

MUDANÇA DE PARADIGMAS ORGANIZACIONAIS E DE TRABALHO

António Luís Dionísio, anevesdionisio@gmail.com, Universidade de Évora
Renato Lopes da Costa, renatojlc@gmail.com, ISCTE *University Institute of Lisbon*

RESUMO

A relação entre as políticas e práticas da gestão organizacional e a gestão estratégica, tem sido alvo de inúmeros estudos e reflexões. Porém, as constantes mudanças impostas pelos ambientes complexos e dinâmicos, forçam as organizações a incorporar novas estratégias, assentes na inovação e no desenvolvimento de práticas que estimulem o trabalho em equipa, num clima de confiança e partilha de conhecimento. Este estudo, resulta de um estudo baseado em artigos assentes em estratégias organizacionais e pretende refletir sobre a atual tendência. Se o avanço da inovação tecnológica tem contribuído para as organizações transferirem os métodos mais tradicionais para as funções multidisciplinares e em redes mínimas, gerou um novo desafio: encontrar pessoas com competências para trabalho colaborativo e flexível. Assim, este artigo visa apresentar a importância que as pessoas têm no desenvolvimento organizacional, ao contribuírem com uma visão estratégica enfatizada na partilha conhecimento e no desenvolvimento de competências em aprendizagem continua.

Palavras-chave: Estratégia, Inovação, Redes Mínimas, Funções Multidisciplinares.

ABSTRACT

The relationship between the policies and practices of organizational management and strategic management has been the subject of numerous studies and reflections. However, the constant changes imposed by complex and dynamic environments force organizations to incorporate new strategies based on innovation and the development of practices that stimulate teamwork in a climate of trust and knowledge sharing. This study results from a study based on articles based on organizational strategies and aims to reflect on the current trend. If the advancement of technological innovation has helped organizations shift from more traditional methods to multidisciplinary functions and into smaller networks, it has created a new challenge: finding people with skills for collaborative and flexible work. Thus, this article aims to present the importance that people have in organizational development, by contributing with a strategic vision emphasized in sharing knowledge and developing skills in continuous learning.

Keywords: Strategy, Innovation, Minimum Networks, Multidisciplinary Functions.

1. INTRODUÇÃO

A inovação é frequentemente citada como fundamental para a sustentação da competitividade das organizações. Neste contexto, a inovação tecnológica vem despertando interesse no mercado competitivo e no alinhamento das estratégias, no sentido de criar condições para as organizações assumirem posicionamentos diferenciadores e sustentados no mercado (Cooper, 2008; Porter, 1983).

Contudo, a transformação tecnológica aliada ao mercado competitivo, vem assumindo um papel fundamental na mudança das organizações, obrigando à implementação de estratégias de inovação nos produtos, serviços ou processos de gestão. É neste pressuposto que a evolução tecnológica, veio gerar novas configurações organizacionais como o trabalho cooperativo, dinâmica e competitivo (Lasier, 2007).

A atual dinâmica das organizações, é caracterizada por ambientes de elevada imprevisibilidade e instabilidade e para não perder a vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, é obrigada a gerar respostas rápidas e encontrar novas soluções. Deste modo, é fundamental desenvolver estratégias com o envolvimento de equipas

competitivas, ágeis e comprometidas em gerar diferenciação no desempenho da organização (Covey *et al.* 2012).

De acordo com Sousa *et al.* (2006) as mudanças têm resultado na transformação das tarefas limitadas para uma função de multitarefas, do controlo direto para uma relativa autonomia e decisão dos trabalhadores e da redução dos processos transacionais para o aumento do relacionamento cooperativo. Por outro lado, intensificam-se as dinâmicas em rede e em equipas minimistas capazes de executar diferentes tarefas, de ser criativo e de gerar novas soluções (Sequeira, 2008).

Neste sentido, as organizações estão a ser afetadas com novas tendências que obrigam a gestão a se reinventar e a redefinir o alinhamento da sua estratégia, de modo a capitalizar a inovação tecnológica, essencial para as organizações inovadoras, diferenciadoras e flexíveis (Bernoux, 2005).

Estruturalmente, este artigo encontra-se dividido em três partes. Na primeira, são apresentadas algumas teorias no contexto de uma gestão estratégica e de inovação num conceito organizacional multidisciplinar. Na segunda, será abordada a contextualização da gestão do trabalho em rede minimista numa abordagem estratégica. Algumas considerações finais sobre esta dinâmica, será feita na ultima parte.

A estrutura conceptual deste artigo visa ilustrar a natureza da tendência dos estudiosos da gestão no setor dos serviços, em desenvolver estudos na área das redes mínimas e de funções multidisciplinares. Mais do que uma análise crítica, pretende-se obter uma reflexão sobre a importância que este vetor estratégico tem na sustentabilidade das organizações e como se encontra associado ao próprio desenvolvimento tecnológico.

2. A INOVAÇÃO E A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

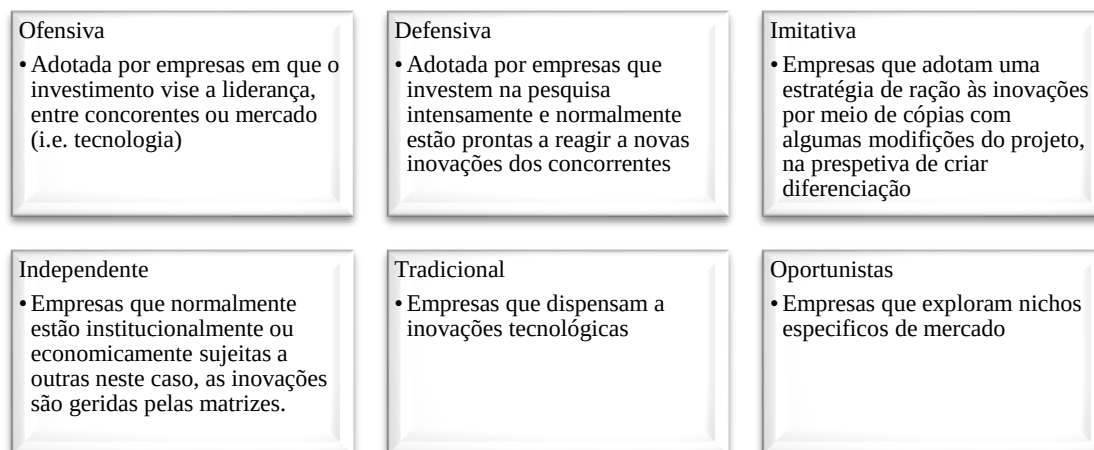
A inovação é frequentemente apontada como fundamental para potencializar e gerar vantagem competitiva sustentável nas organizações, tendo inclusive, um papel chave nas grandes e pequenas organizações (Cooper, 2008; Porter, 1983). Neste contexto, e considerando a importância que a transformação tecnológica tem no desenvolvimento competitivo, as organizações devem avaliar quais as mais significativas e importantes, que visem alcançar e melhorar o seu desempenho.

Neste sentido, Nelson (2007) reforça a importância que o arranque do século XXI teve no papel das Universidades e Institutos nas Pesquisas e Desenvolvidos (P&D) a partir da transferência e aplicação de conhecimentos, com vista ao desenvolvimento económico das organizações e respetivamente regiões e Países. Posicionamento este, muito sustentado nos processos de aprendizagens que permite às organizações acumular as suas próprias competências, na aplicação interna de conhecimentos (Fernandes, 2007).

Segundo Figueiredo (2009) estes processos podem ocorrer através de aprendizagens internas e externas (mecanismos interempresas) e por meio (mecanismos intraempresas) de vínculos entre empresas e instituições de apoio ao sistema de inovação.

De acordo com Freeman (1987) as organizações posicionam-se estrategicamente para a inovação nas seguintes subformas (Fig. 1):

Figura 1: Subformas da inovação segundo Freedman



Fonte: Adaptado de Freedman (1987)

Assim, a inovação pode ser manifestada por um projeto novo de produto ou mesmo estratégia de Marketing, envolvendo investimentos, criatividade, conhecimento, bem como ativos organizacionais e imagem ou reputação da marca (Porter, 2008). Segundo Tidd *et al.* (2005), o enfase também pode ser dado à melhoria de processos internos como a gestão do conhecimento e redes.

Para Drucker (2002) há inovações que não procedem de oportunidades, mas sim de ideias geniais, sem esforço, sem trabalho árduo ou organizado. Contudo, quando se aborda o conceito inovação o foco concentra-se na inovação internacional que provém do resultado de todo um trabalho organizado, planeado e sistêmico. Neste contexto, a gestão da inovação procura avaliar e analisar a estratégia que a organização tem interesse em criar valor, uma vez que, nem sempre os novos produtos ou serviços, se traduzem em mudanças sustentáveis e diferenciadoras (Tidd *et al.* 2005).

Ainda assim, a gestão da inovação deverá reunir um conjunto de factores estratégicos como a gestão do conhecimento e habilidades, num acompanhamento diário de forma a sustentar o desenvolvimento organizacional. É neste cenário que a estratégia empresarial poderá contribuir de forma sustentada, para a uma abordagem competitiva à mudança do desempenho da organização. Para Thompson *et al.*, (2008), estratégia é um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que a gestão executa para atingir e reforçar os seus objetivos no mercado. Consiste assim na mobilização de todo os recursos organizacionais, visando atingir os objectivos a médio, curto e longo prazo, inserindo-se sobre quais e como os recursos devem ser utilizados (Thompson *et al.*; Almeida *et al.* 2008).

Neste sentido, um dos objetivos estratégicos das organizações, consiste na minimização dos fatores que possam ameaçar os seus resultados, obtendo o maior aproveitamento dos recursos, através do desenvolvimento de serviços, processos, inclusive da própria mudança do negócio de forma eficaz e eficiente. Desta forma, a estratégia procura fixar todos os intervenientes organizacionais, em dotar a organização de vantagem competitiva de modo a sustentar a sua posição no mercado (Porter, 2008).

De acordo com o modelo de Porter¹, as organizações podem obter vantagem competitiva, fundamentalmente através de estratégias genéricas, baseadas em custos, diferenciação e foco no nicho. Considerando o objetivo do trabalho, em que as empresas procuram vantagem competitiva através do mais baixo custo possível, o foco insere-se principalmente na estratégia de redução de custos. Apesar de todas as outras áreas envolvidas da estratégia, como a qualidade, diferenciação e inovação não poderem ser descuradas, a estratégia de baixo custo, pode proporcionar à empresa, uma defesa face à própria concorrência e rivalidade entre concorrentes.

Neste sentido, a estratégia de custos, permitiu procurar a rentabilidade organizacional e desse modo, obter a otimização e rentabilidade da empresa. Nesta ótica, foram surgindo as estratégias baseadas na inovação e na

¹ O Modelo das Cinco Forças de Porter, foi criado por Michael Porter em forma de artigo “As cinco forças competitivas que moldam a estratégia” em 1979, na Harvard Business Review. O modelo considera cinco fatores competitivos que devem ser considerados, para que seja possível desenvolver uma estratégia empresarial eficiente.

sustentabilidade organizacional, que procuram sustentar a relação estável e estreita entre a estratégia de negócio, as estruturas organizacionais e os recursos humanos.

Como consequência, estas organizações dedicam-se a melhorar métodos de trabalho através da eficiência dos custos operacionais, dando especial atenção à procura de ideias-novas que permitam a articulação com as restantes estratégias assentes na inovação e desenvolvimento competitivo da organização.

3. GESTÃO DA INOVAÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão da inovação tem vindo a despertar grande interesse no meio empresarial. De acordo com Bessant e Tidd (2009) a teoria sobre o processo de inovação concentra-se essencialmente com base nas inovações suportadas pelo desenvolvimento tecnológico.

A inovação tem um papel primordial na atual gestão das organizações. Segundo Gornick (2009) a inovação é fundamentalmente para o desenvolvimento das organizações e na forma como obtém resultado com o novo papel de colaborador, capaz de criar valor através de novos *insight* gerados nas estratégias de inovação.

No início do século, as questões relacionadas com a mão-de-obra barata, recursos naturais, financeiros e até à própria localização, tinham papéis determinantes nas organizações (Ulrich, 2000). As preocupações atuais, centram-se mais na globalização, na mão-de-obra qualificada, no funcionamento flexível e na qualidade (Pina e Cunha *et al.* 2016).

Assiste-se assim, a uma mudança de paradigma com a evolução do papel da função dos recursos humanos na organização, passando mesmo a ter forte contributo na implementação da estratégia, na construção de competências, na cultura e mobilizador do comprometimento e empenhamento organizacional (Ulrich, 2000; Pina e Cunha *et al.* 2001).

Para Bilhim (2004) um dos pontos-chave para a mudança de paradigma está na transformação e orientação dos centros custos, para o centro de oportunidades e resultados, tendo como foco a obtenção do valor acrescentado no sucesso organizacional. Neste contexto, a sua eficácia depende de um conjunto de políticas e práticas organizacionais consistentes, e da consistência entre esse sistema e a estratégia da organização. As empresas adotam assim a estratégia de negócios articulada à gestão recursos humanos e ao seu estágio de evolução, tendo em consideração o contexto histórico e cultural da organização (Bilhim, 2004).

De acordo com Boxall *et al.* (2007) a diversidade dessas perspetivas resulta acima de tudo das diferentes interpretações que cada organização adote como modelo, de acordo com a sua cultura, experiência e interesse. Para os mesmos autores (Boxall *et al.* 2007) são frequentemente referenciados dois modelos que procuram explicar esta abordagem: O modelo de Michigan (*hard*) e de Harvard (*soft*).

O modelo de *hard*, adota uma abordagem de contingência com base na avaliação e desenvolvimentos das pessoas direcionadas ao cumprimento dos objetivos definidos pela organização. Enquanto que o modelo *soft*, foca-se na abordagem de elevado desempenho e compromisso com a organização, através de práticas como a motivação, liderança, *engagement*, comunicação e autonomia (Neves, 2000 e Boxall *et al.* 2007). Neves (2000), considera mesmo que o sistema global e integrado do ambiente organizacional é muito vasto e um dos principais condicionantes para o futuro do desenvolvimento das pessoas.

É neste novo paradigma de articulação entre a estratégia interna e externa e a inter-relação entre a gestão e a estratégia organizacional, que deverá coexistir o funcionamento organizacional (Cordeiro, 2008). Assim, um dos pontos-chave na transformação organizacional, concentra-se na capacidade, que a organização obtém no desenvolvimento de estratégias e novas técnicas de gestão, que vise a melhoria dos processos mais tradicionais ou mesmo existentes.

A estratégia, tem sido fundamentalmente descrita como um fluxo de decisões sobre o futuro das organizações, num determinado contexto específico (Mintzberg & Quinn, 1991). A competição entre empresas, requer um acompanhamento das estratégias implantadas e compatíveis para o próprio desenvolvimento do negócio, com o envolvimento de diferentes recursos e habilidades no apoio organizacional e sistemas de controlo (Beuren & Oro, 2014).

Na implementação das estratégias, a inovação pode ter um papel essencial para a empresa desempenhar as suas atividades e desenvolver o seu negócio. No campo organizacional, podem emergir novas ideias de produtos ou

em processos, que permitam melhorar a performance organizacional e assim estimular o próprio desenvolvimento interno e sua sustentabilidade.

Para o desenvolvimento destas práticas, as estratégias das empresas assentam no contexto de um processo de inovação contínua, em que as novas disponibilidades tecnológicas vêm acentuando o resultado na própria revolução adjacente ao desenvolvimento organizacional (Arenhardt *et al.* 2014).

A combinação destas condições, vem funcionando como um estímulo à exploração de potencialidades associadas à própria tecnologia, através da capacidade de investimento, da acumulação de experiências e de estratégias de aprendizagem que permitam proporcionar a desejada eficiência operacional. Neste sentido, as organizações procuram conciliar a gestão estratégica com a inovação, procurando características que permitam criar possibilidade de inovação contínua para acompanhar as necessidades atuais e futuras dos clientes (Beuren & Oro, 2014).

Desta forma, a combinação das práticas estratégicas e inovadoras das organizações, são fundamentais e imprescindíveis para o desenvolvimento competitivo e dinâmico, de forma a catalisar a própria mudança, como oportunidade de negócio

4. A GESTÃO ESTRATÉGIA NO CONCEITO ORGANIZACIONAL MULTIDISCIPLINAR

A realidade económica atual, veio determinar uma viragem no tipo de estruturas organizacionais. Os novos tempos, têm trazido novos formatos para a gestão estratégica assentes no colaborador multidisciplinar, que desenvolve a sua dinâmica profissional em rede ou em projetos.

Para Armstrong (2005) durante muito tempo a estratégia dos recursos humanos atuou fundamentalmente dentro de especialidades compostas por rotinas operacionais, tornando-se assim pouco reconhecida da maioria das organizações (Lawler III & Mohrman, 2003). Esta imagem negativa levou a que a sua ação tivesse um papel mais focado na defesa dos colaboradores, não gerando receita no ponto de vista da gestão organizacional.

Esta mudança de paradigma ou nova tendência organizacional, exige um perfil de colaborador empreendedor, colaborativo e flexível na horizontalidade. Contudo, para o crescimento e desenvolvimento desta dinâmica, é necessário que sejam criadas condições estruturais ao nível da tomada de decisão (autonomia) e de gerar práticas de gestão cooperativas para garantir o envolvimento, o compromisso e incentivar a colaboração (Provan *et al.* 2007).

Mintzberg (1991) refere que cada organização deve adotar as estruturas organizacionais que mais se adequam às suas características, cultura e meio envolvente (Fig. 2):

Figura 2: Configurações Organizacionais de Mintzberg

Configurações	Principal mecanismo de coordenação	Parte Chave da Organização	Principais Parâmetros	Fatores Situacionais
Organização Simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização	Ambiente simples e dinâmico Não acompanha a "moda"
Burocracia Mecanizada	Estandardização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Centralização Descentralização vertical e horizontal	Ambiente estável Não acompanha a "moda"
Burocracia Profissional	Estandardização ao nível das habilidades ou qualificações	Núcleo operacional	Descentralização vertical e horizontal	Ambiente estável e complexo Acompanha a "moda"
Organização Divisionalizada	Padronizada nos resultados	Linha intermediária	Descentralização vertical	Poder focado na gestão intermédia Acompanha a "moda"
Organização Adhocrática	Ajuste mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva horizontal	Ambiente complexo e dinâmico Acompanha a "moda"

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1991)

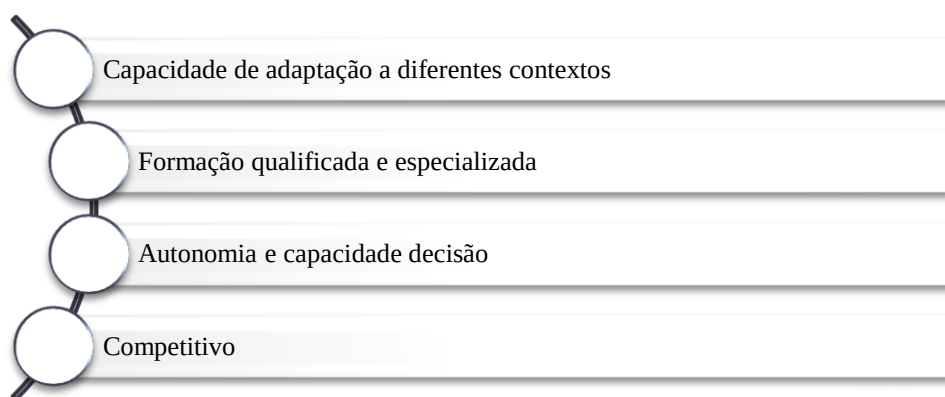
Contudo, a essência do desenho ou estrutura organizacional é a manipulação de parâmetros que determinam a divisão do trabalho e o alcance da coordenação (Mintzberg, 1991). Assim, com o desenvolvimento econômico e a consequente globalização, surgem as grandes cooperações multidivisionais por transferência das estruturas hierárquicas tradicionais, para as novas realidades descentralizadas horizontalmente (Provan *et al.* 2007).

Com o avanço da tecnologia a um ritmo sem precedentes, as organizações vão-se movendo mais lentamente, provocando algum desequilíbrio entre a tecnologia, pessoas e organização. Desta forma, a estratégia dos recursos humanos torna-se determinante na colaboração com os líderes e com a organização, de modo a criarem condições para se adaptarem com o mínimo *gap* entre a evolução tecnológica e a dinâmica organizacional (Deloitte, 2017).

É neste sentido, que o colaborador adota uma visão estratégica na organização, requerendo práticas de gestão, autónomas e que estimulem o clima de confiança e partilha de conhecimentos (Wegner *et al.* 2016).

Por outro lado, e contrariamente aos sistemas burocráticos, o novo perfil de colaborador procura desenvolver estruturas mais ágeis, flexíveis e envolvidas no objetivo comum. Segundo Neves *et al.* (2015) surge assim o colaborador multifuncional que possui determinadas características diferenciadoras (Fig. 3):

Figura 3: Características do colaborador multifuncional segundo Neves *et al.*



Fonte: Adaptado de Neves *et al.* (2015)

Neste contexto, Sequeira (2008) refere ainda que as funções multidisciplinares são caracterizadas pela exigência de requisitos e competências imprescindíveis para que o colaborador desempenhe corretamente as suas funções. Ainda assim, embora existam benefícios para a organização com o desenvolvimento das equipas multidisciplinares como a motivação das pessoas, a menor dependência externa e a redução de custos na atividade, devido à variedade de competência e *backgrounds* necessários, esta prática requer profissionais capacitados e muito envolvidos nas suas atividades com a organização.

5. A GESTÃO DA INOVAÇÃO NO ÂMBITO DO TRABALHO EM REDE MINIMISTA

Os mercados modificam-se constantemente, muito por responsabilidade dos desenvolvimentos tecnológicos e das estratégias dos concorrentes que procuram novas soluções e novos posicionamentos de mercado. É neste contexto globalizado que as organizações convivem num mercado competitivo, mas aberto a novas oportunidades e desafios.

A promoção constante da inovação é um dos grandes desafios para as organizações que procuram desenvolver ou expandir o seu mercado ou serviço com recurso ao desenvolvimento tecnológico (Tidd *et al.* 2005). Contudo, para desenvolver processos inovadores, é necessário que aconteçam ações primárias na organização como a gestão do conhecimento, aprendizagem, ou gestão da inovação (Davenport & Prusak, 1998; Fernandes, 2007; Tidd *et al.* 2005).

A organização do século XXI, depende do conhecimento e de desenvolver ciclos de aprendizagem capazes de interagir com diferentes ideias entre diferentes pessoas, num processo de evolução contínua ou evolutiva (Drucker, 2002; Bilhim, 2004; Gornick, 2009). Neste sentido, todos os colaboradores deverão ter a capacidade

de realizar tarefas diversificadas associadas a várias funções e por sua vez, uma tarefa pode ser desempenhada por diferentes colaboradores (Archive, 2014).

Por esta razão, as organizações vivem sob influência de variáveis internas e externas que provocam a necessidade no desenvolvimento do conhecimento capaz de lidar com as adversidades em ambientes competitivos e adversos (Bessant & Tidd, 2009).

São estas novas tendências que estão a afetar as organizações, obrigando-as a se reinventar de forma continua e a redefinir a sua estratégia com a transferência da cultura das equipas de enorme dimensão, para o funcionamento em equipas mínimas.

Assim, dependendo do ponto de vista adotado, a flexibilidade no trabalho pode ser uma das estratégias essenciais e fundamentais por possibilitar a redução dos níveis de divisão e fragmentação do trabalho, desenvolvendo funções multidisciplinares e polivalência dos colaboradores (Thompson *et al.* 2008). Apesar de constituir um desafio, a inovação nestes processos, apresenta-se como uma oportunidade para as pessoas aprenderem, se adaptarem e cooperarem com a organização nos processos de mudança. Ao mesmo tempo, vai afetando a forma como as pessoas reagem, pensam e se ajustam ao feito da inovação (Bessant & Tidd, 2009).

Com as novas realidades, o mundo global configurou uma nova forma de trabalho muito sustentada na cooperação e na confiança, e suportada nos próprios modelos criados pelos colaboradores (Pina e Cunha *et al.* 2016). Surge assim, uma nova abordagem organizacional suportada pelo carácter complexo e instável das mudanças sociais e empresariais, e pela alteração do conceito de mudança associado à inovação e às redes mínimas (Hooper & Potter, 2007; Rocha, 2016).

Segundo Rocha (2016) as redes mínimas desenvolvem amplas áreas que interagem e criam dinâmicas entre si, sustentadas num posicionamento cooperativo e de confiança. Ainda assim, para que este processo seja desenvolvido, deverá existir um foco conjunto de todos os elementos organizacionais, como o processo de recrutamento, de liderança, políticas de remuneração e objetivos (Pina e Cunha *et al.* 2016).

Para Pina e Cunha *et al.* (2016) este processo permite adequar o necessário equilíbrio e diversidade no funcionamento das redes mínimas, mantendo uma estrutura coesa e adequada, assente em três pilares fundamentais (Fig. 4):

Figura 4: Os Pilares de equilíbrio do trabalho em rede mínima

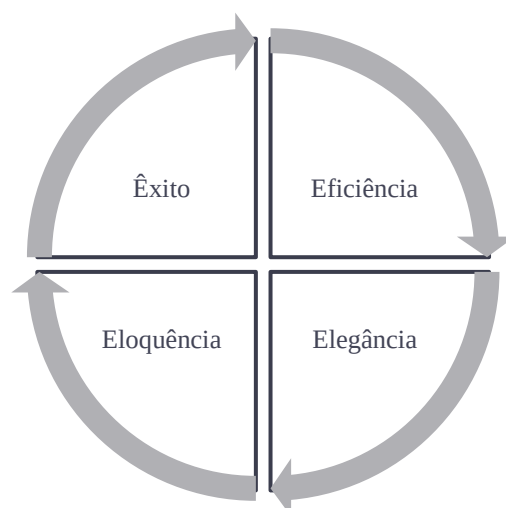


Fonte: Adaptado de Pina e Cunha *et al.* (2015)

As redes mínimas procuram compatibilidade por oposição à partilha das diversas perceções da envolvente organizacional existente em cada um dos colaboradores, emergindo a confiança com base na compatibilidade e não das semelhanças, com foco na própria tomada de decisão (Neves *et al.* 2015; Beuren & Oro, 2014).

Por outro lado, Rocha (2016) propõe o modelo assente em 4Es: Eficiência, Elegância, Eloquência e Êxito que compõe o Sistema Estratégia Minimista – SEM (Fig. 5).

Figura 5: SEM – Sistema estratégia Minimista



Fonte: Adaptado de Rocha (2016)

O autor defende que a organização deve abandonar os excessos existentes na formalização e nas rotinas, que unicamente prejudicam a agilidade e capacidade de inovação dos colaboradores. Refere ainda, que os excessos trazem desperdício de tempo e só com metas bem definidas e transparência, é possível otimizar os talentos que a compõem e extrair os melhores resultados.

Neste sentido, a introdução das novas tecnologias na vida quotidiana das organizações, veio gerar um fator facilitador da força de trabalho minimista, gerando organizações mais flexíveis e com novas competências. São assim, cada vez mais as organizações que aludem as suas configurações com base na confiança e com soluções *win-win*, conferindo às redes um elevado grau de autonomia através da própria liberdade que lhe confere, no alcance dos objetivos organizacionais (Pina e Cunha *et al.* 2016; Rocha, 2016).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação tornou-se um fator essencial para a sobrevivência das organizações, pela mudança das exigências e expectativas dos consumidores e pela própria evolução do mercado global na busca da novidade e na oferta do novo. O século XX foi essencialmente em P&D organizada e da consolidação das empresas como unidades inovadoras (Bessant & Tidd, 2015). É possível encontrar durante este século inovações que transformaram os processos produtivos mais mecanicistas aos mais automatizados.

Contudo, a evolução tecnológica, tem vindo a transformar a vida das pessoas e das empresas sem exceção. A era da comunicação e informação, sem limite de fronteiras e com um desenvolvimento sem precedentes, mudou completamente o jogo das empresas. A necessidade de reagir e de se expandir num mercado global, configurou uma nova forma de gerir, aprender e desenvolver conhecimento (Sequeira, 2008).

Surge assim um novo pensamento estratégico fulcral para a sustentabilidade das empresas, como o deslocamento das atividades para exterior, interação em rede, diversificam-se nas formas de trabalho e otimização pelo fluxo da tecnologia da informação e comunicação (Bessant & Tidd, 2015). É nesta realidade que emerge a divisão do trabalho no qual obriga as empresas a levantarem algumas questões, relacionadas com a preocupação das competências e objetivos fundamentais para a nova reconfiguração do trabalho (Neves *et al.* 2015; Bessant & Tidd, 2015).

Embora se reconheça que o trabalho em rede minimista acrescente vantagem competitiva às empresas, como a inovação (novas ideias ou combinações criativas), trabalho cooperativo e descentralização horizontal, também se reconhece, dificuldades ao nível da gestão como a liderança, coordenação ou avaliação de competências (Neves *et al.* 2015; Bessant & Tidd, 2015; Rocha, 2016).

Segundo Rocha (2016) a rede minimista possibilita que as empresas retirem os excessos das suas rotinas, proporcionando valor aos profissionais para desenvolver outras atividades participativas e diferenciadoras.

Esses princípios, vêm promovendo um número crescente de iniciativas estratégicas destinadas ao desenvolvimento destes processos, com recurso à aprendizagem e à inovação (Sequeira, 2008).

É uma realidade que este procedimento pode acrescentar vantagem competitiva por proporcionar a abertura de novos mercados, novas fronteiras e o desenvolvimento contínuo na busca de novas soluções, mantendo a organização ativa e competitiva. Ainda assim, cabe à gestão estratégica criar condições organizacionais e encontrar as pessoas certas ao nível do seu desempenho, capacidade para desenvolver trabalho em sistema colaborativo, participativo e flexível de forma a gerar novas rotinas com competitividade e sustentabilidade.

Existe assim, um reconhecimento constante das organizações em dotar os colaboradores com altos níveis de competências de forma a fomentar a autonomia e os níveis de conhecimentos. Assim, este estudo tem várias implicações. Primeiro, a estratégia que as organizações adotam na organização do trabalho. Estas medidas, estão relacionadas com os fenómenos da globalização que de forma generalizada criou ambientes organizacionais competitivos e diferenciadores.

De forma evidenciada em função do ambiente empresarial competitivo, uma grande parte das empresas asseguram o seu negócio na redução de custos, tendo como pilar central, o desenvolvimento tecnológico e a inovação. É neste papel, que surge o novo perfil do colaborador aquele que pode desempenhar várias tarefas autonomamente e em contextos de elevada competitividade. Por outro lado, esta mudança de paradigma veio adotar também uma estratégia mais cooperativa, mudando comportamentos e atitudes, inovando no modo de fazer e, onde o desenvolvimento das competências passou a ser da responsabilidade de todos e não só dos gestores de topo.

Ainda assim, como se revela um desafio potencializar processos de trabalho multidisciplinar e em rede minimista, para uma futura investigação, seria interessante realizar um estudo longitudinal direcionado aos colaboradores que convivam em ambientes de trabalho em rede e em plena autonomia de funções.

Esse estudo, permitirá analisar quais os processos adotados pela organização no desenvolvimento das competências dos colaboradores e por sua vez, compreender o impacto que a absorção do novo conhecimento tem na sustentabilidade e no desenvolvimento da organização. Por outro lado, torna-se ainda relevante compreender se o nível de compromisso que os colaboradores têm com a organização, lhes permite estar mais motivados e disponíveis para inovar e otimizar os seus processos.

De modo geral, a discussão em torno do trabalho em rede relaciona-se particularmente na utilização de recursos de forma adaptativa e em articulação entre si, e é nesse sentido que compreender toda a sua envolvente permitirá colaborar na melhor decisão estratégica a seguir.

Bibliografia

- Almeida, F., Neto, A., & Giralaldi, J. (2006). Estrutura e Estratégia: Evolução de Paradigmas. *Estratégia Empresarial*, 15-26.
- Almeida, P. (2010). Cultura de Competência e Performance nas Organizações. *Revista Dirigir*, 32-34.
- Archive, M. (20 de 04 de 2014). *Consequencias da Flexibilidade*. Obtido de MPRA: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/>
- Arenhardt, D., Gomes, C., & Franchi, T. (2014). A importância da inovação para as pequenas e médias empresas europeias: um estudo de casos múltiplos com especialistas em gestão da inovação. *Geintec - Gestão, Inovação e Tecnologias*, 1452-1468.
- Armstrong, M. (2005). *Como Ser Ainda Melhor Gestor*. Lisboa: Actual Editora.
- Bernoux, P. (2005). *A Sociologia das Organizações*. Lisboa: Rés-Editora.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Inovação e Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2015). *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: Bookamn.
- Beuren, I., & Oro, I. (2014). Relação entre Estratégia de Diferenciação e Inovação e Sistemas de Controle Gerencial. *Universidade Federal do Paraná*, 285-310.
- Bianchi, E., Quishida, A., & Foroni, P. (2016). Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. *RAC v. 21, n. 1, art. 3*, 41-61.
- Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: UTL-ISCSP.
- Biolchini, C., Pimenta, M., & Orofino, A. (2012). *Ferramentas Visuais para Estrategistas*. São Paulo: Creative Commons.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *Human Resource Management Scope: analysis and significance*. Oxford: Oxford University Press.
- Bradenburger, A., & Nalebuff, B. (1997). Da competição à Cooperação. *Executive Digest*, 61-65.
- Bravo, A., & Egaña, A. (2016). Influências de la estrategia de downsizing sobre la estructura de le empresa. *EGGN - Review of Business Management v. 19, n. 63*, 118-132.
- Caetano, A., & Esteves, T. (2010). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: estudos, controvérsias teóricas e metodológicas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, V 10, N 2*, 159-176.
- Cooper, R. (2008). Perspective: The Stage-Gates Idea-to-Launch Process. *Journal of Production and Innovation Management*, V. 25, 213-232.
- Cordeiro, J. P. (2008). Tese Doutoramento em Sociologia. *Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais*, ISCTE.
- Covey, S. R. (2007). *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*. Lisboa: Best Seller.
- Covey, S., Huling, J., & McChesney, C. (2012). *The 4 Disciplines of Execution: achieving your wildly important goals*. New York: Free Press.

- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerem o seu capital intelectual*. Rio Janeiro: Campus.
- Deloitte, C. (2017). Rewriting the rules for the digital age. *Deloitte Global Human Capital Trends 2017*, Deloitte University Press.
- Drucker, P. (2002). *O melhor de Peter Drucker: obra completa*. São Paulo: Nobel.
- Drucker, P. F. (2000). *Desafios da Gestão para o Século XXI*. S Paulo: Livraria Civilização Editora.
- Esteves, T. (2008). Tese de Doutoramento em Gestão. *Praticas de GRH e Atitudes e Comportamentos de Trabalho: estudo de caso no setor bancário português*, ISCTE-Lisboa.
- Fernandes, A. (2007). *Tipologia de Aprendizagem Organizacional: Teorias e Estudos*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Figueiredo, P. (2009). *Gestão da Inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil*. Rio de Janeiro: LTC.
- Freeman, C. (1987). *Technology Policy and Economic Perfomance: Lessons from Japan*. London: Pinter Publishers.
- Gama, J. (2016). O papel da inteligência emocional (traço) na previsão do comportamento em rede. *RBGN Review of Bussiness Management V.19, n.63*, 30-47.
- Gonzalez, I., & Campos, F. (2015). Proposta de Modelo Conceitual de Formação de Estratégia de Negócio a Partir da Integração da Aprendizagem Organizacional e a Gestão da Inovação. *UNIFACS - Gestão e Planeamento*, 473-493.
- Gornick, N. (2009). Convergence: new management imperatives and their effect on design activity. *Developing and innovative irganization*, New York.
- Hooper, A., & Potter, J. (2007). *Criar Paixão pela Mudança*. Lisboa: Actual Editora.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2016). *A Estratégia Oceano Azul: Como criar mais mercado e tornar a concorrência irrelevante*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Lasierra, J. (19 de Outubro de 2007). *Labour flexibility and job market segmentation in Spain: a perspective from the labour demand side*. Obtido de The International journal of Human Resouce Management: <http://dx.doi.org/10.1080/09585190701571013>
- Lawlwer III, E., & Mohrman, S. (2003). Strategic Partnrer: WWhat does il take to make it happens? *CEO Publication, G03-2*, 430.
- Lima, L., & Fischer, A. (2016). Estudo Preliminar Sobre a Atuação da Área de Recursos Humanos como Consultoria Interna e Sua Capacidade de Inovação das Práticas de Gestão. *Rev Adm UFSM Santa Maria*, 391-407.
- Mariotto. (2006). Controvérsias da Estratégia. *GV Executivo V. 4 N. 4*, 4348.
- Martin, R. (2017). Strategic Choices Need to Be Made Simultaneously, Not Sequentially. *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (2000). Reflexão sobre o Processo estratégico. *Revista Portuguesa de Gestão*, 24-34.

- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1991). The Structuring of Organizations. *The Strategic process: concepts, contexts, cases*, V. 2, cap 6, 330-350.
- Monteiro, L. (2009). Dissertação de Mestrado em Gestão recursos Humanos. *O Impacto das Best Practices de Gestão do capital Humano no Desempenho das 500 Maiores e Melhores Empresas em Portugal*, Universidade do Minho.
- Moura, E. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: influências e determinates do desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Nelson, R. (2007). The Changing Institutional Requirements for Technological and Economic Catch Up. *International Journal of Technological Learning Innovation and Development*, V.1, 4-12.
- Neves, J. (2000). *Clima Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Neves, J., Garrido, M., & Simões, E. (2015). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pedrosa, A., & Carvalho, F. (2014). Análise dos Fundamentos da Teoria Baseada nos Recursos. *Revista Ibero-Americana de Estratégia* V. 13 N.2, 11-24.
- Pina e Cunha, Cunha, J. V., & Caixeirinho, J. (2001). Processos de Controlo nas Organizações: do controlo da flexibilidade à flexibilidade do controlo. *Análise Psicológica*, v. 2, n 19, 261-278.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano, 8ª Edição*. Lisboa: Editora RH.
- Porter, M. (2008). *On Competition*. Boston: HBS Publishing.
- Porter, M. E. (1983). Industrial Organization and the Evolution os Concepts for Strategic Planning: The New Learning. *Managerial and Decision economics* V 4 n. 3, 172-180.
- Provan, H., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. *Jornal os Management*, n 33, 479-516.
- Rocha, R. (2016). *SEM Sistema de Estratégia Minimalista*. Brasília: HSM.
- Rodríguez, Y. (2015). Aprendizaje organizacional en organizaciones de ciencia tecnologia e innovación. *Ingeniería de Información Científica y Tecnológica (IDICT)* v. 38, n.1, 78-90.
- Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sequeira, B. (2008). Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento: uma abordagem multidisciplinar. *VI Congresso Português de Sociologia* (p. 497). Algarve: Universidade do Algarve.
- Sousa, A. (2006). Pensar e Agir Estrategicamente: traços para uma gestão mais competente. *CEFAGE: economia com compromisso*, Universidade Évora.
- Sousa, M., Duarte, T., & Gomes, P. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas, 5ª Edição*. Lisboa: Lidel.
- Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2008). *Crafting and Executing Strategy - The Quest For Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill/Ir.

- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). Managing innovation beyond the steady state. *Tchnivation*, V. 25, 1366-1376.
- Ulrich, D. (2000). *Recursos Humanos Estratégicos*. Ed Futura: São Paulo.
- Wegner, D., Bortolaso, I., & Zonatto, P. (2016). Redes de pequenas empresas e estratégias de consolidação: evidências do contexto brasileiro. *Revista Brasileira de Gestão Negócios*, 525-544.