

Coalizações organizacionais – Resposta à conjuntura de alta competitividade**Organizational coalitions – Response to the conjecture highly competitive**

DOI: 10.34140/bjbv2n3-057

Recebimento dos originais: 20/05//2020

Aceitação para publicação: 20/06/2020

Adelcio Machado dos Santos

Pós-Doutor em Gestão do Conhecimento pela UFSC

Instituição: Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp)

Endereço: Rua Victor Baptista Adami, 800 - Centro, 89500-000, Caçador - SC

E-mail: adelciomachado@gmail.com

Daniel TenconiMestrando no Programa de Pós-Graduação “*Stricto Sensu*” em Desenvolvimento e Sociedade pela
Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp)

Instituição: Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp)

Endereço: Rua Victor Baptista Adami, 800 - Centro, 89500-000, Caçador - SC

E-mail: daniel.tenconi@sesc.org.br

RESUMO

O desafio de toda e qualquer organização consiste em adaptá-la às novas oportunidades que emanam do ambiente. Esse estudo tem por objetivo, identificar a importância que as alianças estratégicas bem-sucedidas podem apresentar para a educação, com base na gestão por competência, num período de hiper competitividade, onde novas tecnologias surgem a cada. O estudo de caráter qualitativo, fundamentado por conhecimentos teóricos - empíricos. O planejamento estratégico exerce papel na preparação na organização para novas oportunidades, por meio das alianças estratégicas, que ocorrem em segmentos das organizações, podendo envolver elos verticais ou horizontais. Em face da diversidade e pela presença de novas tecnologias do conhecimento, é preciso valorizar as disparidades, estimular ideias, opiniões e atitudes, e desenvolver a capacidade de aprender e pensar. Especial atenção deve ser outorgada às alianças estratégicas entre as organizações de educação superior e do sistema estadual de educação, no ensejo da acirrada competição.

Palavras-chave: Competências, Alianças Estratégicas, Educação Superior.**ABSTRACT**

The challenge of any organization is to adapt it to the new opportunities that arise from the environment. This study aims to identify the importance that successful strategic alliances can present for education, based on competence management, in a period of hypercompetitiveness, where new technologies emerge at each. The qualitative study based on theoretical – empirical. Strategic planning plays a role in preparing the organization for new opportunities, through strategic alliances, which occur in segments of organizations and may involve vertical or horizontal links. In the face of diversity and the presence of new knowledge technologies, it is necessary to value disparities, stimulate ideas, opinions and attitudes, and develop the capacity to learn and think. Special attention should be given to strategic alliances between higher education organizations and the state education system, in the context of fierce competition.

Keywords: Skills, Strategic Alliances, Higher Education.

1 INTRODUÇÃO

Em primeiro lugar, as organizações escolares e os sistemas educacionais, verdadeiros organismos vivos e dinâmicos, constituem segmento de um contexto socioeconômico-cultural caracterizado pela pluralidade, bem como pela controvérsia.

Quando são vistas como organizações vivas, caracterizadas por uma rede de relações entre todos os elementos que nela atuam ou interferem direta ou indiretamente, a sua direção demanda um enfoque novo de organização e esta necessidade que a gestão escolar procura responder.

Destarte, abrange também a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho, como práxis social, passa a ser enfoque orientador do desempenho administrativo realizado na organização de ensino.

Portanto, observa-se que diversos são os fatores que contribuíram para a mudança significativa na gestão educacional, desde um novo enfoque no aprendizado dos alunos.

Em consequência da banalização da informação, passando por uma ruptura na maneira como esses gestores veem a escola – como uma empresa que necessita oferecer valor a seus clientes para continuar prestando seus serviços ou como uma atividade diferente das demais, que não depende dos valores percebidos por seus clientes, mas somente de seus valores internos, até a efetiva prática da gestão estratégica e da aplicação dos diversos instrumentos de marketing em prol da criação de diferenciais competitivos, visando focar a escola nas necessidades do mercado onde se insere.

Observa-se, com isso, a cada dia a importância de que as organizações educacionais formem alianças estratégicas, porquanto estas, envolvendo universidades, empresas e o Estado, implicam em compromissos mútuos de cooperação e de aprendizado comuns, e vise gerar riquezas também, para os parceiros, com ganhos revertidos em benefícios sociais e econômicos, assim como redução de custos e investimentos.

Todo processo de mudança e transformação traz consigo turbulências, que precisam ser equacionadas para a sustentação do próprio meio que ocorrem, daí a necessidade de aperfeiçoamento das competências num período de hipercompetitividade.

Assumindo a organização como esse meio, em que a unidade sistêmica terá se estabelecido em um cenário complexo, em decorrência das inter-relações que acontecem nas unidades e entre elas.

Esse estudo tem por objetivo, identificar a importância que as alianças estratégicas bem-sucedidas podem apresentar para a educação, com base na gestão por competência, num período de hipercompetitividade, onde novas tecnologias surgem a cada instante.

Por conseguinte, configura-se relevante discutir a importância das organizações escolares perante as alianças estratégicas, proclamando a necessidade da gestão de competências num período de hipercompetitividade.

O estudo se reveste de caráter qualitativo. Esse tipo de análise tem por fundamento conhecimentos teóricos - empíricos que permita-lhe atribuir cientificidade.

Caracteriza-se, ainda, à luz da prelação de lavra de Rodrigues (2007), por se limitar à busca de informações em livros e outros meios de publicação.

A investigação puramente bibliográfica dispensa a busca de fontes primárias, suprimindo a preocupação com a escolha de sujeitos de pesquisa e a elaboração de instrumentos para a coleta de informações, como entrevista e questionário.

De acordo, com o magistério dado a lume por Vieira (2004), a pesquisa qualitativa pode ser definida pela característica, em princípio, da não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados, assim como a lógica e a coerência da argumentação não fulcral em relações estatísticas entre variáveis.

Em epítome, o estudo analisa a perspectiva de alianças estratégicas, que constituem instrumento de eficiência e eficácia das organizações de educação superior do sistema estadual de educação de Santa Catarina, no ensejo de acirrada emulação vigente no setor.

Constitucionalmente, uma universidade, modalidade da espécie organização da educação superior, reveste-se de autonomia, didática, financeira, funcional, observada, todavia, a regulação estatal pertinente, para desempenho, entretentes, das funções de ensino, pesquisa e extensão.

2 EDUCAÇÃO SUPERIOR E HIPERCOMPETITIVIDADE

Ao longo de sua história, a educação superior no Brasil sempre foi caracterizada pelo controle desenvolvido por parte do Ministério da Educação, enquanto instituição que atua em nome do Estado. À luz do magistério da lavra de Boclin (2005), tal perspectiva de controle não é um fato novo nem específico, o que pode ser observado ao se levar em conta à herança histórica perpassada por diferentes regimes políticos e a influência da tradição secular existente em diversos países.

Legalmente, no Brasil, o órgão devotado à estatística educacional é o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). De acordo com a consulta ao *site* do órgão, depreende-se que o Curso de Graduação Medina consiste no único com demanda maior do que a oferta; em todos os outros, este supera, em muito, aquela (INEP, 2016). Fica, por conseguinte patente à configuração de conjuntura de hipercompetitividade.

Destarte, fica evidenciado a necessidade para adversar a conjuntura em foco. Entre elas, a aliança estratégica constitui preciso e eficaz instrumento.

Diferentes autores apresentam diversos aspectos e algumas vezes, apresentam conceitos totalmente singulares sobre o que realmente a competitividade. Barbosa (1999) destaca que o problema maior é definir quais aspectos quantitativos e qualitativos devem ser enfatizados.

A competitividade é uma questão de aumentar o padrão de vida da nação, para outros o conceito conecta-se com a habilidade em competir e negociar com sucesso produtos e serviços. Além de entender os fatores que afetam a competitividade, é preciso ainda identificar os indicadores, por meio dos quais as mudanças na competitividade podem ser estimadas.

Para o mesmo autor, competitividade caracteriza-se com competição, em conseguir uma chance de resultados bem-sucedidos em condições de rivalidade.

Contudo, esta definição não clarifica se a rivalidade se encontra no nível de empreendimentos, indústrias ou nações, nem define o papel da política governamental.

De acordo, com o Estudo Aldington citado por Barbosa (1999, p. 23), significa que: “uma empresa é competitiva quando ela é capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade maior, custos menores, e tornar os consumidores mais satisfeitos do que quando servidos por rivais”.

Podem ainda ser apresentadas pelo governo, interferências no nível da competitividade. Quando os governos intervêm para aumentar a poupança, selecionar nichos de desenvolvimento, determinar controle estrito dos gastos, aumentar os investimentos públicos de maneira eficiente, reduzir corrupções e o mau gerenciamento, priorizar a educação, pesquisa e desenvolvimento, tecnologia e inovação, e assim por diante, pode ser que a competitividade seja assim acentuada (BARBOSA, 1999).

A persecução por respostas sobre as razões da vantagem competitiva das organizações tem uma longa tradição tanto nas ciências sociais, quanto nas engenharias.

Sendo que, um dos maiores trabalhos na área é a proposição de uma relação entre aprendizagem e competitividade, baseada no conceito de curva de experiência.

A reengenharia estratégica e organizacional significa a reestruturação de impacto dos processos estratégicos e organizações, com o intuito de aperfeiçoar o valor agregado e os resultados dos negócios, produtos, serviços de toda a organização, a partir da alavancagem dos processos, sistemas, fluxos, políticas, estrutura organizacional e comprometimentos profissionais, tendo em vista a melhoria da produtividade e da qualidade, bem como o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, e mercados atuais e futuros da empresa (OLIVEIRA, 2006).

Para Oliveira (2006), os focos básicos para a decisão de desenvolvimento e implementação da reengenharia estratégica e organizacional, estão relacionados ao nível de impacto estratégico proporcionado e pelo aumento do valor agregado do negócio, produto ou serviço considerado.

A obtenção ou a ultrapassagem de um retorno específico sobre o investimento constitui um objetivo organizacional normalmente afirmado, porém, é difícil prever qual será esse retorno, ou ainda, qual é a melhor forma de ajustá-lo de maneira apropriada, quando se fala em riscos.

Certo et al. (2005) destaca que as alternativas estratégicas, num período de hipercompetitividade, devem ser aceitas à medida que atendam aos seguintes critérios: correspondam ao ambiente externo; envolvam uma vantagem competitiva sustentável; sejam consistentes com outras estratégias da organização; forneçam flexibilidade adequada para a organização; estejam de acordo com a missão da organização e com os objetivos de longo prazo e sejam organizacionalmente factíveis.

De acordo com Steil (2006), a gestão da qualidade também é uma abordagem que traz elementos para a compreensão das razões da vantagem competitiva e tem sido crescentemente analisada como um método sistematizado de aprendizagem organizacional, na medida em que se pauta pelo melhoramento contínuo de todos os processos, pessoas, produtos e serviços de uma organização.

Similarmente ao movimento da qualidade, a abordagem baseada em recursos da organização concentra seus estudos na identificação e na explicação das propriedades dos recursos, que gerem vantagens competitivas sustentáveis às organizações.

Tal abordagem tem se distanciado da modelagem da organização como um conjunto de recursos tangíveis, tais como terra, capital e trabalho, e procura compreender a organização como uma coleção de habilidades dificilmente imitáveis e com o potencial de garantir-lhe vantagem competitiva sustentada.

Steil (2006) destaca que é nesse contexto que o conhecimento tem sido compreendido como o princípio mais importante para as organizações, com pertinência superior aos tradicionais fatores terra, trabalho e capital.

Considerando-se o conhecimento como o recurso atual primordial, as metodologias que objetivam desenvolvê-lo e que desejam aumentar o repertório potencial de resolução de problemas e habilidades organizacionais, configurando-se em ferramentas para o aumento da competitividade organizacional.

Para que esteja sempre bem posicionada, é preciso ainda que a organização ofereça uma proposição de valor que supere o que as rivais possam oferecer. Para fazer isso, é preciso que essa

possua recursos e capacidades escassos e imobilizados, se forem de escopo, quanto mais, melhor. Dranove e Marciano (2007) acrescentam que possuir recursos escassos, imobilizados e de escopo, pode ser necessário para o sucesso, porém, não suficiente em razão da concorrência e das ameaças persistentes de entrantes.

Se as concorrentes e as entrantes estiverem suficientemente diferenciadas ou deixarem de oferecer o mesmo, há pouco a temer. Os mesmos autores acrescentam ainda que isso, efetivamente, neutralizaria a fonte de vantagem competitiva da organização. A participação no mercado pode desacelerar a emulação do preço, intensificar e o lucro desaparecerem.

Faz-se necessário, que o gerente de qualquer organização bem-sucedida, esteja sempre preocupado sobre se outras empresas podem imitar seu sucesso na entrega de valor. O que não é admissível é que rivais não façam a cópia exata do modelo de negócio, mas que apenas queiram copiar a proposição de criação de valor.

Dranove e Marciano (2007), acrescentam ainda que os fatores que protegem as organizações estabelecidas da imitação são denominados mecanismos de isolamento.

Esses são para uma organização o mesmo que uma barreira à entrada de um setor. Assim como, uma barreira à entrada impede que entrantes invadam o setor e dividam o lucro com as organizações posicionadas, os mecanismos de isolamento evitam que outras organizações – concorrentes existentes e entrantes – dividam o lucro extra que esta ganha em função de sua vantagem competitiva.

O repto estratégico mais crítico do gerente de uma organização bem-sucedida consiste em avaliar, estabelecer e manter mecanismos de isolamento.

Alguns impedimentos à imitação são fáceis de descrever na presença de algum desafio. Restrições legais como patentes e marcas registradas garantem vantagens óbvias àquelas já estabelecidas, é fato que os produtos patenteados fornecem, rotineiramente, maiores retornos sobre o investimento do que qualquer outro grupo de produto.

Isso não quer dizer que a organização não possa prosperar pela aquisição de ativos escassos e valiosos. Para fazer isso, é preciso obtê-los sob condições em que as rivais não possam replicar.

Afinal, de acordo com a clarificação de Noletto (2004), relações de parceria e alianças estratégicas acontecem apenas quando uma organização pode agregar de outra algo que possui em menor quantidade, ou ainda não possui.

A base da parceria e das alianças reside na complementaridade.

Noletto (2004) esclarece que, quando ao propor uma parceria em que apenas um dos parceiros aportará recursos financeiros, é fundamental esclarecer quais são as atribuições do parceiro que não contribuirá com recursos financeiros e de que forma ele efetuará o seu contributo.

Todavia, Dranove e Marciano (2007) destacam que uma vez que a vantagem de ser a primeira é uma proposição incerta nos setores tecnológicos, sendo ainda mais incerta em outros segmentos.

Ao observar suas rivais, aprender com os erros e encontrar nichos lucrativos, as segundas entrantes, frequentemente, desfrutam de maior prosperidade do que as primeiras.

3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

As formas como as mudanças ocorrem na sociedade influenciam e impulsionam mudanças organizacionais, algumas vezes de maneira bastante radical, o que afeta, em especial, as pessoas e a maneira como o trabalho é realizado.

Analisando-se o período de mudança da sociedade industrial para a sociedade de informação e do conhecimento, nesse contexto de mudanças rápidas, tem-se uma grande riqueza de fatos e dados deste processo de transformação. Rodriguez (2007) enfatiza que a revolução industrial foi onde se deu o início da modernidade e, com a implantação da organização piramidal hierárquica, começa um processo de aprendizagem e de domínio pelo homem da tecnologia disponibilizada onde, a cada dia, uma tecnologia nova acaba por deixar obsoletos os equipamentos utilizados, como foi o caso dos técnicos que reparavam máquinas de escrever, a guisa de exemplo.

O autor, ainda, salienta que as organizações da sociedade industrial foram então desenhadas dentro das técnicas existentes na época, com base na maneira como se organizavam a Igreja e o Exército, construindo a tradicional organização piramidal. Com o tempo, identificaram-se percalços causadores das perdas de produtividade e, conseqüentemente, de resultados aquém do esperado, tais como:

- a) Perdas de comunicação entre o topo e a base da organização;
- b) Níveis hierárquicos operacionais com pouca ou nenhuma autonomia;
- c) Gerências intermediárias atuando como filtros de novas idéias.

Foi desenvolvida, na década de 70, a gestão pela qualidade total, onde poucas e pioneiras organizações iniciaram sua utilização no Brasil como forma de reter clientes a partir da melhoria dos processos internos e da qualidade dos bens e serviços oferecidos aos clientes.

Drucker (2001) destaca que o século XXI será a era das alianças, onde a cooperação entre organizações sem fins lucrativos e empresas comerciais crescerá em frequência e importância estratégica. As relações de cooperação migrarão progressivamente das alianças tradicionalmente

filantrópicas, caracterizadas pelo doador benevolente e pelo donatário agradecido, para as alianças estratégicas. O dinâmico panorama das alianças é vasto em variedade, com organizações com e sem fins lucrativos.

Essas alianças não demandam de planos estratégicos grandiosos, assim como, de acordo com Drucker (2001), paciência e perseverança são suficientes para transformar exíguos primórdios em alianças estratégicas importantes.

As formas de estruturação da organização evoluíram bastante, e, cada vez mais, estão se tornando flexíveis e variadas.

A estrutura formal da organização era utilizada com o objetivo de direcionar o comportamento esperado das pessoas e buscar a eliminação das incertezas, privilegiando as dimensões internas e as funções administrativas, de forma independente com o seu posicionamento dentro de um contexto maior e mais complexo.

Rodriguez (2007) apresenta essa nova dimensão, que foi imposta por um ambiente muito mais complexo e incerto e mudou para:

- a) Conectividade – comportamento das pessoas baseado na interação pessoal e grupal, nas percepções individuais e na forma como as informações são processadas internamente;
- b) Gestão – base estrutural fundamentada em processos e equipes autônomas e autogestionárias;
- c) Poder – autoridade e responsabilidade flexíveis e dinâmicas;
- d) Cliente – produção acionada pela demanda dos clientes e orientada da maneira mais rápida e eficiente – em tempo real;
- e) Desperdício – foco na eliminação de redundâncias e duplicação de tarefas;
- f) Autocontrole – com um mínimo de controle formal;
- g) Autonomia – unidades independentes e autônomas;
- h) *Downsizing* – horizontalização da organização, sem chefias intermediárias;
- i) Virtualização – terceirização e virtualização do trabalho.

Dentro dessa nova dimensão organizacional, as mudanças são aceleradas e entusiasmo a todos como uma grande rede global, fortemente influenciada pela capacidade de geração de novos conhecimentos.

O aumento da quantidade e escopo das informações disponíveis no mercado faz com que os consumidores se tornem cada vez mais exigentes em relação à qualidade, à tecnologia e ao preço dos produtos e/ou serviços ofertados.

Diante da adaptação a esse ambiente de grande competição, as organizações têm, paradoxalmente, recorrido a estratégias colaborativas como maneira de adquirirem habilidade que ainda não possuem. Tem crescido o número de associações entre organizações de diferentes países, para melhorar o atendimento e a qualidade de seus produtos e/ou serviços (OLIVEIRA et al., 1999).

Para Oliveira et al. (1999), a principal razão para o crescimento dessas alianças consiste no seguinte: a dificuldade dessas empresas, de individualmente, manterem-se competitivas em ambientes cada vez mais complexos, caracterizados por rápidas e contínuas transformações tecnológicas; a revolução tecnológica no setor de comunicações e a queda nos custos de transportes, que têm possibilitado que essas distribuam etapas de sua produção entre diversos países, empresas multinacionais realizam investimentos diretos; a formação de blocos econômicos, que procuram, por meio da união das potencialidades das empresas, manterem-se competitivos perante as demais; o desejo de países de economia emergentes de atrair investimentos externos, o que tem resultado na liberalização de legislações nacionais em relação à entrada de tais investimentos.

O compartilhamento de inovações tecnológicas, a partir do investimento em pesquisas científicas nas universidades pode trazer resultados coletivos para setores públicos e privados da sociedade, de acordo com a argumentação de Marquez (2003).

O apoio documental e informacional das bibliotecas universitárias e de seus profissionais, nesse contexto, é a garantia de um retorno satisfatório à sociedade, principalmente em termos de qualidade e cientificidade dos resultados pela credibilidade conquistada por universidades brasileiras e seus pesquisadores, principalmente as públicas.

Marquez (2003) acrescenta que as bibliotecas universitárias possuem importante papel na formação de alianças, atuando como parceiras de empresas e pesquisadores, uma vez que cabe o empenho delas para o apoio e o suporte informacional, de localização, seleção, tratamento e disponibilidade da informação que será de grande importância em uma dada pesquisa, fazendo uso de cooperação e troca de informações entre bibliotecas. As parceiras propiciam as condições de agilizar o trabalho dos pesquisadores, influenciando nas decisões referentes à estratégia e à alocação de recursos no universo da pesquisa. Dessa maneira, a definição de políticas de informação possibilitará ganhos financeiros e de tempo.

A crescente concorrência entre as organizações exige que sejam adotadas práticas de gerenciamento cada vez mais especializadas e agressivas, feitas por profissionais que possuam habilidades e conhecimentos específicos em suas áreas de atuação.

Em decorrência desse fato, na gestão de negócios, principalmente em alianças estratégicas internacionais, percebe-se um distanciamento, cada vez mais visível, entre os donos de capital e os

gerentes que decidem onde e como o capital deve ser aplicado. O controle que antes era feito em grande parte pelos próprios donos da organização passa a ser exercido, cada vez mais, por administradores profissionais (OLIVEIRA et al., 1999).

A parceria universidade - empresa torna-se, com isso, cada vez mais valiosa e pode ser desenvolvida de diferentes formas: pesquisa por grupos de universidades, pesquisa em cooperação com empresas públicas ou privadas, projetos específicos, trocas de experiências e compartilhamento de idéias, informações e descobertas, uso comum de instalações, bibliotecas, equipamentos e tecnologia, e por competências individuais ou coletivas do corpo docente e de pesquisadores (MARQUEZ, 2003).

Consoantes estudos de Harbison e Pekar Júnior (1999) reconhecem que os resultados financeiros melhoram muito, na medida em que a organização ganha experiência na formação de alianças. O retorno sobre o investimento em alianças alcançado por organizações experientes é o dobro do retorno obtido pelos novatos em aliança.

Essa melhoria no retorno sobre o investimento não é uma casualidade estatística.

Para esses autores, todos os setores apresentam melhoria, embora em graus variados. E em alguns, os resultados são notáveis, com aumentos maiores, na medida em que a experiência se consolida. Em termos simples, o investimento se reduz na proporção em que o retorno aumenta, ou seja, o dirigente obtém um maior grau de satisfação, pois realiza muito mais com muito menos.

Para a organização celebrar alianças, Harbison e Pekar Jr (1999) desenvolveram um método que facilita este processo, que envolvem quatro etapas: identificação; valorização; negociação e implementação.

As quatro etapas compreendem oito atividades ou passos: definir estratégias e objetivos, avaliar parceiros em potencial, avaliar alavancagem e o que ofertar em uma troca, definir a oportunidade, avaliar o impacto sobre envolvidos, avaliar o poder de barganha, planejar a integração e implementar a integração (HARBISON; PEKAR JR., 1999).

A formação de alianças estratégicas, de acordo com Marquez (2003) deve acontecer entre parceiros que tem por objetivos os mesmos resultados e objetivos e que, juntos, sabem que são mais fortes, devendo levar em consideração questões relevantes como:

- a) Definição de objetivos comuns;
- b) Bens ou serviços resultantes das pesquisas desenvolvidas;
- c) Benefícios sociais;
- d) Definição de prazos, investimentos e responsabilidades em capital, tecnologia, pesquisadores, infraestrutura, informação e pessoal técnico;

e) Recursos informacionais utilizados;

f) Monitoramento das parcerias envolvidas para dar visibilidade ao desempenho de cada um dos parceiros, bem como o redirecionamento de recursos e responsabilidades, caso se tornem necessários.

As organizações que estão tentando formar alianças se deparam com muitas armadilhas, conhecidas como experiências negativas do aprendizado. Felizmente, existem princípios e práticas que permeiam as etapas e as atividades da construção das alianças que devem ser observados.

Evitar armadilhas por um lado, de acordo com Harbison e Pekar Júnior (1999), e, por outro, as melhores práticas possuem igual relevância em toda aliança estratégica. A abordagem precisa ser adaptada a cada situação.

Executivos experientes aprenderam a ficarem atentos ao que é chamado por esses autores de limite da complexidade. É necessário pensar nas alianças estratégicas mais adequadas a uma organização, tendo em vista sua natureza e capacidade – que se considera ser sua complexidade organizacional.

Essa complexidade é definida pelo nível de pesquisa e desenvolvimento utilizado por uma determinada organização, pela variedade e número de seus produtos ou serviços, pelo seu âmbito internacional e pela extensão à quais novos produtos contribuem para sua receita e crescimento.

As alianças mistas, aquelas em que empresas complexas e simples, geralmente fracassam, precisamente, porque as melhores práticas que funcionam para cada tipo de organização são diferentes. Organizações menos complexas, prestam mais atenção a questões e programações operacionais e menos as comunicações e linhas de autoridade.

De acordo com Tzu (2007) em “A arte da guerra”, atacar com confiança e alcançar os objetivos significa atacar aquilo que o inimigo – no caso organizacional, o concorrente – não está esperando.

Da mesma maneira, defender-se com confiança e garantir a segurança de suas posições, significa defender onde a concorrência não terá condições de atacar. Dessa maneira, contra o especialista em ataque, o inimigo não saberá onde deve se defender, contra o perito em defesa, o inimigo não saberá onde atacar.

Importa, também, para a exitosidade das alianças estratégicas que as competências sejam observadas e colimadas para que as organizações obtenham sucesso, porquanto o conceito de competência, conforme Fleury e Fleury (2004) revelam apenas o poder heurístico, quando apreendido no contexto de transformações do mundo do trabalho, quer seja nas empresas, quer seja na sociedade.

Definir um estoque de recursos individuais necessários ao bom desempenho em cada cargo ou posição não é condição suficiente para atender à demanda por inovação que se coloca às empresas.

4 CONCLUSÃO

É imprescindível que seja considerada em âmbito global – empresa – e setorial – por unidade operacional, bem ou serviço, e ainda que os critérios e os parâmetros de competitividade sejam amplamente debatidos, entendidos e aceitos por todos os profissionais que estejam envolvidos no processo.

As competências essenciais, fator primordial para o sucesso das organizações, designa que aquelas que quiserem ser bem-sucedidas, precisam, de todas as formas, fazer bem aquilo a que se comprometem. Entretanto, não são, exatamente, garantias de lucros, uma das razões frequentes para que exista desconexão entre competências e lucro é que diversas organizações possuem as mesmas competências que levam a concorrência destrutiva.

Um fator importante para o sucesso das organizações e alianças estratégicas, é que a cultura organizacional represente o conjunto de crenças, valores e expectativas da organização. Por conseguinte, a organização estratégica deve ser compatível com essa cultura, caso contrário, não poderá ser incorporada. Também é importante definir quais são as responsabilidades e os compromissos de cada parceiro.

Independentemente de quem financia a ação, todos os envolvidos têm igual responsabilidade, direitos e deveres.

Especial atenção deve ser outorgada às alianças estratégicas entre as organizações de educação superior e do sistema estadual de educação, no ensejo da acirrada competição.

Embora a matéria ainda se configure incipiente, um passo relevante consiste na aliança de permitir o compartilhamento de bibliotecas entre alunos, independentemente da universidade, permitindo maior acervo disponível. Outro setor relevante consistiria na celebração que permita o compartilhamento dos sistemas de informática, que impõem grave ônus a cada organização individualmente.

Esta aliança estratégica poderia permitir parcimônia e maior eficácia. Finalmente, a celebração de alianças estratégica poderia viabilizar uma rede de cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

As perspectivas são auspiciosas. Ou melhor, constitui um instrumento para adversar a conjuntura da hipercompetitividade.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, F. V. Competitividade: conceitos gerais. *In*: RODRIGUES, S. B. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BOCLIN, R. **Avaliação institucional**: quem acredita. Rio de Janeiro: Espaço do Saber, 2005.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES, R., et al. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.
- DRANOVE, D.; MARCIANO, S. **Estratégia**: conceitos, ferramentas e modelos para profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.
- DRUCKER, P. F. **Parcerias**: fundamentos e benefícios para o terceiro setor. São Paulo: Futura, 2001.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.
- HARBISON, J. R.; PEKAR JÚNIOR, P. **Alianças estratégicas**: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso. São Paulo: Futura, 1999.
- INEP (Brasil). **MEC e Inep divulgam dados do Censo da Educação Superior 2016**. Brasília, 31 ago. 2017.
Disponível em: http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/mec-e-inep-divulgam-dados-do-censo-da-educacao-superior-2016/21206. Acesso em: 22 jun. 2020.
- MARQUEZ, R. C. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Alínea, 2003. (Coleção Administração e Sociedade).
- NOLETO, M. J. **Parcerias e alianças estratégicas**: uma abordagem prática. São Paulo: Global, 2004. (Coleção Gestão e Sustentabilidade).
- OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, V. I.; DRUMMOND, A.; RODRIGUES, S. B. Joint venture: aprendizagem tecnológica e gerencial. *In*: RODRIGUES, S. B. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, R. M. **Pesquisa acadêmica**: como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007.
- RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão empresarial em organizações aprendizes**: a arte de gerir mudanças. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- STEIL, A. V. **Competências e aprendizagem organizacional**: como planejar programas de capacitação para que as competências individuais auxiliem a organização a aprender. Florianópolis: Instituto Stela, 2006.
- TZU, S. **A arte da guerra**: os treze capítulos originais. São Paulo: Jardim dos Livros, 2007.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.