

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS A PARTIR DE UMA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV): UMA PERCEPÇÃO DE DOCENTES DE UMA IES QUANTO AO MODELO V.R.I.S.

Resumo

As organizações buscam vantagens competitivas através de uma Visão Baseada em Recursos (RBV), onde os recursos humanos são considerados fontes valiosas, raras, inimitáveis e insubstituíveis (V.R.I.S.). A gestão estratégica desses recursos, deve ser fundamentada nas dez escolas de estratégia propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) em "Safári de Estratégia". Diante do exposto, o problema deste artigo consiste em: como os docentes do Nível Superior Privado percebem suas próprias capacidades laborarias como recursos estratégicos? Diante desta problemática, o objetivo consiste em investigar a percepção dos docentes de uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada do Nordeste do Brasil sobre suas capacidades laborais, avaliando-as segundo os critérios do modelo V.R.I.S. A análise dos dados revelou que, embora a maioria das capacidades seja considerada valiosa, há uma menor percepção de raridade, inimitabilidade e insubstituibilidade entre os docentes, o que sugere que, há espaço para o desenvolvimento de estratégias que tornem essas capacidades mais exclusivas e difíceis de replicar por concorrentes.

Palavras-Chave: Escolas da Estratégia. Recursos Humanos. RBV.

Abstract

Organizations seek competitive advantages through a Resource-Based View (RBV), where human resources are considered valuable, rare, inimitable, and irreplaceable (V.R.I.S.) assets. The strategic management of these resources should be grounded in the ten strategy schools proposed by Mintzberg, Ahlstrand, and Lampel (2000) in "Strategy Safari." In light of this, the problem addressed in this article is: how do private higher education faculty perceive their own work capabilities as strategic resources? Given this problem, the objective is to investigate the perception of faculty members from a private higher education institution (HEI) in Northeast Brazil regarding their work capabilities, evaluating them according to the V.R.I.S. model criteria. The data analysis revealed that while most capabilities are considered valuable, there is a lower perception of rarity, inimitability, and irreplaceability among the faculty, which suggests that there is room to develop strategies that make these capabilities more exclusive and difficult for competitors to replicate.

Keywords: Strategy Schools. Human Resources. RBV

1. INTRODUÇÃO

Inseridas no contexto atual da competição por novos mercados, fruto da globalização, as organizações buscam cada vez mais formas de alcançarem os seus objetivos com eficiência e eficácia, aumentando o seu desempenho através da geração de vantagens competitivas. A seleção dos meios para se gerar vantagens competitivas e se chegar até os objetivos de uma organização são chamados de estratégias (Maximiano, 2006). Uma das estratégias mais discutidas e adotadas no cenário da sociedade do conhecimento para se alcançar os objetivos organizacionais é a visão baseada em recursos (RBV), visão esta que consiste em basear as tomadas de decisões e a formulação de estratégias, nos recursos que agregam vantagem competitiva a organização (Wernefelt, 1984).

Um dos recursos que agregam vantagem competitiva as organizações é o conhecimento que é produzido pelas organizações e seus *stakeholders*, conjunto de indivíduos que possuem interesses diretos e indiretos na organização, dentre os quais se encontra os colaboradores (recursos humanos), o verdadeiro recurso das organizações (Drucker, 2008). Como Chandler (1962) afirmou, “a estrutura segue a estratégia. Essa relação é a chave para entender a evolução da corporação moderna.”

No campo da administração estratégica, diversas escolas de pensamento têm emergido, cada uma propondo uma abordagem única para a formulação e implementação de estratégias nas organizações. “Safári de Estratégia”, de Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel, apresenta uma análise abrangente das principais escolas de estratégia, oferecendo uma visão crítica sobre suas contribuições, limitações e contextos de aplicação.

Para compreender o todo, a visão holística da estratégia organizacional, também precisamos compreender as partes concernentes a cada uma destas escolas da estratégia, as quais são: A Escola do Design - formulação de estratégia como um processo de concepção; A Escola do Planejamento - formulação de estratégia como um processo formal; A Escola do Posicionamento - formulação de estratégia como um processo analítico; A Escola Empreendedora - formulação de estratégia como um processo visionário; A Escola Cognitiva - formulação de estratégia como um processo visionário; A Escola de Aprendizado - formulação de estratégia como um processo emergente; A Escola do Poder - formulação de estratégia como um processo de negociação; A Escola Cultural - Formulação de estratégia como um processo coletivo; A Escola Ambiental - formulação de estratégia como um processo reativo; e A Escola de Configuração - formulação de estratégia como um processo de transformação. Como salientado por Mintzberg (2000, p.270) temos que buscar ter a visão holística das diversas escolas da estratégia, pois, “todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas”.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para que o presente artigo atinja seus resultados, é necessário que faça uma contextualização acerca das teorias artigos existentes que tem como propósito dar consistência técnico-científica a este trabalho. Dessa forma aborda-se os temas, estratégia empresariais, Resource Based View (RBV) como vantagem competitiva e recursos humanos como recursos estratégicos das organizações, denota-se ser o caminho para análise do problema suscitado neste artigo.

2.1 Estratégias Empresariais

Com a globalização e a crescente concorrência nos mercados surgiram os estudos acerca das estratégias empresariais levando assim, as organizações a buscarem formas de geração de vantagens competitivas sustentáveis e explicações para as diferenças de desempenho entre as organizações. Um dos maiores objetivos da estratégia empresarial é promover vantagens competitivas, o que se traduz em retornos financeiros, de forma a manter as organizações vivas no ambiente onde se inserem (Oliveira, 1991).

De acordo com Barney (1991), a vantagem competitiva compreende a implementação de uma estratégia que agregue valor à organização, sem que nenhum outro concorrente implemente simultaneamente a mesma estratégia, ou ainda outra estratégia que produza benefícios equivalentes. Para isso, a organização precisa ser detentora de recursos raros e únicos, como é o caso de uma informação ou conhecimento que ninguém possui no mercado.

Neste contexto é preciso analisar-se não somente o lado interno da empresa, mas também as variáveis externas, pois as análises dos fatores mercadológicos e dos recursos necessários para competir em uma determinada posição, são aspectos importantes para a implementação de uma estratégia competitiva (Mintzberg e Quinn, 2001). Neste sentido, esta é a base da Escola do Design., a qual propõe que a formulação de estratégias deve ser um processo deliberado e consciente, focado em alcançar uma adequação entre as capacidades internas da organização e as oportunidades externas. (Mintzberg, 2000).

A própria estratégia empresarial incorpora em si mesma, uma perspectiva baseada em recursos (Conner, 1991). Como em conformidade argumenta Leask (2004) que, as empresas elaboram suas estratégias baseadas primordialmente em sua combinação de recursos e nas oportunidades de mercado que elas identificam. Sendo assim, “são os recursos e capacidades das organizações os determinantes primários da estratégia empresarial e de vantagens competitivas que propiciem alto desempenho as organizações” (Grant, 2005, p.133).

Uma das correntes que preconiza que os recursos e as capacidades organizacionais são os determinantes primários da geração de vantagens competitivas que efetivam a diferença de desempenho entre organizações é a Resource Based View (RBV).

2.2. Resource Based View (RBV) Como Vantagem Competitiva

O objetivo da estratégia empresarial é agregar vantagens competitivas as organizações para que estas se diferenciem dos seus concorrentes e possam obter altos retornos financeiros (lucratividade). Entretanto, um dos maiores anseios dos executivos e empreendedores é explicar e compreender quais são as fontes de vantagens competitivas que diferenciam as organizações uma das outras. Sendo assim, o grande desafio ainda é responder questões como: Por que as organizações alcançam sucesso ou falham? Por que existem diferenças de desempenho entre organizações? (Proença, 1999). A Visão Baseada em Recursos (RBV) e o desenvolvimento dos seus estudos continuam a ser uma esperança no sentido de obter resposta para estas questões (Kay *et al*, 2003).

A abordagem da visão baseada em recursos na década de 90, que preconiza que a diferença de desempenho entre as organizações advém de recursos específicos, veio a romper com a proposição de Porter na década de 80, que atribui à

diferença de desempenho entre as organizações a fatores externos e ao seu posicionamento no mercado (escola do posicionamento), preceito este porteriano, que condenava a gestão de recursos humanos a um segundo plano no que concerne à explicação do desempenho financeiro das organizações.

Na visão da “Escola do Posicionamento”, que tem por principal autor, Michael Porter, o alto desempenho organizacional advém da formulação de estratégias que possuem suas bases em um conjunto de ferramentas analíticas. Ou seja, a estratégia é formulada com base na análise de mercados, da concorrência e da posição relativa de cada organização em sua indústria ou segmento de mercado em que atua.

Em concordância com a abordagem da visão baseada em recursos, Stalk, Evans e Shulman (1992) abordam que o sucesso das organizações depende não dos fatores externos, como advogado pela Escola Ambiental e de seu posicionamento no mercado, como advogado pela Escola do Posicionamento, mas da dinâmica de seu comportamento, ou seja, da capacidade de utilizar os recursos disponíveis de forma estratégica para engendrar vantagem competitiva sobre os seus concorrentes (Mintzberg, 2000).

Portanto, a Visão Baseada em Recursos (RBV) vem afirmar que a fonte de vantagem competitiva, reside muito mais nos recursos da organização (Wernerfelt, 1984) do que na atratividade da indústria como advogado por Porter (1986). Na visão de Wernerfelt (1984) as organizações dentro do contexto da *Resource Based View* são vistas como um conjunto de recursos e capacidades que não podem ser livremente compradas e vendidas no mercado. Segundo Grant (2005) preconiza que as organizações são um aglomerado de recursos e capacidades, as quais se fazem determinantes primários da estratégia e do desempenho das organizações.

Vários estudiosos, dentre os de maior proeminência Grant (1991) postula que os recursos são ativos que podem ser identificáveis, mensuráveis e quantificáveis, possíveis de serem contabilizados e registrados como balanços empresariais (recursos tangíveis) ou não claramente identificáveis, não físicos ou não financeiros, que raramente são incluídos no balanço empresarial (recursos intangíveis), e que estão vinculados continuamente ou parcialmente as organizações.

Sendo assim, os recursos da firma são todos os ativos, capacidades organizacionais, processos organizacionais, informações e conhecimentos controlados por uma firma que permitem criar e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia, e promovam sustentabilidade por mais tempo (Daft, 1983 *apud* Barney, 1991). Os estudos da estratégia visão baseada em recursos se desenvolveram em prol de buscar explicações acerca de como direcionar as organizações a alcançar vantagens competitivas (Kay, 1993).

Como afirma Pfeffer (1994), o sucesso das organizações é atribuído a capacidade que estas possuem de criarem vantagens que as permitem se diferenciarem dos seus concorrentes, o que gera lucros consideráveis as organizações. O que possibilita vantagens competitivas é a diferenciação de recursos entre as organizações e a forma como elas gerenciam e controlam estes recursos a fim de obter lucros (Barney, 1991).

Para que a organização possa criar essa diferenciação, de forma a exceder por meio de vantagens competitivas, o desempenho de seus concorrentes, Barney (1991), afirma que os recursos organizacionais devem ter os seguintes atributos: valor, raridade, inimitabilidade e substitutibilidade.

Valor: o recurso é fonte de vantagem competitiva, tornando possível o aproveitamento de oportunidades ou a neutralização de ameaças presentes no ambiente da organização; **Raridade:** o recurso é escasso e não presente em

nenhuma organização concorrente ou potencialmente concorrente. Recursos Intangíveis como o conhecimento são tipicamente raros; **Inimitabilidade**: o recurso não é passível de imitação. Patentes, conhecimentos tácitos e outros tipos de recursos são de difícil imitação, isto é, não podem ser possuídos pelos concorrentes com facilidade e a baixos custos; e **Substitutibilidade**: o recurso não pode ser facilmente substituído por outro tipo de recurso utilizado para realizar a mesma finalidade. Estes atributos, (V) valor, (R) raridade, (I) inimitabilidade e (S) substitutibilidade, são considerados uma das bases do estudo da visão baseada em recursos (RBV), constituindo assim, o conhecido conceito de VRIS (Mintzberg, 2000).

Sendo assim, a Visão Baseada em Recursos (RBV) defende que as organizações são um conjunto de recursos, que ao possuírem as características supracitadas geram vantagens competitivas para a organização. Dentre os recursos organizacionais temos os recursos humanos (recurso intangível), que ao se tornarem valiosos por possuírem tais atributos (características), geram vantagens competitivas tornando-se os recursos estratégicos das organizações.

2.3. Recursos Humanos como Recursos Estratégicos das Organizações

“Uma empresa (ou qualquer outra instituição) tem apenas um verdadeiro recurso: Pessoas” (Drucker, 2008, p.28). Em conformidade Gil (2001, p.91) em sua proposição afirma que “as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõe as organizações”. Corroborando, Marras (2005, p.26) preconiza que os “recursos humanos são os ativos mais importantes na atualidade”. “Em termos estritos, nunca são os recursos em si que constituem os insumos do processo produtivo, mas apenas os serviços que eles podem prestar”. (Penrose, 2006, p.62), ou seja, o que torna os recursos humanos recursos estratégicos são as vantagens competitivas que eles podem agregar para a organização. Os recursos humanos se tornam recursos estratégicos para a organização quando os mesmos por meio dos seus esforços, conhecimentos e pró-atividade, geram recursos superiores para a organização, tais como, confiabilidade dos clientes, qualidade do produto e serviços, dentre outros.

Quando uma organização reúne um aglomerado de profissionais de diversas áreas do conhecimento, ela está desenvolvendo um recurso superior, o conhecimento do todo, que aliado a experiência e cultura organizacionais geram a aprendizagem organizacional, “processo de aperfeiçoamento de ações da organização por meio de um melhor conhecimento e compreensão da realidade” (Fiol; Lyles, 1985, p. 803). Sendo assim, na formulação da estratégia deve-se considerar os pressupostos da Escola Cultural, a qual enfoca o papel da cultura organizacional na formação de estratégias, argumentando que as crenças, valores e normas compartilhadas influenciam significativamente as decisões estratégicas (Mintzberg, 2000).

Para Barney e Wrigth (1998), a teoria da RBV seria um referencial capaz de responder a uma antiga necessidade dos profissionais de RH: explicar, em termos econômicos, como as pessoas geram vantagens competitivas para a organização, bem como o papel da função do RH na geração de desempenhos financeiros superiores. No contexto da RBV a fonte geradora de vantagens competitivas e de retornos financeiros as organizações estão baseadas no valor agregado aos seus recursos, dentre os quais, se destaca o recurso humano, como o principal ativo estratégico das organizações. Sendo assim, é necessário efetivar-se uma gestão deste recurso de forma estratégica, buscando-se os meios para que os recursos humanos possam alcançar um alto valor agregado e trazer retornos financeiros as organizações.

As bases para a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) estão em aliar as suas estratégias com as estratégias organizacionais, ou seja, tomar decisões de acordo com a missão da organização, focando a criação das estratégias e políticas de RH em conjunto com a criação das estratégias organizacionais (estratégias de negócios). Ou seja, em termos mais abrangentes, isto significa dizer que a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) tem a missão de formular e implementar as estratégias da organização (Youndt *et al*, 1996). Neste sentido, a Escola de Poder caracteriza a formação de estratégias como um processo de negociação e influência, onde diferentes grupos dentro e fora da organização competem por interesses (Mintzberg, 2000).

Entretanto, não basta somente fazer parte do cenário político da organização para que o RH seja um parceiro estratégico, é necessário também desenvolver estratégias que venham a preencher os requisitos do modelo V.R.I.S (valor, raridade, inimitabilidade e substitutabilidade) de Barney (1991). Por isso, Mascarenhas (2008, p. 159) afirma que “[...] a área de RH deveria construir barreiras à mobilidade de recursos estratégicos [...]”, ou seja, elaborar políticas para reter os recursos valiosos na organização evitando que estes venham a utilizar os conhecimentos adquiridos durante seu percurso organizacional em outras organizações potencialmente concorrentes.

Gerir estrategicamente os recursos humanos é gerir o conhecimento que estes possuem, por isso, a principal missão da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) é administrar o conhecimento do todo, colocando o setor de RH no nível estratégico, efetivando uma política onde a “[...] missão da administração de RH é atrair, desenvolver e reter talentos dentro da organização, pois dessa maneira ocorre a vantagem competitiva para a empresa” (Marras, 2005, p. 137), neste sentido é necessário a liderança, figura central da Escola Empreendedora, a qual destaca o papel do líder visionário na formulação de estratégias, sugerindo que a estratégia reside na mente do líder como uma visão de longo prazo para a organização (Mintzberg, 2000).

Neste contexto entra o estudo do capital intelectual, como afirma Stewart (1998) “a informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas de nossa era”. Ou seja, o grande diferencial competitivo das organizações de sucesso não está localizado em seus ativos físicos e financeiros, mas sim no seu capital intelectual (ativo intangível).

O conceito de capital intelectual parte do pressuposto de que a organização é um organismo vivo e sistêmico que possui várias partes interdependentes entre si. Edvinsson e Malone (1998), através de uma metáfora explicam melhor este organismo vivo, o descrevendo como uma árvore, onde o tronco, galhos e folhas, correspondem aos ativos físicos (tangíveis) que são demonstrados contabilmente. Entretanto, a raiz, a parte que está oculta visivelmente, corresponde ao capital intelectual (ativo intangível) que é o que dá vida e sustentação a árvore (organização).

Para maior entendimento do que seria o capital intelectual, Edvinsson e Malone (1998), através de uma pesquisa realizada pela Skandia, uma companhia de seguros sob coordenação de Sveiby, propôs dois fatores que explicam o capital intelectual: capital humano e capital estrutural.

Capital humano: faz alusão ao conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos empregados de uma companhia para realizar as tarefas do dia-a-dia. Inclui também valores, cultura e filosofia organizacionais. O maior patrimônio da organização é o capital humano, que é o valor das pessoas, o qual é uma das bases da Escola Cognitiva, a qual aborda a formação de estratégias como

um processo mental, onde as estratégias emergem como perspectivas moldadas por mapas cognitivos e esquemas, os quais reconhecem a importância da cognição humana na interpretação e construção da realidade estratégica (Mintzberg, 2000).

Capital estrutural: consiste nos *hardwares*, *softwares*, bancos de dados, nas patentes, em resumo, tudo o que apoia os recursos humanos na efetivação da sua produtividade. Ao contrário do capital humano, o capital estrutural pode ser possuído e, portanto, negociado.

Edvinsson e Malone (1998) advogam que o capital intelectual consiste na soma do capital humano com o capital estrutural. Como afirma Stewart (1998, p.113), o Capital Intelectual de uma organização reside nas mentes das pessoas as quais estarão dispostas ou não a compartilhar seus conhecimentos em detrimento do ambiente interno da organização, ou seja, da participação e da expectativa que estes recursos possuem na organização. Por isso gerir o capital intelectual de forma estratégica é gerir estrategicamente os recursos humanos da organização. Nisto consiste a Escola de Aprendizado, a qual vê a formação de estratégias como um processo emergente e contínuo de aprendizado organizacional (Mintzberg, 2000).

3. METODOLOGIA

O presente artigo buscou analisar a percepção dos docentes de uma IES privada do Nordeste, onde utilizou-se o método dedutivo, haja vista que compreendeu o tema estudado de maneira mais geral a fim de entender o questionamento de forma mais específica (Gil, 2008). Tratou-se de uma pesquisa de natureza básica, propiciando a aquisição de novos conhecimentos científicos em relação ao VRIS. Em relação ao objetivo de pesquisa de estudo, sua classificação foi exploratória, pois buscou elaborar hipóteses sobre o estudo do VRIS aplicado as capacidades docentes.

Sobre a forma de abordagem do objeto em estudo foi utilizado o método qualiquanti onde permite trabalhar através de uma base dialética em conjunto, trazendo os resultados de maneira integrada facilitando a compreensão da pesquisa elaborada (Lakatos e Marconi, 2001). Com relação a evidência das informações foi aplicado um formulário via Forms, com docentes de uma IES privada do Nordeste durante o período do mês de julho de 2024. Os dados coletados foram tratados de forma quantitativa a fim de aferir a percepção dos docentes quanto as suas capacidades a partir do modelo VRIS (Valor, Raridade, Imitabilidade e Substitutibilidade). Para cada capacidade, o respondente poderia indicar uma opção do VRIS, conforme quadro 01.

Tabela 01: Percepção das capacidades quanto ao modelo VRIS

Capacidades	Percepções do recurso			
	Valioso Este recurso contribui para a missão da IES?	Raro Este recurso é possuído por poucos ou nenhum outro docente?	Inimitável Este recurso é difícil de ser imitado?	Insubstituível Este recurso não pode ser substituído facilmente por outro recurso que realize a mesma finalidade?
Competência Pedagógica				
Produção Acadêmica				
Engajamento com a Comunidade				

Habilidade em Pesquisa				
Redes de Contatos Acadêmicos				
Experiência Internacional				
Uso de Tecnologia Educacional				
Flexibilidade e Adaptabilidade				
Capacidade de Inovação				

Fonte: Do Autor (2024).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A pesquisa aplicada aos docentes da IES estudada revelou informações interessantes sobre a percepção de suas capacidades laborais através do modelo V.R.I.S. A caracterização da amostra (Tabela 2) mostra uma predominância de docentes do gênero feminino (58%) e uma faixa etária majoritariamente acima de 36 anos, com 87% dos respondentes distribuídos entre as faixas de 36 a 45 anos (39%) e acima de 46 anos (48%). A maioria dos docentes possui mestrado (65%), seguido de doutorado (19%), indicando um alto nível de qualificação acadêmica. Além disso, 90% dos respondentes têm mais de 4 anos de experiência na IES, sugerindo uma familiaridade significativa com a instituição e suas práticas.

Tabela 2: Caracterização da amostra

Gênero	Quantidade de respondentes	Percentual
Masculino	13	42%
Feminino	18	58%
Total	31	100%
Faixa Etária de Idade		%
18 a 25 Anos	0	0%
26 a 35 Anos	4	13%
36 a 45 Anos	12	39%
Acima de 46 Anos	15	48%
Total	31	100%
Grau de Instrução	Qt	%
Especialização	5	16%
Mestrado	20	65%
Doutorado	6	19%
Pós-Doutorado	0	0%
Total	31	100%
Tempo de IES	Qt	%
Menos que 1 ano	1	3%
De 1 a 3 anos	2	6%
de 4 a 10 anos	13	42%
Mais que 10 anos	15	48%
Total	31	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Na tabela 3, situa-se a tabulação dos dados referente as várias capacidades laborais dos docentes do nível superior, segundo a sua percepção quanto aos aspectos da V.R.I.O: (V) valor, (R) raridade, (I) inimitabilidade e (S) substitutibilidade.

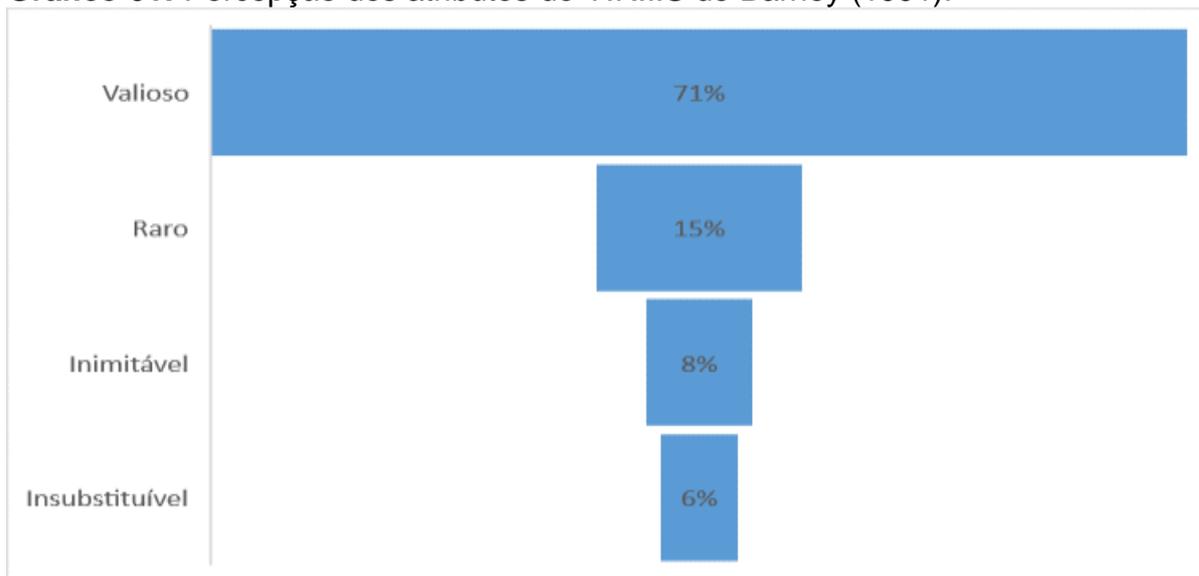
Tabela 3: Percepção do público

Capacidades	Percepções do recurso			
	Valioso Este recurso contribui para a missão da IES?	Raro Este recurso é possuído por poucos ou nenhum outro docente?	Inimitável Este recurso é difícil de ser imitado?	Insubstituível Este recurso não pode ser substituído facilmente por outro recurso que realize a mesma finalidade?
Competência Pedagógica	71%	10%	10%	10%
Produção Acadêmica	74%	13%	10%	3%
Engajamento com a Comunidade	81%	10%	6%	3%
Habilidade em Pesquisa	74%	16%	3%	6%
Redes de Contatos Acadêmicos	77%	6%	6%	10%
Experiência Internacional	55%	39%	3%	3%
Uso de Tecnologia Educacional	77%	6%	6%	10%
Flexibilidade e Adaptabilidade	71%	13%	10%	6%
Capacidade de Inovação	61%	23%	16%	0%
TOTAL	71%	15%	8%	6%

Fonte: Dos Autores (2024).

Ao analisar os dados do perfil dos respondentes com a percepção das capacidades (Tabela 3), observa-se que a competência pedagógica é considerada valiosa por 71% dos respondentes, mas apenas 10% a consideram rara, inimitável ou insubstituível. Este dado sugere que, embora a competência pedagógica seja amplamente reconhecida como importante, ela não é vista como um diferencial competitivo exclusivo entre os docentes, possivelmente devido à alta qualificação e experiência homogênea da amostra. A produção acadêmica e o engajamento com a comunidade também são amplamente vistos como valiosos (74% e 81%, respectivamente), mas novamente, sua raridade, inimitabilidade e insubstituibilidade são percebidas como baixas, refletindo uma distribuição equitativa dessas competências entre os docentes.

Gráfico 01: Percepção dos atributos do V.R.I.S de Barney (1991).



Fonte: Dos Autores (2024)

O gráfico 01 sintetiza a percepção geral dos atributos V.R.I.S., indicando que 71% dos recursos são considerados valiosos, mas apenas 15% são vistos como raros, 8% como inimitáveis e 6% como insubstituíveis. Esses resultados destacam uma tendência de valorização generalizada dos recursos humanos, mas com pouca percepção de exclusividade ou dificuldade de replicação. A experiência internacional, por exemplo, é considerada rara por 39% dos respondentes, mas é vista como inimitável e insubstituível por apenas 3%. Essa disparidade pode indicar áreas potenciais para a IES focar em estratégias de desenvolvimento e retenção, buscando transformar recursos valiosos em vantagens competitivas sustentáveis, alinhadas com as características da RBV. A capacidade de inovação também se destaca com 61% de valoração e 23% de raridade, mas 0% de insubstituibilidade, indicando um potencial a ser explorado na promoção de uma cultura de inovação que seja difícil de ser replicada por concorrentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho veio ajudar a corroborar com a resolução da questão: Qual a percepção dos docentes de uma IES nordestina quanto as suas capacidades? A gestão estratégica dos recursos humanos e dos recursos que estes produzem, dentre estes, o conhecimento, é o principal fator propiciador de altos desempenhos financeiros. As empresas que adotam uma política de gestão estratégica de recursos humanos, tratando os seus colaboradores como os ativos mais importantes da organização e como parte da organização, inserindo-os no contexto político e estratégico da organização, possuem maior desempenho financeiro do que as organizações que não efetivam políticas de gestão estratégica de recursos humanos. Para elaboração da estratégia em Recursos Humanos, não se deve adotar somente os pressupostos da escola cognitiva ou escola da aprendizagem, mas deve-se buscar a integração das perspectivas das dez escolas preconizadas por Mintzberg (2000), Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento, Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola de Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental e Escola de Configuração, a fim de se fornecer uma base

mais robusta e adaptável para a formulação e implementação de estratégias nas organizações contemporâneas.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, Kenneth R. **The Concept of Corporate Strategy**. In: ed. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Local de publicação: Editora, Ano de publicação, p. 73-89, 2006.

CHANDLER, A.D., Jr. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. M.I.T. Press, 1962.

BARNEY, J. B. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, pp. 99-119, 1991. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

BARNEY, J.; WRIGHT, P. **On becoming a strategic partner**: the role of human resoucers in gaining competitive advantages. *Human Resource Management*, v. 37, n.1, p. 31-46, 1998. <https://doi.org/10.1002/1099050199821371>

CONNER, K. R. A. Historical Comparison of Resource based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: do we have a new theory of the firm? **Journal of Management**, v. 17, n. 1, pp. 121-154, 1991. <https://doi.org/10.1177/014920639101700110>

DRUCKER, P. F. **O Essencial de Drucker**: uma selecção das melhores teorias do pai da gestão. Lisboa: Actual Editora, 2008.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual**: descobrindo o valor real de sua identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

FIOL, M.; LYLES, M. Organizational Learning. **Academy of Management Review**, v.10, n. 4, p. 803-813, 1985. <https://doi.org/10.2307/258048>

GALBREATH, J.; GALVIN, P. Whice Resources Matter? a fine grained test of the resource based view of the firm. **Academy of Management, Ada, Best Conference Paper**, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GRANT, R. M. The Resource Based Theory Of Competitive Advantage: implications of strategic formulation. **California Management Review**. Berkeley, Vol. 33, Nº 3, p. 114-134, 1991. <https://doi.org/10.2307/41166664>
_____. **Contemporary Strategy Analysis**. Massachusetts, Blackwell Publishing, 2005.

HELMS, M.M; NIXON, J. (2010) Análise Swot a partir de uma visão baseada em recursos, **Journal of Strategy and Management**, vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>

KAY, J. **Foundations of corporate success**. Oxford: Oxford University Press, 1993.

KAY, J., et. al. The history of strategy and some thoughts about the future. In: FAULKNER, D.; CAMPBELL, A. (Org.) **Oxford handbook of strategy**. v. 1 – A Strategy Overview and Competitive Strategy Oxford: Oxford University Press, 2003.

LEASK, G. Strategic Groups And The Resource Based View: natural complements enhancing our understanding of competitive process. **Aston Business School Papers**. Birmingham, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas em Empresa Inovadoras**, São Paulo: Futura, 2005.

MASCARENHAS, A. Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e críticas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MAXIMIANO, A. C. Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico** | Henry Mintzberg. Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel; trad. Nivaldo Monttngelli Jr. - Porto Alegre : Bookman. 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.

PENROSE, Edith. **A Teoria do crescimento da firma**. São Paulo: Unicamp, 2006.
PFEFFER, J. **Vantagem Competitiva através de Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PIKE, S.; ROOS, G.; MARR, B. Strategic Management of Intangible Assets and Value Drivers in R&D Organizations. **R&D Management**, Oxford, 35, no. 2, p. 111-124. 2005.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00416.x>

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PROENÇA, A. Dinâmica Estratégica sob uma perspectiva analítica: refinando o entendimento gerencial. **Arché Interdisciplinar**, 23, p. 95 – 133, 1999.

STALK, G.; EVANS, P. e SHULMAN, E. Competing on Capabilities: the New rules of Corporate Strategy. In: **Harvard Business Review**, Março-Abril, 1992.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 4. ed. São Paulo: FGV, 2004.

TRUSS, C; GRATTON, L. Strategic human resource management: a conceptual approach. **The International Journal of Human Resource Management**, 5, n.3, set. 1994. <https://doi.org/10.1080/09585199400000041>

VALENTIN, Erhard K. **SWOT analysis from a resource-based view**. Journal of marketing theory and practice, v. 9, n. 2, p. 54-69, 2001. <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501891>

WERNERFELT, B. A. Resource Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

YOUNDT, M. A; SNELL, S. A; DEAN, J. W. Jr; LEPAK, D. P. Human Resource management, manufacturing strategy and firm performance. **Academy of Management Journal**; Aug 1996; 39, ABI/INFORM Global. <https://doi.org/10.2307/256712>

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.