políticas que McElroy (2002) originalmente denominou de “Políticas de processamento de

conhecimento”. A nova denominação desta área de políticas é “**Políticas de processamento do conhecimento alinhada com a concepção de desenvolvimento**”.

A nova área de políticas mantém os direcionamentos originais de McElroy (2002): incentivos claro à criação de soluções e de conhecimento (melhoria contínua); processo de acolhimento de propostas de soluções organizado e ágil; aceitação de eventuais falhas nas soluções testadas; zelo para que o processo que assegura o avanço na carreira valorize os indivíduos e grupos que mais contribuem para o processo de criação de conhecimento; repartição dos benefícios gerados pelas soluções e conhecimento criado mais igualitárias, dentre outros.

A abrangência da área de políticas, no entanto, foi ampliada e passa a incluir os processos que induzem, também, *stakeholders* externos (e.g., fornecedores e clientes a contribuir para a criação de conhecimento que oportuniza o aproveitamento das oportunidades do ciclo virtuoso de valor compartilhado). No modelo original de criação e incorporação de capital intelectual, McElroy (2002) afirma que as políticas de processamento de conhecimento nas organizações são as que mais diretamente modelam (ou mesmo filtram) o conhecimento (soluções propostas) que será disseminado e colocado em uso.

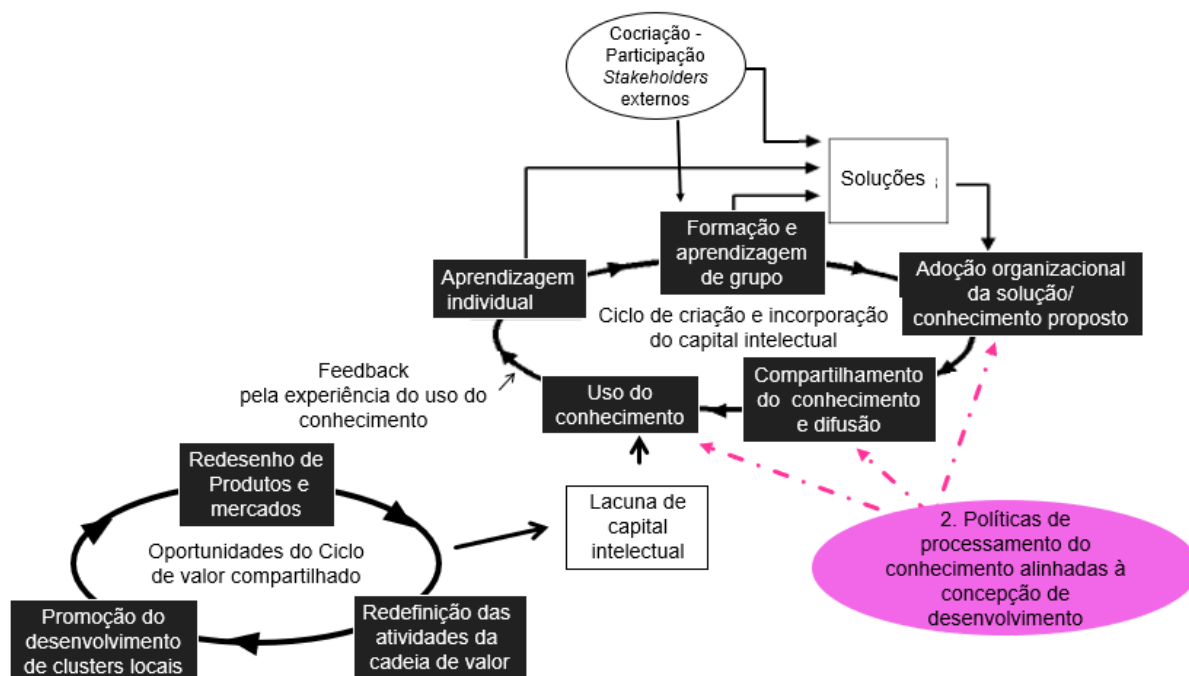
Pode-se considerar que, quando a visão de criação de valor é **restrita**, as soluções que são incentivadas, processadas (aceitas e até premiadas) e colocadas em uso são aquelas que maximizam lucros, **sem** necessariamente observar as três áreas de oportunidades do ciclo virtuoso. Da mesma forma, na visão de criação de valor tradicional ou, especialmente, na restrita, os *stakeholders* internos que tendem a ser reconhecidos com promoções para cargos mais desafiantes de liderança, ou mais bem remunerados, recorrentemente são aqueles que se destacam no atingimento de metas **financeiras** e que, promovidos ao cargo de liderança, permanecerão valorizando estes mesmos desempenhos.

Nesta direção, a adesão à visão de valor compartilhado implica na adequação de diferentes processos enquadrados como **processadores** de conhecimento, que abrange, inclusive, as sinalizações derivadas de avaliação de desempenho e promoção. Pode-se considerar, também, que a concepção valor compartilhado torna o processo de definir indicadores e de reconhecer desempenho mais complexo do que os tradicionalmente utilizados nas organizações: não obstante as premissas da abordagem de gestão por competências, que dissemina a importância de valorizar comportamentos **não** somente agregadores de resultados financeiros e notório que muitas organizações valorizam, principalmente a performance de indicadores financeiros e os portadores de melhor desempenho nesta perspectiva.

Pode-se considerar que, no mínimo, os objetivos, as metas e a avaliação de desempenho observarão mais do que a contribuição para alavancar ativos financeiros tradicionais, adotando por exemplo o sistema de avaliação proposto por Norton e Kaplan (2004), o *balanced scorecard* (BSC), incluindo indicadores que mensuram o quanto o conhecimento gerado atende às **necessidades sociais** (faz diferença) em alguns dos três aspectos do ciclo virtuoso de valor compartilhado.

Complementarmente, argumenta-se que para a construção desta área de políticas, é necessário clareza sobre o conceito de desenvolvimento adotado pela organização. Argumenta-se nesta tese que a criação de valor compartilhado transforma o construto ‘criação de valor’ em ideia correlata à concepção de desenvolvimento. É o debate sobre a concepção de desenvolvimento adotada pela organização que, além de orientar a formação desta área de política, fornecerá pistas sobre os indicadores que devem ser coletados e utilizados para mensurar a qualidade das soluções geradas e sobre as soluções que devem ser colocadas em uso ou filtradas em função de atender ou de ameaçar o atendimento das necessidades sociais. A figura 20 representa no modelo estas argumentações.

Figura 20 - Passo 3: política de processamento de conhecimento alinhada à concepção de desenvolvimento.



Fonte: adaptado de McElroy(2002) e Porter e Kramer (2011).

Foi acrescentado à figura uma observação sobre a necessidade das políticas de processamento do conhecimento (2ª área de políticas) serem modeladas com base na teoria que a organização adota como explicativa do desenvolvimento. O modelo delineado considera que

a concepção de desenvolvimento é uma alternativa (certamente não a única) para aumentar o repertório teórico que ajuda na compreensão das necessidades de uma sociedade e, a partir destas, para ajustar as políticas de processamento que modelam e filtram o capital intelectual a ser criado e incorporado.

Ainda que a opção desta pesquisadora tenha sido por não indicar uma concepção de desenvolvimento específica, argumenta-se que quanto mais interdisciplinar e consistente for a abordagem de desenvolvimento adotada, maior clareza os agentes envolvidos terão sobre o que pode ser considerado “valor” ou atendimento de necessidades sociais.

5.5 DETALHAMENTO DAS POLÍTICAS DE CAPITAL INTRASOCIAL E INTERSOCIAL SUSTENTÁVEIS

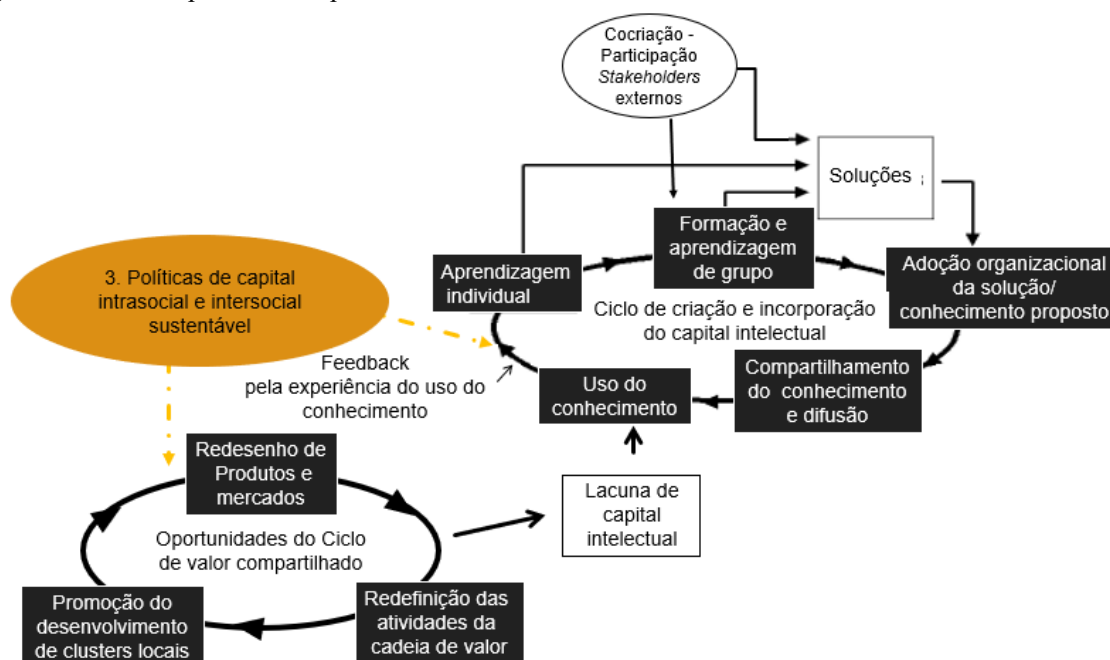
Nesta seção, apresenta-se a **terceira área de políticas** identificada como capaz de contribuir para a criação e incorporação de capital intelectual com as características geradoras de valor compartilhado. Trata-se também de uma adaptação da área de políticas proposta por McElroy (2002), conforme apresentado no quadro 7. McElroy (2002) destacou a importância da quantidade e qualidade de conexão na capacidade de um grupo inovar. O autor denominou as políticas que asseguram as conexões capazes de promover intercâmbio e combinação de capital intelectual de **Políticas de conectividade**. A nova denominação desta área de políticas proposta nesta pesquisa é **Políticas de capital intrasocial e intersocial sustentáveis**. Originalmente, esta área de políticas focava o estímulo às conexões **internas**, com especial destaque para a relações entre líderes e subordinados e dimensão estrutural (assegurar canais de conexão).

Na nova proposta, a área se divide em **políticas intersocial e intrasocial** e estimula a conexão interna e externa. O referencial teórico que ampara esta adaptação foi apresentado nas seções que tratam do desenvolvimento do capital social e, especialmente, do capital social do tipo intrasocial e intersocial (seção 2.4). Também nos capítulos 2 e 3, foi mencionado que as teorias de *stakeholders* e RSE são fornecedoras de referenciais teóricos e importantes *insights* sobre a construção de relacionamentos com *stakeholders* internos e externos.

Destaca-se na nova área de políticas, também, o adjetivo **sustentável**, que funciona como uma **alerta**, que tem como objetivo filtrar o que neste estudo foi denominado **capital social do tipo perverso** (seção 2.4.1). No **capital intersocial**, por exemplo, as relações marcadas pela presença de corrupção ou relações com milícias e no capital **intrasocial**, a presença de “panelinhas”, de nepotismo, do fenômeno denominado teto de vidro, dentre outros.

A revisão teórica de capital social permitiu considerar que o oposto da presença de capital social denso sustentável **não** é a ausência de capital social, mas a presença de capital social denso **insustentável** que gera as colaborações que **não** atendem os interesses coletivos e que, no médio e longo prazo, destroem as organizações. Por exemplo, a presença da corrupção, ao mesmo tempo que assegura acesso facilitado a bons resultados em licitações, desviam o foco, atenção e recursos que deveriam ser direcionados para pesquisa e desenvolvimento do conhecimento capaz de oferecer benefícios com custos racionais, pelo uso de tecnologia. A figura 21 apresenta esta área de políticas.

Figura 21 - Passo 4: política de capital intrasocial e intersocial sustentável.



Fonte: adaptado de McElroy (2002) e Porter e Kramer (2011).

5.6 DETALHAMENTO DAS POLÍTICAS DE *ETHOSDIVERSIDADE*

Nesta seção, apresenta-se a **quarta área de políticas** identificada como capaz de contribuir para a criação e incorporação de capital intelectual com as características geradoras de valor compartilhado. Trata-se também de uma adaptação da área de políticas que McElroy (2002), originalmente, denominou de Políticas de *ethosdiversidade*. A denominação foi mantida, mas a nova área de políticas é mais abrangente.

Permanece a preocupação com o recrutamento, contratação e manutenção de *ethos* que assegurem combinação e intercâmbios diferenciados, ao invés de redundantes, reforçada pela visão da diversidade. A importância da política de *ethosdiversidade* é explicada pelos nove

elementos do capital social para inovação, mas a sua gestão é influenciada pelos desdobramentos do elemento **narrativas compartilhadas**.

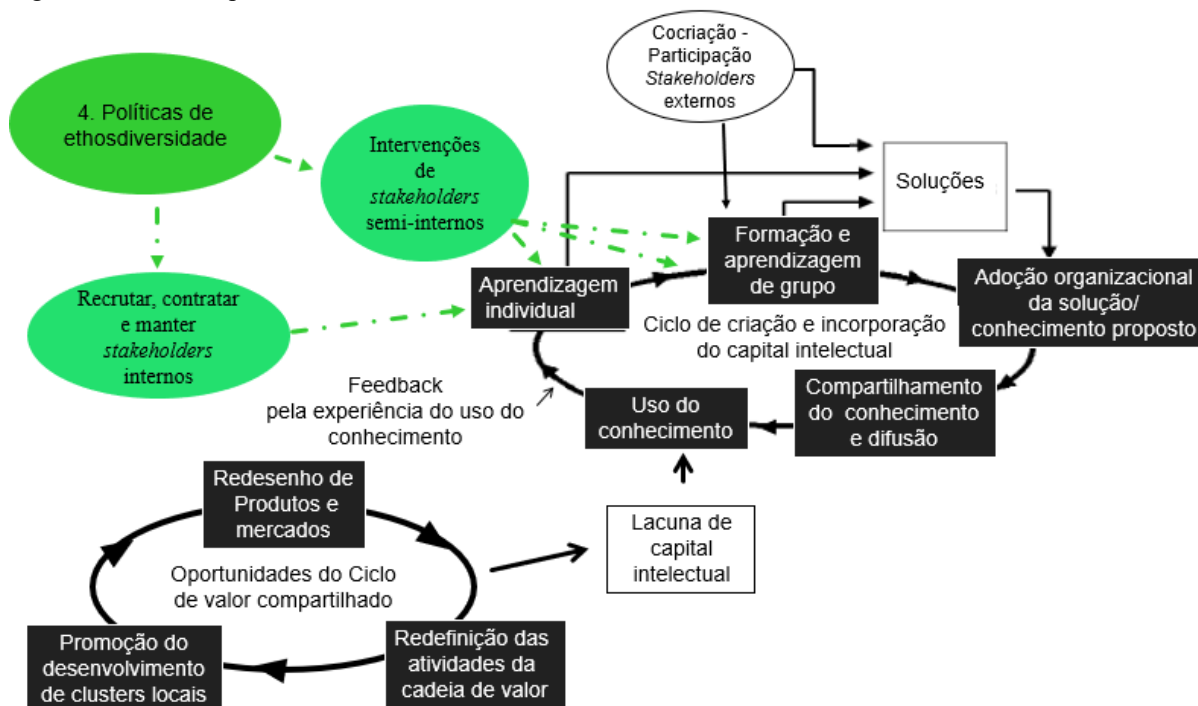
Como visto na seção 2.4.2, que abordou os elementos do capital social, a combinação e intercâmbio de recursos ocorrem mais **facilmente** quando no grupo, organização ou nação, predominando, além de uma linguagem e códigos compartilhados (ou mesmo sem isto), o compartilhamento de visões de mundo, ou de metáforas, ou de ídolos comuns, ou de mitos, ou de histórias de superação. Para Coleman (1998), a presença destas narrativas comuns (elemento da dimensão cognitiva do capital social) reduz ou evita que ocorra a **não** identificação (outro elemento do capital social), já que com alguma frequência o fato de pessoas pertencerem a grupos com visões de mundo diversificadas é uma barreira antecipada à identificação que poderia ou não ocorrer.

No entanto, intercâmbios e combinações de conhecimento antes não tentados e, portanto, inovadores, são derivados da presença de diversidade. Nesta direção, um conjunto de *stakeholders* internos portadores de conhecimento e experiências e visões de mundo diferenciados é importante, sendo necessário, no entanto, alguma narrativa comum para assegurar a quebra de barreiras.

A área de **políticas de *ethosdiversidade*** originalmente proposta por McElroy (2002) focava a importância da diversidade na escolha de *stakeholders* internos para compor a equipe e, também, o esforço para manter uma equipe com diversidade. Foi incluída no modelo a preocupação com a *ethosdiversidade* na **governança** da organização.

O referencial teórico adotado permitiu considerar que, especialmente no contexto brasileiro, se faz necessário novas formas de assegurar que os principais cargos de liderança, de organização com ou sem fins lucrativos, sejam preenchidos com base em política de *ethosdiversidade*, assim como se preste mais atenção à outros atores que, ainda que não frequentem a organização diariamente, devem ser considerados pelo poder de influência, como *stakeholders* internos, por exemplo, os indivíduos que participam dos conselhos ou consultores que impactam o futuro da organização muito mais do que os *stakeholders* externos, por exemplo, um fornecedor.

Nesta direção, foi acrescentada na Figura 22 o zelo com as políticas que escolhem *stakeholders*, do tipo “semi-internos”, indicando que se trata, também, de um processo que reforça *ethos* e acelera o processo de transferência de conhecimento, experiências e visões de mundo para organização. Este potencial é apresentado como capaz de impactar a aprendizagem individual, a aprendizagem e formação grupal e o ciclo como um todo, atuando para contribuir com os ajustes nas políticas.

Figura 22 - Passo 5: política de *ethosdiversidade*.

Fonte: adaptada de McElroy (2002) e Porter e Kramer (2011).

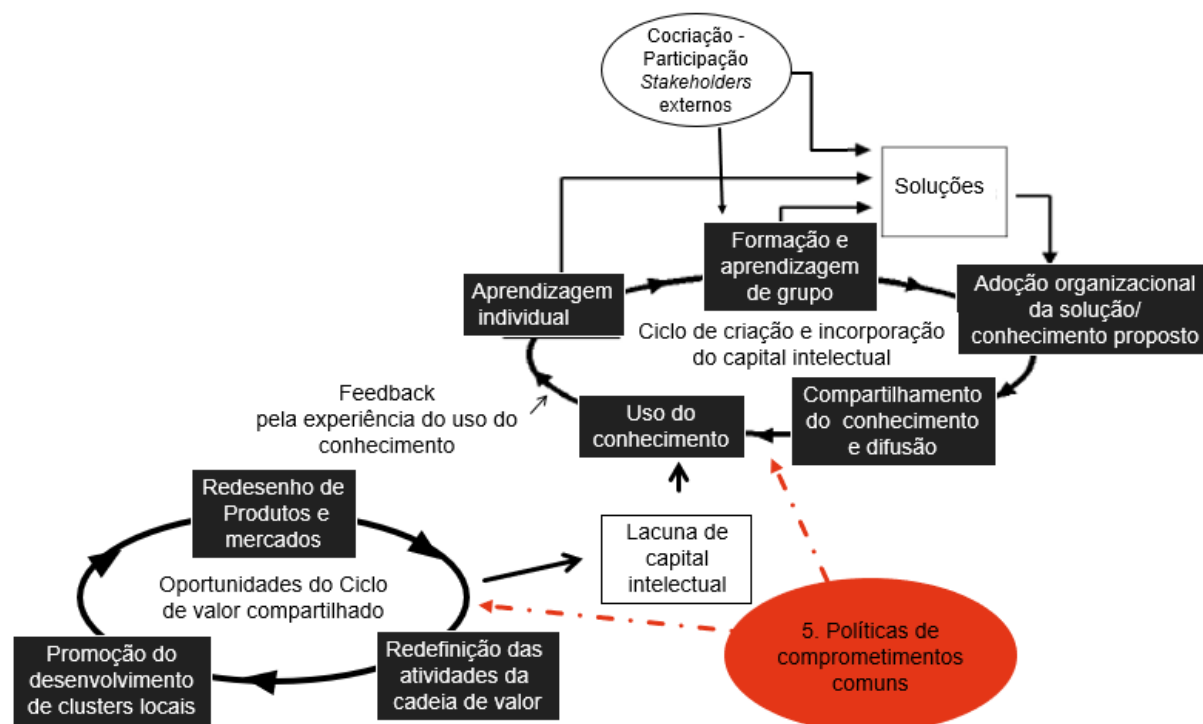
5.7 DETALHAMENTO DAS POLÍTICAS DE NORMAS COMUNS

Nesta seção, apresenta-se a **quinta área de políticas** identificada como capaz de contribuir para a criação e incorporação de capital intelectual com as características geradoras de valor compartilhado. Diferentemente das demais, esta área indutora de comportamentos, **não** foi prevista por McElroy (2002). Trata-se da área de políticas que busca definir as prioridades de aproveitamento do ciclo de valor compartilhado, tomando como base o que, neste documento, foi denominado de raciocínio socialmente e ambientalmente responsável e sensível ou comportamento e valores que facilitam o atingimento de objetivos coletivos (objetivo da organização e da sociedade).

A área de políticas acrescentada oferece tratamento a uma das fragilidades da teoria de criação de valor compartilhado: a ausência de menção à importância da presença de valores e normas no desempenho e destino de grupos, organizações, regiões, nação e mesmo planeta. Na direção de preencher esta lacuna, a quinta área de políticas proposta oferece um referencial para que se discuta a influência dos valores no desenvolvimento da organização e da sociedade. Este referencial teórico foi apresentado na seção 3.8, onde além da abordagem sobre o impacto dos valores no destino comum, foram apresentados os mecanismos para alcançar comprometerimentos comuns.

Além das questões de valores, esta área de políticas incentiva, através do que Sen (2010) denomina de prática de ‘discussão pública’ (quadro 20), o aumento da coincidência de interesses entre os distintos *stakeholders* e *stockholders* (*shareholders*). A inclusão desta nova área de políticas está representada na figura 23.

Figura 23 - Passo 6: política de comprometimentos comuns.



Fonte: adaptado de McElroy (2002) e Porter e Kramer (2011).

A figura 23 mostra a **quinta** área de políticas influenciando as três práticas do ciclo virtuoso do valor compartilhado e, também, os elementos do ciclo de criação e incorporação do capital intelectual (quando a área de políticas conecta com o círculo, é porque o impacto se dá em todos os elementos).

5.8 MODELO TEÓRICO DELINEADO

Finalmente, com base nas relações descritas nas seções anteriores, apresenta-se o modelo delineado nesta pesquisa. O modelo foi delineado para orientar o desenvolvimento da capacidade de uma organização criar valor compartilhado e descreve o conjunto de políticas identificado como capaz de acelerar a criação e incorporação do capital intelectual com as características adequadas ao propósito.

A denominação escolhida para o modelo que retrata a **integração** do ciclo virtuoso do valor compartilhado com o ciclo de criação e incorporação do capital intelectual, relacionando as cinco áreas de políticas identificadas como necessárias para o desenvolvimento da capacidade de criar valor compartilhado, é “Ciclo de criação e incorporação de capital intelectual gerador de valor compartilhado”. As áreas de políticas são apresentadas no quadro 26 a seguir.

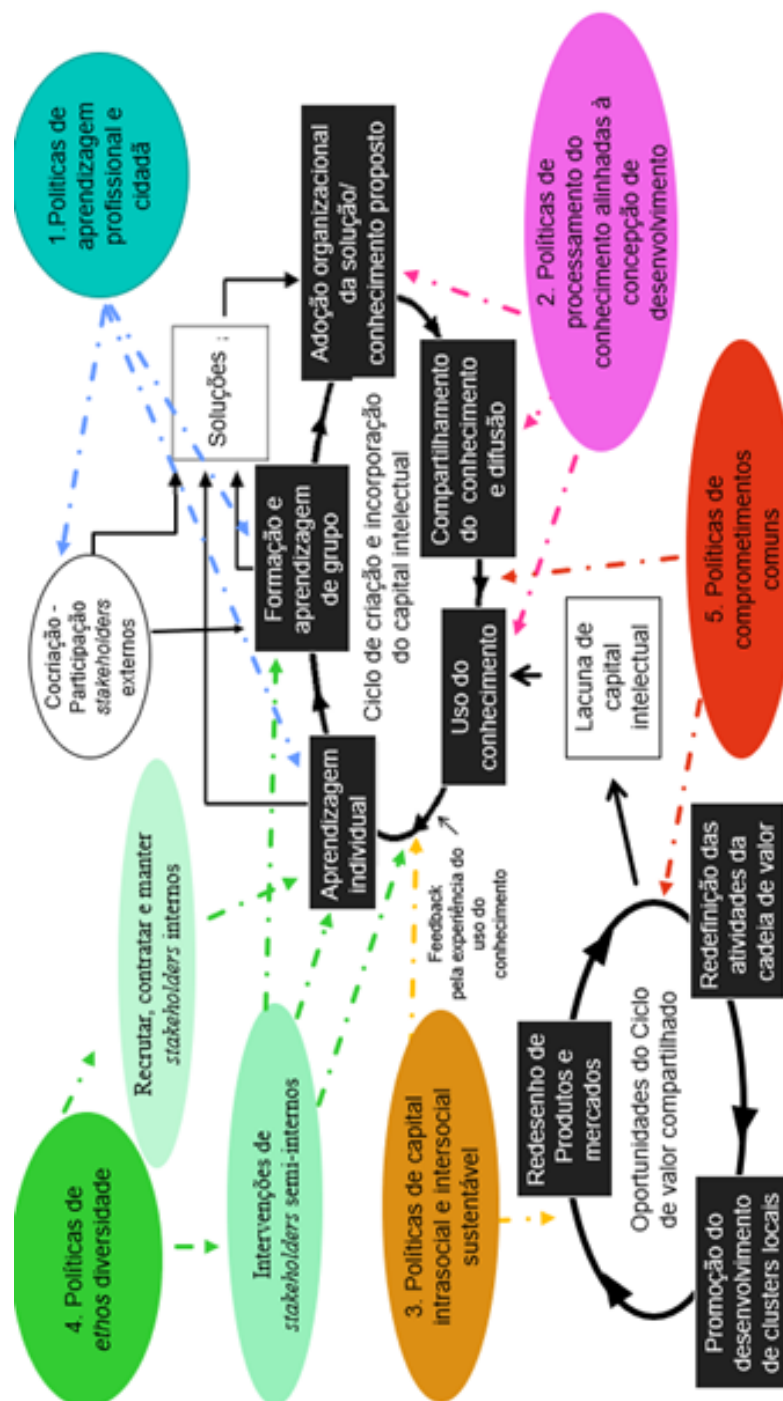
Quadro 26 - Cinco áreas de políticas organizacionais propostas no modelo teórico delineado.

Descrição
POLÍTICAS DE APRENDIZAGEM PROFISSIONAL E CIDADÃ. Estas políticas de gestão determinam o grau de liberdade que os <i>stakeholders</i> internos de uma organização possuem para participar do processo que identifica lacunas de conhecimento. Também inclui políticas relacionadas com o grau de liberdade que os grupos de <i>stakeholders</i> internos ou as comunidades de aprendizado tem para: a) auto organizarem-se e formarem grupos de estudo ou conexões em torno das áreas de interesse comum, com a participação de <i>stakeholders</i> internos e externos e, em especial, com <i>stakeholders</i> detentores de conhecimento especializado; e, b) para realizar o processo que transforma o aprendizado individual em mudança comportamental e em aprendizado do grupo.
POLÍTICAS DE PROCESSAMENTO ALINHADAS À CONCEPÇÃO DE DESENVOLVIMENTO. Estas políticas de gestão determinam, internamente, a forma como a organização cria, compartilha e aplica novos conhecimentos. Em se tratando de organização aderente à visão de valor compartilhado, deve-se assegurar que as políticas funcionem como estímulo e, ao mesmo tempo, como uma “peneira”, para assegurar que o conhecimento que organização decide usar é aderente à concepção de valor compartilhado. Para melhor clareza no processo que avalia em que grau as soluções propostas resolvem necessidades sociais, o modelo proposto sugere que a organização defina a concepção de desenvolvimento que será adotada. Também faz parte destas políticas a forma e grau com que a organização compartilha os benefícios gerados com a equipe de <i>stakeholders</i> internos, por exemplo, definindo critérios para recompensas intangíveis ou tangíveis (financeiras, benefícios, prêmio, promoção, dentre outras). As organizações que adotam a criação de valor compartilhado precisam conectar os subprocessos de gestão de pessoas a esta ideia, inclusive o processo de avaliação de desempenho. Políticas de processamento de conhecimento adequadas fornecem duas das quatro condições que Nahapiet e Ghoshal (1998) consideram importantes para a inovação: antecipação de valor e motivação .
POLÍTICAS DE CAPITAL INTRASOCIAL E INTERSOCIAL SUSTENTÁVEIS. Estas políticas referem-se ao grau de liberdade e ferramentas que os <i>stakeholders</i> internos têm para se conectarem entre si com seus líderes e com <i>stakeholders</i> externos, seja por meio de infraestruturas de tecnologia ou redes sociais. Envolve também os estímulos que recebem para se relacionar intensamente com a consciência de que as relações oportunizam combinações e intercâmbio de diversos recursos e especialmente de conhecimento. Estas políticas, quando adotadas, têm potencial para desenvolver capital social e favorecer a condição denominada por Nahapiet e Ghoshal (1998) de acesso às partes .
POLÍTICAS DE ETHOSDIVERSIDADE (<i>ethodiversity</i>). São as políticas que asseguram a diversidade de <i>ethos</i> de uma empresa. Para McElroy (2002), <i>ethografia</i> de uma organização é uma medida de sua <i>ethosdiversidade</i> , expressando a diversidade de visões de mundo que a organização terá à sua disposição ao tentar aprender, inovar e se adaptar. Estão incluídas nesta área de políticas os processos de recrutamento, seleção e retenção. Estas políticas também devem abranger a governança da corporação e a formação de conselhos, escolhas de <i>coach</i> ou consultores, assegurando que estes atores ‘semi-internos’, sejam selecionados por processo que observa as lacunas de conhecimento, experiências e visão de mundo. Estas políticas renovam instantaneamente a condição que Nahapiet e Ghoshal (1998) denominam de acesso às partes e a condição capacidade de combinação.
POLÍTICAS DE COMPROMETIMENTOS COMUNS. Esta área de políticas tem como finalidade o cultivo de normas e valores que podem favorecer a criação de valor compartilhado. A área de políticas envolve, principalmente, agenda de interações e diálogo qualificado das organizações com as partes interessadas. Estes eventos devem desenvolver um raciocínio coletivo responsável capaz de produzir os acordos mínimos que são necessários para tratar questões coletivas em substituição à matriz de materialidade que cruza prioridades de <i>stakeholders</i> sem debates.

Fonte: elaborado pela autora.

Com a apresentação do modelo definitivo (figura 24) e a explicação de cada uma das cinco áreas de políticas “desenvolvedora” da capacidade de criar valor com o propósito compartilhado, conclui-se a terceira e última etapa sinalizada por Bacharach (1989) e Sutton e Staw (1995) como necessária para o delineamento de um modelo teórico.

Figura 24 - Modelo teórico delineado na tese: ciclo de criação e incorporação de capital intelectual gerador de valor compartilhado.



Fonte: elaborado pela autora.

Delineado e apresentado o modelo, atende-se o objetivo geral desta tese e encerra-se a primeira etapa da pesquisa. No próximo capítulo, apresenta-se o resultado da segunda etapa da pesquisa que atende ao seguinte objetivo específico: propor um método para que o modelo teórico delineado possa ser aplicado em organizações públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos.

6 MÉTODO PARA APLICAÇÃO DO MODELO

O desenvolvimento da capacidade de uma organização criar valor compartilhado é considerado nesta pesquisa como um processo de mudança organizacional e, nesta direção, o modelo teórico proposto nesta pesquisa (apresentado no quinto capítulo) se configura como uma das alternativas que os atores interessados podem adotar para fundamentar conceitualmente este processo de mudança. No entanto, se faz necessário propor um método de aplicação do modelo teórico delineado, principal objetivo deste capítulo.

Por esta razão, a segunda etapa desta pesquisa foi dedicada a identificar, dentre os métodos de desenvolvimento ou de mudança organizacional disponíveis na literatura científica, aquele cuja base teórica, por ser coerente com os pressupostos do modelo delineado, se oferece como adequada para a aplicação do modelo. Para tanto, inicialmente foi realizada uma pesquisa que reuniu os conceitos e ideias sobre desenvolvimento e/ou mudança organizacional com participação de atores externos. O resultado desta pesquisa consta no Apêndice A.

Resumidamente, os **métodos** de mudanças organizacionais planejadas podem ser classificadas em três grandes grupos: a) as mudanças **estruturais**, relacionadas normalmente aos princípios da Escola de administração clássica; b) as mudanças **comportamentais**, mais características da Escola de relações humanas, de onde surge a vertente que enfatizou, a partir da década de 1980, a cultura organizacional (FREITAS, 1989; WOOD JR., 1992); e, c) na virada do século as mudanças **multifacetadas** que combinam as duas abordagens.

O método proposto neste trabalho se enquadra como multifacetado e interdependente e, nesta direção, é definido como um conjunto de processos de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico proposto para contribuir no processo de mudança organizacional com base no modelo delineado.

6.1 O MÉTODO DE APLICAÇÃO DO MODELO DELINEADO

Nesta seção, descrevem-se as características de cada uma das etapas propostas no método. O método foi construído para ser aplicado em qualquer tipo de organização (com ou sem fins lucrativos, pública ou privada). Conforme apresentado no Apêndice A, os métodos propostos na literatura científica para intervir em uma organização com a finalidade de provocar uma mudança apresentam mais semelhanças do que diferenças.

Nesta direção, pode se considerar que as etapas do método proposto para aplicar o modelo delineado neste estudo são as que tradicionalmente são utilizadas, conforme mostra a figura 25.

Figura 25 - Método para aplicação do modelo delineado.



Fonte: elaborado pela autora.

No entanto, conforme Apêndice A, as diferenças entre os métodos para desenvolver ou mudar organizações são derivadas dos distintos **fundamentos conceituais (etapa 1)** adotados e, principalmente, dos **pressupostos** que amparam os atores sociais (internos ou externos) facilitadores do processo de mudança que motivou a mudança planejada. Estes pressupostos, indiretamente, influenciam todas as etapas da figura 25, funcionando como um tipo de “lente” que influencia a visão dos “facilitadores” que, neste estudo, são denominados “equipe de especialistas interdisciplinares”.

Especificamente, no entanto, esta “lente” influencia a etapa de implementação onde ocorre o contato direto do facilitador com os demais atores envolvidos no processo de mudança. Assim, no Apêndice A foi apresentado, sem a pretensão de esgotar o tema, um quadro contendo um compilado de conceitos e ideias sobre mudança ou desenvolvimento organizacional planejados. O conteúdo foi elaborado com a contribuição de pressupostos derivados das **novas**

ciências, fundamentais para compreensão do funcionamento dos sistemas vivos e do processo que explica como o conhecimento se desenvolve, atrofia e é impactado pela qualidade e quantidade de relações. O quadro que consta do Apêndice A, com o título “Impacto das teorias derivadas das novas ciências nos processos de desenvolvimento organizacional”, pode ser considerado uma das contribuições desta pesquisa.

6.2 DETALHAMENTO DO MÉTODO DE APLICAÇÃO

6.2.1 1ª etapa: estudos dos fundamentos conceituais

Com base na figura 25, é previsto que na primeira etapa do método proposto os atores interessados no processo de mudança com base no modelo teórico proposto estudem o conjunto de fundamentos conceituais. O conjunto dos fundamentos conceituais do modelo delineado nesta tese são os conceitos e ideias apresentados neste documento sobre: desenvolvimento de capital intelectual (capítulo 2), criação de valor compartilhado (capítulo 3), o relacionamento dos dois construtos (capítulo 5), as ideias sobre métodos de mudança organizacional (Apêndice A) e as orientações sobre o método de aplicação do modelo teórico delineado, apresentadas neste capítulo.

No capítulo 2, é possível revisar as alternativas que a literatura organizacional oferece para desenvolver intelectual dos tipos: **capital humano** e **estrutural**. Pode-se considerar que estas alternativas são conhecidas. Neste mesmo capítulo, é possível um alinhamento sobre as alternativas disponibilizadas para adensamento do **capital social**, cujas terias e práticas para desenvolvimento, por sua vez, são menos difundidas.

Como já tratado, apesar do crescente interesse pelo construto capital social, as pesquisas sobre o desenvolvimento deste recurso intangível tendem a focar relações com segmentos de *stakeholders* específicos e a utilizar, para cada segmento de partes interessadas, referencial teórico distinto. Por exemplo, a teoria do comportamento do consumidor para tratar da relação com os *stakeholders* clientes e a de comportamento organizacional para tratar da relação com *stakeholders* interno.

Nesta primeira etapa do método é esperado que fique claro a importância das cinco áreas de políticas organizacionais propostas no modelo como *mold and sieve* do capital intelectual a ser criado e incorporado a partir da visão de valor compartilhado (trata-se de um capital intelectual com características específicas). Pode-se considerar esta etapa como crítica.

Os fundamentos conceituais derivados do campo de estudo gestão do conhecimento e capital intelectual, ainda que tenham sido divulgados há algumas décadas, não são ainda dominados.

Há duas décadas, Venzin e colaboradores (1998), ao se referirem às pesquisas seminais sobre a relação entre capacidade superior das organizações e a gestão dos diferentes tipos de conhecimento, alertaram sobre a necessidade dos teóricos organizacionais aprenderem sobre o novo e complexo recurso crítico: o conhecimento. Preocupava os autores, o fato do recurso conhecimento se distinguir dos tradicionais recursos até então considerados e estudados pela estratégia. A forma como o conhecimento se desenvolve, atrofia ou é impactado pelos relacionamentos externos e interno (incluindo líderes e subordinados) envolve ideias e conceitos com elevada carga de subjetividade (VENZIN et al., 1998).

Os autores citados nesta pesquisa consideram a preocupação de Venzin e colegas (1988) oportuna e, nesta direção, as teorias sobre o desenvolvimento do conhecimento e as especificidades dos processos de mudança organizacional (Apêndice A), e não apenas a abordagem criação de valor compartilhado, precisam ser revisitadas nesta fase.

6.2.2 2ª etapa: formação da equipe de especialistas interdisciplinares

A segunda etapa do método proposto para aplicar o modelo teórico delineado, conforme a figura 25, é a que prevê a formação da equipe de especialistas interdisciplinares externos. Como apresentado no Apêndice A, um processo de mudança organizacional intencional pode ser deflagrado por atores internos (e.g., o administrador), atores externos (e.g., consultores ou acadêmicos) ou equipe mista. Especialmente, o método proposto para o processo de mudança que aplica o modelo teórico delineado pressupõe a participação de atores externos interdisciplinares e especialistas. São estes atores especialistas que atuarão como facilitadores do processo de mudança organizacional.

Pode-se considerar que a escolha da equipe de facilitadores leva em consideração as recomendações classificadas como política de *ethosdiversidade*, apresentada neste estudo no quadro 26. Há um especial interesse em compor uma equipe de facilitadores de mudança, cujas características e competências sejam necessárias para gerar valor compartilhado, especificamente para a organização objeto da mudança, mas identificada como inexistente nesta.

O método proposto para desenvolvimento da capacidade de criar valor compartilhado inclui ações que aceleram o fluxo de tecnologias intensivas e transformacionais para dentro da organização, de forma a habilitar o aproveitamento das três áreas de oportunidades do ciclo

virtuoso de valor compartilhado, mas também busca agregar o conhecimento que permite a apreciação das necessidades sociais e das questões que imputam sofrimento aos seres vivos.

Tradicionalmente, este capital intelectual não é facilmente acessado, o que pode se configurar como uma oportunidade para inaugurar uma nova fase de diálogo entre saberes científicos derivados do intercâmbio e combinação de todas as ciências e, também, do saber prático e organizacional.

Para a definição da equipe, faz-se necessário o levantamento prévio exploratório da organização participante e da natureza jurídica e especialidade do setor de atividade. Organizações diferentes demandarão equipes reforçadas com distintos especialistas (conforme o setor). Todos, no entanto, detentores de atitude interdisciplinar e visão sistêmica.

Esta característica da equipe ficou evidenciada quando, no processo desta pesquisa, foi construído o quadro 23. Neste quadro, foram apresentadas as dissertações e teses brasileiras que relatam a experiência de valor compartilhado em distintas organizações (a corporação WEG S.A, parques tecnológicos, indústria de construção, clínica de saúde preventiva, empresa de educação financeira, dentre outras). Ficou evidenciando que o adequado aproveitamento das três áreas de oportunidades em cada organização demanda especialistas distintos.

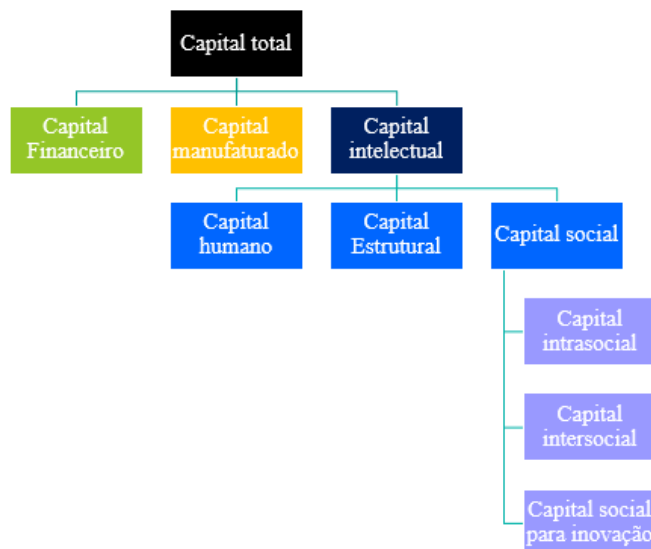
6.2.3 3ª etapa: análise do sistema conceitual

Prevê-se que, nesta etapa do método, a equipe de especialistas interdisciplinares utilize o referencial conceitual para analisar as primeiras informações exploratórias sobre a organização. Pode-se considerar que especialistas de áreas distintas possuirão as suas próprias tradições metodológicas de coleta e análise de informações. Os diferentes integrantes da equipe se preocuparão com a coleta de distintas informações. Este é um ponto forte do trabalho em equipe interdisciplinar. A diversidade de tradições metodológicas e de conhecimento são positivas (PHILIPPI JUNIOR, 2016).

No entanto, é esperado no final do processo, a convergência para a adoção de categorização das informações conforme o referencial teórico do modelo. Nesta direção, o modelo delineado indica que as informações identificadas sejam classificadas e analisadas, observando as categorias de capital intangível adotadas neste estudo, ainda que o capital tangível e, especialmente financeiro e manufaturado, devam também ser objeto de análise, conforme figura 26.

A figura 26 apresenta as categorias para análise das informações exploratórias identificadas sobre a organização. As categorias induzem reflexão sobre capital tangível e intangível, reunindo, portanto, informações financeiras e não financeiras.

Figura 26 - Categorias para análise do ambiente interno.



Fonte: elaborado pela autora.

A categorização proposta apresenta afinidade com a classificação gerada pelo uso do BSC, ferramenta que se destaca no conjunto de tecnologias de gestão disponibilizado pela academia. A **não** adoção das categorias do BSC pode suscitar questionamentos. Assim como adoção do IDH no processo de avaliação do desenvolvimento de uma região foi um importante avanço por induzir a medição de outros indicadores além do PIB, considera-se que a adoção do BSC no meio organizacional cumpriu (e ainda cumpre) o papel de despertar atenção para distintos indicadores avaliativos da saúde organizacional (indicadores não financeiros), além daqueles tradicionalmente oportunizados pelo uso do balanço contábil e seus indicadores financeiros.

Argumenta-se, no entanto, que, além do referencial teórico do BSC não fornecer uma fundamentação para reversão de eventuais performances frágeis, as perspectivas padrões induzem de forma pouco abrangente e dispersa atenção às **relações** dentro e fora das organizações. Neste estudo, as relações são consideradas potenciais ativos, já que asseguram as combinações e intercâmbios que facilitam acesso aos recursos e, especialmente, ao recurso conhecimento que viabiliza a inovação.

Especialmente sobre as relações do **ambiente externo**, a adoção do referencial teórico que ampara esta tese altera a perspectiva de análise. Pode-se argumentar que uma análise

tradicional, produzida para amparar a criação de valor, coloca a organização no centro do cenário externo e busca identificar as **oportunidades** e as **ameaças** que o ambiente oferece para o atingimento dos interesses organizacionais. Esta perspectiva de análise, ainda que permaneça oportuna, não se configura como central para o desenvolvimento da criação de valor compartilhado.

No centro da análise do ambiente externo de uma organização orientada pela concepção de criação de valor compartilhado, está o ecossistema e, nesta direção, a busca é por identificar as oportunidades e ameaças que a organização, como um dos atores do ecossistema (figura 16), oferece para os problemas mais fundamentais desta sociedade. A categorização mais adequada, neste caso, é a que observa as três áreas do ciclo virtuoso (figura 9).

6.2.4 4ª etapa: diagnóstico sistêmico dos problemas

Nesta etapa do método é esperado que a equipe interventora, com base nas etapas anteriores, chegue a um entendimento comum sobre o diagnóstico da organização nas perspectivas dos dois construtos desta tese: a) estoque de capital intelectual sob a posse da organização e especialmente a capacidade desta criar e incorporar novo capital intelectual; b) grau com que o valor criado pela organização se distancia ou se aproxima do que pode ser considerado valor compartilhado nas três áreas de oportunidades; e, c) capital intelectual existente sob a posse de outros que, se absorvidos pela organização, pode contribuir para o aproveitamento das três áreas de oportunidades do ciclo virtuoso de valor compartilhado.

Porter e Kramer (2011) não aprofundam a reflexão sobre indicadores que podem fornecer subsídios para um diagnóstico sobre o grau de aderência da organização ao valor compartilhado em cada uma das três áreas de geração de valor do ciclo virtuoso de valor compartilhado. Destacam, no entanto, que a criação de valor compartilhado **exige métricas concretas nas três áreas de oportunidades**, mas que no entanto, estas devem ser **customizadas**, tanto para a organização, como para cada unidade de negócios desta.

Argumenta-se que, assim como a adoção do BSC ao longo do tempo gerou um repertório de indicadores comum, é possível que a trajetória e uso da concepção de valor compartilhado avance nesta direção. É nesta etapa que as métricas de valor compartilhado devem ser debatidas. No entanto, conforme apresentado no Apêndice A, deve-se evitar demasiados esforços e desgastes para identificar informações que estão faltando na produção de diagnóstico. A utilização do modelo delineado como referencial teórico implica em considerar a **participação**, e não o diagnóstico propriamente dito, como a ferramenta mais

efetiva para a tomada de decisão adequada derivada do processo. Neste caso, a decisão a ser tomada é a estruturação do projeto que possibilita desenvolver a capacidade da organização criar valor compartilhado.

Com base no entendimento comum, sobre o quanto o valor criado pela organização se distancia do que pode ser considerado valor compartilhado, e na relação deste com o estoque de capital intelectual em uso, é possível seguir para a próxima etapa do método: a elaboração ou estruturação do projeto para desenvolver a capacidade da organização criar valor compartilhado.

6.2.5 5ª etapa: estruturação do projeto

Um projeto para desenvolver a capacidade de uma organização criar valor compartilhado, elaborado com base no referencial teórico proposto neste estudo (projeto multidimensional), prevê ações direcionadas para **três distintos objetivos**: a) acelerar o fluxo de capital intelectual sob a posse de outros, para dentro da organização; b) criar uma estrutura virtual paralela e temporária que transforme a organização durante a etapa da implementação em um espaço favorável à criação e incorporação de capital intelectual; e, c) agir para aproximar as políticas vigentes daquelas que podem transformar a organização em um espaço favorável à criação e incorporação do capital intelectual com as características desejadas.

Como apresentado no capítulo 2, as alternativas para desenvolvimento do capital humano e estrutural são conhecidas, estão presentes em muitos projetos de desenvolvimento organizacional e muito provavelmente constarão, também, de um projeto voltado a desenvolver a capacidade de uma organização criar valor compartilhado. Como exemplo de ações para desenvolvimento do **capital humano**, pode ser citada a estruturação de uma universidade corporativa para prover o conteúdo adequado à organização. Por sua vez, como exemplo de processo que desenvolve o **capital estrutural**, pode ser citada a ação de contratar uma assessoria para conduzir o ritual do planejamento estratégico, que produz o alinhamento estratégico.

Duas especificidades, no entanto, distinguem a estrutura de um projeto amparado pelo modelo delineado: a) o investimento simultâneo em diversos tipos de capital; b) a ênfase no desenvolvimento do **capital que cria e incorpora capital intelectual** através da adequação das **cinco áreas de políticas** propostas no modelo. O projeto amparado pelo modelo delineado investe na melhoria **relações** (capital social) da organização participante, tomando como base a premissa de que melhorando as relações, serão intensificadas as combinações e intercâmbio

dos recursos, principalmente do recurso conhecimento (capital social para inovação), necessários para que o avanço de todos os demais tipos de capital intelectual.

Por conta das especificidades do processo que desenvolve o **capital social (intrasocial, intersocial e capital social para inovação)**, o projeto com base no modelo delineado deve ser estruturado observando os quatro fatores que modificam a **evolução** das relações sociais. Estes quatro fatores originalmente foram apresentados na figura 8. No quadro 27 estes fatores são revisitados, acompanhados da descrição sobre a forma como precisam ser considerados no projeto amparado pelo modelo proposto.

Quadro 27 - Os quatro fatores que modificam a **evolução** das relações sociais.

Fatores que impactam a evolução das relações sociais	Forma como o fator impacta o projeto baseado no modelo delineado
Tempo: o capital social se forma a partir das relações sociais que irão ocorrer ao longo do tempo .	O projeto com base no modelo delineado prevê uma duração de no mínimo um ano e com pelo menos um interventor presente durante todo o período, assegurando a continuidade e estabilidade da presença que os teóricos do capital social entendem capaz de desenvolver a confiança .
Interação: o capital social vai sendo desenvolvido como um subproduto das atividades e eventos de rotina (formais e informais), onde ocorrem as conversas que produzem intercâmbio e combinação do recurso conhecimento e de outros. O desenvolvimento do capital social só ocorre com interação, ainda que nem toda interação produza capital social e, ao contrário, algumas promovam fissuras.	Considerando a definição do construto interação, apresentado ao lado, o projeto que aplica o modelo delineado inclui na agenda eventos coletivos ainda que o objetivo declarado não seja o de promover integração. Especialmente neste momento de elevada polarização no cenário mundial e brasileiro, a equipe de especialistas interdisciplinares, como agentes que defendem a importância da <i>ethosdiversidade</i> , necessitam ser hábeis condutores de debates públicos.
Interdependência: o capital social é corroído por falta de interação, mas também, pela percepção de que um <i>stakeholder</i> não depende de outro, porque tem fonte alternativa de apoio . A presença da percepção sobre a interdependência, intensifica a colaboração, o compartilhamento, a combinação e intercâmbio de recursos em geral.	Especialmente a adesão à criação de valor compartilhado depende da percepção de interdependência, não apenas entre <i>stakeholders</i> internos mas entre a organização e demais agentes sociais presentes no entorno. Nesta direção, o projeto elaborado busca transversalmente evidenciar e cultivar esta força.
Delimitação sociológica: altos níveis de capital social do tipo relacional e cognitivo são desenvolvidos quando a organização é percebida pelos <i>stakeholders</i> , como detentora de identidade (única) e clareza de propósito.	No meio empresarial e acadêmico, com alguma frequência, emergem críticas ao comprometimento dos <i>stakeholders</i> internos com a organização, ou mesmo dos <i>stakeholders</i> externos sob a denominação de “ausência de fidelidade”. Argumenta-se que a aderência genuína à visão de valor compartilhado pode se configurar como fonte de renovação da identidade organizacional agregadora e de retorno da fidelidade.

Fonte: adaptado de Nahapiet e Ghoshal (1998).

A **interação** (2º fator do quadro 27) mediada pela equipe de especialistas interdisciplinares deve buscar contribuir para definir um **futuro melhor** (preocupação com o impacto e resultados), **aprendendo com o “passado”** recente. Esta orientação, considerando os dois construtos deste estudo, é mais adequada do que o foco no presente ou somente no futuro. A agenda que desenvolve o capital social é a **agenda de rotina**. O capital social vai

sendo desenvolvido como um **subproduto** das atividades (formais e informais) e na interação entre equipe de especialistas interdisciplinares e *stakeholders* internos.

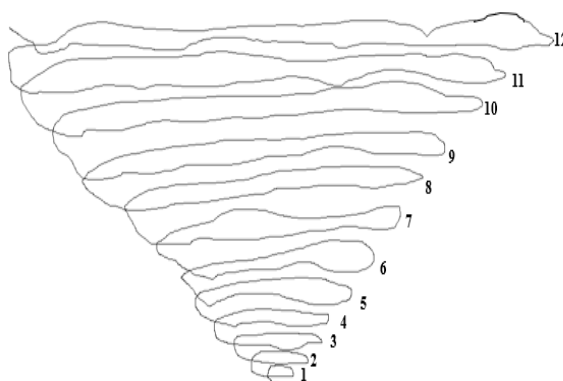
Nesta direção, três estruturas complementares precisam ser delineadas nesta etapa: a) uma estrutura que apresente de forma resumida as ações propostas para desenvolver cada tipo de capital intelectual; b) a estrutura (agenda) das ações mensais que irão se repetir do primeiro mês de implementação até o último, buscando gradativos e intensas combinações e intercâmbios de conhecimento; e, c) a estrutura que sinaliza a forma como o resultado do projeto e da implementação serão avaliados e, especialmente, como se chegará a uma conclusão sobre os avanços que motivaram o projeto: o desenvolvimento da capacidade de criar valor com o propósito compartilhado.

6.2.6 6ª etapa: implementação

Diferentes diagnósticos produzirão **projetos de implementação** que demandarão agenda de implantação mensal repetida mais ou menos vezes. Na implementação, à medida que a agenda mensal se repete e induz a reflexão com base no aprendizado do passado recente, prevê-se que sejam intensificados os intercâmbios, as combinações e as propostas de soluções para os problemas do cotidiano e outros derivados destes.

A figura 27 representa o espiral que representa o resultado da aprendizagem gerada pela repetição da agenda mensal. Adotou-se, para construir essa figura, uma linha orgânica, como forma de sinalizar que o ciclo mensal de adensamento do capital social é uma construção sujeita a altos e baixos. Argumenta-se que o uso do modelo delineado ao longo de um período não assegura, como resultado, a representação da figura 27, podendo por razões diversas ocorrer desvios, por exemplo, os representados na figura 28, pelas situações A, B ou C.

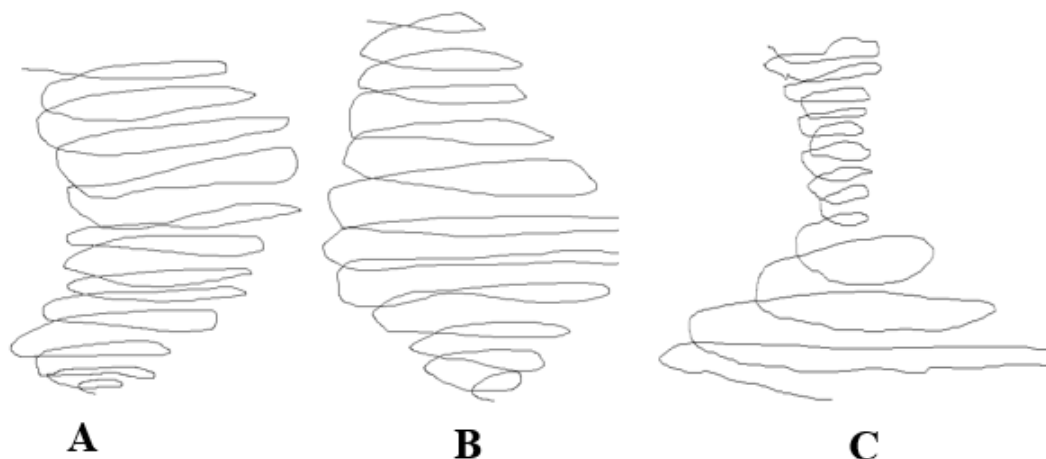
Figura 27 - Visão longitudinal da criação e incorporação do capital intelectual (12 meses).



Fonte: elaborado pela autora.

Por exemplo, na figura 28, o ciclo de criação e incorporação do capital intelectual gerador de valor compartilhado representado pela forma “A” pode ocorrer quando as mudanças nos comportamentos ou na estrutura avançam de forma desequilibrada e não concomitantemente ou na mesma proporção. Já na figura 28, a forma “B” representa uma implementação cuja motivação inicial cedeu e os intercâmbios e combinações que provocam mudanças de comportamento e estrutura, depois de um período de crescimento, foi decaindo. Por fim, na figura 28 forma “C”, pode ocorrer quando o projeto elaborado concentrou esforços no período inicial do projeto, gerando uma motivação que não foi possível sustentar.

Figura 28 - Visão longitudinal de outros possíveis resultados do processo de criação e incorporação do capital intelectual.



Fonte: elaborado pela autora.

6.2.7 7ª etapa: avaliação final

A retomada da capacidade natural de criar e incorporar capital intelectual com a qualidade que cria valor compartilhado é a principal entrega do projeto elaborado com base no modelo delineado. Nesta direção, como desdobramento, é esperado o aumento da taxa e da qualidade de criação e incorporação do capital intelectual necessário para o aproveitamento das três áreas de oportunidade do ciclo virtuoso de valor compartilhado.

Não obstante, podem se configurar como entregas formais: certificados das eventuais capacitações propostas no projeto, os documentos do plano estratégico ou operacionais elaborados, eventuais processos revisados, além de exemplos concretos de aproveitamento de oportunidades nas três áreas do ciclo virtuoso de valor compartilhado.

É importante que na fase de estruturação do projeto fiquem acordados os indicadores que serão utilizados para mensurar o atingimento dos objetivos esperados.

Encerra-se aqui o capítulo dedicado a propor um método para aplicação do modelo teórico delineado. Com o método proposto, encerra-se também a segunda etapa da pesquisa.

7 A PRIMEIRA EXPERIÊNCIA DE APLICAÇÃO DO MODELO

Com base no modelo teórico delineado (capítulo 5) e no método proposto para aplicação (capítulo 6), no âmbito desta pesquisa, foi realizada a primeira experiência concreta de aplicação do modelo delineado com o método proposto. Este capítulo apresenta e analisa os dados coletados na pesquisa de campo realizada para coletar dados desta experiência.

Como descrito no capítulo de metodologia, a pesquisa de campo foi realizada para verificar a aplicabilidade do modelo teórico e do método, **não** se configurando como um **estudo de caso** sobre o resultado da aplicação do modelo na organização. Nesta direção, não se configura como foco da pesquisa de campo aprofundar a visão sobre como a organização era antes e como ficou depois da aplicação do modelo e método.

Foram adotadas três técnicas de coleta de dados na pesquisa de campo que buscou verificar a aplicabilidade do modelo e método, conforme descrito no capítulo de metodologia (capítulo 4). A principal técnica utilizada como fonte de coleta de dados foi a **observação participante** apresentada neste estudo no quadro 24, como o método de pesquisa de campo organizacional que mais representa a realidade, ainda que não seja controlável.

No caso deste estudo, a pesquisadora esteve no campo e foi a fonte da coleta de dados, com a técnica observação participante. Assim, nesta primeira experiência de aplicação, a pesquisadora desempenhou os seguintes papéis:

- a) propôs o modelo teórico e o método que foram adotados;
- b) integrou como membro fixo a equipe de especialistas interdisciplinares;
- c) como membro fixo da equipe de especialistas interdisciplinares, participou do conjunto de etapas do método proposto, inclusive dos eventos presenciais previstos na etapa implementação (etapa com maior duração, 12 meses), oportunidade onde foi coletada a maior parte dos dados.

A pesquisadora buscou atentar na coleta de dados para a sobreposição de papéis, referida por Sinzato (2007) como uma das dificuldades do processo de investigação que adota a observação participante. Após consulta do relatório de observação participante elaborado durante o processo de aplicação, foram selecionados para esta tese, especificamente, os dados considerados importantes para o processo de validação do modelo e da sua aplicação.

Além da observação participante, conforme consta do capítulo que descreve os procedimentos metodológicos da pesquisa de campo, foram coletados dados com as técnicas análise documental (dados secundários) e entrevista (dados primários).

Nesta seção, o conjunto de dados coletados por estas três técnicas é apresentado e analisado. Inicialmente, apresentam-se dados organizados pelas **etapas do método**, e não pelas técnicas utilizadas. Parte destes dados foi coletado por observação participante, e parte por análise documental. Esta decisão de formatação teve como objetivo principal melhorar a compreensão sobre os dezenove meses de processo de aplicação. Na sequência são apresentados dados **gerais** coletados pela observação participante e entrevista.

7.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO SOCIAL OS BRASIL

A organização social que participou do processo de validação do modelo será denominada, neste estudo, **Organização Social Regional Participante (OSRP)**. A OSRP é uma representante estadual de uma organização social de porte nacional, com presença em todos os Estados brasileiros. Neste estudo, a organização é denominada de **Organização Social Brasil (OS Brasil)**.

Nesta seção, descreve-se mais especificamente a OS Brasil: organização **social** de natureza **privada**. A organização é mantida por um segmento de empregadores brasileiros que destinam compulsoriamente para a organização um percentual da folha de pagamento do quadro de pessoal. Este formato de organização teve origem no Brasil, na década de 1940. A iniciativa fez parte do movimento deflagrado em diversas partes do mundo para a reconstrução da sociedade após a Segunda Guerra Mundial (SANTO, 2014).

No caso da OS Brasil, um segmento de empregadores de um determinado setor aprovou um documento com a finalidade de estabelecer um serviço social por eles custeados, destinados aos seus empregados. Este documento, posteriormente, foi submetido ao Governo Federal, que através de um decreto-lei autorizou a criação da organização social OS Brasil (SANTO, 2014).

Este segmento, focando prioritariamente os seus empregados e familiares propuseram a criação do serviço social como forma de **complementar** as ações existentes e já desenvolvidas pelo poder público ou por outras instituições sociais (SANTO, 2014). Inaugurada a OS Brasil, gradativamente, foram sendo instaladas as OS regionais por todas as unidades da Federação e, também, no Distrito Federal. Em alguns Estados, a organização está presente há mais de setenta anos. Os serviços sociais ofertados pela OS Brasil são disponibilizados por meio de rede física própria, unidades móveis ou através de parcerias com outras organizações.

É de responsabilidade dos departamentos **regionais** da OS Brasil a execução da política e ação social proposta pelo departamento **nacional** da organização. A principal fonte

de recursos financeiros das OS nos Estados advém do recolhimento compulsório (tributo de caráter social) de um percentual da folha de pagamento das empresas privadas do segmento de empregadores responsáveis pela organização. O órgão responsável pelo recolhimento e repasse da contribuição é a Receita Federal do Brasil.

Pelo caráter de lei e forma de recolhimento, os **recursos financeiros** são considerados **públicos** e, nesta direção, são **auditados** pelas Controladorias Gerais da União - CGUs e **regulados** pelo Tribunal de Contas da União - TCU. Não obstante, pela natureza **privada**, a organização OS Brasil e suas regionais, **diferentemente** das **organizações públicas**, podem desenvolver as suas próprias políticas e estratégias e, sendo assim, a gestão e aplicação de recursos é de acordo com a regulação interna. Por estas duas características (organização privada, mas social e sem fins lucrativos), a primeira experiência de aplicação do modelo ocorreu em uma organização natureza híbrida (não se configura nem como uma aplicação em organização privada com fins lucrativos nem como uma organização pública sem fins lucrativos).

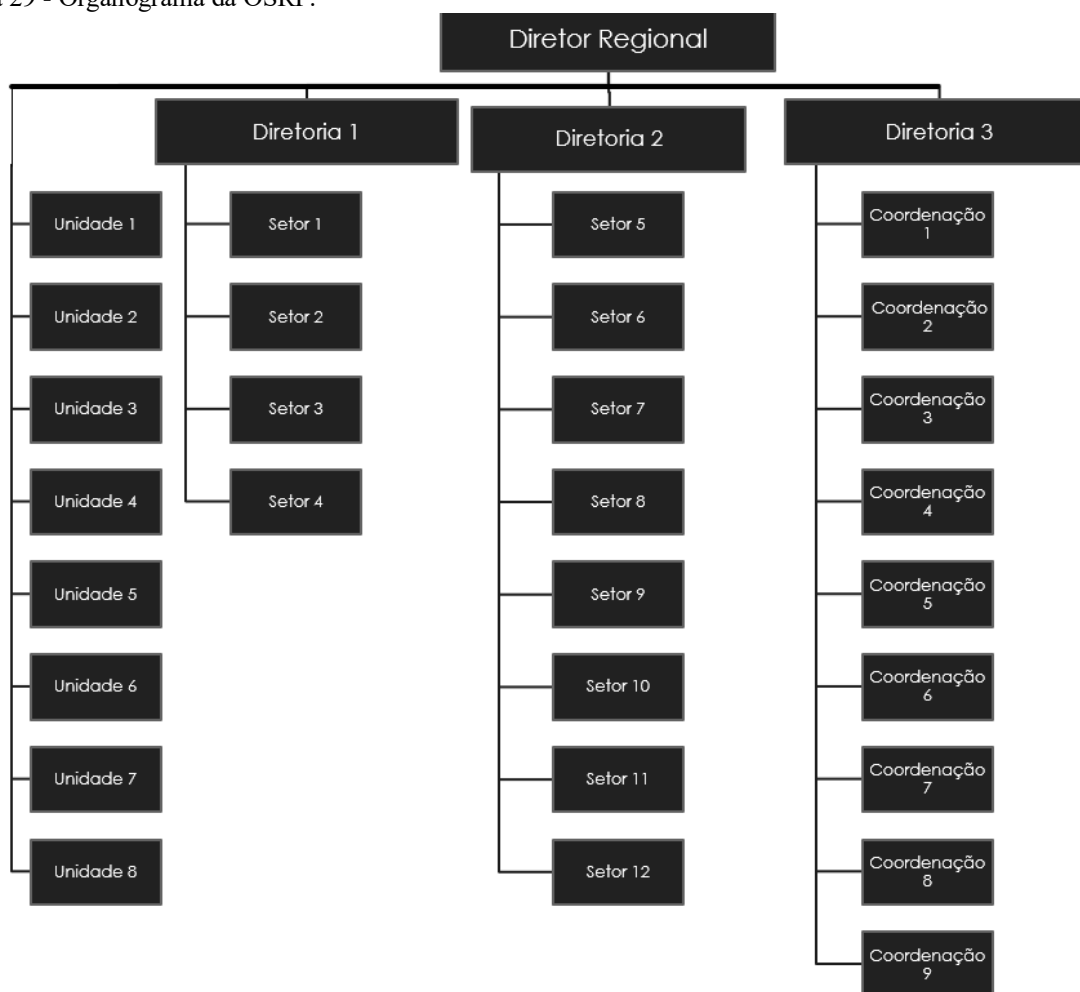
Anualmente e obrigatoriamente, as OS regionais de todo o Brasil apresentam ao TCU um relatório de **prestação de contas**. A prestação abrange balanços e outros relatórios **financeiros**, além de resultados **não financeiros**, formando um conjunto de documentos denominado **Relatório Anual de Gestão e Prestação de Contas**. A formatação deste relatório é **padronizada** e de especial interesse desta pesquisa, como será visto na sequência deste capítulo.

7.1.1 A Organização Social Regional Participante (OSRP)

A organização social onde ocorreu a aplicação do modelo foi uma das regionais da OS Brasil: a Organização Social Regional Participante (OSRP). A estrutura da OSRP participante, no período onde se deu a aplicação, era composta por três diretorias, além de oito unidades operacionais de atendimento distribuídas pelo Estado. A figura 29 representa o organograma da organização OSRP.

A figura 29 permite identificar que o superior hierárquico dos gerentes das unidades de prestação de serviço é o Diretor Regional. Duas das três diretorias são subdivididas em setores (Diretoria 1 e Diretoria 2) e a terceira diretoria é subdividida em coordenação.

Figura 29 - Organograma da OSRP.



Fonte: elaborado pela autora.

O organograma da OSRP prevê os seguintes cargos de liderança: um diretor regional, três diretores, oito gerentes de unidades prestadoras de serviços, doze gerentes de setor e nove coordenadores, totalizando trinta e três ocupantes de cargos de gestão entre alta administração, gerentes de unidade e gerência média. A quantidade total de trabalhadores no período da aplicação variou de 504 a 532. A aplicação na OSRP (sete etapas) ocorreu de maio de 2017 até novembro de 2018 (19 meses).

7.2 RESULTADOS E ANÁLISE POR ETAPA

7.2.1 Primeira etapa da aplicação

A primeira etapa da aplicação organizacional da OSRP (estudos dos **fundamentos conceituais**) teve início no mês de maio de 2017, quando a organização OSRP acessou o

laboratório de pesquisa do Programa de Pós-Graduação onde foi desenvolvido esta tese. O coordenador do laboratório foi contatado pela Diretora de uma empresa de consultoria com sede no mesmo Estado da OSRP.

A representante da Empresa de consultoria solicitou parceria do laboratório acadêmico para o desenvolvimento e execução de um projeto para promover uma mudança organizacional. No contato verbal, o diagnóstico apresentado pela empresária evidenciava dois aspectos motivadores da demanda: oportunidade de avançar na capacitação dos *stakeholders* internos (capital humano) e queda na demanda dos serviços sociais ofertados pela organização, indicando dificuldades em atualizar o *portfólio* de serviços sociais e com inovações em geral.

A equipe do laboratório demandado informou sobre a necessidade de realizar uma pesquisa prévia exploratória, antes da elaboração de uma proposta. Esta pesquisa exploratória foi deflagrada no mesmo mês do recebimento da demanda (maio de 2017).

7.2.1.1 Relato sobre a decisão de utilização do modelo e métodos delineados

No momento de recebimento da demanda pelo coordenador do laboratório da universidade não estava clara a possibilidade de utilizar como referencial teórico do processo o modelo delineado. No entanto, na pesquisa exploratória sobre a OSRP, constatou-se que o seu principal *stakeholder* regulador, o TCU, utiliza para amparar a sua atividade de regulação as teorias do construto **criação de valor**. Consta na página do TCU que o **principal objetivo** deste *stakeholder* regulador é analisar e tornar público para as diversas partes interessadas o **valor criado** pelas organizações reguladas (TCU, 2019).

O TCU disponibiliza um sumário padrão (*template*) para que as OS regionais e demais empresas públicas e estatais prestem conta, anualmente. Consta no portal do TCU a seguinte informação para as suas reguladas: o “**cerne** do relato anual integrado é o processo de **criação de valor**, cuja responsabilidade recai diretamente sobre os ombros da **liderança da organização** – os responsáveis pela governança e a alta administração” (TCU, 2019).

Para o *stakeholder* regulador TCU, as organizações devem, no seu relatório anual, demonstrar os esforços que estão sendo adotados para garantir que o processo de **criação de valor** esteja sendo “aperfeiçoado e salvaguardado por meio da aderência aos princípios de boa governança, da definição da estratégia, do gerenciamento dos riscos e da vigilância contínua e cuidadosa do futuro da organização” (TCU, 2019). No Apêndice C deste documento, apresenta-se o sumário padrão (*template*) que o TCU disponibiliza para que as organizações prestadoras

de contas, da categoria da OSRP, apresentem o conjunto de informações solicitadas (qualitativas e quantitativas).

Para o TCU, o conjunto de informações do *template*, quando analisados, permite que a sociedade tenha uma ideia do **valor** que está sendo criado pela organização e do **processo** que cria este valor. A análise do *template*, pela equipe de especialistas, permitiu considerar que o *stakeholder* regulador TCU, mesmo sem utilizar a denominação **criação de valor compartilhado**, alerta para os problemas derivados da criação de valor restrita. Por exemplo, consta do referencial teórico que ampara o *template* a recomendação para que os líderes das organizações reguladas evitem a “visão ultrapassada de criação de valor”, definida como a concepção que centra atenção nas “necessidades dos acionistas” ou de “grupos de *stakeholders* específicos” (ECK; NEL, 2015, p. 9).

Também consta do referencial teórico recomendado pelo TCU duas razões pelas quais as organizações devem mudar a forma de criar valor e buscar contemplar **todas e não algumas partes interessadas** (*stakeholders*): a) as evidências do poder de “destruição socioeconômica” das organizações, quando estas priorizam objetivos de um segmento de *stakeholders*, em detrimento ao conjunto de partes interessadas; e, b) a crise financeira global como uma evidência que a busca excessiva em atender interesses individuais e de curto prazo está levando o conjunto de organizações, no médio e longo prazo, à insustentabilidade.

Sobre a capacidade de criar valor, Eck e Nel (2015.p. 4) afirmam que “o valor é criado pelo uso interconectado de **capitais** e, nesta direção, é necessário ir além do foco tradicional e desigual sobre o capital financeiro” (ECK; NEL, 2015, p. 4). Para estes autores, referenciais para o TCU, a criação de valor **não** é derivada da quantidade de recursos financeiros disponíveis, mas do uso destes e dos demais capitais.

O referencial adotado pelo TCU traz a sugestão para que as organizações reguladas respondam a seguinte pergunta no exercício de suas atividades: “Estamos **destruindo** o valor para alguma de nossas partes interessadas?”. Esta questão pode ser considerada como atrelada à segunda área de oportunidade do ciclo virtuoso de valor compartilhado.

Sobre a evolução do *template* disponibilizado, o TCU considera que, a partir das gradativas melhorias no padrão dos relatórios anuais, foi possível avançar do estágio de documento produzido pelo “dever de prestar contas ao TCU” para o estágio de “instrumento adicional de governança e gestão, em que podem ser consultados os riscos e custos associados aos processos de negócio” (ECK; NEL, 2015, p. 18).

O uso do construto criação de valor pelo TCU e as preocupações apresentadas contribuíram para que a equipe de especialistas interdisciplinares decidisse por um projeto de

desenvolvimento da capacidade de criar valor, e não, por exemplo, de um projeto para desenvolver a capacidade de inovar: a sinergia de narrativas foi considerada oportuna. Paralelamente, argumenta-se nesta pesquisa que a adesão genuína à visão de valor compartilhado foi percebida como uma alternativa para assegurar a sustentabilidade da OS Brasil e especialmente da OSRP.

Considerou-se que, no contexto atual, o futuro da OS Brasil, assim como das demais organizações sociais híbridas similares, e mesmo das estatais em geral, encontra-se ameaçado. Sem entrar no mérito sobre os motivos declarados ou reais que estão levando a classe política e sociedade em geral a questionar o valor criado pelo conjunto de organizações que utilizam recursos financeiros públicos, pode-se considerar que o capital intelectual sob a posse destas organizações vem avançando em velocidade aquém da expectativa social, e que um processo de desenvolvimento da capacidade de criar valor pode se configurar como uma alternativa interessante para uma mudança de concepção na gestão destas organizações.

Não encontrando um modelo relacionando o construto com as teorias de capital intelectual, optou-se pelo uso do modelo delineado e do método proposto.

7.2.1.2 Estudo dos conceitos fundamentais com base no modelo delineado

Consta do relato derivado da observação participante que, decidido pelo uso do modelo, a equipe de especialistas interdisciplinares procedeu o estudo dos conceitos fundamentais já sob a perspectiva de criação de valor compartilhado em uma organização social.

7.2.2 Segunda etapa da aplicação

A segunda etapa da aplicação na OSRP foi a que definiu a **equipe de especialistas interdisciplinares**. Com base no modelo delineado, a equipe definida nesta fase foi a equipe que participou de todas as etapas do método (equipe fixa). A equipe fixa que atuou na aplicação da OSRP foi composta por três pessoas: a) um professor doutor do programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento atuando como coordenador; b) a pesquisadora autora desta pesquisa; e, c) a diretora da empresa de consultoria com sede no Estado da OSRP que intermediou as negociações com os representantes da OSRP e participou do processo.

7.2.3 Terceira etapa da aplicação

Com base nos relatos derivados da observação participante, nesta terceira etapa realizada em **julho de 2017**, a equipe interventora fixa realizou a **análise do sistema conceitual**. Nesta direção, aprofundou-se a pesquisa exploratória sobre a organização OSRP, utilizando para analisar os dados coletados o referencial e modelo teórico desenvolvido nesta pesquisa.

Consta do relato da observação participante que foi possível acessar conjunto representativo de dados qualitativos e quantitativos (públicos), tanto da OSRP como das OS regionais dos demais Estados, além de informações sobre a OS Brasil.

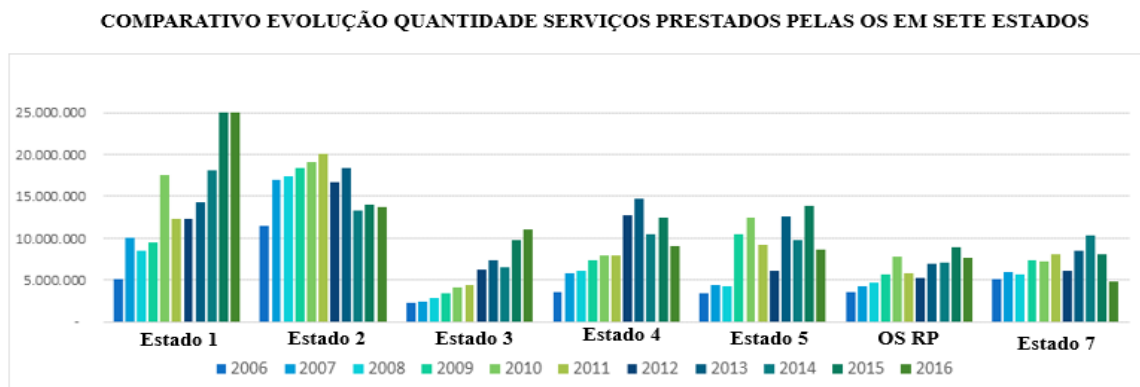
A adoção do *template* do TCU por parte pelo conjunto destas organizações permitiu análises comparativas aprofundadas. No conjunto de informações públicas disponibilizados pelas OS regionais, foram identificados os dados quantitativos que permitiram comparar indicadores financeiros (receitas e despesas) e de produtividade do conjunto de OS regionais, além de dados qualitativos que permitiram considerações sobre o grau de maturidade da gestão e sobre a capacidade de criação de valor do conjunto de OS regionais, inclusive OSRP (benefícios sociais produzidos em relação aos custos monetários e não monetários).

Para que fosse possível analisar e tecer considerações sobre a capacidade da OSRP criar valor no que diz respeito à **quantidade** de ações sociais ou beneficiários atendidos, foi construído banco de dados das organizações OS de todos os estados. Além dos dados internos, foram agregados indicadores de desenvolvimento do Estado. Por exemplo, IDH, participação percentual do Estado no total de instituições de ensino superior no Brasil, participação percentual no PIB, na PEA, dentre outros.

O gráfico 2 faz parte de um conjunto de gráficos que foi construído com base nas informações quantitativas obtidas. O gráfico mostra a evolução na quantidade de serviços prestados pela OSRP e OS de outros seis Estados detentores de contextos similares, durante dez anos.

Estes dados e outros quantitativos analisados sob a ótica dos fundamentos desta pesquisa permitiram duas considerações: a) com algumas exceções, existe coerência entre a participação percentual dos indicadores internos da OS de cada Estado e a participação percentual média de indicadores externos; e, b) eventual distanciamento entre a participação dos indicadores internos e externos, pode ser considerado como indicativo de estoque e uso de capital intelectual diferente do esperado.

Gráfico 2 - Dados quantitativos obtidos na pesquisa exploratória sobre a OS Brasil e OSRP.



Fonte: elaborado pela autora.

Além da análise destes documentos disponíveis eletronicamente, foi realizada análise do portal eletrônico da OS Brasil e das OS regionais. Diferentemente do relatório integrado anual, que precisa ser construído a partir de um padrão (*template* do TCU), identificou-se que as distintas regionais da OS construíram os seus portais virtuais sem a obrigação de seguir um padrão.

A equipe de especialistas interdisciplinares dedicou cerca de quatro horas de pesquisa exploratória e comparativa aos diferentes portais virtuais disponibilizados pelas OS do Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste. Esta estratégia permitiu considerações sobre diversos aspectos relacionados ao valor criado para distintos *stakeholders*. Mesmo considerando que a pesquisa exploratória realizada à distância oportunizou conjunto de dados robusto, a equipe de especialistas interdisciplinares, com base no referencial teórico, buscou complementar esta etapa do método de aplicação solicitando aos representantes da OSRP a oportunidade de interagir com os *stakeholders* internos de diferentes cargos da OSRP e, também, na medida do possível com alguns *stakeholders* externos antes da elaboração do projeto.

Especificamente, foi solicitado à OSRP que fosse agendada uma visita à organização para que a equipe de especialistas interdisciplinares colhesse subsídios para o projeto a ser elaborado. Constou da solicitação, o pedido para que fossem viabilizadas, entrevistas com a maior quantidade possível de *stakeholders* internos de distintos níveis hierárquicos e posições no organograma. O pleito foi aceito.

No início de agosto de 2017, durante três dias, a equipe fixa de especialistas interdisciplinares entrevistou os *stakeholders* internos e circulou pelas dependências da OSRP (Direção regional), com objetivo de coletar o maior número de informações sobre os diferentes tipos de capital intangível e, também, manufaturado (figura 25).

Consta do relato da observação participante a importância da atenção plena em uma visita organizacional: a presença da equipe de especialistas interdisciplinares observando a ‘entrada e saída’ de clientes e de *stakeholders* interno, o ambiente da lanchonete, o estado de conservação dos ambientes onde as atividades são exercidas, a limpeza de sanitários, dentre outros, confirmou muitas das percepções que as informações coletadas à distância permitiram inferir.

Também consta do relato que, nos três dias em que a equipe de especialistas interdisciplinares esteve presente no município sede da OSRP, foi possível identificar, ainda que superficialmente, a percepção dos *stakeholders* externos:

[...] no contato com motoristas de taxi, recepcionistas de hotel, garçons de restaurantes, dentre outros cidadãos, de forma despretensiosa, foram feitos alguns questionamentos como: “você sabe onde fica a OSRP?”, “você sabe quantas sedes a OSRP tem nesta cidade?, “e no Estado?”, ”você sabe o que a organização OSRP faz”, “você frequenta a OSRP?”, “a sede campestre da OSRP é grande?”.

O grau de conhecimento (ou de desconhecimento) revelado por este público, especialmente em função da natureza jurídica e setor de atuação da OSRP, permitiu *insights* sobre a densidade do capital intersocial.

7.2.4 Quarta etapa da aplicação

Na quarta etapa da aplicação na OSRP, a equipe de especialistas interdisciplinares buscou com base nas etapas anteriores chegar a um **diagnóstico sistêmico** coerente, para que a partir deste fosse possível elaborar um projeto adequado aos desafios singulares da organização. Esta etapa foi realizada no mês de agosto de 2017.

Consta do relato de observação participante que, no processo de diagnóstico, foi importante: o cruzamento dos dados quantitativos com as informações qualitativas dos relatórios anuais, a análise dos portais eletrônicos, a presença e contato da equipe de especialistas interdisciplinares na organização OSRP, mas, **especialmente**, o diálogo e escuta atenta com a equipe de *stakeholders* internos. Terminado o processo, a equipe de especialistas interdisciplinares considerou deter diagnóstico consistente, não apenas da OSRP, como da OS no Brasil e das demais OS regionais.

Consta do diagnóstico informações sobre a efetividade dos processos de gestão da OSRP em aspectos como: administração predial, gestão da manutenção, de pessoas, de processos, de tecnologia, de clientes, de comunicação interna, de imagem, de responsabilidade

social e ambiental (processo de descarte, existência de separação de resíduos, acessibilidade, relacionamento com terceirizados), dentre outros.

A lição aprendida com esta etapa diz respeito à relação do estágio de desenvolvimento dos Estados onde as OS do Brasil estão localizadas e o desempenho da OS de cada Estado. O diagnóstico sistêmico levou em conta não apenas o capital intelectual disponível dentro da organização, mas de todos os atores sociais (o esforço para capturar currículos qualificados em São Paulo é diferente do esforço nos Estados do Norte, assim como as opções de empresas fornecedoras dos serviços demandados pelas distintas OS e a qualidade dos serviços prestados variam acentuadamente. É mais fácil criar valor distinto no Sul e Sudeste do que no Norte, Nordeste, em função dos distintos graus de facilidade de acessar recursos). Por exemplo, a OSRP, ao implantar um projeto social planejado para atender presencialmente todos os municípios do Estado, constatou que em algumas cidades não existia hotel em condição de, **legalmente**, ser contratado como fornecedor da OSRP.

No documento analisado, onde consta o diagnóstico sistêmico produzido nesta etapa do método, existe o posicionamento da equipe de especialistas interdisciplinares sobre: a) pontos fortes e fracos da criação de valor pela organização OSRP com base nos itens disponíveis no *template* adotado pelo TCU; b) grau de aproveitamento da OSRP nas três áreas de oportunidade do ciclo virtuoso de valor compartilhado; c) capital intelectual disponível na OSRP (capital humano, capital estrutural, capital intersocial e capital intrasocial); e, d) potencial de criação e incorporação de capital intelectual (capital social para inovação) expresso pelas cinco áreas de políticas vigentes.

7.2.5 Quinta etapa da aplicação

Na quinta etapa da aplicação na OSRP, a partir do diagnóstico sistêmico produzido, a equipe de especialistas interdisciplinares fixa **estruturou o projeto**. O projeto foi elaborado e entregue à organização em setembro de 2017. O projeto foi estruturado com o objetivo de ampliar a taxa e **qualidade** de criação e incorporação de capital intelectual da OSRP. A expressão **qualidade**, refere-se ao capital intelectual com as características necessárias para que a organização crie valor, aproveitando as três áreas de oportunidades do ciclo virtuoso.

O projeto foi aceito, praticamente, na forma originalmente proposta, com modificações relacionadas à número de participantes (*stakeholders* internos) por atividades, quantidade de horas de cada capacitação, dentre outros. Os ajustes motivados por questão orçamentária, e não

teórico conceitual. Na sequência, são apresentados alguns detalhes do projeto elaborado, sem a pretensão de esgotar a pauta.

7.2.5.1 A estrutura da agenda cíclica mensal

Com base no referencial teórico, o projeto estruturado pode ser explicado como uma agenda cíclica e mensal para desenvolver, sincronizadamente, todos os tipos de capital intelectual da organização participante. Especialmente por conta do **capital social** ativo que se desenvolve quando as pessoas se conectam dinamicamente na **rotina** organizacional, constou do projeto elaborado diversos eventos para oportunizar contato entre equipe de especialistas interdisciplinares e *stakeholders* internos e comitê de administração e entre os *stakeholders* internos. Na figura 30 apresenta-se a agenda mensal cíclica estruturada para a aplicação do modelo na OSRP, enquanto no quadro 28 descrevem-se os eventos programados.

Figura 30 - Agenda cíclica de implantação mensal.



Fonte: elaborado pela autora

Quadro 28 - Conteúdo da agenda cíclica mensal da implantação na OSRP.

Passos	Data	Descrição
Mensagem da Diretoria	1º dia útil do mês	Quem: Comitê Diretor. O que: envio de e-mail para 100% dos <i>stakeholders</i> internos no primeiro dia útil de cada mês da implementação. Objetivo: ação integrante do plano de comunicação que se enquadra, ao mesmo tempo, como uma política de processamento do conhecimento temporária.
Reunião setor/unidade	1ª quarta-feira útil do mês	Quem: gestores e equipe. O que: reunião por setor ou unidade. Objetivo: avaliar o andamento da implementação; refletir sobre a rotina (acertos e falhas) do mês anterior (ação ‘aprender com o passado recente’); incentivar a política de conectividade (capital intrasocial).
Envio relato da reunião para a equipe de especialistas interdisciplinares (subsídio a elaboração do caderno didático)	Até sexta-feira depois da reunião	Quem: gestores. O que: enviarem principais tópicos da reunião realizada para a equipe de especialistas interdisciplinares. Objetivo: assegurar sintonia entre a equipe de especialistas interdisciplinares e <i>stakeholders</i> internos; ajustar processo de implementação, se necessário.
Elaboração da proposta do caderno mensal e submissão à Diretoria para aprovação	Até 2ª quarta-feira do mês	Quem: equipe de especialistas interdisciplinares. O que: elaborar o caderno mensal. Objetivo: comunicação, avaliação e material didático; assegurar transparência das ações do projeto; disseminar a avaliação do projeto. O conteúdo do conjunto de cadernos faz parte da política de aprendizagem temporária, mas também, se configura como uma expressão da política de processamento de conhecimento e como material para subsidiar reflexões sobre a política de comprometimento comuns.
Divulgação do caderno didático mês	2ª sexta-feira do mês	Quem: equipe fixa de especialistas interdisciplinares. O que: envio do caderno mensal (virtualmente) para 100% dos <i>stakeholders</i> internos. Objetivo: capacitação e comunicação necessária para alinhamento de 100% dos <i>stakeholders</i> internos.
Evento presencial	3ª semana do mês	Quem: especialista que se junta a equipe de especialistas interdisciplinares. Objetivo: acelerar fluxo de capital intelectual existente e sob a posse de outros para dentro da organização. Diferentemente do conteúdo dos cadernos, que foi sendo definido no decorrer do projeto, conforme necessidade, os eventos presenciais foram estruturados na fase de elaboração do projeto. O detalhamento dos eventos presenciais planejados consta da seção 7.2.5.2.
Reunião Diretores e Equipe de especialistas interdisciplinares	Penúltimo dia útil do mês	Quem: equipe fixa de especialistas interdisciplinares e comitê de administração. Objetivo: aproximar as cinco áreas de políticas vigentes daquelas favoráveis à criação e incorporação do capital intelectual, além de avaliar o resultado parcial dos eventos programados.
Autoavaliação de 100% dos participantes	Último dia útil do mês	Quem: todos os <i>stakeholders</i> internos. Objetivo: auto avaliação, atribuindo um conceito em relação aos comportamentos individuais que foram mapeados e acordados como necessários para acelerar a criação de valor compartilhado.

Fonte: elaborado pela autora

Não necessariamente em uma experiência diferente de aplicação constaria da agenda mensal cíclica proposta as mesmas atividades. Por exemplo, empresas de porte diferentes poderiam demandar outras soluções para conectar pessoas. No entanto, a ideia da agenda cíclica mensal faz parte do método proposto.

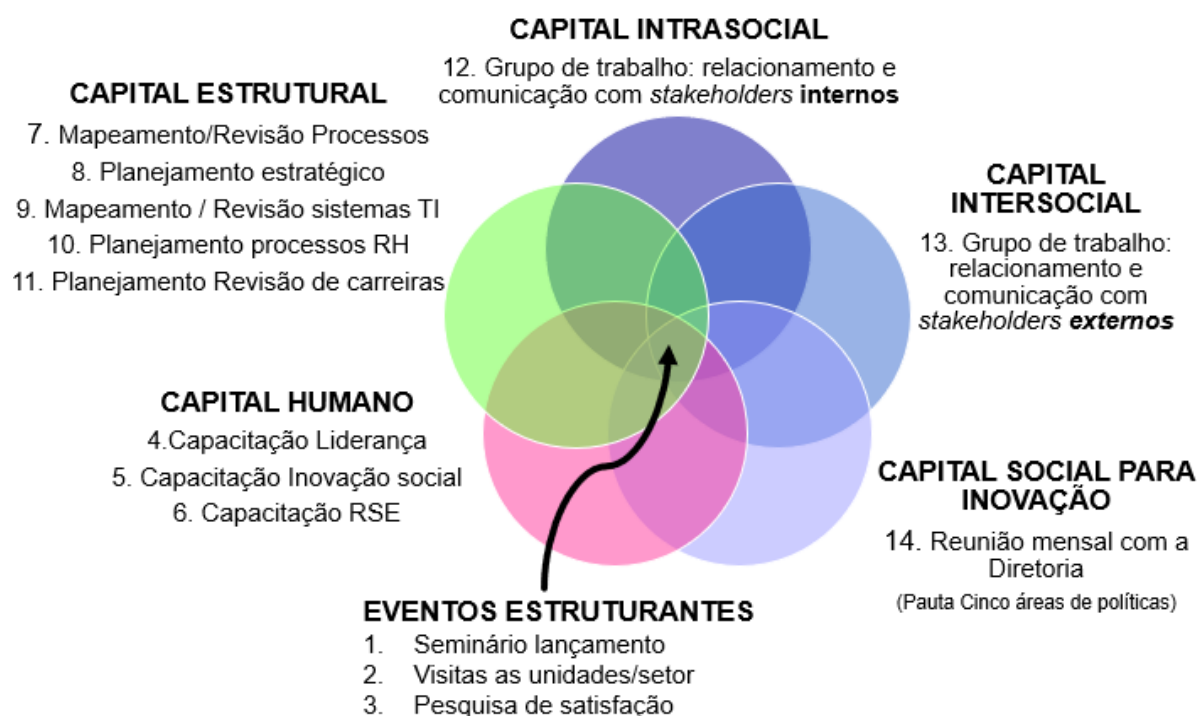
7.2.5.2 Estruturação dos eventos presenciais

Constou da agenda mensal do projeto elaborado um (ou mais) evento presencial em cada mês (geralmente na 3ª semana do mês). Os eventos foram idealizados para conectar os *stakeholders* internos com outros especialistas, além da equipe de especialistas interdisciplinares, oportunizando interações presenciais capazes de intensificar o intercâmbio e combinação dos conhecimentos necessários para o processo de criação de valor compartilhado.

Para definir a quantidade de eventos presenciais e, portanto, a quantidade de especialistas sazonais que se juntariam à equipe, foram observadas as lacunas de conhecimento que, se preenchidas, possibilitariam avanços na direção da criação de valor compartilhado (três áreas de oportunidades).

Para a OSRP foram planejados 14 diferentes eventos presenciais. Parte destes eventos foi conduzido pela equipe de especialistas interdisciplinares fixa e parte pela equipe sazonal (cinco especialistas fizeram parte da equipe de especialistas interdisciplinares sazonal). Estes especialistas atuaram em diferentes momentos da implantação, evitando sobrecarga da agenda. A partir da figura 31 é possível compreender como foram distribuídos os 14 eventos presenciais programados para desenvolver cada um dos tipos de capital intelectual.

Figura 31 - Agenda de ações para desenvolvimento dos diferentes tipos capital intelectual.



Fonte: elaborado pela autora.

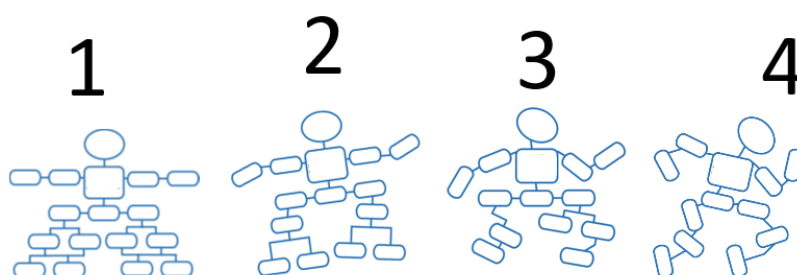
Em comum, estes eventos tiveram como objetivo oportunizar a participação e debate entre equipe de especialistas interdisciplinares e *stakeholders* internos, de forma a promover a tomada de consciência sobre as capacidades ou fragilidades do sistema organizacional gestante da mudança (seção 2.4.6).

Como visto, toda a agenda presencial do projeto, além de cumprir um objetivo específico, foi programada para estimular que a organização social se reconectasse consigo mesmo e com sua identidade. De acordo com os autores apresentados no Apêndice A, dentre as estratégias que contribuem para desenvolver a consciência da totalidade de um sistema estão os processos que estimulam o pensamento não linear. Por exemplo, a elaboração de mapas mentais, a dramatização ou a escolha de imagens. Especialmente, a escolha de imagens foi a utilizada pela equipe de especialistas interdisciplinares.

Em muitos destes eventos, os *stakeholders* internos participaram de debate reflexivo, que eram concluídos com uma avaliação simples, mas importante para o processo. Os alvos da avaliação eram alternados: ou o próprio comportamento (autoavaliação) ou a avaliação do próprio setor/unidade, ou de outro setor/unidade, ou de evento recente, ou da atividade presencial em curso, ou da equipe de especialistas interdisciplinares, ou do conteúdo dos cadernos, dos resultados do processo de implementação no período de 30 dias, de 60, de 90 e assim sucessivamente.

Nestas oportunidades, a equipe de especialistas interdisciplinares utilizava sempre as mesmas imagens gráficas (bonecos que representam organograma na escala que vai de paralisados até rígidos), conforme figura 32.

Figura 32 - Imagens adotadas no projeto para avaliações de construtos subjetivos.



Fonte: elaborado pela autora.

A avaliação reflexiva sobre o passado recente se configura como uma especial fonte de aprendizado. A forma de mensurar construtos subjetivos, como a maioria dos construtos envolvidos na implementação (e.g., capacidade de inovar), se configura como um desafio. No entanto, a representação gráfica é capaz de evocar sentidos que vão além de cognição.

Nesta direção, consta da observação participante que praticamente durante toda implementação não foi necessário que a equipe de especialistas interdisciplinares oferecesse *feedback*, visto que a própria equipe reconhecia quando os aspectos avaliados se aproximam do boneco n° 1 (figura sem flexibilidade, sem velocidade, sem sinal de vida, sem energia) ou era passível de uma avaliação mais otimista, como o boneco n° 4 (figura mais dinâmica, flexível, com vida, avançando, ou outra interpretação similar).

No quadro 29 detalham-se os três primeiros eventos presenciais que constaram da implementação da OSRP. Estes três eventos, pela natureza estruturante da implementação, provavelmente constariam da agenda de qualquer outra implementação amparada pelo modelo.

Quadro 29 - Eventos presenciais estruturantes.

Evento presencial	Data	Objetivo/Descrição
Evento (seminário) de lançamento	Antes da implementação iniciar	Antes de iniciar o Projeto. Duração: 16 horas. Quem: todos os <i>stakeholders</i> internos ocupantes de cargo de gestão e demais <i>stakeholders</i> internos (até completar 1/3 da equipe). Objetivo: explicar o projeto e metodologia da implementação proposta; levantar expectativas; elaborar diagnóstico conjunto sobre a organização (por tipo de capital); elaborar diagnóstico conjunto sobre a capacidade da organização criar valor compartilhado (por área de oportunidade); elaborar análise situacional (preparação do evento de planejamento); elaborar mapa de competências para criação de valor compartilhado de gestores e demais <i>stakeholders</i> internos (instrumento para autoavaliação mensal). Todos estes diagnósticos construídos se transformaram em conteúdo de cadernos didáticos.
Evento de visitas da equipe de especialistas interdisciplinares a todos os setores/unidades	1º mês de implementação	Presença da equipe de especialistas interdisciplinares em todos os setores e unidades do Estado da OSRP para reunião. Objetivos: reunião de escuta; envolver 100% dos <i>stakeholders</i> internos na implementação do projeto; divulgar canal de comunicação com equipe de especialistas interdisciplinares; transmitir confiança; assegurar sigilo; avaliar capital manufaturado; elaborar diagnóstico por unidade. As informações coletadas nas visitas, inclusive fotos, se transformaram em conteúdo de um dos cadernos, promovendo um movimento de criação de empatia entre os diferentes <i>stakeholders</i> internos.
Evento semipresencial: aplicação da pesquisa de satisfação dos <i>stakeholders</i> internos	2º mês de implementação	Foi aplicada uma pesquisa de satisfação interna por unidade (anônima), para reunir mais informações sobre capital humano, capital estrutural e social. Um representante da equipe de especialistas interdisciplinares se fez presente em cada unidade, explicando o objetivo e disponibilizando ajuda e notebook para os respondentes sem computador em sua mesa de trabalho. Não apenas o resultado da pesquisa, mas a experiência de pesquisa que consultou 100% do quadro de <i>stakeholders</i> internos, foi tema de um dos cadernos didáticos.

Fonte: elaborado pela autora.

7.2.5.3 Eventos presenciais para desenvolvimento do capital humano

Três dos 14 eventos presenciais foram de **capacitação** e, portanto, eventos direcionados para desenvolver capital humano. As capacitações foram planejadas para serem conduzidas por especialistas que se juntaram à equipe de especialistas interdisciplinares com o cuidado de se integrarem, evitando que fossem percebidas como “ação por espasmo”. O quadro 30 apresenta os três eventos presenciais de capacitação planejados para a equipe de *stakeholders* ocupantes do cargo de liderança e demais *stakeholders* internos eleitos pela equipe.

Quadro 30 - Eventos para desenvolvimento de capital humano.

Evento presencial	Participantes	Ementa
Capacitação Liderança	100% de ocupantes de cargo de gestão	Liderança adequada à visão de valor compartilhado. Gerente desenvolvedor.
Capacitação Responsabilidade social e ambiental	100% de ocupantes de cargo de gestão e grupo de <i>stakeholders</i> internos escolhidos pela equipe	Crise ambiental e crise social como uma única crise. Interdependência entre organizações e sociedade. Conceitos de desenvolvimento.
Capacitação Inovação social	100% de ocupantes de cargo de gestão e grupo de <i>stakeholders</i> internos escolhidos pela equipe	I Parte: Introdução à inovação social; II Parte: Casos práticos de inovação social; III Parte: Gatilhos e inspirações que estimulam a inovação: a) crise; b) economia de eficiência; c) baixo desempenho; d) novas evidências; e) novas tecnologia e, f) acupuntura urbana. IV Parte: Roda de ferramentas; V Parte: Teoria da Mudança; VI Parte: Mudança na prática.

Fonte: elaborado pela autora.

7.2.5.4. Eventos para desenvolvimento do capital estrutural

Especificamente para desenvolvimento do capital estrutural, foram delineadas cinco ações presenciais, conforme quadro 31.

7.2.5.5 Eventos presenciais para desenvolvimento do capital intrasocial e intersocial

Especificamente para desenvolvimento do capital social do tipo intrasocial e intersocial, constaram da agenda presencial sob a coordenação e dois grupos de trabalhos: capital intrasocial (relacionamento e comunicação com *stakeholders* internos) e capital intersocial (relacionamento e comunicação com *stakeholders* externos). O debate sobre o capital intrasocial e intersocial oportunizou reflexões importantes. Como apresentado neste documento, o oposto da presença de capital social amparado por interesses comuns **não** é

ausência de capital social, mas presença de capital social amparada por interesses individuais e, especialmente, individuais camuflados (capital social perverso, seção 2.4.1). Consta do relato, como ponto forte dos debates sobre as relações internas e externas, a reflexão sobre o efeito do capital social perverso na reputação das organizações em geral mas, especialmente, nas organizações públicas, estatais e sociais, como a OS Brasil e similares. No quadro 32 os eventos são detalhados.

Quadro 31 - Eventos presenciais para desenvolvimento de capital estrutural.

Evento presencial	Objetivo/Descrição
Mapeamento e redesenho de processos escolhidos como críticos pela organização	Constou da programação presencial, reuniões com especialistas em processos. A programação foi desenvolvida para oportunizar a revisão e mapeamento de três processos escolhidos de forma participativa por gestores e demais <i>stakeholders</i> internos, por serem os que mais geram desgastes. O principal objetivo deste evento não foi apenas, mapear e revisar os processos escolhidos, mas fornecer o aprendizado que habilita a equipe a revisar continuamente processos que forem percebidos como ‘vilões’ no apoio que geram.
Adoção de planejamento estratégico (ritual) com elaboração de um plano	Constou da programação presencial a elaboração do primeiro planejamento da OSRP. Para um pesquisador de gestão do conhecimento, reuniões de planejamento são consideradas reuniões de intercâmbio e combinação de conhecimento. Nesta direção, a equipe de <i>stakeholders</i> internos, cinco meses antes da primeira reunião, já estava ciente da necessidade de se preparem para um evento, pesquisando previamente boas práticas, com o objetivo de aumentar a quantidades de informações a serem combinadas.
Mapeamento e revisão do enxoval de sistemas da organização	Constou da programação presencial, fórum para revisar os sistemas que apoiam o capital humano, inclusive para certificar que os usuários estavam utilizando o potencial. O fórum resultou em um evento de apresentação do enxoval de sistemas da organização e de uma primeira versão (passo-a-passo) de manual (ppt), para novos usuários. Dentro deste projeto, foi estruturado o portal virtual intranet da organização, recurso até então não disponível. O portal foi denominado de Portal do Conhecimento, configurando-se como a prateleira virtual que guarda e permite acesso a todos as normas, documentos, materiais didáticos e passo-a-passo disponível na organização.
Estruturação e planejamento do setor de RH	A OSRP não possuía um departamento de gestão de pessoas. Por esta razão, constou da agenda de eventos presencial a estruturação do RH. A ideia foi organizar um departamento de gestão de pessoas, já considerando a visão de valor compartilhado, as oportunidades do ciclo virtuoso, as lacunas de conhecimento intensivo e de tecnologias transformacionais.
Planejamento e revisão de carreiras	Constou também da programação dos eventos presenciais a formação de um grupo e a alocação de especialistas na equipe de especialistas interdisciplinares para proceder a revisão de salários e do processo de carreira da organização. Em um processo de mudança tradicional, esta ação poderia ser considerada como a melhoria de um processo relacionado com o modelo de recursos humanos adotado pela organização. No entanto, na aplicação do modelo, a carreira e os processos são considerados políticas de processamento de conhecimento.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 32 - Eventos presenciais para desenvolvimento de capital intrasocial e intersocial.

Evento presencial	Objetivo/Descrição
Fórum para elaboração de um plano estratégico de desenvolvimento de capital intrasocial	Reunir equipe interdisciplinar contendo representantes de todas as diretorias, além do responsável pela gestão dos <i>stakeholders</i> internos e do setor responsável pela comunicação, para debater sobre o capital social no ambiente interno nas dimensões estruturais, cognitivas e relacionais e, portanto, incluindo os nove elementos da figura 3. Nesta direção, foram debatidos os canais de ouvidoria, as oportunidades de contato dos <i>stakeholders</i> com os principais executivos, a linguagem interna, a identidade, a confiança, dentre outros elementos do capital social. Também se debateu a presença de capital interno do tipo perverso (panelinhas, amigos do rei, nepotismo, dentre outros temas).
Fórum para elaboração de um plano estratégico de desenvolvimento de capital intersocial	Reunir equipe interdisciplinar contendo representantes de todas as diretorias, além do responsável pela gestão dos <i>stakeholders</i> externos (relacionamento com clientes), gestor de fornecedores, relações públicas, dentre outros, para debater sobre o capital social no ambiente externo. A ênfase foi a forma de se relacionar que permite, com mais facilidade, acessar os recursos necessários para a organização criar valor compartilhado (maximizar benefícios e minimizar custos). Nesta direção, foram debatidos os canais de comunicação com o cliente, com a sociedade, o SAC, atentando para a linguagem externa, a identidade, a confiança, dentre outros elementos do capital social. Também se debateu o uso político da organização, as tentações de corrupção, dentre outros tipos de ligações que ameaçam o futuro das organizações.

Fonte: elaborado pela autora.

7.2.5.6 Eventos presenciais para desenvolver o capital social para inovação

Por fim, constou da agenda presencial ações para tratar o **principal** tipo de capital intelectual: **o capital social para inovação**. Alternadamente, neste documento este tipo de capital foi denominado de **capacidade de criar e incorporar capital intelectual** e, no senso comum, é frequentemente denominado de **capacidade de inovação**.

O modelo delineado neste estudo a partir dos teóricos e teorias adotadas, indica que o desenvolvimento deste ativo é possível a partir da construção de um ambiente favorável, oportunizado pelo conjunto das cinco áreas de políticas. Nesta direção, a agenda para tratar destas políticas envolveu, principalmente, o comitê de administração e a equipe fixa de especialistas interdisciplinares em reuniões mensais. Nestas reuniões, além da avaliação mensal da implementação, tratou-se prioritariamente da aproximação das políticas vigentes, daquelas identificadas, no modelo delineado como favorecedoras do aumento de taxa e da qualidade da criação e incorporação do capital intelectual.

O quadro 33 apresenta o evento presencial “reunião mensal” entre a equipe de especialistas interdisciplinares e Diretoria (comitê de administração). As reuniões, além de constar da agenda dos 12 meses de execução, foram iniciadas desde a solicitação do processo de mudança até um mês após a conclusão.

Quadro 33 - Eventos para tratamento das políticas de capital social para inovação (criação e incorporação de capital intelectual).

Evento Presencial	Objetivo/Descrição
Reuniões mensais com a Diretoria (Comitê de administração)	Este evento principal mensal teve como foco debater os muitos temas envolvidos nas cinco áreas de políticas, alguns deles que implicam em mudanças estruturais físicas e/ou virtuais e outros comportamentais, principalmente do comitê de administração e demais gestores. Provavelmente, este é um evento presencial comum a qualquer aplicação amparada pelo modelo delineado.

Fonte: elaborado pela autora.

7.2.6 Sexta etapa da aplicação

A sexta etapa da aplicação (**implementação**) durou 13 meses, compreendendo o evento de lançamento e sensibilização realizado em outubro de 2017 e os 12 meses (365 dias) do projeto (de 01/11/2017 à 30/10/2018). Neste período, mensalmente a equipe de especialistas interdisciplinares, comitê de administração e *stakeholders* internos interagiram conforme programado na agenda cíclica mensal da implementação (figura 30).

Para a validação desta etapa do método, optou-se pela análise documental do conjunto de cadernos de apoio divulgados durante a implementação. Como uma ação aderente à área de políticas de aprendizagem proposta no modelo delineado, o conteúdo destes cadernos foi sendo proposto ao longo do processo da implementação à medida que, em função do contato próximo da equipe de especialistas interdisciplinares com os *stakeholders* internos, eram identificadas lacunas no conjunto de conhecimento necessário para a criação de valor com o propósito compartilhado.

Também foram sendo disponibilizados nos cadernos textos sobre o referencial teórico e as áreas de políticas, além de estudos de casos com temas correlatos. A figura 33 representa graficamente o conjunto de cadernos produzidos pela equipe de especialistas interdisciplinares e submetidos ao comitê de administração (diretor regional e três diretores de áreas) para eventuais ajustes. Na sequência, são apresentados os conteúdos identificados como oportunos para a verificação da aplicabilidade do modelo e método delineados.

Figura 33 - Imagem simbólica do conjunto de cadernos de apoio publicados na implementação.

Projeto 365 dias	Projeto 365 dias	Projeto 365 dias	Projeto 365 dias	Projeto 365 dias	Projeto 365 dias	Projeto 365 dias
CADERNO 01	CADERNO 02	CADERNO 03	CADERNO 04	CADERNO 05	CADERNO 06	CADERNO 07
Outubro 2017	Novembro 2017	Dezembro 2017	Janeiro 2018	Fevereiro 2018	Março 2018	Abril 2018
Projeto 365 dias	Projeto 365 dias	Projeto 365 dias	Projeto 365 dias	Projeto 365 dias	Projeto 365 dias	Projeto 365 dias
CADERNO 08	CADERNO 09	CADERNO 10	CADERNO 11	CADERNO 12	CADERNO 13	CADERNO 14
Mai 2018	Junho 2018	Julho 2018	Agosto 2018	Setembro 2018	Outubro 2018	Novembro 2018

Fonte: elaborado pela autora.

7.2.6.1 Caderno n° 01

Este primeiro caderno foi entregue no seminário de lançamento e sensibilização do Projeto 365 dias. O seminário antecedeu o lançamento do projeto. O caderno foi utilizado como material de apoio das 16 horas do seminário e intercalou textos didáticos com atividades.

Atentos para a dimensão cognitiva do capital social (quadro 9) e usando a técnica de *storytelling*, estudos de casos e uso de vídeos, foram apresentados de forma simplificada o referencial teórico que ampara esta pesquisa e introduzidos os debates esclarecidos sobre o comportamento que as políticas vigentes na organização estimulam (*mold and sieve*).

Uma das atividades previstas neste evento foi a construção coletiva de um mapa dos comportamentos (competências) percebidos pelo grupo de *stakeholders* internos participantes como necessários para o desenvolvimento da capacidade de criar valor compartilhado. A ferramenta foi construída com o objetivo de estimular a autoavaliação durante os 12 meses de projeto. A autoavaliação foi a última atividade mensal contemplada na agenda cíclica mensal da implementação (figura 30).

7.2.6.2 Caderno n° 02

O conteúdo deste segundo caderno, enviado por e-mail para o conjunto de *stakeholders* internos no mês de novembro de 2017, conforme previsto na agenda mensal da implementação na OSRP, tornou transparente para os *stakeholders* internos que não participaram do evento de lançamento e sensibilização, as atividades e debates que ocorreram no evento. Junto com o caderno n° 2, foram enviadas as apresentações utilizadas pela equipe de especialistas interdisciplinares e o PDF do Caderno n° 1. Esta prática de acesso transparente aos materiais utilizados nos eventos presenciais permeou a implementação. Não se trata de detalhe, mas da aderência genuína ao referencial teórico que induziu a construção do modelo delineado e especialmente aos pressupostos apresentados no Apêndice A.

O 2° caderno trouxe textos abordando as possibilidades de aprendizagem, além da capacitação presencial formal fornecendo subsídios para entendimento das políticas de aprendizagem. Nesta direção, a auto capacitação foi explorada como uma das alternativas: foi apresentado um conjunto de conteúdo didáticos disponíveis na *web* e, dentre estes, os eventos de TED (*Technology Entertainment Design*).

O caderno apresentou o resultado da análise situacional construída pelos participantes do seminário de lançamento. O grupo, no seminário, foi orientado a produzir uma análise da situação externa, diferente da tradicional, alternando a análise que coloca a organização na posição central e, portanto, como “impactada pelas oportunidades e ameaças” do ambiente, com a análise que coloca a organização como um dos atores sociais capaz de gerar oportunidades e ameaças para o ambiente externo (figura 16).

7.2.6.3 Caderno nº 03

Este terceiro caderno, divulgado em dezembro de 2017, foi dedicado a avaliar detalhadamente o resultado dos primeiros 45 dias de Projeto 365 dias e tratar dos conceitos relacionados com capital social: as relações construtivas como um patrimônio organizacional (políticas de capital intrasocial e intersocial). Tomando como base os relatos de avaliação enviados pelos gestores e demais interessados, conforme previsto na agenda mensal da implementação, a equipe de especialistas interdisciplinares tornou transparente, ainda que sem citar fontes, os avanços percebidos neste curto espaço de tempo e, também, os primeiros focos de obstáculos ao progresso.

A equipe de especialistas interdisciplinares atribuiu os avanços ao adensamento imediato de capital intrasocial produzido com os dois eventos presenciais realizados: o seminário de lançamento, onde foi adotado o cuidado de montar as turmas assegurando pelo menos um participante das distintas áreas da OSRP; e as visitas onde a equipe de especialistas interdisciplinares reforçou a necessidade de empatia e relações mais construtivas, principalmente, entre *stakeholders* internos da área meio e da área fim. O texto “45 dias de Projeto 365 dias e o poder do capital intrasocial” reuniu algumas evidências do capital desenvolvido. Também neste caderno, foi identificado um texto sobre a síndrome da invisibilidade social (porteiros, ascensorista, idosos, faxineiros, terceirizados, dentre outros segmentos de *stakeholders* ignorados mesmo por pessoas educadas). O texto foi considerado oportuno por tratar as relações como fontes (ou não) de bem-estar.

A análise do caderno 01, 02 e 03 permite identificar esforço para a construção de uma narrativa comum e reconexão da organização social com a sua identidade e papel na sociedade. A OSRP é apresentada como um departamento virtual de RH dos empregados da categoria do público alvo razão da sua existência. Esta narrativa contribuiu para introduzir os conceitos necessários para a política de comprometer-se comuns.

7.2.6.4 Caderno n° 04

O caderno n° 4, divulgado em janeiro de 2018, trouxe o relato sobre os dados coletados no evento presencial que viabilizou que a equipe de especialistas interdisciplinares se fizesse presente e interagisse com 100% dos setores e unidades da OSRP no Estado. O caderno alterna a perspectiva da abordagem. Em alguns momentos, a equipe de especialistas interdisciplinares “conta” para os *stakeholders* internos como são as unidades OSRP do Estado, inclusive com fotos, destacando os pontos fortes e detalhes agregadores de valor. Em outras seções, o caderno apresentou tabelas com indicadores que permitiram considerações sobre o desempenho e grau com que a OSRP aproveita (ou não) as oportunidades do ciclo virtuoso de valor compartilhado.

Por se tratar de um caderno com *feedback* de melhoria, o texto de abertura busca prevenir eventuais ruídos de comunicação com uso da técnica de *storytelling*. A análise deste caderno evidenciou o cuidado com a dimensão cognitiva da comunicação e com a relação da equipe de especialistas interdisciplinares com a equipe de *stakeholders* internos. É possível observar o cuidado para evitar o uso de linguagem acadêmica, o esforço para adotar os jargões da organização e o uso abundante de metáforas conhecidas no meio organizacional. Como exemplo, a sugestão de substituir a metáfora “farinha pouca, meu pirão primeiro” por “farinha pouca, critério de distribuição do pirão decidido participativamente”.

Percebeu-se neste documento a existência de conteúdo direcionado a sensibilizar os *stakeholders* da OSRP para as oportunidades de aproveitamento das três áreas do ciclo virtuoso: serviços que atendam comunidades desassistidas, oportunidades de combater desperdícios na cadeia de valor e principalmente de desenvolvimento das comunidades onde a OSRP está presente.

Destaca-se o texto sobre a inexistência de sede física da OSRP em todos os municípios e exemplos de como algumas OS conseguem se fazer presentes em 100% dos municípios do Estado em que atuam. A partir deste caderno, o uso do potencial da TICs passa a ser pauta frequente. Como principal conclusão das visitas, o conteúdo deste caderno incentivou reflexão sobre o papel e responsabilidade dos *stakeholders* da área meio (principalmente no tempo de resposta e na qualidade do atendimento) às demandas da área fim.

7.2.6.5 Caderno n° 05

Este caderno de 97 páginas (mais extenso dentre os 14 cadernos) foi divulgado em fevereiro de 2018 e trouxe os resultados da pesquisa de boas práticas realizada pelos

stakeholders internos voluntários. A pesquisa voluntária foi proposta durante o seminário de lançamento, como forma de tornar evidente os recursos que podem ser acessados mediante relações externas.

Os *stakeholders* internos voluntários assumiram o compromisso de consultar **uma OS de outro Estado** (investigando o portal virtual e/ou com entrevista à distância) para identificar boas práticas nas áreas da atividade do *stakeholder* voluntário ou em uma área que este compreende que a OSRP adota procedimento frágil. Após a consulta, o relato da ação foi enviado para a equipe de especialistas interdisciplinares. A equipe recebeu quantidade expressiva de contribuição.

O caderno inicia com um texto (narrativa) que analisa os seguintes ditados populares: “a grama do vizinho é sempre mais verde”, e “cá e lá, mas fadas há!”. O texto termina propondo tornar frequente na organização o seguinte ditado: ‘Na OS de lá e na OS de cá, boas práticas podem e devem ser compartilhadas’.

Complementarmente, o caderno traz uma comparação da velocidade de atualização dos portais virtuais das OSRP de todos os Estado, mencionando o fato de que, em fevereiro de 2018, enquanto a maioria dos portais das OS já anunciava os eventos de carnaval ainda era possível identificar OS com mensagens alusivas ao início do ano (boas festas).

O caderno trouxe um texto didático sobre a dificuldade que mesmo os gestores experientes enfrentam em decidir. O complexo cenário demanda que as decisões organizacionais, para serem qualificadas, sejam tomadas envolvendo o maior número de participantes possível. O texto reforçou aspectos importantes da área de políticas processamento do conhecimento (4ª área de políticas do quadro 26) e da política de *ethosdiversidade*.

O caderno reuniu algumas das boas práticas dos OS de outros estados e disseminou a fonte de aprendizado e de capital intelectual derivada do hábito do *benchmarking* e das relações que asseguram acesso aos recursos já desenvolvidos por outras OS regionais, e que evita o desperdício de tempo e esforço que, no senso popular, é denominado de “reinventar a roda”.

7.2.6.6 Caderno nº 06

Este caderno divulgado em março de 2018 apresentou os resultados da pesquisa de satisfação dos *stakeholders* internos, uma das ações presenciais prevista no projeto de implementação (resultado anônimo). Para subsidiar a análise por parte dos *stakeholders* internos, constou do caderno conceitos e objetivos de pesquisa de satisfação interna programada pela equipe de especialistas interdisciplinares.

Duas das principais pesquisas de satisfação interna do mundo e do Brasil foram analisadas (GPTW e Você S/A). O texto traz o estudo de caso de duas OS de outros Estados, já premiadas em pesquisas, o que gerou especial atenção ao tema. O caderno trouxe, também, um texto sobre a dificuldade que algumas equipes experimentam para incluir em sua rotina mensal a reunião prevista no projeto (figura 30).

O projeto de implementação previu que, na primeira quarta-feira do mês, sob a coordenação do gestor do setor ou da unidade, o grupo refletisse sobre os eventos ocorridos no mês anterior, já sob a ótica do referencial teórico do projeto. As reuniões foram apresentadas como oportunidade de aprendizagem grupal com base no passado recente (mês anterior).

No caderno, foi enfatizado que as reuniões pontuais destinadas a tratar de problemas emergenciais (no meio organizacional denominadas de reuniões “para apagar incêndios”) não geram aprendizados. Já as reuniões regulares, que promovem a análise e avaliação do passado recente (semana passada, mês passado), e seus “sinais de fumaça”, evitam que “novos incêndios” surjam.

O caderno introduziu a pauta “planejamento estratégico” como um capital estrutural que promove o alinhamento virtual. O planejamento da OS Brasil e alguns de outras OS regionais foram analisados (o foco da análise foram os indicadores adotados, preparando a equipe para o momento onde o próprio planejamento seria adotado).

7.2.6.7 Caderno n° 07

Este caderno foi divulgado em abril de 2018. O documento introduziu conceitos sobre desenvolvimento e seus meios condutores. O caderno trouxe um texto sobre a composição do indicador de desenvolvimento IDH, índice de felicidade e de indicadores de bem-estar em geral, temas de interesse da organização social. O caderno abordou também os conceitos derivados do campo de estudo sobre inovação social, apresentando alguns estudos de casos. Além disso, também tratou do relacionamento da organização com *stakeholders* externos (adensamento do capital intersocial) utilizando a *storytelling*: “todo o dia é dia de recolher assinaturas em defesa da OSRP”. A narrativa resgatou o passado onde os atores sociais interessados no futuro da organização OS Brasil e suas regionais foram às ruas com objetivo de recolher assinaturas (“abaixo-assinado”) para evitar que a organização fosse extinta.

7.2.6.8 Caderno n° 08

Este documento, divulgado em maio de 2018, tornou público o evento presencial do mês anterior (evento presencial n° 10 - planejamento estratégico). Junto com o caderno, foram enviadas as apresentações e *link* dos vídeos utilizados nas reuniões realizadas no ritual do planejamento.

O caderno trouxe, também, um texto propondo que a equipe se preparasse para o evento de rotina mais importante da OSRP (o período onde anualmente as equipes da OS de todo o país elaboram a sua programação e orçamento para o ano seguinte - o ano de 2019). Não foi previsto no projeto de implementação a participação da equipe de especialistas interdisciplinares neste processo (a equipe desconhecia o período dedicado a este procedimento).

A equipe de especialistas interdisciplinares buscou, no entanto, participar do processo utilizando o caderno que antecedeu o evento para sensibilizar os *stakeholders* internos sobre a necessidade de, com base no aprendizado oportunizado pela experiência das programações passadas e, exercitando a colaboração, investir na construção de um plano mais integrado, factível e, na medida do possível, aderente à concepção de valor compartilhado nas três áreas de oportunidades.

O grupo de gestores foi convidado a construir e experimentar o melhor “processo de programação e orçamentação dos seus mais de 40 anos de existência”, assegurando o **máximo de participação** dos *stakeholders* internos. O texto também estimulou o contato com as OS de outros Estados, experientes em ofertar serviços ou em adotar processos que seriam, agora, incluídos na programação da OSRP.

Além do caderno, a equipe de especialistas contactou alguns gestores para estimular a inclusão de programas e orçamentos na direção da criação de valor compartilhado. Por exemplo, a equipe de engenharia foi contactada para refletir sobre obras e reformas mais aderentes ao conceito de sustentabilidade da cadeia de valor (2ª área do ciclo virtuoso). Os coordenadores foram estimulados a propor projetos focando os municípios não assistidos. A equipe de compras foi estimulada a orçar um evento para capacitar os fornecedores da OSRP, dentre outros.

Como texto complementar, o caderno trouxe exemplos de municípios ou organizações que se destacam pela maturidade expressa no planejamento. Por fim, o caderno trouxe um exercício provocando a reflexão do grupo sobre os valores que amparam organizações com ou

sem fins lucrativos, comparando os valores declarados pela OS no Brasil com os valores declarados pela instituição financeira Itaú.

7.2.6.9 Caderno nº 09

Neste caderno divulgado em junho de 2018, a equipe de especialistas interdisciplinares buscou dedicar ainda mais páginas ao reconhecimento dos avanços com o projeto em andamento. Foi comemorado a contratação de uma gestora para o setor de RH da OSRP, a conclusão da revisão do processo de compras (evento presencial nº 7), os avanços na manutenção e conservação do capital manufaturado da OSRP e outros exemplos de sinergia e conexão intensificadas.

O caderno trouxe um caso de sucesso experimentado no mês em curso pela organização. Uma atividade proposta pela OSRP atingiu a adesão de 100% dos municípios do Estado. A OSRP foi a única das regionais da OS Brasil a conquistar o feito. Os *stakeholders* internos responsáveis pelo processo atribuíram a conquista à implementação com a seguinte observação: “Desde 2014, anualmente, as OS regionais de todos os estados promovem esta atividade. Apenas a OS regional do Rio Grande do Sul, em 2015, havia atingido adesão de 100% dos municípios. Foi um show de colaboração!”.

O caderno trouxe, também, um estudo de caso sobre o valor criado pela OS regional do Mato Grosso do Sul. Foram discutidos os relatórios anuais daquela organização que, anualmente, avançaram no número de páginas (2008 com 57 páginas, 2012 com 194 páginas, 2015 com 228 páginas e 2016 com 323 páginas). Também foram analisados o total de despesas, receitas e total de atendimentos sociais prestados por aquela regional.

O estudo de caso buscou sinalizar que, à medida que o tempo foi passando, a OS do Mato Grosso do Sul foi adotando ações que asseguraram conteúdo para praticamente todos os itens contemplados no *template* disponibilizado pelo TCU: adotou gestão por competências, adotou planejamento, adotou ações de RSE, instalou equipamento para acompanhar a satisfação dos clientes, dentre outros. O último relatório anual publicado da OS regional MS foi comparado com a da OSRP. O caderno também trouxe um texto sobre gestão a vista e o papel de indicadores. O texto abordou o assunto utilizando metáforas como “jogo de futebol sem placar” ou “barco à deriva”.

7.2.6.10 Caderno n° 10

Neste documento, divulgado em julho de 2018, a equipe de especialistas interdisciplinares priorizou a apresentação do compromisso de cooperação para resultados proposto pelos e para os gestores. O conjunto de acordos firmados foi identificado como indutor do clima que favorece a criação de incorporação de capital intelectual aderente à visão compartilhado. Como anexo ao compromisso, foi apresentado o conjunto de riscos mapeados colaborativamente no processo da implementação (risco de imagem, legal, de inadimplência, de conformidade, de rastreabilidade, de competências, de falta de conhecimento, de fraude, de saúde do trabalhador, de TI e segurança da informação, de obsolescência, de infraestrutura e manutenção preventiva e de equipamentos e recursos indisponíveis).

Neste caderno, a equipe de especialistas interdisciplinares comunicou o redirecionamento de significativo esforço e tempo da equipe de especialistas interdisciplinares para o processo de cocriação de sistema de monitoramento de indicadores e para o desenvolvimento da cultura de acompanhamento de informações gerenciais. A equipe de especialistas interdisciplinares identificou dificuldades das equipes de *stakeholders* internos em avançarem, sem auxílio, no processo construção de sistema de acompanhamento de indicadores.

Como resultado deste processo, o caderno traz informações sobre o desempenho dos números no ano em curso e sugere ações capazes de aproximar os números observados dos números esperados (metas).

7.2.6.11 Caderno n° 11

Este caderno, divulgado em agosto de 2018, informou ao *stakeholders* internos sobre o andamento de todos os eventos presenciais programados para permitir avanços no capital estrutural da OSRP (figura 31) e, especialmente, os resultados dos processos críticos escolhidos para serem redesenhados e mapeados. Também trouxe informações sobre os dois eventos presenciais de desenvolvimento de capital humano realizado no mês: capacitação de inovação social e capacitação de RSE.

Anexo ao caderno foi enviado para os *stakeholders* internos, eletronicamente, o material didático utilizado nas duas importantes capacitações. No caderno, a equipe de especialistas interdisciplinares resgatou os principais conceitos apresentados em sala de aula

pelos dois especialistas que se juntaram a equipe de especialistas interdisciplinares para as capacitações planejadas.

Outro tema abordado no caderno foi a proximidade da inauguração de um novo centro físico da OSRP no Estado. Um texto orienta a nova equipe a assumir, desde a inauguração, postura diferenciada em relação ao uso de tecnologia de gestão. Por exemplo, gestão a vista de custos, de indicadores da perspectiva de clientes, de processos internos, dentre outros.

Por conta da formação da equipe de *stakeholders* internos do novo centro, foi incluído no caderno um texto sobre os motivos pelos quais os clientes escolhem seus prestadores de serviços e um compilado das críticas mais comuns de clientes frequentadores da OS regionais de todo o Brasil (exceto da própria OSRP, para evitar exposição). As críticas foram selecionadas no portal eletrônico da organização Reclame Aqui. Este portal reúne as críticas sobre as organizações e produtos promovendo avaliações de reputação (RECLAME AQUI, 2019).

Consta do relato de observação participante que em diversos eventos presenciais a equipe de especialistas interdisciplinares apresentou para os *stakeholders* internos reclamações identificadas neste portal, de diversas OS regionais e, também, de outras organizações conhecidas e citadas pelos *stakeholders* internos, como exemplares. Este exercício gerou empatia e debates interessantes.

7.2.6.12 Caderno n° 12

Neste caderno, divulgado em setembro de 2018, a equipe de especialistas interdisciplinares reconheceu a cooperação percebida no evento de inauguração de centro inaugurado no Estado pela OSRP: alguns *stakeholders* internos enviaram e-mail relatando, surpresos positivamente, o nível de entrosamento e os poucos e rapidamente solucionados ruídos experimentados pela equipe que organizou o complexo evento.

O caderno trouxe textos propondo reflexões sobre a possibilidade dos conteúdos dos documentos de planejamento que estavam sendo “entregues” pelo projeto, derivados da finalização das ações presenciais, serem (ou não) colocados em prática. Os títulos dos textos foram: “A OSRP precisa de um plano estratégico?” e outro com “O plano da OSRP vai sair da gaveta?”.

Anexo ao caderno, seguiu o documento produzido nos eventos presenciais sobre capital intersocial: o documento apresentou as diretrizes cocriadas (equipe de especialistas interdisciplinares e *stakeholders* internos) para o relacionamento com os vinte segmentos de

stakeholders externos mapeados e os respectivos projetos delineados participativamente para adensamento deste capital.

7.2.6.13 Caderno nº 13

Neste caderno, divulgado em outubro de 2018, a equipe de especialistas interdisciplinares tratou do evento de assinatura do acordo de compromisso (compromisso de cooperação para resultados). O texto faz menção à existência de leis que, no Brasil, “não pegam” e, nesta direção, mais uma vez oportunizou a reflexão sobre a probabilidade das diretrizes organizacionais propostas no acordo e em toda implementação receber aderência.

O texto menciona a dificuldade enfrentada pela maioria das organizações públicas reguladas pelo TCU. Foram reunidas algumas reportagens abordando a insatisfação da população com os benefícios gerados por estas organizações em relação aos custos (criação de valor atrofiada). O caderno, novamente, retoma, com um texto os riscos envolvidos na operação da organização OSRP.

Outro texto, aborda e estimula a avaliação do projeto que está sendo ultimada. São apresentados exemplos de metodologias que podem ser adotadas para avaliar os resultados de um projeto. Consta do texto o alerta sobre o equívoco de avaliar, por exemplo, capacitações considerando aspectos como “palestrantes cativantes”. Nesta direção, foram recuperadas as premissas das políticas de aprendizagem.

Sob outra perspectiva, o texto alerta sobre o investimento que a OSRP fez na implementação (monetários ou não): “o investimento de tempo e de recursos realizados precisam ser revertidos em *stakeholders* internos e externos mais satisfeitos, o que depende do valor criado e do processo que se adota para criar este valor”.

Anexo ao caderno, seguiu o documento produzido nos eventos presenciais sobre capital intrasocial. O documento contém diretrizes para o relacionamento e comunicação com os *stakeholders* internos.

7.2.7 Sétima etapa da aplicação

A sétima etapa da aplicação na OSRP foi dedicada à **avaliação final**. A etapa motivou a divulgação de um último caderno que teve como objetivo assegurar transparência dos resultados da implementação na percepção dos *stakeholders* internos e equipe de especialistas interdisciplinares. O conteúdo do 14º caderno esclarece como esta etapa foi concretizada.

7.2.7.1 Caderno n° 14

Este documento tornou transparente a avaliação realizada no último contato presencial com os gestores da OSRP. O documento informou aos *stakeholders* internos sobre o evento presencial de encerramento, realizado com o objetivo de avaliar os resultados da implementação.

A equipe de especialistas interdisciplinares realizou uma reunião de avaliação com a participação de 28 *stakeholders* internos gestores (do total de 34 ocupantes de cargo de gestão). Seis gestores não puderam estar presentes em função de ausências para férias ou compromissos não passíveis de adiamento. O debate reflexivo e responsável foi conduzido sob a ótica do referencial teórico que ampara o modelo. Consta do documento caderno 14, o seguinte texto:

“Avançamos? Depois de uma conversa aberta, foi feita uma avaliação individual. Cada participante recebeu um papel em branco e foi estimulado a escrever sobre:

1. Quais as melhorias mais evidentes geradas pelo projeto?
2. Quais melhorias foram importantes? O que melhorou parcialmente?
3. O que o projeto não conseguiu impactar e, portanto, permaneceu ‘do mesmo jeito’?
4. Algum aspecto na OSRP piorou com o processo de mudança experimentado?
5. O bonequinho que representa a OSRP está mais perto do n° 1 (rígido e lento) ou do n° 4 (leve e ágil).

Na opinião dos *stakeholders* internos ocupantes do cargo de gestão, o processo de mudança (consultoria, na visão do grupo) permitiu avanços significativos. Consta do caderno um texto assinado pela equipe de especialistas interdisciplinares em parceria com o comitê de administração (Diretores) que resume a percepção dos *stakeholders* gestores sobre o processo experimentado:

Lendo cada uma das respostas, ainda que parte do grupo tenha percepção diferente, foi fácil chegar à conclusão que, sim, avançamos!
 A maioria entendeu que estamos, hoje, mais próximos do bonequinho n° 4 do que estávamos antes! O “bonequinho” que representa a OSRP já foi mais rígido e lento (boneco n° 2). Os movimentos do boneco rendiam pouco, porque cada parte “puxava” para um lado!
 A OSRP de novembro de 2018 é mais flexível e leve do que a de novembro de 2017, e, mais importante: a nova OSRP sabe em que direção deve caminhar, porque agora possui um conjunto de mapas (planos estratégicos) e conta com mais recursos intangíveis do que antes. Parabéns pelos avanços, equipe OSRP! (Caderno 14, p. 10).

Outros trechos do Caderno14 permitem identificar avanços nas áreas de políticas propostas no modelo. Por exemplo, o trecho abaixo aborda os avanços derivados do investimento no desenvolvimento da área de políticas de capital intrasocial.

Veja, a seguir, o resumo das avaliações [...]. Praticamente todas as pessoas que avaliaram as melhorias, citaram como mudança mais evidente “a mudança significativa nos relacionamentos e comunicação interna”. Muitas pessoas afirmaram que os avanços foram significativos. Vejam algumas frases:

“a maioria das pessoas se tornou mais aberta ao diálogo”; “as pessoas estão mais receptivas e recebem nossos questionamentos sem se ofenderem”; “as pessoas estão mais empáticas”; “as pessoas estão entendendo mais nossas limitações”; “ficou evidente que, a partir do projeto, as pessoas e as atividades por elas desenvolvidas passaram a ser mais respeitadas”.

Algumas pessoas fizeram questão de registrar que a melhoria não foi uniforme! Por esta razão, Diretores, Coordenadores, Chefes e Gerentes em geral devem manter este tema na pauta. Parabéns a todos que avançaram!

Organizações que possuem equipes que colaboram entre si possuem um tipo de patrimônio (capital social) extremamente valioso! A cooperação ou a capacidade de agir coletivamente faz muita diferença! (CADERNO n. 14).

Também foi possível identificar no caderno dados que mostram avanços e tomada de consciência sobre a possibilidade da OSRP acessar recursos, conectando com *stakeholders* externos (capital intersocial). Veja alguns exemplos:

Muito importante, o fato da equipe OSRP possuir 26 “irmãs” (as OS regionais) espalhados por este país! A equipe da OSRP pode trocar com estes parceiros experiências e recursos intangíveis, avançando rapidamente em todas as direções que o grupo perceba como oportunidade de melhoria.

Ofereçam o que vocês possuem de bom: as experiências de [...], a proposta de funcionamento do novo centro de atividades, o novo plano de RH, o mapeamento de público de interesses, o projeto OSRP + 40, dentre outros.

É hora de interagir e equipar com melhores processos e sistemas de controles de informações gerenciais, a OSRP!

Alguns trechos do Caderno analisado tratam, especificamente, dos avanços derivados do investimento na melhoria do capital estrutural do tipo Processos.

Algumas pessoas destacaram como melhoria evidente a “rapidez nos retornos dos procedimentos solicitados”. Outras registraram a sua “satisfação em verificar que as equipes estão assegurando retorno, de todas as demandas que recebem”. Muito bom ler estes comentários! A organização OSRP, pelo porte e expressividade, precisa de profissionais habilitados para controlar a agenda e assegurar retorno tempestivo. As pessoas alocadas na área de suporte precisam caprichar no retorno às demandas dos seus clientes internos, contribuindo para que os colegas das unidades, por sua vez, possam atender bem os clientes externos da OSRP.

Alguns colegas registraram que este tipo de melhoria foi parcial: alguns setores avançaram menos ou até não avançaram nesta direção. Os setores mais elogiados em termo de retorno e tempestividade foram: setor compras, setor TI, novo setor de RH, SAC, e SEDIP [...].

É possível identificar no Caderno nº 14 que a agenda cíclica e reflexiva que assegura o debate e aprendizado com o passado recente promoveu resultados e intensificou a taxa de criação de soluções (capital social para inovação).

Alguns colegas perceberam que o projeto provocou uma reação nas estratégias que asseguram presença em atividades.

Vejam os comentários: “consequimos atrair um maior público para as atividades que realizamos”; e “nossas salas começaram o ano muito mais cheias!”.

[...] Uma melhoria evidenciada por alguns colegas foi o “aumento na capacidade das pessoas realizarem algo em conjunto (atividades integradas)”. Esta também é uma excelente notícia! Melhorar o relacionamento por si só já é muito bom! O bom relacionamento é, no entanto, além de um valor por si só, um ótimo instrumento para conquistar parcerias e atingir os objetivos mais facilmente!

Nos três trechos transcritos do Caderno nº 14, documento de avaliação do projeto, fica evidenciado o esforço da equipe de especialistas interdisciplinares, que assina em conjunto com a administração, em reconhecer e incentivar as ações e valores capazes de conduzir a organização à criação de valor compartilhado. Esta ação refere-se ao que, neste estudo, denomina-se políticas de processamento de conhecimento: os mecanismos que sinalizam que a organização valoriza o conhecimento e criação coletiva.

Também é possível identificar no Caderno nº 14 que a agenda cíclica mensal e reflexiva assegurou o debate sobre normas comuns e cumpriu o objetivo de alertar os *stakeholders* para o comportamento social necessário para a criação de valor compartilhado, conforme textos a seguir.

Alguns colegas disseram que a melhoria mais evidente na consultoria foi o movimento de tomada de consciência sobre a organização OSRP, sua missão e sua importância:

[...] nunca havíamos parado para refletir sobre a diferença entre uma organização com ou sem fins lucrativos”, “não tínhamos prestado atenção e refletido profundamente sobre o conteúdo da nossa missão e visão.

Nós, da equipe de especialistas interdisciplinares, também entendemos que um dos pontos fortes do projeto foi oportunizar o aprofundamento sobre a responsabilidade de pertencer ao quadro de uma organização como a OSRP!

A antiga ideia “cada um por si” não funciona mais! Todos devem zelar para que a missão e visão da organização deixem de ser uma declaração e seja praticada!

[...] Uma pessoa escreveu: a mudança mais evidente foi “a tomada de consciência de que precisamos melhorar! Estávamos adormecidos e deixando passar muitas coisas”. Outras pessoas também evidenciaram esta questão, ainda que com outras palavras.

É possível identificar no Caderno nº 14 que a agenda mensal cíclica e reflexiva também oportunizou a reflexão sobre os processos que asseguram o controle e prestação de contas dos recursos financeiros.

Mais de um colega, na avaliação, chamou atenção para a conscientização e tomada ciência sobre a situação da OSRP e, especialmente, sobre as questões financeiras. Fundamental esta observação!

Na mídia brasileira, frequentemente, surgem casos de má utilização ou gestão de recursos. Os casos variam do extremo “desvio de verbas” até o desperdício de recursos por problema de gestão com baixa qualidade.

Estes casos ruins contaminam as boas experiências! A tendência é o cidadão generalizar e achar que “nenhum político presta”, “toda ONG é só fachada”, “todo recurso é mal aproveitado”, “só as empresas privadas sabem gerenciar bem”, dentre outras narrativas.

Paralelamente, estas divulgações, chamaram atenção para a necessidade de aprimorar o acompanhamento e qualidade da gestão de órgãos públicos, ONGs, das universidades públicas, dentre outras.

Nesta direção, mais do que nunca, é importante zelar pelo recurso financeiro recebido pela OSRP e evitar qualquer tipo de desperdício. Perceber que o projeto 365 dias (implementação) ajudou a despertar consciência sobre a necessidade de acompanhar o orçamento e zelar pelos recursos financeiros, também é muito importante! [...] O novo enxoval de sistemas gerenciais desenvolvido a partir do evento presencial [...].

Alguns trechos do Caderno analisado tratam, especificamente, dos avanços derivados do investimento na melhoria do capital humano. Veja alguns:

Para muitas pessoas, entre as mudanças mais evidentes do projeto está o “aumento de capacitação”. Uma pessoa escreveu: “nunca estivemos tantas vezes em sala de aula como nos últimos meses!”.

[...] Muitos certificados foram emitidos entre outubro de 2017 e novembro de 2018. Todos receberam material didático do projeto! Um ‘baita’ investimento em capital humano! [...] Mas lembrem-se: o desafio não é somente capacitar indivíduos! O verdadeiro “pulo do gato” é:

- oferecer para os indivíduos a capacitação identificada como necessária para melhorar os resultados da organização (preencher as lacunas que contribuem para aproveitar as oportunidades do ciclo virtuoso);
- assegurar que o indivíduo traga o conteúdo aprendido para a prática em forma de melhores comportamentos ou sugestões de melhorias;
- assegurar que a organização incorpore as sugestões de melhorias recebidas, transformando o conhecimento e comportamento novo do indivíduo, em conhecimento e comportamento novo da organização.

Consta da última página do último caderno o seguinte texto que pode ser categorizado como visão geral do projeto.

Na nossa visão, logo após o evento de sensibilização (lançamento do projeto), a rotina da OSRP já modificou: o evento InterArtes, o lançamento do Comunica, a evolução da limpeza e organização dos espaços, são alguns exemplos deste avanço imediato.

Na sequência, no começo de 2018, o evento integrado ‘Dia da Mulher’ mostrou um novo jeito de cooperar e trabalhar em equipe: mais colaboração, mais empatia, menos atrito, mesmo falhas, dentre outros.

As escolas da OSRP neste Estado, começaram o ano de 2018, com mais sucesso na captação de alunos!

O bom relacionamento que algumas equipes já apresentam foi transformado em oportunidade de cumprir metas mais ousadas: veja exemplo do evento [...].

Algumas pessoas acham que a melhoria ficará mais evidente após a elaboração do plano de trabalho 2019. Nós achamos que o relatório de gestão de 2018, mesmo impactado por muitas atividades paralisadas em função das reformas dos prédios, já mostrará que a equipe atuou de forma mais madura! [...].

7.2.7.2 Relato da observação participante sobre a avaliação final

Consta do relato da observação participante que sob a ótica de mensuração de criação de valor adotada pelo *stakeholder* TCU e, conforme acordado no projeto, a aplicação com base no modelo e métodos forneceu considerável conteúdo para prestação de contas de diversos itens do *template* que, até então, a OSRP informava como ação não prevista ou contemplada. Por exemplo, faz diferença para a prestação de conta anual comunicar que, após mais de quatro décadas de existência, pela primeira vez, a organização adotou o planejamento estratégico (item 3 do *template*) e que, ao todo, 37 projetos desenhados.

É fato que o **volume de conteúdo** anual disponibilizado no relatório anual de prestação de contas (financeiras e não financeiras da OSRP, assim como das demais organizações reguladas pelo TCU), **não** se configura como uma evidência concreta de valor criado e da qualidade do processo que cria, assim como os balanços financeiros e sociais das grandes corporações são só indicativos.

Uma pesquisa exploratória, acompanhada de análise dos relatórios e dos prêmios de responsabilidade social e ambiental recebidos pela mineradora Vale S.A. antes das tragédias sociais e ambientais relacionadas com as atividades da cadeia de valor daquela organização, induz um *stakeholder* não especialista a concluir que o valor criado pela mineradora e os processos que criam este valor são exemplos de criação de valor compartilhado. Um bom departamento de comunicação, no senso comum denominado de *marketing*, pode gerar relatórios de prestação de contas que induzam a percepção positiva sobre a capacidade de criar valor compartilhado.

7.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE GERAL - OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Nesta subseção, são apresentados e analisados os dados derivados da observação participante não mais sobre as etapas. Os dados aqui coletados e analisados são aqueles que permitem considerações sobre os cinco aspectos que motivaram a pesquisa de campo (os dados que permitem as primeiras considerações gerais sobre o modelo e método delineados).

7.3.1 A aplicabilidade do modelo e do método

Os achados derivados da observação participante indicam que o modelo e método foram consideráveis aplicáveis, ainda que se tenha enfrentado as dificuldades típicas de uma

primeira aplicação, onde o conjunto de procedimentos ainda não é dominado e, nenhum dos atores conseguem ter uma visão geral do processo.

Consta do relato, no entanto, que especialmente o método de aplicação proposto oferece alguns desafios: a) o tempo de duração do projeto desafia especialmente a equipe fixa, que necessita de abundante recurso **tempo**, para atuar em um projeto com o método proposto; b) o método demanda intensas interações não somente entre especialistas da equipe fixa, como sazonal, o que se configura como um desafio (novamente) na questão do recurso tempo mas, também, de logística de integração e coordenação; e, c) o método demanda um comitê de administração (diretores ou principais executivos) disposto a disponibilizar o recurso tempo e, efetivamente, motivado a enfrentar as questões que, na percepção dos demais *stakeholders* internos, afetam a organização, ainda que estas não coincidam com a percepção da alta administração.

Conforme relato, a partir de uma segunda aplicação talvez fique evidenciada a necessidade de reduzir a quantidade de eventos presenciais programados ou aumentar a quantidade de meses prevista para a implementação.

7.3.2 O potencial do modelo e método cumprirem seus objetivos

Os achados derivados da observação participante indicam satisfação com o potencial do modelo e método gerarem os resultados pretendidos: desenvolver a capacidade da organização e criar valor compartilhado. Nesta primeira experiência de aplicação foi possível observar, concretamente, o esforço e recursos empregados pela maioria dos *stakeholders* internos na direção de melhorar a taxa e qualidade do valor criado.

Sobre a possibilidade do modelo e método se mostrarem capazes de cumprir objetivo de desenvolver a capacidade de criar valor em outro tipo de organização, consta do relato que **não** foi detectado pela equipe de especialistas interdisciplinares nenhum indício de que o modelo e método possam não ser adequados para organizações de outras naturezas ou porte, com exceção da ressalva sobre a aplicação em empresas de comércio, que não transformam valor.

A ressalva é sobre o perfil dos administradores das organizações. As necessidades sociais mais fundamentais de uma sociedade e seus desdobramentos demandam formação que vai muito além do que a oportunizada pela disciplina aplicada comportamento do consumidor. Porter e Kramer (2011) afirmam que os atores sociais que detém a capacidade de apreciar as necessidades sociais mais fundamentais estão alocados em organizações **sem** fins lucrativos

(privadas ou públicas). No entanto, especialmente no Brasil, mesmo no quadro de organizações governamentais, pode-se identificar número significativo de gestores escolhidos por questões políticas partidárias (às vezes demasiadamente auto-interessados na direção de manter seu cargo) e, mesmo de alguns *stakeholders* internos do tipo que, no senso comum, se denomina de “concurseiros” (auto-interessados exclusivamente em melhores benefícios e salários).

7.3.3 A importância das cinco áreas de política

Foi possível extrair da observação participante a percepção de que as áreas de políticas propostas são importantes e pertinentes. Consta do relato que os mecanismos abstratos (não escritos) presentes na OSRP nas cinco áreas de políticas induziam comportamentos diferentes daqueles que são identificados como incentivadores da criação e incorporação do capital intelectual. A percepção foi de que a aplicação das cinco políticas durante a implementação oportunizou avanços significativos na OSRP.

No entanto, conforme consta do relato, no futuro, o que foi avaliado como **‘12 meses de intenso aprendizado’**, pode vir a ser considerado como um movimento espasmódico sem avanço significativo, como se o modelo e método não tivessem sido adequados. Este fenômeno foi abordado no referencial teórico: quando um aprendizado cognitivo provoca, em um indivíduo, uma mudança de comportamento, mas este novo comportamento não é valorizado pelo grupo (organização), o indivíduo tende a retomar o comportamento de costume e, mesmo, o avanço cognitivo retrocede.

Conforme referencial teórico, o conhecimento é um ativo que, se não utilizado, deprecia, ao contrário dos ativos tangíveis que se depreciam com o uso. Consta do relato que os aprendizados cognitivos e comportamentais promovidos pelo modelo e métodos aplicados só permanecerão vigentes na OSRP se, após a retirada da equipe de especialistas interdisciplinares, **as cinco áreas de política** forem adaptadas para incentivarem o mesmo comportamento que foi valorizado durante a implementação.

Por fim, consta que não foi possível identificar se as cinco áreas de políticas **são suficientes**. Para tanto, seria necessário um conjunto maior de experiências de aplicação para obtenção de mais evidências sobre este aspecto. No quadro 34 são apresentadas as estratégias adotadas pela equipe de especialistas interdisciplinares que buscou, durante os 12 meses de implementação, criar o ambiente paralelo onde as cinco políticas vigoraram. Foi criado um e-mail corporativo para a equipe de especialistas interdisciplinares fixa, o que facilitou a interação com o grupo e, mesmo, melhor compreensão do sistema corporativo de comunicação virtual.

Quadro 34 - Cinco políticas implantadas durante o processo de mudança organizacional.

Área de Política	Descrição
<i>Ethosdiversidade</i>	Com conhecimento e visões de mundo diferentes do existente na organização, a presença da equipe de especialistas interdisciplinares na rotina da organização, durante os 12 meses, oportunizou que o patamar e resultados das combinações e intercâmbios derivados dos eventos de rotina avançasse. O exercício de coordenar as reuniões, de modo a induzir o aprendizado com o passado recente, gerou significativos benefícios.
Aprendizagem	Com atenção plena e diálogo ao longo da implementação, a equipe de especialistas interdisciplinares foi identificando as lacunas de aprendizado fundamentais, e teve algumas oportunidades de conectar os <i>stakeholders</i> internos com a fonte deste conhecimento (ainda que básico) e, também, com o capital intelectual que fundamenta o aproveitamento do ciclo virtuoso de valor compartilhado.
Capital intrasocial	A agenda de implementação cumpriu o papel de intensificar os eventos de rotina que possibilitam o adensamento das relações internas e a comunicação entre os <i>stakeholders</i> internos de diferentes áreas. Considera-se que a agenda proposta oportunizou o intercâmbio e combinação de conhecimentos e, nestas oportunidades, as conexões ocorreram. Antigas barreiras derivadas de relacionamento ruim, e que dificultavam o intercâmbio e combinação de recursos em geral, e de conhecimento em particular, foram rompidas.
Capital intersocial	A presença da equipe de especialistas interdisciplinares, incentivando a intensificação de importação de boas práticas, além de novas políticas de tratamento para <i>stakeholders</i> externos, (por exemplo com fornecedores), cumpriu o papel de demonstrar o potencial da presença de capital intersocial denso: as relações altruístas facilitam acesso aos recursos necessários para o desempenho sustentável da organização. Especialmente o Caderno 4 (fonte de melhores práticas), demonstrou o ganho de tempo gerado pelo intercâmbio e combinação de conhecimentos com <i>stakeholders</i> externos com elevado estoque de capital intelectual: as OS regionais dos estados do sul, com quadro de pessoal muito superior aos do OSRP, se mostraram potenciais fornecedoras de capital intelectual, poupando tempo e esforços destinados ao que, no meio organizacional, se denomina “reinventar a roda”.
Processamento do conhecimento	Especialmente por conta dos cadernos mensais, a equipe de especialistas interdisciplinares teve muitas oportunidades de destacar e reconhecer, nominalmente, os <i>stakeholders</i> internos e as ações que, durante a implementação, foram percebidas como derivadas do comportamento que gera valor compartilhado. Esta visibilidade e reconhecimento gerou um ciclo virtuoso: foram ganhando força, os indivíduos, grupos e comportamentos necessários para acelerar a taxa e qualidade da criação e incorporação do capital intelectual. A antiga ‘panelinha’ formada pelos poucos <i>stakeholders</i> internos que se destacam por motivos diversos, se transformou em uma ‘panela bem maior’ onde se destacam vários <i>stakeholders</i> internos, de todas as camadas da hierarquia, por conta da suas diversidades construtivas (diversidade de conhecimento, de habilidades e de visão de mundo).
Comprometimentos comuns	Consta do relato que eventos presenciais, adotando o debate reflexivo e socialmente sensível e responsável, foram debatidas o conjunto de éticas (econômicas, sociais e ambientais), que favorecem o relacionamento com todos os <i>stakeholders</i> , e o desenvolvimento de grupos, organizações, locais ou nações. Também nos cadernos, foram acrescentados diversos textos abordando a interdependência entre a saúde das organizações e a saúde da sociedade, com estudos de caso sobre os efeitos do capital social perverso no resultado de longo prazo nas organizações.

Fonte: elaborado pela autora.

7.3.4 Os elementos contemplados (ou não)

Consta do relato que o modelo teórico ofereceu suporte para tratar as distintas e complexas questões que emergiram durante o processo. Foi identificado, apenas, uma ressalva

em relação ao modelo teórico: a demanda por uma “lista” ou quadro relacionando os valores favoráveis à criação de valor compartilhado.

Na tese, a opção foi destacar a importância da presença de valores e comportamentos no desenvolvimento de grupo, de organizações, de regiões ou nações e afirmar que, se inexistentes, deveriam ser cultivados, **sem** elaborar uma lista elencando estes valores. A premissa foi de que, durante a implementação, o grupo de *stakeholders* internos deveria identificar os valores presentes ou ausentes que poderiam fazer diferença naquele contexto específico.

Sugere-se em futuras aplicações observar se pode se considerar como um elemento faltante uma lista de prováveis valores favoráveis à geração e valor compartilhado. Em relação ao método, restou uma dúvida sobre a possibilidade de acrescentar uma etapa especificamente dedicada ao estudo da fundamentação teórica pelo comitê de administração (diretores ou alto executivos).

Os relatos derivados da observação participante mostram que a equipe de especialistas, a partir da pesquisa exploratória, identificou que a OS Brasil estava enfrentando um momento desafiador. O Brasil experimenta um momento de intensificação das críticas (parte destas fundamentadas, outras não) em relação ao valor criado por todas as organizações que utilizam recursos públicos ou derivados de arrecadação compulsória (estatais, universidades federais, organizações do Sistema “S”, sindicatos, dentre outros), incluindo a OS Brasil e suas regionais. Neste contexto, emergem análises sobre o custo e benefícios das OS no Brasil com probabilidade de corte de orçamento ou até extinção.

Durante a implementação, buscou-se discutir estas questões abertamente, rompendo o fenômeno “bolha organizacional”, apontado como um dos responsáveis pelo atrofiamento de capacidade de criar valor, conforme visão dos autores adotados neste estudo.

Pode-se considerar que a maior parte dos *stakeholders* internos perceberam a gravidade do momento e a oportunidade da OSRP reforçar as ações que podem assegurar a sobrevivência da organização. No entanto, não pareceu adequado o comitê de administração debater estas questões, concomitantemente, com os *stakeholders* internos. Nesta direção, futuras aplicações podem indicar a oportunidade de incluir mais uma etapa no método de aplicação, com objetivo de tratar esta oportunidade de melhoria.

7.3.5 Pontos fortes e fracos do modelo e método delineados

Consta do relato que o ponto forte do modelo e método propostos é a visão macro e abrangente que mobiliza a atenção, não de um ou dois departamentos da organização, mas de 100% dos *stakeholders* internos. Na mesma direção, como ponto fraco, exatamente pela visão macro e abrangente, o modelo e método transformam o desenvolvimento da capacidade de criação de valor compartilhado em um evento que só é possível se for adotado como principal estratégia organizacional, e não como uma iniciativa que pode emergir de diretorias ou de departamentos específicos, o que reduz a possibilidade de implantação.

7.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE - ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

Como apresentado no capítulo 4 (Metodologia), dentre os dados selecionados para verificação da aplicabilidade do modelo, considerou-se oportuno obter a percepção da Diretora proprietária da empresa de consultoria e treinamento que intermediou o contato da equipe do laboratório do PPGEGC com a organização participante. A sede da empresa de consultoria é na mesma capital do estado de atuação da OSRP.

A entrevista semiestruturada seguiu o roteiro enviado por e-mail que consta do Apêndice B, mas foi realizada por canal de voz. As respostas foram transcritas e depois analisadas. O conteúdo selecionado para compor este documento foi verificado pela entrevistada que aprovou a integridade do texto e autorizou a divulgação. As subseções a seguir descrevem os elementos das entrevistas realizadas.

7.4.1 A aplicabilidade do modelo e do método

A Diretora considerou o modelo aplicável e de natureza “muito estratégica”, destacando que o modelo e método da consultoria se diferenciam dos que tradicionalmente são oferecidas no mercado, pela abrangência e profundidade. Por conta desta característica diferenciada, a Diretora considera que o método da consultoria adotado (se referindo ao modelo e método de aplicação), tendem a ser mais aderente ao ritmo e à ambição das empresas **com** fins lucrativos. Para a Diretora, as organizações públicas ou sociais têm dificuldade em priorizar a estratégia na gestão.

7.4.2 O potencial do modelo e método cumprirem seus objetivos

A Diretora considera que o modelo testado tem elevado potencial para cumprir o objetivo. Na resposta desta questão, a entrevistada reiterou que os resultados serão maiores ou menores de acordo com o envolvimento e agilidade das decisões dos principais executivos.

7.4.3 A importância das cinco áreas de política

A Diretora considera como “ponto alto” do modelo o conjunto de conteúdo e de reflexões propostos. Os temas e reflexões foram definidos com base nas premissas que amparam as cinco áreas de políticas do modelo delineado e, também, nas oportunidades de geração de valor compartilhado.

A entrevistada destacou, especialmente, o fato destas reflexões terem sido **registradas** no conjunto de cadernos e na divulgação destes para “100% dos *stakeholders* internos”. Na visão da Diretora, o conjunto de cadernos assegura que mesmo as pessoas que não vivenciaram a experiência consigam entender a profundidade e oportunidade oferecida pelo projeto.

Destaca, ainda, que pela natureza do conteúdo, o conjunto de caderno não se caracteriza como um material descartável e pode ser retomado cada vez que for necessário, por exemplo, capacitar novos funcionários.

7.4.4 Os elementos contemplados (ou não)

Se referindo ao método de aplicação, a Diretora, mesmo considerando o conjunto de cadernos mensais como ‘um diário de bordo’ capaz de assegurar conhecimento e transparência sobre o projeto realizado para todos os envolvidos, sugere agregar ao modelo adotado uma ferramenta para oportunizar **gestão à vista**. Na percepção da entrevistada, este tipo de ferramenta de controle, de forma mais objetiva, poderia assegurar visibilidade sobre o andamento do conjunto de ações, oportunizando melhor aproveitamento das atividades, além de permitir melhor identificação de eventuais problemas derivados de ausência de envolvimento.

7.4.5 Pontos fortes e fracos do modelo e método delineados

A Diretora **não** considera que o modelo ou método tenha pontos fracos. Ao contrário, pondera que a proposta de integrar atividades sob um mesmo “guarda-chuva” (projeto de 365 dias), aumenta significativamente a possibilidade de sucesso da iniciativa e de retorno do orçamento investido. Apenas, novamente, pondera que exatamente pelos pontos fortes, a metodologia demanda um comitê diretor com perfil estratégico e envolvido com a etapa de implementação: muito superior às consultorias tradicionalmente disponíveis no mercado.

A Diretora sugere, em próximas experiências, aumentar a abrangência do que se considera comitê de administração, agregando, por exemplo, representantes do conselho de administração ou presidentes de associação, ou outros atores que possam contribuir com o processo.

8 DISCUSSÃO

No sétimo capítulo foram apresentados e analisados os dados coletados sobre a primeira experiência de verificação de aplicabilidade do **modelo teórico** para desenvolvimento da capacidade de criar valor compartilhado delineado nesta pesquisa e do **método** proposto para aplicação deste.

A análise conjunta dos dados coletados na pesquisa de campo (dados primários obtidos com as técnicas observação participante e entrevista semiestruturada e dados secundários obtidos por análise documental) possibilitou reunir as informações que motivaram a pesquisa de campo. Conforme descrito no capítulo de metodologia, na pesquisa de campo, buscou-se coletar os dados necessários para viabilizar considerações sobre: a) a aplicabilidade do modelo e das etapas planejadas (método) para a sua aplicação; b) o potencial de uma aplicação organizacional amparada pelo modelo teórico e métodos propostos cumprir o objetivo de desenvolver a capacidade da organização participante criar valor compartilhado, e a possibilidade que isto ocorra nas organizações em geral; c) a importância de cada uma das cinco áreas de política previstas no modelo; d) os elementos importantes para a criação e incorporação do capital intelectual com o propósito valor compartilhado, **não** contemplados no modelo; e, e) os pontos fortes e fracos do modelo ou do método de aplicação delineados.

Nas próximas seções, apresentam-se as considerações sobre estes aspectos a partir da análise triangulada dos dados coletados.

8.1 A APLICABILIDADE DO MODELO E MÉTODO DELINEADOS

Foi possível considerar que o modelo delineado (figura 24) e o método (etapas) propostos para a sua aplicação (figura 25) se mostraram viáveis e aplicáveis à realidade. Especificamente em relação ao método, destaca-se a efetividade dos dois modelos auxiliares adotados na etapa **estruturação do projeto**: a agenda cíclica mensal (figura 30) e a distribuição das ações para desenvolvimento do capital intelectual (figura 31). Ainda que estas duas figuras apresentem a estrutura do projeto definido para intervir, especificamente, na organização social onde a aplicação foi realizada, eventuais projetos com base no modelo e método gerarão agenda semelhante do que diz respeito a eventos mensais cíclicos e ações direcionadas para os diversos tipos de capital intelectual sincronizadamente.

Considera-se que futuras aplicações poderão ajudar a aperfeiçoar o método e a observar dois aspectos relacionados à aplicabilidade, que suscitaram dúvidas no que diz respeito

à adequação na experiência piloto de aplicação: 1) a adequação do tempo de implementação, e 2) o grau de facilidade da implementação.

Sobre o tempo, foi possível perceber que o segmento de *stakeholders* interno formado pelo comitê de administração teve dificuldade em acompanhar o ritmo dos eventos, o que pode indicar necessidade de melhor distribuição em próximos eventos de aplicação. Sobre o grau de facilidade na aplicação, que também implica na intensidade das atividades, pode-se considerar que a aplicação do método em organizações com fins lucrativos seria facilitada pela rotina, naturalmente, mais dinâmica e estratégica.

8.2 O POTENCIAL DO MODELO CUMPRIR O OBJETIVO PELO QUAL FOI DELINEADO

Analisando conjuntamente os dados capturados na experiência de campo que aplicou o **modelo teórico** delineado, foi possível considerar que sua utilização se configura como uma alternativa promissora na direção de desenvolver a capacidade de uma organização criar valor com o propósito pretendido. Por sua vez, o **método** delineado com base no modelo e o repertório diversificado e efetivo de ações voltadas a ajustar a qualidade e densidade do conjunto de capital intelectual sob a posse da organização, também cumpriram o seu papel.

Foram coletadas evidências que permitem considerar que o estoque de capital intelectual da organização avançou significativamente durante o processo da aplicação. Por exemplo, quando o processo de implementação foi concluído, a organização possuía um conjunto de novos sistemas de informações gerenciais, um portal intranet (portal do conhecimento), um portal internet ao invés de Blog; três macroprocessos redesenhados; o quádruplo de horas aulas/ano em relação ao ano anterior; relacionamentos mais construtivos e redução da presença de conflitos e tensão, especialmente, entre *stakeholders* internos alocados na área meio e área fim.

Também foram coletadas evidências (estudo de casos) que permitem identificar que o grupo avançou no repertório de soluções criadas passíveis de serem classificadas como uma das três áreas de oportunidade do ciclo virtuoso de valor compartilhado. É importante atentar, no entanto, para o alerta sobre a probabilidade deste estoque retroceder pelo desuso, conforme análise dos achados sobre o potencial do modelo.

Sobre a possibilidade de que estes mesmos resultados sejam obtidos em outras organizações, considera-se que a aplicação com base no modelo teórico delineado tem potencial para desenvolver a força criadora em qualquer sistema humano.

Argumenta-se que na literatura científica existem diversas evidências de que é mais fácil motivar um grupo na direção da criação de valor compartilhado do que na direção do valor que, neste documento, foi denominado de restrito ou de criação de valor incentivada pelo capitalismo trimestral (foi a visão de criação de valor restrita que, por se distanciar das necessidades genuínas dos *stakeholders*, passaram a demandar um robusto repertório de ações, de controles, de incentivos ou de indicadores de mensuração).

Ao contrário, a criação de valor compartilhado demanda repertório intensivo de conhecimento e de relacionamentos, mas **menos** investimento em outras áreas da gestão. O grupo detentor de capital intelectual e motivado a utilizá-lo sabe como se auto organizar para este fim.

8.3 A IMPORTÂNCIA DAS ÁREAS DE POLÍTICA PREVISTAS NO MODELO

Como apresentado na seção que tratou da etapa de estruturação do projeto de aplicação (seção 6.2.5), os três principais objetivos que nortearam a estruturação do projeto e da agenda cíclica mensal foram: a) acelerar o fluxo de capital intelectual sob a posse de outros, para dentro da organização, programando ações direcionadas para reforçar o estoque de todos os tipos de capital intelectual; b) criar uma estrutura virtual paralela e temporária para que a organização, durante a implementação, se tornasse um espaço favorável à criação e incorporação de capital intelectual; e, c) agir para aproximar as políticas vigentes daquelas que podem transformar a organização em um espaço favorável à criação e incorporação do capital intelectual com as características desejadas após o final da implementação.

Analisando conjuntamente os dados capturados na experiência de campo que aplicou o modelo teórico delineado, foi possível considerar que as cinco áreas de políticas propostas no modelo se mostraram norteadoras, oportunas e importantes, não sendo possível apenas verificar se são suficientes para a criação de um ambiente favorável à inovação. Futuras aplicações com acompanhamento longitudinal podem indicar se falta, no conjunto de políticas, alguma perspectiva sem tratamento.

A consideração sobre a importância das cinco áreas de política foi possível por conta da equipe de especialistas interdisciplinares terem adotado no contato com a equipe de *stakeholders* internos, durante a etapa de implementação, os pressupostos das cinco áreas de políticas proposta. A equipe de especialistas interdisciplinares se esforçou para construir, durante os doze meses de implementação de implementação, um ambiente organizacional (ainda que virtual e paralelo) amparado pelos valores das cinco áreas de políticas.

Os achados da pesquisa de campo permitem considerar que, neste ambiente paralelo, verificaram-se significativas mudanças comportamentais e avanços no intercâmbio e combinações de recursos em geral, inclusive de conhecimento (proposta e implementações de soluções), o que pode ser considerado como uma evidência da efetividade das políticas. No Apêndice A deste estudo consta uma observação sobre a possibilidade de se criar um ambiente pelas intenções que são produzidas: as pessoas não possuem competências, mas **potencialidades** que são expressas (ou não) nas relações, de acordo com a inspiração. Nesta direção, as políticas delineadas no modelo, nesta primeira experiência de aplicação, se mostraram inspiradoras do ambiente favorável à criação e incorporação do capital intelectual.

Foi possível considerar, no entanto, que não se obtendo êxito para que as políticas vigentes no ambiente organizacional real se aproximem das que valorizam os diferentes tipos de conhecimento e os portadores destes, tão logo a equipe de especialistas se retire, a organização pode retroceder.

A aproximação das políticas vigentes das indicadas como facilitadoras da criação e incorporação do capital intelectual depende da superação de eventual resistência organizacional, fenômeno que pode ter origem **política** derivada de interesses divergentes ou ainda se manifestar pela **ausência de recursos** para que a mudança de comportamento se efetive.

Neste documento, foi apresentado como exemplo de resistência organizacional os obstáculos imputados por *stakeholders* internos em posição de liderança, que bloqueiam proposta de inovação ou de melhoria por conta da percepção que estas, de alguma forma, ameaçam o seu poder.

Em relação à ausência de recursos, os autores organizacionais tendem a citar elementos tangíveis: ausência de equipamentos ou ambiente físico em condições precárias ou orçamento financeiro reduzido. Outros autores mais contemporâneos, tratam da resistência organizacional em forma de ausência de recurso intangíveis, inclusive um processo de liderança construtivo.

8.4 OS ELEMENTOS CONTEMPLADOS NAS ETAPAS PARA APLICAÇÃO DO MODELO

O conjunto de dados analisados articuladamente não evidenciou, nesta primeira aplicação, a ausência de elementos no modelo ou do método propostos, mas trouxe algumas sugestões para serem reavaliadas nas próximas aplicações.

Algumas dificuldades percebidas na aplicação podem ser derivadas dos desafios típicos de projetos interdisciplinares (já apresentadas neste documento) ou do fato de se tratar de uma primeira experiência de aplicação e não da ausência de elementos no modelo ou método aplicados. Com referência ao método de aplicação, pode-se considerar oportuno em próximas aplicações, incluir o comitê de administração da organização no conjunto de atores que devem estudar os fundamentos conceituais do modelo delineado.

A experiência de oferecer o referencial teórico e as justificativas do projeto estruturado apenas no documento entregue fisicamente (projeto) não cumpriu o objetivo de esclarecer estes atores, sobre o impacto da postura do comitê, nos resultados do processo de mudança desejado: aumento da capacidade da organização criar valor compartilhado. Nesta primeira experiência de aplicação ficou evidenciado que, não obstante a denominação “sociedade do conhecimento”, ainda predomina o desconhecimento sobre a forma como este recurso crítico (conhecimento) se desenvolve (inovação), ou mingua (não inovação) e, principalmente, como é impactado pelos relacionamentos internos e externos, principalmente com os principais líderes.

Este desconhecimento impacta o processo idealizado para aproximar as cinco áreas de políticas vigentes daquelas evidenciadas como facilitadoras da criação e incorporação do capital intelectual. Como lição aprendida, pode-se considerar que principalmente os praticantes de gestão com muitos anos de experiência, por terem conquistado resultados nos processos de gestão de ativos tangíveis, enfrentam dificuldades ainda maior para assimilar as práticas que protegem o conhecimento e favorecem a inovação. Este recurso crítico não se compra, não se desenvolve a partir de uma determinação ou de criação de um departamento, não se guarda em cofre, não se protege com cerca elétrica, com vigilantes, ou com seguros contra roubos, dentre outras estratégias que, no passado, funcionaram na gestão de outros recursos.

O processo que assegura uma organização inovadora demanda repertório de ações, demanda sensibilidade nem sempre comum nos comitês de administração tanto de organizações públicas (cargos que, no contexto brasileiro, com muita frequência são preenchidos por critérios políticos), como de organizações privadas, onde chegam ao cargo de CEO aqueles que se destacaram na capacidade de alavancar indicadores financeiros de curto prazo.

8.5 OS PONTOS FORTES E FRACOS DO MODELO E/OU DO MÉTODO DELINEADOS

A análise conjunta dos dados coletados permite considerar que o ponto forte do modelo delineado e do método de aplicação propostos é o caráter macro e integrativo e as oportunidades de participação e de cocriação das soluções. Nesta primeira experiência de aplicação, pode-se

considerar que o senso de propriedade (conceito apresentado no Apêndice A) favoreceu sobremaneira a motivação e responsabilização com os resultados. Também se configurou como ponto forte o zelo em intensificar o fluxo de capital intelectual para dentro da organização e a forma como se identificou a fonte do conhecimento faltante (o processo de preenchimento das lacunas de capital intelectual que permitem aproveitar as oportunidades do ciclo virtuoso foi assertivo).

O ponto fraco, já identificado nesta primeira experiência, é possível dificuldade de replicar o modelo e método em função da importância das relações no modelo. O mesmo projeto de aplicação, na mesma organização, no mesmo período, com as mesmas ementas, geraria resultados diferentes, se a equipe de especialistas interdisciplinares fosse outra.

Esta não é uma especificidade deste modelo, mas de todas as intervenções mediadas por pessoas e, nesta direção, pouco se pode avançar para assegurar resultados semelhantes, se exceto aprofundar as premissas norteadoras das relações, apresentadas neste documento, principalmente no Apêndice A.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não é intenção, deste capítulo, repetir os achados já apresentados, analisados e discutidos, mas, apenas retomar a tese abordada na introdução, à luz do aprendizado que o processo de pesquisa viabilizou, abordando também as implicações acadêmicas, gerenciais e questões que podem motivar pesquisas futuras. Assim, considera-se que o **objetivo geral** da pesquisa foi atingindo: o modelo teórico pretendido foi delineado e na experiência piloto de aplicação, o modelo se mostrou aplicável e efetivo.

Considera-se, também, que os três **objetivos específicos** foram atingidos. O **primeiro objetivo específico** foi analisar as propostas de criação de valor oferecidas pela literatura científica em resposta à crise da concepção de valor predominante: consta do segundo capítulo, o resultado do esforço na direção deste objetivo. O **segundo objetivo específico**, referente à compreensão das características e qualidade do capital intelectual gerador de valor compartilhado, também foi alcançado. Foi possível identificar algumas características do capital intelectual gerador de valor compartilhado: a) não está disponível (está sendo desenvolvido); e, b) é mais abrangente e complexo e, portanto, demanda ainda mais esforço para ser desenvolvido.

Pode-se considerar que mesmo o denso e intensivo capital intelectual que cria o valor tradicional não está disseminado em regiões e países menos avançados. O capital intelectual tradicional intensivo que está sob a posse de grandes corporações ou governos mais avançados é o que gerou, além de riquezas, as externalidades negativas que afetaram a reputação e desempenho das organizações.

É possível formatar um capital intelectual que crie valor compartilhado. Trata-se de um capital intelectual interdisciplinar e intensivo em tecnologias transformacionais, mas que assegura o diálogo entre áreas de conhecimento que, até então, se situavam à margem das pesquisas organizacionais: as ciências humanas e ciências políticas, com o destaque para a filosofia e as éticas sociais, econômicas e ambientais.

O **terceiro objetivo específico** da pesquisa foi iniciar um estudo sobre a método mais adequado para que o modelo teórico delineado fosse aplicado em intervenções organizacionais. Este objetivo também foi atingido. Considera-se, no entanto, que o referencial teórico reunido para atingimento deste objetivo específico trouxe evidências de que não é exatamente o método de aplicação ou a agenda derivada da fundamentação teórica do modelo proposto que mais influenciam no potencial de geração de resultados, mas as premissas sobre a

complementariedade e sincronia das ações que desenvolvem as relações que facilitam acesso aos objetivos dotados de significados para os envolvidos.

O processo integral da pesquisa permitiu considerar que parte do conjunto de problemas experimentados pelas formas organizacionais mais tradicionais na sociedade refere-se à: adoção de práticas inadequadas e sem amparo científico no que diz respeito, principalmente, aos pressupostos sobre o ser humano; adoção de práticas inadequadas derivadas da transferência superficial ou descontextualizada do conhecimento científico para os praticantes de gestão; adoção de práticas propostas por parte da literatura científica que, ao longo do tempo, se mostrou, no mínimo, equivocada e até autodestrutivas. Estas últimas referem-se, principalmente, ao conhecimento que não evidenciou a interdependência entre o desenvolvimento organizacional e o desenvolvimento da sociedade e, portanto, do *stakeholders* em geral.

Esta consideração é importante para agentes sociais preocupados em viabilizar as organizações. Especificamente, no cenário brasileiro estão sendo discutidas mudanças para desonerarem as empresas no que diz respeito à legislação trabalhista, impostos e tributos. Participam do debate, além de representantes do governo e de partidos políticos, principalmente, jornalistas, empresários, portadores do discurso científico das áreas economia, ciências políticas, com raras contribuições de teóricos de gestão ou de estratégias organizacionais.

Em poucas oportunidades, os envolvidos se questionam: os problemas de competitividade das organizações brasileiras serão resolvidos, apenas, com uma legislação trabalhista mais flexível e formas de recolher tributos mais racionais? Deste questionamento emergiu a base para a construção das próximas seções deste capítulo de considerações finais.

9.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

As principais contribuições acadêmicas deste estudo são: a) a contribuição realizada ao desenvolvimento da teoria de criação de valor; b) o tratamento da concepção de criação de valor como uma ideia derivada do construto desenvolvimento; c) a oferta de um modelo teórico único direcionado para todos os tipos de organizações; e, d) a visão macro e integrativa do modelo teórico delineado.

A primeira contribuição se dá principalmente pela identificação das **características** do **capital intelectual** que precisa ser criado e incorporado para que as oportunidades de geração de valor compartilhado sejam aproveitadas. Estas características são: a) um capital

intelectual intensivo em conhecimento e tecnologias transformacionais, e cuja interdisciplinaridade inclui as ciências humanas e as ciências políticas; e, b) um capital intelectual moldado para contribuir com o desenvolvimento da sociedade.

A **segunda contribuição** é o tratamento da criação de valor compartilhado como ideia correlata ao construto desenvolvimento. Considera-se que esta é uma perspectiva que induz um campo de estudo promissor para a pesquisa em gestão. De forma didática, Porter e Kramer (2011) afirmam que a criação de valor compartilhado pode ser derivada do aproveitamento de três áreas de oportunidades do ciclo virtuoso de valor compartilhado (atender necessidades sociais e mercados negligenciados, assegurar a sustentabilidade na cadeia de valor e desenvolver *clusters*).

No processo de pesquisa realizado, ficou evidenciado que as ideias que fazem parte do ciclo virtuoso não são óbvias e apresentam divergências nas ciências de origem, suscitando dúvidas como: quais são as necessidades sociais fundamentais; o que pode ser considerado sustentável; o que pode ser considerado um local desenvolvido ou não? Por esta razão, a tese apresentou argumentos para que o conceito de “valor” passe a ser definido, não pela visão das organizações, nem de algum outro *stakeholders* específico, incluindo clientes, mas pela ideia que se tem sobre desenvolvimento.

Utilizando uma metáfora organizacional, pode-se considerar que, na visão de valor compartilhado, o cliente **não** tem sempre razão (nem tão pouco o acionista). É a sociedade e o cidadão a razão das organizações existirem. Cabe à organização criar valor compartilhado com a sociedade e, para tanto, com base no conceito de desenvolvimento adotado, identificar os meios condutores ao desenvolvimento passíveis de serem atendidos pelo capital intelectual da organização.

A **terceira contribuição** é o debate teórico sobre a criação de valor em todas as organizações e não direcionada para um único tipo de organização. Esta característica do documento oportunizou debater o papel e a complementaridade das organizações na sociedade, com destaque para o papel das universidades, oportunizado principalmente pela seção que tratou dos propósitos da Universidade da Singularidade (*Singularity University*) e a visão desta instituição acadêmica sobre capital intelectual que soluciona problemas globais.

A visão de valor compartilhado é considerada um marco na literatura de gestão, dentre outros aspectos, por romper as fronteiras entre as diferentes formas organizacionais. Nesta direção, também, o modelo delineado nesta pesquisa não se configura como uma proposta para um tipo de organização, mas para todos os tipos.

Assim, o modelo e método podem ser aplicados em órgãos públicos, organizações com fins lucrativos, organizações sem fins lucrativos, instituições acadêmicas, enfim todos os agentes sociais interessados na criação de valor que, como questão central, priorizam a promoção dos meios que conduzem uma sociedade a um destino comum favorável.

A **quarta e última contribuição** refere-se à agregação de conceitos tradicionalmente dispersos na literatura de gestão e de outras áreas de conhecimento, oferecendo uma visão macro e integrativa da gestão. Na construção do referencial teórico desta tese, investigando os modelos de criação de valor disponibilizados na literatura, foi possível observar que mesmo os programas de pós-graduação interdisciplinares tendem a gerar modelos direcionados para um único aspecto ou variável da gestão, por conta na necessidade de recorte, com poucos estudos que oportunizam diálogos entre diversos construtos e campos de estudos.

Para os autores adotados nesta tese, este tipo de pesquisa e pesquisador, ainda que imprescindíveis, deixam uma lacuna: mesmo as melhores universidades do mundo estão com dificuldade de produzir pensadores integrativos e macroscópicos. Edgar Morin, em sua obra, destaca o paradoxo enfrentado pela sociedade contemporânea. Trata-se uma sociedade onde economistas, sociólogos, antropólogos, dentre outros especialistas, individualmente, acumulam um conjunto expressivo de conhecimentos, mas estes conhecimentos ultra especializados e dispersos se mostram incapazes de resolverem os problemas globais complexos que estão afetando os seres humanos, os grupos, as organizações, as regiões, as nações e o planeta.

9.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Por conta da quarta contribuição acadêmica, registrada na seção anterior, considera-se que de forma geral as tecnologias de gestão oferecidas pelos teóricos organizacionais para gestores tende a beneficiar praticantes de gestão de uma área ou de um departamento organizacional específico como: gestão de pessoas, ou TI, ou *marketing*, ou P&D, ou estratégia, dentre outros. Nesta direção, pode-se considerar que a principal contribuição deste estudo para os praticantes de gestão seja a oferta de um modelo macro e integrativo.

Esta pesquisa revisou e ofereceu uma visão atual, ainda que superficial, das ações que desenvolvem os diferentes tipos de capital intelectual e que permitem, especialmente, aumentar a taxa e qualidade de criação e incorporação de capital intelectual, o que pode contribuir para os praticantes de gestão. Foi possível observar, nos doze meses de contato com gestores, o sentimento de frustração derivado do volume de ferramentas e de abordagens de gestão anunciados pelas revistas e literatura direcionadas para o meio empresarial: gestão da RSE,

gestão de competências, gestão do conhecimento, planejamento estratégico, BSC, CRM, educação corporativa, universidade corporativa, gestão de *stakeholders*, inovação social, gestão de talentos, resiliência organizacional, cultura organizacional, organizações intensivas em conhecimento, *benchmarking*, *storytelling*, *brainstorm*, *coaching*, *feedback*, *networking*, dentre outros. Todos estes conceitos e ferramentas estão relacionados no modelo delineado.

Como apresentado no capítulo de introdução, a linguagem adotada também pode ser considerada uma contribuição. Procurou-se, neste estudo interdisciplinar, utilizar vocabulário que permitisse que pessoas com formação em qualquer área do conhecimento, ou até mesmo sem formação, acessasse, sem dificuldades, o conteúdo.

9.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Considera-se que o modelo teórico delineado, por ser macro e integrativo, tratou de forma pouco profunda de um conjunto de elementos que abrem espaço para mais teorias sobre as relações e comportamentos. Por exemplo, o novo ciclo de criação e incorporação do capital intelectual (figura 18) que esta tese propõe para substituir o ciclo original de McElroy (figura 4), agrega a **cocriação** sem aprofundar as teorias sobre como *stakeholders* internos e externos interagem para criar soluções. Da mesma forma, as cinco áreas de políticas são apresentadas como capazes de funcionar como *mold and sieve* do capital intelectual que deve ser criado e incorporado em uma organização aderente à concepção de valor compartilhado, sem aprofundar como o ‘molde ou peneira’ funcionam, por exemplo, no processo que valida o conhecimento.

Sobre a validação, na visão de Yin (1989), quando a validação de um modelo ocorre em uma realidade organizacional, a generalização dos dados é possível, apenas, para a realidade na qual a pesquisa foi validada. Nesta direção, em termos conceituais, a validação realizada gera generalização analítica e não estatística. Da mesma forma, conforme capítulo de metodologia, os resultados desta pesquisa podem ser validados no âmbito teórico e não necessariamente de forma integral para outras organizações.

A primeira experiência de aplicação do modelo e do método delineado descrita nesta pesquisa ocorreu em uma organização privada sem fins lucrativos, mas cuja prestação de contas (quantitativas e qualitativas) é regulada pelo TCU, como se pública fosse. O formato incomum da organização participante da aplicação do modelo, uma organização híbrida, ao mesmo tempo que permite inferências sobre a aplicabilidade do modelo em organizações sem fins lucrativos e com fins lucrativos não se configura como uma aplicação em nenhum dos dois tipos mais comuns de organização.

9.4 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

As questões e desafios inerentes ao modelo delineado geram um amplo campo para desenvolvimentos futuros, a começar pela necessidade de aplicação em organizações com formatos legais diferentes. Cada elemento do modelo delineado se configura como um espaço para futuras pesquisas específicas, ainda que demande pesquisadores detentores de atitude interdisciplinar e visão sistêmica.

Em relação à visão de valor compartilhado, se configura como um campo promissor para pesquisas futuras aprofundar os estudos sobre **mensuração** de valor compartilhado. Especificamente para a realidade brasileira, se mostrou oportuno investigar a capacidade do *template* adotado pelo TCU, induzir a criação de valor compartilhado e mensurar o valor criado pelas estatais e organizações públicas em geral. Foi identificado que o principal referencial teórico adotado pelo órgão regulador foi produzido por autores internacionais e direcionado para organizações com fins lucrativos.

Como abordado, o TCU disponibiliza diferentes *templates* para que organizações reguadas prestem contas da criação e valor. Identificar a diferença entre estes *templates* e o quanto cada um deles se aproxima da concepção de valor compartilhado, também se configura como um interessante campo de pesquisa.

Ainda na mesma direção, e neste momento onde no contexto brasileiro o valor criado pelas universidades, institutos federais e organizações do sistema “S” está sendo criticado de forma generalizada, seria oportuno análise aprofundada dos relatórios anuais destas instituições para melhor compreensão dos benefícios e custos (monetários ou não) gerados por cada uma individualmente. Propor a extinção de organizações ou cortes de orçamentos por conta da percepção de que os benefícios não são compatíveis com os custos (criação de valor), sem uma base de evidências dos pontos fortes e fracos destes agentes sociais e das causas que provocam eventuais atrofiamentos das suas capacidades de criar valor, é desperdiçar o conhecimento e aprendizado que pode oportunizar experiências e resultados mais (ou ainda mais) benéficos.

Por fim, chamou atenção no processo desta pesquisa a necessidade de aprofundar a investigação e posicionamento das universidades brasileiras e, especialmente, das públicas, sobre o conceito de desenvolvimento. Partindo da premissa de que é o conceito de desenvolvimento que define: os **meios** que conduzem ao desenvolvimento (necessidades sociais que atendidas, permitem destinos comuns favoráveis), o **propósito** do desenvolvimento (desenvolvimento com que objetivo?) e o **papel dos agentes sociais** (incluindo, organizações

com ou **sem** fins lucrativos, governo, universidades e demais elementos do sistema educacional, mídia, partidos políticos, dentre outros), pode-se considerar importante incluir nas disciplinas e pesquisas que discutem os fundamentos de gestão, o estudo dos fundamentos do desenvolvimento integral da sociedade.

REFERÊNCIAS

- ABDULLAH, D.F.; SOFIAN, S. The relationship between intellectual capital and corporate performance. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, n. 40, p. 537-541, 2012.
- ALVARENGA, A.T.; PHILIPPI JR, A.; SOMMERMAN, A.; ALVAREZ, A.M.S.; FERNANDES, V. Histórico, fundamentos filosóficos e teórico-metodológicos de interdisciplinaridade. In: PHILIPPI JR, A; SILVA NETO, A.J. **Interdisciplinaridade em Ciência, Tecnologia & Inovação**. Barueri: Manole, 2011.
- ALVES, J.B.M. **Teoria geral de sistemas: em busca da interdisciplinaridade**. Florianópolis: Instituto Stela, 2012.
- ALVES, J. E. D. A encíclica Laudato Si': ecologia integral, gênero e ecologia profunda. **HORIZONTE - Revista de Estudos de Teologia e Ciências da Religião**. v. 13, n. 39, p. 1315-1344, 2015.
- ALVESSON, M. Leadership as a social integrative action. A study of a computer consultancy company. **Organization Studies**, v. 13, n. 2, p. 185-209, 1992.
- AMIT, R.; SHOEMAKER, P. Specialized assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-47, 1993.
- AMORY, A. Game object model version II: a theoretical framework for educational game development. **Educational Technology Research and Development**, v. 55, n. 1, p. 51-77, 2007.
- ANSELMO, E. **Modelo de gestão não-linear: a teoria do caos e complexidade aplicada à gestão de empresas de alto crescimento em ambientes dinâmicos e imprevisíveis**. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ARAUJO, L.C.G. **Mudança organizacional na administração pública federal brasileira**. Tese (Doutorado em Administração), Fundação Getúlio Vargas Rio de Janeiro, 1982.
- AREND, R.J. Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 3, p. 279-284, 2003.
- ARGYRIS, C. T-groups for organizational effectiveness. **Harvard Business Review**, v. 42, n. 2, p. 60-74, 1964.
- BACHARACH, S.B. Organizational theories: some criteria for evaluation. **Academy of Management Review**, v. 14, p. 496-515, 1989.
- BAKER, W. Market networks and corporate behavior. **American Journal of Sociology**, v. 96, n. 3, p. 589-625, 1990.

BANCO MUNDIAL. **Relatório sobre o desenvolvimento mundial 2000/2001: luta contra a pobreza**. Washington: The World Bank, 2001.

BARAKAT, S.R. **Capacidades organizacionais e a sinergia na criação de valor para stakeholders**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

BARBIERI, J.C. Organizações inovadoras sustentáveis. In: SIMANTOB, M.; BARBIERI, J.C. **Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARTON, D.; WISEMAN, M. Focusing capital on the long term. **Harvard Business Review**, v. 92, n. 1/2, p. 44-51, 2014.

BATESON, G. **Steps to an ecology of mind**. New York: Ballantine Books, 1972.

BEER, M.; FINNSTRÖM, M.; SCHRADER, D. Porque programas de treinamento não funcionam - e o que fazer. **Revista Harvard Business Review Brasil**. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/por-que-programas-de-treinamento-nao-funcionam-e-o-que-fazer>. Acesso em: 21 out. 2018.

BESCHORNER, T. Creating shared value: the one-trick pony approach. **Business Ethics Journal Review**, v. 1, n. 17, p. 106-112, 2014.

BESCHORNER, T.; HAJDUK, T. Creating shared value. A fundamental critique. In: WIELAND, J. **Creating shared value—concepts, experience, criticism**. Cham: Springer, 2017. p. 27-37.

BIRKINSHAW, J. Making sense of knowledge management. **Ivey Business Journal**, v. 4, n. 4, p. 32-40, 2001

BITENCOURT, C.C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BOLAND, R.J.; TENKASI, R.V. Perspective making and perspective taking in communities of knowing. **Organization Science**, v. 6, n. 4, p. 350-372, 1995.

BONTIS, N. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. **International Journal of Technology Management**, v. 18, ns. 5/6/7/8, p. 433-463, 1999.

BONTIS, N.; DRAGONETTI, N.C.; JACOBSEN, K.; ROOS, G. The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. **European Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 391-402, 1999.

BORGES, M.A. **Dinâmica das parcerias intersetoriais em iniciativas de inovação social: da descrição à proposição de diretrizes**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

BOURDIEU, P. **The forms of capital**. Cultural theory: an anthology, 81-93, 1986.

BOWEN, H. **Social responsibilities of the businessman**. New York: Harper & Row, 1953.

BRADSHAW, D. Alunos de MBA aderem a juramento. **Valor Econômico**, 2010. Disponível em: <https://www.pressreader.com/brazil/valor-economico/20100623/283381943181558>. Acesso em: 12 nov. 2019.

BRANDENBURGER, A.M.; STUART JR., H.W. Value-based business strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 5, n. 1, p. 5-24, 1996.

BRITO, R.P. **Criação de valor, vantagem competitiva e seu efeito no desempenho financeiro das empresas**. Tese (Doutorado em Administração). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

BRYMAN, A. **Quantity and quality in social research**. London: Unwin Hyman, 1988.

BUENO, E.; ARRIEN, M.; RODRÍGUEZ, O. Modelo intellectus: medición y gestión del capital intelectual. **Documentos Intellectus**, v. 5, p. 175, 2003

BUSATO, J. **A concepção de desenvolvimento da Universidade Tecnológica Federal do Paraná campus Pato Branco**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2012.

BYRNE, S. M. **The value of human resource development to an organization: providing technical assistance to small manufacturing companies**. Dissertation (Doctorate in Adult Learning and Human Resource Development). Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, 1999.

CAMPBELL, D.; RAHMAN, M.R.A. A longitudinal examination of intellectual capital reporting in Marks & Spencer annual reports, 1978–2008. **The British Accounting Review**, v. 42, n. 1, p. 56-70, 2010.

CAMPOS, E.B. Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (knowledge management). In: MOGOLLÓN, R.H. **Dirección del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones**, 2003.

CASTRO, G.M.; MUIÑA, F.E.G. Hacia una visión integradora del capital intelectual de las organizaciones: concepto y componentes. **Boletín económico de ICE, Información Comercial Española**, n. 2756, p. 7-16, 2003.

CHEN, J.; ZHU, Z.; XIE, H.Y. Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. **Journal of Intellectual Capital**, v. 5, n. 1, p. 195-212, 2004.

- CHURCHILL, N.; BYGRAVE, W.D. The entrepreneur ship paradigm (i): a philosophical look at its research methodologies. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 14, n. 1, p. 7-26, 1989.
- CLEGG, S. **Modern Organizations**. London: Sage, 1990.
- COFF, R.W. When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and *stakeholder* bargaining power. **Organization Science**, v. 10, n. 2, p. 119- 133, 1999.
- COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.
- COLEMAN, J.L. **Markets, morals, and the law**. New York: Oxford University Press, 1998.
- COLLINS, J.; PORRAS, J.I. **Built to last: successful habits of visionary companies**. Random House Business, 2005.
- COLLIS, D.J.; MONTGOMERY, C.A. Creating corporate advantage. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 3, p. 70-83, 1998.
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.
- COOPER, C.; SENKL, D. An (other) truth: a feminist perspective on KPMG's true value. Sustainability Accounting. **Management and Policy Journal**, v. 7, n. 4, p. 494-516, 2016.
- COOPER, H. **the integrative research review: a systematic approach**. Beverly Hills: Sage, 1984.
- COSER, A. **Modelo para análise da influência do capital intelectual sobre a performance dos projetos de software**. Tese (Doutorado Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.
- COYNE, K.P. The anatomy of sustainable competitive advantage. **McKinsey Quarterly**, v. n. 2, p. 50-65, 1986.
- CRANE, A.; PALAZZO, G.; SPENCE, L.J.; MATTEN, D. Contesting the value of "creating shared value". **California Management Review**, v. 56, n. 2, p. 130-153, 2014.
- CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CROOK, S.; PAKULSKI, J.; WATERS, M. **Postmodernization**. London: Sage, 1992.
- DAVIS, E.; KAY, J. Assessing corporate performance. **Business Strategy Review**, v. 1, n. 2, p. 1, 1990.
- DEAL, J.; ALTMAN, D.G.; ROGELBERG, S.G. Millennials at work: what we know and what we need to do (if anything). **Journal of Business and Psychology**, v. 25, n. 2, p. 191-199, 2010.

DEAN, A.; KRETSCHMER, M. Can ideas be capital? Factors of production in the postindustrial economy: a review and critique. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 573-594, 2007.

DENCKER, J.C.; JOSHI, A.; MARTOCCHIO, J.J. Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. **Human Resource Management Review**, v. 18, n. 3, p. 180-187, 2008.

DERESSA, T.T.; HASSAN, R.M.; RINGLER, C.; ALEMU, T.; YESUF, M. Determinants of farmers' choice of adaptation methods to climate change in the Nile Basin of Ethiopia. **Global Environmental Change**, v. 19, n.2, p. 248-255, 2009.

DIAMANDIS, P.H.; KOTLER, S. **Abundância: o futuro é melhor do que você pensa**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

DIAMOND, J. **Armas, germes e aço: os destinos das sociedades humanas**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2017.

DIÓGENES, K.C.A.; MOTA, J.M.B. **O caminho da pesquisa em criação do valor compartilhado no Brasil**. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE. 2015, São Paulo. **Anais do IV SINGEP**, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://singep.org.br/4singep/resultado/625.pdf>. Acesso em: mai. 2017.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

DUBIM, R. **Theory building**. 2. ed. New York: Wiley, 1978.

DURAND, R. Competitive advantages exist: a critique of Powell. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 9, p. 867-872, 2002

DŽUPINA, M. A theoretical study on cross-national differences on corporate social responsibility orientation (CSRO). **European Journal of Science and Theology**, v. 12, n. 1, p. 163-169, 2016.

ECKSCHMIDT, T.; MERLINA, G.; ZULUETA, C.; GAIARIM, G. **Fundamentos do capitalismo consciente: liberando o espírito empreendedor para o bem**. Curitiba: Voo, 2017.

EDVINSSON, L.; MALONE, M.S. **Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower**. New York: Harper Business, 1997.

EDVINSSON, L.; SULLIVAN, P. Developing a model for managing intellectual capital. **European Management Journal**, v. 14, n. 4, p. 356-364, 1996.

ELKINGTON, J. **Don't abandon CSR for creating shared value just yet**. The Guardian. Disponível em: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainability-with-john-elkington/corporate-social-resposibility-creating-shared-value>. Acesso em: 12 nov. 2019.

ELKINGTON, J. Enter the triple bottom line. In: ELKINGTON, J. **The triple bottom line**. Abingdon: Routledge, 2013.

ETZIONI, A. The responsive community: a communitarian perspective. **American Sociological Review**, p. 1-11, 1996.

FALCONI, V. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

FALK, I.; KILPATRICK, S. What is social capital? A study of interaction in a rural community. **Sociologia Ruralis**, v. 40, n. 1, p. 87-110, 2000.

FARIA, A.; WENSLEY, R. Rethinking authority and legitimacy in strategy: a perspective from an emerging economy. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, v. 28, n. 2, p. 188-201, 2011.

FARIA, M.F.; FONSECA, M.V.A. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, p. 372-396, 2014.

FAVARETO, A.S. **Paradigmas do desenvolvimento rural em questão - do agrário ao territorial**. Tese (Doutorado em Ciência Ambiental). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

FERENHOF, H.A.; BIALECKI, M.Z.; DURST, S; SELIG, P. Análise das dimensões do capital intelectual: uma revisão de literatura. In: VAZ, C.R.; INOMATA, D.O.; MALDONADO, M.U.; SELIG, P.M. **Capital intelectual: reflexão da teoria e prática**. Florianópolis: UFSC, 2014.

FISCHER, A.L.; ALBUQUERQUE, L.G. **DELPHI RH 2010: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras**. [S.l: s.n.], 2004.

FISHBEIN, M.; AJZEN, I. **Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research**. Reading: Addison-Wesley, 1975.

FONTENELLE, I.A. Para uma crítica ao discurso da inovação: saber e controle no capitalismo do conhecimento. **Revista de Administração de Empresas**, v.52, n .1, p. 100-109, 2012.

FOTAKI, M.; METCALFE, B.D.; HARDING, N. Writing materiality into management and organization studies through and with Luce Irigaray. **Human Relations**, v. 67, n. 10, p. 1239-1263, 2014.

FREEMAN, R.E.; EDWARD, F.R. **Strategic management: a stakeholder approach**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, R.E.; WICKS, A.C.; PARMAR, B. Stakeholder theory and "the corporate objective revisited". **Organization Science**, v. 15, n. 3, p. 364-369, 2004.

FREIRE, P.S. **Engenharia da integração do capital intelectual nas organizações intensivas em conhecimento participantes de fusões e aquisições**. Tese (Doutorado em

Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

FREIRE, P.S.; DANDOLINI, G.A.; SOUZA, J.A.; SILVA, S.M. Processo de implantação da Universidade Corporativa em Rede (UCR). **Revista Espacios**, v. 37, n. 23, 2016a.

FREIRE, P.S.; DANDOLINI, G.A.; SOUZA, J.A.; TRIERWEILLER, A.C.; SILVA, S.M.; SELL, D.; PACHECO, R.C.S.; TODESCO, J.L.; STEIL, A.V. Universidade Corporativa em Rede: considerações iniciais para um novo modelo de educação corporativa. **Revista Espacios**, v. 37, n. 5, 2016 b.

FUKUYAMA, F. **Trust: the social virtues and the creation of prosperity**. New York: Free Press, 1995.

GALDO, A.M. **Capacidades dinâmicas para a inovação aberta: análise com base no capital intelectual**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

GARCIA, R.M. Abordagem sócio-técnica: uma rápida avaliação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 20, n. 3, p. 71-77, 1980.

GARCIA, R.M. Enfrentando a crise: a prática da administração estratégica da Unibrás. **Revista de Administração Pública**, v. 22, n. 3, p. 111-130, 1988.

GARCIA, R.M. Uma proposta alternativa de pesquisa: a investigação emancipadora. **Revista de Administração Pública**, v. 18, n. 2, p. 144-159, 1984.

GATES, B. **A new approach to capitalism in the 21st century**. Speech at World Economic Forum. Davos, Jan 24 2008. Disponível em: https://blogs.msdn.microsoft.com/mark_relph/2008/02/18/bill-gates-creative-capitalism. Acesso em: 12 nov. 2019.

GATES, B. **Mosquitos, malaria and education**. TED Talks. 2009. Disponível em: https://www.ted.com/talks/bill_gates_unplugged. Acesso em: 12 nov. 2019.

GILBERT, L.; WALKER, L. Treading the path of least resistance: HIV/AIDS and social inequalities - a South African case study. **Social Science & Medicine**, v. 54, n. 7, p. 1093-1110, 2002

GIOVANNINI, F.; KRUGLIANSKAS, I. **Organização eficaz: como prosperar em um mundo complexo e caótico, usando um modelo racional de gestão**. São Paulo: Nobel, 2004.

GÓES, F. **Novo conselho da Vale tentará dar resposta à sociedade após Brumadinho**. Valor econômico. Disponível em: <https://www.valor.com.br/empresas/6188683/novo-conselho-da-vale-tentara-dar-resposta-sociedade-apos-brumadinho>. Acesso em: 12 nov. 2019.

GOLDSTEIN, I. **Training in organization: needs assessment, development, and evaluation**. 3. ed. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company, 1993.

GOMES FILHO, A.C. **Inovação sistemática com responsabilidade social nos empreendimentos de base tecnológica: o modelo MCNS-TRIZ.** Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

GORZ, A. **O imaterial: conhecimento, valor e capital.** São Paulo: Annablume, 2005.

GRAHOVAC, J.; MILLER, D.J. Competitive advantage and performance: the impact of value creation and costliness of imitation. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 11, p. 1192-1212, 2009.

GRANT, R.M. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications.** Oxford: Blackwell, 2002.

GREEN, M.; BISHOP, M. **Philanthrocapitalism: how the rich can save the world.** New York: Bloomsbury Publishing, 2008.

GREENWOOD, M. Stakeholder engagement: beyond the myth of corporate responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 74, n. 4, p. 315-327, 2007.

GUBIANI, J.S. **Modelo para diagnosticar a influência do capital intelectual no potencial de inovação das universidades.** Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

HAMEL, G. Entrevista exclusiva com Gary Hamel no programa Conta Corrente da Globo News, 2012. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Iz9hVYrw8hI>. Acesso em: 10 dez. 2018.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation: manifesto for business revolution.** New York: Zondervan, 2009.

HARARI, Y.N. **21 lições para o século 21.** São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

HART, S.L. **Capitalism at the crossroads: the unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems.** Pensilvânia: Wharton School, 2005.

HAWKEN, P.; LOVINS, A.B.; LOVINS, L.H. **Natural capitalism: the next industrial revolution.** Abingdon: Routledge, 2013.

HEISENBERG, W. **Physics and philosophy: the revolution in modern science.** Reading: Unwin University Books, 1958.

HIMMELSTEIN, J.L. **Looking good and doing good: corporate philanthropy and corporate power.** Bloomington: Indiana University Press, 1997.

HORMIGA, E.; BATISTA-CANINO, R.M.; SÁNCHEZ-MEDINA, A. The role of intellectual capital in the success of new ventures. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 7, n. 1, p. 71-92, 2011.

IGREJA CATÓLICA. **Carta Encíclica Laudato Si'** do Santo Padre Francisco sobre o Cuidado da Casa Comum. Vaticano, Roma. Disponível em: http://w2.vatican.va/content/francesco/pt/encyclicals/documents/papafrancesco_20150524_enciclica-laudato-si.html. Acesso em: 06 mai. 2018.

INKPEN, A.C.; CROSSAN, M.M., Believing is seeing joint ventures and organizational learning. **Journal of Management Studies**, v. 32, n. 5, p. 595-618, 1995.

JACOBS, J. **The death and life of great American cities**. London: Penguin Books, 1965.

JANTSCH, E. **The self-organizing universe: scientific and human implications of the emerging paradigm of evolution**. Oxônia: Pergamon Press, 1980.

JARDON, C. M.; MARTOS, M. S. Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America. **Journal of Intellectual Capital**, v. 13, n. 4, p. 462-481, 2012.

JULIANI, D.P. **Framework da cultura organizacional nas universidades para a inovação social**. 213 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

JUNGES, J.R. Ecologia integral e justiça ambiental no cuidado da “casa comum”. **Revista do Instituto Humanitas Unisinos**, ano XV, n. 469. Entrevista concedida a Leslie Chaves. Disponível em: http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6050&secao=469. Acesso em: 12 nov. 2019.

KALE, S. Fuzzy intellectual capital index for construction firms. **Journal of Construction Engineering and Management**, p. 508-517, 2009.

KANTER, R.M. From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation. **Harvard Business Review**, v. 7, n. 3, p. 122-123, 1999.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAUFFMAN, S. **At home in the universe: The search for the laws of self-organization and complexity**. Nova York: Oxford University press, 1995.

KLIKSBERG, B. **Falácias e mitos do desenvolvimento social**. São Paulo: Cortez, 2001.

KOGUT, B.; ZANDER, U. What do firms do? Coordination, identity and learning. **Organization Science**, v. 7, n. 5, p. 502-518, 1996.

KRACKHARDT, D. **Graph theoretical dimensions of informal organization**. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management. Washington, 1989.

- KRAMER, M. **Conferência Ethos 2012 - Criando valor compartilhado – 12/06/12.** Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=qXPH5rPIFdQ>. Acesso em: 12 nov 2019.
- KRAMER, R.M., BREWER, M.B.; HANNA, B.A. Collective trust and collective action: the decision to trust as a social decision. In: KRAMER, R.; TYLER, T. **Trust in organizations: frontiers of theory and research.** London: SAGE, 1996.
- KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas.** Chicago: Universidade de Chicago, 1962.
- LENTJUŠENKOVA, O.; LAPINA, I. The transformation of the organization's intellectual capital: from resource to capital. **Journal of Intellectual Capital**, v. 17, n. 4, p. 610-631, 2016.
- LEROY, F.; RAMANANTSOA, B. The cognitive and behavioural dimensions of organizational learning in a merger: An empirical study. **Journal of Management Studies**, v. 34, n. 6, p. 871-894, 1997.
- LINO, S.R.L. **Diretrizes para a institucionalização da gestão do conhecimento na rede federal de educação profissional, científica e tecnológica.** Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.
- LOPEZ-RUIZ, O. S. **O ethos dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo.** Tese (Doutorado em Ciências Sociais). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.
- LOVELOCK, J. **Gaia: A new look at life on earth.** New York: Oxford University Press 2000.
- MA, H. Competitive advantage and firm performance. **Competitiveness Review**, v. 10, n. 2, p. 16, 2000.
- MACHADO, R.E. **Influência do capital intelectual na capacidade absorptiva e na inovação.** Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.
- MACKEY, J.; SISODIA, R. **Capitalismo consciente: como libertar o espírito heroico dos negócios.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- MALAVSKI, O.S.; DE LIMA, E.P.; DA COSTA, S.E.G. Modelo para a mensuração do capital intelectual: uma abordagem fundamentada em recursos. **Produção**, v. 20, n. 3, p. 439-454, 2010.
- MARKOPOULOS, E.; VANHARANTA, H. The World Innovation Stock Exchange-shared value for individuals, business and society. **Procedia Manufacturing**, v. 3, p. 595-602, 2015.
- MARTÍN-DE-CASTRO, G.; DELGADO-VERDE, M.; LÓPEZ-SÁEZ, P.; NAVAS-LÓPEZ, J.E. Towards 'an intellectual capital-based view of the firm': origins and nature. **Journal of Business Ethics**, v. 98, n. 4, p. 649-662, 2011.

MASCARENHAS, A. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. .2, p. 1-7, 2002.

MASCARENHAS, A.O.; ZAMBALDI, F.; MORAES, E.A.D. Rigor, relevância e desafios da academia em administração: tensões entre pesquisa e formação profissional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 265-279, 2011.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**: uma introdução. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MCELROY, M.W. Social innovation capital. **Journal of Intellectual Capital**, v. 3, n. 1, p. 30-39, 2002.

MCGREGOR, E. **Strategic management of human knowledge, skills, and abilities**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

MCKAY, N.; LASHUTKA, S. The basics of organization change: an eclectic model. **Training and Development Journal**, v. 37, n. 4, p. 64-69, 1983.

MENESES, P.P.M.; COELHO JUNIOR, F.A.; FERREIRA, R.R.; PASCHOAL, T.; ISIDRO FILHO, A. A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 4, p. 110-134, 2014.

MERRIAM, S. **Case study research in education**: a qualitative approach. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

MISZTAL, B. **Trust in modern societies**: the search for the bases of social order. New Jersey: John Wiley & Sons, 2013.

MITIDIERI, T.C. **Construção do futuro e sustentabilidade**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

MOLINAS, J. The impact of inequality, gender, external assistance and social capital on local-level cooperation. **World Development**, v. 26, n. 3, p. 413-431, 1998.

MORAN, P.; GHOSHAL, S. Value creation by firms. In: KEYS, J.B.; DOSIER, L.N. **Academy of Management Best Paper Proceedings**. New York: Academy of Management, 1996.

MORGAN, C. **Introdução à Psicologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

MORIN, E. **Consciência mundial**: por um conceito de desenvolvimento para o século XXI. Edgar Morin SESC Consolação 03 07 2012. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=GINib7xGONs&t=3602s>. Acesso em: 12 nov. 2019.

MUÑOZ, R.M.; PABLO, J.D.; PEÑA, I. Linking corporate social responsibility and financial performance in Spanish firms. **European Journal of International Management**, v. 9, n. 3, p. 368-383, 2015.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NAIL, R. **Singularity University at ten years: the global grand challenges**. Singularity University. 2018. Disponível em: <https://su.org/blog/singularity-university-at-ten-years-the-global-grand-challenges>. Acesso em: 12 nov. 2019.

NEVES, M.L.; FIALHO, F. Responsabilidade social das empresas na visão da encíclica Laudato Si'. In: CONGRESSO INTERNACIONAL UNINTER: CONHECIMENTO, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE. **Anais CONCIS**, Curitiba, 2015. Disponível em: https://www.uninter.com/pesquisa/wp-content/uploads/2018/03/CONCIS_ANAIS_2015.pdf. Acesso em: dez. 2017.

NOLAN, R.; KOLB, D.M. Architecture leadership and stakeholders. **Stage by Stage**, v. 7, n. 109, mar. 1987.

NONAKA, L.; TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company**. New York: Oxford University Press, 1995.

NORTH, K.; VARVAKIS, G. **Competitive strategies for small and medium enterprises: increasing crisis resilience, agility and innovation in turbulent times**. Cham: Springer, 2016.

NORTON, D.P.; KAPLAN, R. **Kaplan e Norton na prática**. Houston: Gulf Professional Publishing, 2004.

OLIVEIRA, A.M.F. **O papel da liderança na implementação do processo de responsabilidade social empresarial**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

OLIVEIRA, F.A. **Criação de valor compartilhado: um estudo no setor de papel para embalagem**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil, 2017.

OLIVEIRA, V.H. **Dignidade planetária no capitalismo humanista**. 223f. Tese (Doutorado em Direito). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014.

OLSON, E.E.; EOYANG, G.H. **Facilitating organization change: lessons from complexity science**. 1. ed. California: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001.

ONU. Organização das Nações Unidas. **17 objetivos para transformar nosso mundo**. 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso: 12 nov. 2019.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Ecossistemas e bem estar humano: estrutura para uma avaliação**. Washington: World Resoucers Institute, 2003.

ONYX, J.; BULLEN, P. Measuring social capital in five communities. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 36, n. 1, p.23-42, 2000.

ORR, J. Sharing knowledge, celebrating identity: community memory in a service culture. In: MIDDLETON, D.; EDWARDS, D. **Collective remembering**. London: Sage, 1990.

OSTROM, E. Crossing the great divide: coproduction, synergy, and development. **World Development**, v. 24, n. 6, p. 1073-1087, 1996.

OSTROM, E. Social capital: a fad or a fundamental concept. **Social Capital: A multifaceted Perspective**, v. 172, n. 173, p. 195-98, 2000.

PARAMANAND, B. "Porter is a pirate-Stuart Hart". **Management Next**, v. 10/1, p. 6-7, 2013

PARASKEVA, J.M. **Capitalismo Acadêmico em Portugal “Tandem Abvttere Patientia Nostra?”**. Mangualde: Edições Pedagogo, 2009.

PEPPARD, C.Z. Pope Francis and the fourth era of the Catholic Church’s engagement with science. **Bulletin of the Atomic Scientists**, v. 71, n. 5, p. 31-39, 2015.

PERT, C.B. **Molecules of emotion: why you feel the way you feel**. New York: Simon and Schuster, 1997.

PFEFFER, J. Human resources from an organizational behavior perspective: some paradoxes explained. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 21, n. 4, p. 115-134, 2007.

PFEFFER, J. Renaissance and renewal in management studies: relevance regained. **European Management Review**, v. 6, n. 3, p. 141-148, 2009.

PFITZER, M.; BOCKSTETTE, V.; STAMP, M.E. Innovating for shared value. **Harvard Business Review**, v. 91, n. 9, p. 100-107, 2013.

PHILIPPI JUNIOR, A. **TV PUC-Rio: Professor da USP destaca importância da interdisciplinaridade na educação**. 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=E5eWfV9HvaE>. Acesso em: 12 nov. 2019.

POMPPER, D. Fifty years later: mid-career women of color against the glass ceiling in communications organizations. **Journal of Organizational Change Management**, v. 24, n. 4, p. 464-486, 2011.

PORTER, M.E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press; Collier Macmillan, 1985.

PORTER, M.E.; KRAMER, M. The big idea: creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1-2, p. 2-17, 2011.

PORTER, M.E.; KRAMER, M. Creating shared value. In: PORTER, M.E.; KRAMER, M. **Managing sustainable business**. Dordrecht: Springer, 2019.

PORTER, M.E.; KRAMER, M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

PORTER, M. **The case for letting business solve social problems**. TED Talks. 2013. Disponível em:

https://www.ted.com/talks/michael_porter_why_business_can_be_good_at_solving_social_problems. Acesso em: 12 nov. 2019.

PORTES, A. Social capital: its origins and applications in modern sociology. **Annual Review of Sociology**, v. 24, n. 1, p. 1-24, 1998.

POWELL, T. C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 9, p. 875-888, 2001.

PRAHALAD, C.K.; HART, S.T.L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy and Business**, v. 26, p. 54-67, 2002.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004.

PRIGOGINE, I.; STENGERS, I. **The end of certainty: time, chaos and the new laws of nature**. New York: Free Press, 1997.

PUTNAM, R. The prosperous community: social capital and public life. **The American Prospect**, v. 13, p. 35-42, 1993.

RECLAME AQUI. 2019. Disponível em: <https://www.reclameaqui.com.br/>. Acesso em: 12 nov. 2019.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RIDLEY, M. **O otimista racional: por que o mundo melhora**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2015.

ROCCHI, M.; FERRERO, I. **Systematic shared value in finance: expanding Porter's approach**. Working paper n. 7, Pontificia Università della Santa Croce/University of Navarra, 2014.

RODRIGUES, H.M.S.S.; DORREGO, P.F.F.; JARDÓM-FERNÁNDEZ, C.M.F. **En la capacidad de innovación de las empresas del sector de automoción de la eurorregión Galicia norte de Portugal**. Universidad de VIGO, 2009.

ROOS, G.; ROOS, J. Measuring your company's intellectual performance. **Long Range Planning**, v. 30, n. 3, p. 413-426, 1997.

ROSA, A.R.; ALVES, M.A. Pode o conhecimento em gestão e organização falar português? **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 255-264, 2011.

ROSE, S. **Lifelines: biology, freedom, determinism**. London: Allen Lane, 1997.

RUBIO, M. Perverse social capital - some evidence from Colombia. **Journal of Economic Issues**, v. 31, n. 3, p. 805-816, 1997.

RUMELT, R.P. What in the world is competitive advantage? **Policy working paper**, v. 105, p. 1-5, 2003

- SACHS, I. **Desenvolvimento**: includente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.
- SANTO, M.E. **Estratégia e legitimidade em organizações sociais: o Serviço Social do Comércio (SESC)**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.
- SANTOS, L. **Modelo de avaliação de capital intangível - Baseado em medidas não financeiras de mensuração**. Knowledge Management Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- SARSUR, A.M. **Gestão por competências**: a percepção de ganho social do trabalhador. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- SAYEG, R.; BALERA, W. **O capitalismo humanista**: filosofia humanista de direito econômico. KBR, 2015.
- SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 2. ed., São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- SECUNDO, G.; MARGHERITA, A.; ELIA, G.; PASSIANTE, G. Intangible assets in higher education and research: mission, performance or both? **Journal of Intellectual Capital**, v. 11, n. 2, p. 140-157, 2010.
- SEEL, R. Culture and complexity: new insights on organisational change. **Organisations & People**, v. 7, n. 2, p. 2-9, 2000.
- SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das letras, 2010.
- SHARED VALUE INICIATIVE. 2019. Disponível em: <https://www.sharedvalue.org>. Acesso em: 12 nov. 2019.
- SIEVERS, B. It is new and has to be done! Socio-analytic thoughts on betrayal and cynicism in organizational transformation. **Culture and Organization**, v. 13, n. 1, p. 1-21, 2007.
- SKARMEAS, D.; LEONIDOU, C.N. When consumers doubt, watch out! The role of CSR skepticism. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 10, p. 1831-1838, 2013.
- SNOW, C.; THOMAS, J. Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 4, p. 457-480, 1994.
- SOUTH, S. E. Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. **The Journal of Business Strategy**, v. 1, n. 4, p. 15-25, 1981.
- STARBUCK, W. H. Learning by knowledge intensive firms. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 7 p. 713 – 740, 1992.

STEIL, A.V. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação**. 218f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

STERNBERG, E. The stakeholder concept: a mistaken doctrine. **Foundation for Business Responsibilities**, n. 4, 1999.

STEWART, T.A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STILL, K., JUKKA H.; RUSSELL, M. **Relational capital and social capital: one or two fields of research?" Proceedings of the 10th International Conference on Intellectual Capital, knowledge Management and Organisational Learning, ICICKM**, 2013.

SUBRAMANIAM, M.; YOUNDT, M. A. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities, **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 3, p. 450-463, 2005.

SUTTON, R.I.; STAW, B.M. What theory is not. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, p. 371-384, 1995.

TCU. Tribunal de Contas da União. Prestação de contas anuais ao TCU. 2019. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/>. Acesso em: 12 nov. 2019.

TRINDADE, A.G.; RIANI, R.S.R. Gestão consorciada de resíduos sólidos: um instrumento de integração e promoção do desenvolvimento sustentável. **Revista de Direito e Sustentabilidade**, v. 2, n. 2, p. 114-129, 2016.

TRIVINÕS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLE, J.; CAMARGO, A.; MOTA E.; ZYGIELSZYPER, P. **Gerenciamento de stakeholders em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

VAN MAANEN, J.; KUNDA, G. Real feelings: emotional expression and organizational culture. **Research in Organizational Behavior**, v. 11, p. 43-103, 1989.

VENZIN, M.; VON KROGH, G.; ROOS, J. Future research into knowledge management. In: VON KROGH, G.; ROOS, J.; KLEINE, D. **Knowing in firms: understanding, managing and measuring knowledge**. SAGE, 1998.

VERDADE MUNDIAL. **Adidas ja vendeu 6 milhões de tenis feitos com plástico retirado do oceano**. 2019. Disponível em: <https://verdademundial.com.br/2019/03/adidas-ja-vendeu-6-milhoes-de-tenis-feitos-com-plastico-retirado-do-oceano>. Acesso em: 12 nov. 2019.

WARTZMAN, R. O que Drucker faria agora?: Soluções para os mais duros desafios, segundo o pai da administração moderna. São Paulo: Leya, 2013.

WCED, SPECIAL WORKING SESSION. World commission on environment and development. **Our Common Future**, v. 17, p. 1-91, 1987.

- WEICK, K.E. **The social psychology of organizing**: topics in social psychology series. Columbus: McGraw-Hill Humanities, 1979.
- WHEATLEY, M.J. **Liderança e a nova ciência**: descobrindo ordem num mundo caótico. São Paulo: Cultrix. 2006.
- WILLIAMS, K.S.; MILLS, A.J. Frances Perkins: gender, context and history in the neglect of a management theorist. **Journal of Management History**, v. 23, n. 1, p. 32-50, 2017.
- WOOD JR, T. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 3, p. 74-87, 1992.
- YEE J. Social capital in Korea: relational capital, trust, and transparency. **International Journal of Japanese Sociology**, v. 24, n. 1, p. 30-47, 2015.
- YIN, R.K. **Case study research**: design and method. California: Newbury Park, 1989.
- YUKL, G.; VAN FLEET, D.D. Theory and research on leadership in organizations. In: DUNNETTE, M.D.; HOUGH, L.M. **Handbook of industrial and organizational psychology**, v. 3. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992.
- ZARELLI, P.R. **Framework para avaliação das capacidades dinâmicas sob a perspectiva do capital intelectual**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

APÊNDICE A - MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Neste apêndice, apresentam-se alguns conceitos sobre os temas mudança organizacional, além de ideias correlatas e evidências relacionadas com o problema de pesquisa.

1. MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Mudança organizacional é uma pauta muito explorada na literatura acadêmica e empresarial. Wood Jr. (1992), no final do século passado, alertava para três aspectos relacionados com a abordagem do tema: a quantidade expressiva de artigos e livros, os enfoques diversos e algumas vezes contraditórios, e a qualidade heterogênea.

Passadas quase três décadas, a situação ainda é semelhante. O tema evoluiu de forma não linear. É possível observar movimentos de retorno de antigos conceitos sobre mudanças organizacionais, e alternativamente, propostas inovadoras, envolvendo principalmente a gestão de pessoas, com abordagens que, algumas vezes, se assemelham a receituários que ignoram diferenças e especificidades do contexto de aplicação (MENESES et al., 2014).

De forma simples, as mudanças organizacionais podem ser classificadas em três grandes grupos: a) as mudanças estruturais relacionadas, normalmente, aos princípios da Escola de administração clássica; b) as mudanças comportamentais mais características da Escola de relações humanas, de onde surge a vertente que enfatizou, a partir da década de 1980, a cultura organizacional (FREITAS, 1989; WOOD JR., 1992); e, c) na virada do século, as mudanças multifacetadas, combinando as duas abordagens.

Neste estudo, adota-se a mudança organizacional baseada na visão multifacetada. Não se configura como objetivo desta pesquisa, aprofundar a reflexão sobre diferentes métodos de mudança organizacional, mas apenas alertar para a necessidade de coerência entre os pressupostos do modelo teórico delineado nesta pesquisa, e o método de aplicação (método de mudança organizacional) proposto para uma organização desenvolver a capacidade de criar valor compartilhado com base neste modelo.

Como alertou Wood Jr. (1992), a postura mais adequada para se construir um panorama amplo sobre mudanças organizacionais, é a que evita preconceitos. O autor destaca que informações relevantes sobre o tema, costumam ser oferecidas por literatura aparentemente superficial.

Adota-se neste trabalho, a visão dos teóricos que consideram que as organizações tendem a estar continuamente mudando (MARCH, 1981): a maior parte das mudanças ocorre como respostas às alterações do contexto.

Este processo adaptativo costuma ser rotineiro, mas, por vezes, os sistemas podem se desconectar da sua capacidade natural de mudar e se adaptar (MCELROY, 2002).

Quando isto ocorre, não é possível intervir para proceder a mudança que a organização não foi capaz de realizar, mas, intervir para retirar as barreiras que estão impedindo a organização de retomar o processo natural de auto renovação (MARCH, 1981; ELLIOTT, 1990; MCELROY, 2002).

MILLS (1991) cita que, frequentemente, a maior barreira é a dificuldade de superar o modelo hierárquico, baseado no comando e controle disseminado para as organizações industriais, mas ainda em vigor nas organizações do conhecimento (SARSUR, 2007).

Nesta direção de superar esta abordagem, Mills (1991) sugeriu que os interessados em mudança organizacional, atentassem para a necessidade de aproximar a organização das seguintes características: grupo de pessoas organizadas de forma mais natural possível, com formação multidisciplinar, trabalhando em base semipermanente, vinculadas por um propósito comum, e fortemente orientadas para *stakeholders* do segmento de clientes e para resultados.

A visão deste autor tem quase 30 anos e demanda adaptações, considerando as teorias derivadas da forma como as organizações criam e incorporam capital intelectual (MCELROY, 2001).

Permanece a necessidade de aproximar a organização do formato de um grupo de pessoas organizadas com menos ênfase na hierarquia e no controle. A necessidade de trabalho em base semipermanente, também, permanece oportuna: o capital social se fortalece ao longo do tempo e da confiança gerada por relacionamentos de rotina.

Também permanece oportuno, a necessidade de um propósito comum. Todos estes elementos estão presentes em organizações com capital social desenvolvido e, portanto, com capacidade de criar as próprias soluções (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

A preocupação com a formação multidisciplinar sinalizada por Mills (1991) foi intensificada: argumenta-se que, especialmente, o propósito de criação de valor compartilhado é dependente do diálogo entre diferentes *stakeholders* e saberes: o saber prático da própria organização precisa dialogar com o saber organizacional das empresas fornecedoras do entorno (públicas ou privadas); a interação do saber organizacional com o saber popular, também, precisa ser intensificado, já que se reconhece a interdependência; e, por fim, as organizações adeptas à criação de valor compartilhado, se tornam demandantes de múltiplos e intensivos

conhecimentos científicos especializados e, ao mesmo, tempo interdisciplinares, como argumentado nesta pesquisa e, especialmente, na seção 3.9.

Como já afirmado no documento, o processo que permite o aproveitamento nas três áreas de oportunidades do ciclo proposto por Porter e Kramer (2011), transformam mesmo as empresas menos complexas, em demandantes de conhecimentos intensivos e, muitas vezes, especializados e interdisciplinares: como reduzir as externalidades negativas?; como atender com lucro, um mercado com menos renda e que demanda escala?; como trocar atributos triviais por consistentes e manter uma margem de lucro?; como usar energia solar?; como aproveitar a água da chuva?.

Estas perguntas são respondidas com saberes distintos e especializados, e a redundância de saberes existente dentro de uma organização, pode não ser suficiente para as combinações e intercâmbios variados demandados pela concepção de criação de valor compartilhado. As inovações demandam fontes de conhecimento diversificados (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Em muitas regiões do planeta, o tipo de conhecimento disponível por uma organização e sua rede, não são suficientes para responder as questões acima, já que o capital intelectual existente é limitado, inclusive, para gerar o valor tradicional, que envolve menos complexidade.

Em relação à segunda recomendação de Mills (1991), sobre o foco nos clientes ou beneficiários, argumenta-se que ela deve ser estendida para a maior quantidade de *stakeholders* possível. A adesão à concepção de valor compartilhado é um processo de ampliação da responsabilidade das organizações.

Por fim Mills (1991) citava a necessidade das organizações se concentrarem em resultados. Argumenta-se que, esta orientação permanece: organizações com ou sem fins lucrativos devem permanecer focadas em obter bons resultados, de forma a justificar a sua existência. No entanto, o conceito do que pode ser considerado ‘bons resultados’ foi alterado com a visão de valor compartilhado: espera-se que a organização atinja o seu objetivo particular, resolvendo (e não agravando) os problemas da sociedade, observando os impactos da sua existência no curto e longo prazo nas dimensões social, econômica e ambiental.

2. AS ETAPAS DE UM MODELO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Wood Jr. (1992) credita a origem dos processos de mudança ou desenvolvimento organizacional aos estudos desenvolvidos no Instituto Tavistock de Relações Humanas, que, na década 50 do século passado, apresentaram a primeira **abordagem geral** de processos de

mudança denominada de sócio técnica. Na visão dos teóricos que defendem esta abordagem, a eficácia de uma organização depende do grau de adequação do sistema social, em relação ao atendimento dos requisitos do sistema técnico.

Uma segunda abordagem geral identificada pelo autor é a baseada na teoria sistêmica (WOOD JR, 1992). Para os defensores da teoria sistêmica, a performance organizacional se dá em função da adequação entre o meio ambiente, a estrutura, as pessoas e os processos (MCKAY; LASHUTKA, 1983).

Os teóricos de gestão do conhecimento, quando sistêmicos, por exemplo McElroy (2011), defendem ideia semelhante: a performance organizacional se dá em função da adequação entre o meio ambiente e o capital intelectual em estoque e uso nas organizações, seja em forma de capital humano, estrutural e social.

Para Wood Jr. (1992) existem mais semelhanças do que diferenças nos variados métodos de mudança ou de desenvolvimento organizacional propostos pela academia. O autor afirma que predomina a seguinte sequência lógica: a) estudo dos fundamentos conceituais; b) criação do grupo de especialistas facilitadores do processo de mudança; c) análise do sistema conceitual; d) diagnóstico do problema ou formulação dos objetivos; e) estruturação do plano de ação; e, f) implementação.

Garcia (1980, 1984 e 1988) concorda com os passos tradicionalmente propostos nos métodos de mudança ou de desenvolvimento organizacional mas, com visão crítica, questiona a forma como a sequência apresentada no parágrafo anterior, é aplicada. O autor alerta que, frequentemente, os métodos são amparados pelo funcionalismo e ausência de reflexão sobre a importância dos valores éticos. O autor sinaliza que é necessário agregar ao método, princípios da autogestão e do auto diagnóstico, além de prática de autocrítica permanente.

O método de desenvolvimento da capacidade de criar valor compartilhado como base no modelo teórico delineado nesta tese, prevê a participação de especialistas externos, e segue as etapas e sequência mais tradicionais, conforme mapeado por Wood Jr. (1992), considera, no entanto, as recomendações de Garcia (1980, 1984 e 1988).

Nesta direção, o método prevê em todas as etapas, intensa participação do maior conjunto possível de *stakeholders* internos, e, mesmo, de *stakeholders* externos, transformando o processo de mudança organizacional em um processo de cocriação.

Sobre a equipe que conduz o processo de mudança organizacional, conforme conteúdo da seção 2.4.8, a equipe condutora funciona como uma equipe ‘parteiros’ prestando apoio à organização gestante da mudança. Nesta pesquisa esta equipe é denominada de equipe interdisciplinar de apoio à mudança.

3. OS PRINCÍPIOS DA AUTOGESTÃO E A CONTRIBUIÇÃO DAS NOVAS CIÊNCIAS PARA AS INTERVENÇÕES ORGANIZACIONAIS

Garcia (1980, 1984 e 1988) cita a necessidade de substituir princípios mecanicistas por princípios da autogestão e do auto diagnóstico, além da prática de autocrítica permanente. Que modelos ou teorias fornecem estes princípios?

Na biologia, os modelos mecanicistas foram sendo substituídos por modelos holísticos e dinâmicos (ROSE, 1997).

Na química, Prigogine e Stengers (1984), preocupados com o fato de que a mudança não faz parte do mundo mecânico, adotaram os princípios dos sistemas abertos. Estes autores afirmam que todo o sistema aberto tem a capacidade de reagir à mudança e desordem e, portanto, apresentam capacidade de se reorganizar em um nível superior de organização. Nesta direção, a diretriz é deixar o sistema interagir ou retirar os obstáculos que estão impedindo a ação.

No campo da medicina, os tratamentos especializados foram sendo substituídos pelos tratamentos holísticos que consideram o corpo como um sistema integrado, cujo funcionamento é interdependente (PERT, 1997).

No nível mais abrangente, a perspectiva que vem obtendo aceitação crescente é a teoria Gaia que considera o planeta terra como um sistema autorregulado que, participando de uma comunidade interplanetária de sistemas interdependentes, torna possível a vida, pela **cocriação** das condições necessárias (LOVELOCK, 2000).

Nesta mesma direção, Neil Churchill, em conjunto com o físico e teórico de gestão Willian Bygrave, publicaram, em 1989, um estudo sobre a necessidade de novos princípios para a gestão.

Analisando a evolução do conhecimento sobre gestão, estes autores destacaram que os estudiosos organizacionais sempre recorreram à ciência para conferir robustez às suas teorias e práticas. No entanto, para Churchill e Bygrave (1989), ao longo do desenvolvimento da literatura de gestão, a aproximação dos teóricos organizacionais das ciências tradicionais, especialmente, a matemática e a física newtoniana, ainda que tenha assegurado avanços, provocou o afastamento da ciência da administração de alguns elementos e conceitos subjetivos, fundamentais para a sua evolução.

Churchill e Bygrave (1989) afirmam que de Alfred Chandler (considerado o fundador da estratégia), até Michael Porter (considerado o principal mentor de estratégia

contemporânea), as teorias organizacionais têm se vinculado demasiadamente às das engenharias, em função da influência da formação acadêmica da maioria dos autores de gestão.

É desta formação, que derivam as recorrentes tentativas de criar uma maneira estruturada, compartimentada e racional para abordar as organizações (CHURCHILL; BYGRAVE, 1989).

Desde o início do século XXI, no entanto, parte dos teóricos de gestão sinaliza que os pressupostos básicos adotados nos o método de mudança derivados da teoria organizacional convencional mecanicista, não são válidos para a mudança nos complexos sistemas organizacionais e ambientes contemporâneos (SEEL, 2000).

Nesta direção, algumas práticas previstas nos métodos de mudança ou de desenvolvimento organizacional são sinalizadas como inadequadas, por exemplo, o método que prevê ações voltadas para um único departamento da organização ou que concentra atenção em um aspecto organizacional. Outra prática condenada é a que considera o interventor organizacional (interno ou externo) como um técnico que pode consertar determinados defeitos organizacionais: muitas consultorias de mercado ainda são propostas com esta visão (WHEATLEY, 2006).

Também não se mostra mais adequada, o método de desenvolvimento organizacional em que a equipe facilitadora (composta por *stakeholders* internos ou externos) se comporta como um agente social dotado do poder extraordinário, ou se apresenta como capaz de conduzir a organização de um estágio para outro superior, pelas habilidades e carismas especiais (OLSON; EOYANG, 2001).

Sem a pretensão de esgotar o tema, foram reunidas para amparar o método construído para viabilizar a aplicação do modelo teórico delineado, premissas inspiradas da teoria geral dos sistemas e novas ciências, selecionadas por serem reconhecidas como capazes de amparar e contribuir para o resultado das mudanças em sistemas complexos.

Quadro 1A - Resumo do impacto das teorias derivadas das novas ciências nos processos de mudança ou de desenvolvimento organizacional.

Nova Ciência	Descrição
<p>As novas ciências de forma geral sinalizam: a) a primazia das relações; b) a importância do contexto; c) a necessidade de respeitar a totalidade da vida e superar a tendência de estudar as partes.</p>	<p>Para Churchill e Bygrave (1989), sob a denominação de pensamento sistêmico ou ecológico, a ideia é buscar desenvolver uma organização, com a consciência da interdependência dos relacionamentos. A aderência da visão holística, como uma forma de perceber a realidade, e da abordagem sistêmica, como uma forma de planejar o desenvolvimento de uma organização, direcionam o olhar do ator interessado para observar a saúde do sistema como um todo e não a saúde de departamentos isolados. Um mundo sistêmico não pode ser entendido pelo exame das partes ou de eventos. Uma organização também não.</p>
<p>A física quântica e a explicação para a ênfase nas relações.</p>	<p>No mundo quântico, a relação é o determinante fundamental de todas as coisas (HEISENBERG, 1958). A física quântica sinaliza a existência e importância da Inter conexidade, assim como da cooperação e responsabilidade com o coletivo. Esta visão influencia as intervenções organizacionais, sinalizando como fundamental, identificar a existência (ou não) de teias de conexão saudáveis que interligam as pessoas, dentro e fora da organização, com suas relações e compromissos recíprocos. Meadows (1982) afirma que os elementos básicos da vida são as relações. No caso das organizações, melhorando as relações (capital intersocial), o capital humano melhora junto, assim como aumenta a capacidade de criação e incorporação de novo capital intelectual (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).</p>
<p>A física quântica e a ênfase nas relações, mudando a noção de competências humanas (capital humano).</p>	<p>Niels Bohr e Werner Heisenberg, dois expoentes da física quântica, identificaram que o elétron, existe sob dois formatos: o aspecto partícula e o aspecto onda. Um ou outro emergirá, de acordo com a forma como o observador decide observá-la (ALVES, 2012). Wheatley (2006), com base em WEICK (1979) alerta que se cria um ambiente pelas intenções que são produzidas. Assim, inspiradas nas abordagens do mundo quântico, as pessoas não possuem competências, mas potencialidades que são expressas (ou não) nas relações, de acordo com a inspiração.</p>
<p>A teoria dos campos da física quântica e outras áreas do conhecimento fornecem explicações para as forças abstratas que ajudam a manterem as pessoas juntas.</p>	<p>As narrativas, visões de mundo, cultura, valores e ética atuam como campos e influenciam o comportamento das pessoas. Apesar de inabordáveis pelos nossos cinco sentidos (tato, olfato, visão, paladar, audição), os campos criados por estes construtos são considerados tão reais como as partículas. Nesta direção, Wheatley (2006) considera que já é consenso entre os estudiosos de comportamento organizacional, que os conceitos são mais efetivos do que os controles, para regular o comportamento de um grupo. No entanto, para que os conceitos se mostrem densos a ponto de caracterizar um campo abstrato, é necessário que o conjunto de <i>stakeholders</i> (internos ou externos) tenha clareza sobre o propósito da organização, e que exista coerência nas palavras e atos, ao invés da recorrente dicotomia entre discurso e prática organizacional. Em um processo de mudança, o invisível tem um papel importante e, por isto, é fundamental identificar: (a) o que está acontecendo no campo das organizações?; (b) que influência que não pode ser vista, está afetando os comportamentos e as relações (cultura organizacional)?</p>
<p>A física quântica e a explicação para a natureza participativa dos sistemas vivos.</p>	<p>A física quântica, mais recentemente, e, paralelamente, a teoria dos sistemas vivos e da complexidade, indicam a relevância que a participação tem para vida. Toda a vida participa ativamente da criação de si mesma, junto com o seu ambiente. Estes processos são chamados de co-adaptação e co-evolução. Existem teóricos organizacionais que desconsideram a participação, seja por entender tratar-se de modismo, ou pelo entendimento de que os argumentos que defendem a importância da participação são amparados por princípios democráticos e, nesta direção, não necessariamente válidos para todas as culturas (WHEATLEY, 2006). No entanto, as novas ciências observam a relevância que a participação tem para a vida de forma geral e, nesta</p>

	<p>direção, Kauffman (1995) chega a afirmar que a democracia é algo coerente com a ciência.</p>
<p>A física quântica e a natureza participativa dos sistemas vivos influenciando na qualidade das decisões e do comprometimento.</p>	<p>Wheatley (2006) afirma que o mundo organizacional se apegou demasiadamente a indicadores para produzir diagnóstico e propor soluções. A autora relata o esforço e desgastes para identificar informações que estão faltando e que podem permitir melhores decisões. A consultora entende que a física quântica traz evidências de que é a participação, e não o diagnóstico, a melhor ferramenta para melhorar a qualidade da decisão. Para Sen (2010) a participação na discussão pública, é a estratégia de desenvolvimento mais eficaz para um grupo ou comunidade. Outro aspecto destacado por Wheatley (2006) e Sen (2010) é a importância do fenômeno que pode ser denominado de propriedade: as pessoas apoiam aquilo que criam, participam e contribuem, e, nesta direção, a participação é uma forma de assegurar a forte sensação de pertencer e se comprometer com os objetivos do grupo.</p>
<p>Descobertas advindas da ecologia, biologia e teoria da evolução: a tendência da organização e de qualquer sistema vivo, aprender, adaptar-se e mudar.</p>	<p>Jantsch (1980) define um sistema vivo como um conjunto de processos que se torna visível em temporárias estruturas. O adjetivo temporário indica que a mudança não é estranha aos seres vivos. As organizações, como todo sistema vivo, ciclicamente interagem com o seu ambiente, identificando, capturando ou criando as capacidades que asseguram a sua sobrevivência, dinamicamente influenciando e sendo influenciadas pelo contexto.</p> <p>O fenômeno lagarta e a borboleta, como exemplos de sistemas com estruturas diferentes temporariamente estabilizadas, representam a tendência do sistema se libertar do que é antigo e encontrar novas estruturas que atendam às suas necessidades. Jantsch (1980) afirma que esta e outras evidências mostram que os seres vivos não são resistentes às mudanças, quando percebem que estas são necessárias à sua sobrevivência. Wheatley (2006) questiona: uma quantidade imensa de espécies demonstra sua capacidade de evolução e adaptação à mudança, por que só os seres humanos seriam diferentes?</p>
<p>A teoria do caos e o propósito (ou significado) assegurando a ordem.</p>	<p>Anselmo (2005) destaca que há ordem mesmo em sistemas aparentemente caóticos, por exemplo, litorais e nuvem, já que estas formas se repetem, ainda que dentro de uma faixa de instabilidade circunscrita. Para Collins e Porras (2001) saber de onde vem esta ordem, é um dos mistérios da teoria do caos. Os autores questionam: que fator pode ser tão magnético a ponto de manter todos os elementos de um mesmo sistema dentro de certos limites e cumprindo sua missão? O termo científico adotado para denominar este fator magnético é 'atrator estranho'. Giovanni e Kruglianskas (2004, p.199) define atrator estranho como "a maneira de se referir ao comportamento de longo prazo de um sistema", ou seja, os valores para os quais tendem os resultados de um sistema dinâmico. Estudiosos organizacionais, frequentemente denominado este fenômeno de propósito (COLLINS; PORRAS, 1993) ou significado (WHEATLEY, 2006). Nesta direção, Frank (2006) considera que, ao contrário de alguns autores, a principal motivação das pessoas, não é nem buscar prazer, nem evitar a dor, mas enxergar um propósito. Para o autor, as organizações com propósito passam por turbulências e crises, sem que estas representem sua desintegração, já que a ordem pode ser mantida quando há um propósito forte.</p>

Fonte: elaborado pela autora com base nos autores citados e, em especial, WHEATLEY (2006).

4. INTERVENÇÕES EM ORGANIZAÇÕES DE TODOS OS TIPOS

Lopez-Ruiz (2004) afirma que ao longo da história, a igreja e o estado já ocuparam o lugar de destaque como instituição paradigmática, mas que, no século passado, este privilégio foi direcionado para as empresas e, especialmente, as de grande porte e transnacionais.

Nesta direção, Faria e Wensley (2011) afirmam que enquanto no século XX, as grandes corporações conquistavam espaço na sociedade, nas mídias e na academia, as organizações governamentais e sociais perdiam espaço, como desdobramento destes avanços (FARIA, WENSLEY, 2011).

Para Hamel (2012) e Porter e Kramer (2011), o destaque deste segmento de organizações, em relação às demais formas organizacionais, se deu em função da capacidade diferenciada de criar valor e gerar resultados.

Este panorama, principalmente após a crise financeira de 2008/2009 foi alterado. Como visto neste estudo, as organizações com fins lucrativos estão sendo questionadas pela baixa relação entre os benefícios que criam em relação aos recursos que consomem, número reduzido de pessoas que se beneficiam da sua existência, e quantidade elevada de pessoas impactadas negativamente pelo mesmo motivo.

Não apenas as organizações estão sendo questionadas, mas, também o conhecimento e a formação em gestão também estão sendo alvos de críticas (PORTER, 2011). Parte da literatura organizacional vem sendo percebida como inadequada para orientar o desenvolvimento das organizações, e, até mesmo, como um obstáculo para resultados mais efetivos (PORTER; KRAMER, 2011; HAMEL, 2012).

No conjunto de conhecimento percebido como gerador de impactos indesejáveis estão as ações planejadas e intencionais para desenvolver organizações: Wheatley (2006) afirma que 75% dos líderes corporativos se decepcionam com os impactos das intervenções contratadas.

5. O CAPITAL HUMANO E SOCIAL DA EQUIPE DE 'FACILITADORES'

A escolha da equipe de facilitadores é uma das etapas sequenciais do método de mudança ou de desenvolvimento organizacional descrita por Wood Jr. (1992).

Muitos processos de mudanças, são 'encomendados' pelas organizações, que selecionam empresas de consultoria ou laboratórios de pesquisas de universidade com base na reputação da empresa interventora (consultoria ou universidade), sem preocupação com as competências (CHA) técnicas e comportamentais dos atores que a organização contratada ou parceira irá alocar no processo para interagir com a equipe de *stakeholders* internos.

Um método de desenvolvimento organizacional, amparado pelo modelo teórico delineado nesta tese, especialmente, por conta da importância da importância do conhecimento especializado e interdisciplinar e, também, das relações (capital social) que serão criadas no

processo de mudança, dedicará especial atenção não somente à qualificação técnica como à formação cidadã e capacidade de ação coletiva dos ‘facilitadores’.

Por conta das características do capital intelectual à ser desenvolvido, prefere-se, neste documento, utilizar a expressão ‘equipe de especialistas interdisciplinares’, ao invés de equipe de facilitadores ou equipe de especialistas interdisciplinares.

Especialmente sobre a formação técnica da equipe, Alvarenga et al. (2011) consideram que os fenômenos complexos não são passíveis de serem estudados ou tratados de maneira integral pelo recurso de um ‘pesquisador solitário’, ainda que este detenha um robusto ‘arsenal’ da disciplina onde se especializou.

Para estes autores, o que se espera de um teórico disciplinar é a interpretação explicativa ou compreensiva na sua área de atuação, seja esta interpretação antropológica, sociológica, econômica, entre outras. Por sua vez, o que é esperado de uma ação interdisciplinar é a interpretação, explicativa ou compreensiva, derivada da interligação de saberes de teóricos diversos (ALVARENGA et al., 2011).

Neste estudo, considera-se que a afirmação de Alvarenga et al. (2011) sobre a limitação do ‘pesquisador solitário’, ou detentor de conhecimento disciplinar, se estende para o ‘facilitador especialista solitário’: um ou mais portador de conhecimento especializado deve compor a equipe.

Não apenas a dimensão cognitiva precisa ser focada. Parte-se da premissa de que a equipe de especialistas interdisciplinar ‘facilitador’ da mudança, como qualquer outro grupo que deseja criar conhecimento novo, para ser bem-sucedida, precisa compartilhar de normas comuns.

Philippi (2016) denomina esta norma comum de atitude interdisciplinar, definindo esta, como a atitude que permite que especialistas de áreas distintas elaborem e executem juntos, projetos interdisciplinares. Este autor destaca a necessidade desta equipe se esforçar para adotar, em todas etapas do processo, linguagem acessível aos praticantes de gestão ou mesmo leigos.

Adotando a os elementos do capital social para tratar das relações inclusive entre os especialistas participantes da equipe que conduz o processo, é possível identificar os pontos fortes e fracos predominante em equipes desta natureza. Por exemplo, como ponto forte, pode ser citado, o potencial de reunir conhecimentos não redundantes e, portanto, o elevado potencial para combinar e intercambiar conhecimentos, produzindo arranjos diferenciados.

Como ponto fraco, cita-se a possível ausência de elementos do capital social como narrativas compartilhadas (dimensão cognitiva), ou de normas comuns, identificação, confiança ou obrigação (elementos da dimensão relacional), o que pode dificultar que o conhecimento

diversificado seja intercambiado e combinado e se transforme em criação de conhecimento propriamente dito ou em uso.

6. MUDANÇAS MULTIFACETADAS E O PAPEL DA SINCRONICIDADE

Já foi abordado neste capítulo, a importância do método que prevê mudanças em múltiplas direções ou sistêmica. Esta seção retoma esta pauta, utilizando a visão de um teórico sistêmico Morin (2012).

O antropólogo, sociólogo e filósofo Edgar Morin (2012) considera que o modelo de desenvolvimento que ainda predomina no mundo, está levando a humanidade à um destino comum indesejável. O autor cita como evidências dos problemas globais: a economia não regulada e em crise, a biosfera ameaçada de degradação ou em degradação cada vez maior, a multiplicação das armas de destruição em massa em diversos países, a dominação da especulação financeira que fragiliza os estados e submete os povos, como ocorreu na Grécia recentemente.

Morin (2012) chama atenção para o desdobramento destes eventos no comportamento humano atual: experimenta-se um momento de angústia múltipla e medos que criam o isolamento social. O autor explica que, como consequência do medo, vem crescendo na Europa e em alguns países, o apelo ao retorno de antigos fanatismos, do racismo, e outras tendências sociais: as pessoas tendem a buscar no passado, soluções para tratamento dos problemas experimentados.

Para Morin (2012), o sistema mundial não está sendo capaz de tratar os seus problemas vitais e fundamentais, e por isto já é possível perceber sinais de provável morte deste sistema, por exemplo, o potencial para morte nuclear, ou ecológica, ou econômica, ou por guerras.

Refletindo sobre o que se pode esperar do futuro, Morin (2012) revisita a história, e identifica as características dos movimentos de mudança que falharam.

Morin (2012) cita três propostas de mudanças que não tiveram êxitos, por investirem em uma única direção: o comunismo e o objetivo de que o **mundo** fosse um mundo comunitário; o liberalismo e o objetivo de desenvolver o **indivíduo**; o socialismo e o objetivo de uma **sociedade** melhor.

O autor afirma que é equivocada a ideia de que um futuro melhor para um grupo, nação ou planeta pode ser construído investindo, apenas, em mudanças estruturais sociais, ou, apenas em mudanças estruturais econômicas, ou apenas, na mudança de comportamentos de indivíduos.

Também é equivocada a ideia que as mudanças podem ser feitas, focando ‘uma coisa de cada vez’, por exemplo, primeiro se investe na mudança dos indivíduos e, depois, mudam-se as estruturas. Morin (2012) afirma que uma ação sem a outra não produz resultados.

A visão deste teórico sistêmico sobre a importância da sincronicidade e abrangência das ações na mudança de sistemas, interessa a esta pesquisa que tem como objeto de análise, o desenvolvimento de organizações e as possibilidades de intervenções em sistemas complexos.

Morin (2012) não trata especificamente de organizações, mas de processos de desenvolvimento que são pertinentes a qualquer grupo humano.

Atentos às ideias deste autor, o modelo desta tese prevê ações sincronizadas na direção dos indivíduos, da estrutura e das relações, amparada por um planejamento integrativo e macroscópico.

7. PRESSUPOSTOS SOBRE SERES HUMANOS NAS INTERVENÇÕES

Morin (2012) alerta para outro aspecto que influencia as perspectivas de desenvolvimento de grupo: a suposição que os agentes sociais possuem sobre a natureza dos seres humanos.

Este aspecto, também, interessa a este estudo. Como abordado, muitas das fragilidades nas teorias e práticas de gestão propostas, derivam-se da negligência em relação aos aspectos subjetivos.

Morin (2012) cita nomes de filósofos que, no passado, defenderam a ideia de que os seres humanos não possuem uma índole boa. Para estes filósofos, para que um futuro adequado fosse atingido, sempre seria necessário intervir nos sistemas humanos, adotando leis e regras capazes de impedir o ser humano ‘de fazer o mal’.

Na direção contrária, Morin (2012) nomina filósofos adeptos à concepção de que os seres humanos são bons por natureza. Para este grupo de teóricos, um futuro melhor é conquistado, quando se liberta os seres humanos de todos os constrangimentos sociais.

Para Morin (2012), no mundo contemporâneo, estas duas visões estão superadas. Hoje é consenso que os seres humanos podem ser ‘bons ou maus’.

Desta constatação se deriva uma série de potenciais soluções para o funcionamento saudáveis dos sistemas humanos.

O autor afirma que quando um sistema se torna incapaz de encontrar soluções para os seus problemas vitais, três coisas podem acontecer: (a) o sistema se desintegra em um caos total; (b) ou ele regride e se torna pior do que já está; (c) ou provoca, nele próprio, uma força

criadora que o metamorfoseia, e cria uma meta sistema, agora, habilitado a tratar as questões que o ameaçavam.

Morin (2012) afirma que as três possibilidades citadas, existem em função das diferentes possibilidades da natureza humana.

O autor afirma que a tendência das pessoas é perceberem como improvável, que a terceira hipótese ocorra. Morin (2012) afirma, no entanto, que a metamorfose é um fenômeno próprio da sociedade humana, e não apenas nos insetos, nas libélulas, nas borboletas, mesma visão de Jantsch (1980)

Morin (2012) cita exemplos históricos que mostram a humanidade, por algumas vezes, mudando de caminho. Para Morin (2012), estas mudanças foram derivadas da capacidade criadora que ciclicamente se manifesta na espécie humana.

Como apresentado neste documento, a inovação é um processo natural dos sistemas vivos. Quando uma organização deixa de encontrar as suas próprias soluções, o papel de um interventor organizacional é o de contribuir para retirar os obstáculos que estão impedindo que esta capacidade se expresse e a organização retome a sua capacidade natural.

Para Morin (2012) nem sempre são as barreiras que afetam as organizações: vez por outra, os sistemas que experimentam uma fase de estabilidade, costumam desenvolver o que o autor chama de domesticação sociológica.

O autor define este fenômeno como uma fase de acomodação, onde a capacidade criadora geral, por terem passado um período sendo pouco demandada, é enfraquecida, se expressando, apenas, timidamente em um grupo limitado de agentes sociais, como alguns artistas, poetas, músicos ou cientistas.

No mundo organizacional, é possível, muito frequentemente, perceber em organizações públicas ou sociais mais tradicionais, a tendência da não expressão da capacidade criadora, derivada da certeza sobre a entrada de recursos que asseguram a sobrevivência da organização, independentemente do valor criado.

Morin (2012) afirma, no entanto, que quando o sistema entra em crise, dois movimentos podem ser observados: (a) a capacidade criadora, inclusive dos cientistas e atores sociais, regride ainda mais e se torna totalmente abafada; (b) ou retoma e progride em alta velocidade, com muitos outros atores se juntando ao movimento.

Para Morin (2012) é a força da capacidade criadora retomada que oportuniza a metamorfose.

A visão de Morin (2012) fornece subsídios para orientar um método para aplicar o modelo delineado com o objetivo de desenvolver a capacidade de uma organização criar valor

compartilhado: seja pela percepção que as organizações com fins lucrativos estão em crise pela incapacidade de criar valor genuíno, seja pela percepção de que as organizações públicas ou sociais, há muito tempo, enfrentam uma certa apatia da capacidade de criar valor derivada do comodismo, a possibilidade de um novo propósito para as organizações, podem contribuir na emersão do que Morin (2012) denomina de força criadora.

Argumenta-se que a ideia que a criação de valor compartilhado devolve para as organizações um propósito maior e muitos atores que hoje parecem descomprometidos, podem retomar a sua capacidade e comprometimento com a inovação.

Com esta observação, se encerra a apresentação da revisão bibliográfica e reunião de ideias, que teve como objetivos articular os conceitos sobre métodos de mudança.

APÊNDICE B - PROTOCOLO DA ENTREVISTA

À DIRETORA DA EMPRESA XXX (EMPRESA QUE INTERMEDIOU A APLICAÇÃO DO MODELO)

O objetivo das questões a seguir, é obter a sua percepção sobre o modelo e método que apoiaram o processo de mudança da organização OSRP, experimentado de maio de 2017 até novembro de 2018.

O modelo foi detalhado e explicado no projeto entregue à organização. Tendo encerrado o processo, questiona-se:

1. Na sua opinião, o modelo adotado como referencial teórico e o método de intervenção se mostraram aplicáveis?
2. Na sua opinião, a intervenção organizacional amparada pelo modelo cumpriu o objetivo de desenvolver a capacidade da organização participante criar valor compartilhado? Na sua opinião, qual a possibilidade que isto ocorra nas organizações em geral?
3. Na sua opinião, qual a importância das cinco áreas de políticas propostas no modelo, quanto a capacidade de habilitar a organização a aproveitar as três áreas de oportunidades do ciclo virtuoso de valor compartilhado.
4. Você percebeu que o projeto de intervenção deixou de contemplar elementos importantes para a criação e incorporação do capital intelectual com o propósito valor compartilhado?
5. Quais os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da intervenção amparada pelo modelo?

APÊNDICE C - TRANSCRIÇÃO DO SUMÁRIO DISPONIBILIZADO PELO TCU PARA ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE CONTAS

Sumário

Elementos Pré-Textuais

1- Apresentação

2- Visão geral da unidade prestadora de contas

- 2.1- Identificação da unidade
- 2.2- Finalidade e competências institucionais
- 2.3- Ambiente de atuação

3- Planejamento organizacional e desempenho orçamentário e operacional

- 3.1- Resultados da gestão e dos objetivos estratégicos
- 3.2- Informações sobre a gestão
- 3.3- Estágio de implementação do planejamento estratégico

4- Governança

- 4.1- Descrição das estruturas de governança
- 4.2- Gestão de riscos e controles internos

5- Relacionamento com a sociedade

- 5.1- Canais de acesso do cidadão
- 5.2- Mecanismos de transparência sobre a atuação da unidade
- 5.3- Avaliação dos produtos e serviços pelos cidadãos-usuários

6- Desempenho financeiro e informações contábeis

- 6.1 Desempenho financeiro do exercício
- 6.2- Principais contratos firmados
- 6.3- Transferências, convênios e congêneres
- 6.4- Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos
- 6.5- Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade e cálculos referentes à gratuidade dos cursos
- 6.6- Demonstrações contábeis exigidas pela NBC T 16.6 e notas explicativas
- 6.7- Demonstrações contábeis e notas explicativas feitas de acordo com legislação específica

7- Áreas especiais da gestão

- 7.1- Gestão de pessoas, terceirização e custos relacionados
- 7.2- Remuneração do corpo de dirigentes e conselheiros
- 7.3- Gestão de patrimônio imobiliário
- 7.4- Gestão ambiental e sustentabilidade

8- Conformidade da gestão e demandas de órgãos de controle

- 8.1- Tratamento de deliberações do TCU
- 8.2- Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno

8.3- Tratamento de recomendações da Auditoria Interna

9- Apêndices

9.1- Demonstrações contábeis consolidadas

9.2- Outras análises referentes

9.3- Quadros, tabelas e figuras complementares

10- Anexo: banco de dados

10.1- Licitações e contratos

10.2- Transferências de recursos

10.3- Receitas da entidade

10.4- Despesas da entidade

10.5- Recursos humanos