

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA**

**FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO**

**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**O MODELO DE GESTÃO COM PESSOAS:  
UMA ANÁLISE DA ABORDAGEM DE VANTAGEM COMPETITIVA  
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

**SILVIO PAULA RIBEIRO**

ORIENTADORA: PROF. DRA. ELISABETE STRADIOTTO

SIQUEIRA

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2005

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA**

**FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO**

**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**O MODELO DE GESTÃO COM PESSOAS:  
UMA ANÁLISE DA ABORDAGEM DE VANTAGEM COMPETITIVA  
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

**SILVIO PAULA RIBEIRO**

ORIENTADORA: PROF. DRA. ELISABETE STRADIOTTO

SIQUEIRA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós –  
Graduação em Engenharia de Produção, da  
Faculdade de Engenharia, Arquitetura e  
Urbanismo, da Universidade Metodista de  
Piracicaba – UNIMEP, como requisito para  
obtenção do Título de Mestre em Engenharia de  
Produção.

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2005

**O MODELO DE GESTÃO COM PESSOAS:  
UMA ANÁLISE DA ABORDAGEM DE VANTAGEM COMPETITIVA  
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

**SILVIO PAULA RIBEIRO**

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada, em **XX** de **XXXXXX** de **XXXX**,  
pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. **XXXXXXXXXXXXXXXXXX**

Nome da Instituição que o prof. leciona

Prof. Dr. **XXXXXXXXXXXXXXXXXX**

Nome da Instituição que o prof. leciona

Prof. Dr. **XXXXXXXXXXXXXXXXXX**

Nome da Instituição que o prof. leciona

Dedico está trabalho especialmente à minha amada esposa Juliana, pois ela esteve ao meu lado me apoiando nos momentos mais difíceis, não permitindo que eu deixasse de acreditar em mim.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pela vida, pelas conquistas e pela oportunidade de ter desenvolvido este trabalho.

A Prof. Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira que, além de orientadora, se mostrou uma amiga, que esteve sempre disponível, paciente e, generosamente, empenhada nas orientações dadas.

Ao Prof. José Antônio Arantes Salles que inicialmente contribuiu com suas orientações.

Aos entrevistados que forneceram os subsídios essenciais para a realização da pesquisa.

As Faculdades Integradas de Cassilândia pela importante ajuda financeira.

A toda a Banca Examinadora, aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, à Coordenação e à Secretaria do curso.

Por fim, agradeço sinceramente as pessoas que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho.

"Descobri como é bom chegar quando se tem paciência, e para chegar onde quer que seja, aprendi que não é preciso dominar a força, mas a razão. É preciso antes de mais nada, querer".

Amyr Klink

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>XI</b>
<b>SIGLAS .....</b>	<b>XII</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>XIII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XIV</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 IDENTIFICAÇÃO DA PROBLEMATIZAÇÃO .....	1
1.2 OBJETIVO GERAL .....	4
1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	4
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	5
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	6
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>8</b>
2.1 ESTRATÉGIA E GESTÃO COM PESSOAS .....	8
2.2 DEFININDO ESTRATÉGIA.....	10
2.3 ESTRATÉGIA CORPORATIVA.....	17
2.4 ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS.....	18
2.5 A BUSCA DA VANTAGEM COMPETITIVA.....	24
2.6 ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS.....	36
2.7 GESTÃO COM PESSOAS COMO ESTRATÉGIA FUNCIONAL.....	38
2.8 MUDANÇAS DE NOMENCLATURA: ARH PARA GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DE PESSOAS PARA GESTÃO COM PESSOAS.....	45
2.9 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DO MODELO COMPETITIVO DE GESTÃO COM PESSOAS.....	46
2.10 VANTAGEM COMPETITIVA X GESTÃO COM PESSOAS .....	57
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>60</b>
3.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO DE CASO .....	61
3.2 COLETA DE DADOS .....	61
3.3 A IES OBJETO DESSE ESTUDO .....	63
3.3.1 FAI – JALES.....	63
3.3.2 ORGANOGRAMA DA FAI – JALES.....	67
3.3.3 ÓRGÃO DE APOIO .....	68
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>72</b>
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>92</b>

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO I – CARTA DE PESQUISA .....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXO II – QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS ENTREVISTADOS .....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO III – O AMBIENTE COMPETITIVO DA FAI - JALES .....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO IV – EVOLUÇÃO DA FAI – JALES.....</b>	<b>109</b>



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CINCO FORÇAS COMPETITIVAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA. ....	27
FIGURA 2 – MAPA REGIONAL. ....	65
FIGURA 3 – CURSOS OFERECIDOS NA REGIÃO DE JALES. ....	65
FIGURA 4 – IDENTIFICAÇÃO DAS FUNÇÕES DOS RESPONDENTES. ....	72
FIGURA 5 – CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO COM PESSOAS NA VISÃO DOS DOCENTES. ....	73
FIGURA 5A – CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO COM PESSOAS NA DA DIMENSÃO ADMINISTRATIVA. ....	73
FIGURA 6 – A CRIAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO COM PESSOAS DA INSTITUIÇÃO. ..	74
FIGURA 7 – PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRA. ....	75
FIGURA 8 – ALTERAÇÕES SIGNIFICATIVAS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO COM PESSOAS. ....	75
FIGURA 9 – FONTES EXTERNAS DE ATUALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO COM PESSOAS. ....	76
FIGURA 10 – MEIOS DE COMUNICAÇÃO DA IES. ....	78
FIGURA 11 – PONTOS FORTES DA IES. ....	79
FIGURA 12 – DEMISSÃO VOLUNTÁRIA. ....	80
FIGURA 13 – ELIMINAÇÃO/REDUÇÃO DE BENEFÍCIOS. ....	81
FIGURA 14 – DEFINIÇÃO E DIVULGAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS. ....	81
FIGURA 15 – PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA DIVULGAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS. ....	82
FIGURA 16 – ESTRATÉGIA EXPLICITA DE GESTÃO COM PESSOAS. ....	83
FIGURA 17 – MIGRAÇÃO DE FUNÇÕES DE GESTÃO COM PESSOAS CORPORATIVAS PARA AS UNIDADES DE NEGOCIO. ....	83
FIGURA 18 – TERCEIRIZAÇÃO DE ALGUMAS FUNÇÕES. ....	84
FIGURA 19 – NOVAS PRÁTICAS DE GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO. ....	84

FIGURA 20 – CONCEITO DE CLIENTE INTERNO.....	85
FIGURA 21 – DEFINIÇÃO E ATRIBUIÇÃO DE PLANOS DE CARGOS.....	86
FIGURA 22 – MAIORES EXIGÊNCIAS DE QUALIFICAÇÃO NO PROCESSO DE SELEÇÃO. .....	86
FIGURA 23 – INVESTIMENTOS EM PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	87

**LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – GRAU DE INFLUÊNCIA FORÇAS CONCORRENCIAIS.....	35
QUADRO 2 – VALORES ORGANIZACIONAIS.....	43
QUADRO 3 – DIMENSÕES COMPETITIVAS DA ESTRATÉGIA DE RECURSOS HUMANOS. .....	44
QUADRO 4 – ÁREA DE RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICO E ÁREA DE RECURSOS HUMANOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA.....	55
QUADRO 5 – PRINCIPAIS ALTERAÇÕES NAS PRÁTICAS DE GESTÃO COM PESSOAS .	76
QUADRO 6 – NÍVEL DE IMPORTÂNCIA DA FONTE EXTERNA DE ATUALIZAÇÃO .....	77
QUADRO 7 – CARACTERÍSTICAS E TENDÊNCIAS SEGUNDO OS FUNCIONÁRIOS DA IES. .....	89
QUADRO 8 – IES EXEMPLARES EM GESTÃO COM PESSOAS .....	91

## **SIGLAS**

IES – INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

FAI – FACULDADES INTEGRADAS DE JALES

ARH – ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA

LDB – LEI DE DIRETRIZES E BASES

PDI – PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

ENC – EXAME NACIONAL DE CURSOS

RIBEIRO, Silvio Paula. **O Modelo de Gestão com Pessoas: Uma Análise da Abordagem de Vantagem Competitiva em uma Instituição de Ensino Superior**: 2005. 125f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara D'Oeste.

## RESUMO

O presente estudo tem como propósito analisar em que medida o Modelo de Gestão com Pessoas de uma instituição de ensino superior assume características de vantagem competitiva, segundo a proposta de Lacombe e Tonelli (2001). Na realização deste trabalho foi resgatado o conceito de estratégia e de vantagem competitiva, através da visão de vários autores; e procurou-se estabelecer a relação entre pessoas e competitividade na estratégia funcional. Além disso, foi realizada uma análise da trajetória do conceito da Área de Recursos Humanos para Gestão com Pessoas se atendo as nuances que cada termo estabelece com a discussão da estratégia. A metodologia utilizada foi a de estudo de caso exploratório, que permitiu mostrar que a instituição não possui uma Gestão com Pessoas Competitiva, pois as pessoas não identificam a Gestão com Pessoas como tal, não participam e nem são informadas das decisões estratégicas.

**PALAVRAS-CHAVES:** Instituição de Ensino Superior, Gestão com Pessoas, Recursos Humanos, Estratégia, Vantagem Competitiva.

RIBEIRO, Silvio Paula. **O Modelo de Gestão com Pessoas: Uma Análise da Abordagem de Vantagem Competitiva em uma Instituição de Ensino Superior**: 2005. 125f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara D'Oeste.

### ***ABSTRACT***

The present study has a purpose to analyze what way the administration model with people of a higher education institution assumes competitive advantage characteristics, according to the proposal of Lacombe and Tonelli (2001). In the accomplishment of that work the strategy concept of advantage competitiveness, was rescued by the several authors' vision, and it tried to establish the relationship between people and competitiveness in the functional strategy. Besides, an analysis of the concept of area of human resources was accomplished for Administration with People trusting the nuances that each term establishes with the discussion of the strategy. The methodology used was the one of an exploration case study, and it made possible for us to see that the institution does not have an Administration with People, because these people do not identify the Administration with People the way it must be, do not take part in anything, and do not get informed about the strategic decisions.

**Key Words:** Higher education institution, administration with people, human resources, strategy, competitive strategy.

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 IDENTIFICAÇÃO DA PROBLEMATIZAÇÃO**

Atualmente são vários os fatores que contribuem para o aumento da competitividade nas organizações. Entre eles pode-se citar o incremento de inovações tecnológicas, o fenômeno da globalização, o contexto da diversidade da força de trabalho e a inclusão do elemento humano para concretização dos objetivos empresariais.

Conforme Albuquerque e França (1998, p.40) “o ambiente empresarial brasileiro vem se tornando intensamente competitivo em virtude das profundas mudanças que vêm ocorrendo na economia mundial, nas relações sociais e políticas, na tecnologia, na organização produtiva, nas relações de trabalho e na própria inserção do elemento humano no tecido social e produtivo”.

Ao verificar o aumento dessa competitividade ressalta-se no estudo a importância das organizações estabelecerem estratégias que busquem realizar os objetivos organizacionais e coloquem a organização diante de uma posição competitiva.

Para alcançar a competitividade Gil (2001, p.39) afirma que “a área de Gestão de Pessoas detém muitos dos elementos requeridos para que a organização seja competitiva, já que ela permite controlar custos, melhorar os níveis de qualidade e criar distintas capacidades”.

Vários fatores que direcionam os objetivos da empresa e fazem com que ela torne-se competitiva são alcançados através das atividades realizadas dentro da Gestão com Pessoas.

O próprio Porter (1992, p.39) afirma “a gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa... Em algumas indústrias, ela é a chave para a vantagem competitiva”.

Segundo Lacombe e Tonelli (2001, p.157), “a gestão de recursos humanos tem passado por grandes transformações nestes últimos anos, em função da necessidade das empresas de incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados”.

Entre as transformações está a passagem do conceito de Gestão de Pessoas para Gestão com Pessoas. Na Gestão de Pessoas entende-se que os funcionários são administrados pela organização e na Gestão com Pessoas os indivíduos são tratados como parceiros da empresa, portanto com um enfoque muito diferenciado no que diz respeito aos processos de participação, envolvimento e comprometimento mútuo, essas questões serão abordadas com maior profundidade no decorrer desse trabalho.

Segundo Ulrich (1998), hoje a Gestão com Pessoas não é apenas um setor da organização e sim uma capacidade gerencial que deve permear toda a estrutura organizacional. Tal concepção desloca essa atividade do campo operacional para o estratégico.

Com o aumento da concorrência das organizações a Gestão com Pessoas passou a ser vista de outra forma, as pessoas tornaram-se importantes para o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Ulrich (1998, p.280), “poucos contestariam que as chaves para a criação de organizações competitivas residem no modo como as pessoas são tratadas. Acrescentaria, contudo, que as ferramentas para criar organizações competitivas provêm da redefinição e aprimoramento dos recursos humanos”.

Para uma organização obter vantagem competitiva, na dimensão do perfil de seus colaboradores, os administradores devem atentar-se principalmente as estratégias competitivas implantadas na empresa, não se esquecendo de como as funções estão sendo divididas e como as pessoas são tratadas dentro da organização. É importante que todos que fazem parte da empresa estejam empenhados em realizar os objetivos organizacionais e sintam-se parceiros da organização.



Dutra (2002, p.23), deixa explícita a importância das pessoas serem vistas como parceiras da organização, “ao colocarmos a organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais... As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios”.

Portanto, as organizações que enfatizam o processo de Gestão com Pessoas em sua integralidade desenvolvem a valorização dos indivíduos e conseqüentemente podem construir um diferencial competitivo.

As pessoas que fazem parte da organização não podem ser vistas apenas como “máquinas” ou “insumos” para concretização dos objetivos organizacionais; por esse motivo a Gestão com Pessoas passou por várias transformações que serão tratadas de forma mais detalhada no item Antecedentes Históricos do Modelo Competitivo de Gestão com Pessoas do referencial teórico.

Ao ressaltar que as pessoas não podem ser vistas apenas como insumos, vários autores como Fischer (1998), afirmam que a Gestão com Pessoas de uma organização pode ser um meio de estabelecer a competitividade.

Dessa forma aborda-se como problema da pesquisa responder o seguinte questionamento: é possível estabelecer a vantagem competitiva através do processo de Gestão com Pessoas?

A hipótese para tal questionamento parte da premissa de que os Modelos de Gestão com Pessoas que tratam os envolvidos como agentes de transformação e não apenas como implementadores de estratégia, podem se constituir numa vantagem competitiva.

## **1.2 OBJETIVO GERAL**

Analisar em que medida o Modelo de Gestão com Pessoas de uma instituição de ensino superior assume características de vantagem competitiva, segundo a proposta de Lacombe e Tonelli (2001, p.161).

### **1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Situar a Gestão com Pessoas numa perspectiva de gestão estratégica das empresas.
- b) Descrever as práticas de Gestão com Pessoas da IES.
- c) Analisar as práticas de Gestão com Pessoas na IES a partir dos referenciais teóricos relativos à estratégia e à gestão com pessoas.
- d) Analisar o que a IES em questão deve fazer para que suas práticas assumam as características de uma Gestão com Pessoas Como Vantagem Competitiva.

## **1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

Conforme Severino (2002, p.161), “esclarecido o tema e delimitado o problema, o autor deve apresentar as justificativas, sobretudo, aquelas baseadas na relevância social e científica da pesquisa proposta. O autor expõe os objetivos que o trabalho visa atingir, relacionados com a contribuição que pretende fazer”.

Este estudo pretende trazer contribuições tanto para a área acadêmica, quanto para as empresas que utilizam a Gestão com Pessoas como estratégia competitiva. Faz uma revisão da literatura sobre Estratégia e Gestão com Pessoas, estabelecendo a visão de vários autores sobre o tema.

Apesar da competitividade poder ser estabelecida através de várias estratégias, foi escolhida nesse trabalho a Gestão com Pessoas como um meio de se alcançar a competitividade, pelo fato de autores como Fischer (1998),

Davel e Vergara (2001), entre outros, ressaltarem que desde de 1990, as pessoas se tornaram imprescindíveis para o desenvolvimento das organizações e além disso, começaram a ser consideradas um meio de se alcançar a competitividade.

O estudo de estratégias, por sua vez, em um ambiente altamente competitivo pode contribuir como um diferencial de uma organização frente a seus concorrentes, passando a ser um importante elemento nos processos organizacionais.

Em tal contexto analisam-se as alterações da ARH até chegar ao contexto de Gestão com Pessoas como Vantagem Competitiva, para indicar novas perspectivas para tratar a dimensão competitiva das organizações.

Na verdade, ao recuperar a articulação entre pessoas e estratégia não do ponto de vista de sua execução, mas principalmente enquanto agentes de concepção, entende-se que pode contribuir para uma análise mais integral da discussão da estratégia nas organizações.

#### **1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Pode-se caracterizar essa pesquisa como exploratória, pelo fato de ter como alguns dos seus objetivos esclarecer, desenvolver e modificar alguns conceitos. Além disso, poderá induzir a pesquisa de estudos futuros. Envolve-se para sua realização um levantamento bibliográfico e documental. Documental, pelo fato de serem levantados documentos atuais e antigos da organização e bibliográfico por serem consultados livros de diversos autores para chegar a um embasamento teórico.

Para estudar a importância da Gestão com Pessoas como Vantagem Competitiva na organização, foi adotada a metodologia de estudo de caso, coletando dados de natureza qualitativa e quantitativa.

Yin (2001, p.32) define o estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real,

especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”.

Dados mais específicos sobre a abordagem metodológica do estudo de caso que propõe esse trabalho serão tratados em um capítulo específico sobre procedimentos metodológicos.

Do ponto de vista do campo empírico foi realizado em uma instituição de ensino, denominada FAI – Jales.

## **1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO**

No primeiro capítulo salienta-se a contextualização estratégica do tema em estudo, definem-se o problema, o objetivo geral e os específicos, apresentam-se à justificativa e a relevância do estudo, as contribuições esperadas e a própria apresentação da estrutura deste trabalho.

O segundo capítulo aborda a fundamentação teórica, enfocando a revisão da literatura necessária à aplicação da metodologia e análise do caso em estudo. Nesse capítulo é resgatado o conceito de estratégia, gestão com pessoas e vantagem competitiva através da visão de vários autores; procura-se estabelecer a relação entre pessoas e competitividade na estratégia funcional, segundo alguns especialistas, destacando entre eles Fischer (1998). Além disso, é realizada uma análise da trajetória do conceito de ARH para Gestão com Pessoas se atendo as nuances que cada termo estabelece com a discussão da estratégia.

No terceiro capítulo, apresenta-se o estudo de caso, realiza-se a descrição dos procedimentos metodológicos, com breve exposição sobre a importância da pesquisa científica, caracterização da pesquisa, instrumento de coleta, tratamento dos dados e a descrição da IES objeto desse estudo.

No quarto capítulo apresentam-se as figuras, os gráficos, a análise e interpretação detalhada dos dados que foram coletados a partir da pesquisa realizada na instituição.

No quinto capítulo realizam-se as conclusões e as recomendações. Na parte final estão inseridas as referências bibliográficas consultadas para o embasamento teórico e os anexos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 ESTRATÉGIA E GESTÃO COM PESSOAS**

Historicamente as pessoas, por sua vez, não aparecem como uma estratégia, mas sim como um componente estratégico, pois o elemento humano nas organizações ajuda no alcance da competitividade.

Segundo autores como Davel e Vergara (2001, p.31) “pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral”.

Em um ambiente de constante mudança, o elemento humano deve ser considerado, pois as pessoas são uma das dimensões organizacionais mais resistentes a esse processo.

Segundo Lucena (1995, p. 89), a Gestão com Pessoas com o passar do tempo veio assumindo um papel importante para dinamizar a elaboração das estratégias, a autora enfatiza que a Gestão com Pessoas pode ser considerada como: “o recurso dinamizador do negócio e de que, em um ambiente complexo e mutativo, este recurso precisa ser permanentemente analisado, equacionado e desenvolvido...” .

A estratégia de uma organização pode estar ligada as pessoas, fazendo delas uma das fontes no alcance da competitividade da organização.

Segundo Dutra (2002, p.65) “a gestão estratégica de pessoas está intimamente ligada à estratégia da empresa ou do negócio. Muitos autores trabalham como se a estratégia de gestão de pessoas fosse derivada da estratégia da empresa; na prática, elas influenciam-se mutuamente”.

Segundo o autor, a Gestão com Pessoas não é uma estratégia elaborada na empresa, mas sim um meio que pode ajudar a organização nos seus objetivos organizacionais.

Outro autor que defende as pessoas como uma possível fonte de concretização dos objetivos organizacionais é Albuquerque (1987), segundo ele a Gestão com Pessoas pode ter participação nas preocupações estratégicas das cúpulas empresarias e o fator humano pode ajudar no alcance da competitividade.

Percebe-se que o conceito de pessoas vem assumindo uma importância significativa não somente na elaboração e implantação de estratégias, mas ela mesma se constituindo como um elemento estratégico.

Diante desse cenário procurou-se, a seguir, desenvolver as relações entre estratégia e pessoas. Partiu-se do conceito de Estratégia no sentido de localizar que o processo de Gestão com Pessoas pode ser localizado nas estratégias funcionais e a partir daí buscou-se os elementos que relacionam o processo de competitividade e Gestão com Pessoas, através do conceito de Vantagem Competitiva.

Para compreender melhor essa questão apresentam-se as modificações que ocorreram internamente no conceito de Gestão com Pessoas, com o intuito de demonstrar como as políticas organizacionais enfrentaram as mudanças que deslocaram a concepção mecânica de homem para outra mais estratégica, e como os processos de gestão neste âmbito da organização saíram de uma postura operacional, localizada em um departamento, para mais uma estratégia centrada nos processos de decisão.

Finalmente, ao analisar a trajetória do conceito de ARH para Gestão com Pessoas, explicita-se como o conceito de Vantagem Competitiva se articulou ao de Gestão com Pessoas dando origem à abordagem de Vantagem Competitiva na Gestão com Pessoas.

## 2.2 DEFININDO ESTRATÉGIA

Há várias definições sobre o termo estratégia, Maximiano (2000) afirma que o conceito de estratégia tem a sua origem nas fileiras militares, e inicialmente o termo “strategos” referia-se ao papel de um general no comando de um exército.

Segundo Mintzberg e Quinn (1992) (apud SILVÉRIO, 2003, p.4) o conceito de estratégia veio a significar “a arte de um general, o que quer dizer as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais ele desempenhava o papel. Continuam os autores argumentando que no tempo de Péricles (450 a.C.), o termo passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória e poder). E, no tempo de Alexandre (330 d. C), significava a habilidade de empregar as forças para sobrepujar os opositores e de criar um sistema unificado de influência e controles globais.

O conceito de estratégia na definição de Ansoff (1977) e para Maximiano (2000) tem sua origem na arte militar, em que se define como um conceito amplo, vagamente definido, de uma campanha militar para aplicação de forças em grande escala contra um inimigo.

Zaccarelli (2000) define estratégia como um referencial, um guia para auxiliar os executivos na solução de certos problemas. Para o autor a estratégia define-se como um conceito capaz de envolver o atendimento dos objetivos da empresa, prepara a organização para o futuro, realiza a maximização de retornos sobre investimentos e consegue fazer a adaptação da empresa no ambiente atual da indústria.

Segundo Bateman e Snell (1998, p.124) a estratégia seria “um padrão de ações e de alocações de recursos destinados a atingir os objetivos da organização. A estratégia que uma organização implementa é uma tentativa de equilibrar habilidade e recursos da organização com as oportunidades encontradas no ambiente externo, isto é, cada organização tem certos pontos fortes e fracos”.



A estratégia de uma organização sob a visão de Bateman e Snell (1998) é entendida como uma forma de equilibrar os recursos que a empresa possui, não deixando de associá-los ao ambiente externo e não se esquecendo que toda organização deve analisar o seu ambiente interno para elaborar a sua estratégia.

Conforme Oliveira (2001, p.30) “estratégia é a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar de forma adequada e principalmente diferenciada os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Entende-se que a elaboração de uma estratégia não deve basear-se apenas no presente de uma empresa, é importante pensar no futuro e analisar a organização dentro da sua indústria.

Segundo Prete (2004, p.2) a estratégia tem uma missão muito importante pois representa a fonte de sobrevivência da organização, a autora afirma que “a estratégia representa as escolhas que a organização faz para a sua sobrevivência e adaptação na sociedade, indica o caminho que a empresa define para o seu negócio e estabelece planos de ação para os processos e relacionamentos com o seu mercado-alvo”.

Entende-se que a estratégia seria mais do que uma tentativa de equilibrar os recursos da empresa. A estratégia pode ser definida como a principal fonte usada pelos administradores para que a organização sobreviva.

Para Ribeiro (2002, p.32) uma organização só conseguirá efetivar a sua estratégia se houver a anulação dos objetivos das empresas concorrentes, segundo o autor “a noção de estratégia surgiu da necessidade de se atingirem objetivos em situações competitivas, como nas guerras, jogos e nos negócios. Alcançar objetivos significa anular ou frustrar os objetivos do concorrente, principalmente quando se trata de inimigo ou adversário que está atacando ou sendo atacado”.

Netto (2004, p.25) define que “o estabelecimento de uma estratégia incorpora e deve considerar um padrão de decisões para o alinhamento em relação as principais áreas de decisão”.

Percebe-se que a estratégia não pode ser definida através de uma única decisão, a estratégia é realizada a partir de várias considerações que se associem à área de decisão da empresa.

Conforme Andrews (1971) toda estratégia antes de ser elaborada deve incluir um propósito e uma definição do processo que irá trilhar até chegar ao seu alcance, desta maneira julga que fica mais fácil compreender como ocorrem as interdependências de propósitos, políticas e ação organizada em situações particulares.

Outros autores como Pascale e Athos (1982, p.248) afirmam que a “estratégia diz respeito ao plano de ação da empresa, que a leva a alocar recursos escassos ao longo do tempo para chegar aonde quer, a partir de onde se encontra”.

Para fragmentar o conceito de estratégia e tentar fazer com que as pessoas consigam chegar a uma única interpretação sobre o termo, Mintzberg e Quinn (1992) (apud SILVÉRIO, 2003, p.10) salientam cinco definições parciais de estratégia que se relacionam. Estas definições são conhecidas como os “5 Ps” de estratégia:

- a) Estratégia como um plano, ou seja, algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido; uma diretriz ou conjunto de diretrizes para proceder ante uma situação. Desta maneira, as estratégias têm duas características essenciais: são definidas antecipadamente às ações que serão tomadas e são desenvolvidas de maneira consciente e propositadamente. Como planos, as estratégias podem ser gerais ou ser específicas.
- b) Estratégia como um Ploy (inglês) ou tática, exatamente uma “manobra” específica concebida para sobrepujar um oponente ou competidor. Para

exemplificar o autor utiliza o seguinte exemplo: “uma corporação pode ameaçar expandir a capacidade instalada para desencorajar um competidor através da construção de uma fábrica. Aqui a estratégia real (como plano, isto é, intenção real) é a ameaça, não em si mesma, que deste modo é uma tática”.

- c) Estratégia como um padrão, é um padrão em meio a um fluxo de ações, essa estratégia formalmente planejada pode realizar-se ou não. A estratégia é compreendida na constância em comportamento, essa estratégia pode emergir, sendo planejada ou não.
- d) Estratégia como uma posição, um meio de posicionar a organização naquilo que os teóricos de organizações chamam “ambiente”. Por esta definição, estratégia vem a ser a mediação de forças entre organização e ambiente, isto é, entre o contexto interno e externo.
- e) Estratégia é uma perspectiva, consiste não apenas de uma posição escolhida, mas da percepção do mundo. A estratégia é definida antes de qualquer consideração a partir da cultura da organização.

Além desses pensamentos sobre estratégia, autores como Mintzberg et. al (2000) (apud SILVÉRIO, 2003, p.12 e 13) definem dez escolas de formação estratégica, através da análise dos principais autores de cada corrente. Abaixo apresentam-se essas dez escolas da formação estratégica:

- a) Escola do desenho: um processo de concepção: Ressalta-se a estratégia como fonte de adaptar as forças e fraquezas internas, as ameaças e as oportunidades externas. A visão dessa escola dominou o processo estratégico dos anos 70. Os seus principais autores são: Selznick, Newman e Andrews.
- b) A escola do planejamento: um processo formal: Afirma que o processo para a elaboração de estratégia não é apenas cerebral, mas formal, realizado em etapas distintas, delineadas por check – lists e afirma-se por objetivos,

orçamentos, programas e planos operacionais. O autor de maior destaque nessa escola foi H. Igor Ansoff.

- c) A escola do posicionamento: um processo analítico: Afirma que a estratégia é elaborada através das posições genéricas, que seriam selecionadas a partir da análise da indústria. Essa visão sobre estratégia apareceu nos anos oitenta e os seus autores são Porter, Perdue, Schendel e Hatten.
- d) A escola de empreendedorismo: um processo visionário: Enfatiza o processo de realização estratégica em contextos específicos – start – up, nicho ou propriedade privada. Essa escola se diferenciou da escola de desenho. Nessa escola destacam-se Shumpeter e Cole.
- e) A escola cognitiva: um processo mental: Aborda uma visão mais subjetiva do processo estratégico. Entende-se a partir dessa escola que a cognição é usada para a construção de estratégias através de análises criativas, não se importando em apresentar com exatidão uma visão da realidade. Esta escola apareceu a partir dos anos 80 e se estendeu até os dias atuais. Seus principais autores são Simon e March.
- f) A escola da aprendizagem: um processo emergente: Ressalta que as estratégias são emergentes e que uma organização pode contar com vários estrategistas. Nessa escola a formulação e a implementação das estratégias são aliadas. De todas as escolas descritivas, essa foi a mais aceita, desafiando as outras escolas. Seus autores são: Hamel, Prahalad, Quinn, Weick, March, Cyert e Lindlbom.
- g) A escola do poder: um processo de negociação: Defende duas orientações distintas – a do micropoder que demonstra as estratégias do interior da organização como um processo político, que envolve negociação. A outra abordagem dessa escola seria a do macropoder – essa concentra-se na formação da estratégia a partir do poder que a organização pode estabelecer sobre os outros e através de alianças. Seus autores são: Allison, Pfeffer, Salancik e Astley.

- h) A escola cultural: um processo social: Esta escola possui uma literatura limitada centrada na influência da cultura e no desencorajamento de mudanças estratégicas significativas. Os seus autores são: Rhenman e Normann.
- i) A escola ambiental: um processo reativo: Esta escola defende as exigências do meio ambiente, inclui-se a denominada “teoria da contingência”, esta teoria estuda as respostas das organizações confrontadas com certas condições ambientais, e textos de “ecologia da população”, que decidem limites nas elaborações das estratégias. Seus autores são: Hannan, Freeman e Pugh.
- j) A escola da configuração: um processo de transformação: Esta escola aborda a organização como agrupamentos/clusters de características e comportamentos e abrange os propósitos das outras escolas. Seus autores são Chandler, Mintzberg, Miller, Miles e Snow.

Segundo Whittington (2002) é difícil fragmentar o conceito de estratégia, até mesmo pelo fato da literatura ter trazido extensivamente a discussão sobre o que deveria conter uma estratégia, no entanto, poucos entram nos detalhes de como fazê-lo.

Como se pôde perceber, cada autor busca uma definição para o termo estratégia, mas cada um acaba definindo estratégia da sua maneira, segundo Mintzberg et. al (2000, p.13) “somos cegos e a formulação de estratégia é nosso elefante. Como ninguém teve a visão para enxergar o animal inteiro, cada um tocou uma parte e prosseguiu em total ignorância a respeito do restante. Somando as partes, certamente não teremos um elefante. Um elefante é mais que isso. Contudo, para compreender o todo também precisamos compreender as partes”.

Ainda para afirmar o que diz Mintzberg (2000) sobre não existir uma definição concreta do termo estratégia, autores como Slack, N.; Chambers, S.; Johnston (2002, p.87) ressaltam que quando se pensa em estratégia “infelizmente, existe

pouco consenso sobre o tema entre os profissionais e acadêmicos da área. Alguns autores chegam a considerar que a tentativa de alcançar uma definição única poderia ser enganosa”.

Tal concepção permite analisar que a visualização da estratégia corporativa em nível de negócio é de difícil compreensão, cabe as partes desse processo cumprir com os objetivos e estabelecer as metas da organização.

Entende-se que as pessoas ligadas às partes dessa organização constituem peças fundamentais dentro desse processo de estabelecimento de estratégias. Portanto, quando a empresa coloca a Gestão com Pessoas numa perspectiva de estratégia funcional pode dessa forma estabelecer-se dentro do ambiente de alta competitividade.

Vale ressaltar que a Gestão com Pessoas numa perspectiva de estratégia funcional pode fazer com que os objetivos da organização sejam estabelecidos e também que as estratégias tanto em nível de corporação, como em nível de negócio sejam realizadas. Entende-se que dentro desse contexto à organização pode se estabelecer no ambiente onde está instalada e buscar a vantagem competitiva.

Para ressaltar a Gestão com Pessoas como uma área funcional na organização, cabe mencionar que antes de definir as estratégias funcionais a empresa deve elaborar a estratégia corporativa e de negócio.

Segundo Pires (1995, p.24) “existe uma estrutura generalizada dentro da literatura sobre as estratégias empresariais. Essa estrutura classifica as estratégias de acordo com três possíveis níveis hierárquicos – estratégia corporativa, estratégia das unidades de negócios ou estratégia de negócios e estratégias funcionais”.

Os itens que se seguem nesse trabalho mostram a relevância da estratégia corporativa, de negócios e funcionais para a estruturação da empresa e definem como a Gestão com Pessoas situada numa perspectiva de estratégia funcional pode fortalecer uma organização diante da sua concorrência.

### 2.3 ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Segundo Pires (1995, p.27) “uma estratégia corporativa é aquela que diz respeito à Corporação, o que no Brasil é comumente chamado de grupo”.

Para o desenvolvimento da estratégia corporativa os administradores definem os negócios que a organização pretende participar e a partir disso preocupam-se em estabelecer meios para conseguir recursos para a efetivação desses negócios.

A estratégia da empresa como um todo (ou estratégia corporativa) pode ser subdividida e hierarquizada em diferentes níveis de abstração, de acordo com áreas funcionais e ainda segundo seu posicionamento no ambiente. Assim, a estratégia de uma empresa pode ser explicitada desde em termos bastante genéricos até em termos extremamente detalhados. (PORTER, 1986)

A estratégia corporativa define todos os procedimentos que a empresa pretende executar para o alcance dos seus planos, trabalhando de forma detalhada ou genérica.

A estratégia corporativa diz respeito a duas diferentes questões: em que negócios a corporação deveria estar e como a corporação deveria administrar o conjunto de negócios. (PORTER, 1986)

É através da estratégia corporativa que a organização define quais os negócios que conduzem o benefício empresarial, desprezando dessa forma aqueles que não obtém retorno.

Conforme Pires (1995, p.27) “uma estratégia corporativa é um padrão de decisão de uma corporação que determina e revelam seus objetivos, propósitos e produzem as principais políticas e planos para se obter esses objetivos, define os negócios onde a corporação irá atuar e o tipo de organização econômica e humana ela deverá ser”.

A estratégia corporativa pode ainda abordar em que negócios a corporação deve atuar e como a mesma pode administrar o seu conjunto de negócios.

Entende-se também que através da estratégia corporativa a organização torna-se mais que a simples soma de suas unidades de negócios.

Segundo Andrews (1991) (apud SANTOS, 1999, p.21) a estratégia corporativa seria “um conjunto de decisões em uma companhia, que revelam seus objetivos e propósitos, geram as principais políticas e planos para atingi-los e define a área de negócios da empresa”.

A estratégia corporativa decide as atitudes que a organização pretende efetuar, salienta os objetivos que a empresa busca alcançar, gerando planos da área de negócio da organização para o alcance da competitividade.

## **2.4 ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS**

Conforme Oliveira (1995, p.80) “unidade de negócios, ou unidade estratégica de negócios, é o agrupamento de atividades que tenham amplitude de negócio e atuem com perfeita interação com o ambiente”.

Entende-se que depois dos administradores decidirem as estratégias que a organização pretende executar, determinam como os setores da empresa devem competir em cada área de negócios.

Para Kotler (1998, p.86) “cada unidade de negócio precisa definir sua missão específica dentro da missão mais ampla da empresa”.

Para que cada unidade de negócio consiga exercer a sua missão dentro da empresa é preciso que todas as unidades estejam de acordo com as metas que a organização pretende alcançar.

Segundo Oliveira (1995, p.80) “a unidade de negócios representa uma das formas mais interessantes para otimizar os resultados das empresas. Isto porque cada produto ou conjunto de produtos homogêneos, quanto à sua finalidade maior, representa um negócio e, conseqüentemente, deve ser administrado como tal, apresentando os devidos resultados”.



A estratégia de negócios responsabiliza-se pela definição das ações de uma organização. O administrador não deve esquecer que cada produto ou conjunto de produtos pode representar um negócio e por isso precisa ser administrado de acordo com as suas necessidades.

Segundo Pires (1995, p.32) “a geração de uma estratégia de negócios pode ser considerada um processo interativo que depende de muitas fontes diferentes. Fontes externas (como clientes, competidores, ambiente econômico) devem dirigir alguns objetivos, enquanto fontes internas (como uma avaliação dos pontos fortes e fracos dos negócios devem dirigir outros)”.

Entende-se que para a efetivação da estratégia de negócios a organização deve verificar as suas fontes externas e internas, fazendo um estudo dos seus pontos fortes e fracos e uma análise da indústria onde está situada.

As unidades de negócios podem estar voltadas para várias metas que a organização pretende alcançar. Segundo Kotler (1998, p.88) “poucos negócios procuram apenas um objetivo. Ao contrário, a maioria das unidades de negócios procuram um composto de objetivos, incluindo rentabilidade, crescimento de vendas, maior participação de mercado, minimização de riscos, inovação, reputação e assim por diante”.

Verifica-se que Estratégia de Negócios são as próprias Estratégias Competitivas (nomenclatura de Porter). Porter (1986), no seu livro “Estratégia Competitiva”, adotou esse termo e de acordo com este autor a estratégia pode ser por diferenciação ou preço e mais recentemente ele definiu estratégia como sendo diferenciação, com a competência em produzir e distribuir com baixo custo.

Segundo Pires (1995, p.33) “nos últimos anos a maior parte do que se tem escrito sobre estratégia da unidade de negócios está baseada ou influenciada pelo trabalho original de Porter (1980)... baseia-se na análise da competitividade organizacional e na integração de cinco forças competitivas – ameaça de novos competidores, rivalidade entre os competidores existentes,

ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos compradores e poder de barganha dos fornecedores”.

Essas cinco forças competitivas de Porter (1980) são associadas à área de negócios da empresa para o alcance da competitividade. Uma descrição mais detalhada dessas forças serão apresentadas em itens separados no decorrer desse trabalho para um melhor entendimento da importância das mesmas nas organizações.

Segundo Kotler (1998, p.86) “uma vez formulada a declaração de missão da unidade de negócio, o gerente do negócio conhece as partes do ambiente que precisa monitorar para atingir suas metas”.

É importante que antes de formular a missão da unidade de negócio o administrador esteja consciente do ambiente onde está inserida a sua empresa para que consiga alcançar os seus objetivos.

Segundo Pires (1995, p.31) a estratégia da unidade de negócios, ou simplesmente estratégia de negócios, defini-se como aquela que diz respeito:

- o escopo e limites de cada negócio e suas ligações com a estratégia corporativa;
- a base na qual a Unidade de Negócios irá obter e manter uma vantagem competitiva no mercado;
- a estratégia que especifica o escopo dos negócios de uma forma que liga a estratégia de negócios com a estratégia corporativa como um todo e descreve as bases nas quais a unidade de negócios irá obter e manter uma vantagem competitiva.

A estratégia de negócios aborda os limites que cada negócio apresenta diante da indústria, verifica as necessidades e os lucros do mesmo dentro do seu mercado e associa a estratégia corporativa e de negócios, fazendo com que a organização tenha a possibilidade de alcançar a competitividade.

Segundo Oliveira (1988, p. 125) “o núcleo de um negócio deve ser um conceito, uma filosofia, uma política, uma diretriz, um talento, uma orientação voltada para um mercado, uma capacidade de suprir determinada necessidade do mercado, e não a de um produto particular, um processo, um conjunto de procedimentos, ou suprimento de matéria – prima. Além disso, as empresas bem – sucedidas certificam – se de que este núcleo contém uma vantagem competitiva. Portanto, uma empresa deve tirar a máxima vantagem da competência de seu núcleo básico de negócio”.

As empresas antes de pensarem em estabelecer um negócio devem atentar-se para estratégia competitiva, para isso é preciso realizar um estudo da indústria e não voltar a sua visão apenas para fatores internos da organização.

A estratégia de negócios não deve ser direcionada apenas para empresa, mas também deve fazer com que as pessoas entendam a sua função dentro da organização, segundo Santos (1999, p.47) “características do estágio de gestão estratégica de negócios possibilitam que as pessoas aumentem sua capacidade de interpretação de sua própria vida profissional. Assim, torna-se bastante possível o reajuste das metas pretendidas no contexto das novas circunstâncias emergentes”.

Alguns autores afirmam que a escolha de uma estratégia de negócio pode trazer uma vantagem competitiva para a organização, as citações abaixo enfatizam essa condição.

Segundo Oliveira (1988, p.125) “a definição da missão ou negócio da empresa é o ponto inicial para o delineamento da estratégia empresarial, pois fornece a direção na qual a empresa vai movimentar – se e determina os limites dentro dos quais será escolhida a estratégia relevante”.

Como Oliveira (1988), Santos (1999, p.29) concorda que “as estratégias das unidades de negócios estão relacionadas não somente ao escopo e aos limites de cada negócio e sua integração na estratégia corporativa, mas também à

base em que determinada unidade de negócios obtêm e mantém vantagem competitiva no ambiente competitivo”.

Entende-se que a estratégia pode ser definida de várias formas, como em nível de corporação, negócio e funcional. Tal concepção permite analisar que é importante defender estratégia como uma ferramenta competitiva para a ampliação e aplicação dos meios disponíveis na indústria. Diante do aumento da competitividade entre as organizações torna-se necessário o estabelecimento de estratégias para o alcance da competitividade.

Conforme Oliveira (1998, p.174) “... constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades”.

As organizações devem analisar quais são os fatores que valorizam e julgam importantes, não se esquecendo de verificar até onde estas considerações são pertinentes para a empresa no momento. A análise dessa situação permite que a organização estruture suas estratégias, conforme a importância e não se esqueça de pensar na vantagem competitiva que pode estabelecer.

Ao elaborar uma estratégia para obter vantagem competitiva deve-se ter em mente que quando os produtos estão sendo apresentados pela primeira vez, os mesmos devem oferecer algo novo em termos de seu projeto e desempenho.

Para elaborar a estratégia competitiva da sua empresa, os administradores têm que analisar quais atitudes que as suas concorrentes estão tomando. Isso não significa que uma empresa deve fazer uma “cópia” do trabalho da sua concorrente, mas sim, aprimorar o seu próprio trabalho. É preciso que a organização verifique se o seu produto corresponde às necessidades dos seus clientes e como esse produto pode destacar-se diante dos outros que estão no mercado.

Segundo Mattuella et. al (1995, p.38) “obter vantagem competitiva requer investimento próprio e esforço permanente para mantê-la”.

A estratégia competitiva tem como propósito fundamental estabelecer na organização uma chance de ampliar os seus lucros e criar uma condição sustentável contra as circunstâncias que determinam a competição no ambiente em que estão competindo.

Na maioria dos segmentos industriais as empresas utilizam estratégias distintas para o alcance da competitividade. Entretanto, é possível classificá-las em grupos estratégicos que segundo Porter (1986), podem ser definidos como grupos de empresas em uma indústria que estão seguindo estratégias idênticas ou semelhantes ao longo das dimensões estratégicas. As empresas de um mesmo grupo estratégico, além de possuírem estratégias gerais parecidas, ainda se assemelham pelos seguintes fatos: tendem a ter fatias de mercado semelhantes, são afetadas e reagem de maneira similar aos acontecimentos ocorridos no âmbito da indústria que pertencem.

As empresas que seguem as mesmas estratégias, não aprimorando e nem revolucionando as suas metas não oferecem nenhum estímulo aos seus futuros clientes e nem aos atuais clientes. Tal contexto permite analisar que os administradores dessas empresas devem verificar a realidade vivida pelos seus clientes para buscar a sua vantagem competitiva.

A parte menos visível da estratégia e talvez a mais importante diz respeito às competências que a organização vai construindo e consolidando, essas competências podem fundamentar vantagens competitivas no futuro diante dos concorrentes.

A estratégia competitiva ajuda a organização a identificar em que direção predominante pretende mover-se, orientando as competências que vai acumulando e adquirindo, para as oportunidades que surgem no ambiente empresarial.

O sucesso ou fracasso de uma organização pode estar em como a empresa procura estabelecer a sua estratégia competitiva, se a mesma está voltada aos seus concorrentes, determinando a adequação das atividades que podem

contribuir para o seu desempenho, com inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação.

Conforme Hexsel e De Toni (2003, p.60) “a vantagem competitiva não seria resultante unicamente de um sistema de atividades ajustadas entre si, mas também decorrente dos recursos possuídos, que definem como elas serão desenvolvidas”.

Para alcançar a vantagem competitiva é necessário o estudo de todas as atividades da empresa e de como as mesmas se interagem. Mesmo que a organização tenha uma cadeia de fatores atrativos aos clientes, se a sua estratégia competitiva não for bem arquitetada, tudo pode desandar.

## **2.5 A BUSCA DA VANTAGEM COMPETITIVA**

Conforme Wedekin e Neves (1995, p.7) “empresas, países, blocos econômicos e regiões do planeta travam impiedosa batalha de competitividade, barateando o preço e aprimorando a qualidade das mercadorias”.

O aumento da competitividade faz com que os administradores definam seus recursos e façam uma análise competitiva da organização, para que através desses fatores à empresa tenha a capacidade de atingir seus objetivos estratégicos, possibilitando o seu crescimento e alcançando a vantagem competitiva.

Segundo Rothschild (1992, p.50) “a análise competitiva tem muitas utilidades. Ela pode ser uma ajuda valiosa por oferecer uma visão nova ou diferente do negócio, identificar os fatores de sucesso consistentes ou mutáveis, avaliar sua posição relativa no mercado, prever mudanças e conseqüências, gerar estratégias alternativas e avaliar o sucesso potencial de uma mudança de estratégia proposta”.

Nenhuma organização pode planejar detalhadamente todos os aspectos de suas ações atuais ou futuras, mas pode se beneficiar de ter uma idéia para onde estão se dirigindo e de como pode chegar aos seus objetivos.

Resumindo, todas as organizações precisam de alguma direção estratégica que se apóie numa grande força que estabeleça uma vantagem competitiva.

Segundo Rothschild (1992, p.237) “a análise competitiva é um meio de avaliar efetivamente a atual estratégia de seu negócio e determinar a necessidade de realizar mudanças”.

Os administradores devem ter em mente que nem todos os fatores competitivos que fazem parte de sua estratégia são atraentes para seus clientes e até mesmo para seus fornecedores. A verdade é que muitos aspectos são importantes para ambos, mas alguns devem, entretanto, ter maior relevância do que outros.

Conforme Oliveira (1998, p.177) “a estratégia não é, evidentemente o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia”.

Não basta apenas criar uma estratégia competitiva, é primordial que os administradores sejam capazes de direcionar e concretizar os objetivos da organização, dentro da indústria.

Para Slack (2002) a implementação de uma estratégia competitiva reforça a cultura organizacional.

A vantagem competitiva é à busca de uma posição competitiva e inovadora que seja absolutamente importante para o desenvolvimento de uma empresa. Uma estratégia que atenta-se no alcance da competitividade visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência.

Para Porter (1986, p.01) existem duas questões que baseiam a escolha da estratégia competitiva “a primeira questão é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade em longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade. A segunda questão central em estratégia competitiva são os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria”.

A empresa não pode contar apenas com uma das questões para escolher a estratégia competitiva mais adequada, mesmo escolhendo uma posição competitiva voltada para a atratividade, pode não alcançar êxito se a posição da sua competição não for favorável.

Segundo Porter (1986, p.01) “tanto a atratividade da indústria quanto à posição competitiva podem ser modeladas por uma empresa, e isto torna a escolha da estratégia competitiva desafiante e excitante”.

As empresas com o passar do tempo buscam ser atrativas, mas a posição competitiva não pode ficar sem ser aprimorada pelos administradores, já que à concorrência entre as empresas são contínuas.

Para estabelecer uma vantagem competitiva, o ambiente onde está instalada a empresa deve ser analisado. Apesar da organização ser influenciada pelas forças sociais e econômicas, o administrador não pode deixar de verificar como a competição está sendo realizada e quais são as inovações que precisam ser estudadas para o desenvolvimento da sua organização.

Porter (1986, p.22) afirma “a intensidade de uma concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou má sorte. Ao contrário, a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes”.

Nem todas as organizações possuem o mesmo potencial, elas tornam-se diferentes a partir do momento que o conjunto de forças se diferem. O administrador deve ser prudente ao comparar a sua empresa com outra, fazendo uma análise da força competitiva e da diferença do retorno do capital investido.

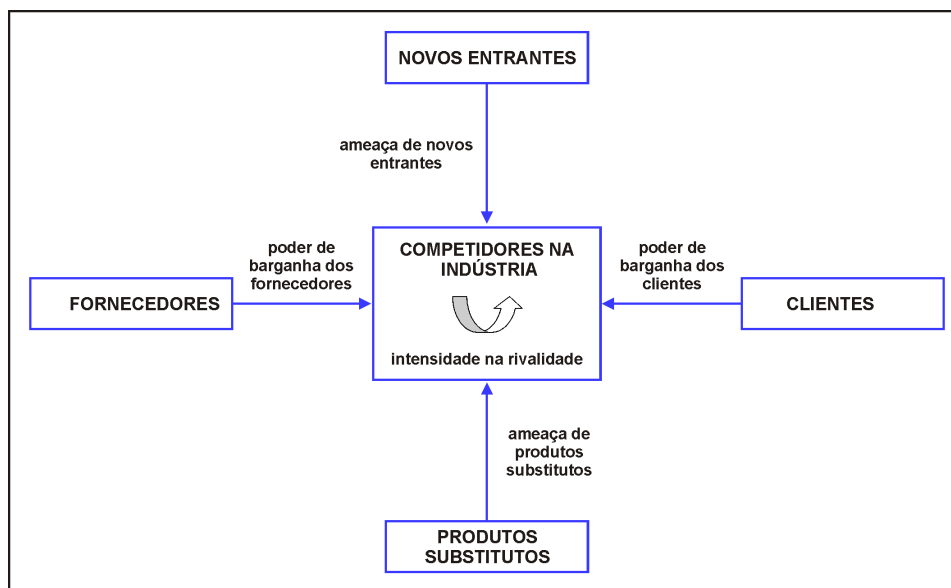
Segundo Porter (1986, p.22) “a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor”.



O administrador deve reconhecer os pontos fortes e fracos da empresa, através dessa análise fica mais fácil direcionar as estratégias competitivas, podendo obter um retorno mais satisfatório e ampliar as oportunidades da empresa dentro da indústria.

Segundo Porter (1986, p.24) as cinco forças competitivas que dirigem a concorrência nas indústrias seriam “entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos concorrentes para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência neste sentido mais amplo poderia ser definida como rivalidade ampliada”.

O modelo das cinco forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria apresenta-se na figura 1:



*FIGURA 1 – CINCO FORÇAS COMPETITIVAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA.*

*FONTE: PORTER (1986, P. 23)*

Segue abaixo uma breve definição das cinco forças competitivas, segundo Porter (1986):

- 1) Os Entrantes Potenciais definem-se como as novas empresas que entram para uma indústria, trazendo nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e freqüentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade.
- 2) A Pressão dos Produtos Substitutos, geralmente a maioria das empresas que fazem parte de uma indústria mantêm a sua competição através de produtos substitutos. Eles esclarecem para a empresa os preços que podem fixar para alcançar o seu lucro, para isso as empresas estabelecem produtos substitutos que diminuam os retornos potenciais de uma indústria.
- 3) O Poder de Negociação dos Compradores faz com que cada grupo de compradores gozem de um poder diferente e realizem uma competição com a indústria, tendo como propósito fazer com que esse segmento comece a abaixar os seus preços. Além disso, os compradores salientam trocas com as indústrias para alcançarem uma qualidade melhor, conseguirem mais serviços e fazer com que os concorrentes fiquem uns contra os outros.
- 4) O Poder de Negociação dos Fornecedores, as empresas que não conseguem formular uma estratégia que inclua no preço do produto os aumentos de custos poderão perder a sua rentabilidade, ou boa parte dela, aos fornecedores que possuem um bom poder de negociação.

Porter (1986, p.43) afirma que um grupo de fornecedores pode ser considerado poderoso, se as seguintes condições forem aplicadas:

- é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende. Fornecedores vendendo para compradores mais fragmentados terão em geral capacidade de exercer considerável influência em preços, qualidades e condições.

- a indústria não é um cliente importante para o grupo de fornecedor. Quando os fornecedores vendem para várias indústrias e uma determinada indústria não representa uma fração significativa das vendas os fornecedores estão muito mais propensos a exercer o seu poder.
- o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador. Um insumo como este é importante para o sucesso do processo de fabricação do comprador ou para a qualidade do produto.
- os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudanças. Diferenciação ou custos de mudanças enfrentados pelo comprador descartam suas opções de jogar um fornecedor contra o outro. Se o fornecedor defrontar-se com os custos de mudanças, o efeito é inverso.
- o grupo de fornecedor é uma ameaça concreta de integração para frente. Isto representa uma verificação quanto à capacidade de a indústria melhorar as condições de compra.

Não se pode esquecer que a mão-de-obra também deve ser considerada como um fornecedor. Hoje muitas empresas contam com funcionários que geram uma grande rentabilidade. Além desse fator, é importante salientar também o poder dos fornecedores que sempre contam com mudanças e quase sempre a empresa não consegue ter controle dessas mudanças.

5) A Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente.

Para facilitar a análise, Porter (1986) denomina de produto o resultado final de uma organização, embora os princípios da análise estrutural se apliquem a atividades industriais e de serviços.

Segundo Porter (1986, p.23) “o conhecimento destas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e fracos críticos da companhia, anima o seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põem em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças”.

Todas as cinco forças competitivas estabelecidas por Porter (1986) enfatizam como é a intensidade de concorrência na indústria e a renda que pode ser alcançada, sendo que as forças mais abrangentes são predominantes na escolha da estratégia competitiva apropriada.

Segundo Porter (1986, p.09) “uma empresa que pode se posicionar bem é capaz de obter altas taxas de retornos, mesmo que a estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade média da indústria seja, portanto modesta”.

Para analisar os pontos fortes e fracos de uma organização é preciso fazer uma análise e verificar as forças que estão vigorando e se as mesmas influenciam os concorrentes. Do ponto de vista estratégico, as condições cruciais são o posicionamento da empresa quanto às causas básicas de cada força competitiva.

Segundo Porter (1986, p.45), para se posicionar de maneira defensiva diante das cinco forças competitivas, pode-se compreender as seguintes abordagens:

- posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim melhorar a posição relativa da empresa, ou;
- antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando assim a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

A primeira abordagem trata do posicionamento. Essa abordagem ajusta os pontos fortes e fracos da empresa. É realizada uma análise sobre a capacidade da indústria, para poder ajudá-la a enfrentar a concorrência e como evitá-la se for o caso. A estratégia usada faz com que a indústria se defenda das forças competitivas ou como determinante de posições na indústria onde estas forças sejam mais fracas.

A segunda abordagem leva a organização a assumir uma postura ofensiva, onde além de enfrentar as forças existentes, ela também tenta alterar as causas que conduzem essas forças.

A terceira abordagem define-se como a de exploração da mudança, essa alerta para fatores de concorrência nas organizações e, além disso, induzem novos fatores estruturais. Essa abordagem atenta para evolução da empresa, pelo fato de ser consequência da sua evolução nas mudanças das fontes estruturais da concorrência e no padrão conhecido do ciclo de vida dos produtos, e ainda conduz ao declínio na publicidade.

Segundo Porter (1986, p.49) “ao enfrentar as cinco forças competitivas existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria: (1) liderança do custo total; (2) diferenciação; (3) enfoque”.

Uma empresa pode usar mais de uma abordagem das que foram citadas para alcançar o seu sucesso, apesar desse fato ser raro. As estratégias genéricas são um meio eficaz da indústria conseguir vencer os seus concorrentes, mas além de aplicá-las é preciso que a organização tenha apenas um alvo primário.

Por fim, entende-se que a competitividade pode ser obtida através de várias estratégias, entre elas, cabe ressaltar a liderança em custo (preço), onde os custos dos produtos são cuidadosamente acompanhados, existe um gerenciamento de qualidade e busca-se a posição de menor custo na indústria. A Diferenciação (produto), trabalha com produtos ou serviços únicos, visando a qualidade dos mesmos, o melhor desempenho ou características únicas dos

produtos que justifiquem preços mais altos. O foco, por sua vez, limita-se a determinados segmentos de demanda, como grupos de clientes, linha de produtos ou região geográfica, podendo ter o seu foco na diferenciação ou no menor custo.

Em tal contexto, cabe salientar que para qualquer estratégia que uma organização pretenda desenvolver é necessário que as pessoas que fazem parte da empresa estejam conscientes de todas as tomadas de decisões que serão executadas para a efetivação dos objetivos organizacionais. Dessa forma, entende-se que as pessoas são importantes para o alcance da competitividade, já que as mesmas são as responsáveis pela elaboração e pelo desenvolvimento de qualquer estratégia que a empresa venha adotar.

Abaixo segue uma descrição mais detalhada das três estratégias genéricas, segundo Porter (1986):

- 1) A Liderança no Custo Total, segundo Porter (1986, p.50) foi “a primeira estratégia que se tornou bastante comum nos anos 70 devido à população do conceito da curva de experiência consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência; um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes; e a minimização do custo em áreas com P&D, assistência, força de vendas, publicidade, etc”.

Essa estratégia como as outras, ressaltam a prioridade ao custo baixo, apesar das outras áreas não se tornarem ignoradas.

Apesar das forças competitivas, a empresa que conseguir manter um custo baixo pode se defender dos seus concorrentes, além disso, essa situação lhe proporciona retornos acima da média.

Segundo Porter (1986, p.50) “os fatores que levam a uma posição de baixo custo em geral também proporcionam barreiras de entrada substanciais em termos de economia de escala e vantagens de custo. Finalmente, uma posição de baixo custo em geral coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria”.

2) A Diferenciação, segundo Porter (1986, p.51) essa abordagem traz um “conceito de inovação, procurando lançar na indústria um produto ou serviço diferente ou até mesmo único, daqueles que já estão na indústria”.

Nesta estratégia para manter a vantagem e alcançar grandes retornos sobre os seus concorrentes, o produto conta com clientes fiéis para consumi-lo, pelo fato de ser diferenciado e direcionado. Nesse caso a posição estratégica é estabelecida de maneira defensável sobre as cinco força competitiva.

Como o produto é único, as margens de lucro podem ser aumentadas, não havendo necessidade da indústria optar por uma posição de custo baixo.

Segundo Porter (1986, p.52) “atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. Em geral requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado”.

3) O Enfoque segundo Porter (1986, p.52) define-se como a última estratégia genérica e o seu objetivo é “enfocar um determinado grupo de comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico; como com a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas”.

Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir os seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem o alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando em conta esse fator.

A estratégia de enfoque busca atender o seu alvo estratégico mais agressivamente do que os seus concorrentes, e também acaba ressaltando a diferenciação do seu produto e introduz custos mais baixos.

Segundo Porter (1986, p.52 e 53) afirma que “mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico”.

Não se pode deixar de ressaltar que a estratégia de enfoque pode obter grandes retornos para organização. Esse enfoque permite que a empresa possua uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou as duas.

Ainda segundo Porter (1986, p.55) existem as indústrias que se posicionam no meio termo, dessa forma “as três estratégias genéricas são métodos alternativos viáveis para lidar com as forças competitivas. O contrário da exposição prévia é que a empresa fracassando em desenvolver sua estratégia em ao menos uma das três direções torna-se uma empresa que fica no meio termo, encontrando-se em uma situação estratégica extremamente pobre”.

As conseqüências principais de uma empresa que se encontra na posição de meio termo são: perda de rentabilidade e de clientes importantes, renunciando às margens de lucro; a provável perda de negócios importantes, pois não tem uma cultura empresarial definida e acaba dispondo de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação.

Segundo Porter (1986, p.56) “a empresa na posição de meio termo tem que tomar uma decisão estratégica fundamental. Ou ela adota as medidas necessárias para alcançar a liderança ou ao menos a paridade – de – custo, o que em geral acarreta investimentos agressivos para modernizar e, talvez, a necessidade de comprar parcela de mercado, ou ela deve orientar-se para um alvo determinado (enfoque) ou atingir alguma supremacia (diferenciação)”.



As empresas que se encontram no meio termo às vezes levam muito tempo para conseguirem sair dessa situação, além disso, ficam associadas as três estratégicas genéricas, tentando encontrar soluções, essa situação acaba por levar a indústria ao fracasso.

Como já foi ressaltado nesse trabalho o modelo proposto por Porter (1986) que traz as cinco forças competitivas é uma forma das indústrias analisarem o seu ambiente competitivo. Dentro dessa proposta Silvério (2003) chegou ao seguinte quadro sobre as forças concorrencias do curso de administração de empresas oferecidas pelas IES da região do noroeste Paulista.

*QUADRO 1 – GRAU DE INFLUÊNCIA FORÇAS CONCORRENCIAIS*

<b>FORÇAS CONCORRÊNCIAS</b>	<b>GRAU DE INFLUÊNCIA</b>
<b>A Ameaça de Novos Entrantes</b>	<b>FORTE</b>
<b>O Poder de Negociação dos Fornecedores</b>	FRACA
<b>O Poder de Negociação dos Clientes</b>	<b>FORTE</b>
<b>A Pressão dos Produtos Substitutos</b>	FRACA
<b>A Rivalidade Entre os Concorrentes</b>	<b>FORTE</b>

*FONTE: SILVÉRIO (2003)*

Segundo Silvério (2003, p.102) “a principal estratégia competitiva para essa organização defender-se principalmente das três forças concorrencias de Forte influência, é: a diferenciação através do desenvolvimento da excelência na qualidade de cursos”.

Silvério (2003) faz as seguintes sugestões para a IES adotar a estratégia competitiva proposta acima:

- Adotar um eficiente processo seletivo;
- Atender plenamente as exigências do MEC;
- Oferecer laboratórios de última geração;
- Oferecer biblioteca com acervo atualizado;

- Disponibilizar salas de aulas devidamente equipadas;

Silvério (2003) ainda faz a seguinte sugestão: estabelecer um corpo docente do mais alto nível profissional e intelectual, com regime de horas voltado para produção científica e alavancagem regional.

Segundo Lacombe e Tonelli (2001, p.161) “se a estratégia é a diferenciação e a obtenção de vantagem competitiva, cabe a ARH garantir que as pessoas sejam também fonte de vantagem competitiva... as empresas precisam buscar formas novas e criativas de gestão; a ARH cabe transmitir as estratégias às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade”.

Observa-se que o alcance da competitividade está intimamente ligado as pessoas da organização e cabe a Gestão com Pessoas deixar claro as estratégias organizacionais.

Porter (1986, p.115) faz uma observação sobre a diferença entre o conceito de qualidade e de diferenciação “as empresas confundem amiúde o conceito de qualidade com o de diferenciação. Embora a diferenciação envolva qualidade, ela constitui um conceito muito mais amplo. A qualidade normalmente está associada ao produto físico. As estratégias de diferenciação procuram criar valor para o comprador”.

Entende-se que obtenção e sustentação de vantagem competitiva se realiza por meio da gestão estratégia das áreas funcionais da empresa (ou do negócio).

## **2.6 ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS**

Segundo Tavares (2000), Oliveira (1988) e Luiz (1993) a Gestão com Pessoas pode ser definida como uma das estratégias funcionais, tendo grande importância para organização, pelo fato de abranger vários setores organizacionais. Tal contexto ressalta que a Gestão com Pessoas como estratégia funcional pode estabelecer a vantagem competitiva.

Segundo Tavares (2000, p.243) as estratégias funcionais são definidas “no nível de suas atividades comerciais, financeiras, prestação de serviços e suprimentos. Seu impacto maior na organização é parcial, estando geralmente, ligado, as áreas de marketing, finanças, recursos humanos e produção”.

O último passo na elaboração das estratégias organizacionais é estabelecer quais estratégias funcionais a empresa pretende organizar. Essas estratégias funcionais são utilizadas em todas as áreas funcionais da organização, para apoiar a estratégia de negócios.

Segundo Oliveira (1988) a estratégia funcional é dividida em:

- estratégias de marketing: associadas à estratégia de produtos, abordam a linha e natureza do produto, o seu desenvolvimento, qualidade e desempenho e sua distribuição no mercado. Dentro do mercado essa estratégia considera os serviços aos clientes, a pesquisa de mercado, a venda, a publicidade, a determinação de preços, entre outros fatores.
- estratégia financeira: é considerada bem sucedida, de acordo com a sua influência na posição financeira da indústria. Dentro dessa estratégia é considerado o desinvestimento, a obtenção de fundos, a extensão do crédito ao consumidor e o financiamento.
- estratégia de produção: essa aborda a logística industrial, os custos industriais, a engenharia do produto, a engenharia do processo, o arranjo físico, a manutenção, o controle de qualidade, os estoques intermediários e finais e a expedição do produto.
- estratégia de recursos humanos: considerada como uma fonte muito importante dentro da empresa, pelo fato de abranger grande parte da empresa. Dentro dessa estratégia aborda-se o quadro de funcionários, as transferências e promoções, a capacitação interna, a remuneração, os benefícios, o desenvolvimento e o treinamento destinados às pessoas da organização.

Segundo Luiz (1993, p.101) “na organização funcional pode haver também a divisão por departamentos. Neste caso o encarregado de um departamento pode interferir em qualquer outro departamento ou setor, desde que o faça no âmbito de suas funções”.

As estratégias funcionais são estabelecidas depois de serem aprovadas pelos gestores das estratégias de negócios da organização. Os principais responsáveis pelas decisões estratégicas da empresa têm a função de estudar e analisar as estratégias funcionais, para que todos os departamentos trabalhem associados com a estratégia de negócio.

As estratégias funcionais podem abranger diversas áreas na organização, segundo Oliveira (1994, p.54) “cada área funcional é formada por um conjunto de funções mediante as quais a empresa consegue atingir seus objetivos. Por sua vez, em cada função existem grupos de atividades específicas e inter – relacionadas que compõem a sua estruturação”.

Entende-se que cada área funcional é dividida em várias funções, a partir do trabalho realizado nesses setores a organização atinge os seus objetivos. Na verdade as áreas funcionais são divididas e abrangem atividades que se interagem com o propósito de se definirem nas suas funções.

Ressalta-se que este trabalho aborda a percepção da organização entre Gestão com Pessoas e Estratégia, numa perspectiva de Gestão com Pessoas como Estratégia Funcional para o estabelecimento de um diferencial competitivo.

## **2.7 GESTÃO COM PESSOAS COMO ESTRATÉGIA FUNCIONAL**

Antes de falar da Gestão com Pessoas como Estratégia Funcional é importante ressaltar que a Gestão com Pessoas não é o único meio que a empresa pode adotar para alcançar a competitividade. Como já foi citado nesse trabalho, outras estratégias podem ser adotadas pelas empresas, como as Estratégias Genéricas (Porter, 1986) e as Estratégias Funcionais divididas em Estratégia

de Marketing, Financeira e de Produção, conforme Tavares (2000) e Oliveira (1988).

A Gestão com Pessoas foi escolhida como foco principal para o alcance da competitividade pelo fato de vários autores como Fischer (1998), Lacombe e Tonelli (2001) e Ulrich (1998), ressaltarem que a inserção e a conscientização do elemento humano nas tomadas de decisões das empresas é de grande importância para o estabelecimento da competitividade, os autores, afirmam que as pessoas são um dos meios que as empresas podem buscar para se tornarem competitivas diante das suas concorrentes.

A área funcional de Gestão com Pessoas abrange as seguintes atividades básicas, segundo Oliveira (1994, p.60):

Planejamento: programação de necessidades de pessoal, análise de mercado de trabalho, pesquisa de recursos humanos, orçamento de pessoal.

Suprimentos do quadro: cadastramento de candidatos a emprego; recrutamento, seleção, registros e cadastramento e contratação de mão – de – obra de terceiros.

Gestão de recursos humanos: movimentação de pessoal (transferências, promoções, transformações de vagas, admissões, demissões), cargos e salários, controle de pessoal (ponto, distribuição de efetivo, controle de produtividade), acompanhamento de orçamento de pessoal; relações com sindicatos.

Desenvolvimento de recursos humanos: avaliação de desempenho, acompanhamento de pessoal, treinamento.

Pagamentos e recolhimentos: folha de pagamento, encargos sociais, rescisões dos contratos de trabalho, auxílios.

Benefícios: assistência médica, empréstimos e financiamentos, lazer, assistência social.

Ainda segundo Oliveira (1988, p.27) “as estratégias funcionais são de grande importância pela sua abrangência na empresa. Alguns dos aspectos que o executivo deve considerar são: o quadro de pessoal e capacitação interna, transferências e promoções, desenvolvimento e treinamentos e remuneração e benefícios”.

A Gestão com Pessoas como estratégia funcional, além de assumir várias responsabilidades na empresa faz com que os administradores possam estar voltados mais para a estratégia de negócios.

Como Oliveira (1988) Santos (1999, p.22) também ressalta a Gestão com Pessoas como estratégia funcional a responsável por várias atividades da organização, segundo o autor “no estágio de especialização funcional, a gestão de recursos humanos assume a responsabilidade por grande número de atividades operacionais, de forma que a alta gerência possa concentrar-se nos problemas críticos da gestão de negócios”.

A Gestão com Pessoas pode ser considerada responsável pelo desenvolvimento das empresas, através do processamento de suas atividades, permitindo que os administradores se concentrem na gestão de negócios e resolvam os problemas mais grave da organização.

Segundo Santos (1999, p.23) “no estágio de especialização funcional da gestão de recursos humanos, ocorre uma rígida estruturação das organizações”.

Através da Gestão com Pessoas a organização pode estruturar-se na sua indústria, essa estruturação acontece pelo fato dessa gestão estar intimamente ligada á vários setores da empresa.

Segundo Santos (1999, p.43) as dimensões competitivas de Gestão com Pessoas como estratégia funcional dentro da gestão da cultura organizacional ressaltam “os valores essenciais ligados às vantagens competitivas, negociação dos valores essenciais pelos funcionários adaptabilidade das culturas organizacionais, ajustamento mútuo como forma de coordenação do

trabalho baseado em valores organizacionais e necessidade de monitorização da cultura por meio de pesquisas de clima organizacional”.

A Gestão com Pessoas como estratégia funcional associa-se a estratégia de negócios com o propósito de fazer a organização realizar as estratégias e dessa forma alcançar a competitividade.

Algumas empresas podem alcançar a diferenciação na indústria através das pessoas, segundo Kotler (1998, p.262) “as empresas podem obter grande vantagem competitiva através da contratação e treinamento de pessoas mais bem qualificadas do que seus concorrentes”.

Ainda segundo Kotler (1998, p.262) pessoas bem treinadas exibem seis características “competência: os funcionários possuem experiências e os conhecimentos exigidos; cortesia: eles são amigáveis, respeitosos e ponderados; credibilidade: eles são dignos de crédito; confiabilidade: eles desempenham o serviço com consistência e cuidado; responsabilidade: eles respondem rapidamente às solicitações e aos problemas dos consumidores e comunicação: eles se esforçam para atender o cliente e para comunicar-se claramente”.

Segundo Santos (1999, p.44) “no estágio de integração externa das áreas funcionais, as organizações concentram esforços para responder ao ambiente competitivo e para se posicionar estrategicamente no futuro. Há uma necessidade de constante alinhamento da gestão de recursos humanos à direção estratégica dos negócios, o que exige postura proativa dessa área funcional, obtida por meio de um alto nível de envolvimento na organização e habilidade em tratar as macroquestões”.

Ainda segundo Santos (1999, p.44) “a área de recursos humanos assume um papel ativo no processo de tomada de decisão, buscando antecipar sistematicamente os impactos de novos negócios sobre suas atividades”.

Percebe-se que a Gestão com Pessoas como estratégia funcional é um dos meios da empresa preparar-se para um ambiente de alta competitividade e

estabelecer a definição do seu futuro na indústria, diante dos impactos que os negócios podem gerar dentro da organização.

A Gestão com Pessoas não pode ser separada dos negócios da organização, até pelo fato dos administradores desse setor não cuidarem apenas desse departamento, mas também por estarem envolvidos com todos os gerentes das áreas de negócios, fazendo parte das outras dimensões estratégicas.

Segundo Fleury; Fleury (1995) (apud SANTOS, 1999, p.45) “há uma integração da Gestão com Pessoas a gestão estratégica, a participação proativa da área de recursos humanos é marcada pela identificação de suas dimensões competitivas e a realização de colaborações durante a gestão estratégica de negócio, com isso os dirigentes da área de recursos humanos começaram a participar mais ativamente do processo de planejamento estratégico da empresa e o próprio planejamento de recursos humanos começou a ser realizado de forma mais integrada e consistente com planejamento da empresa”.

É importante ressaltar que antes da Gestão com Pessoas tornar-se uma estratégia funcional, todas as pessoas precisam estar cientes dessa condição, para se sentirem como parte do negócio. É preciso que haja uma valorização humana diante dos valores da organização e um trabalho que integre os objetivos da empresa e dos funcionários.

Percebe-se que é fundamental o estabelecimento dos valores organizacionais para que seja realizada à base da formulação de estratégias e oriente o relacionamento entre as várias equipes de uma organização. O quadro 2 apresenta esses valores organizacionais:



*QUADRO 2 – VALORES ORGANIZACIONAIS.*

<b>IDENTIFICAÇÃO COM A EMPRESA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ negociação e divulgação dos propósitos, objetivos e metas estratégicas;</li> <li>▪ comprometimento dos funcionários com a missão da organização;</li> <li>▪ delegação do poder decisório;</li> <li>▪ incentivo à inovação de produtos e serviços;</li> <li>▪ valorização das competências dos funcionários para o sucesso dos negócios da empresa.</li> </ul>
<b>GESTÃO DO TRABALHO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ forma de coordenação do trabalho;</li> <li>▪ configuração organizacional da empresa;</li> <li>▪ colaboração e integração entre as áreas funcionais;</li> <li>▪ transparência administrativa e existência de normas claras e explícitas;</li> <li>▪ relações dos funcionários com chefia e liderança;</li> <li>▪ desenvolvimento profissional dos funcionários.</li> </ul>
<b>PROCESSO DE COMUNICAÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ prontidão no fornecimento de informações necessárias para o desempenho das funções de todos os membros da organização;</li> <li>▪ possibilidade de criação de uma visão integrada da organização por meio da comunicação;</li> <li>▪ promoção de clima propício às sugestões e ao diálogo;</li> <li>▪ clareza e inteligibilidade, escrita e oral, das informações divulgadas.</li> </ul>
<b>VALORIZAÇÃO E RESPEITO AOS FUNCIONÁRIOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ respeito e consideração pelas pessoas e pelas opiniões;</li> <li>▪ reconhecimento e valorização do mérito na realização do trabalho;</li> <li>▪ promoção da capacitação e treinamento e desenvolvimento dos empregados;</li> <li>▪ preocupação com a administração da carreira e com o crescimento profissional dos funcionários;</li> <li>▪ coerência das políticas de remuneração e benefícios com a estratégia da empresa e com o equilíbrio interno e externo dos salários.</li> </ul>

*FONTE: SANTOS (1999)*

Segundo Mintzberg (1995), o enquadramento do processo de comunicação formal entre as pessoas que fazem parte da organização, permite a complementação e também ajusta as formas de coordenação anteriores, a

saber, supervisão direta, padronização de processos de trabalho e padronização de resultados.

Após a definição dos valores da organização torna-se possível o estabelecimento das dimensões competitivas da estratégia de Gestão com Pessoas, conforme quadro 3:

*QUADRO 3 – DIMENSÕES COMPETITIVAS DA ESTRATÉGIA DE RECURSOS HUMANOS.*

<b>CONSTITUIÇÃO DE REDE DE TRABALHO BASEADA EM EQUIPES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ formação de equipes ad hoc com base em objetivos e propósitos estratégicos;</li> <li>▪ necessidade de interfuncionalidade;</li> <li>▪ agrupamento funcional e por mercado das unidades organizacionais;</li> <li>▪ horizontalização organizacional;</li> <li>▪ formação de equipes voltadas para as competências essenciais;</li> <li>▪ reformulação contínua dos processos de trabalho das equipes.</li> </ul>
<b>APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compreensão do ambiente competitivo e da empresa com base no raciocínio sistêmico;</li> <li>▪ Aumento da capacidade decisória dos funcionários;</li> <li>▪ Renovação contínua dos modelos mentais individuais e de grupos;</li> <li>▪ Compartilhamento de visão e de informação;</li> <li>▪ Renovação contínua do domínio pessoal dos especialistas profissionais;</li> <li>▪ Relacionamento profissional baseado na confiança mútua;</li> <li>▪ Experiência concreta e vivência ativa nos processos de negócios;</li> <li>▪ Nivelamento da importância das áreas funcionais;</li> <li>▪ Adequação de teorias, conceitos e modelos à prática organizacional.</li> </ul>
<b>GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valores essenciais ligados às vantagens competitivas;</li> <li>▪ Negociação dos valores essenciais pelos funcionários;</li> <li>▪ Adaptabilidade das culturas organizacionais;</li> <li>▪ Ajustamento mútuo como forma de coordenação do trabalho baseada em valores organizacional;</li> <li>▪ Necessidade de monitorização da cultura por meio de pesquisas de clima organizacional.</li> </ul>

*FONTE: SANTOS (1999)*

Tal contexto sobre Estratégia, Gestão com Pessoas e Vantagem Competitiva permite analisar que a Gestão com Pessoas em nível de Estratégia Funcional pode concretizar os objetivos organizacionais. Dessa forma, a seguir serão apresentadas as mudanças da concepção da área de recursos humanos para gestão com pessoas como vantagem competitiva, segundo a visão de alguns especialistas.

## **2.8 MUDANÇAS DE NOMENCLATURA: ARH PARA GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DE PESSOAS PARA GESTÃO COM PESSOAS**

Entende-se através do estudo de alguns autores como Fischer (1998), Lacombe e Tonelli (2001), Ulrich (1998), que as pessoas são imprescindíveis para uma organização estabelecer sua estratégia competitiva. Porter (1986) também afirma que a gerência de recursos humanos é importante para que uma organização se estabeleça competitivamente. Verifica-se que a própria nomenclatura da ARH mudou depois que as pessoas foram percebidas como agentes de competitividade. A partir dessas constatações realiza-se uma análise da alteração de nomenclatura da ARH para Gestão com Pessoas, segundo alguns especialistas na área.

Conforme Gil (2001, p.18), a mudança de ARH para Gestão de Pessoas ocorre pelo fato de “os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restrito, pois implica a percepção das pessoas como recursos, ao lado dos recursos materiais, adeptos da Gestão de Pessoas, procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, mas como cooperadores ou parceiros”.

Segundo Gil (2001) no decorrer do tempo os estudiosos entenderam que as pessoas não podiam ser vistas apenas como insumos, mais sim como parceiras do negócio.

O autor ainda emite outra definição sobre o termo Gestão de Pessoas, para Gil (2001, p.18) “a Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação

das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

A expressão Gestão de Pessoas aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que vêm se popularizando, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano. A Gestão de Pessoas acontece a partir da evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. (GIL, 2001)

Fischer (1998, p.49), afirma por sua vez que “o termo Gestão de Pessoas também não significa simplesmente a tentativa de encontrar um substituto renovador para a desgastada noção de Administração de Recursos Humanos. Seu uso, também bastante comum hoje nas organizações, procura ressaltar o caráter da ação: a gestão e seu foco de atenção: as pessoas”.

Ainda que se considere a transição do conceito de ARH para Gestão de Pessoas como um avanço conceitual, quando esse é associado à dimensão estratégica passa a assumir uma nova configuração agora de Gestão com Pessoas, ou seja, essa terminologia abrange tanto a administração das pessoas como dessas em sua interação com o processo organizacional, ou seja, não se pretende gerir as pessoas, mas com elas desenvolver as ações de forma a estabelecer um diferencial competitivo, uma vez, que passam a ser consideradas suas potencialidades amplas.

Nesse trabalho procura-se reconstruir esse percurso das alterações de nomenclatura na Área de RH, para Gestão com Pessoas como Vantagem Competitiva.

## **2.9 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DO MODELO COMPETITIVO DE GESTÃO COM PESSOAS**

Sob a análise de Fischer (1998), o processo de gerir pessoas passou por diversas fases, entre elas:

A primeira é nomeada como Departamento Pessoal, que surgiu em 1890, essa gestão é vista como uma fase obscura desse processo, pelo fato dos indivíduos não serem associados aos negócios da empresa, o fator humano é considerado como um recurso para se obter resultados na produção industrial.

Em 1950, essa dimensão organizacional define-se como Comportamento Humano. Nessa passagem, os administradores aparecem como intermediadores da relação das pessoas e da organização.

Após a Gestão do Comportamento Humano, em 1980 essa abordagem aparece como Gestão Estratégica, sendo considerada uma inovação, pois associa os interesses das pessoas com os interesses da organização. Em tal contexto pode-se associar ao termo Gestão de Pessoas, uma vez que parte do princípio que o alinhamento dos interesses dos indivíduos com os da organização precisam ser considerados.

Finalmente em 1990, a dimensão humana foi associada à Vantagem Competitiva. Em tal contexto, existe a preocupação em aprimorar a capacidade das pessoas e de enfatizá-las como parceiras fundamentais da organização, pois através delas a vantagem competitiva pode ser estabelecida. Portanto o conceito migra de uma compreensão instrumental e mecânica dos indivíduos até localizados enquanto parceiros, ou agentes estratégicos da organização.

Traçando esse mesmo percurso, com nomenclaturas diferentes, outros autores, como Davel e Vegara (2001) tratam a dimensão da relação das pessoas com a organização, agora localizando a transição em abordagens, entre elas: Abordagem Política, Estratégica e Funcional, que serão apresentadas no decorrer desse trabalho.

A seguir serão detalhados os conceitos aqui mencionados a fim de estabelecer os nexos com a dimensão estratégica das organizações.

a) A abordagem do departamento pessoal

A Administração de Recursos Humanos Como Departamento Pessoal surgiu em 1890 com a criação de personnel offices, a contratação das pessoas era realizada através da análise da produtividade e a força de trabalho era vista como fator de eficácia empresarial. (FISCHER, 1998)

Segundo Fischer (1998, p.99) “a Administração de Recursos Humanos, no sentido mais específico do termo (Human Resource Management), é resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional dos Estados Unidos. Trata-se de uma produção tipicamente americana da qual outros países, como o Brasil, irão tirar proveito de diferentes formas, construindo a partir destas bases suas práticas particulares de gestão”.

O Departamento Pessoal, não estabelece uma condição em que as pessoas sejam vistas como cooperadores da empresa e os seus interesses associados com os objetivos organizacionais. Na verdade, os funcionários são vistos como “máquinas”, com o único propósito de alcançar um índice de produção almejado pela organização.

Segundo Fischer (1998, p.100) “o aparecimento do departamento pessoal acontece quando os empregados se tornaram um fator de produção, cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção. A raiz, do que viria a ser chamado posteriormente de Administração de Recursos Humanos”.

No Departamento Pessoal não houve nenhuma preocupação com os interesses individuais dos funcionários. A única consideração ressaltada por essa gestão foi sobressaltar os interesses organizacionais.

Ainda segundo Fischer (1998, p.100) no Departamento Pessoal “estaria a necessidade da grande corporação gerenciar os funcionários como custos, o elemento diferenciador competitividade da época... a gestão de RH é resultado de um conjunto de necessidades empresariais delimitadas pelas características sociais de época”.

Verifica-se que para alcançar a competitividade o Departamento Pessoal administra as pessoas como custos, não existe nenhuma preocupação com os interesses pessoais dos indivíduos e não se cogita a idéia de associar esses interesses aos objetivos da empresa.

#### b) A abordagem do comportamento humano

Fischer (1998) relata que a partir da 1950 ressalta-se a psicologia humanística dentro das organizações, esse período pode ser chamado de Escola das Relações Humanas, que teve o seu apogeu a partir das décadas de 60 e 70.

A Gestão do Comportamento Humano aparece com uma visão voltada para o comportamento humano e analisa como esse comportamento pode ser entendido dentro da organização. Os custos, a produção e as tarefas deixam de ser os principais fatores estudados pela ARH.

Segundo Fischer (1998, p.102) essa gestão tem como foco se concentrar no “treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejados pela empresa”.

Uma das principais contribuições da Escola das Relações Humanas foi descobrir que além de administrar a empresa, o administrador deve intermediar a relação da empresa com as pessoas. Por esse motivo, passa ser prioridade da Gestão com Pessoas como Gestão do Comportamento Humano que os administradores desenvolvam o seu papel de administrador e intermediador.

#### c) A abordagem estratégica

Segundo França et. al (2002, p.38) “para alguns, a gestão estratégica é o processo de aplicação das funções administrativas, de planejamento, organização, direção e controle aos assuntos pertinentes ao nível estratégico. Para outros, gestão estratégica é o processo de clarificar a visão da organização, formulando e implementando estratégias e avaliando continuamente seus resultados. Envolve a definição e a articulação de

estratégias, estruturas e sistemas, tendo como base os valores organizacionais e as tendências do ambiente em longo prazo”.

Na década de 1980, a gestão estratégica aparece como uma inovação para a gestão da dimensão humana nas organizações. Essa nova gestão preocupa-se com a necessidade de associar as pessoas de acordo com as estratégias desenvolvidas na organização. A Gestão com Pessoas como Gestão Estratégica busca adaptar a área de pessoas a estratégia de negócio da empresa, não se esquecendo de analisar o ambiente externo e interno da organização.

Segundo Davel e Vergara (2001, p.36 e 37) a Gestão com Pessoas “é influenciada pela abordagem estratégica e pelas forças do ambiente, da competição internacional e nacional. As forças da competitividade mundial, das mudanças do mercado de trabalho, da ética empresarial e das mudanças são os fatores que mais têm chamado a atenção dos gestores de pessoas nesse tipo de abordagem”.

Essa abordagem antes de definir os seus objetivos, faz uma análise dos fatores internos e externos da organização. Entre esses fatores situa-se a questão da competitividade, as forças que estão vigorando na indústria e o desenvolvimento das pessoas dentro da empresa. Os anseios individuais são considerados, a organização trabalha associando os interesses da indústria com os interesses pessoais dos seus indivíduos.

#### d) A abordagem funcional

Segundo Davel e Vergara (2001) existe também outra abordagem que busca preparar as pessoas para alcançarem os objetivos da organização, faz uma análise da indústria, atenta-se para a inovação da Gestão com Pessoas e estabelece estratégias para o alcance da vantagem competitiva, essa abordagem define-se como abordagem funcional.

Segundo Davel e Vergara (2001, p.34) a gestão com pessoas através dessa abordagem funcionalista tem como princípio “aumentar a produtividade e



favorecer a busca pela vantagem competitiva da empresa. As expectativas são as de que a supremacia desse tipo de abordagem fornecerá à empresa funcionários estáveis, satisfeitos, motivados e produtivos”.

A Gestão com Pessoas baseada na abordagem funcional preocupa-se com a evolução das pessoas dentro da organização, por esse motivo cria condições para que as mesmas sintam-se motivadas dentro da empresa.

Segundo Davel e Vergara (2001, p.34) “a abordagem funcionalista sintetiza todo o desenvolvimento do campo teórico em AHR que, historicamente, constrói-se em torno de técnicas, procedimentos e ferramentas”.

Essa abordagem descreve as tarefas que os administradores desenvolvem para elaborar a Gestão com Pessoas, entre elas: a seleção, o treinamento, a remuneração e a avaliação dos funcionários na organização.

#### e) A abordagem política

Para que os interesses das pessoas não sejam esquecidos dentro da organização, através das tarefas funcionais, aparece uma outra abordagem, denominada abordagem política, conforme Davel e Vergara (2001, p.38) “a abordagem política considera as zonas de convergência entre indivíduo e organização e as suas dimensões políticas, como também as divergências entre os interesses das pessoas. Ela considera as questões sociais, organizacionais e individuais como potencialmente conflituosas, devendo a ARH arbitrar e integrar os interesses desses níveis diferentes”.

Essa abordagem faz uma divisão entre os interesses das pessoas e da organização, considera que cada um deles têm as suas próprias metas, por esse motivo tornam-se conflitantes. Cabe a essa abordagem a função de uni-los para o alcance dos seus objetivos.

A Gestão de Pessoas através dessa abordagem é responsável na resolução dos conflitos existentes entre as pessoas e a organização, procurando conciliar os objetivos de ambas as partes.

Segundo Davel e Vergara (2001, p.38) “de forma geral, a abordagem política tende a considerar as diversas formas pelas quais táticas e políticas de influência afetam os processos de seleção, os de avaliação de performance e o sucesso da carreira profissional”.

Além de fazer a integração ente os objetivos da organização e das pessoas, essa abordagem se responsabiliza pelo desenvolvimento das práticas de gestão, que envolve a seleção, a avaliação, o treinamento e outras práticas que ajudam no sucesso das pessoas nas organizações.

f) A abordagem de vantagem competitiva

A partir de 1990 a função de Recursos Humanos associa-se ao negócio da empresa. As organizações buscam alcançar a sua vantagem competitiva na indústria, para a concretização dessa vantagem contam com as pessoas que fazem parte da organização.

Conforme Fischer (1998, p.107) “recentemente, o conceito de Gestão de Recursos Humanos vem ganhando um outro significado, no qual se intensifica uma perspectiva voltada para o negócio da empresa. Ele é introduzido no debate sobre a questão da competitividade e do papel das pessoas para a sua concretização”.

Nessa abordagem a Gestão com Pessoas deixou de ser estratégica pelo fato das pessoas começarem a serem vistas como fontes importantes para realizar as estratégias organizacionais e conseqüentemente alcançar a vantagem competitiva.

Segundo Ulrich (1998, p.281) “os sistemas de recursos humanos dotam as organizações das ferramentas que elas necessitam para garantir que as pessoas, os processos e as práticas sejam comandados de modo a adicionar valor e produzir resultados”.

Nada substitui as pessoas nas organizações, por esse motivo, deve haver uma preocupação da Gestão com Pessoas em criar condições para que essas pessoas alcancem resultados para as empresas.

Conforme Fischer (1998, p.112) “pode-se discutir a forma pela qual se dá a interação entre a competência humana e a competência organizacional, pode-se questionar o quanto às pessoas são hoje melhor atendidas em seus interesses, mas não se pode negar que os dois maiores desafios das empresas modernas hoje são: transmitir a sua estratégia para as pessoas e, através do exercício destas estratégias, transformá-las em agentes de competitividade”.

As organizações devem criar estratégias que façam com que as pessoas se tornem agentes para o alcance da vantagem competitiva. Para isso a Gestão com Pessoas desenvolvida na organização deve trabalhar, fazendo com que as pessoas se conscientizem das estratégias que a empresa pretende aplicar.

Segundo Fischer (1998, p.110) “no mundo empresarial da atualidade, onde predominam a competitividade global e a diferenciação, a busca de um modelo de gestão de Recursos Humanos não pode ser confundida com a identificação de um conjunto de práticas ideais, que poderiam ser recomendadas a toda organização que se pretenda ser competitiva. Antes disso, configurar o modelo é entender sua lógica de funcionamento. Compreender aquilo que o torna eficiente dentro do ambiente em que está inserido”.

Nesta nova gestão, o mercado apresenta indústrias bem sucedidas, com práticas e políticas de Gestão com Pessoas completamente diferentes de seus concorrentes, pelo fato de cada organização buscar conquistar o seu próprio diferencial competitivo. Por esse motivo não existe um modelo de gestão que possa ser considerado correto para todas as organizações.

Segundo Lawler III; Mohrman Jr. (1995, p.213) “o reconhecimento da importância estratégica dos empregados e de seu envolvimento na empresa eleva a importância e a centralidade da administração de Recursos Humanos. A mudança organizacional não é apenas uma questão de mudar tecnologias,

estruturas e tarefas. Mais fundamentalmente, ela envolve uma mudança nos valores e nas crenças que os empregados sustentam, de modo que a função recursos humanos precisa ser um personagem central da mudança organizacional”.

A Gestão com Pessoas deve preocupar-se com o envolvimento das pessoas no desenvolvimento das suas tarefas, já que a mudança organizacional depende do trabalho realizado pelos funcionários.

Segundo Ulrich (1998, p.15) “agentes e profissionais de RH podem ser, juntos, os defensores da organização competitiva do futuro. Se a capacidade de organizar tornou-se fonte de competitividade e se os gerentes e os profissionais de RH devem defender a capacidade de organizar, então é necessário que surja uma nova proposta, em termos de metodologia de trabalho para os profissionais dessa área”.

É importante que os profissionais da Gestão com Pessoas preocupem-se em organizar propostas que ajudem na elaboração da gestão e no desenvolvimento da metodologia de trabalho aplicada pela sua Gestão com Pessoas.

Segundo Fischer (1998, p.109) “se o ambiente é de competitividade e se as competências humanas constituem-se em diferenciais desta competitividade, a palavra de ordem passa a ser buscar estratégias de gestão específicas e inovadoras. As empresas deixam de procurar padrões para dedicarem-se a desenvolver sua forma particular de gestão”.

Uma organização não pode ser vista como um grupo qualquer de pessoas que estão unidas por acaso. As pessoas que fazem parte desse grupo permanecem juntas a fim de buscar estratégias diferentes das suas concorrentes.

Segundo Ulrich (1998, p.282) “as práticas de RH criam capacidades organizacionais que levam à competitividade. Os defensores de RH dominam,

calibram e acionam essas práticas para que funcionários, clientes e investidores recebam valor”.

Toda organização deve contar com pessoas que estejam realmente preocupadas com o progresso da empresa dentro do ambiente que está inserida. Desse modo, as estratégias elaboradas pela organização para o alcance da vantagem competitiva são entendidas mais facilmente pelos funcionários da empresa e criam valores para os seus clientes e investidores.

Para a análise da Área de Recursos Humanos Estratégico e Área de Recursos Humanos como Vantagem Competitiva, é apresentado o quadro 4:

*QUADRO 4 – ÁREA DE RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICO E ÁREA DE RECURSOS HUMANOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA*

<b>RH como</b>	<b>Estratégico</b>	<b>Vantagem Competitiva</b>
Período aproximado	1980-1990	1990
Condições que propiciam surgimentos	Reconhecimento/importância dos fatores do ambiente; necessidades de vincular gestão de pessoas às estratégias organizacionais.	Maior competitividade; necessidade de diferenciação; pessoas vistas como recursos para vantagem competitiva.
Papel	Adaptação das pessoas às necessidades estratégicas.	Transmissão das estratégias às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade.
Funções e contribuições	Motivar empregados, manter segurança e bom ambiente, garantindo envolvimento.	Estratégia competitiva, focada as mudanças e no envolvimento dos empregados.
Principais atividades	Treinamento; recrutamento interno, desenvolvimento; busca de práticas ideais; terceirização; descentralização.	Administrar rede de agentes organizacionais: gerentes, parceiros internos e externos, administrar programas que dependem do comportamento das pessoas; criar instrumentos de gestão para as pessoas; mensurar impactos de RH; manutenção da capacidade intelectual da organização; orientação para um desenvolvimento integrado.

*FONTE: LACOMBE E TONELLI (2001)*

Conforme o quadro de Lacombe e Tonelli (2001), a transição de Recursos Humanos como Gestão Estratégica para Recursos Humanos como Vantagem Competitiva aconteceu a partir da década de 1990. Percebe-se que a Gestão Estratégica tem como propósito associar as pessoas e às estratégias empresarias. Com o aumento da competitividade, a ARH como Vantagem Competitiva ressalta as pessoas como fonte de se alcançar à vantagem competitiva.

A Gestão com Pessoas torna-se um diferencial competitivo para as organizações, diferente da ARH Estratégico que associa as pessoas as suas estratégias e não pensa em transformá-las exatamente em um fator de competitividade.

As duas gestões procuram motivar e envolver as pessoas. A ARH como Gestão Estratégica trabalha o treinamento dos seus funcionários e desenvolve práticas para desenvolver suas estratégias. A ARH como Vantagem Competitiva é mais abrangente, trabalha visando os agentes internos e externos da organização, preocupa-se em aprimorar a capacidade das pessoas e realiza o desenvolvimento da Gestão com Pessoas integrada ao desenvolvimento da organização.

Segundo Ulrich (1998, p.282) “se RH é mais importante que nunca para a competitividade, então gerentes de linha e profissionais de RH devem se tornar defensores de RH. Precisam não só considerar as questões de RH, mas dominar as técnicas para a criação de valor mediante práticas de RH”.

Hoje a Gestão com Pessoas pode definir-se como um dos meios pelo qual as organizações podem alcançar vantagem competitiva. Por esse motivo, a Gestão com Pessoas pode ser defendida pelos administradores como Gestão com Pessoas como Vantagem Competitiva.

Ressalta-se através dos autores citados neste trabalho, como Fischer (1998) e Davel e Vergara (2001) que a ARH tem passado por várias transformações, ocorrendo mudanças na sua própria nomenclatura, como por exemplo, ARH

para Gestão de Pessoas. Segundo os autores, atualmente a abordagem que as empresas devem adotar em relação às pessoas é a de Gestão com Pessoas, onde os funcionários tornam-se um dos meios que a organização pode buscar para o estabelecimento da vantagem competitiva. Entretanto, isso não significa que esse é o único meio de estabelecer a competitividade dentro de uma empresa.

## **2.10 VANTAGEM COMPETITIVA X GESTÃO COM PESSOAS**

Alguns autores, como Fischer (1998), Albuquerque (1992), Ulrich (1998), Lacombe e Tonelli (2001) entre outros consideram que a Gestão com Pessoas pode ser considerada um dos meios de alcançar a competitividade.

Porter (1992, p.39), afirma que “a gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa... Em algumas indústrias, ela é a chave para a vantagem competitiva”.

Ainda que existam abordagens que tratem a dimensão das pessoas enquanto vantagem competitiva, ainda pode ser encontradas divergências sobre essa questão, como afirma Ulrich (1998, p. 280 e 281) “minha ênfase em recursos humanos como alavanca predominante para criação e obtenção de resultados não é universalmente aceita... é lamentável que as práticas de RH tão fundamentais à criação de organizações competitivas não possam ser integradas, reorientadas e ajustadas à teoria da administração”.

Há uma discussão sobre Gestão de Pessoas e competitividade, até porque os temas são abrangentes. Mas hoje, pode-se afirmar que Pessoas Como Vantagem Competitiva tornou-se uma possibilidade de analisar essa dimensão organizacional.

Segundo Lacombe e Tonelle (2001, p.161) “se a estratégia é a diferenciação e a obtenção de vantagem competitiva, cabe a ARH garantir que as pessoas sejam também fonte de vantagem competitiva. As empresas precisam buscar

formas novas e criativas de gestão; a ARH cabe transmitir as estratégias às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade”.

Em tal concepção cada membro da organização deve se tornar um agente de competitividade e se responsabilizar pelo crescimento da empresa e pela elaboração das suas estratégias, por esse motivo, o desenvolvimento da organização tem no processo de Gestão com Pessoas uma ferramenta de atuação no campo estratégico.

Fischer (1998, p.111), faz a seguinte referência ao fato das pessoas serem meios de se alcançar à vantagem competitiva para a empresa e de realizar os seus próprios objetivos “as pessoas tornar-se-iam mais importantes e estimuladas a crescer, porque seus interesses de desenvolvimento teriam que ser permanentemente conciliados com os interesses de crescimento e expansão das organizações”.

As pessoas sentem-se eficientes a partir do momento que conseguem perceber a importância do seu trabalho dentro da organização e, além disso, tornam-se eficazes na concretização dos objetivos da empresa. Cabe aos administradores criarem formas de interação inovadoras para que as pessoas realizem o seu trabalho e associem os seus interesses pessoais aos interesses organizacionais.

Ulrich (1998, p.281) faz a seguinte referência sobre RH na construção de organizações competitivas “ignorar o mundo presente e futuro dos recursos humanos na busca da construção de organizações competitivas é como um arquiteto que ignora os sistemas básicos necessários a uma casa moderna – por mais maravilhosos que estejam seu layout e seu espaço, não será funcional sem sistemas térmicos, elétricos e hidráulicos adequados”.

Ainda segundo Ulrich (1998, p.280) “poucos contestariam que as chaves para a criação de organizações competitivas rendem no modo como as pessoas são tratadas, como os processos organizacionais são comandados e como o trabalho de uma organização é coordenado. Acrescentaria, contudo, que as



ferramentas para criar organizações competitivas provêm da redefinição e aprimoramento dos recursos humanos”.

Em tal contexto, parece haver um certo consenso entre os autores investigados sobre a relação entre competitividade e o processo de gestão com pessoas na organização.

Vale ressaltar que Lacombe e Tonelli (2001) desenvolveram um estudo onde a de Gestão com Pessoas como Vantagem Competitiva possui as seguintes características: envolvimento dos funcionários nas estratégias da organização, transmissão das estratégias a todos os empregados, as pessoas são vistas como fontes de competitividade, administração de programas que dependem do comportamento humano, entre outras características. Algumas das características destacadas pelas autoras foram analisadas na IES que é objeto desse estudo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

O Estudo de Caso é o método adotado na elaboração desse trabalho. Yin (2001, p.32) define o estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”.

Segundo Gil (1996, p.59) “a maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias, mas também se aplica com pertinência a situação em que o objeto de estudo já é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado em determinado tipo ideal”.

Já o método é definido por Gil (1994, p.27) como “o caminho para chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para se atingir o conhecimento”.

Conforme Yin (2001), as estratégias de pesquisa em Ciências Sociais podem ser de origem: experimental: survey (levantamento); história; análise de informações de arquivos (documental) e estudo de caso. Cada uma dessas estratégias pode ser usada para propósitos exploratórios, descritivo ou explanatório (causal).

Entende-se através de Yin (2001) que há várias possibilidades de estudos de casos como estratégia de pesquisa. O estudo de caso pode ser único ou casos múltiplos. Nesse trabalho, o método de estudo de caso caracteriza-se como único, pois é adotado o estudo em apenas um objeto e de caráter exploratório.

Pode-se caracterizar essa pesquisa também como um estudo exploratório pelo fato de ter como alguns de seus objetivos, esclarecer desenvolver e modificar alguns conceitos. Além disso, a pesquisa exploratória pode induzir a pesquisa de estudos futuros. Envolve-se para realização dessa pesquisa exploratória um levantamento bibliográfico e documental. Documental, pelo fato de serem

levantados documentos atuais e antigos do objeto de estudo e bibliográfico por serem consultados livros de diversos autores para chegar a um embasamento teórico.

### **3.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO DE CASO**

Este trabalho científico caracteriza-se como estudo de caso único, através de pesquisa exploratória de uma Instituição de Ensino Superior da Região de Jales, coletando dados de natureza quantitativa e qualitativa, buscando analisar se é possível estabelecer vantagem competitiva através da Gestão com Pessoas.

Foi escolhida essa IES como objeto de estudo, pelo fato de estar localizada numa região (noroeste paulista), onde o acirramento da competitividade entre as faculdades aumentou nos últimos anos. Observa-se que na região, onde se situa a Fai Jales, em 1960 foram fundadas duas faculdades que ofereciam dois cursos. Hoje na região (raio de 100km) existem oito faculdades, num total de 84 cursos. Percebe-se que a competitividade aumentou nas últimas décadas, por esse, motivo tentou-se verificar se a Gestão com Pessoas da instituição pode ser um meio de alcançar a competitividade. Cabe salientar também que a IES foi escolhida por ser mais acessível e pelo fato de descrever no seu Projeto Pedagógico a sua preocupação com a Gestão com Pessoas, afirmando que a mesma é elaborada de forma participativa e pode ser ressaltada como o bem mais precioso que a instituição possui.

### **3.2 COLETA DE DADOS**

Como esse trabalho científico se caracteriza como estudo de caso único, a coleta dos dados foi realizada no local onde está inserido o objeto desse estudo (Fai – Jales).

**Delimitação da unidade – caso:** como descrito acima, a unidade pesquisada nesse trabalho caracteriza-se como uma Instituição de Ensino Superior, localizada em Jales, cidade do Noroeste Paulista.

**A Coleta dos Dados:** nesse estudo de caso os procedimentos utilizados para coleta dos dados foram:

- **Dados Primários:** São os dados coletados pelo pesquisador, que foram obtidos através de um questionário específico para realização das entrevistas.
- **Dados Secundários:** São dados já disponíveis na própria organização, como exemplo: políticas de contratação e treinamento, dados da folha de pagamento para perceber, por exemplo, diferenças salariais, *turnover*, crescimento do número de funcionários e docentes.

Para elaboração dos dados primários foi utilizado um questionário específico para as entrevistas, conforme anexo II, vale ressaltar que algumas questões foram adaptadas do questionário elaborado por Fischer (1998), para sua tese sobre “a Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – Um Estudo sobre as Empresas Consideradas Exemplares”. Este questionário foi aplicado para os coordenadores, docentes e outros funcionários da área administrativa. A amostra refere-se a 61,5% dos coordenadores, 10% dos docentes e mais 10% dos demais funcionários da área administrativa. Através dessa amostra estabelecida entende-se que é possível ter uma percepção das tendências da Gestão com Pessoas da IES em estudo.

Dos questionários aplicados na empresa 08 foram direcionados aos coordenadores, 10 aos professores e 10 aos demais funcionários da organização, num total de 28 questionários. Atendendo dessa forma a amostra referida no parágrafo anterior.

Para algumas questões do questionário adotou-se a escala criada por Rensis Likert (1967), chamada de escala Likert. Essa escala é amplamente utilizada, exige aos administradores que indiquem um grau de afirmações sobre objetos de estímulo. Para algumas questões foi usada a variação de cinco pontos: Nunca (1), Raras Vezes (2), Algumas Vezes (3), Muitas Vezes (4), Sempre (5).

Antes da coleta dos dados foi aplicado um questionário-piloto. Conforme Yin (2001, p. 100) “o estudo de caso piloto auxilia os pesquisadores na hora de aprimorar os planos para a coleta de dados tanto em relação ao conteúdo dos dados quanto aos procedimentos que devem ser seguidos”.

Após a realização da coleta de dados foi efetuada a Análise e Interpretação dos Dados, essa etapa pode ser definida como a finalização dos dados, ou seja, a tabulação dos dados obtidos para posteriormente serem analisados. (YIN, 2001)

A última etapa desse trabalho foi à elaboração do relatório, onde os resultados obtidos nas etapas anteriores a essa da pesquisa, foram apresentados com coerência juntamente com as considerações finais.

### **3.3 A IES OBJETO DESSE ESTUDO**

#### **3.3.1 FAI – JALES**

Antes de falar da Fai - Jales, é preciso mostrar que no cenário geral das instituições a competitividade aumentou nos últimos anos. Segundo Cardim (2000) várias condições contribuem para o aumento da competitividade entre as IES, entre elas, a concorrência cresceu a partir da conjuntura econômica, social, política e educacional. O autor enfatiza que o cenário educacional começou a mudar a partir da Lei 9.131/95 que criou o Conselho Nacional e o ENC (Exame Nacional de Cursos), com o decreto 2.026 de outubro de 1.996. Esse decreto institucionalizou o Sistema Nacional de Avaliação.

Outra mudança dentro do cenário das IES chegou com a nova LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional). Segundo Cardim (2000) essas novas normas e diretrizes trazidas pela LDB alteraram o perfil das IES e mudaram as estratégias dessas instituições para o alcance da competitividade.

Conforme Cardim (2000) o ensino superior mudou radicalmente, o crescimento das IES fez com que os administradores procurassem meios de se alcançar a competitividade. O comentário do autor sobre o aumento da competitividade no

ensino superior pode ser aplicado também à região de Jales, conforme as informações abaixo.

Nota-se nos últimos anos um aumento considerável do número de IES na Região de Jales situada no Noroeste Paulista e também o crescimento do número de cursos oferecidos por essas instituições. As informações a seguir foram retiradas dos sites e dos projetos pedagógicos da IES: na região de Jales na década de 1960 foram fundadas duas faculdades que ofereciam dois cursos. Na década de 1970 passaram a ser quatro faculdades, com dezoito cursos disponíveis. Na década de 1980 o número de faculdades aumentou para cinco, oferecendo 26 cursos. Na década de 1990 havia sete faculdades, trazendo 72 cursos. Por fim, na década de 2000 a região (raio de 100 KM) possui oito faculdades, que disponibilizam 84 cursos superiores, em IES instaladas nos seguintes municípios: Jales, Santa Fé do Sul, Auriflama, Pereira Barreto, Fernandópolis, Votuporanga e Iturama, conforme mapa da região e gráfico da região.

Vale ressaltar que a cidade de Jales, onde localiza-se a Fai – Jales tem uma população estimada de 48.659 habitantes, onde a população urbana soma 42.294 e a rural 6.365, possuindo 98 indústrias e 509 comércios, abrangendo uma renda per capita de R\$ 331,22. Atualmente a Fai Jales tem 1.200 alunos, 100 professores, dessa forma entende-se que a IES tem 1 docente para cada 12 alunos. No último vestibular realizado pela instituição foram oferecidas 1.000 vagas para todos os cursos.

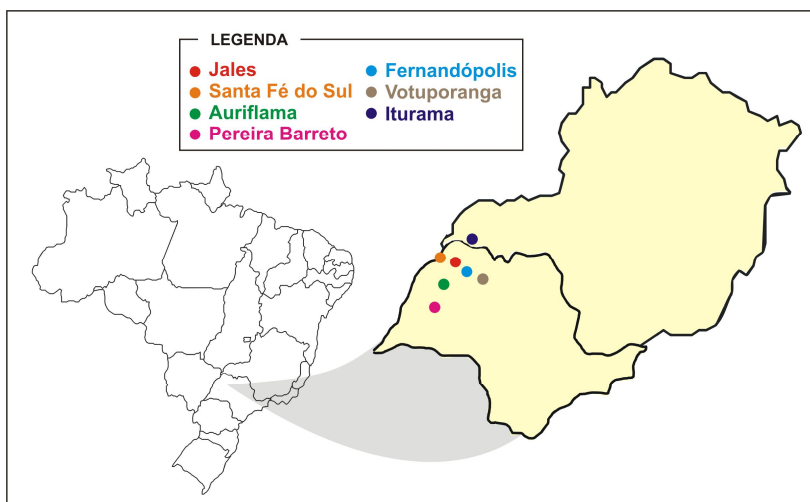


FIGURA 2 – MAPA REGIONAL.

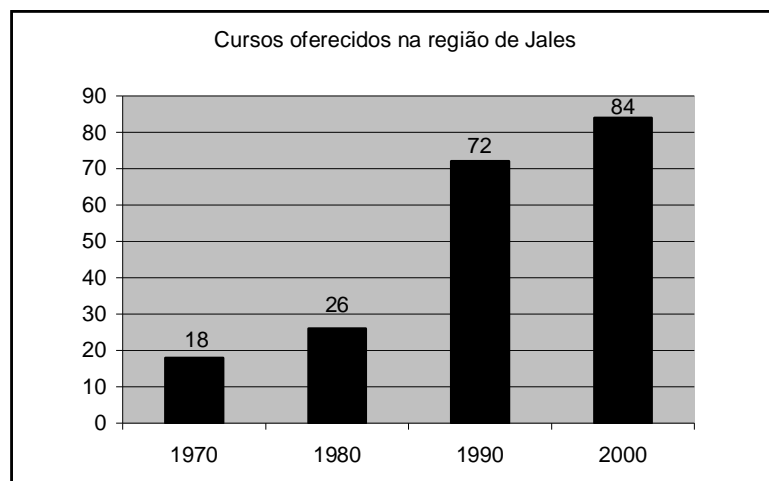


FIGURA 3 – CURSOS OFERECIDOS NA REGIÃO DE JALES.

A figura acima mostra o crescimento de cursos superiores oferecidos na Região de Jales, pode-se então verificar que houve um acirramento no ambiente competitivo, ou seja, a concorrência tornou-se maior nesse segmento de mercado.

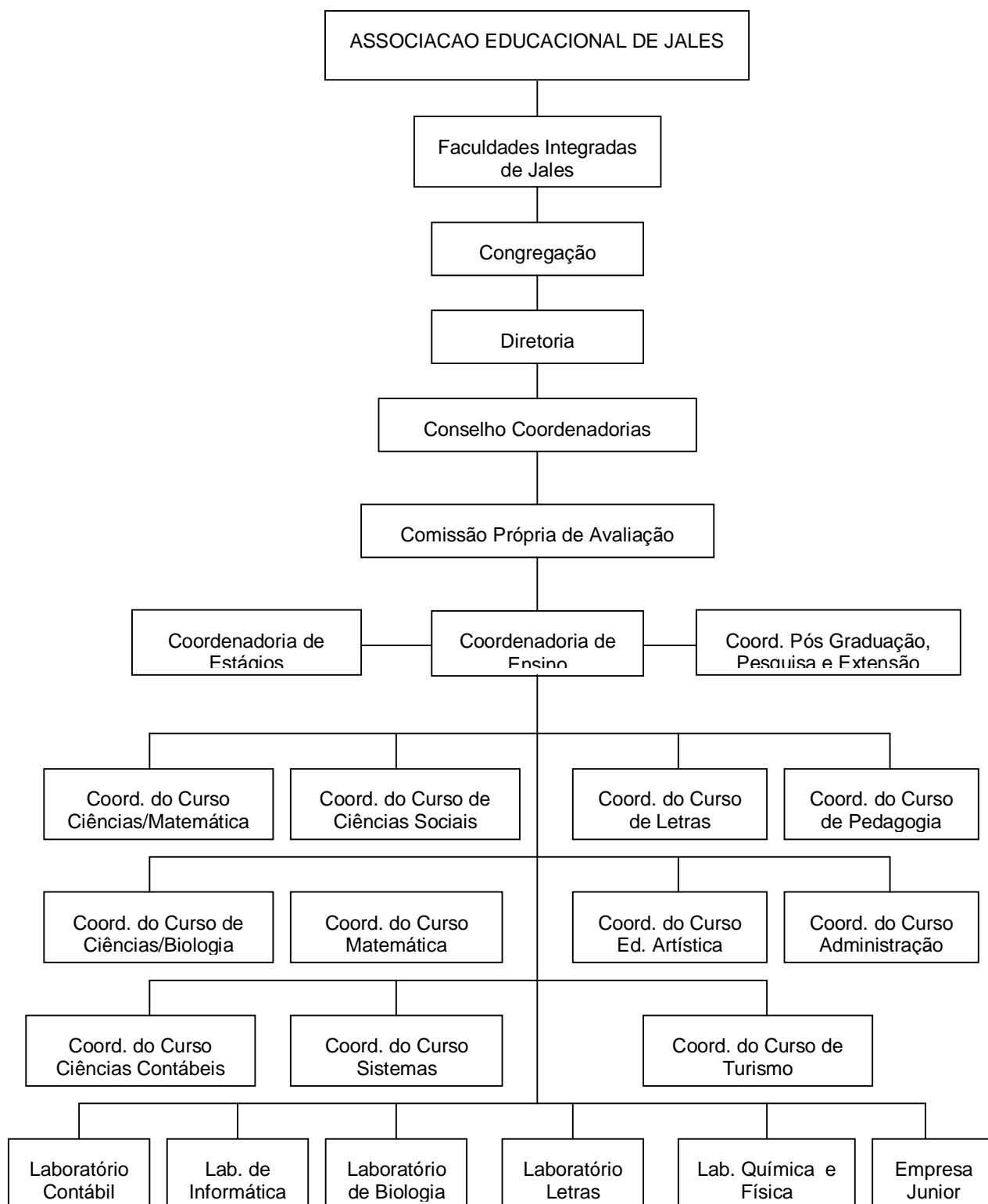
Com o aumento da concorrência nas IES da região de Jales observa-se a importância dos administradores estarem atentos em estabelecer dentro das

IES, estratégias competitivas que busquem concretizar os objetivos da instituição, a partir desse fato propôs estudar se a Gestão com Pessoas dentro da IES pode ser considerada um meio de se alcançar vantagem competitiva.

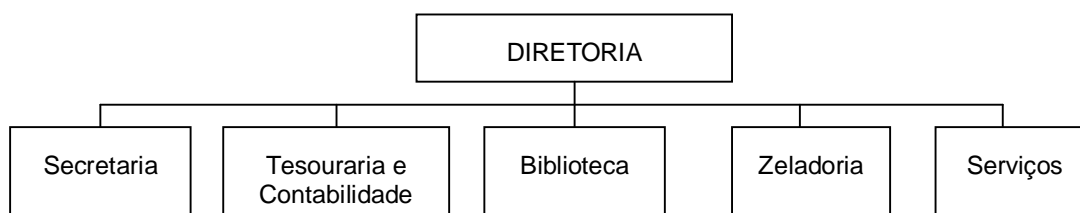
Antes de mencionar os conceitos que a Fai – Jales ressalta como possibilidades de alcançar a competitividade apresenta-se um organograma que mostra a hierarquia da instituição.



### 3.3.2 ORGANOGRAMA DA FAI – JALES



### 3.3.3 ÓRGÃO DE APOIO



*FONTE: GUIA ACADÊMICO, 2005.*

A evolução da instituição desde a fundação da Associação Educacional de Jales até a presente data é apresentada no anexo IV.

Toda descrição feita da Fai-Jales nos próximos parágrafos foi retirada do Projeto Pedagógico e documentos internos da própria IES, vale ressaltar que todas as informações foram averiguadas pela pesquisa realizada na instituição.

No decorrer dos anos, as Faculdades Integradas de Jales moldaram sua identidade que se reflete na sua administração, nos seus Cursos e Coordenadorias, em suas atividades de pesquisa, enfim, no cotidiano do fazer pedagógico.

No Projeto Pedagógico nota-se a preocupação da instituição em manter insistentemente a qualidade dos cursos oferecidos, das aulas e de todas as atividades realizadas dentro da instituição. A Fai – Jales, segundo seus documentos internos, acredita que o trabalho conjunto pode trazer benefícios e metas em comuns a serem alcançadas.

Segundo Dutra (2002, p.23) “ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais”.

Para atender as necessidades dos docentes à instituição realiza um trabalho pedagógico de suporte e de acompanhamento aos professores. O principal

propósito desse trabalho está centrado na elaboração de um plano de curso e do incentivo a pesquisa, dando ênfase ao desempenho didático do professor, ao domínio dos conteúdos e da sua relação com o alunado e com a instituição.

Segundo a LDB 9.394/96, capítulo IV, Art.43 “a educação superior tem por finalidade: incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive”.

A Fai-Jales afirma abordar uma avaliação participativa, o seu processo de avaliação é empenhado em uma ação coletiva dos corpos docentes e pedagógicos e a administração trabalha para alcançar os objetivos da instituição e dos próprios docentes e discentes.

Segundo Drucker (1999, p.68) “a organização moderna não pode ser uma organização de chefe e subordinado, ela deve ser organizada como uma equipe, com especialista de conhecimento e de iguais colegas e associados”.

A instituição acredita que fatores externos como a concorrência local, a situação econômica nacional, as dificuldades financeiras da sociedade, o controle do MEC, as mudanças nas leis do cenário do ensino superior influenciam na concorrência entre as instituições da região e nos fatores internos da própria Fai-Jales.

Para se defender da concorrência a Fai-Jales planeja o seu desenvolvimento sob influência desses fatores citados acima, impõe a necessidade e a urgência em alcançar altos níveis de qualidade e de credibilidade perante o mercado e, conseqüentemente, de serem formuladas as ações que consigam alcançar o sucesso.

A Fai – Jales ainda ressalta no seu Projeto Pedagógico que para alcançar sucesso diante das suas concorrentes uma das suas estratégias é apostar na sua Gestão com Pessoas, onde os coordenadores são grandes colaboradores e têm grande liberdade nas tomadas de decisões da empresa.

Segundo Silvério (2003, p.73) “a questão da organização universitária e seu processo de gestão e decisão é assunto que está na pauta das discussões e que vem preocupando os mantenedores e administradores de instituições de ensino superior e demais participante que interagem neste processo frente aos desafios presentes na sociedade atual. Esses desafios são fruto da conjuntura econômica, social, política e educacional”.

A Fai-Jales ressalta que as reuniões que abordam a insistência na qualidade dos cursos, das aulas e de todas as atividades realizadas devem ser tarefa da maior prioridade organizacional, visto que, tal empenho possa trazer uma vantagem importante com relação aos espaços hoje dominados pela concorrência. A falta de dedicação à qualidade em favor da quantidade das instituições concorrentes tem criado uma oportunidade de crescer que a Fai-Jales pretende explorar.

A IES acredita que com a política de salários competitivos, a oportunidade de crescimento profissional e incentivos ao desempenho profissional ajudam a capacitar as pessoas da instituição.

A política estratégica da Fai – Jales para os administradores da instituição orienta-se para a satisfação das necessidades e aspirações dos funcionários que o compõe.

O desenvolvimento da Gestão com Pessoas da Fai – Jales foi o maior desafio enfrentado no processo de planejamento organizacional, pois a Gestão com Pessoas é considerada o bem mais valioso que a instituição considera possuir, pois nela se agrupam as mais diversas tendências ideológicas, culturais, sócias e profissionais.

Fischer (1998, p.47) denomina que “o modelo de gestão de pessoas, não se restringe apenas ao caráter instrumental da gestão de pessoas, mas engloba também um comportamento real e dinâmico, uma lógica de atuação que é ao mesmo tempo política, social, ideológica e comportamental”.

A descrição sobre a Gestão com Pessoas da Fai – Jales mostra que a instituição preocupa-se com a competitividade, com os funcionários, com a qualidade dos cursos e do corpo docente.

Para verificar as informações sobre a instituição pode-se pensar na proposta de Lacombe e Tonelli (2001) que analisa se o discurso que as indústrias relatam sobre os seu Modelo de Gestão com Pessoas apresenta-se de acordo com a sua prática.

Ao enfatizar que o Modelo de Gestão com Pessoas da Fai – Jales é o bem mais valioso que a instituição possui, o questionário aplicado junto aos funcionários teve o propósito de verificar se a Gestão com Pessoas da instituição pode ser considerada um diferencial competitivo.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

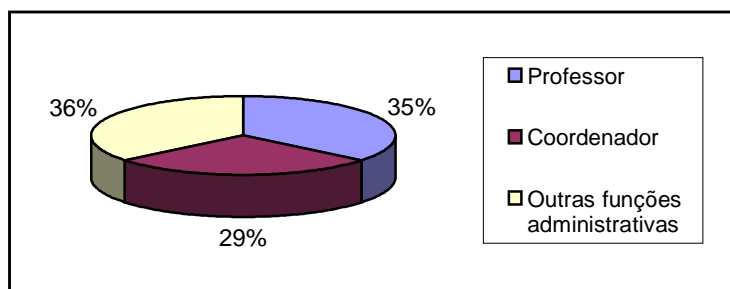
Neste capítulo apresentam-se a tabulação dos dados e os confrontos dos itens abordados no questionário para analisar em que medida o Modelo de Gestão com Pessoas de uma instituição de ensino superior pode assumir características de vantagem competitiva, segundo a proposta de Lacombe e Tonelli (2001, p. 161).

Para análise foram considerados:

- Identificação das práticas de Gestão com Pessoas da IES;
- A frequência de ocorrência de um conjunto de tendências, estratégias, políticas e práticas de Gestão com Pessoas na IES; e
- Análise das tendências características dos Modelos de Gestão com Pessoas que os funcionários da IES consideram imprescindíveis para o alcance da competitividade.

Para atender os objetivos específicos desse trabalho foi aplicado um questionário, com 13 questões.

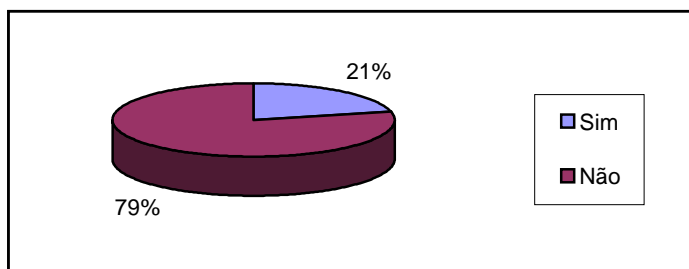
A questão número 1 teve como objetivo identificar a função dos respondentes dentro da instituição. Dos entrevistados 29% são coordenadores, 35% são docentes e 36% exercem funções administrativas, conforme a figura 4.



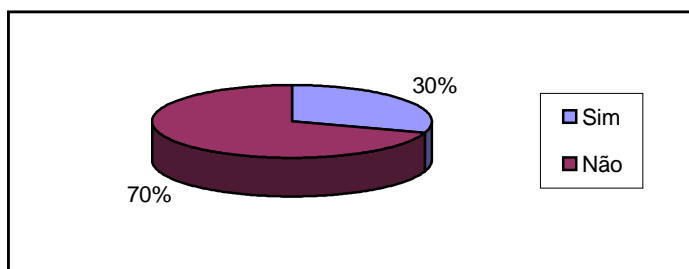
*FIGURA 4 – IDENTIFICAÇÃO DAS FUNÇÕES DOS RESPONDENTES.  
FONTE: QUESTIONÁRIO*

Observa-se na figura 4 que o total de entrevistados atende a proporcionalidade do corpo funcional da organização, privilegiando a dimensão administrativa, já que somados os coordenadores e funcionários tem-se um maior número que os docentes.

A questão de número 2 identificou se a Gestão com Pessoas atual da IES pode ser considerada como uma das possíveis estratégias para se alcançar vantagem competitiva. Para entendimento desta questão procurou-se realizar uma análise comparativa entre a opinião dos docentes e dos funcionários da área administrativa (coordenadores e outros funcionários), conforme as figuras 5 e 5-A.



*FIGURA 5 – CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO COM PESSOAS NA VISÃO DOS DOCENTES.  
FONTE: QUESTIONÁRIO*



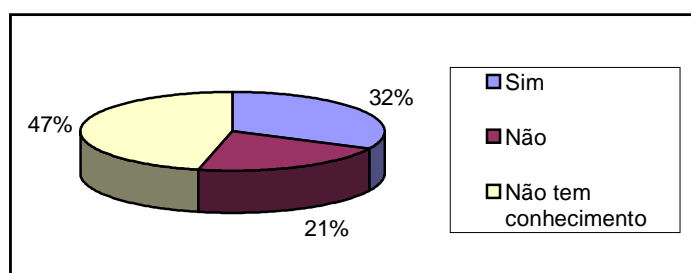
*FIGURA 5A – CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO COM PESSOAS NA DA DIMENSÃO  
ADMINISTRATIVA.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO*

Nota-se uma divergência entre as opiniões, na visão dos docentes 79% apontaram que não há como considerar a gestão com pessoas como vantagem competitiva. Na dimensão administrativa percebe-se que para 70% dos

entrevistados há uma prioridade competitiva em relação a Gestão com Pessoas atual da IES. Entende-se que os meios de tratar a Gestão com Pessoas como vantagem competitiva são apresentados apenas aos administradores. Verifica-se que os entrevistados não consideram que na instituição a Gestão com Pessoas seja desenvolvida de forma a almejar uma vantagem competitiva, ou seja, não significa que em outras instituições não possa se configurar como tal. Entende-se que a diferença entre os dois posicionamentos não é tão significativa assim, ou seja, embora os docentes sejam mais pessimistas, aqueles vinculados à dimensão administrativa não tratam a questão de forma tranqüila.

A questão de número três identificou se o Modelo de Gestão com Pessoas atual da IES é criado a partir da análise do modelo de gestão de outras instituições, dos entrevistados 47% responderam não ter conhecimento, 32% escolheram a alternativa sim e 21% assinalaram não, como ilustra a figura 6. Percebe-se que a grande maioria dos entrevistados não sabem se o Modelo de Gestão com Pessoas atual é criado a partir do modelo de outras instituições. Através dos dados da figura 6 tem-se uma percepção que a IES não realiza uma discussão entre todos os níveis hierárquicos da organização sobre os meios de criação de um Modelo de Gestão com Pessoas.



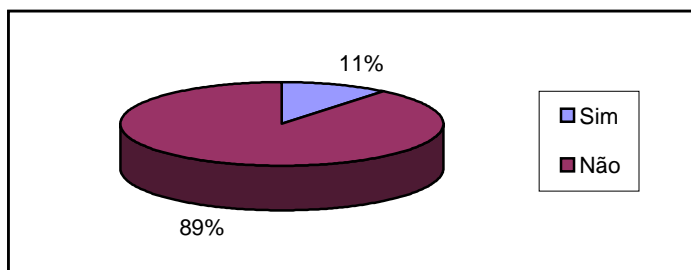
*FIGURA 6 – A CRIAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO COM PESSOAS DA INSTITUIÇÃO.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO*

A questão de número 4 demonstrou que para 89% dos entrevistados a IES em estudo não tem um processo de administração de carreira para o corpo docente e outros funcionários da instituição, somente 11% responderam sim para a questão, como se observa na figura 7. Vale ressaltar que os

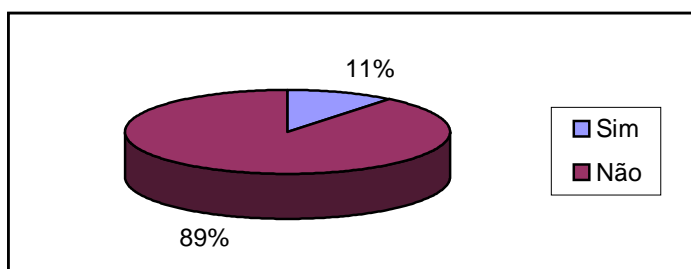


entrevistados que responderam sim (11%) ocupam o cargo de coordenador. Dessa forma entende-se que a instituição tenha “no papel” um plano de carreira, mais esse plano não é realizado, em virtude dos outros funcionários não terem conhecimento.



*FIGURA 7 – PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRA.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO*



*FIGURA 8 – ALTERAÇÕES SIGNIFICATIVAS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO COM PESSOAS.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO*

A questão de número cinco apontou se os entrevistados consideram que nos últimos anos, as estratégias, políticas e práticas de Gestão com Pessoas da instituição sofreram alterações significativas, dos entrevistados 89% afirmam que não e 11% que sim, como ilustra a figura número 8. Em caso de resposta afirmativa os respondentes tinham que descrever quais eram as principais alterações na questão de número 6, as alterações mencionadas encontram-se no quadro nº 5. Ressalta-se que todos que responderam sim ocupam a função de coordenador de curso. Percebe-se que as estratégias, políticas e práticas de Gestão com Pessoas não são informadas para a maioria dos docentes. Entende que há uma ligeira discordância em função do cargo que ocupam na instituição, já que as principais mudanças deveriam ser apontadas pelos

subordinados, que nesse caso ocupam o cargo de docente entre outras funções na organização.

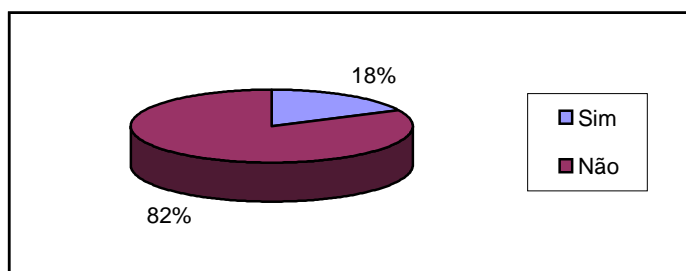
*QUADRO 5 – PRINCIPAIS ALTERAÇÕES NAS PRÁTICAS DE GESTÃO COM PESSOAS*

<b>ALTERAÇÕES</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>
Descentralização do poder	41,66	5
Flexibilização na Gestão	16,67	2
Professores e Funcionários como colaboradores	16,67	2
Investimentos na qualidade dos cursos	16,67	2
Salários diferenciados para os cargos com maiores titulações	8,33	1
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>

*FONTE: QUESTIONÁRIO*

Nota-se através do quadro 5 que a descentralização de poder é a principal mudança, mas essa é uma percepção dos coordenadores, que não é sentida pelos subordinados.

A questão de número sete demonstrou o conhecimento dos entrevistados em relação às fontes externas que mais têm sido utilizadas pela IES na busca de informações sobre o Modelo de Gestão com Pessoas. Como aparentemente a instituição não se preocupa com a atualização da Gestão com Pessoas, 82% apontaram não ter conhecimento das fontes externas e 18% responderam que sim, como mostra a figura nove.



*FIGURA 9 – FONTES EXTERNAS DE ATUALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO COM PESSOAS.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO*

Ressalta-se que os 18% apontados no gráfico acima correspondem basicamente aos coordenadores de cursos. Na questão de nº 7 quando o entrevistado apontou ter conhecimento sobre as fontes externas mais utilizadas pela IES na atualização da Gestão com Pessoas, o mesmo deveria enumerá-las na questão de número 8, colocando nove para a fonte mais importante e ir reduzindo os números (9...8...7...6...) de forma que o número 1 fique para a menos importante. Os entrevistados apontaram que a fonte externa mais usada na atualização do Modelo de Gestão com Pessoas são artigos, periódicos, livros e revistas especializadas e a menos utilizada seria os ex-funcionários dos concorrentes, como mostra o quadro seis.

*QUADRO 6 – NÍVEL DE IMPORTÂNCIA DA FONTE EXTERNA DE ATUALIZAÇÃO*

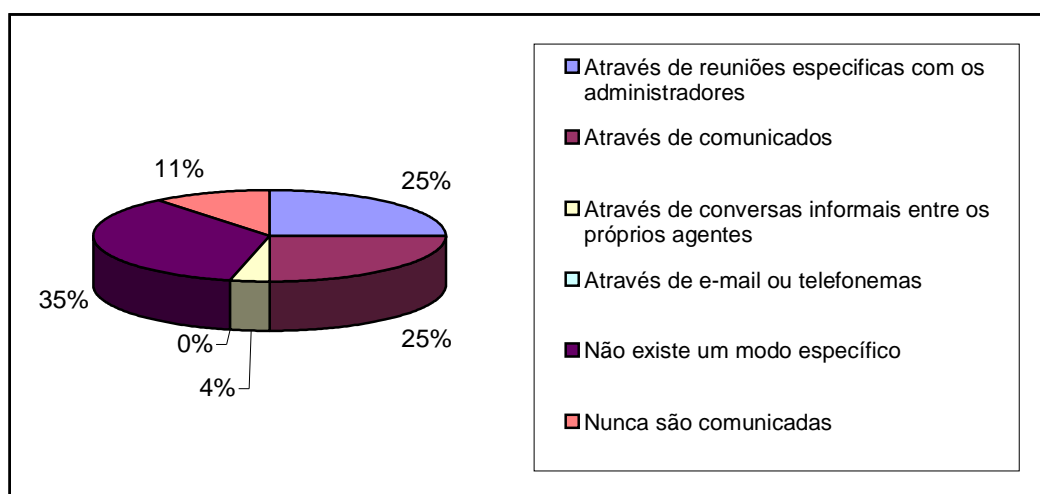
<b>Nível de importância para os respondentes</b>	<b>Requisitos</b>
9º	Artigos, periódicos, livros e revistas especializadas.
8º	Congressos, seminários e palestras.
7º	Discentes e docentes de outras IES
6º	Sites e páginas da INTERNET
5º	Catálogos, folder e folhetos.
4º	Grupos de discussão
3º	Pesquisas em andamento
2º	Agências de publicidade
1º	Ex-funcionários dos concorrentes

*FONTE: QUESTIONÁRIO*

Observa-se que a concepção de Gestão com Pessoas está centralizada nos coordenadores, e que se existem ações no sentido de uma gestão mais parceira isso não é sentido pelos colaboradores da instituição.

A questão de número 9 mostrou como as estratégias competitivas discutidas nas reuniões da IES são comunicadas aos funcionários. Para 35% dos entrevistados não existe um modo específico, 25% responderam através de

comunicados, 25% escolheram a opção através de reuniões específicas com os administradores, 11% responderam que nunca são comunicadas e 4% disseram através de conversas informais entre os próprios agentes, como ilustra a figura 10.



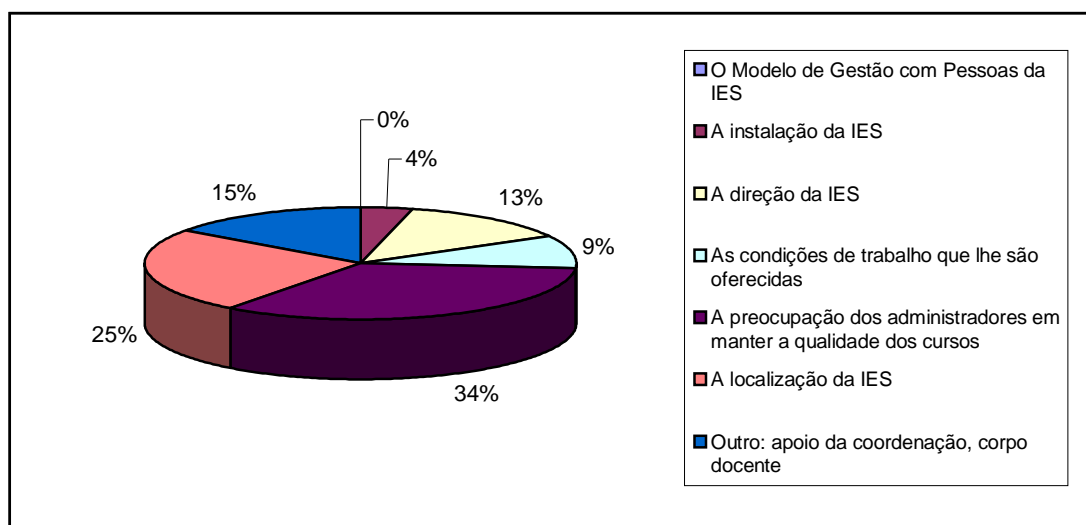
*FIGURA 10 – MEIOS DE COMUNICAÇÃO DA IES.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO*

Percebe-se que não existe uma forma definida de como as informações sobre as estratégias competitivas são comunicadas as pessoas da IES, mostrando que não há uma construção conjunta e intencional das formas de comunicação. Salienta-se que o fato de indicarem não existir um modo específico pode ser interpretado quando os entrevistados afirmaram prioritariamente que as informações são passadas por comunicados e reuniões específicas, ou seja, 50% dos entrevistados reconhecem que as políticas são comunicadas, a diferença é que quando ocorre por comunicados entende-se que não houve discussão do conteúdo da medida, e quando acontece em reuniões é possível que ocorra algum tipo de diálogo.

Na questão de número 10, os entrevistados mencionaram dois pontos fortes da IES. Dos respondentes 34% apontaram que a preocupação dos administradores em manter a qualidade dos cursos é o ponto mais forte da instituição, 25% responderam a localização da IES, 15% ressaltaram o apoio

da coordenação e o corpo docente, 13% escolheram a direção da IES, 9% afirmaram as condições de trabalho que lhes são oferecidas e 4% a instalação da IES. Observa-se que embora 9% dos entrevistados apontaram as condições de trabalho que lhe são oferecidas, o Modelo de Gestão com Pessoas da IES não foi ressaltado, o que parece mostrar que além da instituição não se preocupar em atualizar a forma de Gestão com Pessoas, também não apresenta um modelo devidamente definido, como ilustra a figura 11. Vale ressaltar que quando afirmaram que a qualidade dos cursos é uma preocupação os próprios entrevistados deveriam reconhecer que a qualidade de seu trabalho tem relação direta com a qualidade do curso.



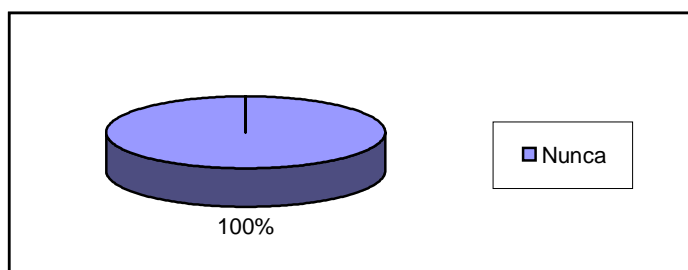
*FIGURA 11 – PONTOS FORTES DA IES.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO*

Tal contexto de Gestão com Pessoas traz uma série de tendências e características, a questão nº 11 tinha como objetivo mostrar a freqüência de ocorrência de um conjunto de tendências, estratégias, políticas e práticas de Gestão com Pessoas na IES.

Na questão de número 11-A o entrevistado apontou a freqüência de ocorrência da redução do quadro de funcionários com programa de demissão voluntária previamente, todos os entrevistados responderam nunca, como observa-se na figura 12. Entende-se que a instituição não desenvolveu processo de demissão

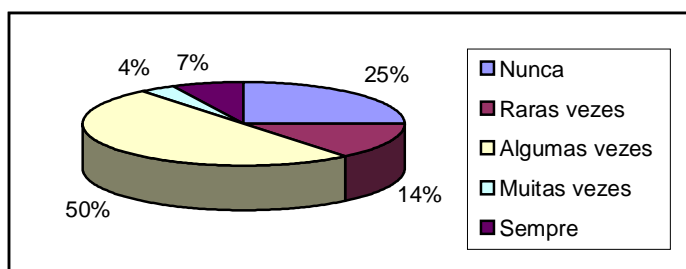
voluntária durante a sua existência, justamente porque não houve a necessidade. Os próprios responsáveis pelos documentos de registro e desligamento dos funcionários afirmaram que na instituição não existe documento de demissão voluntária, enfatizaram também que a grande maioria das pessoas que saíram do quadro de funcionários pediram demissão e a maioria que foi demitida teve como principal motivo à dificuldade de adaptação a função exercida.



*FIGURA 12 – DEMISSÃO VOLUNTÁRIA.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO*

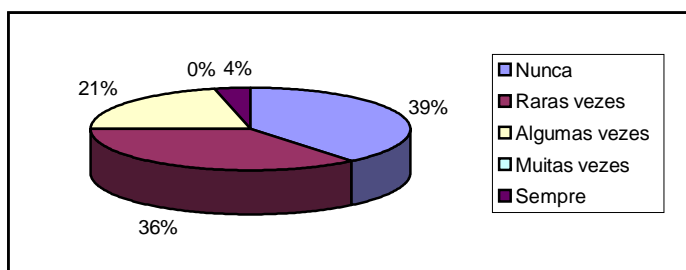
Na questão de número 11-B os entrevistados apontaram a freqüência de ocorrência de eliminação/redução de benefícios programas e serviços prestados aos funcionários (saúde, transporte, serviço social, outros), dos entrevistados 50% afirmaram algumas vezes, 25% nunca, 14% raras vezes, 7% sempre e 4% muitas vezes, como mostra a figura 13. Verifica-se que a instituição tem feito um grande esforço para manter os benefícios oferecidos. Entre os benefícios atuais podem ser citados: a ajuda de transporte principalmente aos docentes que residem fora do município e plano de saúde para todos os funcionários, conforme contrato de trabalho firmado com alguns funcionários. Observa-se que a quantidade de funcionários e docentes da instituição manteve-se praticamente estável nos últimos cinco anos, abrangendo a média de 190 funcionários nesse período.



*FIGURA 13 – ELIMINAÇÃO/REDUÇÃO DE BENEFÍCIOS.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO*

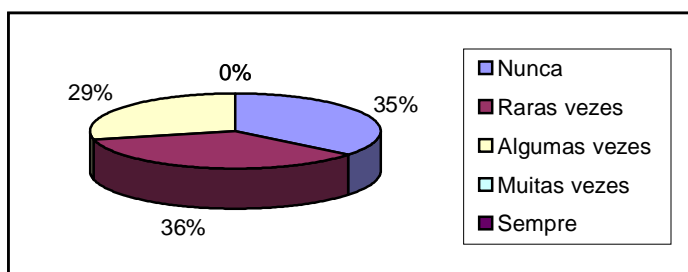
A questão 11-C verificou se houve divulgação das estratégias e diretrizes de negócio a todos os funcionários da instituição através de meios especificamente desenvolvidos para isso. Entre os respondentes 39% responderam nunca, 36% raras vezes e 21% algumas vezes, como demonstrou figura 14. Através dessa questão percebe-se que a IES não desenvolve um meio específico para divulgar as estratégias e diretrizes de negócios da instituição, como já foi apontado pela questão de número 9 ilustrada pela figura 10. Entende-se que até há uma preocupação da instituição em informar as estratégias e diretrizes de negócios, mas o que parece justificar o fato de 39% dos entrevistados responderem que nunca houve essa preocupação, parece ser a falta de participação dos funcionários nessa construção, como aponta a questão seguinte.



*FIGURA 14 – DEFINIÇÃO E DIVULGAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO*

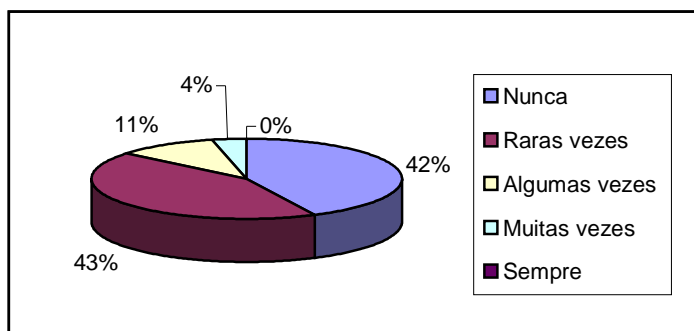
A questão 11-D perguntou se houve uma maior participação dos funcionários na definição e divulgação das estratégias e diretrizes de negócio, dos entrevistados 36% responderam raras vezes, 35% nunca, e 29% algumas vezes, conforme figura nº 15. Nota-se que a maioria dos funcionários não participam da definição e divulgação das estratégias da empresa, já que o percentual de raras vezes somado a alternativa nunca significa 71% dos respondentes, o que traduz um quadro de participação praticamente ausente.



*FIGURA 15 – PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA DIVULGAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.  
FONTE: QUESTIONÁRIO*

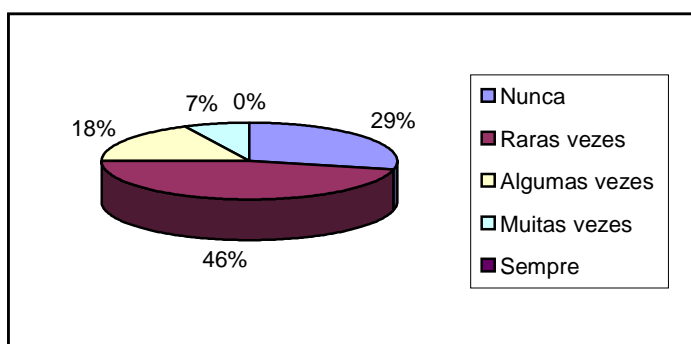
Na questão 11-E, 43% dos entrevistados apontaram que raras vezes a instituição procurou definir uma estratégia explícita de Gestão com Pessoas, buscando integrar todas as práticas de recursos humanos da empresa, 43% responderam raras vezes, 42% dos respondentes afirmaram nunca, 11% algumas vezes e 4% muitas vezes, como apresenta a figura 16. Ressalta-se que somando as alternativas algumas vezes e muitas vezes tem um percentual de 15%. Conclui-se dessa forma que apenas algumas pessoas têm informações concretas sobre as práticas de gestão com pessoas da instituição. Como já foi apontado na figura 10 e 14, a grande maioria dos funcionários não são atingidos pelos meios de comunicação da IES.





*FIGURA 16 – ESTRATÉGIA EXPLICITA DE GESTÃO COM PESSOAS.  
FONTE: QUESTIONÁRIO*

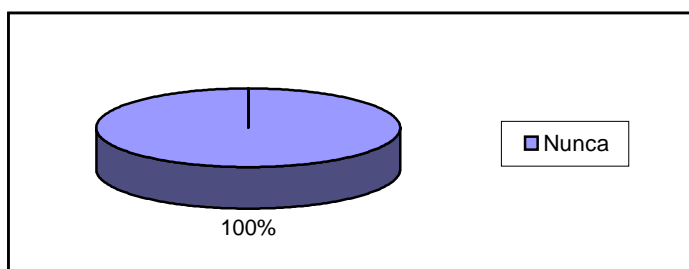
A questão 11-F identificou se houve migração de funções de Gestão com Pessoas corporativas para as unidades de negócios da instituição, ou seja, se a seleção, a contratação e a organização do trabalho deixaram de ser responsabilidade da Gestão com Pessoas corporativas e passou a ser administrada pelas unidades de negócio, como ressaltaram os funcionários responsáveis pelos documentos de contratação e desligamento das pessoas da IES. Dos entrevistados 46% responderam raras vezes, 29% nunca, 18% algumas vezes e 7% muitas vezes, com ilustra a figura 17.



*FIGURA 17 – MIGRAÇÃO DE FUNÇÕES DE GESTÃO COM PESSOAS CORPORATIVAS  
PARA AS UNIDADES DE NEGOCIO.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO*

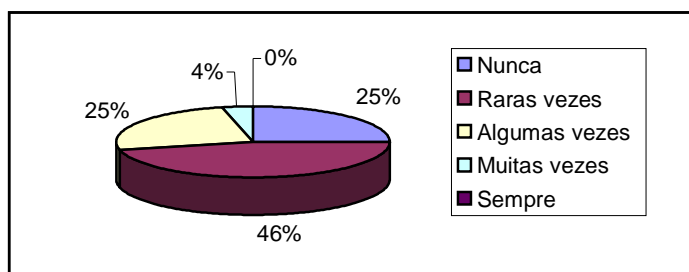
A questão 11-G identificou que 100% dos entrevistados afirmaram que a IES nunca procurou realizar a terceirização das funções operacionais de gestão de RH, como ressalta a figura 18.



*FIGURA 18 – TERCEIRIZAÇÃO DE ALGUMAS FUNÇÕES.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO*

A questão 11-H mostrou que 46% dos entrevistados apontaram que a instituição raras vezes introduziu novas práticas de gestão e organização do trabalho, 25% responderam que nunca, 25% afirmam algumas vezes e apenas 4% responderam muitas vezes, como identifica a figura 19. Observa-se que somados o percentual de algumas vezes e muitas vezes atinge-se 29% dos entrevistados, permitindo ter uma ligeira percepção de novas práticas de gestão e organização do trabalho, o que demonstra uma tentativa de práticas ideais de trabalho. Dessa forma, verifica-se uma característica da ARH Estratégico, como afirma Lacombe e Tonelle (2001). Vale ressaltar que os 4% que responderam muitas vezes correspondem basicamente a pessoas que ocupam cargos de coordenadores e que essas novas práticas não são percebidas por todos os seus colaboradores.

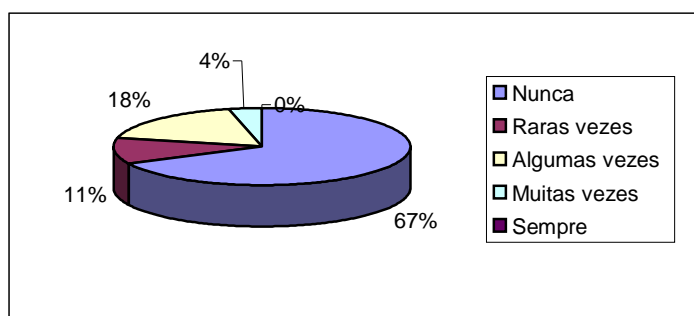


*FIGURA 19 – NOVAS PRÁTICAS DE GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO*

A questão 11- I verifica às vezes em que a instituição adotou o conceito de cliente interno na forma de atuação das funções de Recursos Humanos. Para

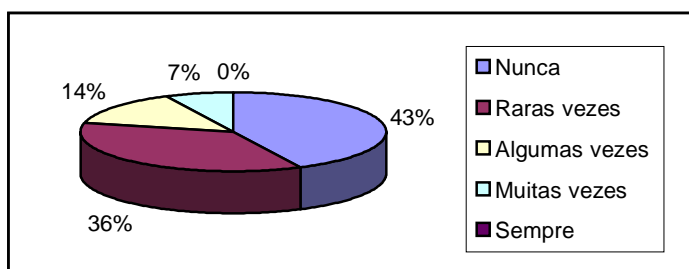
67% dos entrevistados o fato nunca ocorreu, 18% responderam apenas algumas vezes, 11% raras vezes e apenas 4% dos respondentes apontaram que muitas vezes a IES procurou adotar esse conceito, conforme a figura 20. Percebe-se que esses 4% ocupam a função de coordenadores na instituição. Tem-se uma pequena percepção através dessa questão que a IES preocupa-se com esse conceito, mas não torna claro a todos os funcionários da instituição.



*FIGURA 20 – CONCEITO DE CLIENTE INTERNO.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO*

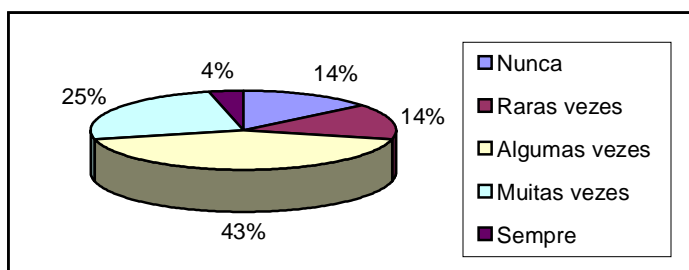
A questão de número 11-J mostrou que para 43% dos entrevistados nunca houve mudanças na maneira da instituição definir cargos, atribuir funções e gerir seu plano de cargos, 36% apontam raras vezes, 14% afirmaram algumas vezes e 7% indicaram muitas vezes, como ilustra figura 21. Mais uma vez tem-se uma situação onde os 7% que responderam muitas vezes correspondem basicamente as pessoas que ocupam a função de coordenador. Conclui-se que talvez ocorreram algumas mudanças na maneira da instituição definir cargos, mas essas mudanças não foram percebidas pelos demais funcionários da empresa.



*FIGURA 21 – DEFINIÇÃO E ATRIBUIÇÃO DE PLANOS DE CARGOS.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO*

A questão 11-L mostrou que 43% dos entrevistados afirmaram que algumas vezes a IES procurou maiores exigências de qualificação e educação formal no processo de seleção de novos funcionários, 25% identificaram muitas vezes, 14% responderam nunca, 14% indicaram raras vezes e apenas 4% afirmaram sempre, como se observa na figura 22.

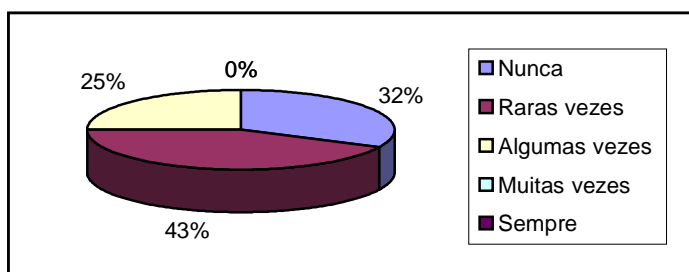


*FIGURA 22 – MAIORES EXIGÊNCIAS DE QUALIFICAÇÃO NO PROCESSO DE SELEÇÃO.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO*

A questão 11-M demonstrou que para 43% dos entrevistados a IES raras vezes procurou intensificar os investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento, 32% responderam nunca e 25% apontaram algumas vezes, como ilustra a figura 23. Percebe-se que essa questão aponta uma contradição com a questão que ressalta os pontos fortes da instituição, parecendo não estabelecer uma relação entre a qualidade do corpo docente e funcional com a do curso. Observa-se que realmente há uma preocupação da IES em relação a maiores exigências de qualificação no processo de seleção dos funcionários. Verifica-se que a instituição procura uma maior qualificação, mas não realiza

investimentos, já que o gráfico apontou que 25% dos entrevistados responderam que apenas algumas vezes a IES procurou realizar investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento. Talvez o que justifica esse fato seria a exigência do MEC ser de apenas 30% de mestres e doutores e atualmente o corpo docente da instituição apresenta 40%. Outro fato parece ser a preferência por contratação de profissionais, já formados com maior qualificação e não investir nessa formação.



*FIGURA 23 – INVESTIMENTOS EM PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO*

O PDI da IES enfatiza que para os próximos cinco anos o plano de melhoria com relação ao corpo docente pretende fazer da qualidade dos professores uma vantagem competitiva. Segundo o Projeto de Desenvolvimento Institucional (2005, p.21) “para os próximos cinco anos, o plano de melhoria, com relação ao corpo docente planeja fazer da qualidade dos professores uma vantagem competitiva, um diferencial institucional que contribuirá no alcance da excelência no ensino. O estímulo ao trabalho, ao aperfeiçoamento profissional, à valorização da experiência científica e à titulação acadêmica, constituem pilares básicos desse plano de melhoria para o corpo docente”.

Na IES, as pessoas incumbidas na contratação dos docentes são os coordenadores, e os gerentes administrativos se responsabilizam pelos outros funcionários. A contratação geralmente é realizada pela seleção de currículos, mas como os mesmos apenas trazem informações que na maioria dos casos a instituição julga ser insuficientes para verificar a real prática do candidato, o seu uso é associado à entrevista. Na contratação prioriza-se a qualificação

profissional, eliminando dessa forma o treinamento. O treinamento, por sua vez, torna-se basicamente uma adaptação às rotinas da IES. O crescimento das exigências de qualificação na contratação é a principal mudança ocorrida na administração de RH, segundo Fischer (1998). Vale ressaltar que a figura 22 da questão 11-L mostra que realmente ocorre essa tendência na instituição, já que a alternativa nunca, não foi apontada nenhuma vez. Outra condição que afirma a preocupação por uma maior qualificação, justifica-se pelo fato de 70% dos funcionários que ocupam cargos administrativos possuírem curso superior.

Além dos fatos citados acima pode-se verificar através da folha de pagamento da IES, a seguinte variação salarial em relação aos docentes:

- especialista = R\$ 16,00 hora/aula;
- mestrando = R\$ 18,00 hora/aula;
- mestre = R\$ 23,00 hora/aula; e
- doutor = R\$ 28,00 hora/aula.

Nota-se que o menor salário dos funcionários da área administrativa é de R\$ 505,00 e os demais salários são acertados pelos responsáveis de cada departamento e conforme a função exercida.

A questão de número 12 identificou quais as características tendências que os funcionários das IES consideram como imprescindíveis para que a instituição mantenha-se competitiva, em um ambiente de alta competitividade, conforme o quadro sete.

*QUADRO 7 – CARACTERÍSTICAS E TENDÊNCIAS SEGUNDO OS FUNCIONÁRIOS DA IES.*

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>
Ter uma estratégia de Gestão com Pessoas clara e bem definida.	13,30	25
Gozar de uma imagem positiva como empregadora no mercado educacional.	11,17	21
Ter critérios objetivos para avaliar a contribuição de cada funcionário para o seu negócio (avaliação de performance).	9,04	17
Adotar um Programa Estruturado para estimular o auto desenvolvimento de seus funcionários.	7,99	15
Adotar processo e sistemas permanentes de acompanhamento do ambiente organizacional (Pesquisas de Clima, Cultura, Indicadores de Qualidade de Vida, etc).	6,92	13
Adotar um Sistema estruturado para gerir os processos de comunicação com seus funcionários.	6,91	13
As funções de Gestão com Pessoas estarem coerentes com as estratégias de negócio da instituição.	6,91	13
Utilizar mais intensamente Programas de Treinamento Externos.	6,38	12
Adotar um Sistema de Participação nos Resultados/Lucros.	5,85	11
Estar dotada de um eficiente sistema de informações sobre seus Recursos Humanos.	4,79	Nove
Adotar um Plano de Carreiras flexível e desvinculado da sua estrutura organizacional.	4,79	Nove
Adotar um processo eficiente e participativo para definir e divulgar suas estratégias corporativas.	4,25	Oito
As funções de Gestão com Pessoas estarem integradas a outras funções/ programas correlatos, como: Programas de Qualidade e Produtividade; Projetos de Gestão e Organização do Trabalho (células, multifunção, etc); e outros.	3,19	Seis
Adotar um sistema de remuneração variável que diferencie os desempenhos individuais.	2,13	Quatro
Adotar um processo de Administração do Desempenho (avaliação) com múltiplos avaliadores e avaliados.	2,13	Quatro
Ter um Programa de Trainees para busca de novos talentos no mercado.	1,60	Três
Adotar práticas de rotação de cargos.	1,06	Dois
Pagar um salário fixo maior do que a média do seu setor de atividade.	1,06	Dois
Terceirizar, o máximo possível, as funções operacionais de Gestão com Pessoas.	0,53	Um
Propiciar um número de horas de treinamento para seus funcionários superior à média do seu setor de atividade.	0	0
Outras	0	0
TOTAL	100%	

*FONTE: QUESTIONÁRIO*

O quadro acima apontou uma série de características da Gestão com Pessoas e essa questão mostrou quais as alternativas que os próprios funcionários da IES em estudo indicaram como fundamentais para a instituição estabelecer na busca de uma Gestão com Pessoas como Vantagem Competitiva. As características mais apontadas foram:

- Com 13,30% a questão mais importante para que a IES mantenha-se competitiva em um ambiente de alta competitividade é adotar uma estratégia de Gestão com Pessoas clara e bem definida;
- Com 11,17% foi escolhida a alternativa gozar de uma imagem positiva como empregadora no mercado educacional é o mais importante;
- Com 9,04% apontaram que ter critérios e objetivos para avaliar a contribuição de cada funcionário para o seu negócio (avaliação de performance) é uma das mais importantes; e
- Com 7,99% foi indicada a característica de adotar um Programa Estruturado para estimular o auto desenvolvimento de seus funcionários é a mais importante.

Conclui-se que as quatro características destacadas acima nesse momento para os funcionários são as primordiais para o estabelecimento de uma Gestão com Pessoas como Vantagem Competitiva.

A questão número 13 identificou na concepção dos entrevistados as IES que podem ser consideradas exemplares por adotarem Modelos de Gestão com Pessoas avançados para os padrões de competitividade da realidade do ensino superior brasileiro. Nessa questão os respondentes poderiam apontar até três IES que consideram como Modelo de Gestão com Pessoas Exemplar ou responder que não tinham conhecimento de nenhuma instituição que possui esse perfil. A maioria dos entrevistados (dezenove) informaram não conhecer nenhuma IES com essa característica apresentada pela questão. Vale salientar que as instituições apontadas não são concorrentes diretos da Fai – Jales, ou seja, das instituições instaladas num raio de 100 Km onde está localizada as Faculdades Integradas de Jales, nenhuma foi ressaltada pelos entrevistados como exemplos de Modelo de Gestão com Pessoas, como ilustra o quadro oito.



**QUADRO 8 – IES EXEMPLARES EM GESTÃO COM PESSOAS**

<b>INSTITUIÇÕES</b>	<b>Nº</b>
Não tenho conhecimento	19
IBMEC – São Paulo – SP	1
Toledo – Araçatuba – SP	1
PUC – São Paulo – SP	1
FGV – São Paulo – SP	1
USP – São Paulo – SP	1
UNORP – São José do Rio Preto – SP	1
Mackenzie – São Paulo – SP	1
UNINOVE – São Paulo – SP	1
UNESP – SP	1
UNISINOS – Rio Grande do Sul	1
UNIP – São Paulo	1
UNB – Brasília	1
UNIFMU – Faculdade Metropolitana Unidas – SP	1
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>

*FONTE: QUESTIONÁRIO*

A questão acima permitiu ter uma ligeira percepção que na região onde está instalada a Fai – Jales não tem uma única IES que seja exemplo de Modelo de Gestão com Pessoas como Vantagem Competitiva, na concepção dos entrevistados. Dessa forma o estabelecimento de uma Gestão com Pessoas na instituição objeto desse estudo pode ser um diferencial para o alcance da competitividade. Além disso, o fato de 19 pessoas não conhecerem nenhuma instituição que seja exemplar indica que talvez a Gestão com Pessoas não seja um ponto forte das IES de forma geral, apenas ressalta uma tendência do setor do ensino superior.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Para alcançar os objetivos deste trabalho, inicialmente abordou-se sobre as principais teorias a respeito de estratégias, bem como sobre vantagem competitiva e Gestão com Pessoas. Após análise bibliográfica, verificou-se a importância da Gestão com Pessoas como Vantagem Competitiva para as organizações.

A Gestão com Pessoas da Fai – Jales foi analisada a partir da proposta de Lacombe e Tonelli (2001). Após o estudo realizado junto a Gestão com Pessoas da instituição verifica-se uma distância entre o discurso e a prática. No Projeto Pedagógico, no PDI e na visão dos coordenadores da Fai-Jales as pessoas são gerenciadas a partir das suas necessidades pessoais e os seus interesses são associados aos objetivos institucionais. A pesquisa realizada mostra que essas características relatadas nos documentos internos da IES não são verificadas pela maioria dos entrevistados. Esse fato pode ser percebido quando os respondentes afirmam que a instituição não possui um processo de administração de carreira, o PDI – Projeto de Desenvolvimento Institucional afirma que existe esse processo. Além disso, o Projeto Pedagógico ressalta que todos os funcionários que participam de todas as reuniões realizadas na instituição, mas na concepção dos entrevistados esse fato não ocorre.

Autores como Fischer (1998), Lacombe e Tonelli (2001) definem que a Gestão com Pessoas como Vantagem Competitiva aborda as seguintes características: pode ser um meio de se alcançar a competitividade, todas as pessoas devem ter conhecimento das fontes externas utilizadas na Gestão com Pessoas da organização, as transmissões das estratégias empresariais devem ser comunicadas de maneira clara e objetiva e todos funcionários devem participar da elaboração da gestão com pessoas e das definições das estratégias empresariais.

Tal contexto apresentado por Fischer (1998) e Lacombe e Tonelli (2001) como características necessárias para uma Gestão com Pessoas como Vantagem Competitiva, define que a Gestão com Pessoas da Fai – Jales não pode caracterizar-se como competitiva, já que a pesquisa realizada na instituição demonstrou que à maioria dos docentes não identificam a Gestão com Pessoas como uma das possíveis fontes de se alcançar a competitividade, apenas os coordenadores ressaltam esse fato. A maioria dos entrevistados não têm conhecimento das fontes externas utilizadas para a elaboração da Gestão com Pessoas, já que aparentemente a instituição não tem essa preocupação. Não há uma forma definida de comunicar as estratégias competitivas as pessoas da instituição, pois não existe uma construção conjunta e intencional das formas de comunicação. A maioria dos entrevistados não participam da elaboração do Modelo de Gestão com Pessoas da IES, já que um grande número de respondentes não conseguem identificar como é criado o Modelo de Gestão com Pessoas da instituição.

Nota-se que apesar da Fai -Jales não apresentar características importantes de Gestão com Pessoas como Vantagem Competitiva, a pesquisa realizada aponta que a IES preocupa-se com a sua Gestão com Pessoas e apresenta algumas tendências. Percebe – se que na dimensão administrativa há uma prioridade competitiva em relação a Gestão com Pessoas da instituição, pelo fato dos administradores salientarem essa condição e além disso, eles afirmam que existe uma relação com as fontes externas para buscar informações sobre a Gestão com Pessoas. A maioria dos funcionários apontam que não houve frequência de eliminação/redução de benefícios, observa-se que a maioria dos funcionários e docentes manteve-se praticamente estável nos últimos cinco anos, abrangendo a média de 190 pessoas nesse período. Percebe-se que existem na instituição alguns funcionários que possuem informações concretas sobre a Gestão com Pessoas da IES.

Vale ressaltar que os objetivos específicos desse trabalho foram realizados já que as práticas de Gestão com Pessoas foram apontadas e a pesquisa definiu que a Fai- Jales não possui uma Gestão com Pessoas Competitiva, já que os

funcionários não sabem sobre as decisões estratégicas da instituição, não identificam o Modelo de Gestão com Pessoas e não participam das reuniões da IES.

Durante a análise da pesquisa observam-se algumas sugestões para que a IES mantenha – se competitiva em um ambiente de alta competitividade:

- Elaborar uma estratégia de Gestão com Pessoas clara e bem definida para todos os funcionários, não apenas para os coordenadores;
- Preocupar-se em manter uma imagem positiva como empregadora no mercado educacional;
- As funções de Gestão com Pessoas estarem coerentes com as estratégias de negócio da instituição;
- Adotar um sistema estruturado para alcançar êxito nos processos de comunicação da instituição;
- Desenvolver programas estruturados que estimulem o desenvolvimento dos seus funcionários.

Fischer (1998) reconhece que os maiores desafios das empresas modernas atualmente são manterem-se competitivas em um ambiente de alta competitividade e transmitir as suas estratégias para as pessoas.

Tendo em vista a análise empreendida e suas contribuições apresentadas, conclui-se que é possível verificar se a Gestão com Pessoas de uma IES pode adquirir características de vantagem competitiva.

Apresentam-se como desenvolvimento de trabalhos futuros do cenário apresentado:

- Verificar a possibilidade de implantar o modelo desta pesquisa em outras empresas como um projeto piloto com intuito de viabilizar de forma

completa os objetivos deste trabalho, devido às particularidades existentes na Gestão com Pessoas;

- Este trabalho não pretende esgotar o assunto sobre a Gestão com Pessoas como Vantagem Competitiva que se limitou a investigar as questões básicas dessa área. Outras limitações a este estudo se apresentaram por parte da empresa na permissão de acessos a alguns dados mais detalhados;
- Estudos futuros poderão aprofundar-se na elaboração de um modelo específico sobre Gestão com Pessoas como Vantagem Competitiva e não apenas estudos sobre práticas de ARH nas organizações;

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **O Papel Estratégico de Recursos Humanos**. São Paulo. 1987. Tese (Livre Docente) apresentada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **Competitividade e Recursos Humanos**. São Paulo. Revista de Administração, V. 27, n. 4, outubro/dezembro 1992: p. 16 – 29.

ALBURQUERQUE, L. G; FRANÇA, A. C. L. **Estratégias de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total**. São Paulo. Revista de Administração, V. 33, n. 2, abril/junho 1998: p. 40-51.

ANDREWS, Kenneth R. **The concept of corporate strategy**. Homewood-USA: Dow Jones - Irwin, 1971.

ANSOFF, H. Igor. **A Nova Estratégia Empresarial**. Tradução: Antônio Zoratto Sanvicente; revisão técnica: Eduardo Vasconcellos e Jacques Marcovitch. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração (Construindo Vantagem Competitiva)**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Disponível em: <http://wwwt.senado.gov.br/legbras/> acessado em 15/04/2004.

CARDIM, Paulo Antônio Gomes. **O Que Envolve a Gestão Universitária em Tempos de Mudança, 2000**. Artigo eletrônico disponível no site: [www.aomestrecomcarinho.com.br](http://www.aomestrecomcarinho.com.br) acessado em 20/04/2004.

DAVEL, E; VERGARA, S. Constant. **Gestão Com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Fai Jales, **Guia Acadêmico**, 2005.

Fai Jales, **Projeto Pedagógico Institucional**, 2005.

FRANÇA, A. C. L. et al. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER. A. L. **A Constituição de Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – Um Estudo sobre as Empresas Consideradas Exemplares**. São Paulo, 1998. Tese (Doutorado) – Faculdades de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HEXSEL, A. E.; TONI, D. D. **Santon: Retomada da Vantagem Competitiva nos Anos Noventa**. São Paulo. RAC – Revista de Administração Contemporânea, V. 7, n. 3 julho/setembro 2003: p. 57-75.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAMCOBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. **O Discurso e a Prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos.** São Paulo. RCA, v. 5 n. 2, maio/agosto. 2001: 157-174.

LAWLER III, E.E.; MOHRMAN JR, A. M. **Administração de Recursos Humanos, Construindo uma Parceria Estratégica,** in Galbraith, J. R. **LAWLER III, E. E. Organizando para competir no futuro,** São Paulo: Jessey-Bass, 1995.

LIKERT, R. **The Method of Constructing an Attitude Scale.** New York. Wiley, 1967.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LUIZ, Sinclayr. **Organização e Técnica Comercial: introdução à administração.** 15ª ed. São Paulo: Saraiva, 1993.

MATTUELLA, Juvir Luiz; FENSTERSEIFER, J. E; LANZER, E. A. **Competitividade em Mercados Agroindustriais Integrados.** São Paulo. RAUSP, V. 30 n. 4, outubro/dezembro, 1995: p. 34-42.

MAXIMIANO, Antonio César A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estrutura em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

NETTO, Clóvis Armando Alvarenga. **Proposta de Modelo de Mapeamento e Gestão por Macroprocessos.** São Paulo: 2004. Tese de doutorado. USP.



OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1988.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização & Métodos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de.  **Holding, Administração, Cooperativa e Unidade de Negócios: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico (Conceitos, Metodologia e Práticas)**. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar**. São Paulo: Atlas, 2001.

PASCALÉ, Richard Tanner e ATHOS, Anthony G. **As artes gerenciais japonesas: métodos e sistemas dos executivos japoneses adaptados à realidade ocidental**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1982.

PIRES, Silvio R. I. **Gestão Estratégica da Produção**. São Paulo: Unimep, 1995.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva (Criando e Sustentando Um Desempenho Superior)**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRETE, Márcia Donizeth. **Adaptação do Modelo de Stewart Para Avaliação do Capital Intelectual: Estudo de Caso no Setor Agroindustrial**. São Paulo: 2004. Dissertação. UNIMEP.

RIBEIRO, Paulo José Gonzaga. **Adaptação Organizacional Estratégica na Instituição de Ensino Superior por Meio da Internacionalização: O Caso da Universidade Católica de Goiás**. Florianópolis, 2002. Dissertação. UFSC.

ROTHSCHILD, William E. **Como Ganhar (e Manter) A vantagem Competitiva nos Negócios**. São Paulo: Makron Books, 1992.

SANTOS, Fernando César Almada. **Estratégia de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**, rev. e ampl. De acordo com a ABNT. 22<sup>a</sup> ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVÉRIO, Marcos Roberto. **Identificação das Forças e Estratégias Competitivas no Ensino Superior na Região de São José do Rio Preto**. São Paulo: 2003. Dissertação. UNIMEP.

SLACK, Nigel. **Vantagem Competitiva em Manufatura: Atingindo Competitividade nas Operações Industriais**. São Paulo: Atlas, 2002.

Slack, N.; Chambers, S.; Johnston, R.; **Administração da Produção**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 1<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos “Inovando para Obter Os Melhores Resultados”**. São Paulo: Futura, 1998.

WEDEKIN, Ivan; NEVES, Marcos Fava Neves. **Sistema de Distribuição de Alimentos: O Impacto das Novas Tecnologias**. São Paulo: RAUSP – Revista de Administração da USP, V. 30 n. 04, outubro/dezembro, 1995: p. 05-18.

WHITTINGTON, Richard. **O Que é Estratégia**. São Paulo: Pioneiras, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. São Paulo: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. Editora Saraiva, 2000.

## **ANEXO I – CARTA DE PESQUISA**

Ilmo. Sr.

Fai - Jales

Como mestrando em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP, escolhi como título da dissertação: Gestão com Pessoas como Vantagem Competitiva: Um Estudo de Caso Em Instituições do Ensino Superior.

Devido às características empresariais do setor de educação superior dessa empresa, venho a Vossa Senhoria solicitar apoio para obtenção de informações objetivando o meu trabalho de dissertação, em nível de mestrado.

O objetivo desta pesquisa é tentar analisar em que medida o Modelo de Gestão com Pessoas de uma instituição de ensino superior assume características de vantagem competitiva, segundo a proposta de Lacombe e Tonelli (2001, p.161).

Considero como indispensável o seu apoio, antecipadamente agradeço por sua atenção. Espero poder realizar esta pesquisa como forma de contribuição acadêmica para o crescimento sustentado das Instituições de Ensino Superior.

Atenciosamente,

Silvio Paula Ribeiro

## ANEXO II – QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS ENTREVISTADOS

1. Sua principal função profissional na Fai – Jales é (assinalar exclusivamente uma das alternativas) :
  - a) (     ) Gestor estratégico de RH em uma empresa;
  - b) (     ) Gestor de um negócio ou área de negócios de uma empresa;
  - c) (     ) Gestor de uma área de apoio aos negócios (exceto RH);
  - d) (     ) Outras atividades de RH em uma empresa;
  - e) (     ) Consultor;
  - f) (     ) Professor;
  - g) (     ) Pesquisador;
  - h) (     ) Coordenador;
  - a) (     ) Outra: \_\_\_\_\_
  
2. Você acha que a Gestão com Pessoas atual da IES pode ser considerada como uma das possíveis estratégias para alcançar vantagens competitivas.  
(     ) Sim     (     ) Não
  
3. O Modelo de Gestão com Pessoas da IES é criado a partir da análise do modelo de gestão de outras instituições.  
(     ) Sim     (     ) Não     (     ) Não tem conhecimento
  
4. Existe um processo de administração de carreira para o corpo docente e outros funcionários dessa instituição.  
(     ) Sim     (     ) Não
  
5. Você considera que nos últimos anos, as estratégias, políticas e práticas de Gestão com Pessoas dessa instituição sofreram alterações significativas?  
(     ) Sim     (     ) Não
  
6. Em caso de resposta afirmativa na questão anterior, descreva as principais alterações que ocorreram no padrão de Gestão com Pessoas dessa instituição?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Você tem conhecimento sobre as fontes externas que mais tem sido utilizadas para a busca de informações sobre o Modelo de Gestão com Pessoas da IES.
- (     ) Sim     (     ) Não
8. Em caso de resposta positiva na questão anterior (nº 7) enumere nesta questão, considerando o nível de importância, indicando 9 para a questão mais relevante e 1 para a menos importante. Quais são as fontes externas que mais têm sido utilizadas para a busca de informações sobre o Modelo de Gestão com Pessoas da IES.
- a) (     ) Artigos, periódicos, livros e revistas especializadas.
  - b) (     ) Catálogos, folder e folhetos.
  - c) (     ) Sites e páginas da INTERNET.
  - d) (     ) Discentes e docentes de outras IES.
  - e) (     ) Agências de publicidade.
  - f) (     ) Pesquisas em andamento.
  - g) (     ) Grupos de discussão.
  - h) (     ) Ex – funcionários dos concorrentes.
  - i) (     ) Congressos, seminários e palestras.
9. Como as estratégias competitivas discutidas nas reuniões da IES são comunicadas aos funcionários da instituição?
- a) (     ) Através de reuniões específicas com os administradores.
  - b) (     ) Através de comunicados.
  - c) (     ) Através de conversas informais entre os próprios agentes.
  - d) (     ) Através de e-mail ou telefonemas.
  - e) (     ) Não existe um modo específico.
  - f) (     ) Nunca são comunicadas.
10. Dos itens abaixo assinale dois, que você acha que podem ser considerados pontos fortes para essa instituição?
- b) (     ) O Modelo de Gestão com Pessoas da IES.
  - c) (     ) A instalação da IES.
  - d) (     ) A direção da IES.
  - e) (     ) As condições de trabalho que lhe são oferecidas.

- f) (        ) A preocupação dos administradores em manter a qualidade dos cursos.
- g) (        ) A localização da IES.
- h) (        ) Outro: \_\_\_\_\_

11. Abaixo se relaciona um conjunto de tendências, estratégias, políticas e práticas de Gestão com Pessoas. Assinale a alternativa que corresponde a frequência de ocorrência dessas situações nessa empresa.

- a) Ocorreu redução do quadro com programa de demissão voluntária previamente.
- (   ) Nunca (   ) Raras vezes (   ) Algumas vezes (   ) Muitas vezes (   ) Sempre
- b) Eliminação/redução de benefícios, programas e serviços prestados aos funcionários (saúde, transporte, serviço social, outros).
- (   ) Nunca (   ) Raras vezes (   ) Algumas vezes (   ) Muitas vezes (   ) Sempre
- c) Definição e divulgação das estratégias e diretrizes de negócio da instituição a todos os funcionários através de meios especificamente desenvolvidos para isso.
- (   ) Nunca (   ) Raras vezes (   ) Algumas vezes (   ) Muitas vezes (   ) Sempre
- d) Maior participação dos funcionários na definição e divulgação das estratégias e diretrizes de negócio da instituição.
- (   ) Nunca (   ) Raras vezes (   ) Algumas vezes (   ) Muitas vezes (   ) Sempre
- e) Definição de uma estratégia explícita de Gestão com Pessoas, buscando integrar todas as práticas de Recursos Humanos da Empresa.
- (   ) Nunca (   ) Raras vezes (   ) Algumas vezes (   ) Muitas vezes (   ) Sempre
- f) Migração de funções de Gestão com Pessoas corporativas para as unidades de negócio da instituição.
- (   ) Nunca (   ) Raras vezes (   ) Algumas vezes (   ) Muitas vezes (   ) Sempre
- g) Terceirização das funções operacionais de gestão de RH.
- (   ) Nunca (   ) Raras vezes (   ) Algumas vezes (   ) Muitas vezes (   ) Sempre

- h) Introdução de novas práticas de gestão e organização do trabalho.  
( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
- i) Adoção do conceito de cliente interno na forma de atuação das funções de Recursos Humanos.  
( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
- j) Mudanças na maneira da instituição definir cargos, atribuir funções e gerir seu planos de cargos.  
( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
- k) Maiores exigências de qualificação e educação formal no processo de seleção de novos funcionários.  
( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
- l) Intensificação de investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento.  
( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
12. As políticas e práticas relacionadas abaixo são consideradas tendências características dos Modelos de Gestão com Pessoas da atualidade. Seleccionem dentre elas, aquelas que você considera absolutamente imprescindíveis para que uma instituição mantenha-se competitiva, em um ambiente de alta concorrência (Assinale com um x no máximo sete, caso você necessite incluir alguma tendência utilize os espaços no final da relação):
- a) ( ) Gozar de uma imagem positiva como empregadora no mercado educacional.
- b) ( ) Adotar um processo eficiente e participativo para definir e divulgar suas estratégias corporativas.
- c) ( ) Ter uma estratégia de Gestão com Pessoas clara e bem definida.
- d) ( ) Adotar um sistema de remuneração variável que diferencie os desempenhos individuais.
- e) ( ) As funções de Gestão com Pessoas estarem coerentes com as estratégias de negócio da instituição.
- f) ( ) As funções de Gestão com Pessoas estarem integradas a outras funções/ programas correlatos, como: Programas de Qualidade e Produtividade; Projetos de Gestão e Organização do Trabalho (células, multifunção, etc); e outros.



- g) (    ) Ter um Programa de Trainees para busca de novos talentos no mercado.
- h) (    ) Adotar práticas de rotação de cargos.
- i) (    ) Adotar um Plano de Carreiras flexível e desvinculado da sua estrutura organizacional.
- j) (    ) Utilizar mais intensamente Programas de Treinamento Externos.
- k) (    ) Adotar um Sistema de Participação nos Resultados/Lucros.
- l) (    ) Adotar um processo de Administração do Desempenho (avaliação) com múltiplos avaliadores e avaliados.
- m) (    ) Ter critérios objetivos para avaliar a contribuição de cada funcionário para o seu negócio (avaliação de performance).
- n) (    ) Adotar processo e sistemas permanentes de acompanhamento do ambiente organizacional (Pesquisas de Clima, Cultura, Indicadores de Qualidade de Vida, etc).
- o) (    ) Estar dotada de um eficiente sistema de informações sobre seus Recursos Humanos.
- p) (    ) Adotar um Programa Estruturado para estimular o auto desenvolvimento de seus funcionários.
- q) (    ) Terceirizar, o máximo possível, as funções operacionais de Gestão com Pessoas.
- r) (    ) Propiciar um número de horas de treinamento para seus funcionários superior à média do seu setor de atividade.
- s) (    ) Pagar um salário fixo maior do que a média do seu setor de atividade.
- t) (    ) Adotar um Sistema estruturado para gerir os processos de comunicação com seus funcionários.

13. Relacione abaixo o nome de três instituições que você considere exemplares por adotarem Modelos de Gestão com Pessoas avançados para os padrões de competitividade da realidade do ensino superior brasileiro.

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) (    ) não tenho conhecimento

### ANEXO III – O AMBIENTE COMPETITIVO DA FAI - JALES

Instituição	Data da Fundação	1970	1980	1990	2000	Distância da FAI - Jales	Município
FAI – Jales	1968	8 cursos	8 cursos	11 cursos	12 cursos		Jales
Faculdades Integradas de Urubupunga	1973	3 cursos	3 cursos	5 cursos	9 cursos	90 Km	Pereira Barreto
Fundação Educacional de Fernandópolis	1984		4 cursos	12 cursos	13 cursos	30 Km	Fernandópolis
Unicastelo – Universidade Camilo Castelo Branco	1996			8 cursos	7 cursos	30 Km	Fernandópolis
FAU – Faculdades de Auriflama	2004				3 cursos	60Km	Auriflama
FAMA – Faculdade Aldete Maria Alves	1998			3 cursos	4 cursos	90 Km	Iturama
FUNEC – Faculdade Integrada de Santa Fé do Sul	1972	1 curso	3 cursos	8 cursos	11 cursos	45 Km	Santa Fé do Sul
UNIFEV - Centro Universitário de Votuporanga	1960 – 2 cursos	6 cursos	8 cursos	25 cursos	25 cursos	80 Km	Votuporanga
Total		18 cursos	26 cursos	72 cursos	84 cursos		

## **ANEXO IV – EVOLUÇÃO DA FAI – JALES**

1968 – Foi constituída a Associação Educacional de Jales mantenedora, e Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Jales (mantida).

1970 – A Faculdade foi autorizada a funcionar e implantou os Cursos de Ciências (licenciatura curta) e Pedagogia (licenciatura plena) que foram autorizados pelo Decreto 66.392/70.

1971 – Implantou-se a Habilitação em Matemática, autorizada pelo Decreto nº 68.637/71.

1974 – Os Cursos de Ciências Hab. Matemática e Pedagogia foram reconhecidos conforme os Decretos nºs 73.433/74 e 73.755/74. Reconhecimento do curso de Pedagogia conforme Decreto nº 73.755. DOU 08/03/74.

Também foram implantados os cursos de Letras (licenciatura plena), Educação Artística (licenciatura plena), História (licenciatura plena) e Habilitação em Biologia, autorizados pelo Decreto nº 76.610/74.

1975 – Foi autorizado o curso de Educação Artística com Hab. em Desenho e Artes Plásticas conforme Decreto nº 76.613/75.

1976 – Reconhecimento de Curso de Letras conforme Decreto nº 78.667 – DOU. 05/11/76.

Reconhecimento do Curso de Ciências com Hab. em Biologia conforme Decreto nº 79.013 – DOU 27/12/76.

1977 – Reconhecimento do Curso de Educação Artística Hab em Desenho e Artes Plásticas conforme Decreto nº 80.779 – DOU 23/11/77.

1978 – Reconhecimento do Curso de História conforme Decreto nº 81.321 – DOU 10/02/78.

1980 – Reconhecimento do Curso de Geografia conforme Portaria nº 225 – DOU 21/03/80.

1993 – A mantenedora criou Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas de Jales (FACICA) para os pedidos dos cursos de Administração e Ciências Contábeis, conforme Processo Nº 23.001.000074/90-06 e Processo nº 23.001.000072/90-72, protocolados no MEC.

1994 – Foi autorizado o funcionamento do Curso de Ciências Contábeis conforme Decreto de 01/12/94 – DOU 30/12/94.

1995 – Curso de Administração foi autorizado pelo Decreto de 22 de março de 1995 – DOU 23/03/95.

1999 – Ocorreu à integração da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Jales e da Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas de Jales, em Faculdades Integradas de Jales – FAI-Jales, conforme Portaria nº 323 de 26/02/99.

1999 – Autorizado o Curso de Turismo, conforme Portaria nº 1297 de 26/08/99.

Reconhecimento do Curso de Administração conforme Portaria nº 1094. DOU 16/07/99.

Reconhecimento do Curso de Ciências Contábeis, conforme Portaria nº 1059 DOU 14/07/99.

2000 – A Instituição protocolou o Processo nº 23000.008647/98-35 para pedido do Curso de Ciências da Computação, posteriormente transformado em Sistemas de Informação. A verificação “in loco” foi feita em 17/04/2000.

2001 – Autorizado o Curso de Sistemas de Informação pela Portaria nº 355 de 23/02/2001- publicada no DOU em 26/02/2001.

2002 – Autorizado o Curso de Matemática Licenciatura pela Portaria nº 2.555 de 06/09/2002 – publicado no DOU em 09/09/2002.

2002 – Pedido de Renovação de Reconhecimento do curso de Administração protocolado no SAPPPIENS/MEC sob nº 701097.