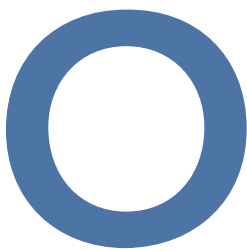




GESTÃO DE PESSOAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA

| POR ALESSANDRA GINANTE

Líderes são fundamentais para o crescimento e a diferenciação das empresas. Como? Por meio da orquestração dos recursos organizacionais que permitem enfrentar ambientes em rápida mudança.



que leva ao sucesso financeiro das organizações? Sorte? Suas marcas? As pessoas? Essa é uma das principais perguntas a que os estudiosos de estratégia empresarial procuram responder.

Parte da rentabilidade das empresas é determinada pelo ramo no qual operam. O percentual preciso varia de acordo com a metodologia do estudo e com o setor, mas, nas pesquisas mais relevantes, atinge em média 32% dos lucros contábeis. Em outras palavras, a maior parte do desempenho das empresas, os restantes 68%, não é explicada pelo ramo em que atuam. Adicionalmente, a escolha do setor no qual competir é relativamente estável no tempo, pois uma mudança de segmento de atuação requer troca substancial de ativos. Assim, grande parte do tempo dos gestores é investida na busca de resultados no atual ramo em que operam.

Ao permitirem atualização contínua da base de recursos, as capacidades dinâmicas gerenciais são fundamentais para as organizações fazerem frente às rápidas mudanças no mercado.

A parcela da rentabilidade das empresas não explicada pela indústria em que atuam depende da gestão dos recursos disponíveis. Dado que os recursos são heterogêneos entre as organizações, o que gera vantagem competitiva é a

Práticas consistentes de gestão de pessoas, que foquem no crescimento dos capitais humano, social e cognitivo, são necessárias para que os fatores que compõem as capacidades dinâmicas dos gestores propiciem vantagem competitiva para as organizações.

atitude e a capacidade empreendedora das pessoas atuantes na organização, particularmente dos líderes, que utilizam recursos para adaptarem suas organizações e, idealmente, criarem oportunidades de mercado.

Não quer dizer que as condições de mercado sejam irrelevantes para o sucesso das empresas. A constante leitura do ambiente externo é necessária, mas se torna insuficiente se não forem mobilizados recursos internos para adaptação e/ou influência sobre clientes, consumidores, concorrentes, governo e sociedade. De qualquer modo, mesmo que o gestor possa influenciar as condições de mercado, essa capacidade não é maior do que a oportunidade que ele tem de mobilizar os recursos internos. Vale também lembrar que, em última instância, são os recursos internos que leem e filtram as condições de mercado.

Fazer uma efetiva gestão dos recursos internos depende, em grande parte, de como se desenvolvem as *capabilities* das organizações.

O QUE SÃO CAPABILITIES?

O economista e professor da Wharton University Sydney Winter introduziu uma definição acadêmica para *capabilities*, livremente interpretada pela autora deste artigo como um conjunto de práticas ou rotinas fomentadas pela liderança sênior das empresas, voltadas ao uso efetivo dos recursos disponíveis que propiciam flexibilidade estratégica à organização. Como exemplo, em uma indústria em que inovação disruptiva é o nome do jogo, quando a liderança sênior se compromete a garantir os recursos e o foco necessário ao tema — e mantém tal prática ao longo do tempo, de forma que esta se torne sistematizada na organização em vez de dependente do conhecimento retido por alguns indivíduos —, é grande a possibilidade de tal empresa obter desempenho superior ao dos seus concorrentes.

Nem todas as *capabilities* de que a organização necessita para ter sucesso são de responsabilidade direta da alta gestão. Winter descreveu dois tipos de *capabilities*, denominando-as

respectivamente de *capabilities* operacionais e *capabilities* dinâmicas.

Capabilities operacionais suportam o desempenho de funções administrativas, operacionais e de governança que são necessárias para finalizar tarefas. São *capabilities* que permitem às empresas atingir seus resultados no momento presente.

Capabilities dinâmicas envolvem ações de mais alto nível, que podem habilitar as empresas como um todo a direcionarem suas atividades rotineiras para projetos de mais retorno. Por isso, *capabilities* dinâmicas requerem a gestão ou a orquestração dos recursos para que as empresas possam se adaptar a um ambiente externo rapidamente em mutação.

Nutrir *capabilities* dinâmicas é importante para o sucesso das organizações, principalmente em mercados de alta velocidade, em que a estrutura da indústria é instável e incerta. As empresas sofrem do que os pesquisadores Michael Hannan e John Freeman chamam de inércia estrutural, ou habilidade limitada de se adaptar. Quanto maior a pressão, menor a flexibilidade de adaptação e maior a chance de a seleção natural ocorrer (ou seja, de a empresa deixar de existir).

GESTÃO DAS CAPABILITIES DINÂMICAS GERENCIAIS

Entre as *capabilities* dinâmicas que as empresas precisam ter para gerar e, idealmente, apropriar valor econômico, destacam-se as *capabilities* dinâmicas gerenciais. Para os acadêmicos Ron Adner e Constance Helfat, os líderes criam, integram e reconfiguram recursos organizacionais com essas *capabilities*.

Adner e Helfat citam três fatores básicos das capacidades dinâmicas dos gestores, que interagem entre si:

- capital humano, definido como as habilidades adquiridas que requerem investimento em educação, treinamento ou aprendizagem de forma geral;
- capital social, que se refere à rede de relacionamentos que possibilita influência, controle e poder;

COMO GESTORES PODEM FOMENTAR OS ELEMENTOS QUE COMPÕEM AS CAPABILITIES DINÂMICAS



CAPITAL HUMANO

Educação formal, treinamentos, experiências profissionais. Atributos relacionados à aprendizagem de forma geral.



CAPITAL SOCIAL

Rede de relacionamentos internos e externos que possibilita influência, controle e poder.



CAPITAL COGNITIVO

Capacidade de aprender e lidar com mais complexidade. Saber o que fazer em situações inéditas e ambíguas.

<p>Garantir que os funcionários, em todos os níveis, tenham tempo e incentivo, e sejam cobrados pelo seu desenvolvimento contínuo, não somente relacionados às suas atividades atuais na empresa.</p>	<p>Fomentar a interação entre diferentes departamentos para a solução de problemas e a identificação de oportunidades de crescimento dos negócios.</p>	<p>Contratar pessoas com diferentes capacidades cognitivas ideais para desempenhar atividades com diferentes graus de complexidade na organização. Dado que o desenvolvimento cognitivo é geralmente lento e, em certo grau, determinado pelas nossas experiências passadas, é importante revisar o processo seletivo visando a reforçar a avaliação cognitiva dos candidatos.</p>
<p>Promover <i>job rotations</i> e mudanças de carreira entre áreas.</p>	<p>Estruturar parcerias com outras empresas que ampliem a visão e o conhecimento sobre tópicos emergentes que possam interessar para futuras estratégias organizacionais. Maximizar o número de funcionários que têm acesso a tais estímulos e tornar hábito compartilhar internamente o conhecimento adquirido externamente.</p>	<p>Atentar para o fato de que experiências diversas e não rotineiras estimulam nosso desenvolvimento cognitivo. Contar com equipes de trabalho com perfis diferentes, que são mais estimulantes ao crescimento cognitivo, além de ampliarem o capital social da empresa.</p>
<p>Contratar candidatos mais diversos possíveis em termos de escolas, cursos, empregadores anteriores etc.</p>	<p>Sugerir que os funcionários tenham atividades diversas fora do trabalho, idealmente que ampliem suas perspectivas sobre outras indústrias ou modelos de negócio, ou ainda, que estimulem o pensamento criativo ou a aquisição de novos talentos em geral.</p>	<p>Lembrar que, quanto mais homogêneos e específicos para a indústria forem os capitais humano e social dos empregados, menores os estímulos para o desenvolvimento cognitivo e maior o risco de uma mudança disruptiva no contexto de impactar os resultados da empresa.</p>
<p>Manter programas de treinamento extensivos para todos os funcionários, que simulem situações de mais complexidade que as enfrentadas pelos profissionais no dia a dia de trabalho.</p>	<p>Reconhecer e valorizar publicamente os funcionários que nutrem redes de relacionamento com colegas e entidades inovadoras e diversas.</p>	<p>Oferecer atividades e projetos que permitam que os funcionários tenham experiências e desafios novos, de mais complexidade, frequentemente.</p>

Capabilities dinâmicas envolvem ações de mais alto nível, que podem habilitar as empresas a direcionarem suas atividades rotineiras para projetos de mais retorno.

- capital cognitivo, ou a capacidade de aprender a lidar com mais complexidade e saber o que fazer em situações inéditas e ambíguas.

Bastaria, então, que a gestão de pessoas garantisse que todos nas organizações tivessem os capitais humano, social e cognitivo requeridos – e a adequada interação entre tais fatores – para a adaptação efetiva ao ambiente externo. No entanto, a teoria é mais simples que a prática nesse caso. Decisões da liderança não incomuns nas organizações podem impactar negativamente o fomento das *capabilities* dinâmicas gerenciais das empresas, sem mesmo que se perceba o custo estratégico que tais práticas causam.

Em *capital humano*, um exemplo dessas decisões é a redução de orçamentos para treinamentos, ou de políticas de recursos humanos que requerem que treinamentos oferecidos aos funcionários sejam relacionados ao cargo que ocupam.

Em *capital social*, os profissionais costumam manter sua rede de relacionamento com colegas conhecidos que provavelmente têm experiências de vida similares às suas, em vez de investirem em contatar profissionais com vivências substancialmente diferentes em setores nos quais as empresas onde trabalham poderiam ingressar. Além disso, muitas vezes investir tempo em nutrir relacionamentos com profissionais do mercado é desencorajado pelos gestores, que preferem que suas equipes foquem estritamente em realizar as tarefas no curto prazo e veem a exposição externa de seus talentos como ameaça à retenção desses profissionais.

Em *capital cognitivo*, o recrutamento é baseado predominantemente em experiências passadas em vez de no julgamento da capacidade de aprendizado. Além disso, os profissionais geralmente têm pouco tempo para investir em inovar e empreender. Esses hábitos limitam o desenvolvimento do repertório para que as pessoas tenham condições de enfrentar situações inéditas de mais complexidade.

Outro aspecto importante e por vezes negligenciado é a consistência das práticas de gestão de pessoas ao longo do tempo. As *capabilities* dinâmicas gerenciais têm deseconomias de tempo. Ou seja, não vão obter desempenho máximo se não forem fomentadas por anos. O conceito de estoque e fluxo na acumulação de recursos, cunhado por Ingemar Dierickx e Karel Cool, esclarece o ponto. Para ilustrar, eles fazem uma analogia entre o conceito de acumulação de recursos e uma banheira: o nível de água na banheira – estoque – é resultante da diferença entre o fluxo de ingresso e de saída de água. Usando o mesmo paralelo para as *capabilities* dinâmicas gerenciais, se não houver investimento contínuo no ingresso de capitais humano, social e cognitivo ao longo do tempo, o fluxo de saída vai reduzir o nível de estoque a um ponto em que a empresa não conseguirá mais alterar sua base de recursos necessária para ter vantagem competitiva.

Portanto, as práticas de gestão de pessoas podem gerar vantagem competitiva se nutrem as *capabilities* dinâmicas gerenciais dos funcionários. Isso requer investimento estratégico nos capitais humano, social e cognitivo, particularmente da liderança das organizações. Por estratégico, entende-se o que é necessário para que as empresas façam ótimo uso de sua base de recursos para a contínua exploração de oportunidades no mercado. ●

PARA SABER MAIS:

- Anita McGahan e Michael Porter. *How much does industry matter, really?* *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 4, 1997.
- Kathleen Eisenhardt e Jeffrey Martin. *Dynamic capabilities: what are they?* *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 10-11, 2000.
- Ron Adner e Constance Helfat. *Corporate effects and dynamic managerial capabilities*. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 10, 2003. doi.org/10.1002/smj.331
- Yasemin Kor e Andrea Mesko. *Dynamic managerial capabilities: configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic*. *Strategic Management Journal*, v. 34, 2013. doi.org/10.1002/smj.2000

ALESSANDRA GINANTE > Aluna do Doutorado Profissional em Administração da FGV EAESP e Vice-Presidente Executiva de Recursos Humanos da Diageo América do Norte > alegin@gmail.com