



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

## **GESTÃO ESTRATÉGICA:**

### **Contingenciando o sistema em gestão de pessoas**

**Georgio Marcel Silva Barbosa**

## **RESUMO**

Atualmente as organizações vêm enfrentando ambientes muito competitivos, em função das constantes transformações no mercado interno e externo. Adotar uma estratégia munida com ferramentas gerenciais que venham a ampliar, adaptar ou transformar a visão, missão, valores e objetivos, quesito imprescindível para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações. O objetivo deste exposto é apresentar a estreita ligação entre gestão estratégica de pessoas, o enfoque sistêmico e a abordagem contingencial. No entanto, o objetivo específico é ressaltar a importância das pessoas dentro desse processo, dos benefícios da visão do todo, da contribuição e envolvimento de todos os setores da organização e a interpretação dos fatores externos causadores das incertezas, uma constante dentro do mercado. A metodologia foi totalmente realizada por pesquisa bibliográfica na qual os estudos de grandes teóricos convergem para o mesmo caminho, no qual “pessoas precisam de pessoas” é assim que as organizações precisam e devem entender o verdadeiro valor do capital humano.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégia De Pessoas. Enfoque Sistêmico. Abordagem Contingencial.

---

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching, sob orientação do Prof<sup>a</sup>. MSc. Fabyola Simonassi

## 1 INTRODUÇÃO

Clara é a ideia de se mover o moinho que movimenta a vida, com movimentos harmônicos ou desencontrados, o importante é nunca deixar o moinho parar. Somos as peças conduzidas dentro de um sistema organizacional, e que de encaixes fazemos a máquina funcionar. Não importa a posição, pois todas são importantes, componentes da engrenagem que movimentam o moinho da vida, que precisam de cuidados e especial atenção, para que as forças advindas das águas do tempo não possam danificar ou desequilibrar o eixo do desenvolvimento, crescimento e sobrevivência.

Ao iniciar meus estudos na área Gestão de Pessoas, já percebia a necessidade de uma pesquisa que proporcionasse um encontro ideológico entre os interesses da organização e dos colaboradores, que faziam desta o que ela é, e o que representa no meio social ao qual está inserida.

Esse exposto tem por objetivo apresentar a estreita ligação entre gestão estratégica de pessoas, o enfoque sistêmico e a abordagem contingencial. No entanto, em específico, ressaltar como plano estratégico a importância das pessoas dentro desse processo, dos benefícios da visão do todo, da contribuição e envolvimento de todos os setores da organização e a interpretação dos fatores externos causadores das incertezas que tanto afligem o mercado.

Com o intuito de obter uma linha coerente neste artigo, abordou-se no item inicial, uma explicação sobre a visão sistêmica, uma compreensão de que para se conhecer o mecanismo é preciso entender o seu funcionamento, aprender a aprender, para se enxergar o todo. No item seguinte, o foco é direcionar a visão sistêmica em gestão de pessoas, ressaltar que para ter a visão do todo é preciso compartilhar o conhecimento, é preciso alinhar o processo estratégico valorizando os colaboradores, entendendo que o capital humano é de suma importância para a organização. O item final é a reunião das ideias e teorias, dos principais autores, que comprovam e destaca a importância das pessoas nas organizações, do envolvimento de todos os setores no processo de desenvolvimento de decisões, da importância, incumbida a cúpula administrativa, em interpretar os dados coletados

internamente e confrontá-los com os externos para minimizar as incertezas inerentes no mercado.

Porém, tudo tem um início, pois para se chegar a tal entendimento, uma ideia simples, mas direta, transformou a minha visão sobre organizações. “As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização” (SENGE, 2000, p.37).

A metodologia adotada foi totalmente realizada por pesquisa bibliográfica na qual os estudos de grandes teóricos convergiam para o mesmo caminho, no qual “pessoas precisam de pessoas”, um direcionamento para as organizações entenderem o verdadeiro valor do capital humano. Sendo este o ponto inicial, para que futuramente, numa extensão deste artigo, seja possível realizar outros estudos acadêmicos de potencial relevância para o público interessado.

O livro, *A Quinta Disciplina*, de Peter Senge foi o início dessa busca em ampliar o conhecimento sobre o pensamento sistêmico, para além de aprender, saber utilizá-lo como uma ferramenta de orientação nas tomadas de decisões e de gestão de pessoas.

Neste momento, pude encontrar uma relação de conjuntura, de que não poderia mais pensar em um mundo feito de forças separadas, sem relação entre si; o que estava surgindo diante da minha vida profissional era algo novo, aprender a enxergar o todo, para entender as especificidades de cada item que compõe o sistema ao qual pertencemos.

Segundo Peter Senge (2000), pensamento sistêmico nada mais é do que criar uma forma de analisar e uma linguagem para descrever e compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas, ou seja, é a capacidade que uma pessoa – líder, pai e mãe de família, governante, empreendedor, professor etc. – adquire para avaliar os acontecimentos ao redor e suas possíveis implicações, a fim de criar uma solução única que possa contemplar as expectativas de todas as partes envolvidas. Isso diz respeito aos aspectos pessoais, profissionais e econômicos do ser humano.

No entanto, baseado nas palavras de Chiavenato (2014), Vasconcellos (2008), shaw (1994) e Bertalanffy (1977), entender a visão sistêmica foi o princípio

para o desenvolvimento deste artigo, a busca teórica abriu uma teia, na qual se percebia uma clara ligação com a abordagem contingencial, um complemento entre o meio externo (incertezas), sistema (organização) e por fim, as pessoas, peças fundamentais que movimentam e alimentam todo esse organismo vivo, pois sem pessoas não haveria a razão de uma organização existir.

## **2 ENTENDENDO O SISTEMA**

Abbagnano (2000) lembra que a palavra "sistema" deriva do grego *synhistanai* que significa colocar junto. Disseminada nas diversas áreas do conhecimento, ganhou uma estrutura teórica e reconhecimento na primeira metade do século XX. O objetivo da Teoria Geral dos Sistemas se constituía em estudar os princípios universais aplicáveis aos sistemas em geral, sejam eles de natureza física, biológica ou sociológica.

Bertalanffy (1977) conceitua sistema como um complexo de elementos em estado de interação. A interação ou a relação entre os componentes torna os elementos mutuamente interdependentes e caracteriza o sistema, diferenciando-o do aglomerado de partes independentes. A Teoria Geral dos Sistemas combina conceitos do Pensamento Sistêmico e da Biologia, incidindo na generalização do Modelo Organícista, ou seja, na noção de que o universo pode ser pensado como um grande organismo vivo. Assim, pressupõe-se que os fenômenos não podem ser considerados isoladamente, e sim, como parte de um todo.

Alvarez (1990) define sistema como um conjunto de elementos interdependentes que interagem com objetivos comuns formando um todo, e onde cada um dos elementos componentes, comporta-se como um sistema cujo resultado é maior do que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem isoladamente. Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode ser considerado um sistema, desde que as relações entre as partes e o comportamento do todo sejam o foco de atenção.

O entendimento sistêmico requer uma compreensão dentro de um contexto, de forma a estabelecer a natureza das relações. A principal característica da organização dos organismos vivos é a natureza hierárquica, ou seja, a tendência

para formar estruturas multiniveladas de sistemas dentro de sistemas. Cada um dos sistemas forma um todo com relação as suas partes e também é parte de um todo. A existência de diferentes níveis de complexidade com diferentes tipos de leis operando em cada nível forma a concepção de "complexidade organizada." Vasconcellos (2008). "As organizações são verdadeiros organismos vivos e em constante ação e desenvolvimento". (CHIAVENATO, 2014, P. 5).

A Teoria Geral dos Sistemas também faz uso do conceito de retroalimentação ou feedback, o qual garante a circulação de informações entre elementos do sistema. A retroalimentação pode ser negativa, que acontece quando esse mantém a homeostase, ou positiva, que ocorre quando o sistema responde pela mudança sistêmica (morfogênese). Vasconcellos (2008).

Para Chiavenato (2014), a interação gera realimentações (feedbacks) que podem ser positivas ou negativas, criando assim uma autorregulação regenerativa, que, por sua vez, cria novas propriedades, as quais podem ser benéficas ou maléficas para o todo independente das partes. A interação dos elementos do sistema é chamada de sinergia. Por outro lado, a entropia é a desordem ou ausência de sinergia.

Retomando Vasconcellos (2008), a visão sistêmica, ou sistemática, consiste na habilidade em compreender os sistemas de acordo com a abordagem da Teoria Geral dos Sistemas, ou seja, ter o conhecimento do todo, de modo a permitir a análise ou a interferência no mesmo. É formada a partir do conhecimento do conceito e das características dos sistemas. Possibilita identificar as ligações de fatos particulares do sistema como um todo. Foi desenvolvida a partir da necessidade de explicações complexas exigidas pela ciência.

Mas para entender a visão sistêmica (Vasconcellos 2008), é preciso delinear as principais características de um sistema, dentre as quais podemos citar:

- Um sistema é composto por partes.
- Todas as partes de um sistema devem se relacionar de forma direta ou indireta.
- Um sistema é limitado pelo ponto de vista do observador ou um grupo de observadores.
- Um sistema pode abrigar outro sistema.

- Um sistema é vinculado ao tempo e espaço.

Sendo assim, é possível compreender, segundo o entendimento dos autores Chiavenato (2014) e Vasconcellos (2008), que este grandioso sistema, ao qual pertencemos nos faz interligados por uma teia, em que nossas ações ou não ações, sejam estas, diretas, indiretas, paralelas, intencionais ou não, multiplicadas a uma plenitude composta por milhares de fatores, torna possível a construção da realidade a qual estamos inseridos. Um convívio relacional constante e atemporal, formador do nosso universo existencial, base para um universo futuro, com perspectivas de crescimento, ou ao menos sobrevivência.

## **2.1 O Pensamento sistêmico**

Para Chiavenato (2014), o pensamento sistêmico é uma nova forma de abordagem que compreende o desenvolvimento humano sobre a perspectiva da complexidade, para percebê-lo, a abordagem sistêmica lança seu olhar não somente para o indivíduo isoladamente, considera também seu contexto e as relações aí estabelecidas.

Senge (2000) afirma que as empresas e os outros feitos humanos também são sistemas, que estão igualmente interligados por fios invisíveis de ações inter-relacionadas, que muitas vezes levam anos para manifestar seus efeitos umas sobre as outras.

### **2.1.1 Pensamento Sistêmico**

O objetivo da Teoria Geral dos Sistemas se constitui em estudar os princípios universais aplicáveis aos sistemas em geral, sejam eles de natureza física, biológica ou sociológica. Bertalanffy conceitua sistema como um complexo de elementos em estado de interação. A interação ou a relação entre os componentes torna os elementos mutuamente interdependentes e caracteriza o sistema, diferenciando-o do aglomerado de partes independentes (Vasconcellos, 2008).

Com o crescimento da complexidade percebida nas organizações, o pensamento sistêmico tem sido cada vez mais importante para a eficácia

profissional. As pessoas vivem em um mundo cada dia mais complexo. No entanto, os estilos de pensamento não têm acompanhado essa complexidade na maioria dos casos. Isto ocorre porque as pessoas acreditam que tudo é mais simples do que é realmente, ignorando a complexidade do todo. Conseguir entender o funcionamento das estruturas envolvidas permite ao profissional antecipar consequências e avaliar as situações de forma que suas ações sejam mais efetivas (CHIAVENATO 2014).

Numa abordagem mais didática, Senge ( 2000 p. 40) afirma que:

“As nuvens ficam pesadas, o céu escurece, as folhas giram no chão: sabemos que vai chover. Sabemos também que, depois da tempestade, a água da chuva alimentará os lençóis freáticos a quilômetros de distância, e que pela manhã o céu estará claro novamente. Todos esses eventos estão distante no tempo e no espaço, mas estão conectados em um mesmo padrão. Um tem influência sobre o outro, uma influência que, em geral, não é aparente. Só poderemos entender o sistema de uma tempestade observando o todo, não uma parte individual do padrão”.

Em outras palavras, podemos subtrair dessa apresentação, juntos aos conceitos de Chiavenato (2004) e Vasconcellos (2008), que o pensamento sistêmico nos remete a um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvidos para esclarecer os padrões como um todo, e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente. Senge (2000) estabelece disciplinas, ou seja, um caminho para que com a aprendizagem pudéssemos chegar a Quinta Disciplina ou pensamento sistêmico.

### 2.1.2 Domínio Pessoal

Vasconcellos (2008) nos faz entender que quanto mais você expande a sua capacidade pessoal para obter os resultados desejados, não somente para a empresa, mas para todos os que dela fazem parte, maior a probabilidade de se criar um ambiente favorável ao engajamento das pessoas para o alcance das metas escolhidas.

Senge (2000) afirma que o domínio pessoal é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar a visão pessoal, de concentrar energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente. É uma pedra de toque essencial para uma organização que aprende. A capacidade e o comprometimento de uma organização em aprender não podem ser maiores do que a de seus integrantes.

### 2.1.3 Modelos Mentais

Reorganizando as ideias abstraídas de Chiavenato (2014), entende-se que os modelos mentais são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir. Não existe nada que não possa ser questionado, modificado, repensado ou reorganizado, portanto, é importante refletir, esclarecer e pensar em como melhorar continuamente a capacidade de perceber os fatos, como um todo, para que se possam moldar.

Para Senge (2000), o trabalho com modelos mentais começa por virar o espelho para dentro; é aprender a desenterrar as nossas imagens internas do mundo, levando-as à superfície e mantendo-as sempre em rigorosa análise, para com isso, incluir conversas ricas em aprendizados, que equilibrem indagação e argumentação, em que as pessoas exponham de forma eficaz seus próprios pensamentos e estejam abertas à influência dos outros.

### 2.1.4 A construção de uma visão compartilhada

Para Kotler (1998), a visão é uma das peças-chave para se alcançar objetivos de mudança, pois promove o direcionamento, alinhamento e a inspiração de ações em grande número de pessoas. A visão compartilhada é essencial para a organização que aprende, pois fornece o foco e a energia para a aprendizagem.

Senge (2000) afirma que a prática da visão compartilhada envolve as habilidades de descobrir “as imagens de futuro” compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar da mera aceitação. Ao dominar essa disciplina, os líderes aprendem como é contraproducente tentar ditar uma visão, por melhores que sejam as suas intenções.

### 2.1.5 Aprendizagem em equipe

Lima e Teixeira (2000) propõem que transformar aptidões coletivas e fazer com que as equipes desenvolvam capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais é o grande desafio dos líderes de uma organização, e que o grau



de envolvimento e comprometimento das pessoas depende do interesse em determinada situação, atividade ou meta. Para se engajar em uma empreitada, é necessário que se criem significados, isto é, as pessoas precisam compreender claramente o quê fazer, como fazer e para quê fazer.

Senge (2000) destaca que a disciplina da aprendizagem em equipe começa pelo “diálogo”, a capacidade dos membros de deixarem de lado as ideias preconcebidas e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”.

#### 2.1.6 Entendendo as disciplinas

Para Senge (2000), concretizar todo esse potencial apresentado, é importante entender que o pensamento sistêmico precisa das disciplinas de construção de uma visão compartilhada, modelos mentais, aprendizagem em equipe e domínio pessoal. Construir uma visão compartilhada estimula o compromisso com o longo prazo. Os modelos mentais concentram-se na abertura necessária para revelar as limitações em nossas formas atuais de vermos o mundo. A aprendizagem em equipe desenvolve a habilidade dos grupos de buscarem uma visão do quadro como um todo, que está além das perspectivas individuais. E o domínio pessoal estimula a motivação pessoal de aprender continuamente como nossas ações afetam nosso mundo.

É cada vez maior o número de gestores interessados em compreender e fortalecer a capacidade de aprendizagem de suas organizações. Há uma preocupação crescente na transformação das organizações em lugares onde se ensina e se aprende continuamente e esse processo deve envolver todos os integrantes da empresa. Pinheiro, Crespaldi & Cruz (2012).

De acordo com Argyris (1992), a aprendizagem organizacional pode ser definida como sendo um processo de detecção e correção de erros. Starkey (1997) descreve como uma capacidade de se autodesenvolver e de se autotransformar. Por sua vez, Shaw (1994) a definem como uma capacidade de adquirir conhecimentos por meio da experiência.

De uma maneira geral, é possível interpretar sob a ótica dos autores citados neste subitem, que o pensamento sistêmico torna compreensível o aspecto mais sutil da organização que aprende a nova forma pela qual os indivíduos se

percebem e ao seu mundo. “No coração das organizações que aprende encontra-se uma mudança de mentalidade, em vez de nos vermos como algo separado do mundo; passamos a nos ver conectados ao mundo; “La fora”, enxergamos como nossas próprias ações criam os problemas pelos quais passamos. Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam a sua realidade. E como podem mudá-la”. Senge (2000).

### **3. UM OLHAR SISTÊMICO PARA A GESTÃO DE PESSOAS**

Como vimos no capítulo anterior, em Vasconcellos (2008), as organizações são verdadeiros organismos vivos integrados numa ação constante, confluindo para o desenvolvimento. Quando bem-sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo, dependendo das forças externas contrapõe-se as internas, garantir a própria sobrevivência.

Para Chiavenato (2014), o crescimento de uma organização requer uma maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, com o aumento de capital e instalações, incremento de tecnologia, atividades de apoio, etc., Provocando, conseqüentemente, o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de intensificar a aplicação de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à manutenção e à competitividade do negócio. O intuito é assegurar de que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiência e eficácia.

#### **3.1 Pessoas precisam de pessoas**

Até pouco tempo, o relacionamento entre pessoas e organizações era considerado antagônico e de conflito. Para Chiavenato (2014), os objetivos das organizações, tais como: lucro, produtividade, eficácia, redução de custos eram incompatíveis com os objetivos individuais das pessoas, tais como: melhores salários e benefícios, conforto no trabalho, lazer, segurança no trabalho, estabilidade no emprego, desenvolvimento e progresso pessoal. Para tanto, a solução estaria no

entendimento entre as partes, na negociação, na participação mútua e sinergia de esforços. Cada parte precisa ajudar a outra.

Reforçando este conceito, os autores Reis, Tonet, Becker Jr. & Costa (2007 p. 47) afirmam:

“A base do comprometimento é a identificação, e a busca desta identificação do indivíduo com a organização pode começar por meio do estabelecimento de um paralelo entre o percurso pessoal e o ciclo de vida da organização”.

Refletindo sobre os conceitos debatidos em Reis, Tonet, Becker Jr. & Costa (2007), é possível fazer um resgate do poder individual e de sua influência em direção à trajetória pessoal e contribuição para a organização. No entanto, é importante entender que as pessoas constituem o principal ativo da organização, e que uma atenção melhor direcionada para seus colaboradores podem confluir para resultados relevantes.

Segundo Chiavenato (2014), as organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o investimento dos funcionários. E quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença.

Para Rosa (2002), as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como também podem ser a fonte de problemas.

### **3.2 Fundamentos da gestão de pessoas**

Com base na Teoria das Relações Humanas, os fundamentos da moderna gestão de pessoas nos proporciona uma visão estruturada com ênfase nas pessoas. Segundo Orlickas (2001), com a abordagem humanística “tomou-se o rumo da humanização das empresas, reduzindo-se a valorização do poder e do

status, ou seja, valorizaram-se os grupos sociais, as comunicações, a motivação, a liderança, as abordagens participativas e a satisfação no trabalho”.

Chiavenato (2014) afirma que a Gestão de Pessoas se baseia em alguns aspectos fundamentais:

- **Pessoas como seres humanos:** dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, como uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimento, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos demais recursos organizacionais. Pessoas como pessoas, não como meros recursos da organização.
- **Pessoas como ativadoras de recursos organizacionais:** como impulsionadores da organização e capazes de dotá-la do talento indispensável a sua constante renovação e competitividade em um mundo cheio de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização, não como agentes passivos inertes e estáticos.
- **Pessoas como parceiras da organização:** capazes de conduzir a organização a excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização (esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos, etc.), na expectativa de colher retornos desse investimento, por meio de salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, satisfação, carreira, etc. Todo investimento só se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentável, a tendência será manter ou aumentar o investimento. Daí, o caráter de reciprocidade na interação de passividade, inércia e dependência. Pessoas como parceiros ativos, não como sujeitos passivos.
- **Pessoas como talentos fornecedores de competências:** como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional. Qualquer organização pode comprar máquinas ou equipamentos, comprar tecnologias para se equiparar aos concorrentes. Isso é relativamente fácil, mas construir competências é extremamente difícil, leva tempo, aprendizado e maturação.

- **Pessoas como capital humano:** como o principal ativo da organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização.

A intenção desses fundamentos é reforçar a perspectiva de promover o pleno aproveitamento do talento humano nas organizações. “As pessoas não são recursos. Pessoas são capazes de pensar, criar, sentir, amar e transformar, inclusive a si próprias”. (ROSA, 2002 pg.188)

Reforçando o conceito, Stewart (1998) afirma que “o capital humano é formado e empregado quando uma parte maior do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada a atividades que resultem em inovação”. Dessa forma cada vez mais as empresas buscam desenvolver e reter as pessoas, pois o capital humano representa uma porção importante do seu valor total.

#### **4 APRENDENDO A ENTENDER O SISTEMA ATRAVÉS DAS PESSOAS**

Confluir todas as informações expostas até o momento não será uma tarefa fácil, pois aprender a entender o sistema de uma organização é ter consciência de que o aprendizado será contínuo e que perpetuará em conjunto com a vida da organização. A estabilidade de uma empresa depende das nossas ações de todos os dias, afinadas com a visão e missão da organização. “Nossos paradigmas também influenciam nossas ações: fazem-nos acreditar que o jeito como fazemos as coisas é “o certo” ou “a única forma de se fazer””. (VACONCELLOS, 2008, P. 31).

Levando em consideração os elevados níveis de competitividade entre as organizações, percebemos que cada vez mais elas pedem que suas estratégias estejam aderentes não só às necessidades dos clientes, mas, principalmente, integradas às raízes de toda a sua cadeia constitutiva. “Os planos devem traduzir um casamento realista entre a oportunidade ambiental e a capacidade organizacional”. (KATZ & ROSENZWEIG, 1976, P. 493).

Rosa (2002) expõe que o contexto atual, ao qual se está inserido, é para o planejamento estratégico tão importante quanto à execução dessas estratégias, sendo necessário o envolvimento e engajamento de todos os níveis da pirâmide organizacional. Cabe à cúpula administrativa definir como a estratégia será

disseminada, além de garantir que a empresa possua as qualificações exigidas pelo mercado.

Para Chiavenato (2014), o posicionamento distante da alta direção em relação às decisões realizadas no dia-a-dia pode gerar, a médio e longo prazo, uma perda para organização, se considerarmos que as interações de serviço e o relacionamento com o cliente estão presentes normalmente no movimento operacional. A não percepção das necessidades desses níveis é também um afastamento das necessidades dos clientes.

Orlickas (2001) esclarece que para evitar consequências negativas, é necessário, pois, que as empresas criem mecanismos e táticas para que todos os níveis da organização possam ser considerados durante a fase do planejamento estratégico.

Rosa (2002) afirma que uma proposta considerável é a inversão da pirâmide organizacional, uma opção para que os níveis operacionais e a alta gerência tenham contato, fazendo com que todos os níveis estejam mais próximos das decisões organizacionais. A adoção desse processo agrega valor à estratégia organizacional, atraindo clientes e conseqüentemente gerando o aumento no nível de receita esperado.

#### **4.1 Contingenciando o sistema.**

Para Araújo (2004), a construção de uma estrutura organizacional plena de seus objetivos e resultados é o ideal pleiteado no mundo corporativo. Para tanto, é importante que o a cúpula administrativa tenha total conhecimento do sistema ao qual pertence (ambiente) e a finalidade, utilidade e adequação do sistema que foi criado (organização). No entanto, meio e organização estão sob influências constantes de forças que se contrapõem, das quais não se tem controle, porém, o que se pode fazer é desenvolver ferramentas que capacitem os gestores a interpretá-las, para com isso usá-las a favor do desenvolvimento da organização.

Para Zucker (1983), o papel da organização é minimizado: a ênfase está mais nas forças que afetam a organização do que nas forças que são afetadas pela

organização. Sendo assim é possível entender que não há nada de absoluto nas organizações. Tudo é relativo, tudo depende, pois as variáveis ambientais nos demonstram que não há uma estrutura organizacional única, de um organograma que seja permanente, porque a organização não controla os fatores advindos do meio externo. A organização só controla a si mesma.

Seguindo a linha de desenvolvimento, e fazendo uso dos conceitos de Chiavenato (2000), pode-se inserir como base para o entendimento deste exposto a Teoria das Contingências, que surgiu como uma evolução da teoria dos sistemas. A palavra Contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não. Dentro de um aspecto mais amplo, a Abordagem Contingencial salienta que não se atinge a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, não existe uma forma única que seja melhor para organizar no sentido de alcançar os objetivos altamente variados das organizações dentro de um ambiente também altamente variado. É uma forma de pensar mais abrangente, orientada para a análise da influência dos fatores ambientais externos sobre o desempenho das empresas. A ênfase é dada à influência do mercado e da tecnologia, os principais fatores contingenciais.

Para Araújo (2008), administração não é uma ciência exata, dotada de teorias e modelos previsíveis, consubstanciados em leis científicas, determinísticas, do tipo causa e efeito. Os fatos e fenômenos que ocorrem nas empresas são reflexos de fatores ambientais de maior abrangência e complexidade que influenciam diretamente a sua organização e o seu funcionamento. Tais fatores, em sua maioria, não podem ser mudados pelas empresas. As empresas podem apenas monitorar. "As empresas bem sucedidas são aquelas que conseguem adaptar-se adequadamente às demandas ambientais." (CHIAVENATO,2004, p. 22)

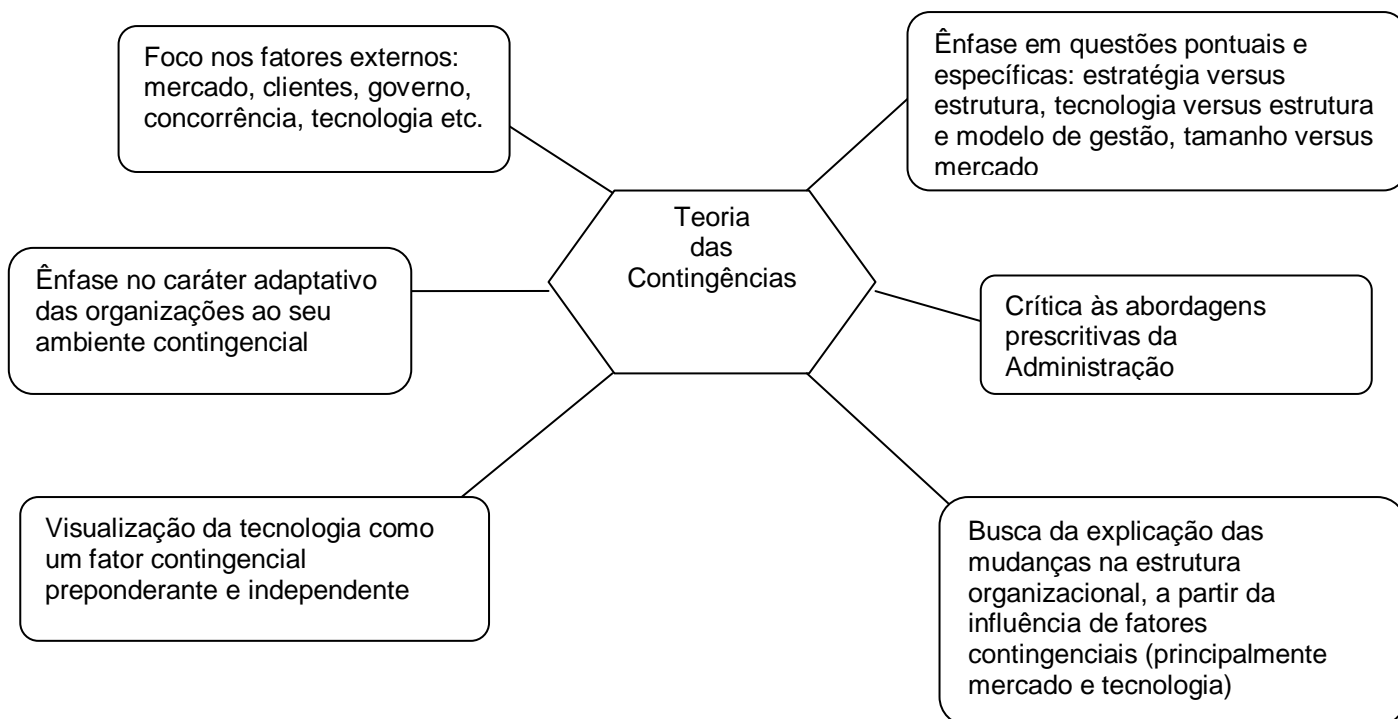
Em Chiavenato (2000) é possível compreender que fatos e fenômenos que ocorrem nas empresas são reflexos de fatores ambientais de maior abrangência e complexidade que influenciam diretamente a sua organização e o seu funcionamento. Tais fatores, em sua maioria, não podem ser mudados pelas empresas.

Na escola sistêmica, autores como Katz e Khan (1987), demonstraram o alto grau de dependência dos sistemas organizacionais aos fatores ambientais. A continuidade, a sobrevivência, o crescimento e o desenvolvimento de uma

organização estão na sua capacidade de interagir com o ambiente em que está inserida. A organização sofre influência externa, e influencia o ambiente em que faz parte, conforme o seu poder de: negociação, de pesquisa e desenvolvimento econômico, etc. Muitas das influências externas não podem ser previstas ou controladas.

Sob o enfoque da teoria dos sistemas, as organizações caracterizam-se como um sistema aberto e dinâmico, onde o sistema é visto como um conjunto de elementos interdependentes que, interagem entre si, com determinados objetivos e efetuam determinadas funções.

Veja o modelo a seguir:



(KATZ, Daniel e KHAN, Robert L., 1987. P. 30-45)

Observa-se, em Araújo (2004), que a relação funcional entre as variáveis independentes e dependentes não implica que haja uma relação de causa-e-efeito, pois a gestão é ativa e não passivamente dependente na prática da gestão contingencial. O reconhecimento, diagnóstico e adaptação à situação são certamente importantes, porém, eles não são suficientes. As relações funcionais entre as condições ambientais e as práticas administrativas devem ser constantemente identificadas e especificadas.



Para ser mais objetivo, numa interpretação das ideias de Chiavenato (2000), conclui-se que é papel da cúpula administrativa interpretar as forças de ação e reação exercidas pelo ambiente e organização. Um planejamento realizado adequadamente proporciona bases estruturais que norteiam a estratégia das organizações, tornando-as flexíveis as transformações exigidas pelo mercado. É importante a consciência de que uma organização não vende o serviço que ela determina. Quem determina é o cliente.

A importância da visão do todo, segundo Senge (2000), justifica-se na proximidade com as pessoas que compõem a organização, que fazem ela se movimentar. Dar voz e ouvidos aos colaboradores é enxergar melhor o processo para que as decisões sejam embasadas e firmes, proporcionando uma valorização e motivação das pessoas que compõem a organização. O retorno ou o equilíbrio é certo.

As pessoas da organização que formam o corpo funcional contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz a resultados, incluindo resultados nos negócios ou qualquer que seja a atividade-fim da organização. E esse é o chamado capital humano que serve de combustível e faz a máquina (organização) andar e chegar ao destino (ARAÚJO & GARCIA, 2014, 3ª ed. P. 4).

Por outro lado, para Vasconcellos (2008), fazer as pessoas entenderem as estratégias e os objetivos da organização fortalecem os valores de responsabilidade e comprometimento; fazer parte de um processo que proporciona crescimento é alimentar as expectativas de retorno também das pessoas.

Chiavenato (1997) salienta que numa época de complexidades e incertezas como a que atravessamos na idade contemporânea, a Administração tornou-se uma das mais importantes áreas de atividade humana. E ao enxergar essa incerteza, a organização terá que estar disposta a uma transformação, uma adaptação à nova realidade. Isso significa uma possível releitura das estratégias com o intuito de minimizar as consequências dessas incertezas.

## **4.2 Planejando estrategicamente para a gestão sistêmica de pessoas.**

Para finalizar esse exposto, não há nada mais pertinente do que apresentar neste item, as ideias dos principais autores, que contribuíram e tornaram possível a realização dessa pesquisa bibliográfica, e que de certa forma apresentam uma visão que converge para o caminho de que a melhor estratégia é o planejamento, cuidadosamente conduzida para a gestão sistêmica de pessoas, e esse estudo, retoma a importância dessas pessoas na composição, movimentação e sobrevivência da organização.

Araújo (2004) considera que planejar é conjecturar possíveis futuros que determinam ações de médio e longo prazo. É criar ramificações que dão sustento, bases fortes que alimentam a organização para que haja o cumprimento da missão e o alcance da visão.

Segundo Tavares (2005), esse conjunto de mutações tem incitado o pensamento sobre os formatos organizacionais mais sensíveis e adaptáveis. De maneira bem simples, pode-se dizer que a responsabilidade maior das empresas que adotam a gestão estratégica é desenvolver a capacidade de aprendizado envolvendo toda a organização.

Para Kotler (1998), a organização de uma empresa incide de sua estrutura, política e cultural, que tendem a tornarem-se ultrapassados em um ambiente de negócios de mudanças simultâneas. Percebe-se que, enquanto a estrutura e as políticas podem ser mudadas com grandes dificuldades, é muito difícil isso ocorrer com a cultura da empresa. Contudo, mudar a cultura de uma empresa é, repetidamente, a chave para programar uma nova estratégia bem-sucedida para as organizações. Encoraja a empresa a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os executivos da empresa; obriga a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas; proporciona uma melhor coordenação dos esforços da empresa e proporciona padrões de desempenho mais fáceis de controlar. O planejamento estratégico é um processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica, alinhando as metas e os recursos da organização.

De acordo com Chiavenato (1997), o planejamento estratégico é associado com um horizonte situado de longo prazo. É um conjunto de

tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo... É um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas. Não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim em considerar as implicações futuras em decisões que devem ser tomadas no presente. Chiavenato (2014), conclui que o planejamento estratégico apresenta características básicas, deduzindo que se trata de um projeto à longo prazo, está voltado para as relações entre a empresa e o seu ambiente e as pessoas envolvidas no processo; envolve a empresa como um todo, principalmente os fatores externos dos quais não se tem controle.

Para Vasconcellos (2008), a gestão estratégica de pessoas tem um amplo conceito, que trata de como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional, esse pode ser o diferencial de empresas que sabem selecionar pessoas certas para o trabalho a ser realizado, ou seja, pessoas com as competências necessárias, com a consciência do valor da sua colaboração para a empresa alcançar seu objetivo e serem comprometidas com seu trabalho.

Senge (2000) aplica conceitos didáticos, como disciplinas que estruturadas e trabalhadas de forma contínua, sempre com o intuito de “aprender a aprender”, Este conceito gera fatores que ampliam a visão do gestor para interpretar o sistema ao qual a organização pertence, percebendo-a como um todo, no qual todos os setores estão interligados por fios que conduzem fatos e dados que ajudam ou interferem na movimentação da organização, conhecê-los é garantir a possibilidade de transformação ou mudança da estratégia. No entanto, é a interpretação dos gestores baseada na visão adquirida pelo conhecimento compartilhado com as pessoas que constituem e movimentam o sistema, ou seja, os colaboradores, é que pode garantir o crescimento ou a sobrevivência da organização.

Kast e Rosenzweig (1976) conceituam que o enfoque sistêmico é um conjunto de conhecimentos que reflete a diversidade do ambiente e as

numerosas forças internas em jogo. Adquirir esse conhecimento é o foco do gestor, pois a atividade de gerir é a única atividade humana mentalmente dirigida que está presente por toda parte, percebê-la nos propõe uma visão de futuro, de antecipação dentro de um mundo de incertezas, isso pode ser considerado uma ótima vantagem.

Reis, Tonet, Becker Jr. & Costa (2007) ressaltam a importância dos colaboradores, pois se estes não se sentirem plenamente parte da organização, nem contribuindo efetivamente para seus rumos, gera uma recomendação de que as organizações incluam nas suas estratégias de mudança organizacional e nos seus planos de desenvolvimento as dimensões associadas à participação e ao comprometimento, que tem como base a identificação, e a busca desta identificação do indivíduo com a organização pode começar por meio do estabelecimento de um paralelo entre o percurso pessoal e o ciclo de vida da organização. Essa reflexão permite o resgate de um poder individual, em primeiro lugar, de influenciar a direção da trajetória pessoal e, posteriormente, reconhecer o poder de influenciar e contribuir para a organização que trabalha.

Todos esses conceitos, aqui apresentados, demonstram a importância da gestão estratégica para desenvolvimento das organizações, ressaltando a valorização da visão sistêmica como núcleo para interpretar o ambiente, as pessoas que constituem a organização como fontes de dados significativos para o funcionamento da máquina (organização) e entender a necessidade do mercado e das incertezas provocadas dentro do ambiente, para só assim realizar a remodelagem estratégica necessária que melhor direcione as decisões.

Fazendo um fechamento desta pesquisa, finalizo com uma releitura simplificada dos estudos de Kast e Rosenzweig (1976), de que Gerenciar é a atividade que todos nós tentamos fazer durante o nosso caminho, só que na direção de nós mesmos, no desejo de alcançar a visão do todo.

## 5 CONCLUSÃO

Dentro de tudo o que foi apresentado nesse artigo, os conceitos teóricos nos levam concluir que o processo de planejamento estratégico é fundamental para a sobrevivência das organizações frente ao mercado.

Defini-se também que o problema que tanto afeta as organizações nos dias de hoje é a incerteza. Esta, talvez, o grande desafio da Administração atual e que não é determinada pelo ambiente. Está na percepção e na interpretação das organizações e não na realidade ambiental, pois o mesmo ambiente pode ser percebido de maneiras diferentes por organizações distintas.

Com isso, é possível entender que é dever da cúpula administrativa interpretar as forças de ação e reação exercidas pelo ambiente e organização, tendo a total consciência de que essas forças mudam em alta velocidade e, com isto, há necessidade de adaptação às novas situações, às mudanças do mercado, que por sua vez afetam todas as organizações sem exceção.

O estudo apresentado demonstra que um planejamento realizado adequadamente proporciona bases estruturais que norteiam a estratégia das organizações, tornando-as flexíveis as transformações exigidas pelo mercado. Para Chiavenato (2014), a implementação do planejamento estratégico tem o intuito da preservação, sustentação e desenvolvimento das organizações.

Seguindo essa linha conclusiva, entende-se que a gestão estratégica é o foco principal para o desenvolvimento das organizações, compreendendo a visão sistêmica como núcleo para interpretar e interagir com o ambiente, as pessoas que constituem a organização como fontes de dados significativos para o funcionamento da máquina (organização) e entender, realizando uma abordagem contingencial, a necessidade do mercado e das incertezas provocadas dentro do ambiente, para só assim realizar a remodelagem estratégica necessária que melhor direcione as decisões. Brito (1997) afirma que nos encontramos num processo em construção.

E nesse processo em construção, também é necessário destacar a importância dos construtores, das pessoas, da engrenagem que movimenta o sistema. Para isso, este exposto demonstra que a gestão estratégica de pessoas na

atualidade não pode mais ser vista como uma despesa para as empresas, mas sim como uma ferramenta de suma importância para o desenvolvimento das organizações que têm foco na produtividade, no mercado de trabalho e no crescimento amplo da organização. E que a cultura de aprendizagem é um elo significativo que pode ser considerada um embrião da transformação organizacional, bem como que a incerteza, citada anteriormente, faz-se como o grande desafio atual da Administração.

Por fim, a conclusão, mais importante, desse artigo é que os objetivos designados a este trabalho foram alcançados com êxito, a metodologia de pesquisa bibliográfica comprovou que os grandes cientistas e pensadores da gestão e da administração caminham em sintonia, numa conjuntura para se interpretar as necessidades advindas deste grandioso sistema, que movimenta não só as organizações, mas também as pessoas, o mundo. Esse organismo vivo tem que estar solidificado em base forte, extremamente ligadas à compreensão e a reflexão, de que é preciso enxergar o sistema com a visão de todos, no compartilhamento do conhecimento, na integração entre a cúpula administrativa e a base trabalhadora, na valorização do talento humano. Tudo isso com o propósito de criar raízes fortes, que alimentem e sustentem a organização, para que tenha corpo para se apresentar as incertezas do mercado, mas com perspectivas de construir um futuro, almejando a continuidade, a lucratividade e a longevidade. O importante é que o foco esteja sempre direcionado para o alcance de um futuro próspero e de resultados projetados.

O resultado desse artigo não é coletar dados, e sim promover dados teóricos que possam dar significado aos espaços que muitos gestores deixam de enxergar dentro das organizações.

**STRATEGIC MANAGEMENT:  
Contingency approach in the system and people management**

**ABSTRACT**

Currently organizations are facing very competitive environments, due to the constant changes in domestic and foreign markets. Adopt a strategy provided with management tools that will expand, adapt or transform the vision, mission, values and goals, essential Question for the survival and development of organizations. The objective of this search is to present the close link between strategic management of people, systems approach and the contingency approach. However, the specific objective is to highlight the importance of people in this process, the benefits of all the vision, the contribution and involvement of all sectors of the organization and interpretation of external factors causing the uncertainty, a constant within the market. The methodology has been fully carried out by literature in which the great theoretical studies converge in the same way in which "people need people" so that organizations need and must understand the true value of human capital.

**Key words:** People Strategy. Systemic approach. Contingency approach.

## REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, Nicola **Dicionário de Filosofia** 4ª ed. São Paulo : Martins Fontes, 2000
- ARGYRIS, C. **On organizational learning**. Massachussets: Blackwell, 1992.
- ARAUJO, Luís César G. de. **Teoria Geral da Administração: Aplicação e Resultados nas Empresas Brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ARAUJO, Luis e GARCIA, Adriana. **Gestão de Pessoas: estratégia e integração organizacional**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BRITO, Mozar José de; BRITO Valéria da Glória Pereira. **Aprendizagem nas Organizações: Teorias e Reflexões**. Anais ENANPAP. Foz do Iguaçu: 21o Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 1997
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.
- COSTA, L. F. **A perspectiva sistêmica para a clínica da família**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília. Vol.26, n. especial 95-104, 2010.
- KAST, Fremont E. ROSENZWEIG, James E. **Organização e Administração: Um enfoque sistêmico**. Vol.2. São Paulo: Pioneira, 1976.
- KATZ, Daniel e KHAN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LIMA, F. O., TEIXEIRA, C. P. **Direcionamento Estratégico e Gestão de Pessoas nas Organizações**, São Paulo: Atlas, 2000.
- ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos**, São Paulo: Futura, 2001.
- PINHEIRO, I. R., CRESPALDI, M. A., & CRUZ, R. M. **Entendeu ou quer que eu desenhe? Transições familiares através da visão sistêmica**. Fractal: Revista de Psicologia. Rio Grande e Sul, Vol. 24, 2012.



REIS, Ana Maria V., TONET, Helena., BECKER JR, Luis C., Costa, Maria Eugênia B. **Desenvolvimento de equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

ROSA, Luiz Edmundo Prestes. **Consultoria Interna de RH: Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. Vol. 1, São Paulo: Editora Gente. 2002.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. 7ª ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994, p.157-172.

STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem: relato do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**- 6ª Ed. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste.- Rio de Janeiro: Campos 1998.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.

VASCONCELLOS, Maria. **Pensamento Sistêmico: O novo paradigma da ciência**, 7ª ed. São Paulo: Papirus, 2008.

VON BERTALANFFY, L. **Teoria Geral dos Sistemas**. 3ª ed. Tradução de Francisco Guimarães. Petrópolis: Vozes, 1977.

ZUKER, L. G. **Organizations as institutions**. Research in the Sociology of Organizations. Vol.2, 1ª ed. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1983.