

**17º Congresso de Iniciação Científica****GESTÃO DE PESSOAS E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO****Autor(es)**

JOSÉ CYPRIANO DE OLIVEIRA JÚNIOR

Orientador(es)

ARSÊNIO FIRMINO DE NOVAES NETTO

Apoio Financeiro

PIBIC/CNPQ

1. Introdução

De acordo com Castro et al. (2006), o crescimento econômico estruturalmente estável baseado no modelo de produção em massa, juntamente com a política econômica do bem-estar social iniciados em meados da década de 1940, começam, no final dos anos 1960, a mostrar sinais de esgotamento nos países centrais, em decorrência da incapacidade do sistema fordista de continuar gerando ganhos de produtividade.

Para Ferreira (1993) apud Castro et al. (2006) as causas principais dessa incapacidade estavam associadas às limitações de ordem tanto técnica (rigidez da linha de produção), bem como de ordem socioeconômica (resistência dos trabalhadores ao tipo de organização do trabalho ao qual se encontravam submetidos nas unidades fabris e escritórios), ambas manifestadas em relação a um contexto do qual emergiam novas normas de concorrência capitalista.

Nesse sentido, Castro et al. (2006) salientam que um dos aspectos relevantes para a compreensão dessa conjuntura histórica é a reconstrução e recuperação, pós-guerra, da Europa e Japão, países este que, com seus mercados internos saturados, necessitavam exportar seus produtos excedentes. Os mercados vão se tornando mais exigentes, e acentua-se, além da capacidade de contenção de custos, a importância da qualidade e da diferenciação de produtos.

A atividade de administração de recursos humanos vai assumindo uma condição de inquestionável relevância para o contexto organizacional, na medida em que é remetida ao nível estratégico das organizações. Nesse sentido, Novaes Netto (2008) destaca a necessidade de se proceder a estudos locais e regionais que permitam explicitações mais contextualizadas, possibilitando assim, um quadro mais específico e visível da prática da gestão de recursos humanos. Em decorrência dessas investigações e do quadro de definições delas depreendido, julga-se importante a compreensão e apuração do papel que essa gestão desempenha na elaboração e execução de estratégias que visem obter vantagens competitivas para as organizações.

2. Objetivos

O objetivo central do presente trabalho é de iniciar um estudo piloto sobre as variáveis da gestão de pessoas e estratégias organizacionais.

3. Desenvolvimento

Trata-se de um estudo exploratório. De acordo com Malhorta (2006), o principal objetivo da pesquisa exploratória é auxiliar o pesquisador a compreender o problema que irá enfrentar, antes do desenvolvimento de uma abordagem, e é utilizado em casos que exigem sua definição com acuidade; identificar cursos relevantes de ação, obter dados adicionais.

O estudo exploratório desenvolvido se ocupou da pesquisa e da revisão bibliográfica do estudo a partir de uma pesquisa documental (em acervo bibliográfico; literatura especializada; periódicos, anais e manuais das áreas gestão de pessoas e estratégia organizacional; dissertações e teses; projeto-mãe do GEOGEP, projetos de iniciação científica e relatórios de pesquisas).

4. Resultado e Discussão

Primeiramente, destacam-se as considerações fundamentais sobre a gestão de pessoas a partir da pesquisa bibliográfica. O conceito de gestão de pessoas segundo Fisher e Fleury (1998) pode ser definido como sendo o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Todavia, esses conjunto de políticas e práticas sofreram uma série de modificações ao longo do tempo, pois conforme Alho e Carvalho (2007) a evolução dos modelos de gestão de pessoas está associada à evolução das próprias organizações. Se gerenciar pessoas é gerenciar a relação entre as pessoas e as organizações, unindo os anseios daquelas aos objetivos organizacionais, acredita-se que para cada modelo de organização haverá um modelo de gestão de pessoas correspondente.

Assim sendo, de acordo com Chiavenato (2003) a moderna gestão de pessoas deve tratar as pessoas como pessoas, e simultaneamente, como importantes recursos organizacionais, rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meios de produção. Em outras palavras, pessoas devem ser encaradas como seres humanos e não como recursos ou insumos.

As pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregues para a organização. Note-se que essa idéia não se restringe ao nível individual, pois pode ser aplicada também à equipe de trabalho e à organização como um todo

Por outro lado, Alho e Carvalho (2007) apontam em seu trabalho que embora os estudos sobre os novos modelos de gestão de pessoas e o papel do novo RH tenham avançado, pesquisas empíricas demonstram que a maior parte das organizações ainda apresenta modelos de gestão de pessoas inadequados para os desafios que enfrentam. Eles mostram, por meio de uma pesquisa realizada pela Universidade de São Paulo - USP, que apenas 53% das organizações brasileiras conseguiram implantar modelos mais modernos de gestão de pessoas, compatíveis e aderentes aos desafios do mundo moderno.

Por conseguinte, com relação ao aspecto da estratégia organizacional supõe-se que cabe às empresas, o desenvolvimento de diversas ações estratégicas, não só do ponto de vista das ações ligadas à gestão dos recursos humanos. Sabe-se que a concorrência está na essência do sucesso ou do fracasso de uma empresa, determinando o melhor ajustamento das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. Diante disso, surge a estratégia competitiva, como uma forma para a empresa procurar uma posição competitiva favorável dentro de uma indústria.

Segundo Porter (1989), há duas questões centrais que baseiam a escolha da estratégia competitiva. A primeira questão é a atratividade das indústrias em relação à rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam essa atratividade. Porém não são todas as empresas que oferecem oportunidades iguais para manterem uma vantagem, e a rentabilidade essencial de sua indústria constitui ingrediente inerente na determinação da vantagem de uma empresa. A segunda questão sobre estratégia competitiva são os determinantes da relação competitiva de uma empresa de uma indústria.

Porter (1989) a estratégia compreende a construção de defesas contra os concorrentes ou a descoberta de posições no setor cujas forças competitivas sejam menos vulneráveis. O objetivo da estratégia é o estabelecimento de uma posição competitiva perante a concorrência. Esta posição inclui vantagens competitivas que garantam a preferência dos clientes e que sejam sustentáveis ao longo do tempo. A vantagem competitiva surge quando a empresa consegue criar para seus clientes um valor que supere o seu custo de fabricação.

É importante ressaltar que esses avanços a respeito das questões estratégicas das empresas são relativamente recentes, pois como mostra Pereira (1997) foi somente a partir da década de 1920 que algumas empresas, ofereceram um novo conceito de organização, quando trataram questões estratégicas dissociadas de questões administrativas e operacionais. Mesmo assim, somente no fim da década de 1940 é que foi dado início ao tratamento do conceito de estratégia pela literatura. Nos anos 1960 o conceito de estratégia sofre mudanças, de modo que passou a ser visto sob o enfoque do que se convencionou chamar de “planejamento corporativo” ou de “planejamento empresarial”; “planejamento estratégico” por alguns autores, ou de “planejamento dos negócios” por outros estudiosos.

Nos anos 1980, há destaque para as contribuições de Porter, que consegue sistematizar as estratégias organizacionais dentro de uma indústria. Para ele, a empresa tem por meta estratégica procurar uma posição no setor da indústria que está atuando, no sentido de tentar melhor se defender de cinco forças competitivas: fornecedores, compradores, produtos ou serviços substitutos, entrantes potenciais e os próprios concorrentes - ou mesmo influenciar essas forças a seu favor para obter maior competitividade.

E por final, a fim de se estabelecer uma interligação entre a gestão de pessoas e a estratégia organizacional, destaca-se o seguinte ponto básico: de nada adianta pretender fazer mudanças organizacionais ou mudanças culturais sem antes preparar as pessoas para fazer com que essas mudanças aconteçam. As mudanças de uma organização acontecem a partir das pessoas. Desta feita, para realmente acontecer essa mudança, primeiramente deve-se mudar a cabeça das pessoas e prepará-las antecipadamente para a mudança.

Para Silva e Spitz (2007) o conhecimento organizacional é um recurso organizacional que traz oportunidades para as empresas, oportunidades essas que são consideradas por estudiosos, líderes e consultores de empresas, como um elemento essencial para a vantagem competitiva das mesmas.

Para Chiavenato (2000) toda mudança em uma empresa representa alguma modificação nas atividades cotidianas, nas relações de trabalho, nas responsabilidades, nos hábitos e comportamentos das pessoas que são membros da empresa. E seguindo nessa linha de pensamento, Silva e Spitz (2007) dizem que no atual ambiente de mercado, onde as empresas devem operar e difundir suas competências, a competitividade é estruturalmente mais complexa do que aquele que estavam acostumadas há competir. A competição entre empresas neste novo contexto do mercado depende do seu conhecimento e de sua competência. Por isso, a criação do conhecimento deve ser construída na organização, dentro de uma atmosfera de renovação de idéias e compartilhamento mútuo, entre os colaboradores e a própria organização.

Chiavenato (2000) também diz que para que a mudança seja dinamizada, é necessário que exista um ambiente psicológico propício, uma cultura organizacional adequada, um estímulo individual e grupal para a melhoria e para a excelência. Muitos esforços para a mudança organizacional são perfeitamente bem-sucedidos, enquanto outros tendem a transformar-se em redundantes muito mais tempo do que fora previsto ou desejado, enquanto outros deterioram a moral e quase sempre provocam elevado custo em termos do tempo. É que os esforços de mudança organizacional quase sempre esbarram ou colidem com alguma forma de resistência humana. Não só dos empregados, mas inclusive de muitos gerentes, e até dos diretores.

5. Considerações Finais

De posse deste estudo exploratório sobre gestão de pessoas e estratégia organizacional, é possível concluir que organizações inseridas em contexto de intensa competitividade e mutação devem considerar crescentemente as pessoas como seu recurso mais valioso para melhorar o seu desempenho e obter resultados satisfatórios.

Neste ponto de vista, gerenciar a incorporação de novos conhecimentos e as experiências pessoais, nada mais é do que estimular a propagação do aprendizado como um dos principais ativos da empresa. Portanto, a gestão do conhecimento deve ser vista como uma abordagem sistematicamente estruturada, para aumentar o valor do que é oferecido no mercado.

Tendo como fundamento o modelo da nova organização industrial de Porter (1989), um dos principais teóricos sobre a vantagem competitiva, observou-se que estratégia compreende a construção de defesas contra os concorrentes ou a descoberta de posições no setor cujas forças competitivas sejam menos vulneráveis. O objetivo da estratégia é o estabelecimento de uma posição competitiva perante a concorrência. Esta posição inclui vantagens competitivas que garantam a preferência dos clientes e que sejam sustentáveis ao longo do tempo.

Desta feita, o planejamento estratégico deve ser visto como um instrumento utilizado para definir os caminhos que devem ser perseguidos para alcançar uma situação desejada por meio da implementação de determinadas estratégias, observando-se o relacionamento entre a organização e seu ambiente externo com o intuito de identificar as ameaças e oportunidades advindas desse ambiente e os reflexos na própria organização em função de seus pontos fortes e fracos.

Por outro lado, modernizar prédios e edifícios, atualizar máquinas e equipamentos, reprojeter processos e métodos de trabalho, mudar organograma da empresa, criar ou encerrar departamentos, mudar o nome dos cargos e tarefas, introduzir novos produtos ou serviços, são fatos que acontecem freqüentemente nas empresas, mas se não houver mudanças no que as pessoas fazem de nada adianta. As pessoas fazem parte do processo de mudança da empresa, e como tal devem ser preparadas antecipadamente.

Porém, apesar de a gestão de recursos humanos ter sofrido transformações profundas e se constituir como um fator importante de competitividade, estudos empíricos dão indicativos de que parte relevante das organizações brasileiras ainda apresenta modelos de gestão de pessoas inadequados para os desafios que enfrentam. Número expressivo de organizações brasileiras ainda pratica uma administração de pessoas como uma atividade operacional, na medida em que esse órgão se incube de executar as orientações recebidas da estratégia corporativa.

Por isso, após o início deste estudo piloto sobre as variáveis da gestão de pessoas e estratégias organizacionais, julga-se necessário uma pesquisa que aprofunde estes temas aplicando-os em um contexto de um setor de atividade, de uma instituição ou de uma empresa.

Referências Bibliográficas

- ALHO, M.R.; CARVALHO, P.A.M. de. Tecnologia da informação e os novos modelos de gestão de pessoas. Brasília: FIA, 2007. 98 p.
- CASTRO, J.H.M. de; KILIMNIK, Z.M.; SANT'ANNA, A. de S. A gestão de pessoas como interlocutora entre a empresa e seus funcionários: uma adaptação do modelo de Ulrich para um estudo em instituição bancária federal. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 7, n. 14, p. 43-53, jul./ dez. 2006.
- CHIAVENATO, I. Administração de Recursos Humanos – Fundamentos Básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. Os novos paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as Empresas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MALHOTRA, N.K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NOVAES NETTO, A.F. Gestão de pessoas e estratégias organizacionais: um estudo exploratório. Piracicaba: UNIMEP, 2008 (Projeto de Iniciação Científica).

PORTER, M.E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 21 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.

SILVA, I.; SPITZ, R. A gestão do conhecimento organizacional e sua relação com a vantagem competitiva. In: Encuentro Latinoamericano de Diseño, 2., 2007, Argentina, Anais..., 2007.