



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

GT (ESTRATÉGIA E GESTÃO ORGANIZACIONAL)

A MATRIZ DA PRÁXIS DO GESTOR-NAVEGADOR: INTEGRANDO CADEIA DE VALOR, ESTRATÉGIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO.

Mariana Augusta de Araújo Silva
Anaíra Augusta de Araújo Silva¹

RESUMO

As transformações que configuram o mundo pós-moderno impõem desafios complexos à teoria e prática da gestão. Este ensaio teórico-conceitual aborda a fragmentação entre os domínios da Cadeia de Valor, Estratégia e Gestão do Conhecimento, propondo um modelo integrativo. O objetivo do trabalho é desenvolver uma matriz teórico-conceitual que articule os três domínios como fundamentos da *práxis* do Gestor-Navegador, um sujeito epistêmico e ético capaz de navegar na complexidade. Os procedimentos metodológicos baseiam-se na hermenêutica filosófica para a interpretação crítica das fontes e na lógica da *Grounded Theory* construtivista como ferramenta heurística para a construção de categorias. Como principal resultado, apresenta-se a Matriz da *Práxis* do Gestor-Navegador, um *framework* que elucida as tensões dialéticas fundamentais da gestão e propõe competências-chave para a ação em ambientes de alta incerteza. Conclui-se que a formação de gestores para o século XXI exige uma pedagogia que transcenda o ensino de ferramentas, focando no desenvolvimento da capacidade de transitar entre diferentes lógicas e de agir com rigor analítico, criatividade estratégica e sensibilidade ética.

Palavras-chave: *práxis* gerencial; gestor-navegador; matriz ontoepistêmica; cadeia de valor; estratégia; gestão do conhecimento.

1 INTRODUÇÃO

As transformações radicais que configuram o mundo pós-moderno, caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA); impõem novos desafios à teoria e à prática da gestão. Nesse cenário, o gestor deixa de ser compreendido como mero aplicador de técnicas instrumentais e passa a assumir a condição de sujeito epistêmico e ético, cuja tarefa consiste em construir inteligência organizacional, mediar complexidades e decidir sob condições de incerteza estrutural. A figura do gestor, portanto, não pode mais ser reduzida a um operador técnico, mas deve ser concebida como agente reflexivo, ético e ontologicamente situado.

¹ Mariana Augusta de Araújo Silva (Mestre) / UFRN – marianaaugusta@live.com
Anaíra Augusta de Araújo Silva (Especialista) / UFRN - asilvrat@gmail.com



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Três constructos emergem como eixos formativos centrais dessa nova condição: a cadeia de valor, a estratégia e a gestão do conhecimento. A cadeia de valor, em sua formulação clássica por Michael Porter (1985), expressa uma visão analítica e sistêmica das atividades geradoras de vantagem competitiva. A estratégia, das tradições de Sun Tzu (2011) a Henry Mintzberg (1994), configura-se como a arte de agir em contextos contingentes, tensionando a racionalidade prescritiva e a emergência adaptativa. A gestão do conhecimento, sobretudo a partir do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2002), revela a dinâmica de criação, compartilhamento e internalização de saberes que sustentam a inovação organizacional.

Embora densos em suas respectivas tradições, tais constructos permanecem fragmentados no campo da gestão, resultando em abordagens setoriais incapazes de responder, de modo integrado, à complexidade pós-moderna. A lacuna teórica que fundamenta esta investigação reside exatamente nessa fragmentação. Apesar da ampla produção acadêmica em cada domínio, ainda carece na literatura uma matriz ontoepistêmica² integrativa que articule cadeia de valor, estratégia e gestão do conhecimento como fundamentos de uma formação gerencial complexa, ética e reflexiva. Essa lacuna compromete a construção de modelos educacionais e práticos capazes de preparar gestores para um mundo em *devir*³, marcado por crises ecológicas, transformações tecnológicas disruptivas e colapsos de sentido.

Diante desse problema, adota-se como pressuposto ontológico a compreensão da organização não como máquina estática, mas como sistema aberto, relacional e dinâmico. Ontologicamente, parte-se da lógica do *devir* (Deleuze, 1987), em que a realidade é sempre fluxo e inter-relação. Epistemologicamente, a pesquisa ancora-se em uma perspectiva construtivista-hermenêutica, que concebe o conhecimento como processo dialógico, situado e historicamente efetual (Gadamer, 2004). Essa opção ontoepistêmica orienta a análise e a construção da matriz integrativa.

² Termo técnico que representa a fusão de dois conceitos filosóficos: Ontologia (O estudo do "ser" ou da "realidade". Questiona o que existe e qual a natureza das coisas); Epistemologia (O estudo do "conhecimento". Questiona como conhecemos, quais as fontes e os limites do nosso saber).

³ *Devir* é um conceito filosófico que remete à transformação incessante do ser. Em Deleuze, representa o movimento da vida como criação contínua, desvinculado de essências fixas; já em Foucault, o devir envolve a formação histórica e relacional da subjetividade. No contexto contemporâneo, o devir expressa a fluidez do eu frente às exigências adaptativas, sendo ao mesmo tempo desafio e potência de liberdade frente à normatividade social.



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Nesse horizonte, a questão central que guia o estudo é: como a integração entre cadeia de valor, estratégia e gestão do conhecimento pode contribuir para a formação de gestores capazes de enfrentar os desafios epistemológicos, éticos e *práticos* do mundo pós-moderno? O objetivo geral é desenvolver uma matriz teórico-conceitual que articule os três domínios como fundamentos da *práxis*⁴ do Gestor-Navegador, um sujeito epistêmico e ético. Para tanto, os objetivos específicos são: a) revisar criticamente os fundamentos dos três campos; b) identificar suas tensões e sinergias (a partir de uma abordagem hermenêutica e da lógica da *Grounded Theory*); e c) discutir as implicações do modelo proposto para a formação de lideranças. Este artigo busca, portanto, oferecer uma contribuição teórica que unifique fragmentos e abra novas perspectivas formativas para líderes em contextos de alta complexidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO: FUNDAMENTOS ONTOEPISTÊMICOS DA GESTÃO INTEGRADA

Toda teoria da gestão repousa, explícita ou implicitamente, sobre pressupostos ontológicos (o que é a realidade?) e epistemológicos (como podemos conhecê-la?). A instrumentalização técnica dos modelos gerenciais frequentemente oculta esse solo filosófico. Contudo, a formação do gestor como sujeito epistêmico exige a escavação dessas fundações, pois nelas residem as tensões que orientam a ação organizacional.

2.1 O SOLO FILOSÓFICO DA GESTÃO: CARTOGRAFIAS DO SABER E DO PODER NA ERA DA INCERTEZA

Do ponto de vista epistemológico, a gestão herdou tanto o racionalismo analítico quanto o empirismo acumulativo. No entanto, filósofos da ciência como Thomas Kuhn (1962) e Gaston Bachelard (1938) demonstraram que o conhecimento não evolui de forma linear, mas por meio de rupturas paradigmáticas e da superação de obstáculos. Isso implica que as "verdades" gerenciais são construtos transitórios que demandam revisão crítica permanente. A cartografia de Burrell e Morgan (1979) é fundamental ao mostrar que toda teoria administrativa carrega visões de mundo subjacentes sobre a realidade e o conhecimento.

⁴ O termo *práxis* é aqui utilizado em seu sentido filosófico, distinguindo-se da noção de "prática" como mera aplicação técnica. Com raízes na tradição aristotélica e aprofundado pela teoria crítica, *práxis* designa a união dialética entre teoria e ação. Refere-se a uma ação informada pela reflexão crítica e eticamente orientada, que não apenas opera sobre o mundo, mas busca transformá-lo conscientemente (Vázquez, 1977).



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Ontologicamente, a questão do ser organizacional é central. A crítica de Heidegger (1954) à técnica alerta para o risco de a racionalidade instrumental reduzir o mundo a um mero "estoque" a ser explorado, perigo sempre presente na gestão. Michel Foucault (1975) aprofunda essa crítica ao desvelar o entrelaçamento entre saber e poder, mostrando que os modelos organizacionais não são neutros, mas participam da produção de sujeitos e de formas de disciplinamento. Em forte contraste, a ontologia do rizoma de Deleuze e Guattari (1980) oferece um modelo não hierárquico, mais adequado para compreender as redes e os ecossistemas de inovação contemporâneos. A modernidade líquida de Bauman (2000) e a sociedade do cansaço de Han (2015) diagnosticam o contexto de fluidez e autoexploração no qual o gestor atua.

Essa composição filosófica revela que a gestão é um campo de saber-poder, atravessado por dilemas éticos e tensões entre controle e liberdade. A formação do gestor, portanto, demanda uma consciência crítica dessas raízes.

2.2 CADEIA DE VALOR: DA DECOMPOSIÇÃO MECANICISTA À REDE DE VALOR SISTÊMICA

O conceito de "valor" é o eixo da teoria organizacional. A forma como o valor é concebido e produzido, no entanto, sofreu transformações decisivas. A contribuição seminal de Michael Porter (1985) foi decompor a organização em atividades primárias e de apoio, estruturadas como uma cadeia analítica. Essa representação, de base mecanicista, assume que o valor é gerado internamente e entregue ao cliente num fluxo unidirecional. A epistemologia subjacente é positivista: o gestor é um engenheiro que otimiza elos para maximizar a eficiência.

A universalidade desse modelo foi, contudo, problematizada. Stabell e Fjeldstad (1998) propuseram tipologias alternativas, como a oficina de valor (*value shop*), para contextos de resolução de problemas, e a rede de valor (*value network*), que captura organizações que criam valor ao conectar atores. Essas formulações representam um deslocamento ontológico: a organização deixa de ser vista apenas como uma máquina linear. A inflexão mais radical, porém, vem da *Service-Dominant Logic* de Vargo e Lusch (2004), que inverte o paradigma porteriano. Nesta lógica, o valor não está no produto (*valor-em-troca*), mas é sempre cocriado no uso (*valor-em-uso*). Ontologicamente, o valor deixa de ser uma substância objetiva e torna-



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

se uma experiência relacional e emergente. A tensão fundamental neste campo se dá entre uma ontologia da linearidade (Porter, 1985) e ontologias relacionais e emergentes (Vargo & Lusch, 2004), exigindo do gestor a capacidade de transitar entre lógicas, assumindo o papel de arquiteto de ecossistemas de valor.

2.3 O CAMPO DE BATALHA DA ESTRATÉGIA: ENTRE O PLANO DELIBERADO E A EMERGÊNCIA CRIATIVA

Poucos conceitos são tão polissêmicos quanto o de estratégia, que reflete ontologias distintas do tempo e da ação. Na Escola Clássica do Posicionamento, consolidada por Porter (1985), a estratégia é um plano racional e deliberado. A organização é vista como um sistema ordenado, e o gestor como um arquiteto racional que projeta sua posição ótima no mercado. Em contraposição, Henry Mintzberg (1994) e a Escola Processual argumentam que a estratégia não é apenas plano, mas um padrão que emerge de um fluxo de ações. A realidade é dinâmica e o conhecimento emerge da prática; o gestor é, então, um artesão que molda a estratégia com sensibilidade e adaptabilidade.

A Visão Baseada em Recursos (RBV), formalizada por Barney (1991), desloca o foco para as capacidades internas, como o conhecimento tácito, vendo o gestor como um cultivador de competências. Já autores como Nassim Taleb (2012) introduzem a noção de antifragilidade, defendendo que as estratégias não devem apenas resistir ao inesperado, mas prosperar com ele.

O campo da estratégia é, portanto, um campo de batalha ontoepistêmico: de um lado, a ontologia do plano e da previsibilidade; de outro, a da emergência e da aprendizagem adaptativa. O desafio do gestor é desenvolver a ambidestria epistemológica para transitar entre arquitetar, cultivar e improvisar.

2.4 A ALQUIMIA DO SABER: DA DIMENSÃO TÁCITA À INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Na economia pós-moderna, o conhecimento é o principal recurso estratégico. Michael Polanyi (2009) estabeleceu a distinção seminal entre conhecimento explícito (formalizável) e tácito (pessoal, contextual e enraizado na prática). Ontologicamente, o saber



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

não é apenas representação, mas experiência incorporada; "sabemos mais do que podemos dizer". Nonaka e Takeuchi (2002) sistematizaram essa base com o modelo SECI, em que o conhecimento é criado pela interação contínua entre as dimensões tácita e explícita (socialização, externalização, combinação e internalização). O conceito de Ba, um espaço-tempo compartilhado, reforça a ontologia relacional, onde o saber é um fenômeno intersubjetivo.

Outras abordagens destacaram a tensão estratégica entre codificação (conhecimento como objeto) e personalização (conhecimento como processo). Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000) adicionaram uma dimensão ética, defendendo que a criação de conhecimento só floresce em ambientes de "cuidado" (*care*), confiança e empatia. O gestor pós-moderno precisa dominar tanto a lógica da objetificação (tecnologias) quanto a da fluxualidade (relações), transformando o saber tácito em inteligência coletiva.

3 PERCURSO TEÓRICO-METODOLÓGICO: RUMO A UMA MATRIZ ONTOEPISTÊMICA DA GESTÃO

A metodologia adotada neste estudo ancora-se em uma ontologia processual (a realidade organizacional como *devoir*) e em uma epistemologia hermenêutica-constructivista (o conhecimento como construção intersubjetiva). Trata-se de um ensaio teórico-conceitual de caráter qualitativo, cujo propósito é construir uma matriz integrativa. Adota-se a lógica da Grounded Theory constructivista (Charmaz, 2006) não em seu sentido empírico clássico, mas como um recurso heurístico para organizar a análise e permitir que as categorias teóricas emerjam de forma dialógica a partir da interpretação crítica dos textos.

O percurso é sustentado por dois pilares. O primeiro é a Hermenêutica filosófica (Gadamer, 2004), utilizada para a interpretação profunda dos textos fundantes, em um processo de "fusão de horizontes". O segundo é a já mencionada *Grounded Theory*, que oferece o rigor analítico para estruturar as categorias conceituais por meio das etapas de codificação aberta, axial e seletiva. O *corpus* analítico é composto por autores seminais dos três pilares em análise e de seus fundamentos filosóficos. O rigor foi assegurado por critérios como coerência ontoepistêmica, triangulação conceitual e saturação teórica. A fusão desses pilares



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

metodológicos visa garantir profundidade crítica e criatividade conceitual para a construção de uma matriz inovadora.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: A MATRIZ DA PRÁXIS DO GESTOR-NAVEGADOR

A análise integrativa dos três domínios (cadeia de valor, estratégia e gestão do conhecimento), conduzida pela metodologia descrita, culmina na formulação da Matriz da *Práxis* do Gestor-Navegador. Este não é um modelo prescritivo, mas um *framework* conceitual que articula as dimensões e tensões da gestão pós-moderna. A categoria central que emerge da análise é a *práxis*, entendida aqui como a ação reflexiva que une teoria e prática, saber e fazer.

Ao integrar os três domínios sob um mesmo horizonte filosófico, a presente proposta, aplica a *Grounded Theory* construtivista (Charmaz, 2006) para superar a fragmentação da literatura e responder à lacuna teórica identificada: a ausência de um *framework* ontoepistêmico integrativo que sustente a formação do gestor contemporâneo. O *gestor-navegador* emerge, assim, como figura-síntese desse processo: um sujeito que, consciente de sua inscrição ontológica e epistemológica, atua com rigor analítico, criatividade estratégica e sensibilidade ética.

As tabelas demonstram que os três pilares analisados não apenas possuem trajetórias próprias, mas convergem em um ponto de articulação: a *práxis* do gestor-navegador, capaz de transitar entre ontologias mecanicistas e relacionais, entre epistemologias positivistas e construtivistas, entre planos deliberados e estratégias emergentes.

A codificação aberta e axial (Tabela 1) revelou as categorias elementares (linearidade versus rede, plano versus padrão, conhecimento tácito versus codificação) que estruturam a tradição de cada campo. A codificação axial agrupou essas categorias em eixos relacionais, revelando tensões dialéticas centrais.

TABELA 1 – Codificação Aberta e Axial: Categorias Emergentes da Análise

MATRIZ	CATEGORIA	CÓDIGO INICIAL	DESCRIÇÃO INTERPRETATIVA	FONTE/AUTOR
Cadeia de Valor	Linearidade Analítica	“Atividades primárias e de apoio”	Organização como máquina sequencial de criação de valor.	Porter (1985)
	Rede Cocriativa	“Valor-em-uso”	Valor como fenômeno relacional e emergente no contexto de uso.	Vargo & Lusch (2004)



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Estratégia	Plano Deliberado	“Posicionamento competitivo”	Estratégia como plano racional e prescritivo, arquitetado do topo da organização.	Chandler (1962), Porter (1985)
	Padrão Emergente	“Fluxo de decisões”	Estratégia como padrão de ações emergentes da aprendizagem organizacional.	Mintzberg (1994)
	Capacidade Interna	“Recursos VRIO”	Vantagem competitiva derivada de competências singulares, sobretudo tácitas.	Penrose (1959), Barney (1991)
Gestão do Conhecimento	Conhecimento Tácito	“Sabemos mais do que dizemos”	Saber enraizado na experiência, corpo e prática social.	Polanyi (1966)
	Espiral SECI	“Socialização–Externalização”	Conhecimento como processo dinâmico de conversão e aprendizagem contínua.	Nonaka & Takeuchi (1995)
	Espaço Relacional	“Ambiente de confiança”	O saber emerge em contextos relacionais de cuidado, diálogo e empatia.	Nonaka (1995), von Krogh et al. (2000)

Fonte: Elaboração do autor, 2025.

A codificação seletiva (Tabela 2) integrou tais tensões em uma categoria central: a matriz ontoepistêmica da gestão, cujo núcleo conceitual é o gestor-navegador.

TABELA 2 – Codificação Seletiva: Categoria Central e Matriz Ontoepistêmica

MATRIZ	DIMENSÃO ONTOLÓGICA	CONCEITO FUNDAMENTAL	PAPEL NA GESTÃO	ORIGEM FILOSÓFICA
Cadeia de Valor	Estrutura relacional	Arquitetura do valor	Configura o palco analítico e ecossistêmico.	Ontologia mecanicista (Porter) → relacional (Vargo & Lusch)
Estratégia	Temporalidade da ação	Roteiro dinâmico	Orienta a direção organizacional em contextos VUCA.	Ontologia do plano (Chandler/Porter) → devir (Mintzberg, Taleb)
Gestão do Conhecimento	Fluxualidade cognitiva	Competência cênica	Sustenta a inovação e a aprendizagem organizacional.	Epistemologia do saber tácito (Polanyi) → relacional (Nonaka)
Categoria Central	Práxis do gestor-navegador	Matriz ontoepistêmica integrada	Navegar entre tensões, articular saber, valor e ação	Filosofia da multiplicidade e do devir (Deleuze; Gadamer)

Fonte: Elaboração do autor, 2025.

A análise alcançou saturação teórica quando novas leituras não produziram categorias inéditas, mas apenas variações das já identificadas. A triangulação entre filosofia, estratégia e gestão assegurou coerência e robustez. A validação interna foi obtida pelo confronto das categorias com múltiplas fontes e tradições (Porter, Mintzberg, Nonaka, Heidegger, Foucault, Deleuze), o que garantiu rastreabilidade e consistência interpretativa.



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

4.1 O GESTOR-NAVEGADOR: HABITANTE DAS TENSÕES

A análise revelou que os três pilares (cadeia de valor, estratégia e gestão do conhecimento) evoluíram de concepções mecanicistas para abordagens relacionais e éticas. A unificação desses domínios é a chave para a formação de um novo perfil gerencial: o gestor-navegador. A metáfora do navegador é proposital: diferente de um piloto que segue uma rota fixa, o navegador lida com a imensidão do desconhecido, interpretando tanto os instrumentos (dados, planos) quanto os sinais da natureza (contexto, cultura, emergência). Ele habita e transita entre diferentes ontologias e epistemologias. Sua identidade se estrutura em três dimensões integradas:

1. O Palco Analítico (Cadeia de Valor): A organização é um ecossistema cocriativo. O gestor atua como um arquiteto de redes, orquestrando interações que geram valor.
2. O Roteiro Dinâmico (Estratégia): A ação não é um plano rígido, mas um padrão em fluxo. O gestor combina cálculo racional com improviso adaptativo, tornando-se um estrategista-artesão.
3. A Competência Cênica (Gestão do Conhecimento): O saber é um fluxo vivo. O gestor é um catalisador da "alquimia do saber", criando ambientes de confiança que transformam conhecimento tácito em inovação.

A unificação desses domínios não elimina as tensões dialéticas; ao contrário, as transforma no campo de treinamento da *práxis* gerencial. Como detalhado no Quadro 1, o gestor-navegador precisa manejar tensões fundamentais, como a epistemológica (entre objetividade analítica e construção social) e a ontológica (entre a lógica do ativo e a lógica do fluxo).

O Quadro 1 sintetiza como cada pilar conceitual gera uma tensão dialética central, exigindo do gestor-navegador uma competência específica para navegar nesse campo. Na Cadeia de Valor, a tensão entre a visão da organização como Máquina Linear (Porter) e como Ecossistema Cocriativo (Vargo & Lusch) desenvolve a competência de Arquitetura de Valor. Na Estratégia, a dialética entre o Plano Racional (Porter) e o Padrão Emergente (Mintzberg) forja a competência do Artesanato Adaptativo. Por fim, na Gestão do Conhecimento, a tensão entre o saber como Ativo Codificado e como Fluxo Social (Nonaka) cultiva a Alquimia do Saber.



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

QUADRO 1 - A Matriz da Práxis do Gestor-Navegador

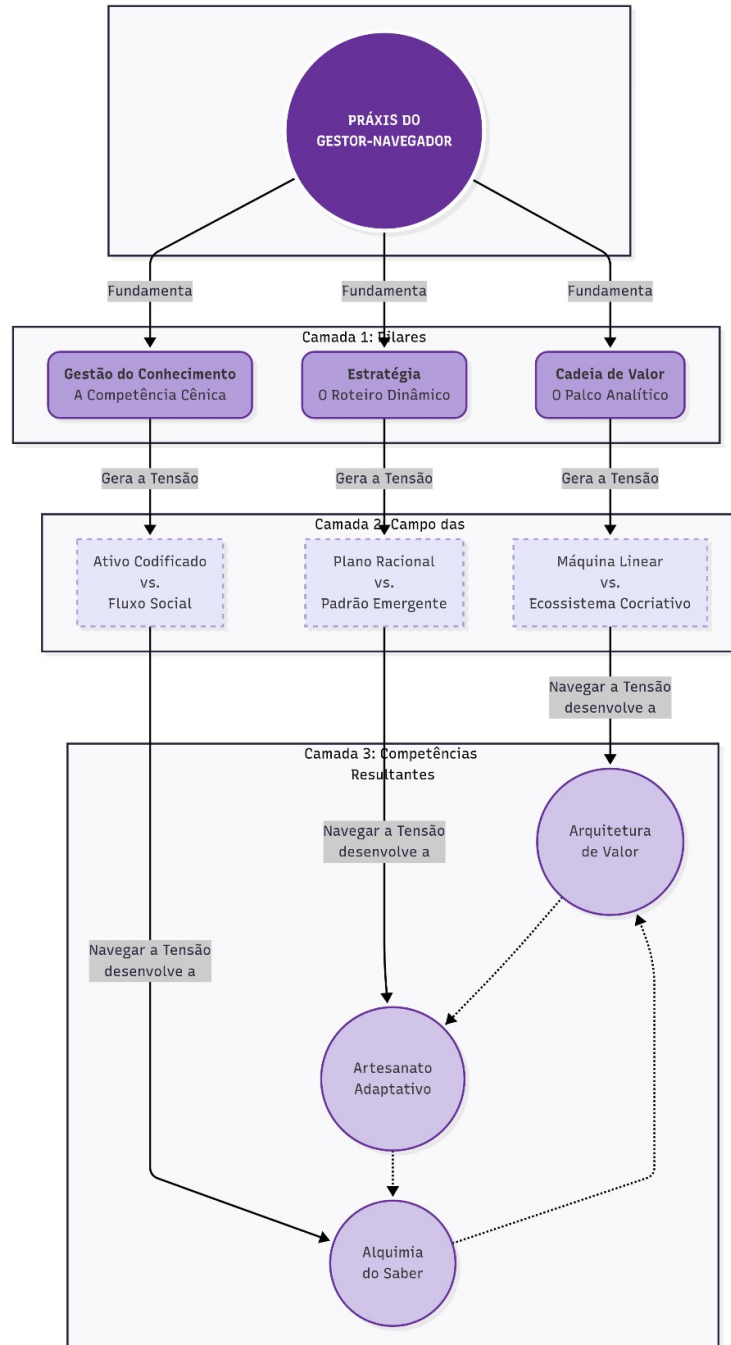
DIMENSÃO DA PRÁXIS (PILAR CONCEITUAL)	METÁFORA DA AÇÃO	FOCO CENTRAL	TENSÃO DIALÉTICA CENTRAL (O CAMPO DO DISCERNIMENTO)	COMPETÊNCIA DO GESTOR-NAVEGADOR
Cadeia de Valor	O Palco Analítico	Estruturar e visualizar os processos de geração de valor.	Máquina Linear vs. Ecossistema Cocriativo: A organização é uma série de elos internos a serem otimizados (Porter) OU uma rede de atores que cocriam valor em um contexto dinâmico (Vargo & Lusch)?	Arquitetura de Valor: Habilidade de projetar e orquestrar ecossistemas de valor, transitando da otimização interna para a facilitação de interações externas.
Estratégia	O Roteiro Dinâmico	Fornecer direção e coerência à ação organizacional na incerteza.	Plano Racional vs. Padrão Emergente: A estratégia é um plano deliberado formulado no topo (Porter) OU um padrão que emerge da aprendizagem e da ação cotidiana em todos os níveis (Mintzberg)?	Artesanato Adaptativo: Capacidade de equilibrar a intenção estratégica com a flexibilidade tática, moldando a direção à medida que a organização aprende e o ambiente muda.
Gestão do Conhecimento	A Competência Cênica	Reconhecer e cultivar o saber como o recurso primordial para a inovação.	Ativo Codificado vs. Fluxo Social: O conhecimento é um "ativo" a ser capturado e estocado via tecnologia (Codificação) OU um "fluxo" social que depende de confiança e interação humana (Personalização)?	Alquimia do Saber: Competência para cultivar um ambiente de confiança que catalise a conversão do conhecimento tácito em inovação acionável, indo além da mera gestão da informação.

Fonte: Elaboração do autor, 2025.

Formar gestores nesse horizonte significa capacitá-los a não escolher unilateralmente um polo, mas a navegar entre eles com discernimento, ética e criatividade. A Figura 1 ilustra essa dinâmica, mostrando como a *práxis* do gestor-navegador fundamenta-se nos três pilares (Camada 1), que por sua vez geram o campo das tensões (Camada 2). A habilidade de navegar nessas tensões desenvolve as competências resultantes (Camada 3)



FIGURA 1 – Fluxo da Práxis do Gestor-Navegador



Fonte: Elaboração do autor, 2025.

Portanto, a excelência gerencial não está nos pilares isoladamente, mas na habilidade de navegar as tensões que eles geram. Este processo transforma os desafios dialéticos em um campo de treinamento, onde a ação reflexiva se torna a principal ferramenta. É a síntese dessas competências que define a práxis do Gestor-Navegador, um profissional que cria valor na complexidade.



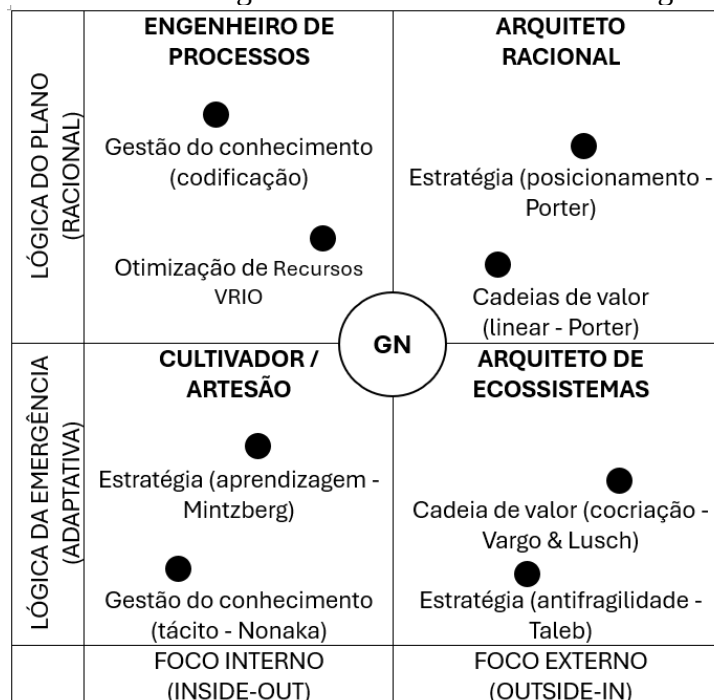
4.2 UM MAPA PEDAGÓGICO PARA A FORMAÇÃO GERENCIAL

A análise dos dados permitiu ainda a construção de um diagrama (Figura 2) que articula as posições paradigmáticas da gestão em dois eixos: o horizontal, representando o foco (interno vs. externo), e o vertical, representando a lógica da ação (plano racional vs. emergência adaptativa). Dessa articulação emergem quatro arquétipos de ação gerencial:

1. Engenheiro de Processos: Foco interno e lógica do plano racional, orientado à eficiência e à codificação do conhecimento.
2. Arquiteto Racional: Foco externo e lógica do plano racional, centrado no posicionamento competitivo e na análise de mercado.
3. Cultivador/Artesão: Foco interno e lógica da emergência, privilegiando a aprendizagem, o saber tácito e a adaptação contínua.
4. Arquiteto de Ecossistemas: Foco externo e lógica da emergência, voltado à cocriação de valor e à antifragilidade em redes.

O gestor-navegador não se fixa em um quadrante, mas habita as tensões entre eles, desenvolvendo a competência de transitar reflexivamente conforme as demandas do ambiente.

FIGURA 2 – Diagrama da Práxis do Gestor-Navegador



Fonte: Elaboração do autor, 2025.



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Este diagrama funciona como um mapa pedagógico. A Tabela 3 demonstra como cada quadrante pode ser traduzido em módulos formativos para programas de MBAs e educação executiva.

TABELA 3 – Aplicação dos Quadrantes da *Práxis* do Gestor-Navegador na Formação de Gestores

QUADRANTE	COMPETÊNCIA-CHAVE	FERRAMENTAS PEDAGÓGICAS	RESULTADOS ESPERADOS
Engenheiro de Processos (Foco Interno + Plano Racional)	Eficiência operacional; análise de processos; gestão da informação codificada	Gestão de operações, métricas de desempenho, ERP, Balanced Scorecard, estudos de caso em produtividade	Gestores capazes de otimizar recursos internos, estruturar processos e implementar sistemas de controle robustos
Arquiteto Racional (Foco Externo + Plano Racional)	Planejamento estratégico; posicionamento competitivo; análise de mercado	Simulações estratégicas, análise das cinco forças de Porter, estudos de caso setoriais, business war games	Gestores com visão analítica de mercado, aptos a formular planos estratégicos e posicionar a organização de forma competitiva
Cultivador / Artesão (Foco Interno + Emergência)	Aprendizagem organizacional; gestão do conhecimento tácito; liderança colaborativa	Workshops de liderança, metodologias ágeis, aprendizagem experiencial, coaching e mentoring	Gestores capazes de cultivar talentos, transformar conhecimento tácito em inovação e estimular cultura de aprendizagem contínua
Arquiteto de Ecossistemas (Foco Externo + Emergência)	Inovação em rede; cocriação de valor; antifragilidade em ambientes complexos	Projetos de inovação aberta, design thinking, gestão de ecossistemas digitais, parcerias interorganizacionais	Gestores aptos a articular redes externas, fomentar inovação colaborativa e transformar incertezas em oportunidades estratégicas

Fonte: Elaboração do autor, 2025.

No âmbito da formação gerencial, o diagrama dos quatro quadrantes funciona como um mapa pedagógico para desenvolver competências complementares descritas na Tabela 3. Para o Arquétipo Engenheiro de Processos, em programas de MBAs, pode ser explorado por meio de módulos de gestão de operações, métricas de desempenho e tecnologia da informação, preparando o gestor para estruturar bases sólidas de controle e racionalização. No arquétipo Arquiteto Racional os programas executivos podem incluir simulações estratégicas, estudos de caso Porterianos e análise setorial, capacitando o gestor para cenários em que a lógica prescritiva ainda é dominante. Para o arquétipo Cultivador/Artesão nos programas de MBAs, pode ser trabalhado por meio de *workshops* de liderança colaborativa, metodologias ágeis, coaching e aprendizagem experiencial, estimulando gestores a agir como facilitadores do saber coletivo. Por fim, no arquétipo Arquiteto de Ecossistemas, os programas executivos podem



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

incluir projetos de inovação colaborativa, *design thinking*, estratégia em rede e gestão de ecossistemas digitais, desenvolvendo gestores capazes de operar em contextos dinâmicos e globais.

Essa pedagogia dialética transforma a matriz em um recurso formativo robusto. O gestor-navegador não é treinado para habitar apenas um quadrante, mas para transitar entre eles com discernimento, reconhecendo quando aplicar cada lógica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa propôs a Matriz da *Práxis* do Gestor-Navegador, integrando cadeia de valor, estratégia e gestão do conhecimento em um horizonte ontoepistêmico comum. Essa síntese supera a fragmentação da literatura e oferece um paradigma formativo que alia rigor analítico, criatividade estratégica e sensibilidade ética. O gestor-navegador emerge, assim, como sujeito epistêmico capaz de transitar entre tensões dialéticas e de sustentar a inovação em contextos de alta complexidade.

Embora concebida como ensaio teórico, a matriz abre espaço para validação empírica e para diálogos interculturais que ampliem sua aplicabilidade. A gestão contemporânea não se reduz a técnicas instrumentais: exige consciência crítica, ética da responsabilidade e capacidade de habitar o *devoir*. Nesse horizonte, o gestor-navegador configura-se como figura paradigmática do século XXI, orientando a formação de líderes capazes de navegar a incerteza com sabedoria, coragem e reflexão.

REFERÊNCIAS

- BACHELARD, G. **A formação do espírito científico**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.
- BOISOT, M. **Information Space: a framework for learning in organizations, institutions and culture**. London: Routledge, 1995.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**. London: Heinemann, 1979.
- CERTEAU, M. de. **A invenção do cotidiano: 1. artes de fazer**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: chapters in the history of the American industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

- CHARMAZ, K. **A construção da teoria fundamentada**: guia prático para análise qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **Mil platôs**: capitalismo e esquizofrenia. v. 1. Rio de Janeiro: Editora 34, 1995.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. Petrópolis: Vozes, 1987.
- GADAMER, H.-G. **Verdade e método**: traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- HAN, B.-C. **Sociedade do cansaço**. Petrópolis: Vozes, 2015.
- HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's Your Strategy for Managing Knowledge? **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 106-116, mar./abr. 1999.
- HEIDEGGER, M. A questão da técnica. In: _____. **Ensaio e conferências**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2012. p. 11-38.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./fev. 1992.
- KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 2003.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R. E.; KONNO, N. SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. In: _____. *Managing knowledge an essential reader* London: Sage Publications, 2002.
- PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959.
- POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. Chicago: University of Chicago Press, 2009.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RUMELT, R. **Estratégia boa, estratégia ruim**. São Paulo: HSM, 2013.
- Sun Tzu. (2011). *A Arte da Guerra* (L. A. de Carvalho, Trad.). Martins Fontes. (Obra original publicada no século IV a.C.)
- STABELL, C. B.; FJELDSTAD, Ø. D. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 413-437, 1998.
- TALEB, N. N. **Antifrágil**: coisas que se beneficiam com o caos. Rio de Janeiro: Best Business, 2012.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.
- VÁZQUEZ, A. S. **Filosofia da práxis**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.
- VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Enabling Knowledge Creation**: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. Oxford: Oxford University Press, 2000.