

PESSOAS: PRINCIPAL FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA ORGANIZACIONAL

Luana da Silva Coutinho

Luana Maria Delfino

M.Sc., Wellington Leoncio Costa

Centro Universitário
Geraldo Di Biase

Centro Universitário
Geraldo Di Biase

Centro Universitário
Geraldo Di Biase

luanacoutinho@gmail.com

luanna.md@hotmail.com

welec@ig.com.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo ressaltar a importância de obter-se vantagem competitiva através de pessoas. O avanço tecnológico influenciou as organizações a obterem um diferencial competitivo, adequando-se aos novos requisitos do mercado. Através da gestão do capital intelectual, as empresas conseguem sobreviver nesse mercado turbulento. Percebe-se que nos últimos anos, o ser humano vem sendo valorizado, deixando para trás a idéia de meros recursos. Pois, as pessoas tornaram-se responsáveis por atingirem as metas e os objetivos empresariais, a fim de alcançar o sucesso.

Palavras-chave: vantagem competitiva, capital intelectual, pessoas.

1. INTRODUÇÃO

A Administração de Recursos Humanos percorreu um longo caminho até chegar a Era da Informação. As organizações de hoje percebem que seu principal ativo não é o financeiro e sim o humano, que é um capital difícil de ser contabilizado, mas que dá a empresa um grande diferencial, ou seja, é considerado como seu fator de competitividade.

Atualmente, com o avanço tecnológico, as informações percorrem em alta velocidade, a cada minuto milhões de novas informações surgem, para que essas informações não se percam elas precisam ser organizadas, ou seja, transformarem-se em conhecimentos. As organizações utilizam o conhecimento para manterem-se competitivas.

O objetivo deste artigo é demonstrar que a competitividade organizacional, pode se adquirir através de um processo de gestão do capital intelectual.

O que as organizações querem é obter vantagem competitiva, mas não uma vantagem que o seu concorrente possa obter facilmente. A disputa pelo mercado cresce a cada instante, vencendo somente os melhores, os que têm as estratégias bem definidas.

Não é fácil ter algo de difícil imitação, já que maquinários vendem em qualquer lugar, os empresários querem além, pensando em desvendar o segredo do sucesso, alguns estudiosos apontam como solução o investimento no ativo intangível, ou seja, no capital intelectual. As pessoas são as fontes do conhecimento, mas obter vantagem competitiva através de pessoas não é tão simples como parece.

Para a elaboração deste artigo adotou-se como metodologia: quanto aos meios - pesquisas bibliográficas e quanto aos fins - descritiva, a fim de entender melhor sobre o assunto abordado.

Muitas empresas não valorizam o conhecimento de seus colaboradores, ainda estão ligadas a Era Industrial, tendo como consequência pouca duração. Por isso, as pessoas devem ser tratadas como seres dotados de características pessoais e profissionais. As organizações devem reter o melhor de seus colaboradores visando sempre o sucesso.

2. VANTAGEM COMPETITIVA

Para obter vantagem competitiva, as organizações precisam possuir algo que seus concorrentes almejem, mas não alcancem.

Dessler (2003, p.14), define vantagem competitiva como “quaisquer fatores que permitam à empresa diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado”.

Atualmente, o principal instrumento de competitividade é o homem, mas não a sua capacidade de realizar trabalhos físicos e sim a sua capacidade mental.

Bohlander (2005, p.03), aponta as pessoas como fontes competitivas, quando atenderem os seguintes critérios:

- Os recursos devem ter valor, refere-se a capacidade de encontrar meios de diminuir os custos;
- Os recursos devem ser diferenciados, ocorre quando não estão disponíveis aos concorrentes as suas habilidades e conhecimentos;
- Os recursos devem ser difíceis de imitar, ou seja, não podem ser copiados facilmente pelos outros;
- Os recursos devem ser organizados, seus talentos podem ser combinados, atribuindo suporte organizacional.

Para Milkovich e Boudreau:

“Uma vantagem competitiva sustentável ocorre quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor que não esteja implementada simultaneamente pelos concorrentes de forma real ou potencial, e quando outra organização é incapaz de copiar os benefícios dessa vantagem” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 136).

De acordo com os autores acima, vantagem competitiva é possuir um diferencial de difícil imitação pelos seus concorrentes, em outras décadas as empresas que investiam nos melhores equipamentos tinham vantagem competitiva, hoje em dia a busca é pelo conhecimento, ou seja, a capacidade que as pessoas têm de criar e modificar os processos. Sendo assim, as principais exigências organizacionais é reter o melhor capital humano.

Nos últimos anos, ser competitivo é uma necessidade, o mundo não está estagnado, ele é imprevisível e turbulento. Os desafios rodeiam as organizações, onde a sobrevivência tem que ser conquistada dia-a-dia.

3. EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

O desenvolvimento constante da tecnologia, trouxe às organizações o desafio de adaptar-se de acordo com o cenário vivenciado, buscando sempre a atualização.

A Administração de Recursos Humanos evoluiu-se tentando se adaptar as novas exigências, provocando mudanças no comportamento do homem.

O homem viveu anos sendo o próprio responsável pela produção total de um produto, período que ficou conhecido como produção artesanal. Com a necessidade de aumentar a produção, foi surgindo máquinas que auxiliavam os homens na rapidez da fabricação de cada produto. O homem passou a fabricar partes de um produto, pois a produção passou a ser organizacional, eles tornaram-se escravos maquinários. Assim, surgiu a Revolução Industrial.

“O trabalhador especializou-se e perdeu o controle sobre os meios de produção e a visão de conjuntos dos bens que produzia. O artesão transformou-se no operário especializado na operação de máquinas, o que desumanizou o trabalho. (...) os trabalhadores tornaram-se dependentes do emprego oferecido pelas fábricas, numa cultura que aceitava e encorajava a exploração (...) algumas das máquinas eram seres humanos” (MAXIMIANO, 2004, p. 92).

“As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais como máquinas, equipamentos, e capital na conjunção típica dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho. Dentro dessa concepção, a administração das pessoas recebia a denominação de Relações Industriais” (CHIAVENATO 1999a, p. 28).

Os autores acima ressaltam que as mudanças ocorridas no trabalho humano, devido a necessidade de expansão, fez com que a essência do ser humano fosse substituída por máquinas.

Após a Segunda Guerra Mundial, por volta de 1950 os mercados começaram expandir-se rapidamente, influenciando a estabilidade das organizações, esse período ficou marcado pela inovação. As pessoas passaram a ser vistas como recursos que deviam ser administrados visando os objetivos organizacionais surgindo assim, a Administração de Recursos Humanos. “Os departamentos de recursos humanos visualizavam as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção” (CHIAVENATO 1999a, p. 29).

A globalização trouxe um grande volume de informações, as organizações precisam absorver tais informações e para que isso aconteça, ela depende do seu mais valioso recurso que são as pessoas, capazes de transformar informações em conhecimento, tornando-as competitivas.

“O início da década de 1990 marca o começo da terceira etapa do mundo

organizacional. É a era da informação, que surge com o tremendo impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e com a chamada tecnologia da informação. A nova riqueza passa a ser o conhecimento – o recurso mais valioso e importante -, substituindo o capital financeiro. Em seu lugar, surge o capital intelectual”. (CHIAVENATO 1999b, p. 34)

Percebe-se que as organizações para manter-se competitivas tiveram que mudar sua concepção, seu foco agora é no futuro, ênfase na mudança e inovação, e por viverem em um ambiente mutável e turbulento, seu pensamento em relação as pessoas é bem diferente.

Surge assim, a necessidade das pessoas serem vistas como seres humanos que pensam, são inteligentes e têm capacidade para fazer uma organização dar resultados satisfatórios ou resultados desastrosos.

Esse período é conhecido por Era da Informação, onde as pessoas passam a ser valorizadas pelo seu intelecto, o foco da organização é estimular as pessoas, atrair e reter talentos, nascendo assim um novo conceito para Administração de Recursos Humanos que é a Gestão de Pessoas, onde as pessoas não são mais vistas como recurso, mas como fonte de vantagem competitividade.

Segundo Chiavenato:

“A antiga Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares”. (CHIAVENATO 1999a, p. 32)

A Gestão de Pessoas tem como função relacionar os interesses da organização com os dos colaboradores, visando sempre o aumento da produtividade. Gerir pessoas é uma tarefa complexa, onde as pessoas devem ser tratadas como pessoas dotadas de características pessoais e profissionais. Pois, elas “podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas.” (CHIAVENATO 1999a, p. 09)

Os objetivos da Gestão de Pessoas é desenvolver condições organizacionais de satisfação das pessoas, alcançando os objetivos individuais e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades para satisfazer os objetivos da organização. “A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregado, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.” (CHIAVENATO 1999a, p. 09)

A Gestão de Pessoas não é praticada por todas as empresas, existem aquelas que estão ligadas a Era Industrial considerando seus colaboradores como recursos ou até produtos, mas as

organizações que estabelecem um planejamento estratégico e tem visão de mercado sabem cuidar de seus colaboradores, colocando a gestão em prática.

Percebe-se que a Administração de Recursos Humanos não passou para Gestão de Pessoas somente por ser um modo de gestão mais eficaz, mas o que se vê é que a globalização não atingiu apenas o homem e a tecnologia, mas o modo como as organizações devem comportar-se diante desses fenômenos, pensando em superar as turbulências elas tentam acompanhar os comportamentos, movimentos e tendências para manter-se estabilizada no mercado.

4. IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

As pessoas são fontes de competitividade, porque possuem valores e não são copiadas tão facilmente. Muitas empresas não valorizam o conhecimento de seus colaboradores, pois ainda estão ligadas a Era Industrial, tendo como consequência pouca duração no mercado.

Conforme Chiavenato (1999a, p. 30), as pessoas eram vistas como meros recursos, mas com o avanço tecnológico um novo conceito surgiu em relação às pessoas que por sua vez passaram a serem reconhecidas como o mais precioso recurso de uma organização. Antes o ativo principal era a parte financeira e as pessoas eram passivas na organização, hoje elas fazem parte do ativo, pois, “o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento.”

Diante milhares obstáculos oferecidos por um mercado movido pela competitividade, o desafio de uma organização é manter-se equilibrada entre seus concorrentes. E para isso deverá buscar estratégias no seu recurso mais valioso. Sabe-se que lidar com pessoas é uma tarefa complexa, mas as organizações “dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.” (CHIAVENATO 2002, p.19)

De acordo com Kanaane (1999, p.25) As organizações têm que estar comprometidas com as pessoas, mostrando-lhes sua principal necessidade. Elas “necessitam adotar posturas mais flexíveis com relação às concepções sobre poder e influência, o que implica a adoção de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento dos trabalhadores, possibilitando a valorização do potencial humano”.

Estão nas pessoas a capacidade de renovar e inovar processos, são considerados os recursos raros e intangíveis de uma organização, daí a fundamental importância delas.

Dessler destaca a importância das pessoas através de uma afirmação do vice-presidente de recursos humanos da Toyota Motor Manufacturing em Georgetown, Kentucky:

“Pessoas estão por trás do nosso sucesso. Máquinas não têm idéias, não resolvem problemas, não agarram oportunidades. Somente pessoas que estejam envolvidas e pensando fazem a diferença (...). Todos os fabricantes de automóveis nos Estados Unidos têm basicamente o mesmo maquinário. Mas o modo como as pessoas são utilizadas e envolvidas varia muito de uma empresa para outra. A força de trabalho dá a qualquer empresa o seu verdadeiro poder competitivo” (DESSLER 2003, p. 11).

As organizações não existem sem pessoas, mas as pessoas precisam estar envolvidas no processo para que a organização possa ter um bom desempenho.

As pessoas são detentoras do capital intelectual, as empresas têm como função transformar o intelectual humano em riquezas. Para manterem-se nesse mercado cruel, as organizações enfrentam árduas tarefas, mas para isso necessitam do auxílio das pessoas.

Sendo assim, as organizações para sobreviverem precisam de bons profissionais, que realmente desejem fazer parte de um mercado turbulento, não adianta as organizações investirem em pessoas que não estão comprometidas com o futuro da empresa, sendo então necessário a dedicação de ambos lados, afinal um depende do outro.

5. CAPITAL INTELECTUAL X VANTAGEM COMPETITIVA

As organizações podem oferecer aos colaboradores treinamentos, clima favorável, benefícios, entre outros. Mas, qual é o preço que as pessoas terão que pagar?

Eles são dependentes um do outro, suas relações são mais do que industriais, as organizações precisam do conhecimento, criatividade, ou melhor, do capital intelectual e as pessoas precisam satisfazer suas necessidades pessoais, ambos constituem interesses diferentes, mas juntos podem resultar no sucesso.

Porter (1989, p.31), acredita que “a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa.”

Hoje em dia, o foco empresarial está voltado para as pessoas, pois:

“Em um número cada vez maior de organizações, os recursos humanos são vistos como fonte de vantagem competitiva. Há um reconhecimento maior de que competências especiais são obtidas por meio de habilidades de funcionários

altamente desenvolvidas, culturas organizacionais diferenciadas, processos gerenciais e sistemas. Isso vai de encontro à ênfase tradicional dada a recursos transferíveis, como equipamentos (...). Cada vez mais se reconhece que pode ser obtida vantagem competitiva com uma força de trabalho de alta qualidade que permita às organizações competir com capacidade de resposta ao mercado, qualidade de produtos e serviços, produtos diferenciados e inovação tecnológica” (DESSLER 2003, p. 15).

Para obter essa vantagem, as pessoas precisam estar em primeiro plano, as organizações terão que investir nesse recurso, afinal todo recurso para dar resultado, de alguma forma deve ser incentivado.

Segundo Marras (2005, p. 128) “é necessário que as empresas considerem, principalmente, a importância dos seus ativos intangíveis, como o capital intelectual e as competências profissionais dos seus trabalhadores”.

“O capital humano é intangível e não pode ser gerenciado da mesma maneira que as empresas gerenciam cargos, produtos e tecnologias. Uma das razões para isso é que são os funcionários, e não a empresa, os detentores do capital humano. Ao saírem funcionários valiosos de uma empresa, eles levam consigo seu capital humano, e qualquer investimento que a empresa tenha feito no treinamento e desenvolvimento dessas pessoas fica perdido para ela” (BOHLANDER, 2005, p.09).

Organizações que não conseguem reter, atrair, desenvolver e aproveitar seu capital humano, correm o risco de dar ao concorrente uma mina de ouro, pois todo o seu investimento em um colaborador pode ser perdido, mas isso não significa que a empresa não deva investir, pelo contrário o investimento nas pessoas é de fundamental importância e para que seus investimentos não se percam é necessário aprender que não basta ter e sim desenvolver, reter e aproveitar.

Como já dito anteriormente, as organizações não vivem sem pessoas, então possuir todas possuem, mas nem todas sabem obter vantagem competitiva por meio de seus colaboradores é por isso que às vezes treinamentos e desenvolvimentos de funcionários se tornam em despesas.

Para Chiavenato:

“Capital intelectual é a soma de tudo o que você sabe. Em termos organizacionais, o maior patrimônio de uma organização é algo que entra e sai pelas suas portas todos os dias, ou seja, são os conhecimentos que as pessoas trazem em suas mentes – sobre produtos, serviços, clientes, processos, técnicas etc. Este capital intelectual: algo que não vê que não é físico nem ocupa lugar, não é contabilizado pelas tradicionais partidas dobradas nem equacionado em número quantificáveis, mas que está transformando rapidamente o mundo dos negócios. Isto significa que ter as pessoas certas e saber aplicá-las, mantê-las e monitorá-las é vital para as

organizações de hoje e de amanhã” (CHIAVENATO, 1999a, p.419).

O autor acima define capital intelectual baseando-se na teoria de Stewart (1998, p. 13), que diz que conhecimentos e informações encontrados nas organizações, geram vantagem competitiva.

O capital intelectual tornou-se a chave para o sucesso organizacional, as empresas que não se adaptarem serão descartadas do mercado.

Stewart (1998, p.217-218), considera o capital intelectual constituído por capital: humano, estrutural e do cliente.

- O capital humano é constituído por talentos, experiências, competências, capacidade de inovação, habilidades, dentre outros que fornecem um determinado valor econômico à empresa. Quando bem desenvolvido oferece desempenho organizacional. Esse capital pertence as pessoas que ao abandonarem a organização o leva consigo.
- O capital estrutural são ativos intangíveis que pertencem a empresa quando os funcionários vão para casa. Formado por dados, tecnologias, processos, dentre outros podendo ser dividido e até reproduzido, quando não protegido por lei.
- O capital do cliente é de grande importância, refere-se à relação de uma organização com seus clientes externos. Através de fidelização e compromisso, tentando alcançar metas por meio de redução de custos e alianças estratégicas.

De acordo, com as citações acima dá para concluir que a vantagem competitiva pode ser adquirida e mantida através da gestão do capital intelectual.

6. CAPITAL INTELECTUAL COMO FONTE DE RIQUEZA ORGANIZACIONAL

Sabe-se que o capital intelectual tem capacidade de gerar riqueza, mas para que isso aconteça a organização precisa atrair, reter e desenvolver esse capital da melhor maneira possível.

Segundo Milkovich a solução para obter-se um diferencial competitivo, através dos colaboradores é:

“Talvez a melhor estratégia de RH seja contratar, treinar e remunerar as pessoas para que elas criem as melhores estratégias futuras, não importa em que condições. Essa estratégia daria menos ênfase na capacidade das pessoas em implementar as estratégia de hoje, e mais ênfase nos traços humanos genéricos, como criatividade,

inteligência, curiosidade, confiabilidade e comprometimento com a organização, o que conduziria a estratégias mais eficazes”. (MILKOVICH e BOUDREAU 2000, p. 137)

A tarefa da organização é saber como transformar esse capital em riqueza. Em primeiro lugar, sabe-se que as pessoas têm capacidade de criar e inovar. A inovação é uma ferramenta do ser humano que vem ocupando espaço e tornando-se competitiva.

Diante tantos desafios, criar soluções é o caminho para manter-se competitivo, a oportunidade de inovar é encontrada no capital intelectual. Mesmo as empresas tendo esse capital, muitas delas não sabem como buscar. A fim de aumentar a produtividade, as organizações devem aprender como desenvolver e aproveitar o que o capital intelectual tem de melhor para suportar os cenários imprevisíveis.

Não é uma tarefa fácil reter o capital intelectual transformando-o em vantagem competitiva, mas as organizações têm que atentar-se que maquinários, tecnologias e estruturas hoje em dia todos que estão no mercado já possuem, então como concorrer em um ambiente onde todas as estratégias são parecidas, a única solução é fazer com que os seus colaboradores façam a diferença.

7. CONCLUSÃO

As pessoas são fontes de competitividade, porque possuem valores e não são copiadas tão facilmente. As empresas de sucesso sabem valorizar seu capital humano, o conseguem extrair o melhor de cada componente.

Atualmente, as organizações estão passando por um processo de globalização, muitas delas conseguem manter-se no mercado por meio de vantagens competitivas. Antes a competitividade estava ligada à tecnologia, entretanto percebe-se que a realidade hoje em dia é outra, a sociedade está voltada para o conhecimento.

As pessoas são o centro das atenções organizacionais, delas se podem obter vantagens competitivas diferenciadas. O conhecimento das pessoas estão sendo disputado a todo momento, na Era Industrial o interesse era somente por trabalhos físicos, com a introdução da tecnologia avançada o interesse passou a ser o capital intelectual.

As empresas para adquirirem esse capital, terão que investir visando atrair e reter talentos e conhecimentos das pessoas. As pessoas por sua vez, deverão receber recompensas por seu desempenho como reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e envolvimento no

processo, capacitação, benefícios, entre outros, a fim de mantê-los na organização.

Sendo assim, conclui-se que as organizações terão que aprender a valorizar seu recurso humano, pois só terá sucesso quem souber gerir seu capital intelectual. As pessoas serão o recurso mais desejado e disputado nos próximos anos, afinal não existem organizações sem pessoas.

O recurso raro e intangível de uma organização são as pessoas, daí a fundamental importância delas envolvidas em uma organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATEMAN, Thomas S; SNELL Scott. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- BOHLANDER, George; SNELL Scott; SHERMAN Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- _____. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2003.
- STEWART, Thomas A . **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2009.