

*Administração estratégica e administração de recursos humanos**

Stephen Wood
Professor da London School of Economics

Resumo

O objetivo neste artigo é delinear alguns dos traços principais do enfoque emergente contemporâneo à questão da estratégia, para então discutir suas implicações práticas para a gestão de recursos humanos.

Palavras-chave:

- administração estratégica
- gestão de recursos humanos

* Versão editada de palestras proferidas na Universidade de São Paulo e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em novembro de 1990.

INTRODUÇÃO

Conceitos diferentes de estratégia requerem conceitos diversos de **administração de recursos humanos**. A considerada perspectiva clássica em administração estratégica avalia a gestão de recursos humanos de modo derivado, ou seja, partindo da estratégia da corporação. Esta perspectiva clássica é estática na relação com a estratégia da corporação e modelada para ajustar-se a ela. Em parte isso está espelhado no recente reaparecimento da administração de recursos humanos, elemento central, essencial à integração das relações do empregado com toda a estratégia geral de negócios. Para alguns, isto implica que as questões dos recursos humanos estarão **sempre** subordinadas a outras questões estratégicas, ainda que possam ser tratadas mais estrategicamente, precisamente porque estão determinadas pela **estratégia** dos negócios. Na verdade, alguns definem administração de recursos humanos como se ela estivesse sempre num patamar inferior com relação às decisões comerciais; por exemplo, “a administração de empregados em todos os níveis dos negócios e que está relacionada à **implementação** de estratégias direcionadas a criação e sustentação da vantagem competitiva” (Miller, 1987). Contudo, os recursos humanos estarão sempre limitados pelos produtos existentes e necessidades comerciais, ou eles serão parte do processo pelo qual a empresa realiza novas estratégias? E se as estratégias de uma empresa não se apresentarem **prontas**, facilmente identificáveis e em formas explicáveis?

As estratégias em qualquer momento no tempo estão invariavelmente em diferentes níveis de formação. O que orienta a organização é um amálgama de visões, objetivos, valores, normas e regras estabelecidas, não uma **estratégia de corporação** dada ou estabelecida. Então, em que sentido é possível, além de necessário, ajustar políticas de recursos humanos a tal amálgama? A exigência da administração contemporânea de recursos humanos de ser diferenciada deriva de um desafio bem-sucedido da administração estratégica clássica. A menos que a administração de recursos humanos seja vista como elemento vital da realização de novos negócios ou direções da corporação, sua importância já está limitada. Para terem real destaque os recursos humanos, porém, têm de anteceder a fixação da estratégia. De fato, são os **recursos humanos** que formulam as estratégias.

Neste artigo destacaremos apenas algumas das principais características do emergente tratamento contemporâneo à estratégia, em seguida serão definidas suas implicações práticas para ambas as estratégias e, finalmente, discutidas suas implicações para a natureza da administração de recursos humanos.

REDIRECIONAMENTO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A abordagem clássica à administração estratégica foi iniciada por Andrews, entre outros, na Harvard

Business School. A preocupação central era avaliar os pontos fortes e fracos de uma empresa com relação às oportunidades encontradas no ambiente. A regra para a alta administração era a de “encontrar a especialidade da empresa e combiná-la com o que o mundo quer e precisa”. Para o pensamento estratégico, como uma meta comum, isso não parece ser tão ruim. Um aspecto preocupante é a sua ênfase exagerada na formulação de estratégias como um processo consciente, altamente controlado, de pensamento intelectual, resultando em que tudo da organização é estratégia, ou ainda pior, “**a**” estratégia determina todas as decisões para o futuro. A implicação é que somente após ter sido determinada e explicitada por completo e de forma estável ela deveria ser implementada. Algumas autoridades contemporâneas (por exemplo: Mintzberg), ao enunciarem suas críticas, têm procurado distinguir a formulação da estratégia (que é um processo consciente e altamente racional) da formação da estratégia mais geral, a fim de permitir a possibilidade de que as estratégias emergam de maneira mais gradual e *ad hoc*.

A associação automática da escola clássica de estratégias com a explicitação pode ser questionada, tanto no campo dos fatos quanto no político.

Primeiro, há dúvida sobre até que ponto empresas, mesmo muito bem-sucedidas, têm definição completa de suas estratégias, nada deixando para ser desenvolvido ou resolvido em níveis mais elevados. É claro que a divergência do modelo com a realidade não precisa minar as forças da estratégia como modelo normativo — na verdade, ela estava sendo propagada precisamente porque a administração estratégica revelou-se deficiente na prática. O mais importante é a hipótese de que a estratégia genuína só emergirá a partir do tipo de processo analítico formal para o qual a escola clássica contribui.

Segundo, deve-se questionar o valor da precisão absoluta e da explicitação. Na escola clássica, a explicitação é encorajada para evitar pensamentos obscuros e incoerentes. Supõe-se que isso fornecerá coerência a ações organizacionais e gerará comprometimento a todos os objetivos. Tudo aparentemente correto e louvável. No entanto, em condições de incerteza quão provável ou desejável ela é? O perigo é que pela requisição de pessoal para formalmente articular opções e decidir de uma vez por todas “**a**” estratégia a ser adotada por um determinado período de tempo, as escolhas sejam forçadas, antes que realmente possam ser necessárias, barrando, deste modo, outras opções prematuramente. A estratégia torna-se uma espécie de divindade à qual tudo está direcionado, acabando por atrapalhar a organização. Iniciativas são negadas, pois não se ajustam à estratégia. Pessoas podem também fracassar ao reagir ao ambiente incerto e mutável. Como resultado, elas se tornam vítimas “**da**” estratégia. Teme-se que, em casos particularmente extremos, “**a**” estratégia se torne um *leitmotif* para o qual tudo

está norteado e que pode gerar falsa sensação de segurança e compreensão. Inicia-se um círculo vicioso — à medida que a visão do chefe executivo se torna mais e mais convergente, a estratégia se torna mais profundamente enraizada. Por sua vez, gera-se resistência para mudá-la. A falta de habilidade para refletir além da visão convergente desenvolve-se, o que leva administradores a não perceberem sua obsolescência progressiva ou, se a vêem, a não reagir contra ela.

O processo efetivo de avaliar os pontos fortes e fracos de uma organização é intrinsecamente problemático; nem os resultados podem ser tratados tão diretamente quanto implica o modelo de administração clássica. Como Mintzberg (1990) comentou, "...jamais uma organização pode estar certa, de antemão, se uma competência presumida irá se revelar forte ou fraca". Pesquisas apontam que diferentes administradores dentro de uma mesma organização avaliam diferentemente os pontos fortes e os fracos nela existentes. Isso sugere que a avaliação isenta de uma companhia pode não ser viável ou muito confiável. Além disso, o próprio processo de enumeração dos pontos fortes e fracos pode levar a exagero das forças de uma organização e das fraquezas de seus competidores. Pelo fato de as organizações terem sistemas políticos e de carreira, assim como sistemas formais de tarefas, não há garantia que a apreciação dos pontos fracos da organização será baseada em avaliações válidas ou realistas de falhas passadas. Para os críticos da escola clássica de estratégias isso significa, sobretudo, que as organizações deveriam ser tratadas como sistemas educativos e a formação da estratégia como um processo educacional, possivelmente envolvendo boa dose de incrementalismo e experimentalismo. A escola clássica postula que o estrategista formula planos **partindo do topo** de forma altamente lógica enquanto que os **subordinados** implantam esses planos. Para Mintzberg (1987), ao invés disso, a formulação da estratégia é um processo **artesanal**, no qual decisões claras entre concepção e execução, formulação e implementação não são, possivelmente não podem ser, e provavelmente não seriam alcançadas. Além disso, essa tarefa não pode ser deixada para os altos executivos, tampouco para planejadores centrais.

Até aqui o argumento implica que melhorias em pensamento estratégico seguem as melhorias nos processos estratégicos. Não é tanto uma questão de aumento no uso de modelos analíticos e melhoria no processo conceitual dos gerentes *seniors*, embora eles possam ter relevância; é mais uma questão de desenvolver processos organizacionais que aumentem a criatividade coletiva. Desenvolver estratégias deliberadas é somente parte do papel principal da administração. Também é seu papel reconhecer estratégias **emergentes** em qualquer parte da organização e intervir quando e onde apropriado. Assim, um importante elemento da administração de estratégias é detectar o

que Mintzberg chama de **padrões emergentes** e Kanter (1989) classifica de **novos fluxos** e ajudá-los a tomar forma.

Subjacente à maioria das críticas à administração estratégica clássica está um conjunto de preocupações mais específicas. A estratégia, no passado, era elevada a tal *status* que:

- esperava-se que todos os líderes formassem estratégias;
- os problemas de implementação eram relativamente negligenciados;
- os níveis estratégico e operacional tornaram-se estanques.

Outra preocupação é o desconforto a respeito da administração de portfólios e a ênfase excessiva na administração estratégica de diversificação, a tal ponto que ela parecia se tornar a **única diversão na cidade**. Peters & Waterman (1984) têm sido particularmente críticos sobre o papel do mercado financeiro nas incursões, aquisições e fusões de corporações. Na melhor das hipóteses, não é dada suficiente atenção aos problemas internos das empresas que estão sofrendo invasões e sendo adquiridas; na pior das hipóteses, pode-se subtrair valores ao invés de adicionar, pois sinergias são notoriamente difíceis de serem conseguidas.

Podem haver formas de reconciliar a concepção clássica de estratégias com a nova forma emergente. Por exemplo, poderíamos seguir Hampden Turner (1990) para quem o ponto inicial da escola clássica é essencialmente orientação **de cima para baixo** e o ponto de partida para uma visão contemporânea alternativa é **o de baixo para cima**. Assim, para ele, elas não são mutuamente exclusivas — e nem precisam ser priorizadas, pois a formação estratégica é um processo cíclico.

Outra maneira de reconciliar as duas abordagens seria adotar um tipo contingencial à formação de estratégias. Assim, a escola clássica é apropriada a organizações burocráticas em situações de relativa estabilidade, nas quais as mudanças de estratégias serão predominantemente revisões únicas realizadas num período de tempo razoavelmente longo e orientadas para o longo prazo. Alternativamente, a abordagem contemporânea é mais adequada no tratamento com ambientes instáveis ou de mudanças estabelecidas e com estrutura orgânica (ou *ad hocacy* como designa Mintzberg). Todavia, apesar de tais reconciliações serem possíveis, as duas abordagens partem fundamentalmente de diferentes concepções.

Antes de tudo, a alternativa emergente à abordagem clássica apóia-se sobre três argumentos:

- A concepção não pode e não deve ser rigidamente separada da execução.
- A formulação da estratégia não pode e não deve ser monopolizada pela alta administração ou por especialistas em planejamento — nem por consultores. As implicações desses dois argumentos são:

- a inexistência de um único produto advindo da formulação de estratégias — há visões, propósitos estratégicos e outros conceitos globais que funcionam como conceitos guarda-chuva para direcionar a organização;
 - os planos têm diferentes graus de clareza — projeções de fluxo de caixa podem ser quantificadas muito mais segura e precisamente do que em muitas outras áreas da vida organizacional; e
 - o processo de formulação de estratégias é tão ou até mesmo mais importante que o conteúdo das estratégias.
- Todos os membros da organização têm um papel na formulação das estratégias. Kanter (1989) escreve: “Enquanto a visão é, às vezes, pensada como tarefa de líderes, as pessoas em todos os níveis organizacionais têm um papel a desempenhar, fazer viver a corporação pós-*entrepreneur*.”

O papel atual que pessoas nos vários níveis das organizações podem/devem desempenhar não é, infelizmente, pormenorizado por Kanter nem pelos demais autores; observa-se ainda que os exemplos seguindo a citação acima envolvem pessoas em cargos de alta gerência. Contudo, se uma organização almeja aprender com tudo o que ela faz, idealmente todos — em todos os níveis — estarão buscando aprender o tempo todo, atentando para o *feed-back* dado por mercado, colegas, clientes, supridores, resultados de produção e acionistas (Wille, 1990). É dessa forma que a ligação com administração de recursos humanos ocorre. Novamente usando as palavras de Wille, “a organização que está em processo de aprendizagem requer, em todos os níveis, líderes cujo desenvolvimento deve ter prioridade máxima, pois o coração estratégico da administração está batendo em toda a parte na organização; desenvolvimento de pessoal é vital para o conjunto”.

No restante deste artigo serão delineadas algumas das implicações do conceito de formação de estratégias para a administração de recursos humanos, para a prática e para a agenda de projetos de investigação dos pesquisadores.

A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS

A elevação da estratégia a um papel de Deus significa, como Kantrow (1987) tão bem o coloca, que estratégia, planos e quantificação se tornaram substitutos do pensamento quando, na melhor das hipóteses, deveriam ser estimuladores e *inputs* ao processo administrativo. Conseqüência da ênfase exagerada dada ao ambiente externo tem sido o negligenciamento da organização interna. Assim, dá-se atenção insuficiente ao papel de recursos humanos na vantagem competitiva das empresas. É essa negligência que a administração

de recursos humanos está visivelmente tentando superar. Como Alan Fowler — um profissional da área — colocou, “ARH representa a descoberta da gestão de pessoal pelos executivos”. ARH, dessa maneira, está sendo vista como o desenvolvimento da administração centrada no funcionário e na premissa de que a qualidade da liderança e das relações humanas contribuem decisivamente para o bom desempenho dos negócios da empresa.

Em grande parte da literatura recente da área de administração — chamada por mim (Wood, 1989) de a nova onda da administração — a reação contra a administração estratégica clássica tem sido tanto contra sua suposta ênfase na diversificação, quanto ao seu negligenciamento aos recursos humanos ou ao conceito super-racional de formação de estratégias. Com esse procedimento há tendência em se ditar uma estratégia particular, o que Kanter (1989) chama de abordagem mais focalizada, uma abordagem de recursos humanos enfatizando mais a organização flexível de trabalho e menos as instituições burocráticas e orientações. Para Kanter, entretanto, esta abordagem da administração corre o risco de que os gestores negligenciem recursos humanos em sua busca de definição de novas estratégias.

Kanter observa ainda claros sinais de que os gestores estão se tornando cada vez mais preocupados com seus negócios, tornando-se mais convergentes, e consigo mesmos. Essa autora, entretanto, sente-se menos segura em afirmar que desenvolvimentos no campo organizacional ou pessoal estão ocorrendo. Quase de modo similar Mayo, há mais de cinquenta anos, observa desenvolvimentos de negócios em ritmo muito mais rápido que o das nossas habilidades sociais. Na medida que os administradores reposicionam suas organizações, podem não estar tratando satisfatoriamente os aspectos organizacionais e as conseqüências de suas realizações para as pessoas.

Mais especificamente, discute o desenvolvimento de uma nova forma organizacional mais achatada e menos hierarquizada, segundo ela mais apropriada a organizações que enfatizam a fase pós-*empreendedora* como um potencial problema. Os administradores podem, de fato, estar reestruturando suas organizações, mas de forma a não ser adequada às pessoas, exacerbando rivalidades políticas, não prestando atenção aos perdedores e reduzindo, ao invés de aumentar, a cooperação entre funções. Quando as organizações se reestruturaram para tornarem-se mais focalizadas, tanto em termos de seus produtos quanto em suas atividades administrativas, muitos dos altos administradores fracassaram porque negligenciaram os problemas transitórios e superestimaram o grau de cooperação conseguido. Em resumo, “não são as estratégias por si só, mas a sua execução que faz a diferença”, diz Kanter (1989) e, procedendo assim, subestima-se a formação de estratégias e valoriza-se a administração

de recursos humanos, aparentemente criando espaço e agenda importantes para tanto. Isso parece consistente com as principais preocupações com o ressurgimento da ARH, a despeito da perspectiva que lhe é subjacente.

Até aqui, a ênfase dada à implementação é consistente com o conceito clássico de administração de recursos humanos. Há, entretanto, implicação muito mais relevante no questionamento do modelo clássico de estratégias, ou seja, de que os recursos humanos são centrais, tanto para o processo de formulação de estratégias quanto para seu conteúdo. Primeiramente, como diz Peters (1987) — talvez com algum exagero — “não há nada tão bom quanto uma boa estratégia, apenas um processo de planejamento estratégico; e tal processo deve envolver todos, não deixado para especialistas em planejamento ou limitado por paradigmas passados da corporação”. Há a preocupação em criar-se continuamente novos rumos e reportar oportunidades. Em segundo lugar, a atenção convergirá para recursos humanos, porque o futuro de uma organização é simplesmente uma coleção de habilidades e capacidades, deste modo, usando novamente as palavras de Peters (1987), “qualquer processo estratégico útil deve focalizar-se no desenvolvimento e (...) destas experiências (...) mais do que salientar abordagens estáticas às evoluções de mercado”. É neste sentido que os recursos humanos são uma estratégia de baixo para cima.

Além disso, os métodos e as práticas de recursos humanos não estão baseados simplesmente em reações a limites ambientais, tecnológicos, econômicos ou outros. Primeiro, porque a organização deve agir de modo proativo e não reativo; e, segundo, porque esses métodos devem refletir um grau de idealismo, alguns valores relacionados tanto à criatividade humana quanto às relações sociais. A liderança, então, está muito mais preocupada com desenvolvimentos internos do que seria desejável, com a ênfase de chefes executivos voltada aos mercados financeiros e de produtos e, até certo ponto, ao ambiente tecnológico. Essa liderança está interessada em encorajar a inovação de qualquer ponto da organização, administrar as estratégias emergentes, criando desafios que ampliem a organização. Além disso, o desenvolvimento administrativo não deveria ser tratado como elemento separado, ou seja, nem no sentido de ele estar simplesmente confinado às alas de administração (Wickens, 1991), nem separado do processo de administração estratégica. Desenvolvimentos de administração e de estratégias, dessa forma, podem frequentemente ser uma e a mesma coisa.

A NATUREZA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A questão central para a administração de recursos humanos é, então, o desenvolvimento da organização como sistemas de informação e aprendizagem. O título do mais alto executivo da área de pessoal da *Nissan*,

na Grã-Bretanha, Diretor de Pessoal e de Sistemas de Informações, não deixa de ter significado. Isso torna-se talvez mais evidente pela forma como empresas japonesas enviam administradores a viagens de negócios, frequentemente ligadas a universidades ou outras organizações, para explorar futuras questões e visitar diversas empresas como parte de seu desenvolvimento.

Segundo nosso diagnóstico, observando organizações atuais, algumas suposições são verdadeiras:

- as organizações têm excessivas informações, porém, as relevantes são insuficientes;
- os objetivos estão, frequentemente, especificados de forma obscura e o desempenho tem sido inadequadamente orientado;
- treinamento, serviço e qualidade têm, muitas vezes, sido pouco produtivos;
- o papel do trabalhador é mínimo e as exigências para seu envolvimento muito baixas.

A herança tanto da abordagem taylorista à produção quanto da teoria burocrática é considerar o quadro operacional como secundário, subordinado ao da estratégia, que opera amplamente como se todas as questões pudessem ser reduzidas aos problemas de implementação. Na verdade, a produção ou, para ser mais genérico, os trabalhadores em nível operacional constituem parte vital do ciclo de formação de estratégias. Como Clark et alii (1990) sugerem, a dicotomia entre projeto e fabricação é falsa. Projeto é intrinsecamente um processo de produção, enquanto resultados são informações importantes, alguns deles envolvendo, literalmente, atividade de produção, embora em volumes abaixo do normal. Processos de manufatura são virtualmente os mesmos, a menos que a ênfase esteja invertida; geram uma produção física mas, simultaneamente, geram informações preciosas: “o conjunto de controle de qualidade total pode ser visto como papel gerador de informação, enfatizador do processo de produção” (Clark et alii, 1990). Podemos observar, desta forma, que o modo principal pelo qual os participantes de níveis inferiores das organizações estão envolvidos na formação de estratégias é através de seus papéis, que podem muitas vezes ser significativos na geração de informação, por si só uma atividade julgadora. Colocado dessa forma, o surgimento da nova onda do envolvimento de todos na formação de estratégias não aparenta ser tão romântico como poderia parecer num primeiro momento. Permanece ainda a questão central de quão significativa, fundamental ou sincera é afirmar que todos têm um papel nas estratégias formuladas pelas organizações.

O ponto inicial, entretanto, são os processos de aprendizagem de uma organização. Em termos práticos, isso significa entender como a organização aprende de seu comportamento passado, sem ser limitada por ele, e como esse comportamento pode tanto trazer claras idéias quanto execuções.

A administração de recursos humanos não é um novo tipo de gestão de pessoal, no qual seleção, treinamento e outros elementos, assumidamente negligenciados — aos quais Hendry & Pettigrew (1990) chamam de o ciclo da administração de recursos humanos —, recebem maior peso do que recebiam no passado. É mais fundamental que isso — envolve o estabelecimento de uma nova dimensão às pesquisas e ao desenvolvimento da organização.

A administração de recursos humanos é, então, um tipo de processo de P&D, embora não isolado do resto da organização como ocorreu com muitos departamentos de P&D frequentemente no passado. A administração da cultura é elemento crucial nesse procedimento. Inicialmente, isso requer um tipo de auditoria cultural, envolvendo análise de como as decisões foram e têm sido tomadas na organização. Maneira adequada para tal é a adoção da técnica do incidente crítico, começando por pensar sobre quando a organização tomou uma decisão que seus membros consideraram como boa e quando tomou uma má decisão, traçando processo, questões e problemas envolvidos em cada uma delas. Na verdade, poder-se-ia iniciar refletindo sobre o mau exemplo.

O foco da ARH não deveria estar somente na organização existente, mas também em corporações externas e em desenvolvimento de redes de trabalho. Por exemplo, como está acontecendo crescentemente o advento da filosofia *just-in-time*, na qual fornecedores em potencial são auditados, a ARH deveria estar envolvida nessa avaliação.

As empresas não deveriam, como tem sido o caso na *British Motor Industry*, por exemplo, simplesmente se concentrar nos procedimentos de relações industriais e numa forte propensão, mas muito mais em sua capacidade de aprendizagem e procedimentos de fomento ao desenvolvimento e à inovação. Outro exemplo seriam os preparativos de empresas para o Mercado Comum Europeu. Pesquisas sugerem que elas têm sido, em grande escala, orientadas para negócios, pelos menos na Grã-Bretanha. Empresas britânicas com alguma presença na Europa estão propensas a obter alto grau de preparação, maior que o de outras empresas (Wood & Peccei, 1990). Em caso contrário, uma abordagem de ARH para 1992 seria muito mais proativa e poderia, por exemplo, concentrar-se em desenvolver redes e no rastreamento do ambiente de recursos humanos a fim de avaliar os tipos de habilidade e desenvolvimento, incluindo alianças, que poderiam auxiliar as empresas quanto às oportunidades oferecidas no Mercado Comum Europeu. Como o exemplo ilustra, a ARH posiciona-se, de fato, de baixo para cima em ambas as estratégias e no que convencionalmente se chama de políticas de recursos humanos da organização.

O interesse central da ARH — talvez devêssemos chamá-la de ARH-P&D — será questionar como e por

que as coisas são feitas do jeito que são; em resumo, estará concentrada em desarraigar o que Argyris (1988) adequadamente chamou de erros de segunda ordem. Julgamentos básicos não serão feitos contra um critério de adaptação aos negócios, mas à luz da aprendizagem da organização. Tome-se como exemplo os sistemas de avaliação. Eles tendem, muitas vezes, a focar unicamente o desempenho individual e a estar baseados em critérios de curto prazo; por exemplo, a alta administração é avaliada em termos da consecução de lucros a curto prazo ou até mesmo de preço de ações, mas nenhum deles tem relação com o sucesso de estratégias. Ou, como Kerr (1975) explica, as organizações podem pensar que estão encorajando um aspecto, por exemplo, assumir o risco, mas na prática estão recompensando o oposto direto, aversão ao risco e conformidade. O conhecimento e as habilidades reais que um indivíduo adquiriu durante um período de tempo poderiam servir de base muito mais pertinente para avaliação.

AS IMPLICAÇÕES PARA PESQUISAS

A primeira implicação para pesquisas é que o estudo da administração de recursos humanos deve estar fundamentalmente vinculado ao de processos estratégicos em empresas. Sabe-se que empresas não estão praticando a nova onda da ARH e o grau de envolvimento explícito de todos os níveis da organização na formação de estratégias é provavelmente muito baixo. Pesquisas básicas deveriam tentar melhor entender os processos pelos quais todos os vários clientes em qualquer organização contribuem para o seu desenvolvimento, incluindo as variações na distribuição de contribuições entre as organizações. A natureza precisa, os processos e a significação relativa das estratégias emergentes necessitam de exploração adicional.

A segunda implicação para pesquisas é mais negativa; sabe-se que o desejo em explicar diferenças entre administração de recursos humanos das organizações em termos da teoria de contingência, ou seja, nos termos da combinação entre estratégias de negócios, e políticas de recursos humanos não tende a produzir resultados satisfatórios. Pelo menos a questão prévia da natureza dos processos estratégicos em organizações deve ser pesquisada. A suposição básica é que as organizações têm algum grau de escolha quanto à abordagem feita a funcionários; o tipo de idéias e conceitos que fundamentam essa abordagem dos altos administradores terá importante influência, independentemente da tecnologia existente ou da situação de mercado do produto.

Uma terceira implicação é que a pesquisa básica deve enfrentar e não evitar questões políticas. Aspecto comum a autores que abordam o tema (Wood, 1989) é, entretanto, que eles definitivamente não enfocam tais assuntos. Idealmente, eles vêem o novo estilo de

organização amoldado à sua imagem como tendo a política por finalidade. Contudo, em discussão sobre como e de que modo isso deverá ocorrer, são omisso na maioria dos textos. Kanter, mais consciente sobre tais questões de que outros autores, negligencia confrontar-se com os maiores problemas sobre o poder subjacentes aos seus argumentos. Em particular, como poderemos sair de uma situação de desequilíbrio de força bruta, para outra de maior compartilhamento do poder dentro e entre organizações? Como, por exemplo, um pequeno fornecedor de componentes confrontado por uma Ford, insistindo na entrega *just-in-time*, mesmo quando abordado por um representante com as habilidades do administrador *Kanteresco*, conseguiria realmente manter uma posição de igualdade de força e *status* com essa companhia? Como trabalhadores e seus representantes podem colocar suas relações em novas bases quando empresas, que estão empenhadas, tentando desenvolver relações industriais cooperativas, também estão aumentando substancialmente seus investimentos fora do país e, muitas vezes, de maneira bem secreta?

A questão da natureza e localização do poder e das mudanças tanto internas quanto entre organizações deve, então, ser preocupação central para pesquisadores de ARH. Outros elementos a serem incluídos em uma lista de questões para agenda de pesquisa básica poderiam ser o processo pelo qual culturas organizacionais se desenvolvem; o impacto de diferentes sistemas de seleção, treinamento e remuneração no aprendizado organizacional; os meios básicos pelos quais as capacidades de aprendizado da organização são ampliados; entre eles, uma questão notavelmente não pesquisada é, de fato, como as organizações do tipo orgânico funcionam e como elas parecem.

As pesquisas aplicadas espelharão tais questões — poderiam indicar como administrar a cultura; como desenhar formas orgânicas; como introduzir orientação de treinamento em empresas; como desenvolver abordagem de opções para calcular custos de treinamento; como selecionar para a aprendizagem; e como desenvolver abordagens integradas (em oposição às segmentadas) aos problemas mencionados por Kanter em seu *The change masters*. Entre a pesquisa básica e a aplicada poderíamos localizar um grupo de projetos intermediários de estudos, focalizando principalmente a exploração de pesquisa empírica e avaliando o que os administradores fazem de fato à frente da ARH; por exemplo, como eles administram culturas, avaliações de novos sistemas de pagamento, como e com que efeito as empresas estão segmentando serviços funcionais.

CONCLUSÃO

Neste artigo argumentamos que se a gestão de recursos humanos tem condições de ser nova significa-

tiva alternativa no que se refere à administração — tanto para pesquisa quanto para propósitos práticos —, deverá ser conceptualizada como sendo de **baixo para cima** e não fluindo automaticamente de **cima para baixo** como nas estratégias tradicionais. Isto implica uma agenda muito ampla, tal como alguns autores (Hendry & Pettigrew, 1990; Sisson, 1990) têm reconhecido. Modelos atuais de ARH que tenham sido baseados em abordagem contingencial ou contextualista (por exemplo, Hendry & Pettigrew, 1990), ou em um modelo específico das ciências comportamentais, incentivam os administradores a adotar uma abordagem desenvolvimentista ou de comprometimento de funcionários. Ambas podem estar baseadas em conceito reativo de estratégias de recursos humanos, ao invés de noção mais proativa vinculada ao pensamento estratégico moderno e, em particular no segundo caso, questões de ARH podem ser tratadas como saindo também de **baixo para cima** das questões antigas.

O modelo de ciência comportamental, enfatizando seus objetivos centrais, flexibilidade, comprometimento e qualidade, pode na verdade levar pessoas a rumos enganosos. Isso está bem claro no caso do comprometimento. Se é simplesmente usado para se referir ao comprometimento das pessoas com as tarefas centrais da organização, oposto à lealdade — como em um dos elementos da famosa organização orgânica de Burns e Stakler —, então não se discute. Contudo, se ele referir-se a comprometimentos mais específicos dos atuais caminhos da organização, então pode ser de pouca ajuda. Para o tipo de comportamento que autores como Peters desejam de, pelo menos, alguns dos membros da organização, muitas vezes associado com o de **amotinados**, os campeões, aos quais Kanter se refere, estão de alguma forma propensos a **sair da linha** relativamente às direções e convenções da organização. Peters, na verdade, incentiva os administradores a **gritar e rugir** contra a burocracia.

No momento, a ARH constitui ardoroso debate sobre rejuvenescimento de administração de pessoal nas práticas e nas relações industriais em Universidades e Escolas de Administração. Em contraste, é perceptível que em grande parte da nova onda de artigos sobre administração e literatura de administração estratégica, pouca ou nenhuma menção é feita à função da administração de pessoal. Uma implicação do que temos dito é haver claro papel para as habilidades dos especialistas em recursos humanos e desenvolvimento organizacional. A organização e a liderança da ARH (P&D) podem estar fadadas a solicitar ajuda de especialistas. Entretanto, nada há que implique deverem monopolizar seus papéis. Na verdade, o papel maior da ARH (P&D) poderia, em nosso julgamento, ser o de atuar como um local para treinamento e desenvolvimento. O modelo que imaginamos seria um no qual haveria considerável circulação de pessoas para dentro e para fora. A ARH (P&D) seria basicamente um con-

junto de grupos de projeto que incluiriam membros de todos os níveis da organização. Na verdade, idealmente, todos os membros da organização deveriam fazer parte de grupos por algum tempo. Sua constituição seria, então, interdisciplinar e a ARH (P&D) deveria atuar como catalisador principal na segmentação de fronteiras funcionais nas organizações.

Similarmente, espelhando tais equipes, o desenvolvimento de pesquisas em Universidades, tanto para executar básicas como aplicadas, deve ser multidisciplinar. A falta de desenvolvimento substancial de pes-

quisas e ensino acadêmicos em administração de recursos humanos pode ser, nos últimos dez anos, novamente em nossa opinião, grandemente atribuída à falta de qualquer conexão real entre o desenvolvimento da administração de recursos humanos e os desenvolvimentos ocorridos em outros campos, em particular ciências da informação, contabilidade e administração financeira e de produção. É notável quão poucos artigos em todas as áreas de administração, quando escritos em parceria, envolvem autores de especialidades diferenciadas.

Abstract

This paper will outline some of the main features of the emerging contemporary approach to strategy then to discuss its practical implications for the human resource management.

Uniterms:

- strategic management
- human resources management

Referências Bibliográficas

ARGYRIS, C. Review essay: first and second-order errors in managing strategic change: the role of organizational defensive routines. In: PETTIGREW, A. ed. *The management of strategic choice*. Oxford, Basil Blackwell, 1988, p. 342-351.

CLARK, K.B; CHEW, W.B & FUJIMOTO, T. Manufacturing for design: beyond the production: R&D dichotomy. Cambridge, Harvard Business School, 1990. (Mimeo. Paper

prepared for the Klein Symposium on Management of Technology, the Pennsylvania State University, August).

GUEST, D. Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, v.24, n.5, p.502-521, 1987.

_____. Human resource management: its implications for industrial relations and trade unions. In: STOREY, J. ed. *New perspectives in human*

resource management. London, Routledge, 1989, p. 41-55.

GUEST, D. Human resource management and the American dream. *Journal Management Studies*, v.27, n.4, p. 377-397, 1990.

HAMPDEN TURNER, C. Henry Mintzberg: a profile. *Business Strategy Review*, v.1, n.1, p. 57-70, 1990.

HENDRY, C. & PETTIGREW, A. Human resource management: an agenda for the 1990's. *Inter-*

- national Human Resource Management*, n.41, p. 17-42, 1990.
- KANTER, R. *When giants learn to dance: managing the challenges of strategy, management and careers in the 1990's*. London, Simon and Shuster, 1989.
- KANTROW, A. *The constraints of corporate tradition*. New York, Harper and Row, 1987.
- KERR, S. On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18, December 1975, p. 769-783.
- MILLER, P. Strategic industrial relations and human resource management: distinction, definition and recognition. *Journal of Management Studies*, v.24, n.4, p. 347-361, 1987.
- MINTZBERG, H. Crafting strategy. *Harvard Business Review*, v.65 n.4, p. 66-75, July/Aug. 1987.
- _____. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, v.11, n.3, p. 171-195, Mar./Apr. 1990.
- PETERS, T. *Thriving on chaos*. Basingstoke, MacMillan, 1987.
- PETERS, T. & WATERMAN, R. *In search of excellence*. New York, Harper and Row, 1984.
- SISSON, K. Introducing the human resource management journal. *Human Resource Management*, v.1, n.1, p. 1-11, 1990.
- WICKENS, P. *An alternative view of management development*. (Paper given to Institute of Personnel Management, National Conference, Sectional Meeting 54, Harrogate, 24-26 October, 1991).
- WOOD, S. New wave management? *Work, Employment and Society*, v.3, n.3, p. 379-402, 1989.
- WOOD, S. & PECCEI, R. Preparing for 1992? Business-led versus strategic human resource management. *Human Resource Management*, v.1, n.1, p. 62-89, 1990.

Recebido em dezembro/91