# Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial*

**Maria do Socorro M.V. de Carvalho****

Sumário: 1. Introdução; 2. Planejamento e gestão estratégica; 3. Gestão estratégica: o papel dos recursos humanos; 4. Redefinição do papel gerencial; 5. Repensando o desenvolvimento gerencial; 6. Conclusão.
Palavras-chave: administração estratégica; recursos humanos; ator organizacional; treinamento e desenvolvimento de dirigentes.

Gestão estratégica como resposta aos desafios de mudanças velozes e de grande magnitude. Abordagem dialética abrindo novas perspectivas para compreender o comportamento humano. Recursos humanos como recurso estratégico, influenciando o desempenho organizacional. Redefinição do papel do gerente. Corpo gerencial, fator diferencial das organizações.

**Strategic organizational management: the question of human resources and of managerial development**

The changes occuring in society and of so vertiginous a rhythm that they even demand from all of us new ways of thinking, new alternative models capable of giving significance to the phenomena with which we are dealing.

Different environmental forces both condition strategies of performance and influence the values and behaviour of the organizational actors.

As regards human resources, the challenge is a critical one, since people are only able to use their energy in behalf of the organization if under a professional motivation.

Managers have a great responsability in building up and leading competent and engaged working groups, without which organizations are unable to conceive their alternatives for a successful action. That is the reason why programs of development of human resources are in themselves a vigorous strategy for organizational renovation.

## 1. Introdução

Vivemos hoje um contexto sócio-econômico e cultural completamente diferente daquele de uma década atrás. As mundanças que se processam na sociedade têm um ritmo tão vertiginoso, que grande parte dos modelos que utilizamos para explicar os fatos observados se tornou inadequada. A crise paradigmática identificada por tantos estudiosos dos mais diferentes campos do conhecimento está a exigir de todos nós formas novas de pensar, novos modelos alternativos capazes de dar significado aos fenômenos com os quais tratamos.

As organizações, como sistemas sociais abertos, estão em permanente interação com o meio ambiente, influenciando-o e sendo por ele influenciadas. Assim, as forças ambientais, sejam elas políticas, econômicas, sociais ou culturais, afetam o processo de formulação de objetivos organizacionais, condicionam as estratégias de atuação e influenciam os valores e o comportamento dos atores organizacionais.

* Artigo recebido em jul. e aceito em dez. 1994.

** Professora da EBAP/FGV.

Num contexto de complexidade e incerteza, as organizações, para alcançarem os resultados que almejam, terão que atuar de forma estratégica, direcionando todas as energias e recursos para a realização de seus objetivos e de sua missão. Em relação aos recursos humanos, o desafio é mais crítico, pois as pessoas só empregarão suas energias em favor da organização se estiverem profissionalmente motivadas.

A moderna teoria organizacional busca resgatar o papel dos recursos humanos na formulação e implementação de estratégias organizacionais ressaltando a capacidade criadora das pessoas como elemento crítico no processo de construção organizacional.

Resgata-se, igualmente, a responsabilidade dos gerentes na construção e liderança de equipes de trabalho competentes e comprometidas, sem as quais as organizações não terão condições de conceber as alternativas de atuação necessárias ao sucesso. Por essa razão, os programas de desenvolvimento de recursos humanos constituem uma poderosa estratégia de renovação organizacional.

## 2. Planejamento e gestão estratégica

Há várias décadas a literatura de administração e gerência vem dedicando atenção especial à administração estratégica. Livros e artigos foram escritos sobre o assunto, discutindo não só o processo de planejamento estratégico, mas igualmente as características das organizações que são geridas estrategicamente.

A expressão estratégia tem origem militar. Vem do grego *strátegos*, que significa "chefe do exército". Lembra Motta (1991) que o *strátegos* ou estrategista era o comandante militar que formulava e projetava as mudanças necessárias à consecução de um fim específico. Na linguagem militar, a expressão estratégia aparece como o caminho, o meio, a forma pela qual se busca, uma vez definidos os objetivos de guerra, alcançar a vitória.

O conceito de estratégia foi absorvido pela teoria das organizações para referir-se aos meios de que a organização se utiliza para atingir seus objetivos. De início, a palavra foi associada à formulação de diretrizes e ao planejamento, daí o surgimento de toda uma concepção de planejamento estratégico como aquele associado à definição dos rumos futuros que a organização pretende seguir.

Nos estudos de planejamento estratégico, dá-se especial realce à análise dos cenários nos quais a organização atua. Se as organizações atuam num cenário de complexidade, incerteza e turbulência, é fundamental que elas sejam capazes de perceber e interpretar a direção e a velocidade das mudanças que se processam no ambiente e que podem afetar o cumprimento de suas missões ou de seus objetivos. Igualmente, a análise de cenários permite que a organização possa antecipar estratégias e ações e responder com mais agilidade aos desafios que enfrenta. Essa característica, chamada de flexibilidade, permite à organização rever objetivos, reformular estratégias de atuação, mudar tecnologias, redesenhar processos e modificar estilos de gestão.

Outra função importante do planejamento estratégico é habituar as organizações a pensar globalmente, avaliando as forças e os recursos de que dispõem para alcançar seus resultados. Tal avaliação permite que a organização possa conceber estratégias e mecanismos adequados à superação dos obstáculos e ao aproveitamento das oportunidades.

A gestão estratégica surge como resposta aos desafios de uma nova época de mudanças extremamente velozes e de grande magnitude, que aproximam perigosamente o futuro do presente, tornando impossível prever os acontecimentos com antecedência. A análise antecipatória, instrumento do planejamento estratégico, tem-se demonstrado ineficaz na medida em que os fatos atropelam as previsões, forçando as organizações a um processo contínuo de ajustamento, em todas as suas dimensões, aos imperativos da mudança ambiental.

A palavra "gestão" é sinônimo de administração e significa ação intencional orientada para a consecução de objetivos. Quando os objetivos a serem alcançados são objetivos de longo prazo, costumamos chamar esses objetivos de estratégicos. Os objetivos podem modificar-se em função das mudanças que se processam no meio ambiente. À medida que essas mudanças se tornam mais velozes, faz-se necessário um ajuste constante dos objetivos, de modo que a organização possa alcançar os resultados desejados. Isto é administração estratégica.

## 3. Gestão estratégica: o papel dos recursos humanos

Na literatura clássica de planejamento e gestão estratégicos, o processo de formulação de estratégias é considerado uma prerrogativa da cúpula da organização. A idéia predominante é que cabe à direção superior da organização definir o futuro desejado e os caminhos para realizá-lo. A função dos recursos humanos é cumprir as estratégias e moldar seu comportamento às diretrizes estabelecidas. Hoje, entretanto, há um entendimento diferente sobre o assunto. Wood (1992) propõe um modelo emergente, em que os recursos humanos seriam os formuladores de estratégias em todos os níveis. O processo de formulação de estratégias atinge toda a organização na medida em que qualquer participante organizacional tem condições de identificar e formular estratégias que ajudem a organização a otimizar suas interações com o meio ambiente.

A contribuição de cada indivíduo para o processo de formulação de estratégias se dá através do desempenho de um papel organizacional. Ao desempenhar seu papel, o indivíduo pode fazer a crítica de suas ações e, a partir daí, identificar os ajustamentos que a organização precisa fazer para transacionar em bases mais adequadas com seus usuários, fornecedores e clientes em geral.

O desempenho de cada ator organizacional resulta de seus valores e objetivos e é condicionado pela percepção que ele tem de seu papel e do contexto em que o realiza. Assim, diversos atores podem interpretar diferentemente o mesmo papel organizacional. O comportamento dos atores não é determinístico, mas probabilístico, pois toda ação humana contém, em maior ou menor grau, certa dose de incerteza que se constitui em elemento fundamental de um processo de negociação de metas. A visão estratégica aplicada à gestão de recursos humanos enfatiza a prevalência do ator sobre o papel e chama a atenção para os elementos que conformam o desempenho dos indivíduos na organização.

A incorporação da visão estratégica em recursos humanos reorienta o foco de poder nas organizações. E isso se deve a consciência de que são as pessoas que formulam e implementam as estratégias organizacionais necessárias à obtenção dos resultados desejados e que sua atuação constitui um elemento diferenciador no sucesso da organização. Dessa forma, seu comprometimento com a realização dos objetivos organizacionais passa a ser uma variável relevante. Sabe-se que as organizações não se orientam por um ob-

jetivo estritamente racional, mas sim através da coalizão de interesses. Não há uma adaptação passiva da organização ao seu meio ambiente, mas sim todo um processo de *mediação e jogo* desenvolvido pelos diferentes atores organizacionais.

As novas teorias organizacionais defendem a idéia de organização como uma construção humana e não somente como um sistema integrado. Como construção humana, ela é o resultado das decisões e ações tomadas pelos indivíduos que a constituem. A racionalidade das decisões é condicionada pela percepção que os diferentes atores têm de seu papel e dos limites e regras do jogo. A racionalidade objetiva, ditada pelos referenciais externos, é "filtrada" pela subjetividade dos atores, em vez de provocar o seu comportamento. Os atores serão "racionais" em relação às oportunidades e ao contexto, assim como ao comportamento dos outros atores e ao jogo entre eles.

Ao fazer a crítica das teorias organizacionais, Campos (1981) apresenta a teoria da ação de Silverman como uma abordagem que considera uma relação dialética entre a realidade estrutural e a construção dessa realidade pelas pessoas. Adotando essa relação dialética, a teoria da ação assume que as mudanças são explicadas pelas interações entre os diversos atores sociais. Nessa abordagem, a definição de papel pela organização é alterada pelo grau de aceitação do indivíduo. As relações entre indivíduos, tais como patrão-empregado, servidor-cliente, chefe-subordinado, são afetadas pela maneira como cada parte interpreta suas ações e as ações dos outros.

A abordagem dialética abre novas perspectivas para a compreensão do comportamento humano no interior das organizações, chamando a atenção para a multiplicidade de relações que se processam entre os diversos atores e como elas afetam o desempenho deles.

## 4. Redefinição do papel gerencial

Os recursos humanos constituem o recurso estratégico por excelência, porquanto de seu desempenho depende em grande parte o desempenho organizacional. Eis por que a gestão de recursos humanos está assumindo importância cada vez maior no elenco das responsabilidades gerenciais. Embora a responsabilidade pela gestão de recursos humanos seja de toda a organização, são os gerentes que têm o desafio de obter resultados através das pessoas.

A visão do gerente é um dado importante no processo de gestão de recursos humanos. Suas concepções do homem influenciam seu desempenho na gestão de pessoas. Se quisermos obter mudanças significativas no comportamento gerencial, teremos que modificar suas concepções.

Os gerentes são, em essência, os verdadeiros gestores de recursos humanos. Sua visão do indivíduo, seus modelos do homem condicionam sua ações. Se o gerente vê as pessoas apenas como recursos de produção, sua preocupação maior será a de maximizar esse recurso, em termos de produto físico mensurável. As implicações dessa abordagem (homem organizacional) para o modelo da organização são analisadas por Ramos (1984), que chama a atenção, entre outros aspectos, para um método autoritário de alocação de recursos, no qual o trabalhador é visto como um ser passivo a ser programado por especialistas para atuar dentro da organização, e também para um conceito de treinamento caracterizado como uma técnica para "ajustar" o indivíduo aos imperativos da maximização da produção. Se, por outro lado, o gerente tem uma visão humanística, ele passa a ter

uma compreensão mais ampla da natureza e das motivações humanas, bem como da influência do ambiente social externo à organização sobre o comportamento das pessoas. Percebe a influência dos valores, sentimentos e atitudes do indivíduo no processo organizacional. Vê a organização não apenas como um sistema de produção, mas também como um sistema social onde os valores, desejos, necessidades, interesses e objetivos das pessoas desempenham papel muito importante na concretização dos objetivos organizacionais.

A crença na liberdade humana e na capacidade do indivíduo de atualizar-se constitui premissa básica dos novos modelos de gestão e liderança. Enquanto participante da organização, o indivíduo não pode ser visto como um ser reativo que molda seu comportamento às exigências da racionalidade do processo organizacional, mas como alguém que pauta seu comportamento pelo que Guerreiro Ramos chama de "racionalidade substantiva". Essa racionalidade deriva dos imperativos imanentes da própria razão, entendida como uma faculdade específica do homem e que não se harmoniza com a idéia de obediência cega às exigências de eficiência determinadas pela organização. É necessário que os gerentes reconheçam seus subordinados como possuidores de uma consciência crítica que os faz alcançar um nível de pensamento conceitual e, portanto, de liberdade.

Nas modernas organizações, o conceito de gerente está sendo substituído pelo de líder. O exercício da liderança pressupõe visão global e capacidade de mobilizar recursos e construir os arranjos institucionais que permitam à organização, e também aos seus membros, atingir seus objetivos.

Assim, cumpre ao líder identificar e desenvolver o talento das pessoas, criando condições para a construção de equipes de trabalho competentes, empenhadas e realizadoras. As funções de direção e de controle adquirem, no novo conceito de gerente-líder, configurações diferentes. A direção é orientada para a definição dos objetivos finais, e o controle passa a ser exercido através dos resultados obtidos. O líder compartilha o poder com a equipe e delega responsabilidades, assim como assegura as condições de liberdade para que as pessoas possam desenvolver uma visão crítica e fazer as escolhas adequadas. O líder recusa a idéia de que o sucesso da organização depende exclusivamente de comando e busca obter o empenho das pessoas como elemento-chave para assegurar o sucesso organizacional.

Boyett e Conn (1991: 145), citando Burt Namus, estabelecem a relação entre gerentes e líderes: "os gerentes buscam fazer certo as coisas; (...) os líderes se preocupam em fazer as coisas certas e em descobrir o que pode ser feito e por quê, e não em como fazê-lo". Eles se concentram em mobilizar e desenvolver recursos para atingir os propósitos desejados por todos.

Bennis (1992), um dos mais destacados estudiosos de administração, afirma que há uma importante diferença entre administrar e liderar. Administradores são pessoas que fazem coisas corretamente; líderes são pessoas que fazem a coisa certa. Afirma o autor que liderar é difícil, e que a visão, a energia e o empenho dos dirigentes muitas vezes se perdem em meio a tarefas de rotina, impossibilitando a realização de qualquer projeto original, qualquer transformação nas organizações. E que os líderes devem fixar objetivos claros e exeqüíveis para suas instituições, baseados em opiniões dos membros da organização. Se forem capazes de se concentrar em objetivos claramente definidos, transmitirão confiança e estabilidade a suas equipes e farão com que os indivíduos sintam que seu trabalho é importante e proveitoso.

Bergamini (1991) afirma que a aceitação do líder pelos liderados tem que ver com a maneira e a intensidade com que ele se empenha na realização motivacional daqueles que estão sob sua liderança. Referindo-se ao comportamento do líder, diz que ele será mais motivador do comportamento da equipe na medida em que incremente a realização dos objetivos dos subordinados e aponte os caminhos até esses objetivos.

O trabalho de Bergamini sugere que a grande função do líder consiste em remover barreiras e aumentar as oportunidades para que sua equipe atinja a satisfação almejada através do desempenho no trabalho. Citando Pondy, ela afirma que a eficácia do líder repousa em sua habilidade de tornar significativas as atividades para aqueles que as executam. Para ela, o resgate do sentido do trabalho parece ser a grande diferença entre o simples chefe e o líder.

Em síntese, quanto mais o líder venha a se empenhar em favor da realização motivacional dos seus liderados, maior aceitação ele terá.

Em harmonia com tais conceitos, entendo que os indivíduos não podem ser tratados como seres passivos, cumpridores obedientes dos papéis que lhes são prescritos; ao contrário, o indivíduo, enquanto ator, reinterpreta o papel e nele imprime a sua própria marca ou estilo. As pessoas não se comportam necessariamente como seus gerentes gostariam que se comportassem; não agem apenas em decorrência de imposições formais, embora possam até fazê-lo se acharem que vale a pena. Não se pode mais acreditar ingenuamente que os indivíduos mudam de comportamento porque alguém com autoridade assim o deseja. Não há, portanto, a possibilidade de "conformidade cega" do indivíduo às expectativas do outro. Pode ocorrer que determinados indivíduos consigam impor temporariamente aos outros a sua "definição da situação", como pode acontecer também que outros aceitem uma definição diferente da sua. Entretanto, é importante ressaltar que as inter-relações de pessoas são determinadas pela maneira como cada parte interpreta suas ações e as ações dos outros. Há sempre em cada ação humana um elemento de escolha individual, baseado em razões e motivos. Compete ao gerente descobrir os motivos que determinam o comportamento dos subordinados e encontrar os mecanismos que favoreçam o atendimento das necessidades humanas através das organizações.

## 5. Repensando o desenvolvimento gerencial

A adoção da abordagem dialética para a análise das organizações leva a uma redefinição do papel gerencial e estimula o debate sobre a formação e o desenvolvimento de gerentes.

Se entendemos as organizações como sistemas em permanente processo de transformação, assumimos que, assim como uma construção social, elas só podem ser reconstruídas pela vontade dos indivíduos que as compõem. Como pessoas que integram a estrutura de poder das organizações, os gerentes têm enorme potencial de influência sobre o comportamento dos indivíduos e devem ser preparados para lidar com as reações a essa influência. A concepção das organizações como "sistemas dialéticos" conduz à redefinição dos papéis gerenciais e das relações chefes-subordinados. O método dialético tem na superação das contradições seu ponto essencial. O conhecimento da verdade é alcançado pela contraposição de idéias que diferentes indivíduos têm sobre um objetivo. Supõe que a contradição é fator de mudança e que a produção de novos arranjos sociais resulta dos embates gerados pela liberdade e criatividade humanas.

Em contextos marcados pela inter-relação, a negociação constitui, como afirma Kliksberg (1993), a atividade fundamental da gerência. Os gerentes de excelência compreendem que a negociação é parte integrante da dinâmica interna das organizações e que sua prática permanente ajuda a construir uma visão da realidade organizacional compartilhada pelos diferentes atores organizacionais.

Por essa razão, nos programas de desenvolvimento gerencial a capacidade de negociação aparece como uma habilidade a ser desenvolvida. Procura-se estimular os gerentes a resolver conflitos através do diálogo e da negociação; e busca-se disseminar a crença na negociação como mecanismo capaz de levar as organizações a tomar melhores decisões. Faz parte também do conteúdo desses programas o estímulo à adoção de estilos participativos de gestão. Estimula-se a participação da equipe no processo de decisão, pois entende-se que a democracia organizacional encontra sua melhor concretização através de mecanismos de negociação e mediação de interesses.

A capacidade de negociação e de partilhamento do poder constitui apenas umas das dimensões do multifacetado papel gerencial. Além de negociador, o gerente é um educador, um organizador de equipes, um implementador de planos e programas, um tomador de decisões.

Para o exercício de um papel multifacetado como o de gerente faz-se necessário o desenvolvimento de competências múltiplas. *Competência técnica*, para compreender a natureza do negócio, o mercado onde atua, a tecnologia que utiliza. *Competência administrativa*, para usar de forma adequada os recursos de que a organização dispõe para realizar seus objetivos. *Competência interpessoal*, para compreender o comportamento das pessoas e ter relações positivas. *Competência política*, para exercer liderança, identificando fontes de poder e aprendendo a lidar com elas.

A preparação de gerentes para o desenvolvimento de tais capacidades não é tarefa simples nem de fácil execução. Exige um grande esforço para definir os conteúdos significativos a serem transferidos ao gerente e para escolher metodologias inovadoras que viabilizem o desenvolvimento das habilidades e das atitudes necessárias. Um programa de desenvolvimento gerencial deve estimular a autocrítica do desempenho, propiciando condições para análise e discussão de experiências vivenciadas.

Os desafios dos novos tempos exigem gerentes mais qualificados, aptos a formular melhores estratégias e a gerir de forma mais adequada os recursos organizacionais, num ambiente que se caracteriza por crescente complexidade e incerteza. Igualmente, os gerentes precisam aprender a atuar num ambiente interno configurado por interesses diferenciados e muitas vezes conflitantes. Trabalhar com as diversas forças que configuram o subsistema social das organizações exige gerentes mais abertos, capazes de lidar com o poder e as contradições. Mas, acima de tudo, exige gerentes comprometidos com novos valores de democracia e participação.

A redefinição do papel do gerente recoloca a questão da dimensão valorativa a ser privilegiada nos programas de formação e desenvolvimento gerencial (DG). Não basta apenas transferir o conhecimento técnico relevante ou desenvolver novas habilidades de gestão democrática. É fundamental que os programas de DG se voltem para a difusão de valores mais consentâneos com os novos tempos. A inclusão, nos programas de DG, de temas como ética e responsabilidade social das organizações sinaliza nessa direção.

## 6. Conclusão

A gestão organizacional estratégica se fundamenta na orientação para resultados e implica a utilização dos recursos organizacionais disponíveis para a realização dos objetivos e metas da organização. Embora as pessoas possam ser consideradas como um recurso organizacional, são diferentes dos demais recursos porque têm capacidade de pensar, criar e de comprometer-se.

A eficácia das organizações depende cada vez mais de estratégias que orientam e direcionam suas opções. Estratégias inadequadas podem levar a resultados organizacionais indesejados, comprometendo a excelência dos resultados. Nunca é demais lembrar que são as pessoas que constroem a excelência das organizações e que como tais devem ser objeto de permanente desenvolvimento. Nesse sentido, a concepção de estratégias adequadas para a gestão de recursos humanos constitui fator de sucesso para as organizações.

A excelência do corpo gerencial constitui fator diferencial das organizações. Gerentes qualificados e comprometidos com sua função são alavancas preciosas para o processo de desenvolvimento organizacional.

Assim, faz-se necessário repensar a orientação dos programas de DG, para imprimir-lhes uma dimensão mais estratégica. O foco do treinamento gerencial deverá voltar-se para o debate dos valores que orientam as ações dos gerentes e para a avaliação do impacto de seu comportamento no desempenho da equipe. Privilegiará, igualmente, a discussão sobre ética, responsabilidade social e interesse público como questões centrais que condicionam o exercício da função de gerência.

Nunca é demais lembrar que o gerente é uma fonte de poder e que, como tal, deve estar preparado para usá-la em benefício das pessoas, das organizações e da sociedade.

## Referências bibliográficas


Bennis, Warren. Algumas verdades sobre liderança. *Diálogo, 25* (1), 1992.

Bergamini, Cecília Whitaker. Recursos humanos: a administração do sentido. *Revista de Administração*, São Paulo, *2*: 68-73, abr./jun. 1991.

Boyett, Joseph H. & Conn, Henry, P. *Workplace 2000. The revolution reshaping American business.* New York, Plume, 1991.

Campos, Anna Maria. Em busca de novos caminhos para a teoria da organização. *Revista de Administração Pública — RAP*, Rio de Janeiro, FGV, *15* (1): 104-23, jan./mar. 1981.

Gutierrez, Luiz Homero Silva. Enfoque estratégico da função recursos humanos. *Revista de Administração*, São Paulo, *27* (4): 30-8, out./dez. 1992.

Kliksberg, Bernardo. A gerência no final do século XX. *Revista de Administração Pública — RAP*, Rio de Janeiro, FGV, *27* (2): 183-201, abr./jun. 1993.

Motta, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.* Rio de Janeiro, Record. 1991.

Ramos, Alberto Guerreiro. Modelos de homem e teoria administrativa. *Revista de Administração Pública — RAP*, Rio de Janeiro, FGV, *18* (2): 3-12, abr./jun. 1984.

Wood, Stephen. Administração estratégica e administração de recursos humanos. *Revista de Administração*, São Paulo, *27* (4): 30-8, out./dez. 1992.