

## ALINHANDO A ESTRATÉGIA DE RH À ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO

Rita de Cássia Lopes

### Introdução

As profundas mudanças pelas quais a sociedade mundial vem passando nas últimas décadas, segundo Mariotto (2003, p.90), “tiveram seu impacto nas organizações e, sob a pressão de uma competição brutalmente intensificada, as organizações têm, cada vez mais, buscado flexibilidade, habilidades múltiplas e descentralização”. Uma complexidade crescente caracteriza tanto os ambientes internos como externos enfrentados pelas organizações. Essa combinação de complexidades exerce uma enorme pressão sobre a organização, especialmente, na área de formação de estratégia. A organização deve não apenas ser estruturada e mobilizada para ser capaz de agir com presteza em seu ambiente complexo e em rápida mudança, mas deve também estar preparada para reconhecer, avaliar e se adaptar a estratégias emergentes. Sendo assim, manter-se passivo e só mudar quando os problemas ocorrem é contribuir para o insucesso nos negócios, através de decisões precipitadas e equivocadas. O dia-a-dia dos dirigentes das organizações é marcado pela tomada de decisões, que podem gerar consequências diversas conforme o contexto de cada organização. Tais decisões deveriam partir de uma visão ampla do ambiente, considerando as características sociais, culturais e políticas deste. Em meio a um ambiente em que a concorrência aumenta e se qualifica a cada dia, torna-se imprescindível à necessidade de desenvolver empreendimentos com estratégias competitivas adaptadas às necessidades do mercado.

O presente artigo pretende contribuir para a construção do conhecimento em estratégia, a partir de revisão bibliográfica, buscando

discutir e confrontar o conceito e as abordagens sobre estratégia interagindo com a visão baseada em recursos e estratégia de recursos humanos. Dessa forma, serão apresentadas as noções de estratégia, além de discutir as definições de gestão baseada em recursos e gestão estratégica de recursos humanos, as complementaridades e contrapontos presentes em ambas as perspectivas, evidenciando a existência de uma ponte entre elas.

Um dos aspectos mais importantes da estratégia organizacional, segundo Chiavenato (2005), é sua amarração com a função de gestão de pessoas. Em outros termos, é traduzir os objetivos estratégicos organizacionais em objetivos estratégicos de RH - Recursos Humanos, ambos estão integrados de maneira fundamental, uma vez que a estratégia envolve a “navegação” dentro de um ambiente organizacional complexo. O RH estratégico deve estar no centro do processo de co-alinhamento das estratégias organizacionais.

Segundo Porter (1991), a meta de uma organização seria encontrar uma posição no ambiente onde possa estar mais bem protegida das forças que podem influenciá-la. As características organizacionais refletem a influência do ambiente em que a organização está inserida.

Portanto, diante da ligação entre os temas estratégia, visão baseada em recurso e recursos humanos, dá-se a importância desse artigo que evidencia a relação existente entre esses elementos. A escolha deve-se ao fato de as pessoas passarem a ser vistas, progressivamente, como a vantagem competitiva das organizações obrigando a gestão de recursos humanos a ter um papel ativo sobre áreas da gestão onde nunca tinha penetrado.

### **Estratégia: Conceitos e tipologias**

Ao longo das últimas décadas, o conceito de estratégia foi amplamente debatido, ganhando maior relevância e visibilidade no âmbito acadêmico e empresarial, e evidenciando críticas aos padrões adotados pelas

empresas. A tarefa de definir o conceito de estratégia, de acordo com Jardim e Campos Filho (2007, p.2), ainda-se mostra complexa e, de certa forma, inconclusiva.

A estratégia, na visão de Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000, p.16), possui várias definições, das quais o mesmo destaca cinco:

A estratégia é um plano, um guia a ser seguido para sair do local onde se encontra e atingir um objetivo, ou ainda, um curso de ação para o futuro. A estratégia é um padrão onde a empresa baseia-se em ações passadas para agir no futuro. A estratégia é um posicionamento de determinados produtos em certos mercados. A estratégia é uma perspectiva, ou seja, um olhar para como a organização age e aonde ela quer chegar. E por último, a estratégia é um truque para despistar um concorrente, e assim, alcançar os objetivos pretendidos.

A grande variedade de significados para o termo estratégia, de acordo com Oliver *apud* Barbosa (2008, p. 3), “pode ser fruto dos diferentes momentos pelos quais o campo passou ao longo de sua vida”. Para o autor, quatro metáforas, disseminadas para explicar como pode ser vista a estratégia, estimularam o desenvolvimento de definições variadas.

A primeira delas, a estratégia como guerra, marcou a origem e os primeiros anos do campo. Foi utilizada pela primeira vez pelo chinês Sun Tzu. Em seu livro “A arte da guerra”. Comenta que os homens podem ver as táticas pela quais se conquista a guerra, mas ninguém consegue ver a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas. A estratégia, segundo Grave e Mendes (2001), representava um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra, mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano: político, econômico e ao contexto empresarial, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos.

A segunda metáfora, segundo Barbosa (2008), a estratégia como máquina, veio a partir dos anos 1960 com a supremacia da tecnologia e do desenvolvimento industrial no mundo pós-guerra. Já nos anos 1980 e 1990, a metáfora da máquina assume um formato mais flexível e passa a ver a estratégia como uma rede de negócios interligados e altamente independentes entre si que se afetam continuamente. Contudo, foi somente com a identificação de que os recursos são limitados e de que o ambiente possui influência relevante no resultado das ações organizacionais que a metáfora da estratégia como sistema biológico pode encontrar seu espaço.

De acordo com Camargos e Dias (2003), a estratégia corporativa apresentou grande desenvolvimento, principalmente a partir da década de 1980, quando o fenômeno da reestruturação empresarial – conjunto amplo de decisões e de ações, com dimensões organizacionais, financeiras e de portfólio – ganhou impulso com o desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação e dos transportes, passando a predominar uma dinâmica de interação e integração em nível mundial.

Segundo Porter (2001, p.73), “estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa”. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades e da integração entre elas. A estratégia consiste em exercer opções excludentes dentro da competição, é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Para Volberda (2004) esse conceito de estratégia ao longo do tempo é um processo de planejamento deliberado (formal), iniciado pela cúpula, baseado em análise industrial elaborada e focada no desenvolvimento de uma estratégia corporativa, coesa e ambiciosa. E numa perspectiva pós-moderna, a estratégia pode ser definida por esquemas estratégicos ou por modelos de referência, permitindo que a organização e o ambiente sejam entendidos pelo *stakeholders*.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000, p. 18), “podemos destacar alguns tipos de estratégias: as estratégias pretendidas, as realizadas, as emergentes e as deliberadas”. Uma estratégia pretendida

deve combinar fatores para se tornar uma estratégia realizada. Para o autor, não se consegue de forma absoluta tornar uma estratégia realizada seguindo um plano traçado, sem se desviar, sem se adaptar aos eventos inesperados que podem surgir. Quando acontece de haver uma estratégia no meio do percurso que não era pretendida inicialmente, pode-se chamá-la de estratégia emergente, esta última difere da estratégia deliberada, justamente pela sua característica inesperada. Uma estratégia deliberada é aquela que se transforma numa realizada, sem fugir do plano inicial traçado, o que dificilmente ocorre.

As várias perspectivas em gestão estratégica, segundo Volberda (2004), estão apoiadas em diferentes teorias e disciplinas-base. As ideias da estratégia clássica estão enraizadas nas teorias de sistemas, na cibernética, na teoria da contingência e na teoria das organizações industriais. As perspectivas modernas são derivadas de teorias evolucionistas, teorias comportamentais da agência, teoria das escolhas estratégicas e teorias de aprendizagem, enquanto as perspectivas pós-modernas são construídas principalmente sobre teorias cognitivistas, sobre a teoria da complexidade e sobre teorias de interação simbólica.

### **Escolas do pensamento estratégico**

Barbosa (2008) apresenta a organização das dez escolas do pensamento estratégico, classificação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, como relevante no nível acadêmico. Cada escola apresenta suas características, entretanto alguns aspectos em comum podem ser encontrados nelas, o que permite alocá-las em três agrupamentos: grupo prescritivo, grupo descritivo e grupo integrador.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000), o grupo prescritivo está mais focado na forma como as estratégias devem ser formuladas e engloba três escolas. O grupo descritivo, diferentemente do anterior, está preocupado com a descrição de como as estratégias estão formuladas, neste contexto, destacam-se seis escolas. E, por último, o grupo integrador que procura conhecer como as estratégias se configuram.

<b>Grupo</b>	<b>Escola</b>	<b>Característica da formulação de estratégia</b>
Prescritivo	Escola do <i>design</i>	Um processo de concepção
	Escola do planejamento	Um processo formal
	Escola do posicionamento	Um processo de analítico
Descritivo	Escola empreendedora	Um processo visionário
	Escola cognitiva	Um processo mental
	Escola de aprendizado	Um processo emergente
	Escola do poder	Um processo de negociação
	Escola cultural	Um processo coletivo
	Escola ambiental	Um processo reativo
Integrador	Escola de configuração	Um processo de transformação

Tabela 1 – Grupo e características das escolas do pensamento estratégico.

Fonte: Adaptado de Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000, p.14).

O modelo proposto pela escola do *design*, segundo Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000), dá mais ênfase às avaliações das situações externa e interna. A primeira revelando ameaças e oportunidades no ambiente, a última revelando forças e fraquezas da organização, ou seja, o modelo SWOT. Sua limitação consiste em focar apenas o processo de formulação das estratégias, deixando aspectos importantes da implementação a cargo de outras partes da organização, o que poderia contribuir para sua inadequação à aplicação gerencial.

A escola de planejamento teve sua origem ao mesmo tempo em que a escola de *design*. Conforme Vasconcelos (2003 *apud* BARBOSA, 2008), o ambiente da década de 1970, foi marcado pelo aumento do tamanho das empresas e pelo agravamento dos problemas de controle e coordenação, contribuindo para que os trabalhos voltados ao planejamento como solução para os problemas da eficiência e gestão organizacional ganhassem espaço entre os acadêmicos e executivos.

Para Barbosa (2008), a escola de posicionamento tomava as prescrições das escolas de design e planejamento e vinculava-as a contextos e objetivos específicos. A estrutura organizacional que antes era subordinada à estratégia deliberada agora era um reflexo da estrutura da indústria, uma vez que esta passa a dirigir a posição estratégica, o papel do mercado e da indústria se fortifica como os principais elementos na definição da posição pretendida.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000) a escola empreendedora, a quarta das escolas, enfatizou aspectos críticos da formação da estratégia, em especial sua natureza proativa e o papel da liderança personalizada e da visão estratégica. É especialmente nos primeiros anos que as organizações se beneficiam com esse senso de direção e integração.

A quinta escola, a cognitiva, vem com a proposta de entender o processo mental do estrategista. Segundo Barbosa (2008), se este tem papel fundamental na concepção da estratégia, entender como ele pode captar e interpretar a realidade adquire extrema importância. A partir disso, a ideia de adaptação a uma realidade dada é substituída pela ideia de que as organizações criam e recriam a sua realidade constantemente. O contexto de uma organização é aquele que ela percebe a partir de suas relações.

A escola de aprendizado enfatiza a importância das estratégias emergentes e o papel de todos os membros organizacionais como estrategistas. A definição de estratégia na perspectiva desta sexta escola é a de estratégia como processo emergente ou de busca incessante por adaptação contextual.

Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000 *apud* BARBOSA, 2008) apresentam ainda a contribuição de uma sétima escola que trata o poder como elemento fundamental na formação de estratégias. A escola do poder vê a formulação de estratégias como um processo de negociação. Os interesses e os jogos políticos permeiam a escolha de determinadas

estratégias, da tomada de certas decisões e do desenvolvimento de determinadas alianças.

Para Barbosa (2008) a escola cultural, por sua vez, enfatiza a importância dos processos coletivos que formam padrões de conduta comuns a um grupo, enraizados de tal maneira que acabam sendo inconscientemente aplicados pelos atores organizacionais, refletindo-se em suas ações. A definição de estratégia presente nessa visão é a de estratégia como perspectiva, revelada pelo esforço ou pela expressão da identidade organizacional.

Um pouco mais recente, segundo Barbosa (2008), a nona escola de pensamento da estratégia, a ambiental, vai enfatizar a supremacia do ambiente para a formação de estratégias. O autor coloca que diferentemente da escola do posicionamento, na qual se observa o ambiente para se posicionar, mediante interesses específicos, na escola ambiental a ideia é a de que o ambiente dita as regras e os padrões aos quais se deve adequar. E, a última escola, segundo Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000, p. 7), “é a escola de configuração. Em busca da integração, agrupa vários elementos: o processo de formulação de estratégias, o conteúdo das mesmas, estruturas organizacionais e seus contextos”.

Outra análise teórica do pensamento estratégico considerado relevante para o presente trabalho é a de Vasconcelos, que, através de um estudo empírico, agrupou a conduta dos gestores de acordo com sua prática organizacional em três grupos distintos os quais o autor chamou de dimensões da estratégia segundo a prática gerencial.

A primeira é a dimensão intencional, segundo Barbosa (2008), a estratégia é vista como plano deliberado, intencional e racional. O planejamento, a análise e o controle surgem como conceitos fundamentais na dimensão, enquanto seu foco privilegia modelos como construções lógicas de interpretação da realidade. A segunda dimensão é a de inovação e pressupõe a estratégia como um processo emergente que enfoca elementos como visão, inovação, mudança, insight e aprendizado.



E, finalmente, a dimensão de contexto social que compreende a estratégia como um processo de adaptação a fatores humanos, sociais e contextuais e enfatiza a adaptação. Para Barbosa (2008) as organizações que funcionam de forma eficaz são aquelas que reúnem diferentes características ao mesmo tempo, ou seja, uma determinada espécie de planejamento com uma determinada forma de estruturação e um determinado estilo de liderança. O processo de mudanças aqui visa à adequação à manutenção de determinada configuração. Mudar depende indubitavelmente da análise interna das características e possibilidades organizacionais em dadas circunstâncias ambientais.

Pode-se observar, em todas as escolas, a relação da estratégia e RH, além de vários conceitos adotados pelas escolas, há termos bem próprios da abordagem de um RH estratégico como: processo visionário, mental, emergente, de negociação coletivo e reativo.

### **Visão baseada em recursos**

A visão baseada em recurso é um modelo de como as empresas competem. A proposição central da teoria VBR consiste em que a principal fonte de vantagem competitiva são os recursos desenvolvidos e controlados pelas empresas.

Segundo Collis e Montgomery (1995, *apud* WALTER, SILVA, 2008, p.2), a diferença na qualidade dos recursos de uma organização é que gera o diferencial em relação ao desempenho desta organização frente às demais organizações. No âmbito da estratégia empresarial a VBR para Tondolo, Bitencourt (1993, *apud* WALTER, SILVA, 2008, p.1) “pode ajudar os administradores a diferenciar os recursos capazes de sustentar uma vantagem competitiva de outros recursos menos valiosos”. Isso porque a VBR aponta que as empresas devem verificar existência e a qualidade de seus recursos buscando explorar aqueles difíceis de imitar que permitem a ela alcançar uma posição única no mercado.

A chamada visão baseada em recursos tem sido a perspectiva dominante nos estudos sobre a interação entre estratégia organizacional e Rh. Os teóricos dessa visão defendem que a vantagem competitiva sustentada se origina de um único pacote de recursos que os competidores não podem imitar facilmente devido a sua escassez, especialização e conhecimento tácito. Essa visão é construída basicamente em torno de quatro suposições: a) os recursos humanos devem adicionar valor ao processo de produção, b) as habilidades da firma devem ser raras, c) os investimentos em capital humano não podem ser facilmente imitados e d) que os recursos humanos sejam fonte de vantagens competitivas, não estejam sujeitos à substituição ocasionada pela tecnologia. Apesar de predominante, esse ponto de vista está longe de ser aceito sem restrição acerca de seus resultados e práticas de implementação. As críticas mais presentes, como serão observadas mais adiante, se relacionam a seus aspectos contraditórios e a dificuldade de separar e medir o papel do RH na melhoria de desempenho da organização.

MUELLER (1996, apud MARUCCI, 200?), por sua vez, avança um pouco mais ao propor um ajuste na visão baseada em recursos efetuando uma abordagem evolucionária para a estratégia de RH, ou seja, fazendo um corte temporal na análise. A noção ortodoxa da GERH concentra-se em quatro pontos: a) a gestão se antecipa e lê corretamente desafios externos; b) a combinação entre as políticas de RH e dessas com a estratégia da firma são condições para a vantagem competitiva; c) a alta administração procura atingir simultaneamente os objetivos do negócio e a integração estratégica e d) a alta administração articula as políticas. Além disso, alguns problemas foram apontados: os ajustes interno e externo não podem ser maximizados simultaneamente; algumas características GERH negam-se umas às outras (comprometimento e flexibilidade, cooperação e competição individual, profissional especializado e apoio amplo na GERH); há pouca evidência de vínculo direto entre GERH e desempenho da firma; e o excesso de racionalismo.

No âmbito empresarial, a VBR pode ajudar os administradores a diferenciar os recursos capazes de sustentar uma vantagem competitiva

de outros recursos menos valiosos. De acordo com Peteraf (1993, *apud* WALTER, SILVA, 2008, p.2) “os administradores podem compreender melhor a organização e visualizar os recursos que são fonte de vantagens competitiva sustentável, cometendo menos erros estratégicos e podendo olhar em longo prazo”. Esse modelo também poderá ajudar os administradores a perceberem que um recurso socialmente complexo pode fundamentar uma vantagem competitiva e que esses recursos devem ser considerados em longo prazo.

### **RH estratégico**

A gestão das pessoas tornou-se um desafio estratégico de muitas organizações na atualidade, em decorrência das mudanças importantes que acontecem no cenário competitivo. A gestão das pessoas é um processo complexo, que deve ser arquitetado com estratégias, políticas e práticas e uma estrutura de Recursos Humanos, que contribua na capacitação dos gestores organizacionais no exercício desse papel.

Para Aquino (1992), a área de recursos humanos deve estar vinculada às estratégias e características da organização para que obtenham resultados e características de organizações consideradas relevantes. A interação dos subsistemas interdependentes é que garantem o atingimento dos objetivos organizacionais.

Um dos aspectos mais importantes da estratégia organizacional, segundo Chiavenato (2005; p. 70), “é sua amarração com a função de gestão de pessoas”. Em outros termos, é traduzir os objetivos estratégicos organizacionais em objetivos estratégicos de RH. Isso é feito através do planejamento estratégico de RH. O planejamento estratégico de RH refere-se à maneira como a função de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer, incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.

Para Paschini (2006), o desafio dos profissionais da área de recursos humanos nas últimas décadas tem sido a questão do alinhamento de três pilares: a compreensão da estratégia de negócio da empresa, o gerenciamento de uma cultura organizacional que dê sustentabilidade a esta estratégia e a definição de políticas e ferramentas de gestão de pessoas que atuem como reforçadores da cultura desejada e da consecução da estratégia do negócio. Estes pilares estão sobre ação direta dos profissionais de recursos humanos, e, quando efetivamente gerenciados, contribuem para o aumento da competitividade e perenidade das organizações.

De acordo com Oliveira (1997), a organização desenvolve um planejamento estratégico para formulação, implementação, avaliação e controle de estratégia. Esse pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vista a obter um nível de otimização na relação empresa com seu ambiente. Dadas as suas características, o planejamento estratégico tornou-se uma ferramenta essencial para que a organização consiga um crescimento contínuo, permitindo lidar com as condições de mudanças que a cercam atualmente. Ele requer uma consideração de quais alternativas o dirigente da organização tem preferência, além dos valores pessoais, aspirações e ideias que influenciaram na determinação dos objetivos finais.

Para Oliveira (1995, p.37), a responsabilidade do planejamento estratégico geralmente cabe aos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos que definem as diretrizes, quanto à seleção das estratégias empresariais. Todavia a sua implementação também envolve o planejamento tático e o operacional. Depois da estratégia implementada, são necessários uma avaliação e um controle estratégico, a fim de que o processo possa ser melhorado, assegurando o seu desenvolvimento adequado. Envolve o acompanhamento, a avaliação por meio de padrões previamente estabelecidos dos resultados do planejamento estratégico. A principal finalidade é nortear a tomada de decisão de forma que ajude no alcance dos objetivos organizacionais.

Para que a organização assegure sua competitividade, faz-se necessário muito mais que capitais financeiros, humano e tecnologia. É preciso que exista uma estratégia de negócio em longo prazo. Segundo Paschini (2006) as estratégias genéricas e de longo prazo requerem, ainda, a definição e o alinhamento das estratégias específicas, que são de responsabilidade de cada área de finanças, recursos humanos, marketing, pesquisa, desenvolvimento, produção e outras. Essas áreas deverão estabelecer suas estratégias também de longo prazo, alinhadas as estratégias de negocio. Portanto, a estratégia de longo prazo adotada por uma empresa irá requerer uma estratégia específica da área de recursos humano, que será traduzida em prioridades e decomposta em um plano de ação. As ações ou atividades a serem implementadas por Rh deverão ser definidas e implementadas de forma a assegurar a direta contribuição para realização da estratégia do negócio.

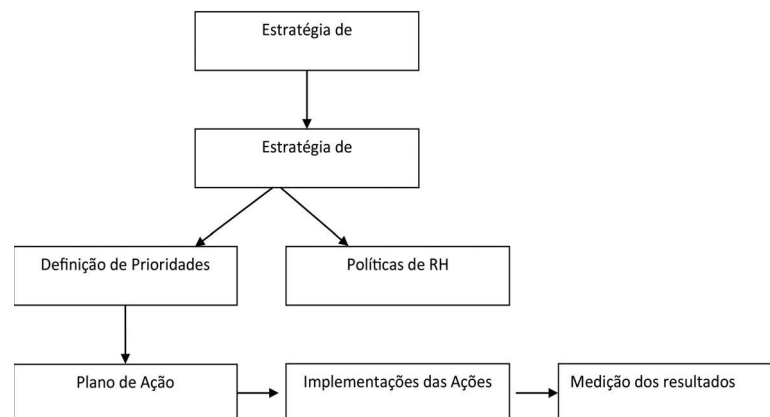


Figura 1 – Planejamento das ações a serem implementadas pelo Rh

Fonte: Adaptado de Paschini (2006, p.34).

É preciso ter em mente que toda ou qualquer ação implementada por RH que agregue custo e não gere impacto e resultados diretamente alinhados com a estratégia de negócio deve ser abandonada. Entretanto Paschini (2006, p.33) “afirma que é necessário que se estabeleça para a

consecução da estratégia do negócio, no que se refere à pessoa, indicadores de grau de eficácia dessas ações”. Apenas uma medição adequada dos resultados produzidos pelas ações implementadas pelo RH poderá reconduzir ou realinhar a estratégia de recursos humanos á estratégia do negócio. O próprio se aplica às políticas de RH desenhadas a partir da estratégia de negócios.

Independente do enfoque dado para a estratégia organizacional, é importante ressaltar que em todo processo de transformação de ideias estratégicas, em ações estratégicas, além do processo intelectual individual ou coletivo de geração de propostas, existe o processo comportamental e social da obtenção de concordância e apoio de outros indivíduos as propostas, a fim que sejam implementadas.

### **Considerações finais**

A medida que as organizações crescem e se desenvolvem, suas necessidades de recursos humanos se modificam e, para que sejam eficientes, é necessário que cresçam junto com a organização. Simultaneamente, os componentes internos dos programas de gestão de recursos humanos, os sistemas e as praticas precisam ser eficientemente organizados e orientados pela estratégia do negócio.

A explanação conceitual, realizada anteriormente sobre a estratégia, visão baseada em recurso e estratégia de recursos humanos, nos possibilitou identificar vários pontos que indicam a inter-relação e, de certo modo, a complementariedade entre ambas as perspectivas.

Segundo MacCrimon (1993 *apud* BARBOSA, 2008, p.7), “as estratégias não são apenas conjunto de ações coordenadas para o alcance de objetivos”. Estratégias são ações coordenadas que envolvem um contexto, ou seja, espaço e tempo, e estão condicionadas às condições ambientais que são as ações de outros agentes e as várias interações que existem entre essas ações. Dentro dessa perspectiva, a gestão de recursos

humanos precisa entender que é tão responsável pelos resultados do negócio - seja lucro, qualidade dos serviços, fidelização dos clientes ou satisfação dos acionistas – quanto às demais áreas da empresa.

Quando Mintzberg et. al., (2000), conceituam as escolas de pensamentos estratégicos sob a ótica da administração estratégica, eles chegam a dez escolas, sendo que algumas delas refletem como efetivamente as estratégias são formuladas. Entre outras os autores mencionam os processos visionários, mentais, emergentes, de negociação, coletiva e reativo como formas de posicionamento organizacional e finalizam com um processo de transformação. Essas escolas refletem bastante as demandas do ambiente externo atual e algumas demandas sobre gestão de pessoas. A implementação das estratégias organizacionais analisadas sob essas escolas permite a reflexão sobre alguns aspectos importantes: gestores estratégicos, condicionantes organizacionais que direcionam as implementações e a participação das pessoas no processo de formulação estratégica para a implementação e desenvolvimento da organização.

Na versão aqui preliminarmente proposta, torna-se possível entender a construção da vantagem competitiva para além do âmbito do planejamento interno das organizações ou mero monitoramento do ambiente. A partir das noções desenvolvidas dentro do escopo teórico da VBR, a eficiência estratégica é produto de dinâmica racional, ainda que limitada, da firma. O sucesso da visão baseada em recursos dentro da gestão estratégica de recursos humanos depende da capacidade de tratar os fatores como qualificação, comportamento e políticas de recursos humanos de forma alinhada com os interesses da empresa visando atingir um diferencial sustentável diante dos concorrentes, impedindo que seja copiado. Segundo Armstrong (1996, p.11, *apud* OLIVEIRA, 2001 p. 98) “uma das chaves para se ter vantagem competitiva é a habilidade de diferenciar o que o negócio oferece para os seus consumidores daqueles que os seus competidores oferecem”. Tal diferenciação pode ser obtida através de pessoas bem qualificadas. Práticas de recompensar aos empregados podem dar uma importante contribuição para conseguir e

manter tais pessoas e as prover de incentivos que as motivarão a atingir altos níveis de desempenho.

Santos (1998, p. 91-92 *apud* NEVES, SANTOS, 2005, p.370) apresenta as seguintes afirmações como nova postura estratégica de gestão de recursos humanos voltados para a criação de novas vantagens competitivas para os negócios:

- As estratégias de recursos humanos envolvem uma tentativa de estabelecer uma relação direta entre prioridades estratégicas e os processos organizacionais que produzirão os comportamentos necessários para a sua consecução. Portanto, as estratégias de recursos humanos devem estar integradas com a estratégia empresarial no sentido de serem mutuamente apoiadoras;
- Conseguir vantagem competitiva por meio das pessoas envolve, fundamentalmente, a alteração de nossa maneira de pensar sobre a força de trabalho e a relação empregatícia. Significa conseguir êxito trabalhando com pessoas, não as substituindo ou limitando o escopo de suas atividades. Vincula ver a força de trabalho como fonte de vantagem estratégica, não apenas como custo a ser minimizado ou evitado;
- A área de recursos humanos deve tomar a iniciativa de identificar as questões relacionadas às pessoas e lutar por sua consideração no planejamento de negócios corporativos.

Muitos profissionais e gerentes reconhecem a necessidade de práticas de gestão de recursos humanos baseada nos negócios da empresa. O aumento da complexidade, mudanças nas tecnologias, altos níveis de competição e a necessidade por flexibilidade fazem das pessoas um recurso ainda mais importante.

As organizações estão mudando e precisam de práticas de recursos humanos afinadas unicamente às suas necessidades atuais emergentes. Não é suficiente simplesmente melhorar ou apurar as práticas e programas utilizados, é necessária uma gestão de recursos humanos totalmente diferente, baseada no entendimento da organização agora e no futuro.



Assim, o foco da administração de recursos humanos precisa ser ampliado para o foco voltado para o contexto organizacional, e o uso inteligente dessas variáveis para apoio as estratégias de negócio. Esta compreensão reforça a ideia de que administração de recursos humanos precisa estar alinhada a estratégia do negócio. Todas as funções de recursos humanos, integralmente, devem expressar os valores dominantes da organização que sejam profícuos para o seu desenvolvimento.

### Referências Bibliográficas

- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1992.
- BARBOSA, S.L. A abordagem clássica da estratégia já morreu? Uma análise da evolução do conceito de estratégia nos meios de referência dos atores organizacionais. **XXXII ENANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, CD-ROM, 2008.
- BINDER, M.P. Estratégias genéricas: posições discretas ou contínuas? **I Encontro de Estudos em Estratégia**, Curitiba/PR, CD-ROM, 2003.
- CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003.
- Disponível em:< <http://unipacvirtua.files.wordpress.com/2008/02/v10n1art3.pdf>>. Acesso em: 28 de jun.2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*, Rio de Janeiro, 2ª edição, Campus, 2005
- GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. Pensamento Estratégico Contemporâneo: Possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo perdido? In: **XXV Encontro da ANPAD**, Campinas/SP, set. 2001. p.15
- JARDIM, Paula E. V; CAMPOS FILHO, Luiz A.C. Estratégia: Traçando uma abordagem complementar. **III Encontro de Estudos em Estratégia**, Curitiba/PR, CD-ROM, 2007.
- LACOMBE, Francisco; **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARIOTTO, F.L. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração de empresas**, vol. 43, n. 2, p. 78-93, 2003.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução: MONTINGELLI JR, N. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MUELLER, Frank. Human resource as strategic assets: na evolutionary resource-based theory. *Journal of Management Studies*, v. 33, n. 6, p.757, nov.1996

NEVES, José M. S.; SANTOS, F. C. A. Integrando a implantação de tecnologias da informação aplicada à gestão da produção com estratégias de recursos humanos. **Revista Gestão Industrial**, v.1, n.3, agos. p. 370, 2005.

Disponível em: [www.pg.cefetpr.br/ppgep/revista/pdf2\\_2005/RGIv01n03a08.pdf](http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/revista/pdf2_2005/RGIv01n03a08.pdf)  
Acesso em: 01 de agos. 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Lucia M. Barbosa. Estratégias e políticas de remuneração utilizadas pelas empresas brasileiras. **Revista O&S**, v.8,n. 21,mai./agos.,p.98, 2001. Disponível em: [www.revistaoes.ufba.br/include/getdoc.php?id=149&article](http://www.revistaoes.ufba.br/include/getdoc.php?id=149&article). Acesso em: 01 de agos. 2009.

PORTER. M.E. **O que é estratégia?** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PORTER. M.E. **Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PASCHINI, Selma. **Estratégia: Alinhando cultura organizacional e estratégia de RH a estratégia de negócio**

SUN TZU. **A arte da guerra**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

VASCONCELOS, Flávio C. Racionalidade, autoridade e burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático. **Revista de Administração Pública**, v.38, n.2, mar./abr., p. 199-220, 2004.

VOLBERDA, H.W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 44, n. 4, p. 32- 44, 2004.

WALTER, Silvana A., SILVA, Eduardo D. Visão baseada em recursos: um

[ ANTONIA MASCÊNIA RODRIGUES SOUSA ]

estudo bibliométrico e de redes sociais da produção científica da área do ENAPAD 1997-2007. In : **XXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, set. 2008, CD-ROM, 2008

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia?** São Paulo: Thompson, 2002.