

ESTRATÉGIAS PARA GESTÃO DE PESSOAS, CAPACIDADES DINÂMICAS E AS REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS

STRATEGIES FOR MANAGING PEOPLE, DYNAMIC CAPACITIES AND INTERORGANIZATIONAL COOPERATION NETWORKS

Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, RS, Brasil,
jucapssa@gmail.com

Vanilson Viana Cardoso

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, RS, Brasil, vanilson-cardoso@hotmail.com

Lurdes Marlene Seide Froemming

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, RS, Brasil,
lurdesf@unijui.edu.br

Sérgio Luís Allebrandt

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, RS, Brasil, allebr@unijui.edu.br

Airton Adelar Mueller

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, RS, Brasil,
airton.mueller@unijui.edu.br

Recebido em: 09/11/2017

Aceito em: 17/01/2018

Resumo

Gestão estratégica de pessoas, capacidades dinâmicas e redes interorganizacionais de cooperação são temáticas contemporâneas e emergentes nas áreas de gestão estratégica e de estudos organizacionais. Desta forma, o artigo utilizou como metodologia a pesquisa bibliográfica em livros, artigos em revista e em endereço eletrônico, com o objetivo de discutir as relações epistemológicas e metodológicas destas três temáticas. Conclui-se que gestão estratégica de pessoas, capacidades dinâmicas e redes interorganizacionais de cooperação estão bastante relacionadas entre si e que, se bem planejadas e integradas, contribuem para o desenvolvimento e a sustentabilidade das organizações e das pessoas envolvidas nas relações de cooperação no cenário competitivo dos ambientes corporativos. Para fins de aprofundamento dos estudos e de aplicação empírica, sugere-se estudos de caso envolvendo a sistematização das três temáticas.

Palavras-chaves: Gestão estratégica de pessoas. Capacidades dinâmicas. Redes de cooperação interorganizacionais.

Abstract

Strategic people management, dynamic capabilities and interorganizational cooperation networks are contemporary and emerging issues in the areas of strategic management and organizational studies. In this way, the article used as bibliographic research methodology in books, articles in magazine and electronic address, with the objective of discussing the epistemological and methodological relations of these three themes. It is concluded that strategic people management, dynamic capabilities and interorganizational cooperation networks are closely related and that, if well planned and integrated, contribute to the development and sustainability of organizations and individuals involved in cooperative relationships in the competitive landscape of corporate environments. For the purpose of deepening the studies and empirical application, case studies involving the systematization of the three themes are suggested.

Keywords: Strategic management of people. Dynamic capabilities. Interorganizational cooperation networks.

1 Introdução

A gestão estratégica de pessoas - com uma significativa ampliação nas discussões sobre a temática, em especial, após a década de 90 – é resultado da transformação dos Recursos Humanos no interior das organizações e das respectivas ações voltadas às pessoas que dela fazem parte. Tais transformações implicam na transição de uma gestão que de cunho meramente administrativo e burocrático para com a força de trabalho, passa a desempenhar um papel articulador, incentivador e desenvolvedor de habilidades e capacidades de cada indivíduo e destes com demais grupos internos e externos à organização.

Paralelo a isso, e considerando o contexto competitivo do cenário corporativo, tem-se a abordagem das capacidades dinâmicas. Seu campo constitui-se como estudo relevante nas atividades de pesquisa em gerenciamento estratégico, mudanças organizacionais e vantagem competitiva. A importância deste conceito reside no fato de que ele trata da capacidade adaptativa da firma e da importância das competências organizacionais, frente ao dinamismo do ambiente, ou seja, de como as organizações podem alcançar e sustentar vantagens competitivas em ambientes complexos e de mudanças constantes, utilizando a diferenciação e a inovação enquanto mecanismos de sustentabilidade.

Além disso, em meio ao contexto dinâmico de competitividade, com foco na sustentabilidade das organizações a partir do desenvolvimento e capacitação de pessoas e de habilidades de inovação e de diferenciação; tem-se as redes de cooperação interorganizacionais. Estas redes consideram a cooperação entre organizações, a partir do compartilhamento de habilidades e capacidades das pessoas e dos grupos envolvidos nestas organizações como parte integrante e fundamental para a diferenciação e para a sustentabilidade no mercado corporativo, com vistas à abertura de novos mercados.

Gestão estratégica de pessoas, capacidades dinâmicas e redes interorganizacionais de cooperação são temas com especificidades próprias, mas passíveis de estudo sistematizado, uma vez que seus pressupostos teóricos e práticos podem ser relacionados.

Além de serem temáticas contemporâneas nas áreas de gestão estratégica e de estudos organizacionais, a maior parte das pesquisas sobre gestão de pessoas e sobre a abordagem das capacidades dinâmicas é voltada para o ambiente interno das organizações, ou seja, para as redes intraorganizacionais e suas relações, sendo poucos os estudos direcionados para as redes interorganizacionais no que diz respeito a estes contextos.

Portanto, a proposta do artigo é justamente a de discutir as relações epistemológicas e metodológicas de estratégia de gestão de pessoas, capacidades dinâmicas e redes interorganizacionais de cooperação, sob um enfoque contemporâneo e emergente.

Desta forma, este artigo apresenta no transcorrer do texto os procedimentos metodológicos, o referencial teórico – com foco na gestão estratégica de pessoas, nas capacidades dinâmicas e nas redes interorganizacionais de cooperação –, a apresentação e a análise dos resultados – relacionando as temáticas, as considerações finais e as referências.

2 Procedimentos metodológicos

No que se refere à abordagem, o estudo é classificado como qualitativo, uma vez que busca se aprofundar no mundo dos significados (MINAYO, 2009). Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva. No nível descritivo, busca descrever características de

determinado fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis, assim como a natureza destas relações (GIL, 2008).

O procedimento técnico utilizado é a pesquisa bibliográfica. Vergara (2009) conceitua este tipo de pesquisa como sendo o estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado. A pesquisa bibliográfica foi realizada em livros, artigos em revista e em endereço eletrônico. A pesquisa buscou autores referência, além de literatura recente, especializada, nacional e internacional, acerca das temáticas de gestão estratégica de pessoas, capacidades dinâmicas e redes interorganizacionais de cooperação.

3 Referencial teórico

São apresentadas nesta etapa, as principais bases teóricas propostas pela literatura especializada, que discutem os pressupostos epistemológicos e metodológicos de gestão estratégica de pessoas, capacidades dinâmicas e redes interorganizacionais de cooperação.

3.1 Gestão estratégica de pessoas

É possível verificar uma significativa ampliação nas discussões sobre Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), em especial, após a década de 90. Em notável estudo desenvolvido por Fleury e Fischer (1992), cujas referências foram bastante utilizadas por estudos contemporâneos (SILVEIRA; MIRANDA, 2011), (AMORIN; FISCHER, 2012), (SILVEIRA; FILHO, 2013), os autores discutem mudanças no plano político, social e econômico que impactaram nos processos organizacionais e nas relações de trabalho.

Em um contexto genérico, os estudos sobre GEP seguem diferentes dimensões. Apesar disso, as bases que dão origem a tais análises partem do pressuposto de que se almeja a potencialização das capacidades organizacionais, como proposto por Barreto, Albuquerque e Medeiros (2012). Lecionam os autores, que as primeiras definições de GEP foram propostas por Schuler e Walker (1990), como um conjunto de atividades voltadas à gestão de pessoas, de vital interesse para o negócio. Ocorre que na literatura sobre GEP discute-se, principalmente, em que medida as práticas de gestão de pessoas afetam direta ou indiretamente o desempenho da empresa, a partir de uma corrente causal de variáveis mediadoras (SILVEIRA; MIRANDA, 2011). Portanto, não há um conceito uniforme sobre esse campo de estudo, pois o desafio está em descobrir quais as estratégias, onde, quando e como adotá-las.

Dalmau e Tosta (2009), defendem que a GEP deve ser capaz de assegurar às pessoas, em todos os níveis da organização, condições para que se definam como efetivos parceiros na condução do negócio. Para isso, deve-se estimular um ambiente flexível, cujas informações estejam facilmente disponíveis e, ao aplicar suas habilidades e conhecimentos, os sujeitos possam tomar as opções que melhor se adequam à obtenção dos resultados esperados pela organização. Drews, Pizolotto e Griebeler (2012), referem-se à estratégia como um cenário imaginário, referente a um dado objetivo a ser alcançado. Uma vez que tal definição passou a integrar o campo da gestão de pessoas, sobrevém o consenso de que a área de Recursos Humanos (RH), não desempenha um mero papel administrativo e burocrático.

Dutra (2013), define a GEP como um processo estruturado, composto das interações dos sujeitos em relações de trabalho com a organização, cujo objetivo é a construção de um projeto coletivo voltado para o desenvolvimento. Para Chiavenato (2010), a GEP orienta as pessoas para que os objetivos organizacionais possam ser por elas alcançados sem que se afaste a satisfação dos preceitos individuais de cada sujeito e dos grupos. E, ainda, Gil (2009) reconhece a gestão estratégica de pessoas como uma função gerencial, que visa a cooperação das pessoas para atingir objetivos, tanto organizacionais, como individuais.

Assim, a partir de um conjunto de compromissos firmados mutuamente entre pessoas e organizações, constitui-se o que Dutra (2013), denomina de bases estruturais e que compreendem: o clima, as dinâmicas interpessoais e intergrupais, e os compromissos voltados para a preservação biopsicossocial, traduzida nas questões de saúde, segurança e ergonomia do trabalho. Não se dispensa, também, a qualidade de vida no espaço organizacional e, como não poderia deixar de ser, a participação e relevância das pessoas nos processos decisórios.

A concepção de que investimentos em equipamentos, infraestrutura física e outras formas convencionais de alavancar os negócios estão deixando de ser vantagens absolutas, é resultado da atenção que se tem dispensado ao capital intelectual das organizações, aliado à formação de ambientes de aprendizagem contínua (MORAES, 2015; TSANG, 1999). Desta forma, as eventuais perdas do negócio em razão da dificuldade de recrutar trabalhadores qualificados, sinalizam para o emergente uso de estratégias e métodos voltados não apenas para a seleção e recrutamento de pessoal, mas para todos os subsistemas/processos que a gestão de pessoas contempla, ao passo que as ações da organização, nesse sentido, somente poderão resultar em efetivas estratégias, se alinhadas ao planejamento estratégico do negócio.

Os desafios estratégicos das organizações exigem um lugar fundamental para a GEP. Segundo Chiavenato (2010, p. 440), “o alinhamento das pessoas e de seu desempenho e competências às estratégias do negócio e às metas organizacionais figura hoje como condição básica para que os gestores de linha sejam bem-sucedidos em suas atividades”. Neste sentido, Drews, Pizolotto e Griebeler (2012), referem-se ao planejamento estratégico como um processo administrativo, pelo qual busca-se dar sustentação metodológica no estabelecimento da melhor direção que a organização deve seguir.

Steiner (1969, apud Oliveira, 2007), cita cinco dimensões de planejamento, sendo elas: produção, pesquisa, lançamento de novos produtos, finanças, ações de marketing e gestão de pessoas. Assim, o alinhamento do planejamento estratégico com o planejamento de pessoas é inevitável, pois conforme Oliveira (2007), o que permite à empresa existir no plano da ação são as pessoas e suas inter-relações, que por sua vez constituem o ambiente organizacional. “O que, normalmente, se chamam objetivos da empresa são, simplesmente, uma média ponderada dos objetivos das pessoas que dirigem a empresa. Naturalmente, quanto maior o poder relativo de um indivíduo, mais ele influencia os objetivos da empresa” (p. 143).

A intensificação dos estudos organizacionais, foi responsável por impulsionar significativas mudanças na área de gestão dos recursos humanos e assim passou-se a discutir o comportamento humano, questões motivacionais, qualidade de vida no trabalho, satisfação realização pessoal, resultando em uma maior preocupação com o alinhamento das pessoas aos objetivos organizacionais da empresa (DALMAU; TOSTA, 2009). Isso resulta em um maior fortalecimento da organização, assim como aproxima sua relação com os demais atores envolvidos no cenário corporativo, incluindo demais organizações e instituições parceiras.

No contexto de declínio da reprodutibilidade em detrimento da criatividade, bem como da transição da liderança autoritária para a interacional, com foco na valorização dos recursos humanos; diversos estudos emergiram, destacando-se a proposta de fusão entre planejamento estratégico e planejamento de pessoas, proposto por Ulrich (1998). O autor defende, ainda, que as chaves para a formação de organizações competitivas dependem diretamente do modo com que a organização trata os seus indivíduos e é bastante incisivo ao afirmar que “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” (p. 281). Assim, a eficácia organizacional é resultado de um processo inter-relacional, envolvendo planejamento estratégico e planejamento de pessoas.

Diante disso, a gestão estratégica de pessoas pode ser traduzida, conforme Fragoso (2009), como o cuidado que se deve dispensar ao patrimônio humano da organização, ou seja “é cuidar da longevidade e sustentabilidade da organização, prospectando novas possibilidades de crescimento, utilizando para isso a capacidade humana de contribuir, de criar, inovar e competir estrategicamente (p. 311). Nesse sentido, a organização que se destaca e prospera, é aquela que atenta para o seu funcionário e que desenvolve o seu trabalhador.

Mister assinalar, que “desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem” (CHIAVENATO, 2010, p. 362). Desta forma, o treinamento converge com a formação e conhecimento, porque a sociedade informacional o tem transformado em um recurso valioso.

De acordo com Fragoso (2009, p. 312), “organizações inteligentes são organizações humanas, que de fato preocupam-se com as pessoas e, conseqüentemente, alcançam o sucesso por considerarem o potencial humano como seu bem mais valioso”. Tem-se, assim, um importante *insight* de como a aposta na gestão estratégica de pessoas, enquanto processo integrador entre os objetivos organizacionais e a gestão de pessoas, pode se concretizar nas organizações e torná-las não apenas competitivas, mas exitosas. Assim, as estratégias têm um princípio claramente econômico e competitivo, voltadas para a busca de melhores níveis de posicionamento, como fator de diferenciação e de legitimação junto ao mercado.

O desenvolvimento de pessoas nas organizações é, portanto, o processo pelo qual são definidas as necessidades de mudanças pessoais e organizacionais, a fim de empreender um programa de criatividade e inovação para descrever as etapas da mudança organizacional almejadas, bem como definir os métodos de desenvolvimento de pessoas e descrever as técnicas de desenvolvimento organizacional, que por sua vez podem ser adotadas pela organização, em suas mais variadas relações entre os sujeitos organizacionais.

3.2 Capacidades dinâmicas

Recentemente, as organizações têm passado por inúmeras transformações significativas devido às mudanças mundiais produzidas pela globalização e pela conseqüente ascensão tecnológica. Em razão disso, o ambiente mercadológico está cada vez mais competitivo e adaptando-se continuamente, assim como as organizações têm buscado garantir vantagens competitivas cada vez mais sustentáveis (WHITTINGTON, 2002), para que possam sobreviver e prosperar.

Embora sob pressão do ambiente, as organizações têm condições de decidir quanto à escolha de suas estratégias, mesmo que muitas vezes limitadas pelo cenário. Isso recoloca o debate teórico sobre as pesquisas de estratégia orientadas pela abordagem funcionalista sem considerar o estrategista, o contexto macrossocial e organizacional (WHITTINGTON, 2002).

Alinhada à lógica de mercado, a competitividade se dá basicamente por dois fatores: conseguir vender pelo menor preço (preços diferentes) ou conseguir ser diferenciado (valores diferentes). Enquanto vantagem competitiva, a diferenciação das empresas deve ser uma busca constante, uma vez que a competitividade organizacional se constitui como atributo atemporal no mundo dos negócios. O processo competitivo é, ainda, caracterizado por um processo interativo de descoberta, no qual novos conhecimentos são produzidos.

Neste sentido, Bauer (1999), afirma que a imposição de adaptação do mercado às organizações, proporcionou que atributos como a flexibilidade e a criatividade adquirissem mais importância que a mera eficiência, em detrimento de uma mentalidade mecanicista para a

valorização de uma mentalidade organicista. Além disso, o enfoque privilegiado nos processos organizacionais permite a criação de uma teoria estratégica mais flexível.

Neste caso, a Teoria das Capacidades Dinâmicas surge como uma boa alternativa de vantagem competitiva. O termo Capacidades Dinâmicas é uma tradução aproximada da expressão *Dynamic Capabilities*, sendo que palavra *Capability* significa a capacidade ou o poder de fazer algo através do uso de competências e habilidades (CAMARGO; MEIRELLES, 2012). Assim, a abordagem das capacidades dinâmicas foca nas competências organizacionais em ambientes complexos, cuja as mudanças são constantes.

Desde a primeira proposta apresentada, as capacidades dinâmicas tem sido alvo de diversos estudos, com o objetivo de entender e desenvolver um conceito que dê conta de explicar mais claramente o termo, uma vez que diversas são as definições e conceitos de capacidades dinâmicas, conforme demonstra o Quadro 1.

Quadro 1: Conceitos de Capacidades Dinâmicas

DEFINIÇÕES	AUTORES
Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência.	Collis (1994)
Habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente, para endereçar ambientes em rápida mudança	Teece et al. (1997)
Processos da firma que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado.	Eisenhardt e Martin (2000)
Padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade	Zollo e Winter (2002)
Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns.	Andreeva e Chaika (2006)
Processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos que desenvolvem práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis.	Bygdas (2006)
Capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.	Helfat et al. (2007)
Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva.	Wang e Ahmed (2007)
Heurísticas gerenciais e as ferramentas de diagnósticos constituem o cerne das capacidades dinâmicas	Dosi et al. (2008)
Capacidades dinâmicas como um feixe de outras capacidades.	McKelvie e Davidson (2009)
Capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerenciar ameaças e transformações.	Teece (2007, 2009)

Fonte: Adaptado de Camargo e Meirelles (2012).

O estudo das capacidades dinâmicas constitui um ramo afluente nas atividades de pesquisa em gerenciamento estratégico, mudanças organizacionais e vantagem competitiva. Contudo, os conceitos convergem no sentido de que a importância desta abordagem reside no fato de que ela trata da capacidade adaptativa da firma frente ao dinamismo do ambiente, ou seja, como as organizações podem alcançar e sustentar vantagens competitivas em um ambiente em mutação (CAMARGO; MEIRELLES, 2012).

Com a alteração das condições ambientais e diante da incerteza e da instabilidade do contexto mercadológico, em ambientes de alta complexidade e de mudança constante; mudam os recursos essenciais para garantir a sobrevivência e a *performance* econômica das organizações. Portanto, é a antecipação dessas transformações no portfólio de recursos, que garante às empresas a possibilidade de continuação da vantagem competitiva.

Assim, a teoria das capacidades dinâmicas possibilita uma convergência entre a estratégia e a teoria de comportamento organizacional, promovendo a integração, coordenação, aprendizagem, inovação e reconfiguração nos processos organizacionais internos e externos, propiciando espaços de enriquecimento mútuo, bem como a capacidade de explicar os diversos aspectos das realidades sociais e econômicas.

Ou seja, conforme McKelvie e Davidson (2009), citados por Camargo e Meirelles (2012), as capacidades dinâmicas, resultam de um conjunto de elementos e mecanismos de suporte e podem ser identificadas por: geração de ideias e introdução de rupturas no mercado, mudanças organizacionais, e inovação e desenvolvimento de novos mercados, a partir da inovação e desenvolvimento de novas capacidades e competências, individuais e coletivas.

3.3 Redes interorganizacionais

Como já referido, as transformações na economia global nas últimas décadas e o aumento das transações comerciais entre os países, fizeram com que as organizações precisassem se adequar ao novo dinamismo do mercado, adaptando, portanto, suas estratégias ao novo ambiente. E em meio ao contexto dinâmico de competitividade, com foco na sustentabilidade das organizações a partir do desenvolvimento e da capacitação de pessoas e de habilidades de inovação e de diferenciação; tem-se as redes de cooperação interorganizacionais.

Neste cenário, as redes de cooperação aparecem como uma estratégia para enfrentar a nova economia, fazendo com que as organizações se tornem dinâmicas e flexíveis (BALESTRIN; VESCHOORE, 2009). Segundo Garcia, Lima e Carvalho (2009), as redes são uma forma de configuração das empresas, que estabelecem inter-relações a fim de atingir competitividade no mercado.

Estas redes consideram a cooperação entre organizações a partir da cooperação de habilidades e capacidades das pessoas e dos grupos envolvidos nestas organizações como parte integrante e fundamental para a diferenciação e para a sustentabilidade no mercado corporativo, com vistas à abertura de novos mercados.

Para Balestrin e Veschoore (2009), uma rede é resultado do relacionamento e da interação de várias empresas individuais, vantajosos para as mesmas, uma vez que seu ambiente é favorável para a aquisição do conhecimento sobre gestão, tecnologias, produtos e outros temas de interesse das organizações que fazem parte da rede.

As redes de cooperação empresarial configuram diversos formatos, atendendo aos objetivos da rede, de seus membros, suas dimensões estruturais, de formalização e poder. Cada rede se configura com suas próprias características, sendo que as formas mais comuns de redes de cooperação são: redes de fornecimentos, os consórcios e as redes associativas.

As empresas que participam da rede de cooperação recebem benefícios que empresas de fora não podem usufruir, como os ganhos coletivos, a flexibilidade proporcionada e um maior reconhecimento, porém não perdem sua autonomia. Estas instituições possuem objetivos em comum e uma gestão coordenada, melhorando seus desenvolvimentos estratégicos, com maior acesso a informações e novos conhecimentos, técnicas e capacidade tecnológica (GOLLO, 2006; DALMORO; WITTMANN, 2011).

As redes interorganizacionais - relacionadas à abordagem das capacidades dinâmicas - partem da proximidade das estratégias organizacionais com a Teoria Baseada em Recursos, que considera as possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por recursos internos à organização e as empresas como “feixes de recursos” ou conjuntos de competências e capacidades, por meio de recursos físicos, financeiros e intangíveis (SAUSEN, 2012).

Partindo do pressuposto de que as organizações devem olhar para dentro, descobrindo seu valor e singularidades, esta teoria afirma que os recursos e as capacidades das organizações variam conforme o ramo ou grupo, e toma por base seus atributos associando o desempenho com a formação de acordos e alianças.

Aqui, a formulação da estratégia competitiva deve buscar potencializar a competência na qual a empresa é mais forte, sendo que os recursos humanos aliados às estratégias de gestão de pessoas, assim como a capacidade de inovação, são um capital cada vez mais valioso nas organizações e em suas estratégias de sustentabilidade. Desta forma, este paradigma toma por base os atributos das organizações, associando o desempenho das empresas com gestões estratégicas de diferenciação e de vantagem competitiva, por meio da implementação de ações proativas e inovadoras.

As redes interorganizacionais de cooperação aliadas às capacidades dinâmicas estão, ainda, relacionadas com a abordagem das Estratégias Coletivas, que tem como pioneiros Astley e Fombrun (1983) e foca na cooperação e nas parcerias entre as empresas para lidar com suas naturais interdependências dinâmicas. Balestrin e Verschoore (2009), referindo-se a Jarillo (1993), destacam como vantagens das estratégias coletivas: o aprendizado mútuo, a coespecialidade, o melhor fluxo de informações e as economias de escala. O conceito de estratégias coletivas agrega, ainda, o conceito de “coopetição” (cooperação + competição) sendo, ainda, definido como um novo e revolucionário modo de pensar para a criação de valor das organizações e de tudo o que resulta de suas relações (SAUSEN, 2012).

Sendo assim, as capacidades dinâmicas mantêm-se nas diferentes abordagens que permeiam a temática de redes interorganizacionais, comprovando as suas potencialidades na medida em que as redes interorganizacionais promovem cooperações e interações sólidas, duradouras, positivas e eficazes, entre empresas e demais atores envolvidos, minimizando riscos e oportunismos, além de promover oportunidades coletivas de desenvolvimento, através de gestões estratégicas de diferenciação e de vantagem competitiva, por meio de ações proativas e de capacidades inovativas e dinâmicas.

4 Apresentação e análise dos resultados

A apresentação dos pressupostos epistemológicos e metodológicos de estratégia de gestão de pessoas, de capacidades dinâmicas e de redes interorganizacionais de cooperação, permite chegar a algumas constatações sobre as relações destas temáticas.

A abordagem das capacidades dinâmicas proporciona um ambiente favorável a rupturas com algumas bases clássicas da gestão estratégica, como a de que a competitividade é o efetivo resultado da diferenciação perante a concorrência (SAUSEN, 2012). E, em uma economia onde a inovação e a criatividade são elementos essenciais de competitividade, algumas organizações têm trabalhado esta transformação.

Logo as redes interorganizacionais revelam-se meios das organizações manterem-se competitivas a partir de um ambiente de colaboração, tais como formação de consórcios, *joint ventures*, acordos comerciais, dentre outras formas de alianças. Desta forma, entende-se que as redes interorganizacionais proporcionam meios de estudo e análise dos processos de integração, aprendizagem e cooperação entre as organizações do mesmo ramo ou não.

Esse novo cenário tem repercussão, assim como em outros aspectos, na gestão de pessoas que, por sua vez, ganha a conotação de “estratégia de gestão de pessoas”, pois as organizações precisam definir mecanismos estratégicos para preparar suas equipes às mudanças que incluem: introdução de novos produtos com inovação e rapidez, penetração em novos

mercados, integração de tecnologias e mercados, rompimento de barreiras em mercados emergentes e em blocos econômicos, dentre outras questões.

No entanto, para alcançar os resultados que almejam, as organizações devem compreender o ambiente de cooperação e transmitir esta visão para os sujeitos organizacionais. Um dos pressupostos é de que esse ambiente exige alto nível de inovação, do contrário, as redes de cooperação tornam-se obsoletas e as organizações, conseqüentemente, enfraquecem seu grau de sustentabilidade no mercado corporativo.

Desta forma, desenvolver habilidades e capacidades de criatividade e de inovação nos sujeitos envolvidos com as organizações para fortalecimento, primeiramente, do ambiente interno organizacional e, posteriormente, das inter-relações nas redes interorganizacionais de cooperação, torna-se primordial para a abertura de novos mercados e como tentativa de garantir a sustentabilidade das organizações em meio à competitividade e às transformações complexas e contínuas do cenário corporativo.

Uma das possíveis explicações que sustenta metodologicamente um ambiente de colaboração, aliado com capacidades dinâmicas em prol do cumprimento dos objetivos organizacionais, é de que o sucesso das organizações passa a ser medido a partir de uma dinâmica de aprendizagem, resultante de interações tanto com o meio externo, como nas relações internas. De acordo com Tsang (1999), os processos de aprendizagem podem ser assimétricos ou simétricos. O primeiro caso (assimétrico), se dá em situações de significativas desproporções técnicas entre duas ou mais organizações parceiras. Há, portanto, a troca mútua de conhecimentos, a exemplo das *joint-ventures*.

Apesar dos riscos decorrentes da violação de propriedades industriais, em um cenário global que tende a orientar-se por rápidas e múltiplas transformações, a capacidade de lançar um produto ou serviço antes que a demanda se torne ultrapassada, constitui-se em um novo desafio do mundo empresarial. Ou seja, mais vale uma tecnologia compartilhada e um negócio rentável, do que uma patente guardada a sete chaves e os investimentos em pesquisas registrados como prejuízos na contabilização. O desafio que não pode ser negligenciado repousa no nível de absorção dos conhecimentos e experiências proporcionadas pelos ambientes de cooperação. Isso, pois tais redes tendem a ser de igual forma, dinâmicas e não duráveis. Logo, espera-se que os sujeitos da organização estejam preparados e bem orientados para o novo momento pelo qual o negócio passará. De que adianta os diretores e líderes prospectarem parcerias, definirem objetivos que reconfiguram o modo de operar e se relacionar da organização com o ambiente externo, incluindo o concorrente que ganha *status* de sócio se, de outro lado, a GEP encontra-se desalinhada com a nova estratégia? Estaria aqui uma explicação para os casos de alianças que segundo Tsang (1999), resultam na chamada corrida de aprendizagem.

O processo simétrico de aprendizagem defendido por Tsang (1999), pode ocorrer tanto mutuamente como de forma não-mútua. No primeiro caso, ambos os parceiros procuram absorver conhecimento um do outro, na grande maioria das vezes, a partir de ativos invisíveis, pois se dá geralmente entre companhias de alta competência tecnológica e de países diferentes, cuja relação pode ser competitiva (mesmo mercado), ou não-competitiva (mercados diferentes). Na segunda situação (não-mútua), embora os parceiros queiram aprender um com o outro, por alguma razão, os resultados não estão sendo satisfatórios. Isso se dá porque ambas as organizações não dispõem de conhecimentos, habilidades e nível tecnológico suficiente para atender as expectativas uma da outra. Isso reforça a compreensão de que a GEP é pressuposto para a efetividade das alianças em redes de colaboração, visto que a pouca similaridade nos objetivos organizacionais, pode turvar as ações estratégicas erigidas unicamente no escopo tático, sem abranger o nível proativo da organização.

Portanto, assim como a GEP, as redes interorganizacionais buscam a cooperação das pessoas para o desenvolvimento sustentável das organizações e de todos os atores envolvidos nas inter-relações. E da mesma forma que a abordagem das capacidades dinâmicas, as redes interorganizacionais buscam a inovação enquanto vantagem competitiva no cenário corporativo. Ou seja, tanto a gestão estratégica de pessoas como as capacidades dinâmicas são indispensáveis para o desenvolvimento intra e interorganizacional.

5 Considerações finais

Através da pesquisa bibliográfica realizada e da análise dos resultados apresentada, constata-se que o artigo atingiu os objetivos propostos de discutir as relações epistemológicas e metodológicas de estratégia de gestão de pessoas, capacidades dinâmicas e redes interorganizacionais de cooperação.

Conclui-se que as três temáticas - contemporâneas e emergentes - estão bastante relacionadas entre si, trazendo contribuições importantes para os estudos acadêmico-científicos nas áreas de gestão estratégica e de estudos organizacionais. Desta forma, o estudo permitiu maior esclarecimento e entendimento das ações estratégicas organizacionais, de suas relações com os atores envolvidos, e de suas relações externas e cooperativas.

Constata-se, ainda, os benefícios da inter-relação destas temáticas para a prática estratégica eficaz nas organizações. Se bem planejadas e integradas, a gestão estratégica de pessoas, a abordagem das capacidades dinâmicas e as redes interorganizacionais, contribuem para o desenvolvimento e para a sustentabilidade das organizações e das pessoas envolvidas, a partir das relações estratégicas empresariais de cooperação, interação e inovação entre os agentes no cenário competitivo dos ambientes corporativos.

Além disso, o artigo propiciou um enfoque contemporâneo e emergente, uma vez que a maior parte das pesquisas sobre gestão de pessoas e sobre a abordagem das capacidades dinâmicas é voltada para o ambiente interno das organizações, ou seja, para as redes intraorganizacionais e suas relações, sendo poucos os estudos direcionados para as redes interorganizacionais no que diz respeito a estes contextos, destacando-se os processos de aprendizagem decorrentes das alianças estratégicas.

E, apesar de todas estas contribuições, para fins de aprofundamento e aplicação empírica e como sugestão de pesquisas futuras, propõe-se a operacionalização efetiva de cada um destes componentes sendo necessário o desenvolvimento de estudos de caso, envolvendo a sistematização das três temáticas para uma melhor compreensão da manifestação de gestão estratégica e capacidades dinâmicas em contextos específicos.

Referências

ASTLEY, G. W.; FOMBRUN, C. J. Collective strategy: social ecology of organizational environments. **Academy of management Review**, v.8, n.4, 1983.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. S. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BARRETO, L. M. T. S.; ALBUQUERQUE, L. G.; MEDEIROS, C. F. M. Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional: o papel das capacidades organizacionais. *In: Anais do XXXVI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*. Rio de Janeiro: Anpad, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_GPR2472.pdf>.

BAUER, R. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAMARGO, A. A. B; MEIRELLES, D. S. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? *In: Anais do XXXVI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*. Rio de Janeiro: Anpad, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_ESO1018.pdf>.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3.ed. São Paulo: Elsevier, 2010.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**, v.27, n.4, p. 5-15, out./dez. 1992.

DALMAU, M. B. L; TOSTA, K. C. B. T. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE, 2009.

DALMORO, M.; WITTMANN, M. Processos de internacionalização em rede: cooperando para conquistar o mercado externo. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v.8, n.3, p. 231-242, jul./set., 2011.

DREWS, G. A; PIZOLOTTO, M. F; GRIEBELER, M. P. D. **Estratégias de gestão de pessoas**. Ijuí: UNIJUÍ, 2012.

DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2013.

FRAGOSO, S. A. Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações. **Rebrae**, v.2, n.3, p. 307-315, set./dez. 2009.

GARCIA, S. F. A; LIMA G. B.; CARVALHO D. T. Internacionalização de empresas via consórcio de exportação: o caso Wines from Brazil. **eGesta**, v.5, n.4, out.-dez./2009.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLLO, S.S. Inovação e estratégia de cooperação competitiva: estudo de caso da indicação de procedência Vale dos Vinhedos - Serra Gaúcha/RS. 359 f. **Tese** (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

MORAES, A. P. Gestão estratégica de pessoas. **Especialize**, n.10, v.1, jul./2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SAUSEN, J. O. Gestão estratégica, competitividade e desenvolvimento: um olhar a partir das inter-relações. *In: SIEDENBERG, D. R. (Org.). Desenvolvimento sob múltiplos olhares*. Ijuí: UNIJUÍ, 2012.

SILVEIRA, V. N. S; MIRANDA, D. L. A. Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica de suas relações e configurações. *In: Anais do XXXV*

ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro: Anpad, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1408.pdf>>.

SILVEIRA, V. N. S; FILHO, A. D. M. Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica. **Pretexto**, v.14, n.1, p. 71-87, jan./mar. 2013.

TSANG, Eric W. K. A preliminary typology of learning in international strategic alliances. **Journal of World Business**, v.34, n.3, p. 211-226, 1999.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas. 2009.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v.1, n.1, p. 119-127, 2002.