

# Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)



**Clayton Robson Moreira da Silva**

(Organizador)

# Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora  
Copyright © Atena Editora  
Copyright do Texto © 2019 Os Autores  
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora  
Editora Executiva: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Antonella Carvalho de Oliveira  
Diagramação: Karine de Lima  
Edição de Arte: Lorena Prestes  
Revisão: Os Autores

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

#### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Prof.ª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Prof. Msc. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista  
Prof.ª Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof.ª Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)</b>	
A238	Administração 4.0 [recurso eletrônico] : flexibilidade para a inovação das organizações / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019.  Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-520-4 DOI 10.22533/at.ed.204190607  1. Administração de empresas. 2. Inovação. 3. Tecnologia. I.Silva, Clayton Robson Moreira da.  CDD 658.1
<b>Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422</b>	

Atena Editora  
Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br

## APRESENTAÇÃO

A obra “Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações”, publicada pela Atena Editora, compreende um conjunto de vinte e quatro capítulos que abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração, promovendo o debate sobre estratégias, ações e mecanismos flexíveis focados na inovação das organizações.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre administração das organizações, com foco na inovação, por meio de um arcabouço teórico especializado. Ainda, ressalta-se que este livro agrega à área da gestão à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre diversos temas e conduzindo gestores, empreendedores, técnicos e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão para a inovação. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “Grau de Inovação das Micro e Pequenas Empresas: uma análise sob a ótica do radar de inovação” e objetivou evidenciar a importância da inovação para as micro e pequenas empresas, apresentando o grau de inovação de uma microempresa que participou do projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), no período de 2009 a 2011. O segundo capítulo tem como título “Perfil dos Empreendedores Brasileiros: o que mostra a pesquisa SEBRAE/ IBQP/ *Global Entrepreneurship Monitor*” e objetivou identificar o perfil do empreendedor brasileiro, utilizando a metodologia de pesquisa da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM). O terceiro capítulo, intitulado “Pequenas e Médias Empresas: modelagem de processos de negócios e seus desafios”, objetivou elucidar os esforços, os desafios e oportunidades de pequenas e médias empresas em desenvolverem-se no mercado nacional e estrangeiro por meio do uso do gerenciamento de processos de negócio e suas vertentes.

O quarto capítulo é intitulado “Visão Crítica das Políticas de Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento em Pequenas Empresas” e objetivou debater a importância da articulação teórica entre políticas de gestão de pessoas (GP) e gestão do conhecimento nas pequenas empresas. O quinto capítulo tem como título “Estilos de liderança e a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard” e apresenta a Teoria da Liderança Situacional como uma ferramenta de gerenciamento que faz uso de diferentes estilos de liderança existentes aproveitando suas virtudes conforme o grau de maturidade do colaborador. O sexto capítulo, intitulado “A Percepção do Colaborador acerca da Implantação de um Plano de Cargos e Carreira: um estudo de caso em uma ICES – Instituição Comunitária de Ensino Superior”, teve como objetivo investigar a percepção dos colaboradores de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior (ICES) sobre a implantação do plano de cargos e carreira.

O sétimo capítulo tem como título “Violência Simbólica e Empoderamento:

mulheres que ocupam cargos de direção em centros universitários” e buscou analisar a percepção da existência de empoderamento e/ou da vivência da violência simbólica no cotidiano de trabalho de cinco mulheres que ocupam cargos de alta direção em Centros Universitários, em Belo Horizonte - MG. O oitavo capítulo é intitulado “Equidade Salarial Feminina no Mercado de Trabalho: reflexões a partir de um levantamento bibliográfico” e teve como objetivo nortear novos administradores nas questões relacionadas à equidade salarial através de um levantamento bibliométrico de pesquisas sobre o tema. O nono capítulo é intitulado “Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição: é possível situá-la no círculo das matrizes epistêmicas?” e explora a Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição (TCPO), no âmbito do Círculo das Matrizes Epistêmicas (CME), com base na Sociologia das Ausências, das Emergências, da Teoria (trabalho) de Tradução, bem como na Razão Subjacente: a Razão Cosmopolita como crítica à Razão Indolente.

O décimo capítulo tem como título “Descentralização das Ações de Indução da Cultura da Inovação: estudo do setor confeccionista no município de Curvelo/MG” e estudou a importância da implementação de uma rede inovadora nos municípios onde há unidades CEFET-MG, a fim de consolidar uma política inovadora. O décimo primeiro capítulo é intitulado “Modelo de Internacionalização de Empresas com Suporte nas Teorias Uppsala e Capital Social” e objetivou propor um modelo de internacionalização com suporte na relação entre a Teoria *Uppsala* e a Teoria do Capital Social. O décimo segundo capítulo tem como título “Capital Social e Ensino Superior na Perspectiva da Internacionalização” e objetivou elaborar um *framework* para compreender a internacionalização do Ensino Superior, por meio do capital social desenvolvido em Cooperação Acadêmica Internacional.

O décimo terceiro capítulo é intitulado “Transparência na Administração Pública Municipal do Estado da Paraíba” e objetivou verificar se os 223 municípios que formam o estado da Paraíba estão divulgando os instrumentos de transparência pública previstos no artigo 48 da Lei Complementar n 101 de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), nos portais eletrônicos dos municípios. O décimo quarto capítulo tem como título “*Accountability* como Ferramenta de Controle e Transparência na Universidade Federal de Rondônia” e objetivou analisar como a Pró-reitora de Planejamento (PROPLAN) cumpre os critérios de divulgação e transparência exigidos pela Lei de Acesso à Informação e pela Lei de Responsabilidade Fiscal. O décimo quinto capítulo, intitulado “Carta de Serviços ao Usuário: um estudo de caso numa grande universidade federal brasileira”, teve como objetivo verificar se o capítulo 2 do Decreto 9.094/2017 está sendo atendido nas universidades públicas federais brasileiras, ou seja, se a carta está disponibilizada ao usuário.

O décimo sexto capítulo é intitulado “Administração Transnacional, Governança Global e Política Mundial: as vicissitudes do mundo em transe” e desenvolve ensaio teórico à luz de Octavio Ianni, David Coen e Tom Pegrum, e Anne-Marie Slaughter. O décimo sétimo capítulo, intitulado “As Perspectivas Acadêmicas da Trajetória das

Políticas de Previdência Social no Brasil”, buscou analisar as perspectivas teóricas adotadas nos estudos científicos sobre a trajetória das políticas de Previdência Social no Brasil de 1998 a 2017 por meio de uma revisão bibliográfica sistemática integrativa. O décimo oitavo capítulo tem como título “Análise de Políticas Públicas: reflexões sobre a Política Nacional de Incentivo ao Manejo Sustentado e ao Cultivo do Bambu” e apresenta as principais características do bambu, seu uso nas atividades produtivas, como também analisa sinteticamente a Política Nacional de Incentivo ao Manejo Sustentado e ao Cultivo do Bambu.

O décimo nono capítulo tem como título “Reduzir, Reutilizar e Reciclar - Sustentabilidade de um Centro de Triagem de Materiais Recicláveis: estudo de caso” e buscou apresentar uma proposta de gestão financeira para um centro de triagem visando sua sustentabilidade no mercado de materiais recicláveis localizado na Região Metropolitana do Vale do Paraíba, Estado de São Paulo. O vigésimo capítulo é intitulado “Custo da Promoção versus o Retorno da Promoção: o caso da GODAM Alimentos” e objetivou mostrar os custos e os retornos esperados de uma ação promocional através do trabalho de um promotor de vendas desta empresa dentro de uma empresa-parceira (cliente). O vigésimo primeiro capítulo é intitulado “Perfil e-Consumidor dos Discentes do Curso de Administração de uma IES Brasileira” e objetivou conhecer o perfil e-consumidor dos alunos do curso de administração.

O vigésimo segundo capítulo é intitulado “Mito x Realidade: o *tag along* como mecanismo de proteção do acionista minoritário das sociedades anônimas brasileiras” e objetivou identificar a efetividade do *tag along* como prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário da ação dos acionistas controladores em caso de alienação de controle. O vigésimo terceiro capítulo, intitulado “Análise da Carteira Eficiente entre o Mercado Imobiliário e os Títulos Públicos Federais”, objetivou apresentar uma solução para maximizar um portfólio, utilizando a combinação de investimentos diferentes, buscando, com isso, obter a melhor relação risco-retorno. O vigésimo quarto capítulo tem como título “*Organizational Learning as a Driver of a Social Business Model: a case study*” e investiga como os agricultores orgânicos no Sul do Brasil estão tornando seu negócio social operacionalmente sustentável, criando um ambiente de aprendizagem.

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área de administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
GRAU DE INOVAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DO RADAR DE INOVAÇÃO	
Jéssica dos Santos Veiga Anderson Luís do Espírito Santo Rosa de Barros Ferreira de Almeida	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906071</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>18</b>
PERFIL DOS EMPREENDEDORES BRASILEIROS: O QUE MOSTRA A PESQUISA SEBRAE/ IBPQ/ GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR	
Ângelo José Penna Machado Carlos Rodrigo da Silva Ywrynicksom Ramos Fernandes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906072</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>34</b>
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS E SEUS DESAFIOS	
Roquemar de Lima Baldam Daniel Vasconcelos Castro Morgana de Freitas Guaitolini Lourenço Costa Thalmo de Paiva Coelho Junior	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906073</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>49</b>
VISÃO CRÍTICA DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PEQUENAS EMPRESAS	
Talita Bernardi Goettens Denize Grzybovski	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906074</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>58</b>
ESTILOS DE LIDERANÇA E A TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD	
Elvis Magno da Silva Caique Bevilaqua Vilas Boas Rondinelli Heitor Resende Andrade Heloísa Teixeira Fidelis Fernandes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906075</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>69</b>
A PERCEPÇÃO DO COLABORADOR ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ICES – INSTITUIÇÃO COMUNITÁRIA DE ENSINO SUPERIOR	
Eder Ocimar Schuinsekel Berenice Beatriz Rossner Wbatuba	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906076</b>	

<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>84</b>
VIOLÊNCIA SIMBÓLICA E EMPODERAMENTO: MULHERES QUE OCUPAM CARGOS DE DIREÇÃO EM CENTROS UNIVERSITÁRIOS	
Cristiane Chaves Caldas Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo Ana Lúcia Magri Lopes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906077</b>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>96</b>
EQUIDADE SALARIAL FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO: REFLEXÕES A PARTIR DE UM LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO	
Eline dos Anjos Washington Ângelo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906078</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>113</b>
TEORIA CRÍTICA PÓS-MODERNA DE OPOSIÇÃO: É POSSÍVEL SITUÁ-LA NO CÍRCULO DAS MATRIZES EPISTÊMICAS?	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Alexandre Oliveira Lima Antônia Márcia Rodrigues Sousa Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906079</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>131</b>
DESCENTRALIZAÇÃO DAS AÇÕES DE INDUÇÃO DA CULTURA DA INOVAÇÃO: ESTUDO DO SETOR CONFECCIONISTA NO MUNICÍPIO DE CURVELO/MG	
Ronaldo Ferreira Machado Lourdiane Gontijo das Mercês Gonzaga Nilton da Silva Maia Antônio Guimarães Campos Maria de Lourdes Couto Nogueira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060710</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>145</b>
MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS COM SUPORTE NAS TEORIAS UPPSALA E CAPITAL SOCIAL	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Alexandre Oliveira Lima Antônia Márcia Rodrigues Sousa Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060711</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>168</b>
CAPITAL SOCIAL E ENSINO SUPERIOR NA PERSPECTIVA DA INTERNACIONALIZAÇÃO	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Alexandre Oliveira Lima Antônia Márcia Rodrigues Sousa Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060712</b>	

<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>190</b>
TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DO ESTADO DA PARAÍBA	
Marinely Costa de Lima	
Maria Manuela Costa de Lima	
Iran Jefferson Ribeiro de Lima	
Vera Lúcia Cruz	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060713</b>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>207</b>
ACCOUNTABILITY COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA	
Daniela Dourado Santos	
Marcilene de Assunção	
Marlene Valério dos Santos Arenas	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060714</b>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>223</b>
CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NUMA GRANDE UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA	
Joyce Vasconcelos Coutinho dos Reis	
Diego Fillipe de Souza	
Jorge da Silva Correia Neto	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060715</b>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>236</b>
ADMINISTRAÇÃO TRANSNACIONAL, GOVERNANÇA GLOBAL E POLÍTICA MUNDIAL: AS VICISSITUDES DO MUNDO EM TRANSE	
Carlos Antonio Mendes de Carvalho Buenos Ayres	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060716</b>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>248</b>
AS PERSPECTIVAS ACADÊMICAS DA TRAJETÓRIA DAS POLÍTICAS DE PREVIDÊNCIA SOCIAL NO BRASIL	
Raquel Andrade e Silva	
Elaine Aparecida Teixeira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060717</b>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>261</b>
ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS: REFLEXÕES SOBRE A POLÍTICA NACIONAL DE INCENTIVO AO MANEJO SUSTENTADO E AO CULTIVO DO BAMBU	
Fábio Moita Louredo	
Ricardo de Souza Martins da Costa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060718</b>	

<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>273</b>
REDUZIR, REUTILIZAR E RECICLAR - SUSTENTABILIDADE DE UM CENTRO DE TRIAGEM DE MATERIAIS RECICLÁVEIS: ESTUDO DE CASO	
Ricardo Zerinto Martins	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060719</b>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>284</b>
CUSTO DA PROMOÇÃO VERSUS O RETORNO DA PROMOÇÃO: O CASO DA GODAM ALIMENTOS	
Elvis Magno da Silva	
Dayana Christina dos Reis	
Sibila Fernanda Martins Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060720</b>	
<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>293</b>
PERFIL E-CONSUMIDOR DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA IES BRASILEIRA	
Igor Ferreira de Fúcio	
Reginaldo Adriano de Souza	
Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura	
José Carlos de Souza	
Lilian Beatriz Ferreira Longo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060721</b>	
<b>CAPÍTULO 22</b> .....	<b>308</b>
MITO X REALIDADE: O TAG ALONG COMO MECANISMO DE PROTEÇÃO DO ACIONISTA MINORITÁRIO DAS SOCIEDADE ANÔNIMAS BRASILEIRAS	
Éder de Souza Beirão	
João Paulo Cavalcante Lima	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060722</b>	
<b>CAPÍTULO 23</b> .....	<b>324</b>
ANÁLISE DA CARTEIRA EFICIENTE ENTRE O MERCADO IMOBILIÁRIO E OS TÍTULOS PÚBLICOS FEDERAIS	
Pedro Oliveira Otoch	
Marcelo Augusto Farias de Castro	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060723</b>	
<b>CAPÍTULO 24</b> .....	<b>336</b>
ORGANIZATIONAL LEARNING AS A DRIVER OF A SOCIAL BUSINESS MODEL: A CASE STUDY	
Michelle Dauer	
Michele de Souza	
Luiz Reni Trento	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060724</b>	
<b>CAPÍTULO 25</b> .....	<b>348</b>
A IMPORTÂNCIA DO LIDER COACHING NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO COM A EQUIPE DO NÚCLEO DE PESQUISA - OBSERVATÓRIO DO TURISMO DO ESTADO DE GOIÁS	
Giovanna Adriana Tavares Gomes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060725</b>	

<b>CAPÍTULO 26</b> .....	<b>354</b>
A INFLUÊNCIA DO CONHECIMENTO CULTURAL NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	
<a href="#">Carolina Pellissari Ribeiro</a> <a href="#">Ana Leticia Rupel</a> <a href="#">Jessica Cristine Metnek</a> <a href="#">Patricia Kroetz Maggioni</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060726</b>	
<b>CAPÍTULO 27</b> .....	<b>364</b>
PERCEPÇÕES SOBRE O (DES)ALINHAMENTO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, ACCOUNTABILITY E GERENCIAMENTO DE RESULTADOS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	
<a href="#">Leonardo da Silva Trindade Matos</a> <a href="#">Rosiane Maria Lima Gonçalves</a> <a href="#">Antônio Carlos Brunozi Júnior</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060727</b>	
<b>CAPÍTULO 28</b> .....	<b>377</b>
INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA EM MATO GROSSO DO SUL	
<a href="#">André Luiz Alvarenga de Souza</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060728</b>	
<b>CAPÍTULO 29</b> .....	<b>393</b>
REDUÇÃO DE FALHAS EM SISTEMAS DE AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS COM O USO DAS TÉCNICAS FTA, FMECA E ANÁLISE CRÍTICA DE ESPECIALISTAS	
<a href="#">Roquemar de Lima Baldam</a> <a href="#">Patrick Soares Silva</a> <a href="#">Lourenço Costa</a> <a href="#">Thalmo de Paiva Coelho Junior</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060729</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>404</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>405</b>

## CAPITAL SOCIAL E ENSINO SUPERIOR NA PERSPECTIVA DA INTERNACIONALIZAÇÃO

**Fabiana Pinto de Almeida Bizarria**  
**Alexandre Oliveira Lima**  
**Antônia Márcia Rodrigues Sousa**  
**Flávia Lorenne Sampaio Barbosa**

**RESUMO:** Com suporte no sentido da cooperação acadêmica internacional, infere-se que a internacionalização se propaga pela via das redes, por onde são transacionados valores, normas e objetivos comuns. Igualmente, admite-se que o sucesso da internacionalização é função dos aspectos conceitualmente organizados em torno do capital social. Nesse sentido, elaborou-se a seguinte questão: no cenário de redes de cooperação acadêmica internacional, o capital social desenvolvido pode impulsionar o desenvolvimento de estratégias de internacionalização do ensino superior? Para tanto, a natureza qualitativa permitiu o estudo em profundidade, por meio de uma discussão teórica, que resultou na proposição de um *framework* que permitiu equalizar Capital Social, Educação Superior e Internacionalização em um movimento cíclico em dois polos. No 'polo B', têm-se que as escolhas estratégicas avançam em termos da necessidade de adaptação às mudanças externas; decisões que pautam-se em compromissos que acionam estratégias de internacionalização; avaliação e mudança ensejam o movimento das interações

interorganizacionais. No 'polo A', têm-se a construção de confiança; a formação de novos recursos; as mudanças internas que impõe incertezas, desafios obstáculos que precisam ser novamente estabilizados por meio de uma reconfiguração. A proposta converge para a leitura de que o capital social, como recurso de uma rede de relações, influencia os caminhos estratégicos à medida que tende a facilitar o direcionamento de ações com suporte nas relações estabelecidas, no conhecimento compartilhado, na compreensão mútua de comportamentos, no compromisso firmado pelas partes, nas expectativas comuns e na confiança de que na rede há expressão de reciprocidade entre os membros.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cooperação Acadêmica. Capital Social. Internacionalização. Educação Superior

### SOCIAL CAPITAL AND HIGHER EDUCATION IN THE PERSPECTIVE OF INTERNATIONALIZATION

**ABSTRACT:** With support in the sense of international academic cooperation, it is inferred that internationalization propagates through networks, through which common values, norms and objectives are transacted. Likewise, it is accepted that the success of internationalization is a function of the conceptually organized

aspects of social capital. In this sense, the following question was elaborated: in the scenario of networks of international academic cooperation, the social capital developed can promote the development of strategies of internationalization of higher education? For that, the qualitative nature allowed the study in depth, through a theoretical discussion, that resulted in the proposition of a framework that allowed to equalize Social Capital, Higher Education and Internationalization in a cyclic movement in two poles. In 'pole B', it is assumed that strategic choices advance in terms of the need to adapt to external changes; Decisions that are based on commitments that trigger strategies of internationalization; Evaluation and change induce the movement of interorganizational interactions. In 'pole A', one has the confidence building; The formation of new resources; The internal changes that impose uncertainties, challenges obstacles that need to be re-stabilized by means of a reconfiguration. The proposal converges to the reading that social capital, as a resource of a network of relationships, influences the strategic paths as it tends to facilitate the direction of actions with support in established relationships, shared knowledge, mutual understanding of behaviors, In the commitment made by the parties, in the common expectations and in the confidence that there is an expression of reciprocity among members in the network.

**KEYWORDS:** Academic Cooperation. Share capital. Internationalization. Higher education

## 1 | INTRODUÇÃO

A dimensão internacional tem papel significativo para Instituições de Ensino Superior (IESs) (Knight, 2015). Apresenta-se como resposta aos desafios da globalização e da sociedade do conhecimento, atuando como um conjunto de esforços das IESs para adaptarem-se ao mundo global (Rodríguez, 2015).

Haja vista que as parcerias acadêmicas estimulam ações no plano nacional, regional e internacional, ante a necessidade de encontrar novos caminhos para favorecer o incremento de qualidade e sustentabilidade nos sistemas de ensino no mundo, o novo panorama recorre a perspectiva dos relacionamentos cooperativos, em rede, com vistas a veicular um novo sentido de desenvolvimento social, pautado pelas relações de reciprocidade (Knight, 2013; Rodríguez, 2015).

A internacionalização, na perspectiva da cooperação, emerge como novo discurso nas conferências sobre Educação Superior, organizadas pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), em Paris, em 1998 e 2009 e em Cartagena das Índias (Colômbia), em 2008, contrapondo-se à mundialização do ES, assentada na lógica verticalizada de imposição de conhecimento, cultura, valores dos países desenvolvidos aos países em desenvolvimento (Altbach & Knight, 2007; Dias, 2014).

A cooperação é postulada com a premissa da solidariedade, quando o ES difundido não é fruto de uma relação mercantil, mas posta como inovação em processos de democratização e do desenvolvimento de um censo de cidadania

(Muckenberger, 2014). E, ainda, é expressa como instrumento de fortalecimento regional, internacional e opera mecanismos que objetivam um desenvolvimento mais harmonioso entre regiões, minimizando desigualdades sociais e econômicas (Knight, 2013). Desse modo, “(...) a cooperação, sobretudo por meio da formação de redes em que os interesses dos participantes sejam comuns, é indispensável” (Dias, 2004, p. 906).

As redes de cooperação internacional, por sua vez, coordenam novas formas de fazer ES, mediadas não apenas pela mobilidade e o incremento curricular, mas assentada em mecanismos colaborativos que auxiliam as instituições cooperadas a enfrentar desafios, decorrentes das constantes mudanças ambientais e sociais (Lancini, 2015).

Os recursos atuais e potenciais transacionados nas redes promovem o intercâmbio de conhecimento, ensejando riquezas no curso do desenvolvimento das IESs, suscitando condições favoráveis à inovação e à sustentabilidade, fundamentais ao desenvolvimento de um país (Duarte, Castro, Cruz & Miura, 2012). Destarte, as redes alicerçam o sucesso da cooperação internacional, a medida que as relações oferecem potencial de aprendizagem, construção de confiança e compromisso (Johanson & Vahlne, 2009; Lester, 2013; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998; Vahlne & Johanson 2013). Isto posto, a internacionalização é expressa como fruto de interações das organizações de variados países, em função das oportunidades e vantagens observadas e, conseqüentemente, do estabelecimento de parcerias e alianças que projetam a organização em um nível diferenciado na sua missão internacional (Johanson & Vahlne, 2009).

As redes cooperativas fornecem caminhos para a sustentabilidade das ações de internacionalização, por um lado, e para sustentabilidade e sobrevivência organizacional por outro (Borges & Aquino, 2013). Contribuem para a disseminação, maximização e a facilitação dos processos produtivos, acionando novo “fôlego”, possibilidades de inovação, democratização do conhecimento compartilhado (Minhoto & Martins, 2001), quando, “o compartilhamento de recursos, decisões e informações passam a ter valor altamente estratégico no que respeita à *performance* das organizações” (Minhoto & Martins, 2001, p. 87).

Com suporte no sentido da Cooperação Acadêmica Internacional (Rodríguez, 2015), infere-se que a internacionalização se propaga pela via das redes, por onde são transacionados valores, normas e objetivos comuns. Igualmente, admite-se que o sucesso da internacionalização é função do compartilhamento desses valores e das expectativas comuns entre seus membros, subjacentes a ações previsíveis e aos compromissos firmados, aspectos conceitualmente organizados em torno do capital social (Lester, 2013; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998). Dessa forma, o desenvolvimento de Capital Social é tema relevante para estudos relativos à cooperação, tendo em vista reunir conceitos que abrangem facetas das relações interorganizacionais (Fukuyama, 2001).

Para empreender pesquisa que coordene os recursos atuais e potenciais transacionadas em redes de Cooperação Acadêmica Internacionalização, formaliza-se a necessidade de investigação com suporte no conceito de Capital Social (Lester, 2013; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998), na sua relação com a internacionalização (Rodrigues & Child, 2012; Moreira, 2012; Moreira, Gonçalves & Guarido-Filho, 2012), com ênfase no aspecto relacional, dinâmico, interativo, e aprendizagens progressivas (Johanson & Vahlne, 2009, Vahlne & Johanson, 2013), centrada em suas estratégias (Knight, 1994, 2004, 2005), e na discussão da Cooperação Acadêmica Internacional (Cres, 2009; Dias, 2014; Knight, 2013; Rodríguez, 2015).

Essa perspectiva de análise avança na problemática do ES no contexto internacional, com suporte no Capital Social, a medida que as teorias mais referenciadas para explicar essa internacionalização centram a discussão dos processos de estratégias (Knight, 1994, 2004, 2005), no panorama organizacional interno, com análise do ambiente externo (Knight, 1994, 2004, 2005), na expansão da discussão sobre cooperação acadêmica para o desenvolvimento regional (Knight, 2013), porém, sem discussão aprofundada sobre os recursos transacionados e fomentados nas relações de cooperação para o incremento da internacionalização do ES.

Nesse caso, a relação entre capital social e Internacionalização do Ensino Superior emerge da constatação de que, com base nos relacionamentos em rede, as IESs compartilham conhecimento e potencializam seus objetivos institucionais. Capital social é capital constituído nas redes e sua análise apreende o processo em termos de estrutura da rede, da cognição que organiza os significados compartilhados e nas relações alicerçadas, tendo como substrato a confiança.

Nesse caminho, infere-se que a formação e o desenvolvimento de redes de Cooperação Acadêmica Internacional podem se configurar como mecanismo de sustentação de estratégias de internacionalização. Por sua vez, o capital desenvolvido nas redes pode incrementar essas estratégias. Surge, pois, a questão de pesquisa. No cenário de redes de Cooperação Acadêmica Internacional, o capital social desenvolvido pode impulsionar o desenvolvimento de Estratégias de Internacionalização do Ensino Superior? Assim, por meio de um ensaio teórico, objetiva-se elaborar um *framework* para compreender a internacionalização do Ensino Superior, por meio do capital social desenvolvido em Cooperação Acadêmica Internacional.

## 2 | COOPERAÇÃO ACADÊMICA INTERNACIONAL

Novos arranjos de conhecimento que emergem nas organizações nos últimos tempos exibem outros limites organizacionais, especialmente quando a perspectiva da cooperação está na contextura das relações estabelecidas (Lancini, 2015), diferenciando-se do olhar competitivo de firmas individuais para a obtenção de vantagens competitivas (Barney & Hesterly, 2004). Por outro lado, as redes de cooperação fomentam a perspectiva das alianças estratégicas sustentáveis, à medida

que a confiança nutre a relação inicial e direciona ações sociais que legitimam e formalizam a união ao longo do tempo (Meyer & Rowan, 1977).

A cooperação acadêmica internacional representa uma faceta da dimensão internacional postulada em 1998 e em 2009, pelas Conferências Mundiais do Ensino Superior, haja vista que ela permeia três importantes funções da academia - a formação, a pesquisa e a extensão (Terzian, 2011). No âmbito desta realidade, a constituição de redes e o intercâmbio de experiências pautam-se na solidariedade, no reconhecimento e no apoio mútuo, como feito de compartilhar conhecimentos no patamar internacional necessários para acelerar o progresso socioeconômico de países em desenvolvimento. Assim, parcerias e alianças entre as partes envolvidas constituem fator importante para administrar transformações, promovendo qualidade, governança, pesquisa e inovação no âmbito de ES internacional (Terzian, 2011 & Knight, 2014).

No que diz respeito à qualidade do ES, acredita-se que a cooperação acadêmica internacional, “implementada através de intercâmbio de conhecimentos, redes de relacionamentos, mobilidade de professores e alunos, e pesquisas que levem em conta os valores e circunstâncias locais e nacionais” (Muckenberger, 2014, p. 48), enseja conhecimento efetivo no âmbito global e regional. Por isso, as instituições de Ensino Superior (IESs) são encorajadas a estabelecer acordos de intercâmbio, em prol da melhoria de sua qualidade, especialmente do binômio ensino-pesquisa, para incrementar o desenvolvimento de países como fator de melhoria da qualidade de vida (Bruner & Iannarelli, 2011). Assim, são objetivos estratégicos da cooperação acadêmica internacional: intercâmbio de informações; promoção da mobilidade; compartilhamento de expertises em determinados assuntos; melhora da qualidade acadêmica; e internacionalização do currículo (Torres, 2007).

Compreendidas como redes sociais atuantes no âmbito de programas e grupos de pesquisas, as redes cooperação acadêmica internacional formam espaços de trocas de conhecimentos e de práticas sociais que comungam com o desenvolvimento científico por meio de associações de pesquisas e grupos de trabalho que se unem em torno de projetos de desenvolvimento (Quintella, Freitas, Ventura, Santos & Antônio, 2009). Na engrenagem da internacionalização do ES, a cooperação potencializa o desenvolvimento, por meio do engajamento de protagonistas sociais e das instituições, mas transcendem seus limites, com vistas a ensinar negociação capaz de propiciar a cooperação e que norteiam as demandas das gerações futuras.

Os critérios de escolha dos parceiros, o comprometimento com a parceria e com a rede de trabalho, congruência entre missão, recursos, sensibilização relativamente à cultura dos parceiros, padrões de qualidade e meio de alcançá-lo, maior envolvimento interpessoal, por exemplo, são requisitos indispensáveis para minimizar dificuldades no âmbito da internacionalização (Duarte *et al.*, 2012). Além disso, a própria abertura à cooperação implica riscos relacionados à criação de interdependência, bem como a transferência de recursos não objetivados pela parceria e que pode trazer, em futuro mais remoto, ensejar problemas políticos e de sustentabilidade, caso a rede

cooperativa venha a falhar (Silva, 2007). Nesse caso, a confiança representa um recurso importante para a sustentação de relacionamentos que minimizem problemas advindos das incertezas que surgem nas atividades de cooperação no âmbito internacional (Lang, 2004).

Da mesma maneira, assumindo papel importante para o desenvolvimento das instituições parceiras, da rede cooperativa e dos países envolvidos, “as atividades de cooperação internacional acabam por garantir à instituição de ensino superior uma boa imagem institucional e legitimidade perante a sociedade, o governo e o mercado” (Moreira, 2012, p. 25), e, por isso, há valorização das redes e alianças entre IESs como meio de, por via dos recursos transacionados, potencializar os benefícios advindos das interações (Moreira, 2012; Moreira *et al.*, 2012).

### 3 | CAPITAL SOCIAL NO ÂMBITO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

No âmbito da cooperação internacional, as motivações para as alianças estratégicas relacionam-se às oportunidades de aprendizagem progressiva com as experiências de inserção em variados contextos, mercados e culturas. Nesse sentido, com o aumento das alianças estratégicas e da aprendizagem decorrente de uma rede de *network*, há ampliação do repertório de conhecimento que habilita as instituições a ampliar, ainda mais, suas atuações internacionais, porquanto as alianças promovem vínculos que facilitam a aquisição de competências (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977; 2009; Vahlne & Johanson, 2013).

Assim, uma organização se internacionaliza em função dos recursos (investidos e adquiridos) e das competências (adquiridas) desenvolvidas em um conhecimento de base experiencial e relacional, em ambiente de maior certeza, confiança, alianças e vínculos fecundos, ensejando compromisso e novas aprendizagens (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977; 2009; Vahlne, Johanson & Mattsson, 1990; Vahlne & Johanson, 2013). Por sua vez, o conhecimento decorrente pode facilitar ações planejadas e emergentes para solucionar problemas e demarcar orientações para o futuro, como resposta da organização ao ambiente internacional (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000).

No mesmo sentido, compreende-se que o envolvimento no processo de internacionalização é resposta de estratégias, que, sendo colaborativas e cooperativas (Andrade, Olave & Silva, 2014), tendem a ensejar resultados satisfatórios quando os benefícios advindos das interações refletem objetivos comuns (Rodrigues & Child, 2012). Administrar incertezas estratégicas, conduzir custos e partilhar riscos são, também, fatores que impulsionam a aliança e podem se reportar ao estabelecimento de redes de *networking* de internacionalização (Johanson & Vahlne, 2009; Vahlne & Johanson, 2013), para aprender, criar e fortalecer as relações, a fim de explorar oportunidades.

A Teoria *Networks* ressalta o componente interacionista, fazendo um apelo à

perspectiva das redes sociais (Johanson & Vahlne, 2009; Vahlne & Johanson, 2013). Os atores organizacionais atuam em redes, e, por isso, advoga-se que o comportamento social é crítico para a internacionalização. Ao mesmo tempo, além da ênfase no comportamento, a Teoria *Networks* analisa a internacionalização no comportamento relacional, diferenciando-se da explicação de base econômica, estritamente (Johanson & Vahlne, 2009; Vahlne & Johanson, 2013). Assim, a cooperação internacional como forma de aliança estratégica é compreendida como um modo de superação das limitações individuais, quando há objetivos comuns e compromissos estabelecidos para garantir uma relação futura previsível, com base na interação de seus agentes. Nessa realidade, a confiança potencializa o processo de compartilhamento de conhecimento (Lang, 2004).

A confiança que emerge de cooperação surge de percepções positivas em torno dos parceiros, pode, ainda, auxiliar a institucionalização de processos, desenvolvimento de estruturas de governança, bem assim, a de elaboração de conhecimento. Compreende-se, também, que a estrutura da rede e a configuração das relações influenciam os tipos de oportunidades percebidas (que podem ser descobertas ou criadas), e, em seguida, reconhecidas (aprendidas) e exploradas (por meio de compromissos) (Johanson & Vahlne, 2009; Vahlne & Johanson, 2013).

As interações sociais no âmbito organizacional podem ser apreendidas sob a lente do capital social, pois propõe que as organizações criam e são incorporadas em uma teia de relações, acesso a recursos e oportunidades de naturezas diferentes, bem como formulação de novos recursos (Lester, 2013; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Rodrigues & Child, 2012; Tsai & Ghoshal, 1998). Em comparação com o capital econômico e o capital intelectual, o capital social pode ser apreendido e transformado em outras formas de capital, sendo, por isso, mais difícil sua apreensão e acumulação, porém mais resistente as mudanças, em virtude de sua base ética (Moreira *et al.*, 2012). Sua principal distinção reside no fato de se caracterizar como bem coletivo, intangível e, que se instaura nas relações interpessoais (Lin, 1999).

Há variedade de definições para Capital Social. Os anos de 2000, por sua vez, possuem especial importância para a teoria, pois sua ampla discussão formalizou o capital social como concepção no âmbito das ciências sociais (Fulkerson & Thompson, 2008). Em geral divide-se a concepção em duas categorias: o capital social entendido como recurso, pelo fato de representar investimentos com retorno futuro (visão racional-instrumental), e, com suporte na contribuição para o desenvolvimento social, por meio da leitura nas normas sociais e comunitárias (visão social) (Fulkerson & Thompson, 2008).

Visto como recurso, o capital social é compreendido como um conjunto de recursos (atuais ou potenciais) relacionais, constituído e transacionado nas relações sociais, institucionalizadas pelo convívio ou pelo reconhecimento, e disponibilizados por meio dos laços sociais em estruturas sociais onde a ação se desenvolve (Lester, 2013).

A visão racional-instrumental tem como referência pesquisa de Coleman (1988) e de Nahapiet e Ghoshal (1998) e compreende o capital social como uma propriedade de pessoas e grupos, que, por meio de redes, formam benefícios acessíveis apenas para quem partilha dessas redes. Dessa forma, compreender que agentes são beneficiados pelo capital desenvolvido situa o conceito no plano instrumental. Assim, as relações são estabelecidas em função dos benefícios potenciais dos contatos valiosos que ampliam o conjunto de agentes envolvidos (Johanson & Vahlne, 2009).

Ainda na leitura racional-instrumental, as pessoas investem nas relações sociais quando há percepção de ganho no acesso aos recursos das redes em dois sentidos: primeiro, quando individualmente, os agentes buscam recursos que ainda não possuem; segundo, como recurso para manter recursos já pertencentes (Lin, 1999). Assim, o capital social se define pela sua função, pois facilita ações pessoais e corporativas dentro de estruturas sociais, aumentando a eficiência, facilitando as ações coordenadas, dotadas de valores, confiança, normas prescritivas internalizadas e/ou suportadas por meio de recompensas e, sistemas comuns entre seus membros (Melo, Regis & Bellen, 2015).

A leitura anterior vincula o capital social à perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR), em sintonia com a ideia de que a participação em uma rede é intencionada em função dos benefícios percebidos para agregar de valor relevante como vantagem competitiva (Leana & Van Buren, 1999). Ao mesmo tempo, dialoga com o conceito de capacidades dinâmicas, à medida que reforça a mobilidade de recursos e potencializa a descoberta e a criação de oportunidades, pois implicam desenvolvimento de capacidades operacionais ao longo do tempo, por meio da aprendizagem e inovação, numa perspectiva evolucionista da internacionalização (Vahlne & Johanson, 2013).

O ponto de vista social, por sua vez, explicita que o acesso aos benefícios de uma rede não se dá de maneira intencional-instrumental, tendo em vista que esse capital não existe de forma descontextualizada, mas arraigada às política e contextos sociais que limitam a interação em virtude das normas de comportamento (Rodrigues & Child, 2012). Para tanto, os benefícios compartilhados dependem da apreciação, expectativa e avaliações subjetivas dos agentes interessados, o que reforça a defesa da ideia de que o capital social institui análise que transcende a natureza racional, instrumental e econômica. As relações interpessoais refletem determinantes que tangenciam a esfera puramente instrumental e que convergem para o ponto de vista social, que aborda a dinâmica da vida em sociedade (Rodrigues & Child, 2012).

As duas correntes, no entanto, se sobrepõem quando a rede favorece o desenvolvimento de recursos que são específicos das relações, desenvolvidos nas interações sob o ponto de vista da cooperação (Lancini, 2015). Nesse sentido, ressalta-se que o estudo do capital social como recurso é possível em instituições que visam ao lucro ou não, ante a leitura mais genérica de que toda e qualquer organização possui recursos, capacidades e estratégias que visa a sua existência, desenvolvimento e

sustentabilidade (Rodrigues & Child, 2012).

Três características fundamentam o Capital Social: em primeiro lugar, se organiza em torno de estruturas, obrigações, expectativas e confiança; em segundo, facilita a distribuição de informação por meio de seus canais; e, por último, compreende um sistema de normas e sanções eficientes que influenciam o conteúdo das ações sociais para que se mantenha o interesse da coletividade quando há renúncia dos interesses próprios, ou seja, serve como controle social, exercido para minimizar comportamentos oportunistas (Lang, 2004; Melo *et al.*, 2015).

Associados às três características mencionadas, Nahapiet e Ghoshal (1998) propuseram uma teorização do capital social, com apoio em três dimensões: a estrutural, a relacional e a cognitiva (Quadro 1). Em seguida, Tsai e Ghoshal (1998) testaram essa conceituação por meio de trabalho empírico, realizado em uma empresa multinacional.

<b>Capital Social</b>	<b>Definições</b>
Dimensão Estrutural	Padrão de conexão entre atore e configurações da rede de interações sociais (Análise de Redes Sociais). Essa dimensão pode ser apreendida por meio dos padrões de ligações como, por exemplo, densidade e conectividade.
Dimensão Relacional	Refere-se aos ativos que são criados e alavancados por meio do relacionamento e incluem atributos como identificação, confiança, normas, sanções, obrigações e expectativas.
Dimensão Cognitiva	Abrange as visões compartilhadas, interpretações e sistemas de significados, como, por exemplo, linguagem, códigos e narrativas.
Troca e combinação de recursos	Corresponde a negociação de recursos tangíveis e intangíveis realizadas nas trocas sociais que leva a criação de valor em termos de inovação de produtos (criação de valor).

*Quadro 1. Dimensões do Capital Social*

Fonte: Adaptado de Nahapiet e Ghoshal (1998), Tsai e Ghoshal (1998) e Lester (2013)

Em virtude da constatação de que os laços sociais são canais de informação e fluxo de recursos, compreende-se que um agente disposto em rede tem maior potencial para trocar e combinar recursos com os outros membros da rede, em comparação com pessoas externas (Lester, 2013; Tsai & Ghoshal, 1998). E, no que tange à confiança, indica-se que o comportamento cooperativo que implica a mesma troca ou a combinação dos recursos, pode ser mais bem explorado quando há confiabilidade, pois “os diferentes níveis de confiabilidade pode resultar em diferentes níveis de troca e combinação de recursos entre organizações e diferentes unidades de uma mesma organização” (Tsai & Ghoshal, 1998, 467). Uma visão compartilhada facilita aspectos comunicativos, considerando-se que há maior potencial de compreensão do conteúdo transmitido e o retorno dos objetivos postulados. Isto posto, “membros da organização que compartilham visão são mais propensos a se tornarem parceiros que partilham ou trocar seus recursos” (Tsai & Ghoshal, 1998, 467).

O modelo do capital social teoriza a ideia de que, na interação das dimensões estrutural, relacional e cognitiva, a perspectiva relacional resulta do compartilhamento

de valores (cognitivo) e das interações sociais (estrutural) (Nahapiet & Ghoshal, 1998). A dimensão estrutural, todavia, representa a circunstância pela qual emergem as demais dimensões, haja vista que capital social é desenvolvido quando há ambiente de interação subjacente.

### 3.1 Dimensão Estrutural do Capital Social

A dimensão estrutural inclui a interação social (os contatos), desenvolvida na estrutura social. Esses contatos podem ser estabelecidos para a obtenção de vantagens pessoais e corporativas, quando entra em jogo o acesso a informações e recursos (Lester, 2013), que podem ser significativos para aquisição de conhecimento e transferência entre os membros de uma determinada rede (Machado-Da-Silva & Coser, 2006). De forma específica, “o capital social estrutural diz respeito às instituições, normas (regras formais: legislação, regulamentos das organizações etc.) e meios pelos quais o capital social se manifesta” (Santos, 2003, p.16).

Os contextos sociais advogam a interação via redes, alicerçadas em variados tipos e níveis de interdependência (Hanneman & Riddle, 2005). A perspectiva estruturalista recorre a compreensão de que a dinâmica social é estabelecida em contextos específicos, portanto, uma ação social marcada pelas estruturas sociais configuradas em rede (Granovetter, 1985). O desdobramento da dimensão estrutural impõe como desafio compreender rede como uma nova configuração de relações entre organizações e entre estas e o mercado, considerando que “os laços ou as redes sociais construídas pelos agentes (pessoas e organizações) criam oportunidades para que o capital social seja transacionado entre eles” (Silva, 2009, p. 20).

Para delimitar a estrutura das redes, reporta-se ao conceito de redes sociais (RS). No âmbito das Ciências Sociais, o percurso conceitual da RS tem início nos anos de 1970 e maior repercussão nos de 1980 (Loiola, Bastos, Macambira, Neiva & Machado 2013). No campo da Administração, as pesquisas foram divididas em dois grupos, um dos quais se debruça na relação das redes, estratégia, sobrevivência e crescimento organizacional, e outro, busca a compreensão dos relacionamentos por meio das medidas estruturais, papéis e posições no âmbito das redes formais e informais intraorganizacional e interorganizacional (Loiola *et al.*, 2013).

Ressalta-se que a força de um vínculo pode ser entendida como combinação de fatores - tempo, intensidade emocional, intimidade (confiança mútua) e auxílio recíproco (Loiola *et al.*, 2013). Além disso, o estudo das RS avança no entendimento das organizações fundamentadas nas relações estabelecidas e sustentadas pelos indivíduos que as formam, quando a relação agente social e rede social possui múltiplas influências e que afetam a *performance* organizacional, haja vista que repercute em transações e integrações que possibilitam maior coordenação da rede em benefício dos objetivos organizacionais (Provan, Fish & Sydow, 2007).

No mesmo sentido, referenciando pesquisas na área de Administração, Silva (2009) ressalta que diversos aspectos da estrutura em rede, tais como o número de

laços diretos e indiretos, a frequência das interações, a coesão social e a equivalência estrutural (similaridades dos laços), se convertem em relações informais em torno de reciprocidade e de confiança; e formais, referidas em regulações contratuais. Essas relações são relevantes para o desempenho das organizações membros de uma rede, pois reforçam a relação cooperativa, minimizando a ação oportunista.

Fundamentada na discussão sobre a dimensão estrutural e a relação com a teoria das redes sociais, reporta-se à necessidade de abordar o desenvolvimento da visão compartilhada (dimensão cognitiva) e seus desdobramentos (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

### **3.2 Dimensão Cognitiva do Capital Social**

A dimensão cognitiva descreve o entendimento coletivo em torno dos modos de agir no sistema social e assimila a visão compartilhada, que fundamenta as regras de convivência. A confiança nutre a visão coletiva, à proporção que fornece ambiente favorável aos acordos em prol dos objetivos traçados, quando as intenções e os motivos subjacentes reforçam expectativas de reciprocidade (Lester, 2013). A visão compartilhada é compreendida como extensão das visões pessoais e esforços conjugados que levam a um alinhamento de propósitos.

A pesquisa em cognição social enfatiza a relevância da participação, da cooperação e do coletivismo para compreender como as pessoas dão significado ao mundo (Tenbrunsel, Galvin, Neale & Bazerman 2004). O ponto de vista da cognição colaborativa, por sua vez, compreende que as interações cognitivas coordenadas e o produto que delas emerge não podem ser atribuídos a única pessoa, sendo que processos motivacionais estão imbricados e exercem função seletiva em todos as cognições (Levine & Resnick, 1993).

Os significados elaborados no contexto social suscitam interpretações dos fenômenos e orientam a ação coletiva, sendo que a partilha desses significados favorece a compreensão dos objetivos comuns traçados pelo grupo (Levine & Resnick, 1993). Ao mesmo tempo, as abordagens cognitivista e interativa conferem papel elementar dos vínculos entre sujeitos, nas dinâmicas sociais, como facilitadoras do intercâmbio de conhecimento (Lancini, 2015). Nesse sentido, a dimensão cognitiva informa que os significados compartilhados repercutem em benefícios para as organizações (Tsai & Ghoshal, 1998).

O conhecimento é inserido na discussão em virtude do próprio conceito de cognição, que “envolve a aquisição, a organização e o uso do conhecimento” (Bastos & Borges-Andrade, 2004, p. 69), sendo uma atividade essencialmente social. Além disso, cognição “abarca todos os processos quotidianos de raciocínio, julgamento, afirmações e interpretações (...) pautadas por normas, regras, papéis e expectativas (...) carregados de valor, de significado emocional e afetivo”. (Bastos & Borges-Andrade, 2004, p.69)

Descobrir, combinar e inovar em termos de conhecimento vai além do nível

individual (agente ou organização), abrange o conceito de capacidade de rede para apreender o conhecimento que emerge das interações de organizações (Foss, 1999). Além disso, o compartilhamento de conhecimento depende da capacidade de absorção, em que a instituição reconhece e assimila conhecimentos em alianças colaborativas (Cohen & Levinthal, 1990). Assim, tudo o que influencia as relações interpessoais tem influxo no compartilhamento do conhecimento, porquanto que seu processo envolve riscos e incertezas que só podem ser minimizados por um elevado nível de confiança (Lang, 2004).

A dimensão cognitiva pode ser compreendida, também, na perspectiva da aprendizagem e da legitimação (Lancini, 2015). No primeiro caso, há busca de conhecimento por meio da colaboração entre organizações para fornecer acesso a novos conhecimentos e as práticas inovadoras em torno desse conhecimento ainda não explorado internamente. A aprendizagem organizacional e a formação de competências fomentam o conhecimento nas alianças estratégicas. A legitimidade organizacional e da rede, por sua vez, é reforçada por meio da colaboração com instituições que possuem legitimidade e prestígio (Bengtsson & Kock, 1999).

Ante a dimensão estrutural, foram discutidos os elementos constitutivos da dimensão cognitiva, com vista a delimitar sua relevância como propulsora do desenvolvimento e compartilhamento de recursos. Destarte, a seção seguinte explora a dimensão relacional, que, na leitura teórica de Nahapiet e Ghoshal (1998), Tsai Ghoshal (1998) e Lester, (2013), exprime-se como desdobramento das dimensões social e cognitiva.

### **3.3 Dimensão Relacional do Capital Social**

A dimensão relacional tem como referência a confiança, a lealdade, a credibilidade e a reciprocidade, constituídas nos relacionamentos (Lester, 2013). Quando há confiança, os agentes desenvolvem comportamentos cooperativos, tornam-se mais dispostos a trocar ou combinar recursos (Barney & Hesterly, 2004). Um grupo que possui elevada confiança pode realizar muito mais do que um grupo semelhante e que possui baixa confiança (Lang, 2004). Dessa forma, “o comportamento cooperativo, que implica a troca ou a combinação dos recursos, podem surgir quando existe confiança”. (Lester, 2013, p. 108).

A dimensão estrutural configura padrões necessários para que os relacionamentos se estabeleçam. A confiança, como elemento que nutre o capital social, é “abordada como um mecanismo de redução dos riscos relativos às relações de troca” (Silva, 2009, p. 27) e, por isso, elemento de interesse no âmbito das alianças. A confiança, entretanto, também sugere vulnerabilidade, à medida que os agentes se envolvem em ações mais arriscadas em virtude da percepção de expectativas positivas sobre os compromissos estabelecidos (Gulati & Nickerson, 2008). A confiança e a reciprocidade reduzem conflitos, ensejam compromissos, diminuem o oportunismo e a incerteza, bem como favorecem ambiente fértil para o compartilhamento de informações e

conhecimento.

O comportamento cooperativo, igualmente, envolve a busca pela superação de limitações individuais, por meio de alianças formadas em função de compromissos e de garantias em torno dos benefícios futuros (Begniss, Pedrozo & Estivalette; 2008). O envolvimento cooperativo é posto como uma estratégia, e tem como requisito o empenho das agentes envolvidos para que a rede instituída possa ser gerida com sucesso (Begniss *et al.*, 2008). Para tanto, a confiança, compreendida como antecedente e resultado da ação social permite o compartilhamento de recursos, como informações, conhecimento, outros tipos de capital necessários para a agregação de valor (Leana & Van Buren, 1999).

Uma contribuição importante da dimensão relacional diz respeito à sua relação com a mobilização do capital humano, em resposta à intimidade estabelecida entre os atores que direcionam o compartilhamento do saber (Macke, Vallejos & Toss, 2010). A força dos laços estabelecidos exerce funções nas redes instituídas e a proximidade entre agentes veicula informações que se desdobram em conhecimento (Granoveter, 1985). Assim, a transação de conhecimento é um benefício direto do capital social, que potencializa a eficiência das redes por meio da reciprocidade e da confiança (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Considerando a confiança como elemento central da dimensão relacional, particularmente pela sua relevância no âmbito do comportamento cooperativo, atua como determinante para uma comunicação clara e fluida, o que minimiza conflitos. Como resultado, têm-se comportamentos mais previsíveis alicerçados em elos mais fortes (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998).

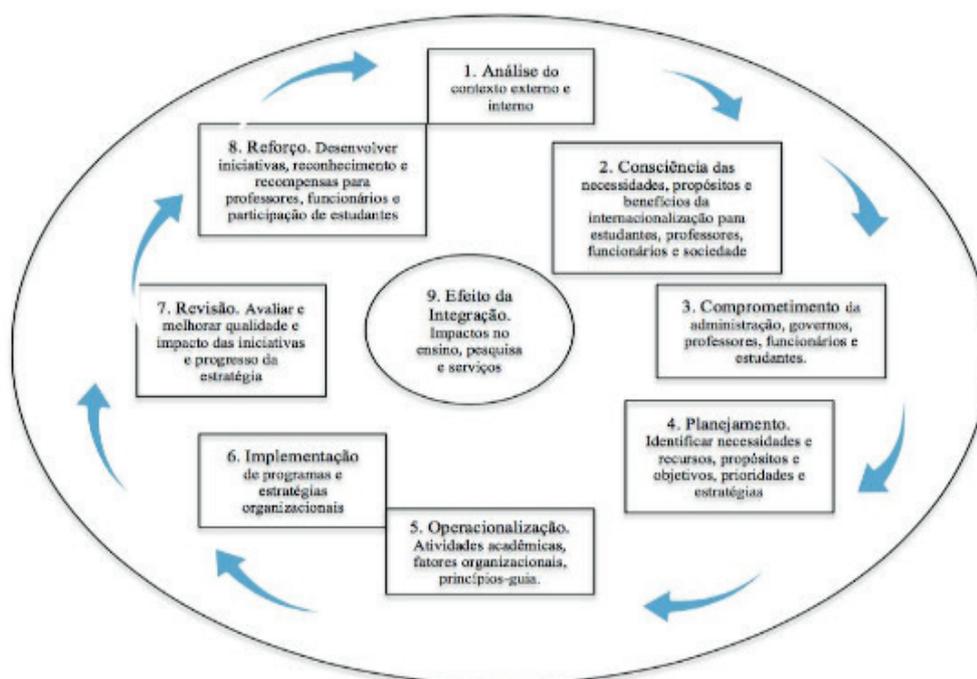
Nesse contexto, o Ensino Superior (ES) possui aspectos específicos que demarcam um histórico particular: em **primeiro** lugar, as instituições de Ensino Superior (IESs) lidam com aspectos intangíveis, diretamente, pois o ensino veicula, em princípio, conhecimento que traduz potencial de desenvolvimento econômico e social em variados âmbitos; em **segundo** lugar, tendo como substrato conhecimento e, sendo este o resultado de trocas entre agentes, em espaços de interação (salas de aula, eventos científicos, intercâmbios, ambientes virtuais de aprendizagem etc.), no âmbito da internacionalização (ampliação da mobilidade discente e docente para uma formação cada vez mais global e compatível com as demandas dos mercados internacionais), o Ensino Superior é expresso como campo privilegiado para estudos na esfera do capital social.

#### **4 | CAPITAL SOCIAL E ENSINO SUPERIOR NA PERSPECTIVA DA INTERNACIONALIZAÇÃO: PROPOSIÇÃO DE UM FRAMEWORK**

O esquema teórico apresentado por Knight (2004, 2005) representa o modelo mais utilizado nas análises sobre internacionalização do Ensino Superior no mundo (Al-

Yousself, 2009; Muckenberger, 2014), por ser considerado abrangente, inserindo uma vertente processualista, e por abordar a integração dos elementos desse processo, enfatizando os cuidados com a implementação.

Além do estudo das estratégias de internacionalização (programáticas e organizacionais), as pesquisas de Knight (1994, 2004, 2005) caminharam para a elaboração de um quadro conceitual para compreender as etapas envolvidas com a internacionalização, ilustrado na Figura 1, uma estrutura circular do processo, organizada em torno de nove momentos: análise do contexto (externo e interno), conscientização, comprometimento, planejamento, operacionalização, implementação, revisão, reforço e efeito da integração. Esse ciclo foi elaborado considerando como fator central o aspecto cultural.



Cultura que encoraja a integração da internacionalização

Figura 1. Estrutura Circular do Processo de Internacionalização

Fonte: Adaptado de Knight (2004)

O ciclo inicia-se com a conscientização da internacionalização de todos os envolvidos. Este é um passo importante para criar uma apreciação sobre o tema e o reconhecimento dos benefícios que podem ser obtidos e os meios a se utilizar para realizá-los (Al-Youssself, 2009; Knight, 2004; Muckenberger, 2014).

A consciência do processo transforma-se em compromisso para que os objetivos sejam atingidos, e isto pode ser conseguido por meio do amplo apoio de todos os departamentos e funcionários da IES. Em seguida, o planejamento estratégico é desenvolvido em vários níveis, considerando os propósitos, razões e recursos disponíveis para a internacionalização e os recursos necessários para alcançá-lo. Após o planejamento, os esforços se concentram na fase de implementação da estratégia

de internacionalização (Al-Youssef, 2009; Knight, 2004; Muckenberger, 2014).

A operacionalização da estratégia procura adaptação aos recursos da instituição. O próximo passo é o monitoramento constante e a avaliação das atividades que envolvem o processo, a fim de entender como ele funciona. Rever o processo e seus componentes também é essencial para a integração gradual da internacionalização no sistema da IES. O passo final é o reconhecimento dos esforços situados na internacionalização por professores e funcionários por meio da introdução de incentivos na maneira que melhor se adapte à cultura de cada instituição. Este passo reforça o apoio a toda instituição de ensino e ajuda a manter o compromisso necessário para o processamento do ciclo continuar (Al-Youssef, 2009; Knight, 2004; Muckenberger, 2014).

A proposta de Knight (1994, 2004, 2005) em torno das estratégias programáticas e organizacionais e do ciclo de internacionalização busca entender toda a gama de aspectos institucionais relativos à internacionalização, o que torna sua apreensão complexa, histórica e específica de cada realidade organizacional (KNIGHT, 2014).

Nos anos seguintes, Knight (2011, 2014, 2015) e Ninomiya, Knight e Watanabe (2009), por exemplo, continuaram avançando seus estudos no âmbito da internacionalização, explorando aspectos particulares do processo e, também, análises com base em estudos de caso, sempre trazendo reflexões sobre o que existe de sedimentado sobre o tema, e o que pode ser desenvolvido no futuro. Nessa fase de desenvolvimento teórico, há ênfase na mobilidade acadêmica para que se tenha maior atenção e monitoramento (Knight, 2011), estudo sobre internacionalização em países, como o Japão (Ninomiya *et al.*, 2009), a relevância da instância colaborativa para agregar potencial de competitividade e sustentabilidade às instituições de Ensino Superior no panorama internacional (Knight, 2014) e, por fim, a emergência de novos modelos, sustentados em diferentes perfis institucionais que reúnem variadas experiências (modelos clássico, satélites e cofundação) (Knight, 2015).

Da leitura anterior, o conceito de internacionalização é entendido com base para a necessária adaptação de suas estratégias para responder às demandas de um contexto de mudanças, em função de demandas globais, com respeito às culturas e aos contextos locais, haja vista que “assim como regionalização está se adaptando às novas tendências, realidades e oportunidades, por sua vez, precisa acomodar e estimular novas ideias e inovação” (Knight, 2013, p. 121).

Isto posto, considera-se que há, na atualidade, a emergência de discussões mais profícuas nas instituições de Ensino Superior (IESs) que realizam experiências internacionais: as parcerias cooperativas, que abrangem uma diversidade de iniciativas acadêmicas e de gestão (Dias, 2014; Knight, 2014; Rodríguez, 2015), particularmente no âmbito de países de regiões em fase de desenvolvimento econômico e social (Knight, 2013).

Da mesma maneira, infere-se que os benefícios advindos da Cooperação Acadêmica Internacional potencializam as estratégias de internacionalização (Rodríguez,

2015). Ademais, as parcerias nutrem um ambiente favorável à institucionalização da cultura internacional das IESs, com o incremento do desenvolvimento pessoal do aluno, da internacionalização do currículo e de pesquisas internacionais (Knight, 2015).

Portanto, torna-se oportuno o esforço de entendimento da internacionalização do Ensino Superior mediado pelos benefícios da cooperação acadêmica internacional, especificamente (o conteúdo estrutural das relações; o componente valorativo das relações, traduzidos em confiança; e a dimensão cognitiva, que possibilita a compressão efetiva na relação, em função do compartilhamento de significados e a difusão de conhecimento), no que concerne a relevância da cooperação no âmbito acadêmico para a internacionalização do Ensino Superior (Knight, 2013, 2014). Para esse fim, acredita-se no envolvimento do capital social, à medida que discorre sobre aspectos das relações cooperativas que influem nas instituições cooperadas (Moreira, 2012; Moreira *et al.*, 2012).

Nesse caminho, um esboço de um *Framework* para Compreender a Internacionalização do Ensino Superior, por meio do Capital Social Desenvolvido em Cooperação Acadêmica Internacional, mostra-se a Figura 2. O movimento cíclico de formulação teórica, ensejou inferências e discussões que aproximam a cooperação acadêmica internacional, e seus benefícios advindos dos recursos transacionados.

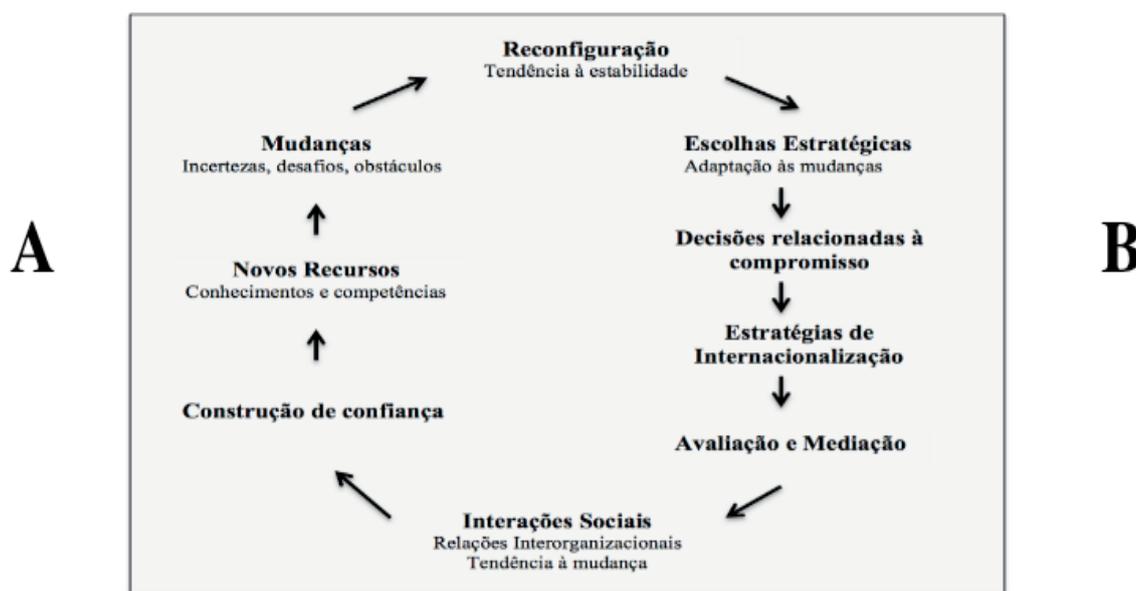


Figura 2. Proposição de Framework para a Internacionalização do Ensino Superior, com suporte no Capital Social.

Fonte: Elaboração dos autores (2017)

No panorama da cooperação acadêmica internacional, a proposta (Figura 2), inicialmente, compreende que a fase de **reconfiguração organizacional** surge quando há percepção de mudanças necessárias para alinhar rações, motivações e benefícios, aos obstáculos da internacionalização do Ensino Superior (Knight, 1994). Quando assimiladas pela IES, agentes/gestores organizacionais, podem ativar

comportamentos para realizar ações mais coerentes com as competências e recursos organizacionais. Essas atividades podem fazer parte de **escolhas estratégicas** capazes de responder de forma positiva as demandas, com finalidade de adaptar-se as mudanças (Pettigrew, 2012), na tentativa de organizar as estratégias na contextura das mudanças.

Em sequência, as escolhas direcionam-se ao planejamento, à operacionalização e à implementação de **estratégias de internacionalização**, à medida que há engajamento institucional e compromisso por parte dos agentes dessas estratégias e da comunidade acadêmica, favorecendo a difusão da cultura para a internacionalização (Knight, 1994, 2004, 2005). Portanto, acredita-se que o comprometimento emerge quando a conscientização aponta que os benefícios advindos da internacionalização são profícuos.

A **avaliação das ações estratégicas** compreende etapa de análise dos *gaps* em torno do alinhamento dos objetivos organizacionais, estratégias de internacionalização, recursos disponíveis e resultados alcançados. Em torno da avaliação, surge a necessidade mediação, quando se observa necessidade de resolver pendências nessa disposição.

Até essa fase, incorpora-se ao modelo proposto a configuração da internacionalização proposta por (Knight, 1994, 2004, 2005), com interação das concepções referentes à escolha estratégica, distinguida nos trabalhos de Astley e Van de Ven (2005) e à adaptação estratégica (Pettigrew, 2012), expressas no **polo B** da figura 7.

Advoga-se que para a mediação é pertinente buscar por soluções criativas por meio de **interações sociais** (Lester, 2013; Tsai & Ghoshal, 1998), desenvolvidas no âmbito interorganizacional e intraorganizacional (Lancini; 2015 & Silva; 2009). Esse aspecto, reforça que a dimensão relacional entre organizações e entre unidades organizacionais são aspectos relevantes para agregar potencial estratégico às organizações (Lancini, 2015). Além disso, essa premissa surge do caráter relacional da internacionalização do ES, bem como do impacto da *network* nos seus processos e, conseqüentemente, no seu sucesso (Knight, 2015; Moreira, 2012), sendo o conhecimento, compreendido como um recurso eminentemente social (Bastos & Borges-Andrade, 2004; Lancini, 2015; Lang, 2004).

Das relações surge a **confiança**, componente relacional que influencia a visão compartilhada e o desenvolvimento de **competências e recursos** (Lester, 2013; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998). Estes, transformam o ambiente institucional anterior, incorporando outras ideias, transação de conhecimento e formação propostas de ação diversificadas.

Quando se incorpora outras experiências à determinado estágio de cognição, acredita-se que **mudanças** surgem para acomodar novos elementos às estruturas cognitivas anteriores (Bastos; Borges-Andrade, 2004; Tenbrunsel *et al.*, 2004). Nesse movimento, admite-se que surgem incertezas, desafios e obstáculos para que esses

conhecimentos e capacidades resultantes transforme-se em ações (Lang, 2004; Barney & Hesterly, 2004). Para tanto, um esforço de **reconfiguração** marca o fechamento do ciclo.

Assim, em relação ao **polo A** da figura 7, insere-se ao modelo proposto as dimensões do capital social (Lester, 2013; Tsai & Ghoshal, 1998), bem como as discussões sobre *network* e sua influência no âmbito da internacionalização (Johanson & Vahlne, 2009, Vahlne & Johanson, 2013), especificamente no âmbito do ensino superior (Moreira, 2012; Moreira *et al.*, 2012), considerando a discussão da cooperação acadêmica internacional (Cres, 2009; Dias, 2014; Knight, 2013; Rodríguez, 2015).

Assim, considera-se que na projeção possibilitada pelas relações sustentam a internacionalização, à medida que as potencialidades das interações são incorporadas como capital pelas organizações individualmente e coletivamente. Nesse caso, acredita-se que o capital social analisado com base nas dimensões estrutural, relacional e cognitiva pode oferecer maior potencial à internacionalização.

Diante da centralidade das interações como influenciadoras da aprendizagem, da elaboração de conhecimento e confiança, e desenvolvimento de estratégias (Lester, 2013; Mintzberg *et al.*, 2010), agrega-se o capital social, haja vista sua função de ensinar competências importantes ao desenvolvimento de estratégias internacionais - relacionamentos que incorporam a capacidade de criação, transação e compartilhamentos de recursos.

## REFERÊNCIAS

- Al-Youssef, J. (2009) *The internationalisation of higher education institutions: A case study of a British university*. Department of education. University of Bath. Tese de Doutorado.
- Altbach, P. G. & Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: motivations and realities. *Journal of Studies in International Education*, 11 (3/4), 290-305.
- Andrade, J. R. G., Olave, M. E. L. & Silva, W. A. S. (2014). Redes de cooperação como estratégia para internacionalização de pequenas e médias empresas: O caso da rede Petrogas. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 1, 71-82-82.
- Astley, W.G. & Van De Ven, A. H. (2005). Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. *Revista de Administração de Empresas RAEClássicos*, 45, (2), 52-73.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. (2004). Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In S. R. Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. (EDS.), *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais* (vol. 3). São Paulo: Atlas.
- Bastos, A. & Borges-Andrade, J. E. (2004). Nota técnica: cognição e ação: o ator ocupa a cena nos estudos Organizacionais. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Orgs.), *Handbook de Estudos Organizacionais* (vol. 3). São Paulo: Atlas.
- Begnis, H. S. M., Pedrozo, E. A. & Estivalete, V. F. B. (2008). Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. *Revista de Ciências da Administração*, 10 (21), 97-121.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (1999). Cooperation and Competition in relationships between competitors

in business Networks, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14 (3), 178-190.

Borges, V. M. De O. & Aquino, E. T. de. (2013). Ensino superior à ordem do capital internacional. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 6 (2), 22-32.

Bruner, R. F. & Iannarelli, J. (2011) Globalization of management education. *Journal of Teaching in International Business*, 22, 232-242.

Cohen, W. M. & Levinthal D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, (Supplement), 95-120.

Cres, (2009). Declaração da Conferência Regional de Educação Superior na América Latina e no Caribe. *Avaliação* (Campinas), Sorocaba, 14 (1), 235-246.

Dias, M. A. R. (2014). Cooperação interuniversitária em tempo de globalização uniformizaste. *Fórum Latino-Americano de Educação Superior*. Painel 1 – Integração e Internacionalização da Educação Superior, Foz do Iguaçu.

Dias, M. A. R. (2004). Dez anos de antagonismo nas políticas sobre ensino superior em nível internacional. *Educ. Soc.*, Campinas, 25 (88), 893-914.

Duarte, R. G., Castro, J. M. De, Cruz, A. L. A. & Miura, I. K. (2012). O papel dos relacionamentos interpessoais na internacionalização de instituições de ensino superior. *Educ. rev.*, Belo Horizonte, 28 (1), 343-370.

Foss, N. J. (1999). Networks, capabilities and competitive advantage. *Scandinavian Journal of Management*, 15, 1-15.

Fukuyama, F. (2001). Social capital, civil society, and development. *Third World Quarterly*, 22 (1), 7-20.

Fulkerson, G. M. & Thompson, G. H. (2008). The Evolution of a Contested Concept: A Meta-Analysis of Social Capital Definitions and Trends (1988–2006). *Sociological Inquiry*, 78 (4), 536-557.

Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*. 91 (3), 481-510.

Gulati, R. & Nickerson, J. A. (2008) Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization Science*, Providence, 19 (5), 668-708.

Hanneman, R. A. & Riddle, M. (2005). *Introduction to social network methods*. Riverside, CA: University of California, Riverside (published in digital form at <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/>).

Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2009) The Uppsala Internationalization Process Model Revisited –From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40 (9), 1411-1431.

Johanson, J. & Mattsson, L. G. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7 (4), 11-24.

Johanson, J. & Vahlne, J. (1977) The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.

- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm — four swedish cases 1. *Journal of Management Studies*, 12 (3), 305-323.
- Knight, J. (2005). An Internacionalization Model: Responding to New Realities and Challenges. In: De Wit, H., Jaramillo, I., Gacén-Avila & Knight, J. (Eds). *Higher Education in Latin America: the international dimension*. Washington: The World Bank.
- Knight, J. (2011). Education Hubs: a Brand, an Innovation? *Journal of Studies in International Education*, 15 (3), 221-240.
- Knight, J. (2004). Internacionalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8 (1), 5-31, Spring.
- Knight, J. (1994). Internacionalization: Elements and checkpoints. *Canadian Bureau for International Education*, 7.
- Knight, J. (2014) International Education Hubs: Collaboration for Competitiveness and Sustainability. *New Directions For Higher Education*, 168.
- Knight, J. (2015). International Universities: Misunderstandings and Emerging Models? *Journal of Studies in International Education*, 19 (2), 107-121.
- Knight, J. (2013). A Model for the Regionalization of Higher Education: The role and contribution os tuning. *Tuning Journal for Higher Education*, 1.
- Lancini, A. (2015). Evaluating interorganizational knowledge management; the concepto os IKM orientation, *Electronic Journal of Knowledge Management*, 13 (2), 117-129.
- Lang, J. C. (2004). Social context and social capital as enablers of knowledge integration. *Journal of Knowledge Management*, 8 (3), 89-106.
- Leana, C. R. & Van Buren, H. J. (1999). Organizational Social Capital and Emplment Practices. *Academy of Management Review*, 24 (3), 538-555.
- Lester, M.(2013). Social Capital and Value Creation: A Replication of The Role of Intrafirm Networks by Wenpin Tsai and Sumantra Ghoshal, *American Journal of Business and Management*, 2 (2), 106-113.
- Levine, J. M. & Resnick, L. B. (1993). Social fundations of cognition. *Annual Review of Psychology*, 44, 585-612.
- LIN, N. (1999) Building a Network Theory of Social Capital. *Connections*, 22 (1), 29-51.
- Loiola, E., Bastos, A. V. B, Macambira, M. O., Neiva, E. R. & Machado, J. A. P. (2013). Redes Sociais em contextos organizacionais: ferramentas de análise e intervenção. In: Borges, L. O. & Mourão, L. O *trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia*. Porto Alegre: Artmed.
- Machado-Da-Silva, C. L. & Coser, C. (2006). Rede de relações interorganizacionais no campo organizacional de Videira-SC. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, 10 (4), 9-45.
- Macke, J., Vallejos, R. V. & Toss, E. D. (2010). Building Inter-Organizational Social Capital Instruments to Evaluate Collaborative Networks, *iBusiness*, 2, 113 – 123.
- Melo, P. T. N. B., Regis, H. P. & Bellen, H. M. V. (2015). Princípios epistemológicos da teoria do capital social na área da administração. *Cadernos EBAPE.BR*, 13 (1), 136-136.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structures as myth and

ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 440-463.

Minhoto, L. & Martins, C. (2001). As Redes e o Desenvolvimento Social. São Paulo: *Cadernos FUNDAP*, 022, São Paulo.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. E & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução: Lene Belon Ribeiro, Revisão técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi – 2. ed. - Porto Alegre: Bookman.

Moreira, L. C. D. P. (2012). *Capital Social na configuração de organização em rede internacional de universidades: estudo de caso da Associação Universidades Grupo Montevideu (AUGM) no período de 1991 a 2011*. Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (Dissertação de Mestrado) – Universidade Federal do Paraná.

Moreira, L. C. D. P., Gonçalves, S. A. & Guarido Filho, E. R. (2012). Capital social na configuração de organização internacional em rede: estudo de caso da AUGM. *RECADM: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 11, 302-313.

Muckenberger, E. (2014) *Processo de internacionalização do Ensino Superior: estudo de casos múltiplos em um sistema de ensino superior confessional internacional*. Tese de doutorado em administração, Universidade de São Paulo – USP.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.

Ninomiya, A., Knight, J. & Watanabe, A. (2009). The Past, Presente, and Future of internationalization in Japan. *Journal of Studies in International Education*, 13 (2), 117-224.

Pettigrew, A. (2012). Context and action in the transformation of the firm: A Reprise. *Journal of Management Studies*, 49 (7), 1304-1328.

Provan, K. G., Fish, A. & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at network at the level: a review of empirical literature on whole networks. *Journal of Management, Stillwater*, 33 (3), 479-516.

Quintella, R. H., Freitas, E. J. S. M., Ventura, A. C., Santos, M. A. & Antonio, L. Q. (2009).

Network dynamics in scientific knowledge acquisition: an analysis in three public universities in the state of Bahia. *Revista de Administração Pública*, 43 (6), 1279-1314.

Rodrigues, S. B. & Child, J. (2012). Building social capital for internationalization. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, 16 (1), 23-38.

Rodríguez, S. M. R. (2015). Redes de colaboración académica: una respuesta a los desafíos de la globalización y la sociedad del conocimiento. *Sinéctica – Revista Electrónica de Educación*, 44.

Santos, F. F. S. dos. (2003). *Capital Social: vários conceitos, um só problema*. Escola de Administração de Empresas de São Paulo (Dissertação de Mestrado), Fundação Getúlio Vargas.

Silva, D. H. da. (2007). Cooperação internacional em ciência e tecnologia: oportunidades e riscos. *Revista Brasileira de Política Internacional*, 50, 1-26.

Silva, P. J. (2009). *Capital Social em uma rede organizacional de Minas Gerais: proposição e validação de modelo explicativo*. Programa de Pós-Graduação em Administração (Tese de Doutorado)-Universidade Federal de Lavras.

Tenbrunsel, A. E., Galvin T. L., Neale, M. A. & Bazerman, M. H. (2004). *Cognições em organização*.

In Clegg, S., Hardy, C., Nord, W., Caldas, M., Fachin, R. & Fischer, T. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.

Terzian, G. M. (2011). *Significado estratégico da cooperação acadêmica latino-americana para a pesquisa brasileira: a experiência dos Núcleos de Pesquisa da Universidade de São Paulo*. Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação e Integração da América Latina (Tese de Doutorado).

Torres, D. R. (2007). Integración de las redes universitarias: visión y vías de acción desde el IESALC. *Revista Gestão Universitária na América Latina –GUAL*, 1 (1).

Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *The Academy of Management Journal*, 41 (4), 464-476.

Vahlne, J. & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30 (3), 189-210.

## **SOBRE O ORGANIZADOR**

**Clayton Robson Moreira da Silva:** Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Accountability 6, 206, 207, 208, 210, 221, 222, 385, 387, 396

Acionista 7, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 320, 321

Administração Pública 6, 83, 188, 196, 207, 208, 211, 213, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 233, 234, 238, 240, 241, 253, 259, 260, 267, 306, 351, 385, 386, 387, 388, 390, 391, 392, 393, 395, 396

Agentes Locais de Inovação 5, 1, 3, 8, 9, 17

Alienação de Controle 308

### B

Bambu 7, 10, 261, 262, 263, 265, 267, 269, 270, 271

BPM 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45

### C

Capital Social 6, 145, 146, 147, 156, 157, 158, 159, 161, 162, 163, 164, 166, 168, 170, 171, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 183, 188

Carta de Serviços 6, 10, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234

Carteira de Investimentos 324

Case Study 7, 46, 185, 223, 273, 285, 336, 337, 338, 339, 345, 346, 364

Círculo das Matrizes Epistêmicas 6, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 130

Comportamento 68, 83, 383

Consumidor 7, 291, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 300, 303, 305, 306, 307, 357

Contabilidade 110, 166, 206, 209, 214, 222, 284, 306, 323, 386, 389, 391, 396, 397

Cooperação Acadêmica 6, 168, 170, 171, 182, 183

Cooperatives 336, 341

Custos 156, 284, 290, 292

### E

e-commerce 46, 143, 293, 294, 295, 296, 297, 300, 301, 303, 305, 306

Educação Superior 109, 168, 169, 186

Empoderamento Feminino 84, 86, 87, 92, 94, 111

Empreendedorismo 17, 18, 31, 32, 110, 112, 131, 146, 152, 156

Equidade 6, 96, 102, 109

Estudos Críticos em Administração 49

### F

Fundos Imobiliários 324

### G

Gestão do Conhecimento 5, 49

Gestão Financeira 273, 286, 287

Gestão Municipal 190

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 5, 18, 19

Globalismo 126, 236, 238, 246, 247

Governança 6, 55, 221, 222, 236, 238, 241, 242, 247, 282, 308, 309, 311, 312, 313, 314, 316, 317, 322, 323, 396

Governança Corporativa 308, 311, 312, 313, 314, 316, 317, 322, 323

## I

Incubadora de Empresas 132

Índice de Sharpe 324, 335

Inovação 2, 5, 6, 1, 3, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 17, 131, 132, 144, 359, 425, 426, 427, 428, 429

Internacionalização 6, 145, 147, 148, 151, 154, 159, 160, 161, 162, 165, 166, 168, 170, 171, 181, 183, 186, 354, 356, 358

## L

Lei de Acesso à Informação 6, 191, 207, 208, 213, 218, 219, 228

Lei de Responsabilidade Fiscal 6, 190, 191, 192, 193, 204, 205, 207, 208, 211, 222

Liderança 5, 8, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 66, 67, 102, 110, 111, 353, 365, 382, 383

Liderança Situacional 5, 8, 58, 59, 60, 64, 66, 67, 383

## M

Maximização 324

Mercado de Trabalho 6, 99, 108, 109, 112, 369, 371, 383

Mercado Financeiro 308, 322, 323

Micro e Pequenas Empresas 5, 1, 3, 16, 17, 22, 24

Modelagem de Processos 34

Modelo de Internacionalização 6, 145, 151, 165

Mulher 94, 96, 99, 109, 111, 370, 373, 374, 383

## N

Neosoberania 236

## O

Organic food production 336

Organizational Learning 7, 336, 345, 346, 347

## P

Participação 60, 110, 112, 137, 215, 236

Pequena Empresa 17, 49

Pequenas e Médias Empresas 5, 36

Percepção 5, 69, 77, 78, 79, 80, 81, 112

Perfil do Empreendedor Brasileiro 5, 18, 19, 30  
Plano de Cargos e Carreira 5, 70, 74, 75, 78, 81  
Políticas de Gestão de Pessoas 5, 49  
Políticas Públicas 7, 10, 95, 109, 224, 233, 236, 238, 243, 245, 246, 247, 248, 249,  
254, 260, 261, 262, 270, 271, 348, 412  
Previdência Social 7, 197, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259,  
260  
Promoção 7, 284, 285, 290  
Propriedade Intelectual 131

## **R**

Radar da Inovação 1, 10, 14  
Reciclagem 273  
Rede de Inovação 131, 132  
Retorno 7, 284, 285, 290, 328, 334

## **S**

Satisfação 73, 80, 83, 301, 357, 360, 361  
Social Business 7, 338  
Sociologia das Ausências 6, 113, 114, 124, 128  
Sociologia das Emergências 113, 114, 124, 128  
Sustentabilidade 7, 261, 273, 274, 282, 313, 314

## **T**

Tag Along 308, 309, 314, 323  
Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição 6, 113, 114, 115, 119, 124, 128  
Teoria Uppsala 6, 145, 147, 163, 164  
Títulos públicos 324, 326  
Transnacionalização 236  
Transparência 6, 190, 191, 194, 205, 206, 207, 211, 212, 215, 216, 217, 218, 220, 221,  
223, 228, 233, 388, 390

## **V**

Violência Simbólica 5, 9, 84

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-520-4

