

Helena de Almeida

MANUAL DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Da estratégia à prática



EDIÇÃO, DISTRIBUIÇÃO E VENDAS
SÍLABAS & DESAFIOS - UNIPessoal LDA.
NIF: 510212891
www.silabas-e-desafios.pt
info@silabas-e-desafios.pt

Sede:
Rua Dória Carmona, nº 4, 4 Dt
8000-316 Faro
Telefone: 289805399
Fax: 289805399
Encomendas: encomendar@silabas-e-desafios.pt

TÍTULO
MANUAL DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES — da estratégia à prática

AUTORA
Helena de Almeida

3ª edição (revista, aumentada e atualizada)
Copyright @ Helena de Almeida e Sílabas & Desafios, Unipessoal Lda. – abril 2018
ISBN: 978-989-8842-30-5
Depósito legal:

Pré-edição, edição, composição gráfica e revisão: Sílabas & Desafios Unipessoal, Lda.
Pré-impressão, impressão e acabamentos: Gráfica Comercial, Loulé

Capa: Sílabas & Desafios
Reservados todos os direitos. Reprodução proibida. A utilização de todo, ou partes, do texto, figuras, quadros, ilustrações e gráficos, deverá ter a autorização expressa do autor.

Índice

Índice	3
Prefácio	9

PARTE I

GESTÃO ESTRATÉGICA E PLANEAMENTO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

<i>Novas tendências</i>	13
<i>Escolas da estratégia</i>	16
As dez escolas da Gestão Estratégica	16
Escola do Planeamento	17
Escola de Posicionamento	17
Escola Empreendedora	18
Escola Cognitiva	18
Escola do Conhecimento	19
Escola do Poder	19
Escola Cultural	20
Escola Ambiental	20
Escola da Configuração	20
<i>Súmula</i>	21
ANÁLISE DO AMBIENTE	23
<i>Análise do Ambiente Externo</i>	23
<i>Análise do macroambiente</i>	23
<i>Análise do microambiente</i>	24
Análise do ambiente interno	30
<i>Súmula</i>	34
FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	35
<i>Missão, visão e estratégia</i>	35
Missão	35
Valores	36

Visão	36
Estratégia	36
<i>A Matriz SWOT de Michael Porter</i>	37
<i>Estratégia de posicionamento de Michael Porter</i>	40
Variedade de produtos	41
Segmentação das necessidades dos clientes	42
O acesso ao cliente	42
<i>Boston Consulting Group (BCG)</i>	45
<i>A matriz McKinsey da GE</i>	50
<i>A Matriz de Ansoff</i>	54
<i>O Ciclo de Vida do Produto (CVP)</i>	55
<i>Direção Estratégica</i>	58
Estratégia de Crescimento	58
Estratégias de Estabilidade	60
Estratégias de Redução	60
<i>Súmula</i>	61
EXECUÇÃO ESTRATÉGICA	63
<i>Origem do Balanced Scorecard</i>	63
<i>Conceito de Balanced Scorecard</i>	63
<i>Alinhamento do Sistema de Pessoas</i>	71
<i>Diagnóstico do entrosamento interno da área da Stilwell</i>	71
<i>Teste do alinhamento dos produtos de RH dentro do mapa estratégico</i>	73
<i>Teste de alinhamento do Sistema de RH com os produtos de RH</i>	74
<i>Súmula</i>	75
PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE PESSOAS	77
<i>Importância do planeamento de Pessoas</i>	77
<i>Planeamento de pessoas a curto e médio prazo e estratégias de empregabilidade</i>	79
Adaptação a curto prazo	79
Adaptação a médio prazo	93
<i>Súmula</i>	99

PARTE II

AS PRÁTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS

<i>Novas tendências da Gestão de Pessoas</i>	103
<i>Da Análise da função ao processo de seleção</i>	106
EMPREGOS E ANÁLISE DAS FUNÇÕES	109
<i>Análise da função na prática</i>	110
<i>Técnicas de análise de uma função</i>	110
<i>Descrição da função</i>	111
<i>Perfil psicoprofissional da função</i>	112
Competências profissionais	112
Caraterísticas pessoais	113
Motivações	113
<i>Súmula</i>	113
O PROCESSO DE RECRUTAR PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	115
<i>Novas tendências de recrutar pessoas para as organizações</i>	115
<i>Pessoas e organizações não nascem juntas</i>	115
<i>Tipos de recrutamento</i>	116
Recrutamento interno	119
Recrutamento externo	121
Recrutamento misto	131
<i>Avaliação dos resultados do recrutamento</i>	132
<i>Súmula</i>	135
SELEÇÃO DE PESSOAS PARA AS ORGANIZAÇÕES	137
<i>Tendências na seleção de pessoas</i>	137
<i>Os testes de seleção mais correntes</i>	138
Origem	138
Classificação	138
<i>Testes projetivos de personalidade</i>	139
<i>Assessment Centre (AC)</i>	143
O processo de AC	143
Desenho do AC	144

Algumas aplicações do AC	146
<i>A Entrevista</i>	146
<i>Proposta final do candidato escolhido</i>	158
<i>Abordagem aos candidatos com Parecer Desfavorável</i>	159
<i>Súmula</i>	159
ACOLHER, INTEGRAR E SOCIALIZAR NAS ORGANIZAÇÕES	161
<i>Novas tendências da socialização</i>	161
<i>O processo de socialização organizacional</i>	162
<i>As fases do processo de socialização</i>	166
<i>Programa para acolher os recém-chegados</i>	168
<i>O Manual de Acolhimento</i>	171
<i>O Tutor ou Orientador de estágio</i>	173
<i>Avaliar o acolhimento</i>	173
<i>Empowerment</i>	173
<i>Súmula</i>	174
DESCREVER, ANALISAR E QUALIFICAR FUNÇÕES	175
<i>Descrever e analisar funções</i>	175
Novas tendências da análise, descrição e qualificação de funções	175
Descrever funções	175
Técnicas para analisar uma função	177
Redigir a função	178
<i>Qualificar funções</i>	181
O Método do escalonamento	181
O método das categorias pré-determinadas	182
O Método de comparação de fatores	182
Método de avaliação por pontos (<i>point rating</i>)	185
Delineamento da reta salarial	189
<i>Súmula</i>	194
GERIR E AVALIAR O DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES	195
<i>Métodos tradicionais de avaliar</i>	195

<i>Métodos Modernos de Avaliação do desempenho nas organizações</i>	197
<i>Feedback de 360 graus</i>	197
<i>Avaliação participativa por objetivos (APPO)</i>	199
<i>Consequências do processo de avaliação do desempenho</i>	206
<i>Súmula</i>	207
RECOMPENSAR PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	209
<i>Introdução</i>	209
<i>Programas de incentivos</i>	210
Recompensas e sanções	210
<i>Benefícios sociais</i>	218
Novas tendências dos benefícios sociais	218
Classes de benefícios sociais	219
<i>Súmula</i>	221
TREINAR E DESENVOLVER NAS ORGANIZAÇÕES	223
<i>Novas tendências do treino nas organizações</i>	223
<i>Mudanças e qualificação nas Empresas</i>	223
<i>O conceito de treino nas organizações</i>	224
O treino enquanto processo	225
Quanto gastam as empresas com o treino	226
Diagnosticar as necessidades de treino	226
<i>Desenhar um programa de treino</i>	228
Conduzir um programa de treino	228
Avaliar o treino	231
<i>Desenvolver Pessoas nas organizações</i>	235
Aprendizagem ao longo da vida	236
Re-desenvolvimento	236
<i>Súmula</i>	238
GERIR TALENTOS, GERIR CARREIRAS E COACHING	239
<i>Gerir talentos</i>	239
<i>Gerir Carreiras</i>	240
<i>O Coaching como Recurso Estratégico nas Organizações</i>	241
Breve história do Coaching	243

<i>Fases do Coaching</i>	245
Entendimento da necessidade da empresa/cliente	245
Comprometimento	245
Avaliação (<i>Assessment</i> e <i>Feedback</i>)	245
Metas e Objetivos	246
Plano de ação/obstáculos	246
Implementação do plano de ação	246
Monitorização do programa	246
<i>Feedback</i> de encerramento	246
<i>Os diferentes tipos de Coaching</i>	249
<i>Coaching</i> Executivo	249
<i>Coaching</i> de Negócios	249
<i>Coaching</i> de Equipa	249
<i>Coaching</i> de Vida	249
<i>Coaching</i> de Carreira	249
<i>Coaching</i> para Desporto	250
<i>Retorno do Investimento do Coaching</i>	250
<i>Súmula</i>	251
COMO CRIAR CULTURA NUMA ORGANIZAÇÃO	253
<i>Esquemas de conciliação trabalho/família</i>	253
<i>Um sentido de propósito</i>	254
<i>Um sentido de humor</i>	254
<i>O potencial motivador do trabalho</i>	254
<i>Técnicas de design de trabalho para melhorar a motivação dos trabalhadores</i>	262
<i>Súmula</i>	266
ANEXO A	269
ANEXO B	271
ANEXO C	281
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	285

Prefácio

Esta edição do manual universitário tem a sua terceira versão revista e aumentada e com um novo título “Manual de Gestão de Pessoas nas Organizações – da estratégia à prática”, contém adições e revisões feitas às edições anteriores à luz de novos conceitos, de boas práticas e da experiência, tanto profissional como académica, da autora. Procura conciliar teoria e prática na preparação dos estudantes universitários para as práticas de gestão de pessoas no seio das organizações.

Sem descuidar as tendências tradicionais de gestão de recursos humanos, este livro pretende conciliar esse conhecimento com as novas práticas de gestão de pessoas emergentes da introdução da estratégia no seio das organizações.

A estrutura do livro prevê a subdivisão em duas partes: Gestão Estratégica e Planeamento de pessoas nas organizações e as práticas de Gestão de pessoas.

A Gestão Estratégica e Planeamento de pessoas nas organizações releva as novas tendências e apresenta de uma forma sucinta as 10 escolas que ajudam na compreensão do conceito de estratégia. Mostra de uma forma detalhada como é feita a análise do ambiente da empresa, a nível externo e interno, e apresenta os fatores críticos que os gestores normalmente enfrentam aquando da formulação e execução estratégica na empresa. Destaca também o Planeamento estratégico de pessoas numa perspetiva de alinhamento dos recursos humanos e adaptação da sua empregabilidade a curto e a médio prazo.

As práticas da Gestão de Pessoas põem em evidência, não apenas, as novas tendências da gestão de pessoas, mas especialmente como na prática se faz uma análise da função, seleção de pessoas, bem como o seu acolhimento, integração e socialização no seio das organizações.

Explica-se minuciosamente como se faz a descrição, análise e qualificação de funções, avaliação do desempenho, criação de sistemas de recompensas e benefícios, treino, desenvolvimento, gestão de talentos e carreiras e, por fim, o redesenho do trabalho através da potenciação motivadora do trabalho.

Todos os capítulos terminam com uma súmula que não é mais do que uma síntese dos conceitos, técnicas e métodos abordados ao longo do capítulo a que se refere, numa perspetiva de capitalizar a apreensão, por parte do estudante, de uma componente maior de informação.

Não desejando encerrar o conhecimento científico patente nos capítulos, este livro pretende ser um facilitador na aprendizagem das práticas usadas na atualidade no contexto profissional pelos gestores de pessoas.

PARTE I

Gestão Estratégica de Pessoas e Planeamento

- Gestão estratégica e planeamento de pessoas nas organizações
- Análise do ambiente
- Formulação estratégica

GESTÃO ESTRATÉGICA E PLANEAMENTO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Novas tendências

No contexto em que mudanças ocorrem, a organização necessita de estar alinhada em torno de definições estratégicas claras, sustentadas por uma gestão com um amplo envolvimento e participação. É preciso estabelecer um compromisso com a força de trabalho, baseado no respeito mútuo, numa comunicação aberta que se estende ao envolvimento com todos os *stakeholders*. De acordo com Zaccarelli (2002), *estratégia* é como pensar nas decisões sobre ações interativas, onde os oponentes têm reações imprevisíveis e em que não há envolvimento puro da lógica. É um guia para decisão e ação quando existe uma situação de conflito repleta de vontades, que envolve agentes inteligentes e criativos e no qual a previsibilidade é nula. Se o conflito for evitável, transforma-se em negociação. Se houver previsibilidade, a lógica é suficiente para resolver o problema. Por esta mesma razão, Henderson (1989) afirma que nem sempre o que se espera da *estratégia* é o que de facto acontece. A imprevisibilidade impede que se possa antecipar o resultado final de uma ação, tornando as decisões dependentes de julgamentos subjetivos.

Toda esta *mise en scene* global, advinda de severas e súbitas transformações no ambiente externo e interno das organizações, tem causado profundo impacto no ambiente empresarial, constituindo um conjunto de elementos de pressão que as impele para uma busca de alternativas e novas oportunidades de negócio. Exige um extremo exercício de criatividade, inovação, rapidez na tomada de decisão e na maximização dos serviços e competências da empresa (Moreno 2002). A **Gestão Estratégica de Pessoas** é, pois, a "interface entre Gestão de pessoas (GP) e Gestão Estratégica (GE), na qual a GP para além das atividades rotineiras que advêm dos problemas quotidianos, reveste também, de forma integrada e coerente, as atividades inerentes à estratégia de negócio da empresa. As **estratégias** definidas no seio das organizações são responsáveis por gerar lucros e crescimento e, por isso mesmo, são a garantia da sobrevivência organizacional. Por conseguinte, a **definição de uma estratégia** segue um longo processo que se inicia com a fase denominada de **formulação estratégica**, na qual é feita uma análise do ambiente interno e externo à organização. A **nível interno**, faz-se também necessária a realização de uma análise em termos das **forças e fraquezas** da organização, em relação ao seu *status quo* (estado atual), em termos de aptidões, recursos, processos, tecnologias, etc.; a **nível externo**, a análise diz respeito às **ameaças e oportunidades** de nível macro (Estado, Economia, Política, etc.) e micro (Concorrência). No confronto com estas duas perspetivas, de natureza interna e

externa e, utilizando graus ou níveis de sucesso são identificados *links* para o negócio. A segunda fase consiste na **implementação estratégica** através da definição de um conjunto de **planos** e **ações** levados a cabo pela organização, bem como do alinhamento de recursos, apoio e orientação local, em quantidade e qualidade suficiente, mas também do particular envolvimento dos gestores de linha para fazer face à estratégia de negócio.

Para a estratégia funcionar é ainda necessário alinhar toda a organização para o alcance dos objetivos. Em certo sentido, a Gestão Estratégica de Pessoas está preocupada com a organização como um sistema ou entidade global e aborda o que precisa de ser feito em toda a organização como um todo. Não está, por isso, interessada em programas e técnicas isoladas, ou no desenvolvimento *ad hoc* de estratégias e práticas de Recursos Humanos (RH). Neste processo integral e entrosado designado **Bunding**, são desenvolvidas e implementadas práticas diversificadas de RH que se interrelacionam, complementam e reforçam mutuamente. Trata-se de um processo de integração horizontal, também conhecido como uso de "complementaridades". O *Bunding* pode ter lugar de várias formas. Por exemplo, em **estruturas de competência** (de modo a obter um conjunto de definições de competências que descrevam os tipos de comportamento necessários para um desempenho bem-sucedido em determinadas funções), pode ter uma grande diversidade de utilidades como, por exemplo, para especificação de padrões de recrutamento, de modo a fornecer uma estrutura que permita realizar entrevistas estruturadas; na identificação de necessidades de aprendizagem ou de desenvolvimento ou, até mesmo, para indicação de padrões de comportamento ou desempenho exigido (Armstrong, 2014).

Nada melhor do que a Unidade de Recursos Humanos (URH), para se responsabilizar pelo alinhamento de toda a organização aos objetivos através da criação de uma arquitetura apropriada, para exercer este papel. No entanto, o órgão de RH ainda tem muito que evoluir, uma vez que se encontra apenas num número bastante reduzido de organizações a desempenhar um papel estratégico. Infelizmente, para a grande maioria das empresas, as atividades e tarefas de RH ainda se encontram limitadas às práticas de recrutamento, treino e remuneração de pessoas, mostrando ainda resistência às novas tendências da gestão moderna ficando, por vezes, aquém das necessidades dos novos sistemas de gestão por competências, da formação e desenvolvimento de equipas. Por vezes acaba por pôr de lado a utilização de instrumentos capazes de medir o desempenho do setor de RH e da sua real contribuição para os resultados e metas da empresa. Diante deste contexto, são necessárias mudanças culturais e novas práticas que imponham progressivamente a emergência das dimensões seguintes:

1. A visão da função Pessoal como é vista atualmente, indicando a necessidade de se levar em consideração os grupos humanos que formam a empresa e que são frequentemente ignorados pelos seus responsáveis. A atenção dada ao fator

humano tornou-se essencial, uma vez que se compreende que a eficácia organizacional depende principalmente dos indivíduos e não somente da qualidade do serviço e da organização do trabalho. Neste sentido, (Thevenet, 1994) *“torna-se cada vez mais imperativo os cuidados a ter com as pessoas nas organizações, pois eles são a base de todas as renovações e práticas que se queira implantar”*, no seio de uma organização (p.62).

2. Participação na elaboração (ou formulação) e implementação da estratégia empresarial a par das outras grandes funções: técnica, financeira e económica. O reconhecimento da importância do social na batalha pela competitividade, constitui uma oportunidade histórica para a função pessoal se afirmar, cada vez mais, como uma das grandes funções estratégicas da empresa, ao lado de outras funções maiores como finanças ou *marketing* (Besseyre Dos Horts, 1988).

Defender a ideia de que a função pessoal tem um papel essencial a interpretar na estratégia da empresa, não é suficiente para considerá-la como tendo uma função estratégica. É necessário, também, que ela adote nas suas práticas, um procedimento estratégico, da fase diagnóstico ao controlo, de forma a assegurar a coerência global do sistema de Gestão de Pessoas. Para isso, é necessário que a função seja capaz de planear e implementar ações, coerentes entre si e, claro, que consiga também controlar os seus resultados. Essas ações correspondem às missões de aquisição, de estimulação e de desenvolvimento de competências. As pessoas devem, portanto, fazer parte da estratégia da organização como um todo, buscando inovação, levando em conta a dinâmica da modernidade, a aceleração das descobertas científicas e tecnológicas e a veloz obsolescência do conhecimento e da informação. Por outro lado, as organizações buscam a sobrevivência e a perpetuação, que são aspetos diretamente ligados ao potencial e ao desempenho humano na condução de estratégias e operações, no estabelecimento de relações oportunas e legítimas, na regeneração de competências e capacidades, na mobilização de recursos e na aprendizagem contínua.

Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma ferramenta de planeamento estratégico na qual a organização tem claramente definidas as suas metas e estratégias, visando medir o desempenho empresarial através de indicadores quantificáveis e verificáveis. A metodologia BSC foi inicialmente divulgada em 1992, por Robert Kaplan, professor da *Harvard Business School* e David Norton, presidente da *Renaissance Solutions*, através de um artigo onde definiam parâmetros para avaliação e melhoramento do desempenho das empresas. Esta ferramenta traduz a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos, voltados para os acionistas e clientes, e medidas internas relativas aos processos críticos de negócios, inovação, aprendizagem e crescimento. Uma das principais diferenças entre o BSC e os sistemas tradicionais de medição de desempenho, é que estes últimos visam apenas o controlo dos processos

internos existentes e são mais limitados, pois dependem exclusivamente de medidas financeiras. Felizmente, algumas empresas já estão cientes da importância de complementar as medidas financeiras com medidas de qualidade, produção e produtividade. Estes sistemas de medição são mais abrangentes e representam um avanço na gestão das empresas.

Na perspectiva de apresentar as escolas que estão na base do corpo de conhecimentos da Gestão Estratégica relatadas por Mintzberg no seu livro intitulado “Safari de Estratégia”, apresenta-se uma síntese de cada uma das dez escolas de estratégia, a fim de perceber quais as principais contribuições destas na Gestão das organizações.

Escolas da estratégia

Mintzberg compilou as diferentes vertentes e pensadores num único livro e divide as dez escolas de estratégia em três categorias:

Escolas Prescritivas	Escolas Descritivas	Escolas Configurativas
<ul style="list-style-type: none">• Escola do Design• Escola do Planeamento• Escola do Posicionamento	<ul style="list-style-type: none">• Escola Empreendedora• Escola Cognitiva• Escola do Conhecimento• Escola do Poder• Escola Cultural• Escola Ambiental	<ul style="list-style-type: none">• Escola da Configuração

Apresenta-se a seguir, a filosofia de cada uma das escolas identificadas em relação à formação da estratégia, bem como alguns exemplos concretos de como esta formação pode ser visualizada no quotidiano das organizações.

As dez escolas da Gestão Estratégica

A Escola do Design

A formação da estratégia é vista como um processo de conceção. Busca uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, a fim de posicionar a empresa no seu ambiente. A responsabilidade pela perceção e controlo da conceção estratégica é do executivo principal da organização, situação esta que é criticada, pois a plena participação de outros atores enriquece a análise e escolha da melhor estratégia.

Exemplo:

- Fazer uma análise do ambiente utilizando a ferramenta Matriz SWOT, a fim de avaliar os pontos fortes e fracos da situação interna da empresa e as ameaças e oportunidades da situação externa, para criar/gerar a base da estratégia da empresa.

Escola do Planeamento

A formação da estratégia é vista como um processo formal, sustentado por técnicas, programas e planos. É feito um estudo formal para “pensar a estratégia”. A escola do Planeamento deriva da escola de Design, mas é mais elaborada, com planos mais complexos e controlos específicos.

Exemplo:

- As atividades de controlo desenvolvidas pelo setor de Planeamento e Controlo de Produção (PCP) de uma empresa. A partir de uma análise destas atividades é possível verificar os aspetos a melhorar na empresa como, por exemplo, melhorar a programação da produção do seu setor químico.

Escola de Posicionamento

A formação da estratégia é vista como um processo analítico. O gestor é mais um analista, que faz uma análise dos factos passados e dos dados estatísticos, a fim de planear o futuro. Michael Porter foi o impulsionador desta escola contribuindo com ferramentas como as «**cinco forças de Porter**», que influenciam a concorrência e as «**estratégias genéricas de Porter**» que buscam alcançar um desempenho acima da média numa empresa. O papel desta escola é apoiar o processo de formulação da estratégia e não o de criar estratégias, pois a análise de dados é um processo estático e ordenado e não dinâmico, rico e confuso como o da formulação da estratégia.

Exemplo:

- Fazer análise da atratividade/competitividade de um setor, descrevendo as 5 forças de Porter referente ao negócio, a fim de analisar a rivalidade dos concorrentes, as ameaças de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e dos clientes. A partir da análise dos resultados, é possível pensar numa estratégia competitiva para a empresa entrar ou se manter no mercado.

Escola Empreendedora

A formação da estratégia é vista como um processo visionário. Este processo está na mente do líder, o empreendedor que tem uma visão de futuro da organização e um sentido de direção a longo prazo. Assim, a visão estratégica é maleável, deliberada (foco no controlo) e emergente (foco no conhecimento). As estratégias visionárias são pró-ativas, com liderança personalizada, o que possibilita inovações e diferenciação na organização. Contudo, por ser dependente de um único indivíduo – o líder – a estratégia possui um processo obscuro, enterrado na cognição humana.

Exemplo:

- Pequenas empresas que são geridas pelo próprio dono e criador do negócio são dependentes das ideias e visões deste para formular estratégias de concorrência. Por exemplo, um posto de combustível num bairro, para aumentar as suas vendas ou manter os seus clientes, o líder/empreendedor passa a comercializar GPL, visto que é uma tendência do novo combustível que os clientes estão a aderir e não há nenhum posto na região que ofereça este produto.

Escola Cognitiva

A formação da estratégia é vista como um processo mental. É o estudo de como os indivíduos processam as informações vindas do ambiente e formulam uma estratégia na mente, a fim de categorizar o processo em mapas, modelos, conceitos e esquemas. Assim, o mundo visto pode ser modelado, emoldurado e construído. Compreender a mente humana e como as várias áreas de conhecimento interagem na mente do estratega, é uma grande contribuição para a psicologia cognitiva. Apesar deste mapeamento ainda não ser possível, esta escola reconhece o processo criativo mental do estratega e o quanto esta subjetividade cognitiva é uma incógnita interessante a ser desvendada.

Exemplo:

- Perante um ambiente de crise económica, como por exemplo, a crise mundial vivida em consequência do não pagamento das hipotecas nos EUA, o estratega de uma empresa utiliza o seu conhecimento inconsciente e/ou consciente, relacionando-o com a perceção do ambiente, e formula uma estratégia de sobrevivência financeira para a empresa.

Escola do Conhecimento

A formação da estratégia é vista como um processo emergente que procede do comportamento, que estimula o pensamento retrospectivo para poder compreender a ação. A estratégia realiza-se ao longo do tempo, através dos seus membros, de forma individual ou coletivamente. Assim, o papel da liderança passa a ser não o de pré-conceber estratégias deliberadas, mas sim o de gerir o processo de conhecimento estratégico, pelo qual novas estratégias podem surgir. A contribuição desta escola é importante, pois nem sempre as empresas possuem um empreendedor visionário que saiba como construir estratégias que tomem em consideração os diferentes conhecimentos, individuais e coletivos, para enfrentar ambientes dinâmicos e imprevisíveis.

Exemplo:

- O conhecimento tácito de um indivíduo pode visualizar situações não evidentes e formular ideias e estratégias que só pelo conhecimento explícito não seria possível. Por exemplo, os operários que trabalhavam no processo de fabrico de um determinado dentífrico possuíam uma solução mais simples e barata do que os engenheiros, uma vez que detinham conhecimento tácito do processo.

Escola do Poder

A formação da estratégia é vista como um processo de negociação que utiliza a influência do poder e da política. As estratégias tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que perspectivas. É subdividida em micropoder (formação da estratégia pela persuasão, negociação ou confronto direto entre os atores que dividem o poder na empresa) e macropoder (utiliza o seu poder sobre outros e parceiros de alianças para negociar estratégias coletivas do seu interesse). A dimensão política pode ter um papel positivo na organização, uma vez que possibilita mudanças necessárias bloqueadas pelas formas mais estabelecidas e legítimas de influência. Por outro lado, também pode ser fonte de muito desperdício e distorção, uma vez que as forças integradoras de liderança e cultura são desprezadas pela escola.

Exemplo:

- Vários municípios solicitam recursos governamentais para financiar obras de saneamento para a população. Todos se enquadram nos pré-requisitos definidos pelo governo, porém os recursos são limitados e não será possível atender a todos. Os presidentes de câmaras que possuem influência política sobre os governantes, por serem da mesma esfera partidária, poderão eventualmente ter uma maior facilidade em conseguir os recursos para a sua instituição.

Escola Cultural

A formação da estratégia é vista como um processo coletivo, de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização, adquiridas através de um processo de aculturação ou socialização. Assim, a estratégia assume a forma de uma perspectiva inconsciente e de interação social. Nesta visão, é difícil criar novas estratégias, uma vez que dependem da aceitação cultural e consenso das expectativas.

Exemplo:

- Uma estratégia de fusão de empresas pode acarretar o confronto de diferentes culturas. As diferenças culturais menos evidentes podem servir para desfazer a união.

Escola Ambiental

A formação da estratégia é vista como um processo reativo. A organização é passiva, reage ao ambiente, isto é, cria estratégias a partir do que o ambiente apresenta. As organizações não se visam umas às outras diretamente; em vez disso, é o ambiente que estabelece os critérios de adequação. Nesta escola, ambiente significa tudo o que não é a organização. Assim, os processos de estratégias são desenvolvidos pela percepção que se tem do ambiente.

Exemplo:

- Um pequeno mercado num determinado bairro trabalha há anos ao mesmo ritmo e forma. Não se preocupa em melhorar processos ou em inovar em produtos e serviços. Num determinado momento, abre um novo empreendimento no bairro, outro mercado concorrente, com uma maior diversidade de produtos e promoções atraentes. Ao perceber que o ambiente mudou e que está a perder clientes, o mercado antigo reage com o lançamento de novas promoções e procura adequar-se à nova realidade, através da melhoria do seu empreendimento.

Escola da Configuração

A estratégia é vista como um processo de transformação, através de mudanças estruturais e inovações. As organizações são percebidas como configurações, ou seja, agrupamentos coerentes de características e comportamentos. Para haver uma mudança estratégica, a organização tem que mudar de configuração, ocorrendo assim, uma transformação da organização.