

INOVAÇÃO E COMPROMETIMENTO

NA ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS E PESSOAS

Elza Fátima Rosa Veloso
Leonardo Nelmi Trevisan
Rodrigo Cunha da Silva



Estação
das Letras
e Cores

Inovação e Comprometimento na Administração de Empresas e Pessoas

Elza Fátima Rosa Veloso
Leonardo Nelmi Trevisan
Rodrigo Cunha da Silva

Reserva de Direitos Estação das Letras e Cores

Reserva de Direitos Estação das Letras e Cores

Inovação e Comprometimento na Administração de Empresas e Pessoas

Elza Fátima Rosa Veloso
Leonardo Nelmi Trevisan
Rodrigo Cunha da Silva

São Paulo
2019



© aos autores
Todos os direitos reservados.

Proibida a reprodução, no todo ou em parte, sem autorização prévia por escrito da editora, sejam quais forem os meios empregados.

A grafia do texto foi atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, em vigor no Brasil desde 2009.

Direção Editorial: Kathia Castilho e Solange Pelinson
Diagramação e Capa: Schaffer Editorial
Revisão: Márcia Moura

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
de acordo com ISBD**

V443i

Veloso, Elza Fátima Rosa

Inovação e Comprometimento na Administração de Empresas e
Pessoas / Elza Fátima Rosa Veloso, Leonardo Nelmi Trevisan, Rodrigo
Cunha da Silva. - Barueri, SP : Estação das Letras e Cores, 2019.
234 p. ; 16cm x 23cm.

ISBN: 978-85-68552-91-9

1. Administração. 2. Inovação. 3. Comprometimento. I. Trevisan,
Leonardo Nelmi. II. Silva, Rodrigo Cunha da. III. Título.

2019-146

CDD 658
CDU 65

Elaborado por Vagner Rodolfo da Silva - CRB-8/9410

Índice para catálogo sistemático:

1. Administração 658
2. Administração 65

Estação das Letras e Cores Editora
Av. Real, 55 – Aldeia da Serra – Barueri
06429-300 – São Paulo
Tel: 55 11 4326 8200
www.estacaolettras.com.br
 www.facebook.com/estacaodasletrasecoreseditora/

Sumário

Apresentação: Administrar para que?	7
Bloco 1 – O que ajuda a inovar?	15
Capítulo 1 – Aprendizagem e conhecimento: as chaves para a inovação.	21
Capítulo 2 – A estratégia de gestão de pessoas como determinante da inovação	35
Capítulo 3 – Modelos de gestão de pessoas como sustentação para a inovação	49
Capítulo 4 – Políticas e práticas: o alcance da inovação por meio das pessoas	67
Bloco 2 – O que ajuda a comprometer?	83
Capítulo 5 – Noção de engajamento: o comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais	89
Capítulo 6 – Contrato psicológico e o comprometimento gerado pela conciliação de expectativas.	101
Capítulo 7 – Comportamento humano e comunicação: os níveis do impulso ao comprometimento	117
Capítulo 8 – A liderança e seu potencial de cultivar o comprometimento	133
Bloco 3 – O que ajuda a administrar?	157
Capítulo 9 – (Re)Organização do trabalho como símbolo da demanda administrativa de adaptação constante	161
Capítulo 10 – Assimilação da cultura e do poder como forma de administrar mudanças organizacionais.	175
Capítulo 11 – A necessidade gerencial de entender os conflitos inerentes às relações que emergem do contexto organizacional	195
Capítulo 12 – Mentalidade internacional e consciência tecnológica como aliados da administração contemporânea	213

Reserva de Direitos Estação das Letras e Cores

Apresentação

Administrar para quê?

A administração é atividade natural e automática do ser humano. Todos nós, de várias formas, administramos nosso tempo, nossas relações familiares, nossas finanças, nossa vida em sociedade, e assim por diante. Quanto mais administramos, mais necessidades de controle surgem refletidas nas demandas que organizam nosso cotidiano.

Quando pensamos na administração de empresas, as responsabilidades se ampliam e se tornam mais complexas. Se, em nossa vida, a administração pode ter efeitos sobre a família e sobre as demais pessoas com quem convivemos, na empresa, as atitudes de um administrador podem ter sérios efeitos sobre a vida de muitas pessoas. Como exemplos de agentes atingidos pela administração no contexto empresarial, podemos citar os empregados, que dependem do seu emprego para sustentar a família; clientes, que precisam de atendimento; fornecedores, que dependem da venda de seus produtos, entre outros. Ampliando essa visão, a empresa tem um importante papel na sociedade como geradora de empregos, pagadora de impostos, fornecedora de produtos e serviços etc. A administração, nesse contexto, pode ser analisada como a maneira pela qual a empresa busca cumprir seus objetivos, de forma eficaz e eficiente, por meio do gerenciamento de diversos recursos. Seria simples se não fosse tão difícil...

A administração e a lógica do mercado

A pergunta que abre este texto pode estar mal formulada ou, simplesmente, incompleta. Seria melhor, talvez, pensar de outro modo: entre empresa e mercado, hoje, quem manda em quem?

Antes da revolução eletrônica, a da *internet*, era possível afirmar que algumas empresas “davam as cartas”, ou seja, o mercado é que se acomodava a elas. Por muitas razões, esse mundo, apenas, acabou. Hoje, essa realidade é inversa: o mercado manda nas empresas. Nesse cenário, discutir administração envolve a importante tarefa de gerenciar pessoas e de pensar no desenvolvimento dos profissionais.

Como o avanço dos aplicativos duramente confirma – pense na “lógica Uber”, por exemplo –, para promover o estímulo ao desenvolvimento profissional é preciso ter “um olho no peixe e outro no gato”. Ou seja, é preciso considerar tanto a evolução interna da organização, principalmente a tecnológica, como acompanhar o que acontece no mercado. E não só no mercado daquele respectivo setor de atividade. Portanto, se os sinais do mercado são predominantes, projetar futuro profissional exige incluir variáveis novas na gestão de pessoas. A primeira delas é a percepção de que inovação é fato incontestável. Exemplo muito perceptível disso é o quanto as organizações redeseñham o ambiente de trabalho em torno da inteligência artificial e da robótica, como demonstrou o relatório “Tendências Globais de Capital Humano – 2018”. Essa pesquisa, realizada pela empresa de consultoria internacional Deloitte (disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano.html>>), que entrevistou 11 mil profissionais de diferentes níveis hierárquicos, em 30 países, apontou que 72% das lideranças em Recursos Humanos classificam “inovação” como tema importante e muito importante. Especificamente no caso brasileiro, vale observar que 48% dos 337 altos executivos entrevistados acreditam que inteligência artificial será “amplamente utilizada” em suas empresas nos próximos três a cinco anos. No mundo esse índice é um pouco maior, 52%.

É preciso reconhecer também que o impacto do conceito “inovação” nos empregos e carreiras é tendência consolidada há anos, com enorme poder de transformação nos ambientes de trabalho, seja qual for o setor de atividade. Basta observar o Relatório “Futuro dos Empregos” (disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf>), divulgado em janeiro de 2016 no Fórum Econômico Mundial de Davos (Suíça), mostrando que em nove setores de

atividades, nos quinze países mais industrializados, a maioria (62%) das atuais funções não existia dez anos atrás. Além disso, já naquele ano, 2016, eram perceptíveis as evidências de que 65% dos alunos do ensino fundamental nesses países industrializados irão trabalhar com sistemas operacionais que ainda não existem.

Diante dessa realidade, com que velocidade essas mudanças atingirão a administração? Os mais beneficiados pela revolução industrial da automação serão as economias mais flexíveis às mudanças. Nenhuma novidade nessa constatação. Novo, de verdade, é só a dura percepção: seja em que mercado for, com todo o peso da inovação na produtividade das empresas não adianta continuar a querer fazer “mais do mesmo”.

Este é o ponto: convivência com inovação é o “X” da história em qualquer projeção profissional. A grande dificuldade em qualquer tarefa, rotineira, cognitiva ou criativa, é entender a inovação tecnológica como aliada, não como ameaça ou inimiga. Quem pensa desse modo tem outro conjunto de atitudes na realidade do trabalho. E a primeira dessas atitudes é exatamente usar a inovação para fazer coisas diferentes, ou seja, deixar de fazer “mais do mesmo”.

Esse potencial de aproximar a inovação da rotina do trabalho é a característica individual mais valorizada pela empresa interessada em manter o olho no mercado, a que exige produtos novos o tempo todo. É esse potencial que ajuda a criar modelos de negócios diferentes, com sucesso. É essa característica que permite redesenhar setores produtivos. É esse potencial que acelera a adaptação da nova tecnologia na estrutura de produção.

A concepção individual, implícita na lógica de não fazer “mais do mesmo”, constrói outra mecânica de comprometimento nas organizações. É essa mecânica que permite “estabelecer conexões significativas”. Essas conexões aceleram novos formatos de carreira construídos a partir de uma perspectiva de parceria, em especial com as inovações. Comprometimento eficiente desenha um sentido de *engajamento tecnológico* que opera e transforma a inovação, não como ameaça, mas como aliada.

A convivência com a tecnologia e o comprometimento eficaz pedem processos diferentes de organização do trabalho. Pedem, in-

clusive, interessante rediscussão – ou retomada – de princípios clássicos de Administração. Por exemplo, para Frederick Taylor, aumentar produtividade, nas primeiras décadas do século XX, exigia seguir suas três normas: fracionar funções complexas em simples; avaliar tudo que os trabalhadores fazem e vincular salário e desempenho, com bônus para os esforçados e demissão para os desobedientes. Desde então, buscar aumento de produtividade passou por muitas revisões, sempre discutindo as máximas de Taylor.

Pois bem, a mistura de medir desempenho com Tecnologia da Informação (TI) retomou Taylor. E foi bem mais longe, pelo que foi chamado pela revista inglesa *The Economist* (edição de 12/09/2015) de “taylorismo digital”. Tecnologia permite, por exemplo, divisão do trabalho com maior variedade de funções. Com TI, por exemplo, trabalho administrativo pode ser distribuído em “múltiplas rotinas”, que podem medir tempo e movimento como Taylor jamais sonhou.

O artigo da *The Economist* revelou que já estava em uso no ano de 2015, e em muitas grandes empresas não só de tecnologia, o crachá “sociométrico”. Esse crachá avalia tom de voz, gesto e propensão tanto para conversar como para ouvir de qualquer funcionário ou gestor. O artigo listou dezenas de empresas, não só de varejo, que já utilizam esse equipamento. Sem esquecer que braçadeiras eletrônicas fazem com que funcionários regularizem movimentos. E os medem, obviamente.

Nessa mistura entre tecnologia, busca de produtividade e medida de desempenho, os processos de organização do trabalho ganham nova dimensão. Decisões sobre novas reestruturações nas organizações podem pedir parâmetros “sociométricos”, algo absolutamente distinto dos padrões de decisão hoje praticados. Como essa realidade já é fato nas maiores empresas, com atuação globalizada (o artigo da *Economist* as listou), é impossível não perceber que será questão de tempo para que novos procedimentos de gestão ganhem espaço em empresas de menor porte que obedecem às mesmas regras de competição das grandes organizações.

As relações sindicais também foram bastante reformuladas pelas pressões das inovações tecnológicas e pelos novos processos de reorganização do trabalho. O papel representado pelas redes

sociais, como elemento difuso de defesa de direitos, atingiu de forma ainda não mensurada o próprio sentido de organização dos trabalhadores. Do mesmo modo, a gestão de conflitos nas organizações passa por significativa reformulação, movida pela presença de fatores novos, impulsionados não só pela presença das redes sociais. Sem esquecer que a chegada ao mundo do trabalho dos “nativos digitais” provocou reformulação da noção de conflito, impactada pelos novos perfis das chamadas Gerações Y e Z.

Sem esquecer, obviamente, as mudanças impostas pela impactante realidade da globalização nas organizações. Inovação e comprometimento ganharam a irrecusável companhia das expectativas internacionais. O indivíduo e a empresa agem e reagem, hoje, no contexto brasileiro, obrigatoriamente a partir dessas expectativas. As organizações convivem, em todos os sentidos, com as pressões do mercado externo, seja pela presença do produto importado – que impõe a absorção de sucessivas ondas tecnológicas para manter competitividade “doméstica” –, seja pela constante necessidade de o produto e serviço brasileiro disputar mercado externo. Essa realidade, a da presença do contexto internacional, é determinante, também, na sucessiva reestruturação do trabalho no país.

Esse conjunto de fatores, que afeta de modo incessante organizações e carreiras, constrói outra resposta para a pergunta sobre quem manda em quem entre empresa e mercado. Também, são essas mesmas variáveis que atuam do lado de fora da empresa mudando tudo – sem parar – dentro dela. Esse fato expõe a inapelável constatação de que não adianta fazer “mais do mesmo”, se a intenção for a de um projeto profissional promissor. A discussão sobre inovação, comprometimento e da administração de novos conflitos tem esse sentido. No fundo, este foi o objetivo central deste livro: oferecer alternativas acadêmicas para o debate e absorção das recentes mudanças da realidade no mundo do trabalho. Em diferentes sentidos.

Mas como entender, assimilar e conviver com eficiência com todas essas rápidas alterações? Como gerenciar pessoas no meio de tantas novas exigências? A proposta é exatamente a de ajudar, organização e indivíduo, a inovar, a comprometer e a administrar

essas diferentes novas demandas. É uma tarefa e tanto. Aliás, a função da universidade é esta mesmo: ajudar a entender e a equacionar, inclusive com a teoria, os novos problemas e as novas tendências, o que implica pensar “administração” de um outro modo... A seguir, apresentamos a nossa proposta para operacionalizar essa ajuda.

Mas, afinal, para que administrar?

Em nossa experiência, tanto no meio empresarial quanto no meio acadêmico, percebemos que importantes complicadores da gestão das organizações são associados às pessoas que convivem no ambiente empresarial. Por conta dessa constatação, neste livro, além dos temas da administração, assuntos relacionados à gestão de pessoas são organizados e debatidos a partir do levantamento de base conceitual oferecida por autores relevantes a cada um deles. A partir de estudos que permeiam nossa experiência intelectual, procuramos incluir na obra temas que auxiliem gestores de empresas a administrarem melhor; paralelamente, esperamos que a obra seja útil a professores, pesquisadores e estudantes em suas reflexões sobre administração. Para o cumprimento dessa expectativa, o livro é dividido em três blocos, que são norteados por três perguntas: 1 - O que ajuda a inovar?; 2 - O que ajuda a comprometer?; 3 - O que ajuda a administrar?

A primeira pergunta, *O que ajuda a inovar?*, tem seu fundamento no fato de que, no cenário atual, a administração é permeada pela realidade de que produtos e serviços são facilmente substituíveis, e que as empresas sofrem forte pressão pela necessidade constante de enfrentamento da concorrência. Mesmo que a empresa não tenha natureza inovadora, a inovação, principalmente quanto à maneira de gerenciar pessoas, é fundamental. Em épocas de alta rotatividade de trabalhadores, a pressão por novas formas de gerenciamento torna-se ainda mais constante. Seguindo esse raciocínio, no Capítulo 1, a Inovação é associada à Aprendizagem Organizacional e ao conhecimento; no Capítulo 2, é enfatizada a relação das Estratégias de Gestão de Pessoas e as Estratégias Organizacionais; no Capítulo 3, os Modelos de Gestão de Pessoas

são associados a diferentes maneiras de alcançar a estratégia da empresa e, conseqüentemente, a inovação; no Capítulo 4, as Políticas e Práticas são apresentadas como meio de aproximação da empresa com as pessoas, que, de fato, impulsionam a empresa a conseguir inovação.

Avançando nas reflexões do Bloco 1, entendemos que não basta inovar, mas é preciso que as pessoas tenham um *link* com a empresa e com seus resultados! Essa constatação levou à pergunta que organiza o Bloco 2 deste livro: *O que ajuda a comprometer?* Para a análise dessa indagação, diversos temas de gestão de pessoas foram analisados. No Capítulo 5, o tema Comprometimento Organizacional foi associado ao Engajamento; no Capítulo 6, as Expectativas e o Contrato Psicológico foram abordados como forma de comprometer pessoas; o Capítulo 7 apresenta o Comportamento Humano e a Comunicação como impulsos ao comprometimento; já no Capítulo 8 é abordado o potencial da Liderança em cultivar comprometimento.

Após as reflexões dos Blocos 1 e 2, vale a observação de que, mesmo que as pessoas estejam comprometidas e a inovação esteja presente, se a empresa não for bem administrada, os resultados de longo prazo, certamente, serão menos efetivos. Foi esse o raciocínio que levou à indagação que organiza o Bloco 3: *O que ajuda a administrar?* Buscando analisar essa questão, no Capítulo 9, a Estrutura Organizacional é associada às necessidades de adaptação constante que desafiam as empresas; no Capítulo 10, a administração de Mudanças Organizacionais tem sua análise integrada à Cultura Organizacional e ao Poder; no Capítulo 11, é abordada a necessidade gerencial de entendimento dos Conflitos inerentes às Relações que emergem do contexto organizacional. O Capítulo 12, que encerra este livro, aborda a Mentalidade Internacional e a assimilação da Tecnologia como aliados da administração.

Para ilustrar o raciocínio que orientou a organização dos capítulos deste livro, os blocos e suas questões são apresentadas na Figura 1.

O que ajuda a inovar?	O que ajuda a comprometer?	O que ajuda a administrar?
<ul style="list-style-type: none"> • Promoção da aprendizagem e do conhecimento • Definição de estratégias de gestão de pessoas • Adoção de modelos de gestão de pessoas • Implantação de políticas e práticas de gestão de pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo a ações voltadas ao engajamento • Gestão de expectativas e do contrato psicológico • Administração do comportamento humano e da comunicação • Reconhecimento do potencial da liderança 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização e reorganização do trabalho • Gerenciamento das mudanças, da cultura organizacional e do poder • Entendimento dos conflitos e das relações de trabalho e sindicais • Construção de mentalidade internacional e tecnológica
Inovação 	Comprometimento 	Administração 

Figura 1- Organização dos capítulos do livro
 Fonte: Elaborado pelos autores

Após a apresentação da estrutura do livro, é importante lembrar que este texto começa com uma pergunta: *Administrar para quê?*, e, paralelamente, os blocos que compõem o livro levantam outras três questões. A opção por perguntas teve um sentido para nós, autores deste livro: a crença de que bons administradores são os que se permitem ter dúvidas. A administração, principalmente em sua vertente que envolve pessoas, não é uma ciência exata e depende de questionamentos constantes, que provoquem o amadurecimento da gestão das empresas. Nossa intenção não é, de forma alguma, responder a tais questões de maneira arrogante. A ideia que nos motivou foi a de promover norteadores para reflexões associadas às perguntas aqui levantadas. Enfim, esperamos que a exploração das nossas dúvidas ajudem os leitores deste livro em suas necessidades profissionais e intelectuais...

Boa leitura!
 Os autores

Bloco 1

O que ajuda a inovar?

Para explorar possíveis respostas à pergunta que abre este bloco, é preciso antes observar o conceito de inovação e entender sua associação com a gestão de pessoas. Como ponto de partida, é importante considerar a afirmação de Quishida e Albuquerque (2014), de que o gerenciamento eficiente e eficaz da inovação depende de que as pessoas sejam adequadamente conduzidas no decorrer do processo. Sem esquecer a relevância da perspectiva de Ratten et al. (2017) de que inovação é o “único caminho” (p.137) que capacita empresas a se adaptarem ao atual, complexo e dinâmico, ambiente global de negócios.

A Pesquisa de Inovação (Pintec), que é realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), adota como definição de inovação “a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas” (PINTEC, 2008, p. 25). Uma das bases utilizadas para os conceitos da pesquisa está no Manual de Oslo, em sua terceira edição (OSLO, 2005).

No Manual de Oslo (2005, p. 55), é possível observar que “uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Esse manual divide a inovação em empresas com atividades de negócios em quatro tipos: produto, processo, marketing e organização. Esses tipos de inovação e suas definições podem ser observados no Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de inovação

Tipo de Inovação	Definição
Inovação de Produto	Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. (p. 57)
Inovação de Processo	Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares. (p. 58)
Inovação de Marketing	Uma inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços. (p. 59)
Inovação Organizacional	Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. (p. 61)

Fonte: Oslo (2005)

Entre esses tipos de inovação, as mais associadas às pessoas são as inovações organizacionais, que, segundo o manual, se diferenciam das inovações de processo pelo fato de que lidam, primordialmente, com pessoas e organização do trabalho. As inovações em gestão de pessoas seriam incluídas, portanto, em inovações organizacionais. Apesar dessa observação, o foco deste bloco não está exatamente nas inovações em gestão de pessoas. Esse tema não será desconsiderado, mas tem sua utilidade nas reflexões quanto à maneira como as pessoas podem ajudar a empresa a inovar.

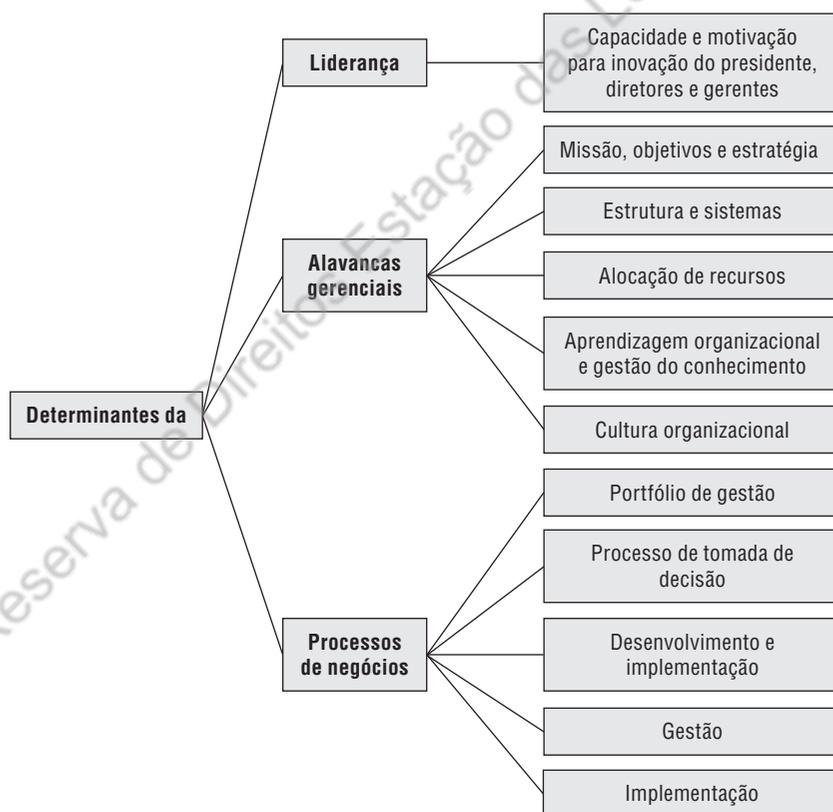
O aprofundamento das reflexões voltadas à inovação mostra a relevância da associação desse tema com a gestão de pessoas. Crossan e Apaydin (2010), em sua visão sobre inovação organizacional, afirmam que esta é condicionada à interpretação das pessoas beneficiadas por ela, sejam empregados, clientes, fornecedores ou acionistas.

Na definição adotada por essas autoras, o conceito de inovação passa a considerar as esferas econômicas e sociais. A inovação seria, ao mesmo tempo, um processo e um resultado, e poderia ser

vista como “a adoção, produção, assimilação e exploração de uma novidade de valor agregado nas esferas econômicas e sociais, renovação e ampliação dos produtos, serviços e mercados, desenvolvimento de novos métodos de produção e o estabelecimento de uma nova forma de gestão de sistemas” (CROSSAN; APAYDIN, p. 1155, 2010). Nessa visão, os determinantes da inovação, detalhados na Figura 2, acontecem em três níveis:

- **Nível individual/grupal:** liderança orientada à inovação
- **Nível organizacional:** alavancas gerenciais
- **Nível processual:** processos de negócio

Figura 2 – Determinantes da Inovação



Fonte: Adaptado de Crossan e Apaydin, 2010

Na Figura 2, é possível notar a importância das ações de gestão de pessoas para a inovação. Paralelamente, o Manual de Oslo (2005), explicitamente, reconhece o papel do capital humano na inovação e aponta várias oportunidades de reflexões sobre a associação entre pessoas e inovação:

- Muitos conhecimentos sobre inovação estão incorporados nas pessoas
- Habilidades apropriadas são necessárias para se fazer um uso inteligente das fontes de conhecimento
- As pesquisas sobre inovação podem também coletar informações sobre as características dos empregados
- Os custos com inovação devem englobar as despesas com o trabalho
- A carência de pessoal qualificado se constitui em uma importante barreira à inovação
- As atitudes da gerência podem impulsionar ou impedir a inovação
- A resistência a mudanças pode ser impeditiva à inovação

A partir das reflexões aqui apresentadas, nota-se que as pessoas podem impulsionar ou dificultar a inovação. Paralelamente, Wolfe, Wright e Smart (2006) consideram que a inovação em Recursos Humanos (RH) é uma ideia, programa, prática ou sistema relacionado com uma função de RH, que é nova para a organização que a adota. Assim, as inovações organizacionais e de gestão de pessoas podem ocorrer tanto nas políticas e práticas quanto no estímulo a um ambiente propício às inovações geradas pelos empregados. Atendendo a essas reflexões, este bloco contempla temas estruturais da gestão de pessoas que têm o potencial de ajudar a empresa a responder à questão levantada inicialmente: **O que ajuda a inovar?**

Referências do capítulo

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*. v. 47, n. 6, 2010.

OSLO. *Manual de Oslo*: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3.ed. Brasília: OECD/OCDE; FINEP, 2005. Disponível em: <<http://download.finep.gov.br/imprensa/oslo2.pdf>>. Acesso em: 19 de junho de 2014.

Pesquisa de inovação tecnológica (PINTEC). IBGE. 2008. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/Publicacao%20PINTEC%202008.pdf>>. Acesso em: 25 de jun. de 2015.

QUISHIDA, A.; ALBUQUERQUE, L. G. A produção acadêmica internacional sobre a gestão estratégica de pessoas para a inovação. *Anais do XXXVIII ENANPAD*. Rio de Janeiro, 2014.

RATTEN, V.; FERREIRA, J. J.; FERNANDES, C. I. Innovation Management: Current Trends and Future Directions. *International Journal of Innovation and Learning*, vol. 22, n. 2, ago. 2017. DOI: 10.1504/IJIL.2017.10006915

WOLFE, R.; WRIGHT, P. M.; SMART, D. L. Radical HRM Innovation and Competitive Advantage: The Moneyball Story. *Human Resource Management*, v. 45, n. 1, pp. 111-145, primavera, 2006.

Reserva de Direitos Estud. das Ciências e Artes

Reserva de Direitos Estação das Letras e Cores

Aprendizagem e conhecimento: as chaves para a inovação

1. Introdução

O processo de inovação nas empresas envolve investimentos e, em certas situações, riscos inerentes à ousadia, ao esforço deliberado de migrar de certas situações para outras mais avançadas. A inovação envolve a implementação de novos métodos e tem o objetivo de “melhorar o uso do conhecimento, a eficiência dos fluxos de trabalho ou a qualidade dos bens e serviços” (PINTEC, 2008, p. 25).

As reflexões sobre processos de inovação apontam para a centralidade do conhecimento na intenção de inovar. No Manual de Oslo (2005), encontra-se a observação de que “a difusão do conhecimento e da tecnologia é parte central da inovação” (p. 40). Adicionalmente, conhecimento e aprendizagem são conceitos inter-relacionados, como pode ser observado nas reflexões propostas neste capítulo. Empresas precisam se voltar para a aprendizagem para conseguir criar e difundir novos conhecimentos. Em outras palavras, para inovar, é preciso expandir a visão da aprendizagem, uma vez que as organizações, além de aprender, precisam construir novos conhecimentos para se tornarem inovadoras.

Em uma visão ampla, aprendizagem e inovação organizacional são temas essenciais à atuação organizacional no ambiente contemporâneo, que é altamente competitivo, praticamente para todos os ramos de negócios. Fleury e Fleury (2009, p. 14) afirmam que o processo de aprendizagem organizacional é um tema já bastante estudado na Teoria das Organizações e “assume hoje novos contornos e crescente relevância, em função do acelerado proces-

so de mudanças por que passam as sociedades, as organizações, as pessoas”.

A relação entre aprendizagem e inovação é enfatizada por Antonello (2005), ao afirmar que a literatura aponta forte ligação entre esses dois temas. Neste capítulo, o ponto de partida é a compreensão da aprendizagem, passando pela aprendizagem individual, sua expansão para o grupo e a aprendizagem organizacional. Em seguida, a associação entre aprendizagem e inovação é explorada, considerando um terceiro elemento, essencial às reflexões aqui propostas: o conhecimento.

2. A compreensão da aprendizagem

Antonello (2005, p. 18) afirma que “o conceito de aprendizagem é compreendido a partir de várias perspectivas, sendo, principalmente, desenvolvido no campo da psicologia ao longo de sua história evolutiva”. Essa autora mostra que o processo de aprendizagem individual tem um impacto significativo no conceito e nas práticas de aprendizagem organizacional, pois esta inicia-se a partir dos indivíduos.

Fleury e Oliveira Jr. (2002) afirmam que as organizações aprendem a partir do aprendizado das pessoas que as compõem e nunca de forma independente, desvinculada. Esse processo de aprendizagem ocorre em três níveis: indivíduo, grupo e organização.

Para Argyris (1978), a aprendizagem ocupa o papel central no processo de transferência e geração de novos conhecimentos. Para tanto, as organizações aprendem através da experiência e das ações dos indivíduos. Dessa forma, a aprendizagem organizacional não pode ser pensada desvinculada da aprendizagem individual. Uma vez que o papel do indivíduo na aprendizagem organizacional é algo essencial, é importante entender como os indivíduos aprendem.

2.1 O processo de aprendizagem individual

Para entender a maneira como os indivíduos aprendem, podem ser exploradas as várias possibilidades oferecidas pelos autores que tratam do processo de aprendizagem individual. Em termos con-

ceituais, Fleury e Fleury (2009) apontam dois modelos principais, que são sustentados por duas vertentes teóricas:

- **Modelo behaviorista:** O planejamento do processo de aprendizagem requer estruturar esse processo, de modo que se torne passível de observação, mensuração e réplica científica.
- **Modelo cognitivista:** Além de dados objetivos, considera crenças e percepções do indivíduo, que influenciam seu processo de apreensão da realidade.

Fleury e Fleury (2009) observam que muitos psicólogos enfatizam a necessidade de distinguir entre o processo de aprendizagem e as respostas emitidas pelo indivíduo. Por outro lado, é possível notar que o modelo cognitivista aponta para a complexidade da aprendizagem, que carrega dificuldades importantes em sua observação.

Assim como a empresa, quando promove a inovação, um indivíduo, quando aprende, passa de um estado para outro. Autores que podem ser apontados para ilustrar essa visão são Fleury e Oliveira Jr. (2002), que consideram que a aprendizagem pode ser compreendida como um **processo de mudança** provocado por diversos estímulos e mediado por emoções. Nessa visão, tais mudanças nem sempre se refletem em novos comportamentos, pois estas podem ou não produzir alterações no comportamento da pessoa.

Segundo Antonello (2005), o aprendizado envolve tensão e conflito, que ocorre através da interação entre o indivíduo e o ambiente, em um processo que envolve experiências concretas, observação e reflexão. A **experiência** tem papel central no aprendizado individual, que, segundo Kolb (1984), pode ser considerado o processo pelo qual o conhecimento é criado através da transformação da experiência, por meio das seguintes estratégias de aprendizagem: Experiência Concreta; Observação Reflexiva; Conceituação Abstrata; Experimentação Ativa. Essas estratégias e suas características podem ser observadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Estratégias de aprendizagem

Estratégias de aprendizagem	Características
Experiência Concreta	Enfatiza as experiências pessoais e os sentimentos envolvidos na situação de aprendizagem. Pessoas que utilizam esse tipo de estratégia são aptas a mudanças e têm a “cabeça aberta” para a solução de problemas.
Observação Reflexiva	O aprendiz acredita poder resolver seus problemas usando pensamentos e sentimentos e dando ênfase à paciência, a julgamentos cuidadosos e à habilidade para entender ideias de diversos pontos de vista.
Conceituação Abstrata	Cria uma certa dependência do aprendiz em resolver seus problemas de forma lógica e sistemática. O entendimento é baseado na compreensão intelectual de uma situação. O nível de abstração é elevado.
Experimentação Ativa	Envolve a aprendizagem de forma ativa. As pessoas dessa esfera gastam bastante tempo experimentando situações em que mudam variáveis e influenciam ações, ou seja, formulam hipóteses e passam pela verificação.

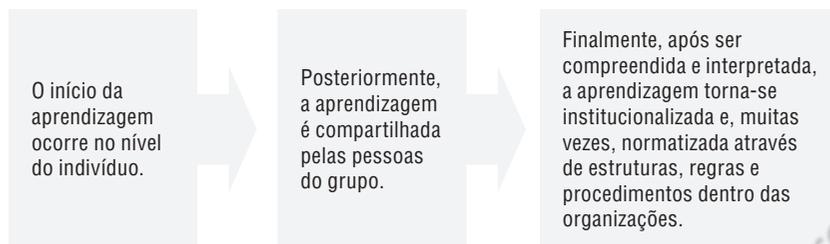
Fonte: Adaptado de Kolb (1984)

Apesar de a aprendizagem individual ser central no processo de aprendizagem organizacional, é preciso que ela se expanda para o grupo para ter o potencial de gerar aprendizagem organizacional e inovação.

2.2 A expansão da aprendizagem para o grupo

Fleury e Oliveira Jr. (2002) mostram que o vínculo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional tem como intermediário o grupo em que a pessoa se insere, por meio de um processo que ocorre conforme ilustrado na Figura 3:

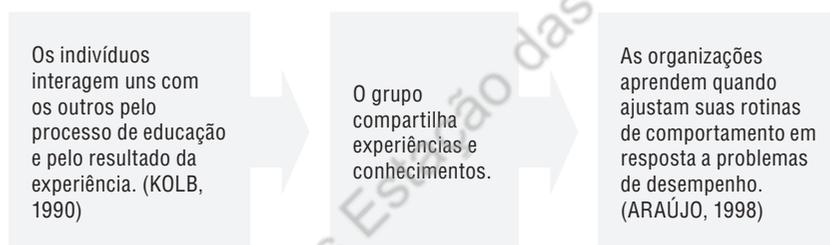
Figura 3 – O processo de aprendizagem



Fonte: Adaptado de Fleury e Oliveira Jr. (2002)

De maneira análoga, Antonello (2005) relata o processo de expansão da aprendizagem, que pode ser observado na Figura 4:

Figura 4 – A expansão da aprendizagem individual



Fonte: Adaptado de Antonello (2005)

Nas figuras 3 e 4, é possível observar que a aprendizagem individual, apesar de seu papel central, depende do grupo para que a aprendizagem organizacional aconteça, pois a aprendizagem do grupo, ao se expandir, tem o potencial de proporcionar aprendizagem à organização.

2.3 A aprendizagem da organização

Argyris e Schön (1978) entendem a aprendizagem organizacional como um processo pelo qual uma organização obtém e utiliza novos conhecimentos, habilidades, condutas e valores. Segundo os autores, a cultura pode atuar de forma defensiva, assumindo uma postura antiaprendizagem. Logo, surge a necessidade de que a organização aprenda a aprender, ou seja, aprenda a colocar suas práticas

sob questionamento, a gerar reflexão sobre processos e a detectar e corrigir as fontes de erros. A aprendizagem, então, pode ser vista como apenas uma parte de um processo mais amplo.

Para ilustrar a amplitude da aprendizagem, é importante citar o trabalho de Buchele et al. (2016), que explica a importância da *desaprendizagem organizacional*. Esses autores afirmam que, enquanto as organizações aprendem e adquirem novos conhecimentos, descartam os obsoletos. Buchele et al. observam que as mudanças são essenciais nesse processo, sendo que aprendizagem e desaprendizagem são relacionadas entre si na adoção e descarte de rotinas organizacionais.

2.4 A aprendizagem organizacional associada ao contexto

Uma visão importante para entender as situações de aprendizagem organizacional é apontada por Antonello (2005), ao indicar que as teorias baseadas em práticas ressaltam que a aprendizagem não pode ser considerada somente como processo individual. Nesse ponto, a aprendizagem deve ser compreendida pelo emergir de relações e interações das pessoas com os elementos sociais e materiais, em contextos particulares. Assim, o contexto da aprendizagem organizacional passa a ser considerado, a partir de suas divisões do trabalho e relações de poder, ambiente, cultura, linguagem, dentre outros. Aqui, revela-se a aprendizagem vista enquanto processo, em todas as suas tensões e sua fluidez.

Antonello e Godoy (2010) afirmam a importância de considerar essa perspectiva mais ampla, olhando para os “microprocessos que estão por trás das práticas contínuas dos atores em um sistema social. Neste contexto, aprender se torna ato reflexivo, por meio da observação dos sistemas por seus atos passados e os planos de seu futuro” (p. 327). A variedade de definições de aprendizagem organizacional, tratadas a seguir, complementa essa visão.

2.5 Algumas definições de aprendizagem organizacional

São várias as teorias sobre aprendizagem organizacional. Cabe destacar que, de acordo com Prange (2001), elas funcionam como lentes que ajudam os indivíduos a verem e perceberem as

coisas de maneiras diferentes. Fleury e Oliveira Jr. (2002) apontam definições que auxiliam no entendimento da complexidade da aprendizagem organizacional. Tais definições podem ser visualizadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Definições de aprendizagem organizacional

Visão da aprendizagem	Definição
Aprendizagem associada a erros	Aprendizagem Organizacional é um processo de identificação e correção de erros. (ARGYRIS, 1992)
Aprendizagem associada ao aperfeiçoamento	Aprendizagem Organizacional significa um processo de aperfeiçoar as ações pelo melhor conhecimento e compreensão. (FIOL; LYLES, 1985)
Aprendizagem associada ao conhecimento	Organizações que aprendem são as organizações capazes de criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e insights. (GARVIN, 1993)
Aprendizagem associada ao futuro	Uma organização está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro. (SENGE, 1990)

Fonte: Adaptado de Fleury e Oliveira Jr. (2002)

As duas últimas definições apresentadas no Quadro 3 associam-se ao conceito de organizações de aprendizagem. Antonello (2005) aponta o fato de que o conceito de aprendizagem organizacional (*organizational learning*) e organizações de aprendizagem (*learning organization*) emergiram com maior ênfase a partir dos anos 1980. A autora mostra que as expressões “organização que aprende” ou “organização de aprendizagem” é menos usada atualmente do que nos anos 1980 e início dos anos 1990. Isso parece ocorrer porque poucas organizações conseguiram alcançar esse estado. A *aprendizagem organizacional* é agora adotada como uma expressão unificada que representa essas duas abordagens.

Mesmo com essa constatação, é importante entender o conceito de *learning organization*, pois, segundo Antonello (2005), foi a

partir da divulgação dos trabalhos de Peter Senge sobre esse tema que a aprendizagem organizacional ganhou destaque, extrapolando o mundo acadêmico.

2.6 As organizações de aprendizagem

Senge (1990), em seus textos sobre aprendizagem organizacional, comenta que o ser humano vê o mundo motivado a aprender, explorar e experimentar. Esse autor foca suas reflexões, inicialmente, no indivíduo, seu processo de autoconhecimento, de clarificação de objetivos e projetos sociais. Em seguida, esse foco se desloca para o grupo e, finalmente, através do raciocínio sistêmico, para a organização. Senge (1990) procurou construir guias de ação, que visam o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, por meio do conhecimento e explicitação dos modelos mentais individuais, de grupo e da construção de projetos coletivos.

Para Senge (1990), organizações de aprendizagem implicam: (1) **raciocínio sistêmico**; (2) **domínio pessoal**; (3) **modelos mentais**; (4) **visões partilhadas**; (5) **aprendizado em equipe**. Na visão desse autor, uma organização inteligente é uma organização que aprende e expande continuamente a sua capacidade para criar no futuro (ou aprende a aprender). Essas são organizações capazes de se sobrepôr às dificuldades, de reconhecer as ameaças e de enfrentar novas oportunidades.

3. Conhecimento, aprendizagem e inovação organizacional

A visão de gestão do conhecimento, mesmo que tratada neste capítulo de maneira superficial, aponta caminhos para entender a participação do conhecimento no processo de inovação. De acordo com essa visão, para criação de conhecimento, é necessária a socialização entre as pessoas, pelo compartilhamento de conhecimento tácito. Então, tal conhecimento poderá ser explicitado e combinado ao repertório já existente na organização e, enfim, ser objeto para internalização de novos e antigos membros da organização (NONAKA; TOYAMA, 2003).

Para Nonaka e Takeushi (1997), a inovação contínua leva a vantagens competitivas. Paralelamente, no Manual de Oslo (2005),

encontra-se a observação de que, além do uso de tecnologia para a difusão do conhecimento, as empresas inovadoras devem aprender e construir novos conhecimentos e tecnologias.

Na associação do conhecimento com inovação e aprendizagem, Antonello (2005) afirma que a inovação, em sua essência, é um processo no qual ideias são geradas, as quais podem levar à criação de conhecimento; ao mesmo tempo, o desenvolvimento de conhecimento constitui aprendizagem. Essa autora aponta a contribuição de Garvin et al. (1998) nessas reflexões, que afirmam que há três tipos básicos de Aprendizagem Organizacional:

- Aprendizagem para obter uma melhoria do conhecimento organizacional existente;
- Aprendizagem voltada para a criação de um novo conhecimento organizacional (inovação);
- Aprendizagem para disseminação ou transferência do conhecimento para as diversas áreas da organização.

A partir dessa classificação, é possível entender a inovação como uma das formas de aprendizagem organizacional, mas, por outro lado, há um efeito recíproco nesse processo, pois a própria inovação pode se constituir em uma oportunidade de aprender e, conseqüentemente, de criar novos conhecimentos.

Segundo Antonello (2005), à medida que uma inovação se desenvolve, a nova ideia muitas vezes pode representar uma ameaça à ordem estabelecida. Na percepção do processo de inovação como uma atividade de produção de mudança, há um desafio adicional de uso da oportunidade de aprender e adaptar. Dessa forma, uma vez que a inovação pode representar uma oportunidade para as pessoas aprenderem, por meio da adaptação e enfrentamento de mudanças, a inovação em gestão de pessoas é pertinente às reflexões apresentadas neste capítulo.

3.1 A inovação em gestão de pessoas

Segundo Tannenbaum e Dupree-Bruno (1994), sob a ótica da gestão de recursos humanos, o conceito de inovação é considerado

um fenômeno particular a cada organização. As inovações em práticas de recursos humanos são consideradas inovações administrativas, porque ocorrem no meio interno para influenciar as atitudes e comportamentos dos empregados.

Wolff, Wright e Smart (2006) consideram que a inovação em recursos humanos é uma ideia, programa, prática ou sistema, relacionados com uma função de Recursos Humanos, que é nova para a organização que a adota. São exemplos de inovação em gestão de pessoas: novas formas de organizar o trabalho, de prestar serviços aos trabalhadores e seus dependentes; análise estratégica de cargos; remuneração baseada em competências; treinamentos interculturais, entre outros.

A partir dessas reflexões, é possível notar que as inovações em gestão de pessoas têm como referência o estado em que a organização se encontra em determinado momento e a disposição em avançar para estados diferentes. Essa disposição, ao impulsionar mudanças, certamente impulsiona a inovação na empresa como um todo.

4. Considerações sobre o capítulo

Atualmente, segundo Trevisan, Veloso e Amorim (2010), é possível afirmar que a empresa se transformou em um ambiente em constante demanda por aprendizagem e inovação. Ao mesmo tempo que empresas são pressionadas a inovar, as pessoas esperam que o ambiente organizacional as estimule a aprender constantemente. O estudo desses autores mostrou que a massa trabalhadora brasileira, nos últimos anos, fez um enorme esforço de realização educacional de caráter rigorosamente formal, respondendo à oferta essencial do ensino público. Porém, na medida em que as empresas absorvem empregados cada vez mais escolarizados, em contrapartida, recebem desses trabalhadores maiores expectativas quanto aos estímulos de aprendizagem e desenvolvimento. Nessa mesma direção, no Manual de Oslo (2005), encontra-se, entre as medidas para a capacidade de empresa, o nível de formação escolar dos empregados.

As reflexões aqui apresentadas podem ser sumarizadas em tópicos que podem ajudar a responder à pergunta central do primeiro bloco deste livro: **O que ajuda a inovar?**

- Criar um ambiente voltado à aprendizagem
- Proporcionar às pessoas formas de proporcionar aprendizagem ao grupo
- Abrir espaço para que o conhecimento dos grupos seja institucionalizado
- Colaborar para a melhoria do nível educacional dos empregados
- Valorizar a criação de novos conhecimentos
- Viabilizar a difusão de conhecimentos já existentes
- Usar a aprendizagem como forma de inovação e a inovação como forma de aprendizagem

A aprendizagem e o conhecimento, temas centrais deste capítulo, são essenciais para a inovação e, ao mesmo tempo, a inovação tem o potencial de gerar aprendizagem. Dessa forma, é essencial que seja criado na empresa um ambiente propício e favorável para que as pessoas inovem e aprendam, sempre gerando novos conhecimentos. É importante lembrar, porém, que isso depende de estratégias de gestão de pessoas bem definidas. Esse é o tema tratado no próximo capítulo.

Referências do capítulo

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, S.; BOFF, L. H. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. A Encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 14, n. 2, art. 7, pp. 310-332, 2010.

ARGYRIS, C. *On Organizational Learning*. Cambridge, MA: Blackwell, 1992.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. California: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

BUCHELE, G. T.; TEZA, P.; MÜLLER, I. R. F.; SOUZA, J. A. Desaprendizagem organizacional: um estudo de campo na Universidade Fede-

ral de Santa Catarina. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, art. 4, pp. 64-83, jan./fev. 2016.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coreia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR., M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. T. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

GARVIN, D. Construindo uma learning organization. *Revista Harvard Business Review*, 1993.

GARVIN, D.; NAYAK, P. R.; MAIRA, A. N.; BRAGAR, J. Aprender a aprender. *HSM Management*, v. 9, p. 58-64, 1998.

KOLB, D. A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1984.

KOLB, D. A. *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas, 1990.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro, Campus: 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. The Knowledge-creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process. *Knowledge Management Research & Practice*, v. 1, p. 2–10, 2003.

OSLO. *Manual de Oslo: Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*. 3.ed. Brasília: OECD/OCDE; FINEP, 2005. Disponível em <<http://download.finep.gov.br/impressa/oslo2.pdf>>. Acesso em: 19 de jun: de 2014.

Pesquisa de inovação tecnológica (PINTEC). Rio de Janeiro: IBGE, 2008. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/Publicacao%20PINTEC%202008.pdf>>. Acesso em: 25 de jun. 2015.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Orgs.). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.

TANNENBAUM S. I.; DUPREE-BRUNO, L. M. The Relationship between Organizational and Environmental Factors and the Use of Innovative Human Resource Practices. *Group & Organization Management*, v. 19, n. 2, 1994.

TREVISAN, L. N.; VELOSO, E. F. R., AMORIM, W. A. C. Práticas educacionais nas empresas e o significado do aprendizado para os trabalhadores. *Revista de Ciências Humanas*, v. 44, n. 1, pp. 171-189, 2010.

WOLFF, R.; WRIGHT, P. M.; SMART, D. L. Radical HRM Innovation and Competitive Advantage: The Moneyball Story. *Human Resource Management*, v. 45, n. 1, pp. 111-145, 2006.

Reserva de Direitos Estação das Letras e Cores

Capítulo 2

A estratégia de gestão de pessoas como determinante da inovação

1. Introdução

A decisão da empresa por inovações é uma decisão estrutural. Em outras palavras, a inovação é resultado de decisões estratégicas tomadas pela direção e deve constituir novidade organizativa para a empresa (PINTEC, 2008, p. 25). Essa visão estratégica é central neste capítulo, mas é preciso considerar também o fato de que “o papel do capital humano na inovação é importante tanto para a empresa, quanto em nível agregado” (OSLO, 2005, p. 53). As atitudes das pessoas, principalmente dos gerentes, em relação a mudanças podem promover ou dificultar a inovação. Paralelamente, a falta de pessoal qualificado no mercado de trabalho pode ser um importante gerador de dificuldades para a inovação (OSLO, 2005).

Diante da importância dos recursos humanos para a inovação, nota-se que, para que a empresa consiga inovar, é preciso desenvolver estratégias de gestão de pessoas. Paralelamente, a necessidade de alinhamento entre as expectativas das pessoas e a estratégia organizacional é um desafio importante que permeia as discussões sobre gestão de pessoas no Brasil. Essa necessidade, embora evidente, normalmente não é tarefa simples de ser cumprida. Entender a gestão estratégica de Recursos Humanos é uma forma de avançar na direção desse alinhamento, que pode contribuir com a intenção estratégica de inovar.

Este capítulo tem como ponto de partida as reflexões sobre a relevância da discussão sobre estratégia empresarial para, em seguida, abordar o contexto da gestão de pessoas e as estratégias de

recursos humanos e, por fim, gestão estratégica de pessoas é abordada em sua associação com a inovação.

2. A importância da discussão sobre estratégia empresarial

O atual contexto empresarial – onde o crescimento depende diretamente do cenário econômico mundial e da concorrência interna e externa – faz com que as organizações, em sua busca por adaptação e diversificação de produtos e serviços, necessitem desenvolver o que Porter (2000) chama de vantagem competitiva. Esta, por sua vez, segundo esse autor, depende de como a organização, em sua estratégia competitiva, coloca em prática três estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Dessa forma, segundo esse autor, para conseguir vantagem competitiva, é preciso que a empresa ofereça aos seus consumidores benefícios que criem valor, com vantagem de custo sustentável, diferenciando-se da concorrência, em um segmento de atuação definido.

A breve exposição da ideia de vantagem competitiva torna possível perceber a importância da definição e implementação de estratégias nas organizações. Em uma visão ampla, Thompson Jr. e Strickland III (2004) afirmam que a estratégia pode ser considerada “o planejamento do jogo da gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho” (p. 1).

Albuquerque (2002) fornece o direcionamento necessário para o entendimento do termo *estratégia*, que, segundo o autor, tem sido utilizado com sentidos diversos. Nessa direção, o autor aponta uma contribuição importante para o entendimento do pensamento sobre estratégia, oferecida por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Entre as definições desses autores, que consideram dez escolas de pensamento, é possível identificar as seguintes características que auxiliam o entendimento do conceito de estratégia:

- A estratégia dá direção, fornece o direcionamento da empresa e provê consistência;
- A estratégia resulta de um processo de decisão;

- As decisões são principalmente de natureza qualitativa, interferem no todo da organização e buscam eficácia a longo prazo;
- A estratégia abrange a organização e sua relação com o ambiente;
- A estratégia envolve questões de conteúdo e de processo, em diferentes níveis.

Dada a dificuldade de obter uma definição de estratégia que englobe todos os diferentes sentidos dessa palavra, Albuquerque (2002) propõe a seguinte definição: “formulação de missão e dos objetivos da organização, bem como de políticas e planos de ação para alcançá-los, considerando os impactos das forças do ambiente e da competição” (ALBUQUERQUE, 2002, p. 38).

Para promover a associação entre essas definições e a gestão de pessoas, é preciso entender o contexto atual em que essa gestão acontece.

3. O contexto da gestão de pessoas

Leite e Albuquerque (2009, p. 9) apontam a “era informacional” como uma das condicionantes da gestão de pessoas atual, indicando que, na sociedade informacional, “o trabalho passou a ser encarado como meio de autodesenvolvimento pessoal e profissional, deixando para trás a percepção de mero meio de sobrevivência ou de acúmulo de riquezas”. Os autores citam Marras (2000) para apontar as razões para a migração da administração de recursos humanos para a administração estratégica de recursos humanos:

- Globalização dos mercados e seus desdobramentos nas organizações.
- Mudanças na filosofia de vida.
- Mudanças de paradigmas tecnológicos que modificam, substancialmente, o rumo dos resultados organizacionais e o perfil cultural da organização.

Albuquerque (2002), por sua vez, aponta que um dos impactos mais expressivos dessas mudanças no ambiente é, por parte das

organizações, o aumento do nível de qualificação e de conhecimentos exigido dos profissionais, com implicações diretas na gestão de pessoas e nos modelos utilizados em sua administração.

4. A gestão estratégica de pessoas

Algumas visões, colhidas de autores diversos, auxiliam o entendimento dos conceitos envolvidos na gestão estratégica de pessoas.

4.1 Gestão estratégica como integração de práticas

Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005, p. 651) afirmam que a gestão estratégica de recursos humanos é “um conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influencia e é influenciado pela estratégia de negócio, contexto organizacional e sócioeconômico”.

Segundo esses autores, a gestão estratégica de recursos humanos é apresentada não só como a formulação de uma estratégia de recursos humanos, mas como um padrão congruente de atividades. Paralelamente, as estratégias, políticas e práticas que definem esse sistema se relacionam entre si de maneira sinérgica para gerir e desenvolver os conhecimentos, habilidades e capacidades da organização. Nesse sentido, o capital humano é considerado o objeto da estratégia. Finalmente, nessa visão, é possível considerar a estratégia de negócios como uma variável de contingência, também reconhecendo o impacto do contexto social.

4.2 A estratégia de pessoas vinculada à estratégia organizacional

Para Albuquerque (2002), a estratégia de recursos humanos deve seguir as etapas do processo de formulação e implementação da estratégia corporativa, baseando-se na visão do negócio para desenvolver as diversas etapas da estratégia funcional que irão integrar a estratégia da organização. O autor recorre a Anthony et al. (1996) para mostrar as seguintes características da administração estratégica de Recursos Humanos:

- Explicitamente reconhece os impactos do ambiente organizacional externo
- Reconhece o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho
- Apresenta foco no longo prazo
- Enfatiza a escolha e tomada de decisão
- Considera todas as pessoas da empresa e não apenas o grupo de executivos ou o de empregados operacionais
- Está integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais

4.3 O papel estratégico da área de recursos humanos e do gestor de pessoas

Em seu estudo, Ulrich (1999) sugere quatro papéis que a área de gestão de pessoas precisa desempenhar para ser considerada estratégica nas organizações: Administração de Estratégias de Recursos Humanos; Administração da Infraestrutura da Empresa; Administração da Contribuição dos funcionários; Administração da Transformação e da Mudança.

Três anos depois, Ulrich e Beatty (2001) defendem que o profissional de gestão de pessoas não deve apenas desempenhar o seu papel como parceiro estratégico, mas também como jogador. De acordo com essa visão,

os profissionais de RH devem ser mais do que parceiros. Eles devem ser jogadores. Jogadores contribuem. Eles estão engajados e adicionam valor. Eles estão dentro do jogo, não em jogo. Eles entregam resultados. Eles fazem as coisas que fazem a diferença. (ULRICH; BEATTY, 2001, p. 294)

Para o alcance desse *status*, Ulrich e Beatty propõem 6 papéis interdependentes de atuação do profissional de Recursos Humanos, que são: de *Coach*; de Arquiteto; de Construtor; de Facilitador; de Líder; de Consciência.

4.4 O RH como negócio estratégico e gestor do negócio

Em 2008, Ulrich, Younger e Brockbank (2008) organizaram um modelo de gestão de pessoas que integra as diferentes responsabilidades do profissional de RH. Para esses autores, a área de recursos humanos deve ser considerada como um negócio dentro de um negócio. Dessa forma, a área de RH precisaria ser estruturada de modo a refletir a estrutura do negócio da empresa. Assim, os departamentos de recursos humanos deveriam organizar e alinhar seus recursos, conforme a estratégia e estrutura da empresa.

Segundo os autores, as empresas costumam se organizar ao longo de um contínuo de **centralização** versus **descentralização**, que conduz a três maneiras básicas em que uma empresa opera:

1. **Negócio único:** Compete pelo ganho de escopo e influência no mercado. O papel do RH nesse tipo de empresa é apoiá-la no negócio com suas práticas de gestão de pessoas.
2. **Holding:** É uma empresa composta por múltiplas empresas, que são gerenciadas de forma independente. Para cada negócio é esperada a criação e gestão de suas próprias práticas de RH.
3. No entanto, a maioria das grandes empresas está no meio-termo entre esses dois grupos, são **organizações diversificadas**.

Segundo, Ulrich, Younger e Brockbank (2008), a organização do RH, nessas empresas, baseia-se na organização de cinco distintos papéis e responsabilidades:

1. Os **centros de serviço** (*service centers*) oferecem maior eficiência e fazem com que as tarefas administrativas sejam executadas mais rapidamente de um modo centralizado e padronizado.
2. **RH corporativo** (*corporate RH*), profissionais que atuam diretamente em atividades essenciais da gestão de pessoas das organizações e que garantem a existência da área de recursos humanos.
3. **RH embutido** (*embedded RH*), parceiros de negócios de RH, generalistas de RH ou consultores internos de RH, trabalham

diretamente com os gerentes de linha e lideranças de determinada unidade organizacional.

4. **Centros de competência especializada** (*centers of expertise*) operam como empresas de consultoria dentro da organização.
5. **Serviços operacionais** (*operational executors*), empregados orientados à implementação das iniciativas de RH, os quais exigem um conjunto particular de competências, geralmente disponíveis com o apoio de consultores externos e gestores de equipes de projetos.

A relevância de abordar a visão de Ulrich, Younger e Brockbank (2008) se deve ao fato de que o modelo proposto por esses autores tem seu valor reconhecido, não só no âmbito conceitual, mas principalmente na gestão prática das empresas. Essa visão permite o avanço da associação da gestão estratégica de pessoas com a inovação dos desafios embutidos em tal associação.

5. A gestão estratégica de pessoas associada à inovação

Um dos grandes desafios da gestão estratégica pode ser encontrado na própria formulação de estratégias. Mariotto (2003), em sua visão crítica sobre esse assunto, resgata o pensamento de Weick (1979, p. 188) para afirmar que as organizações “insistem em gastar tempo formulando estratégias, uma atividade que faz pouco sentido”.

Nessa visão, as organizações formulam estratégias depois que as implementam, não antes. Tendo implementado algo – qualquer coisa –, as pessoas podem então olhar para trás e concluir que aquilo que implementaram é uma estratégia. Assim, as regras de comportamento não seriam determinadas pela ação estratégica. Os padrões seriam sim o resultado de inúmeras ações autônomas no nível dos agentes individuais, cada um buscando maximizar seus próprios ganhos, despreocupado das consequências de suas ações para o sistema como um todo” (MARIOTTO, 2003, p. 83)

Por outro lado, é possível levantar um contraponto à visão de Mariotto (2003), apontando a importância de uma gestão estratégica de pessoas para a organização. Índícios dessa importância são encontrados no fato de que os gestores devem estar atentos ao alinhamento

mento dos comportamentos dos seus subordinados ao modelo de negócios da organização em que atuam. Essa visão pode ser construída a partir da noção de serviços que permeia o delineamento estratégico de muitas organizações de destaque em gestão de pessoas no Brasil, independentemente do seu setor de atuação (VELOSO et al., 2013).

Os resultados do estudo de Veloso et al. (2013) apontam para o fato de que a intenção estratégica voltada ao serviço influencia a percepção dos empregados sobre a prioridade da empresa em questões relacionadas ao atendimento ao cliente. Esse estudo mostra que a formulação de estratégias tem o potencial de direcionar a visão das pessoas sobre o trabalho.

Os debates aqui levantados mostram a relevância das discussões da gestão estratégica de pessoas no âmbito da gestão de Recursos Humanos. Sanches e Machado (2013) propõem seis tipologias de estratégias de inovação (Quadro 4), sendo a estratégia de inovação baseada em aprendizagem a mais relacionada à gestão de pessoas.

Quadro 4 – Tipologias de estratégias de inovação

Estratégia de Inovação	Práticas
Inovações abertas	Parcerias com instituições ou empresas que já possuem o <i>know-how</i> referente a uma tecnologia ou especificação de um componente que constitui um produto, serviço ou processo.
Estratégia de inovação de cocriação	Realização de pesquisas que buscam a opinião dos consumidores, uma vez que estes também participam das melhorias e proporcionam <i>insights</i> .
Estratégia de inovação exploitative/incrementais	As inovações são feitas sucessivamente, considerando o conhecimento e atividades adquiridas ao longo do tempo.
Estratégia de inovação de verificação do futuro	Elaboração de protótipos para verificação do futuro em que opções são encontradas para possíveis mudanças e melhorias das tecnologias utilizadas.
Estratégia de inovação defensiva	Esperar a resposta do mercado sobre um produto novo lançado por um concorrente e, a partir daí, fazer melhorias para desenvolver novas características que resultem na diferenciação do produto, serviço ou processo.
Estratégia de inovação baseada na aprendizagem	Formação de equipes de desenvolvimento e arquivamento das informações por meio de manuais e códigos nos sistemas que representam o conhecimento agregado conforme as soluções são desenvolvidas.

Fonte: adaptado de Sanches e Machado (2013)

A observação das estratégias apontadas no Quadro 4 permite inferir que, de um modo ou de outro, praticamente todas as organizações inovam. A estratégia baseada na aprendizagem remete a questões diretamente ligadas à gestão de pessoas, como o trabalho em equipe, por exemplo. Por outro lado, as outras estratégias também dependem de pessoas que as promovam.

A estratégia de gestão de pessoas, apoiada por suas políticas e práticas, pode reforçar os resultados organizacionais em inovação por meio do desenvolvimento e aprendizagem dos empregados (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2009; SANCHES; MACHADO, 2013). Entretanto, Wei et al. (2008) alertam para o fato de que a cultura age como um antecedente da gestão estratégica de pessoas. Assim, a importância percebida da gestão estratégica de pessoas é parcialmente um reflexo da cultura organizacional. A pesquisa dos autores sugere que as *culturas inovativas* facilitam a adoção da gestão estratégica de pessoas e que esta, por sua vez, tem um impacto positivo sobre o desempenho organizacional.

Considerando a evidente associação entre inovação e gestão estratégica de pessoas, no Quadro 5 é exemplificada a relação entre a matéria da revista *Exame* “O McDonald’s está tendo que mudar a sua gestão de pessoas”¹ e os conceitos relacionados a estratégia de gestão de pessoas e inovação abordados neste capítulo.

Quadro 5 – Planejamento estratégico McDonald’s

Etapas	Caso McDonald’s
Análise do ambiente	<p>Cenário Externo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demanda dos consumidores por alimentação mais saudável • Maior valorização do serviço prestado ao cliente <p>Cenário Interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampla rede de restaurantes • Excelência operacional • Alta rotatividade do quadro de funcionários • Marca reconhecida mundialmente

1 VIEIRA, V. O McDonald’s está tendo que mudar a sua gestão de pessoas. *Você RH*. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/noticias/ve-nha-para-ficar>>.

<p>Estabelecimento das diretrizes organizacionais</p>	<p>Missão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar, diariamente, para ser o restaurante favorito dos seus consumidores <p>Objetivo organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferecer um serviço de qualidade e produtos mais saudáveis
<p>Formulação da estratégia em gestão de pessoas</p>	<p>Responsabilidade da estratégia de gestão de pessoas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorizar e desenvolver os empregados, visando um atendimento de qualidade aos clientes internos e externos
<p>Implementação de estratégias de gestão de pessoas</p>	<p>Iniciativas da gestão de pessoas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento do número de profissionais da área de gestão de pessoas • Criação de área de saúde e segurança • Investimento no desenvolvimento dos empregados e nas condições de trabalho • Mapeamento do perfil dos funcionários • Transparência do plano de carreira aos funcionários • Rotação nas funções
<p>Controle estratégico</p>	<p>Medidas de controle:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Índice de turnover (rotatividade) no quadro de funcionários • Nível de comprometimento • Participação nos treinamentos • Habilidades de comunicação dos empregados • Índice de satisfação dos clientes internos e externos

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Vieira (2012).

Conforme podemos observar no Quadro 5, devido a mudanças nos hábitos alimentares e estilo de vida da sociedade, o McDonald's precisou se adaptar a esse novo contexto e as ações de gestão de pessoas foram essenciais nessa adaptação. A organização precisou modificar seu portfólio de produtos, melhorar as condições de trabalho e desenvolver os seus empregados a fim de prover melhor qualidade no atendimento aos clientes. Nesse sentido, a função de gestão de pessoas teve importante papel no planejamento estratégico organizacional, precisando estar alinhada aos princípios de uma estratégia baseada em comprometimento e inovação na gestão de pessoas.

6. Considerações sobre o capítulo

Nas reflexões sobre a associação da gestão estratégica de pessoas com inovação, nota-se que nem sempre a empresa precisa considerar-se inovadora para buscar inovação, mas existem impul-

tos sociais, provenientes de mudanças contextuais, que exigem que a organização inove, em muitos casos, apenas para manter sua posição de mercado.

A adoção de uma estratégia de inovação, como proposto por Davila, Epstein e Shelton (2007), não exige uma revolução interna nas empresas. Inovação pede sólidos processos de gestão, capazes de transformar desenhos, ou ideias, em fatos. Três aspectos são essenciais nessa transformação.

A visão desses autores vai de encontro ao propósito do primeiro bloco deste livro, que busca respostas para a pergunta: **O que ajuda a inovar?** Em uma abordagem estratégica, a construção da resposta a essa questão pode estar em:

- Adotar instrumentos, regras e procedimentos específicos voltados para a inovação
- Definir os tipos de estratégias de inovação e seu alinhamento às estratégias de gestão de pessoas
- Associar as estratégias de inovação às estratégias de aprendizagem
- Implantar sistemas de avaliação, tanto quanto incentivos que proporcionem benefícios e rendimentos verificáveis, associados à inovação
- Entender que inovação é um processo que envolve mentalidade nova, tanto na capacidade tecnológica como no modelo de negócio
- Valorizar ações do dia a dia, voltadas às estratégias de inovação

Essas possibilidades só agregam valor ao cotidiano da empresa se a gestão de pessoas se envolver, também, de maneira estratégica, na lógica de inovação. A rigor, esse envolvimento só ocorre quando as pessoas na organização compreendem que é a inovação que protege os ativos tangíveis e intangíveis da erosão do mercado. Se bem observadas, as estratégias de inovação representam os mecanismos de operação dessa “proteção”. Para que essa visão se concretize, é preciso que a empresa tenha estratégias coerentes com o modelo de gestão de pessoas que adota, tema abordado no próximo capítulo.

Referências do capítulo

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. pp. 35-49.

ANTHONY, W. P.; PERREWÉ, P. L.; KACMAR, M. K. *Strategic Human Resource Management*. Florida: Harcourt Brace Publishers & Co, 1996.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. *As regras da inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (Orgs.) *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 2009.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 2, pp. 78-93, 2003.

MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 3.ed. São Paulo: Editora Futura, 2000.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n. 5, pp. 633-659, 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OSLO. *Manual de Oslo: Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*. 3.ed. Brasília: OECD/OCDE; FINEP, 2005. Disponível em: <<http://download.finep.gov.br/imprensa/oslo2.pdf>>. Acesso em: 19 de jun. de 2014.

PAROLIN, S. R. H.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas para a inovação: caso do Laboratório Herbarium. *Revista de Administração e Inovação*, v. 6, n. 2, pp. 135-156, 2009.

Pesquisa de inovação tecnológica (PINTEC). Rio de Janeiro: IBGE, 2008. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/Publicacao%20PINTEC%202008.pdf>>. Acesso em: 25 de jun. de 2015.

PORTER, M. A nova era da estratégia. *HSM Management*, São Paulo, HSM Cultura e Desenvolvimento, ed. especial, pp. 17-28, mar./abr. 2000.

SANCHES, P. L. B.; MACHADO, A. G. C. Estratégias de inovação e RBV: evidências em uma empresa de base tecnológica. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 10, n. 4, pp. 183-207, 2013.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos*. São Paulo: Futura, 1999.

ULRICH, D.; BEATTY, U. From Partners to Players: Extending the HR Playing Field. *Human Resource Management*, v. 40, n. 4, pp. 293-307, 2001.

ULRICH, D.; YOUNGER, J.; BROCKBANK, W. The Twenty-First-Century HR Organization. *Human Resource Management*, v. 47, n. 4, pp. 829-850, 2008.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; PARKER, C.; FISCHER, A. L.; AMORIM, W. A. C. Organizações orientadas para o atendimento ao cliente: a relação entre a estratégia e o clima para serviços. *Revista de Gestão Contemporânea*, v. 10, n. 13, pp. 289-312, 2013.

VIEIRA, V. O McDonald's está tendo que mudar a sua gestão de pessoas. *Você RH*, 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/noticias/venha-para-ficar>>. Acesso em: 12 de jul. de 2016.

WEI, L. Q.; LIU, J.; ZHANG, Y.; CHIU, R. K. The role of Corporate Culture in the Process of Strategic Human Resource Management: Evidence from Chinese Enterprises. *Human Resource Management*, v. 47, n. 4, pp. 777-794, 2008.

WEICK, K. E. *The Social Psychology of Organizing*. 2.ed. New York: McGraw-Hill, 1979.

Reserva de Direitos Estação das Letras e Cores

Modelos de gestão de pessoas como sustentação para a inovação

1. Introdução

A incorporação da inovação organizacional não depende apenas de aceitar uma modificação técnica ou uma nova geração tecnológica, mas envolve a percepção de que o modelo de negócio pode, e deve, mudar junto com a evolução do processo técnico. É fato, como apontaram Davila, Epstein e Shelton (2007), que cada empresa cria seu próprio tipo de inovação com o acréscimo das características específicas de cada organização, da sua cultura, do patrimônio de conhecimento acumulado, da política de recompensas diferenciadas praticada pela organização.

Esse conjunto de fatores funciona, no caso a caso, como facilitador, ou obstáculo, para o alinhamento da lógica da inovação com a estratégia de gestão de pessoas da empresa. Nesse ponto, vale lembrar a menção de Davila, Epstein e Shelton (2007) à frase de James M. Kilts, ex-presidente da Procter & Gamble, sobre o quanto é necessário incentivar estratégias de inovação porque o contrário do sucesso não é o fracasso, mas a inércia.

O vínculo mais forte entre inovação e gestão de pessoas está exatamente neste ponto: empresas mais refratárias à inovação deixaram que a inércia decidisse por elas. Enfrentar os mecanismos da inércia nas organizações é função, talvez prioritária, da gestão de pessoas. Nesse ponto, é possível destacar, no Manual de Oslo, a observação de que o conhecimento sobre inovações está incorporado nas pessoas e em suas habilidades, observando-se também que é preciso desenvolver habilidades apropriadas para que ocorra o

uso inteligente das fontes de conhecimento externas ou codificadas (OSLO, 2005). Portanto, entender os modelos de gestão de pessoas consiste em ir além do simples desafio conceitual. Analisar um modelo de gestão é um esforço para compreender a evolução da sociedade e do tipo de gestão que essa evolução pede.

Neste capítulo, a princípio, é abordada a visão geral sobre os modelos de gestão de pessoas e sua associação com a inovação; depois, são expostos os elementos que compõem os modelos e as regras de inovação eficiente, seguidos dos modelos e das expectativas de comportamento humano. Mais adiante, a evolução dos modelos é acompanhada dos diferentes tipos de inovação. Por fim, são apresentadas reflexões sobre a evolução da gestão de pessoas no Brasil.

2. Visão geral sobre modelos de gestão de pessoas e sua associação com inovação

Em termos sociais, modelos de gestão podem ser entendidos como formas de padronização, desde que essa padronização reflita expectativas de comportamento. É o momento social em que a gestão de pessoas acontece que provoca a evolução dos modelos. Por outro lado, são esses modelos que contribuem para a evolução da visão social de como as pessoas devem agir em seu ambiente de trabalho.

Em termos de gestão, a evolução dos modelos segue paralela à evolução da própria administração. É nesse contexto de múltiplas exigências que se desenvolve a busca por produtividade intelectual. Drucker (2006) aponta o fato de que, resolvidas as várias questões de produtividade física do trabalho, consolida-se o desafio de entender e promover a produtividade intelectual. A maneira como a empresa se organiza em modelos pode ajudar a entender a proposta embutida em tal desafio.

É compreensível que modelos de gestão de pessoas dependam das condições em que ocorrem os negócios. Fischer (2002) aponta o fato de que “toda organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. Por esse motivo, desenvolve-se organizando uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas” (p.

11). Esse autor define tais modelos como “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho” (p. 12).

Paralelamente, para promover inovação, o papel do capital humano é essencial, tanto para a empresa quanto em nível agregado (OSLO, 2005). Portanto, a maneira como a empresa se organiza para orientar o comportamento humano no trabalho tem influência nas possibilidades de inovar.

É fato que o desempenho das pessoas e o modelo de gestão são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional. Na visão de Fischer (2002), os fatores internos que determinam os modelos são:

- Produto ou serviço oferecidos
- Tecnologia adotada
- Estratégia de organização do trabalho
- Cultura organizacional
- Estrutura organizacional

Para esse mesmo autor, os fatores externos que determinam os modelos são:

- Fatores sociais: Cultura de trabalho da sociedade; legislação trabalhista; papel conferido ao Estado e aos demais agentes que atuam nas relações de trabalho
- Mercado

Paralelamente aos modelos, as atividades de inovação podem ser obstruídas ou impulsionadas por diversos fatores, tanto internos quanto externos à organização. Pode haver razões para que não sejam iniciadas atividades de inovação e fatores que refreiam tais atividades ou as afetam negativamente.

A observação do Manual de Oslo (2005) permite incluir nessas reflexões os fatores econômicos, como custos elevados e deficiências de demanda; fatores específicos a uma empresa, como a carência de pessoal especializado ou de conhecimentos; fatores legais, como re-

gulações ou regras tributárias. Os temas de interesse associados ao papel das pessoas na inovação são (OSLO, 2005, p. 53):

- Qualidade do sistema educacional e como ele integra as necessidades das empresas inovadoras e de outras organizações
- Esforços que as firmas fazem para investir no capital humano de seus empregados
- Se a atividade de inovação é dificultada pela carência de pessoal qualificado
- Se há oportunidades suficientes para o treinamento dos trabalhadores
- O quão adaptativa é a força de trabalho em termos da estrutura do mercado de trabalho e da mobilidade entre as regiões e setores.

A observação das reflexões de Fischer (2002) sobre os determinantes dos modelos e do Manual de Oslo sobre os fatores que interferem na inovação permite promover a associação entre esses dois temas. Para isso, é importante entender os elementos que compõem os modelos e as regras que definem a inovação.

3. Elementos componentes dos modelos e as regras da inovação eficiente

De acordo com Fischer (2002), os elementos que compõem o modelo de gestão de pessoas representam tudo o que interfere de alguma maneira nas relações organizacionais. A empresa, da mesma forma, precisa associar a inovação a regras que permitam seu gerenciamento (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Embora a gestão de pessoas abranja, acima de tudo, determinado padrão de atitudes e posturas, típicas do convívio humano nas organizações, é possível decompô-la em elementos menos abstratos, seguindo a visão de Fischer (2002):

- **Princípios:** São orientações de valor e crenças básicas que determinam o modelo, e que são atreladas à cultura organizacional.

- **Políticas:** Estabelecem diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e de longo prazo para as relações organizacionais. Em geral, são orientadoras e integradoras dos processos especificamente voltados para a gestão de pessoas.
- **Processos:** São elementos mais visíveis do modelo (gestão de cargos e salários, capacitação e sucessão, administração de carreiras, avaliação de desempenho). O processo depende de um princípio ou crença que lhe dê conteúdo e direção e de sua capacidade de interferir nas relações organizacionais.

Baseada nos conceitos de French (1974), Demo (2008) complementa a visão de Fischer (2002) com o entendimento desse componente dos modelos e também das práticas.

Para Demo, processos são fluxos identificáveis de eventos inter-relacionados que se movem em direção a um objetivo, proposta ou fim. Já as práticas podem ser assim definidas:

- **Práticas:** No âmbito dos processos, as empresas adotam práticas, entendidas como hábitos, rotinas, ações ou quaisquer atividades deles decorrentes (DEMO, 2008).
- **Estilo de gestão do gerente:** Na visão de Fischer (2002), o estilo dos gerentes diretos das equipes de trabalho integra o modelo de gestão de uma organização e inclui a maneira pela qual o gestor atua ao estabelecer limites ou estimular determinados padrões de comportamento.

Embora o modelo de gestão de pessoas seja inerente às necessidades de cada empresa e associado aos fatores que o condicionam, a análise de Fischer (2002) sobre seus componentes fornece uma estrutura útil para que a empresa possa se organizar para gerenciar comportamento humano no trabalho.

A associação dos modelos de gestão de pessoas à inovação pode ser realizada considerando a visão de Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 30). Esses autores fornecem uma estrutura que auxilia a definição de regras que possam reger uma gestão eficiente da inovação:

1. Liderança consistente na definição de agendas inovadoras e incentivos para criar valor a partir de novas propostas;
2. Inovação como estratégia integrada a todas as fases do negócio da empresa;
3. Alinhamento da lógica da inovação com a estratégia da empresa. Nesse momento, é necessária a escolha entre jogar para ganhar ou jogar para não perder;
4. Estabelecimento de equilíbrio estreito entre criatividade e captação de valor, sendo que a concepção de ideia nova vem agregada à busca de maior retorno do investimento;
5. Necessidade de neutralizar a resistência organizacional que mina qualquer novo processo, pelo simples fato de ser diferente da rotina conhecida;
6. Demanda de que a inovação seja rigorosamente entendida como rede, interna e externa, para assimilar que é a rede e não o indivíduo que compõe o elemento básico da inovação. É preciso cultivar a ideia da rede de inovações, além dos limites da organização;
7. Definição de indicadores de desempenho e de recompensas adequadas à inovação para tornar gerenciável o processo de busca por inovação.

Quando refletimos sobre a associação entre inovação e pessoas é possível supor que tal tarefa carrega consigo expectativas de comportamento, que os modelos ajudam a determinar.

4. Os modelos e as expectativas de comportamento humano

Teixeira e Zaccarelli (2007) fornecem uma visão sobre transformações sociais que traçam caminhos para o entendimento da evolução das expectativas de comportamento:

- **Era industrial:** A partir do século XVIII, a industrialização promove a substituição do modelo artesanal para o modelo industrial. A sincronização do homem não ocorre mais de acordo com os ritmos e tempos da natureza, mas com os incorporados pela máquina. Difunde-se a ideia de que o homem, em conflito

com a natureza, deve conhecê-la e dominá-la, em nome de um progresso contínuo e irreversível e de uma fé em um bem-estar crescente (TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007).

- **Era pós-industrial:** Na metade do século XX, apesar da industrialização em larga escala, aumentam os empregos no setor de serviços. Os bens tangíveis deixam de ser considerados os recursos principais, dando lugar aos intangíveis. Reconhece-se que os trabalhadores são capazes de aprender com as lições do passado e aplicá-las a novas situações. O ser humano passa a ser reconhecido como ser social, capaz de trabalhar em grupo (TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007).
- **Era informacional:** Durante os anos 1990, houve uma profunda transformação nas economias industriais com a ampla difusão dos *networked computers*. As capacidades de armazenamento de informação passaram a ser o coração das economias industriais. A partir daí, trabalhar envolve abordar novos problemas (eventos) colocados pelo ambiente e que mobilizam as atividades de inovação. O trabalho humano passa a ser compreendido como a ação competente do indivíduo, perante uma ação profissional (TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007).

A observação das fases apontadas por Teixeira e Zaccarelli (2007) mostra que cada época traz consigo a necessidade de moldar o comportamento das pessoas a uma realidade própria da situação social em que as organizações se inserem.

Essa leitura permite traçar um paralelo com a evolução dos modelos de gestão de pessoas, principalmente a partir da consideração de Fischer (2002) de que, para diferentes contextos históricos ou setoriais, são encontradas diferentes modalidades de gestão.

5. A evolução dos modelos de gestão de pessoas e os diferentes tipos de inovação

O que distingue um modelo de outro são as características dos elementos que os compõem e sua capacidade de interferir na vida organizacional dando-lhe identidade própria. O estudo de Fischer (2002) fornece a sistematização da evolução dos modelos de gestão de pessoas:

5.1 Modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal

Segundo Fischer (2002), no início da gestão de recursos humanos, essa era uma área de trabalho voltada prioritariamente para as transações processuais e os trâmites burocráticos.

- **Objetivo dos gerentes:** estabelecer um método pelo qual pudessem discernir melhor, entre a extensa massa de candidatos a emprego, que indivíduos poderiam se tornar empregados eficientes ao melhor custo possível
- **Focos de atuação do modelo:** eficiência e racionalidade
- **Época:** até os anos 1930
- **Principais conceitos:** produtividade, recompensa, eficiência de custo

5.2 Modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano

Fischer (2002) aponta que, nesse modelo, cabe à empresa promover a motivação das pessoas, e, às pessoas, manter-se permanentemente envolvidas com os projetos da organização num contrato de submissão de longo prazo.

- **Objetivo dos gerentes de linha:** promover a relação entre empresa e pessoas e exercer adequadamente seu papel na gestão de pessoas
- **Focos de atuação do modelo:** treinamento gerencial, relações interpessoais, processos de avaliação de desempenho, estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas adequado à empresa
- **Época:** anos 1930 ao início dos anos 1970
- **Principais conceitos:** motivação e qualidade

5.3 Modelo estratégico de gestão de pessoas

Segundo Fischer (2002), a partir da necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização, esse modelo rompe com as escolas comportamentais, na medida em que enfatiza

que, mesmo quando os indivíduos estão motivados, isso pode não significar pouco no alcance de estratégias.

- **Objetivo dos gerentes:** ser coautores das estratégias empresariais
- **Focos de atuação do modelo:** busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de RH; adaptação da gestão de pessoas às necessidades da empresa
- **Época:** a partir dos anos 1970
- **Principal conceito:** gestão estratégica

5.4 Modelo de gestão de pessoas articulado por competências

Fischer (2002) afirma que a era da competitividade exigiu novo papel da gestão de recursos humanos com a intensificação dos vínculos entre o desempenho humano e os resultados do negócio da empresa, já presente na fase anterior.

- **Objetivo dos gerentes:** contribuir para a vantagem competitiva e os resultados do negócio
- **Foco de atuação do modelo:** mobilização da energia emocional, desenvolvendo competências humanas necessárias para que as competências organizacionais se viabilizem
- **Época:** a partir dos anos 1980
- **Principais conceitos:** estratégia competitiva, vantagem competitiva, reengenharia e reestruturação, competências essenciais e reinvenção do setor

Assim como a evolução dos modelos, que refletem realidades distintas e momentos sociais diversos, a inovação nas empresas também atende a necessidades específicas de cada momento e de cada realidade organizacional. Davila, Epstein e Shelton (2007) mostram que as inovações não são criadas todas da mesma forma, não representam todas os mesmos riscos e não proporcionam todas recompensas idênticas e lineares. Esses autores distinguiram os três tipos gerais de inovação:

5.5 Inovações incrementais

Segundo Davila, Epstein e Shelton (2007), esse tipo de inovação provoca melhorias moderadas nos produtos e nos processos. É um exercício de resolução de problemas em que é clara a meta, mas não o caminho até ela. Essa forma de inovação é predominante, recebendo mais de 80% do investimento total das empresas em inovação. Portfólios de inovação corporativos estão lotados de propostas incrementais de inovação voltadas às pequenas mudanças no modelo ou na tecnologia do negócio. Essas inovações alcançam maior compreensão e são de maior aproximação com a gestão de pessoas.

Inovações incrementais são tão relevantes ao modelo de negócio quanto as praticadas na esfera de produtos e serviços. Técnicas de controle de qualidade, análise financeira, pesquisas de mercado, por exemplo, permitem inovações incrementais no modelo de negócio que, muitas vezes, estava muito defasado em relação aos avanços tecnológicos já praticados na esfera operacional da organização.

5.6 Inovações semirradicais

Davila, Epstein e Shelton (2007) recorrem a Utterback (1994) para explicar que esse tipo de inovação envolve a mudança substancial no modelo de negócios ou no processo tecnológico da organização, mas não em ambos simultaneamente.

Um exemplo do uso da inovação semirradical é o da rede de supermercados Wal-Mart analisado por Davila, Epstein e Shelton (2007). O grupo Wal-Mart identificou a demanda por preço baixo e melhor qualidade de parcela significativa do mercado e promoveu mudança no modelo de negócio do varejo. O modelo tradicional nesse varejo previa instalação em áreas urbanas e venda de número limitado de produtos com preço acrescentado pelo nível de serviço. A estratégia de inovação do grupo aplicou ao modelo de negócios do supermercado a aliança a uma cadeia de suprimentos que proporcionava radical redução de preços. A rede inaugurou enormes espaços de armazenamento, ampla variedade de produtos a preços menores, com queda no nível de serviços oferecidos ao cliente. A operação de varejo do supermercado não foi alterada, mas o modelo de negócios foi inovado.

5.7 Inovações radicais

Davila, Epstein e Shelton (2007), baseados em Cooper Smith (1992) e Dammanpoor (1996), explicam que a inovação radical promove mudança que atinge tanto o modelo de negócios como os padrões tecnológicos de uma organização.

O exemplo clássico desse processo, segundo Davila, Epstein e Shelton (2007), é o das fraldas descartáveis, nos anos 1970. Usando-se tecnologia radicalmente diferente para substituir tecido tradicional no mesmo produto, mudou-se também o modelo de negócio por colocar o produto em lojas de varejo.

Assim como a inovação, os modelos de gestão de pessoas seguem paralelos às necessidades internas e externas do negócio. No Brasil, a gestão de pessoas segue padrão próprio, condizente com a realidade do país.

6. A evolução da gestão de pessoas no Brasil

Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011) apresentam uma avaliação crítica sobre a evolução do campo prático da gestão de recursos humanos no Brasil, que auxilia na visualização da aplicação dos modelos descritos por Fischer (2002) no país. Os autores dividiram suas reflexões em dois períodos:

Primeiro período: Colonização da gestão de recursos humanos – de 1950 a 1980

Nesse período a área de gestão de recursos humanos (GRH), frequentemente denominada departamento de pessoal, tinha um papel operacional, com participação limitada nos principais processos de tomada de decisão.

Principais características da gestão de pessoas no período

- Introdução das práticas fundamentais de GRH: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e gestão de carreira
- Profissionalização da gestão com importação e a implementação de modelos e práticas de GRH
- Modernização das relações de trabalho

Segundo período da gestão de recursos humanos – de 1980 a 2010

Nesse período a GRH passou a ter a demanda de promover o alinhamento das pessoas e da área com os objetivos empresariais, com adoção intensiva de novos modelos e práticas.

Principais características da gestão de pessoas no período

- Adoção de estruturas descentralizadas
- Criação de postos para consultores internos
- Prioridades determinadas pelas demandas de negócios
- Susceptibilidade a modismos gerenciais
- Discurso voltado a valores individualistas
- Culto aos líderes transformacionais
- Adoção de princípios de adaptabilidade, inovação e competitividade

6.1 A busca por inovação nos modelos de gestão de pessoas das organizações brasileiras

No Brasil, segundo Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011), o período de 1990 a 2010 foi um período de adaptação das empresas ao novo contexto competitivo, caracterizado pela adoção de programas de redução de custos, por revisões de portfólios de negócios, pela adoção de novas tecnologias de produção e por esforços de modernização da gestão.

Em decorrência desses fatos, segundo os autores, houve significativa importação de *expertise* gerencial. Empurradas pela concorrência, as empresas investiram fortemente na formação dos seus funcionários e na implantação de novas práticas de gestão. Além disso,

A área de gestão de pessoas adotou um novo discurso caracterizado pela presença de valores individualistas relacionados ao sucesso e à excelência, ao culto dos líderes transformacionais e à promoção dos princípios de adaptabilidade, inovação e competitividade. (WOOD JR.; TONELLI; COOKE, 2011, p. 236)

Para exemplificar esse processo, Silva, Dutra e Veloso (2014) expõem o caso da subsidiária brasileira da empresa Dow Química. As inovações desenvolvidas pela indústria química são responsáveis por viabilizar uma série de aplicações na vida diária. Por isso, é incentivada uma cultura da inovação entre os funcionários, na qual não só a inovação como a padronização dos comportamentos são objetivos do modelo de gestão de pessoas.

As competências dos empregados foram concebidas para assegurar que todos os funcionários compreendam a forma como seu trabalho e seus comportamentos aceleram a transformação e contribuem para seu sucesso individual e o da organização. Essas novas competências baseiam-se na visão, na missão e nos valores corporativos e estabelecem critérios comuns para recrutar, desenvolver, avaliar e recompensar os funcionários.

O caso da atuação da Dow no Brasil, que tem foco na disseminação da inovação entre as pessoas para que a empresa permaneça inovando, mostra a importância da organização da empresa como gestora de pessoas no processo de inovação. De forma mais geral, a exposição de alguns contrapontos, que mostram a distância entre o discurso e a prática de gestão de pessoas, auxiliam o entendimento da maneira como a gestão de pessoas acontece no Brasil.

6.2 Visão crítica: distância entre discurso e prática

Quanto ao contexto brasileiro, Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011) sugerem que as mudanças na área de gestão de pessoas foram realizadas em apenas uma pequena parte das empresas; e, em geral, as de grande porte. Os autores acreditam que o pós-colonialismo nos ajuda a compreender a transferência de modelos e práticas de gestão de recursos humanos dos Estados Unidos para o Brasil, o que requer a adição do conceito de “tropicalismo”, relacionado ao contexto social e cultural brasileiro.

Paralelamente, Fischer (2002) explica que os próprios modelos de gestão de pessoas podem ter caráter contingencial, apresentando-se de forma heterogênea dentro de contextos de análise aparentemente semelhantes. O autor afirma ser provável encontrar mais de um tipo de modelo de gestão convivendo harmoniosamente dentro da mesma empresa.

No contexto geral, Legge (1995) afirmava, nos anos 1990, que a gestão de recursos humanos é uma retórica, que funciona como uma das formas predominantes de lidar com as contradições do capitalismo. A autora defende que as diferenças entre os modelos de administração de pessoal e os mais avançados, como o estratégico e de competências, na verdade, são muito mais uma questão de retórica do que a existência de práticas efetivamente distintas que impliquem condições diferenciadas para o exercício do trabalho.

Essa visão crítica representa pontos de vista que podem ser mais bem debatidos na apresentação de tendências da evolução dos modelos de gestão de pessoas.

6.3 Tendências de evolução dos modelos

Na visão de Fischer (2002), a opção por utilizar “pessoas” no lugar de “recursos humanos” é diferenciadora da nova visão sobre gestão de pessoas. As reflexões realizadas nos anos 2000 por esse autor não deixam de ser válidas nos anos 2010. Algumas tendências podem ser apontadas a partir das contribuições desse e de outros autores destacados neste texto.

6.3.1 Continuidade do uso do modelo por competências

É difícil afirmar que o modelo articulado por competências tenha se esgotado como tendência devido ao grande interesse das empresas em sua aplicação e à amplitude de conceitos e práticas que esse modelo envolve: gestão estratégica, gestão de carreira, remuneração, avaliação de desempenho humano e empresarial, competitividade empresarial, entre outros. No Brasil, o desafio de remunerar as competências continua forte nas discussões sobre esse tema e indica que há um longo caminho para que esse modelo evolua e se concretize.

6.3.2 Influência da sustentabilidade em novos modelos

Um tema que busca abordar o futuro da gestão e que talvez resulte em um novo modelo de gestão de pessoas é a **sustentabilidade**. Jabbour e Santos (2008, p. 2134), baseados nos autores citados a seguir, justificam a indicação da gestão de recursos humanos como parte essencial da sustentabilidade organizacional pelos seguintes fatores:

- Recursos humanos é função com grande potencial para incluir a sustentabilidade no âmbito organizacional (VICKERS, 2005)
- A moderna gestão de recursos humanos, assim como as organizações sustentáveis, requer um enfoque de longo prazo, além de ações que extrapolam a busca de uma atuação exclusivamente econômica (WILKINSON; HILL; GOLLAN, 2001)
- O estímulo à sustentabilidade organizacional pode ser considerado um paradigma atual da gestão de recursos humanos (BOUDREAU; RAMSTAD, 2005)
- A moderna gestão dos recursos humanos precisa ser eficaz em satisfazer as necessidades dos diversos *stakeholders* de uma empresa (COLAKOGLU; LEPAK; HONG, 2006)

As observações desses autores indicam que, para cumprir seu papel na visão sustentável atualmente demandada pela sociedade, deverá haver uma rearticulação do modelo de gestão de pessoas, em busca da sua função social dentro e fora da empresa.

6.3.3 A influência da gestão de talentos nos modelos

No Brasil, um tema que provavelmente incentivará uma rearticulação da aplicação dos modelos de gestão de pessoas é a gestão de talentos, que envolve a atração, retenção e desenvolvimento de pessoas valiosas à organização. Barreto et al. (2010) projetavam tendências de gestão de pessoas, apontando que a gestão e retenção de talentos, naquele ano, mostrava-se um desafio vislumbrado como tendência por mais de 87% de um grupo de 184 gestores de pessoas de diversas regiões do país.

Uma vez que questões sociais influenciam o surgimento de novos modelos e também a rearticulação das práticas de gestão de pessoas, a gestão de talentos parece ser uma agenda importante, tanto para gestores quanto para acadêmicos preocupados em auxiliar as empresas em sua gestão de pessoas (BARRETO et al., 2010). Nesse processo, é importante lembrar a observação de que a inovação está associada às pessoas e seus conhecimentos, consequentemente, está associada aos profissionais que são considerados talentos para a organização. Dessa forma, atrair, reter e desenvolver

os profissionais adequados à organização certamente são ações que favorecem a inovação.

7. Considerações sobre o capítulo

Na leitura deste capítulo, é importante observar que tanto os modelos de gestão de pessoas quanto as decisões voltadas para a inovação apresentam certo caráter contingencial. Fischer (2002) aponta a possibilidade de mais de um modelo de gestão convivendo em uma mesma empresa. Paralelamente, quanto à inovação, Davila, Epstein e Shelton (2007) mostram que a questão central não está no tipo de inovação adotada, mas na decisão de como a organização participará do processo de inovação. Para esses autores, como a estratégia de inovação atinge e sustenta toda a estratégia de negócio da organização, o volume e o tipo de inovação também se alteram conforme o cenário competitivo do mercado.

Apesar desse caráter contingencial, é preciso haver coerência entre os objetivos da organização, o modelo de gestão de pessoas e as decisões quanto a inovações. Fischer (2002) afirma que, “quando o modelo é estrategicamente orientado, sua missão prioritária consiste em identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização” (p. 13). Já as inovações devem ter, a cada passo, sua lógica alinhada à estratégia da empresa.

Na proposta deste livro, modelos de gestão de pessoas são associados à pergunta central deste bloco: **O que ajuda a inovar?** As reflexões empreendidas neste capítulo permitem levantar algumas possíveis respostas inerentes a essa associação:

- Organizar de forma consciente o modelo de gestão de pessoas mais adequado ao momento presente e ao futuro da empresa
- Alinhar todos os componentes do modelo de gestão de pessoas às necessidades de inovação da empresa
- Buscar inovações no modelo de gestão de pessoas para conseguir diversos tipos de inovação
- Disseminar o modelo de gestão de pessoas e sua associação com a inovação

Nas reflexões sobre os modelos de gestão de pessoas, foi possível entender dois componentes mais visíveis de tais modelos, que são as políticas e práticas. Esses componentes, com caráter mais pragmático, têm reflexos mais visíveis no cotidiano da organização e são tratados no próximo capítulo, em sua associação com a inovação.

Referências do capítulo

BARRETO, L. M. T. S.; SILVA, M. P.; S.; FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R.; AMORIM, W. A. C. Gestão de pessoas: projetando desafios e tendências para 2015. *Anais do VI EnEO-2010*. Florianópolis, 2010.

BOUDREAU, J. W.; RAMSTAD, P. M. Talentship, Talent Segmentation and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition. *Human Resource Management*, v. 44, n. 2, pp. 129-136, 2005.

COLAKOGLU, S.; LEPAK, D. P.; HONG, Y. Measuring, HRM Effectiveness: Considering Multiples Stakeholders in a Global Context. *Human Resource Management Review*, v. 16, pp. 209-218, 2006.

COOPER, A.; SMITH, C. How Established Firms Respond to Threatening Technologies. *Academy of Management Executive*, v. 6, n. 2, pp. 55-70, 1992.

DAMMANPOOR, F. Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, pp. 555-590, 1996.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. *As regras da inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DEMO, G. *Política de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional*. São Paulo: Atlas, 2008.

DRUCKER, P. *Desafios gerenciais para o século XXI*. Cengage Learning Editores, 2006.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. pp. 11-33.

FRENCH, W. *The Personnel Management Process*. 3.ed. Boston: Houghton Mifflin, 1974.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. The Central Role of Human Resource Management in the Search for Sustainable Organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 19, n. 12, pp. 2133-2154, dez. 2008.

LEGG, K. *Human Resource Management: Rhetoric and Realities*. Hampshire, Palgrave, 1995.

OSLO. Manual de Oslo: Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3.ed. Brasília: OECD/OCDE; FINEP, 2005. Disponível em: <<http://download.finep.gov.br/imprensa/oslo2.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2014.

SILVA, R. C.; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R. O conhecimento e a experiência em sobreposição à idade: a gestão das gerações de uma organização industrial. *Revista Gestão Contemporânea*, v. 15, pp. 254-277, jan./jun., 2014.

TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. A nova ambiência competitiva. In: HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Orgs.). *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.

VICKERS, M. R. Business Ethics and the HR Role: Past, Present, and Future. *Human Resource Planning*, v. 28, n. 1, pp. 26-32, 2005.

WILKINSON, A.; HILL, M.; GOLLAN, P. The Sustainability Debate International. *Journal of Operations & Production Management*, v. 21, n. 12, pp. 1492-1502, 2001.

WOOD JR., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). *Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n. 3, pp. 232-243, 2011.

Políticas e práticas: o alcance da inovação por meio das pessoas

1. Introdução

Como elementos do modelo de gestão de pessoas, políticas e práticas podem ser analisadas de pelo menos duas maneiras: tanto em um contexto mais geral como em uma visão microssistêmica.

Em um contexto mais geral, em uma visão macro, é possível supor que as ações organizacionais quanto às pessoas são reflexo da maneira como a sociedade enxerga o trabalho em épocas distintas e em contextos específicos. Dessa forma, a maneira como as relações de trabalho acontecem em determinado espaço físico e temporal se reflete na maneira como as organizações interpretam o contexto social e implantam medidas de gerenciamento de sua força de trabalho.

Em um contexto mais específico, em uma visão microssistêmica, particularidades de uma organização levariam sua administração a implantar medidas que, por meio da padronização de comportamentos, direcionariam os esforços dos seus empregados ao alcance de objetivos estratégicos, produzindo a tão necessária vantagem competitiva.

Paralelamente, inovação em gestão de pessoas continua sendo um desafio importante para a gestão das organizações. A importância das políticas e práticas pode ser observada no trabalho de Quishida e Albuquerque (2014), que constataram, em seu levantamento sobre a literatura internacional sobre gestão estratégica de pessoas para a inovação, que esse tema, “além de incipiente, está arraigado na prática organizacional e tem sido explorado de maneira fragmentada” (p. 1).

Aproximar estratégia organizacional de atitudes voltadas para a inovação precede, como apontaram Davila, Epstein e Shelton (2007), uma tarefa difícil: inculcar a inovação no *tecido geral* da organização. Essa tarefa é complexa porque demanda preparar o conjunto operacional e os gestores para executar e intensificar a inovação, porém, é preciso enfrentar a resistência, em diferentes estágios e em quase todas as instâncias das organizações.

Um dos mecanismos, bastante mencionado, para enfrentar a resistência do tecido organizacional à inovação é o desenvolvimento de um *mercado interno*, um espaço intangível em que ideias e funções ligadas à inovação possam prosperar em um ambiente de oferta e procura (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007). Nesse aspecto, a análise das políticas e práticas de gestão de pessoas merece maior atenção dos gestores se a efetiva intenção for dotar a organização de consistente busca por inovação.

Na busca pelo avanço no entendimento da associação das políticas e práticas de gestão de pessoas com a inovação, este capítulo é estruturado da seguinte forma: a princípio, é apresentada a visão geral sobre políticas e práticas de gestão de pessoas; na sequência, são apresentadas perspectivas teóricas e o estudo de políticas e práticas; por fim, as políticas e práticas são associadas à gestão da inovação.

2. Visão geral sobre políticas e práticas de gestão de pessoas

O aumento de receita e da competitividade impõe uma relevância cada vez maior das políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas ao desenvolvimento de um ambiente de inovação (TEIXEIRA, 2014). Nesse quadro, as práticas de atração e seleção, treinamento, remuneração, avaliação de desempenho, ao lado de políticas de reconhecimento, promoção, gestão de clima, entre outras, interferem no processo de inovação de uma organização. No entanto, Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que:

as normas e práticas de recursos humanos, tais como seleção de empregados, treinamento e avaliação de desem-

penho, influenciam a eficácia da empresa. No entanto, os estudos mostram que a maioria dos gestores – até mesmo gerentes de RH – geralmente não sabe quais práticas de RH funcionam e quais não funcionam. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 532)

Nessas reflexões, esses autores entendem políticas e práticas como sinônimos. Porém, para alcançar reflexão mais precisa, é preciso considerar que existem distinções relacionadas à necessidade de coerência imposta ao modelo de gestão de pessoas adotado pela organização.

Para entender as variações conceituais sobre os termos políticas e práticas de recursos humanos, Demo (2008) oferece reflexões que auxiliam a organização desse raciocínio. Segundo a autora, é possível observar na literatura nomenclaturas diversas que se referem, direta ou indiretamente, à Política de Gestão de Pessoas. Alguns autores usam o termo políticas de GP ou RH, subdivididas em práticas ou ações (exemplos: Robbins, 1999, Guest, 1987 e Sisson, 1994).

Demo (2004) opta pelo termo *política* na acepção de “**habilidade no trato das relações humanas, com vista à obtenção de resultados desejados**” (p. 54). Pela mesma razão, a autora utiliza o termo *práticas* na acepção de **hábito, rotina, ou ação**, ou, ainda, atividades inseridas nas políticas.

2.1 As funções das políticas de gestão de pessoas

Fiuza (2010) baseia-se em Armstrong (2006) para afirmar que as políticas de GP têm as seguintes funções:

- Definir a filosofia e os valores da organização quando se trata da forma de tratamento dos indivíduos
- Ser o ponto de partida para as principais ações dos gestores ao se depararem com problemas na área de GP
- Servir como ponto de referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais
- Ser guia para decisões tomadas pelas pessoas
- Promover um tratamento equitativo entre os indivíduos

Demo (2008) recorre a Singar e Ramsden (1972) para destacar quatro razões pelas quais a formulação de políticas de GP é necessária para prover uma sinergia entre organizações e seus membros:

- Informar os membros organizacionais sobre o tipo de tratamento, condições de trabalho, recompensas e oportunidades que eles podem esperar da organização.
- Prover guias comportamentais para as pessoas responsáveis pelo controle do trabalho de outras pessoas, como gerentes e supervisores.
- Definir as oportunidades, responsabilidades e autoridades da GP em relação a outras gerências, como marketing, engenharia e produção.
- Permitir que os objetivos da GP sejam definidos e relacionados aos objetivos da organização.

De maneira geral, tais autores esclarecem que as políticas de gestão de pessoas têm que constituir um documento público, acessível a todos na organização, pois elas só serão úteis e eficazes se devidamente conhecidas e compreendidas por todos. Isso significa dizer que a declaração das políticas deve ser clara, simples, objetiva e deve estar em uma linguagem acessível aos empregados (DEMO, 2008).

2.2 Os estudos sobre políticas de gestão de pessoas

Além da variação de termos, Demo (2008) aponta na literatura uma variedade de componentes relacionados às políticas de GP, como: Provisão de Recursos Humanos; Relações com os empregados; Condições de trabalho; Provimento de pessoal, entre outros.

Fiuza et al. (2010), em seu estudo sobre a literatura nacional e internacional no período compreendido entre 2004 e 2008, apontam as seguintes políticas de gestão de pessoas mais estudadas nesses cinco anos, nesta ordem:

- **Treinamento, desenvolvimento e educação:** Conjunto de práticas que visam, principalmente, prover competências e estimular a aprendizagem dos colaboradores para se desenvol-

- verem profissional e pessoalmente e, ainda, desempenharem bem suas funções rumo ao alcance das metas organizacionais.
- **Condições de trabalho:** Conjunto de práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.
 - **Envolvimento:** Conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização; reconhecê-los melhor; incentivar sua participação na condução dos negócios; e incrementar a comunicação organizacional.
 - **Recompensas:** Conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências das pessoas e sua contribuição à organização.

As descrições de Fiuza (2010) auxiliam o entendimento de como políticas se convertem em conjuntos de práticas, que afetam o cotidiano das pessoas no contexto organizacional, que, consequentemente, influenciam a predisposição das pessoas para inovar.

3. Perspectivas teóricas e o estudo das políticas e práticas de gestão de pessoas

Delery e Doty (1996) sintetizaram as três principais perspectivas teóricas utilizadas pelos estudos relacionados às políticas e práticas de gestão de pessoas: universalista, contingencial e configuracional. Posteriormente, essas perspectivas foram complementadas pela perspectiva contextual. Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) buscaram a integração das quatro perspectivas:

- **Perspectiva universalista:** As pesquisas que adotam essa perspectiva estão centradas na busca de práticas de recursos humanos válidas universalmente para a maioria das organizações. A lógica dessa perspectiva é que há, ou pode haver, valor estratégico em determinadas práticas individuais (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

- **Perspectiva configuracional:** De forma geral, os estudos que adotam a perspectiva configuracional argumentam que não basta uma prática individual eficaz para trazer benefícios à organização, o que aconteceria apenas quando combinada com outras práticas eficazes (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).
- **Perspectiva contingencial:** Nessa perspectiva, o argumento é que as práticas de recursos humanos de forma isolada (universalista) ou em combinação (configuracional) apenas serão eficazes em determinadas situações (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).
- **Perspectiva contextual:** A principal contribuição da abordagem contextual consiste na reconsideração da relação entre a estratégia de recursos humanos e o seu contexto. Enquanto na perspectiva contingencial o contexto é considerado como uma variável de contingência, essa abordagem propõe uma explicação que ultrapassa o nível organizacional e integra a função de um quadro macrossocial com a qual ela interage (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

Após o entendimento das perspectivas teóricas que envolvem as políticas e práticas de gestão de pessoas, a seguir são listados os resultados de alguns estudos sobre esse tema.

3.1 A influência dos valores, percepção de justiça e do tipo de organização

Fiuza (2010) afirma que, dependendo dos valores pessoais dos colaboradores, da percepção de justiça organizacional e do tipo de organização em que trabalham, certas políticas de gestão de pessoas são mais percebidas e, possivelmente, devem ser mais adequadas e eficazes no alcance dos objetivos organizacionais, bem como na promoção de um maior bem-estar dos colaboradores. A autora também mostra que a percepção de justiça organizacional é forte preditora da percepção de políticas de gestão de pessoas. Por conseguinte, entende-se como relevante a consideração de tais ques-

tões quando do desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas nas organizações.

3.2 A influência das práticas de flexibilização sobre o equilíbrio entre vida e trabalho

O estudo de Silva et al. (2010) mostrou que organizações que utilizam a prática de flexibilidade do trabalho fazem isso como forma de reduzir custos ou dar condições para que seus profissionais possam trabalhar em sua residência, no cliente, em deslocamento, ou até para ampliação da jornada de trabalho quando necessário. Para as organizações que não adotam essa prática, os motivos mais citados foram: a incompatibilidade com as necessidades do mercado onde atuam e a natureza do negócio.

A análise realizada pelos autores mostrou que as pessoas que atuam em organizações que possuem práticas de flexibilidade do trabalho tendem a ter uma percepção mais negativa do equilíbrio entre vida pessoal e profissional quando comparadas com os profissionais que atuam em organizações que não possuem essas práticas.

Esses resultados, que são contrários aos que os autores esperavam quando formularam o estudo, alertam para a necessidade de análise constante dos efeitos das práticas de gestão de pessoas para os trabalhadores.

3.3 A influência das práticas de gestão de carreira sobre a percepção de crescimento profissional

Veloso et al. (2011) apontam para o fato de que as práticas de gestão de carreira adotadas pelas empresas são mais influentes na percepção sobre possibilidades de crescimento profissional de empregados que não estão no nível gerencial e executivo. Esses resultados podem trazer indícios de que, na visão dos empregados operacionais, a carreira seja mais dependente das políticas e práticas de gestão de pessoas do que na visão dos executivos.

Dessa forma, é necessária a atenção às particularidades de cada grupo na promoção do alinhamento de expectativas entre empresas e empregados e na implantação de políticas e práticas.

3.4 A influência das políticas e práticas sobre a confiança e bem-estar do empregado

Horta, Demo e Roure (2012) identificaram a influência das políticas de gestão de pessoas na confiança do colaborador e no bem-estar no trabalho, assim como a influência da confiança nesse bem-estar. Os autores apontam três políticas de gestão de pessoas como preditoras da confiança do empregado na organização: política de recompensas, política de envolvimento, e política de treinamento e desenvolvimento. Por conseguinte, deriva dessas análises a ideia de que os gestores organizacionais devem focar seus esforços nas políticas de envolvimento e recompensas para incrementar tanto a confiança na organização quanto o bem-estar no trabalho.

3.5 As práticas de demissão e *downsizing*

Pliopas e Tonelli (2007) chamam a atenção para o fato de que a literatura sobre a área de recursos humanos não contempla as atividades de gerenciamento de *downsizing* ou até de demissões. Entretanto, em termos práticos, existe uma série de atividades de coordenação exercidas pela área de recursos humanos nesses processos.

As análises realizadas pelas autoras mostraram que os demissores usam uma linguagem ambígua que naturaliza as demissões, como consequências inevitáveis do processo de globalização.

A associação desse estudo de Pilopas e Tonelli (2007) com o de Demo (2008), que listou as políticas mais frequentes na literatura, mostra que tais políticas, no geral, visam apenas ações consideradas socialmente positivas. Porém, ações que não sejam consideradas “benéficas”, como as demissões, deveriam ser alvo de políticas e práticas bem definidas para que não causassem danos ao trabalhador e aos gestores que as empreendem.

4. Associação das políticas e práticas com a gestão da inovação

Quishida e Albuquerque (2014), ao apontarem que os estudos internacionais sobre gestão estratégica de pessoas para a inovação estão fortemente associados à prática, destacaram entre os tópicos mais abordados:

- Práticas de gestão e de Recursos Humanos no contexto da inovação
- Desempenho organizacional
- Comportamento organizacional
- Desempenho inovador
- Cultura para inovação
- Estratégia de inovação e criatividade

Lacombe e Chu (2008, p. 33) afirmam que “as políticas e práticas da gestão de pessoas são produtos da conciliação das influências de diversos fatores, dentre os quais a estratégia organizacional”. No caso da inovação, Quishida e Albuquerque (2014) afirmam que “a estratégia de recursos humanos é materializada nas práticas, que por sua vez geram potenciais resultados no contexto da inovação” (p. 4).

De forma geral, é possível entender que as organizações que adotam o objetivo de inovar em produtos, serviços ou processos buscam em sua estratégia organizacional e, conseqüentemente, na estratégia de gestão de pessoas uma visão de futuro voltada à inovação. Em uma visão mais cotidiana, as políticas e práticas de gestão de pessoas têm o papel de interferir no comportamento dos empregados, por exemplo, através do reconhecimento e recompensa a ideias inovadoras, tolerância aos erros, treinamentos voltados para a inovação etc. Nessa linha de raciocínio, Quishida e Albuquerque (2014) afirmam que “as práticas de RH são subsidiadas e fomentam a estratégia e resultados empresariais direcionados para inovação” (p. 4).

Paralelamente, as próprias políticas e práticas de gestão de pessoas também podem ser objeto de inovação no contexto organizacional em que se inserem (TANNENBAUM; CUPUREE-BRUNO, 1994; WOLFE; WRIGHT; SMART, 2006). Porém, segundo Wolfe, Wright e Smart (2006), tais inovações podem sofrer resistências, inclusive dos profissionais que atuam em recursos humanos. Conforme esses autores, as mudanças voltadas à inovação provocam a necessidade de que os executivos olhem mais para o futuro e menos para a experiência que vem do passado, o que é uma tarefa difícil para quem tem muitos anos de experiência.

Para entender melhor a associação entre políticas, práticas e inovação, a seguir são relatados dois casos atuais, o da Dow e o da Natura.

4.1 Casos de políticas e práticas voltadas à inovação

O caso Dow Química

Na Dow, as políticas e práticas de gestão de pessoas são atreladas e destacadas por meio do que a organização chama de Elemento Humano (Hu). Mesmo não fazendo parte da tabela periódica, conforme o conteúdo da documentação fornecida pela Dow Química S. A., o Hu é considerado imprescindível para a resolução dos principais desafios da organização, por meio de suas ideias inovadoras (SILVA, 2013).

Inovações na gestão de pessoas, como demonstrado no caso Dow Química, também estão na pauta das discussões estratégicas da organização. O caso demonstra a efetiva utilização do mecanismo de consultoria interna como demonstrado por Silva (2013). Para incorporação dos três pilares (inovação, pessoas e sustentabilidade) a estratégia de Recursos Humanos atua no modelo de consultoria interna para gerenciar o Hu nos diversos negócios da organização.

Nesse processo, a estrutura de RH da Dow Química divide-se em planejamento e desenvolvimento de pessoas; compensação e benefícios; transferências nacionais e internacionais; e consultoria interna. As três primeiras áreas são responsáveis por identificar e implementar ferramentas de RH adequadas às demandas da organização. A consultoria interna tem outra função: identificar as necessidades de cada área ou negócio da empresa. Nessa área há um “centro de estudos” com objetivo bem definido: oferecer treinamentos específicos que promovam o alinhamento entre o RH e a estratégia de negócios, na busca e no “apadrinhamento” de processos de inovação (SILVA, 2013).

O caso Natura

Teixeira (2014) realizou um estudo na Natura, empresa líder no setor de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no Brasil. O projeto selecionado para esse estudo foi o lançamento da

linha SOU, que consiste em uma linha de produtos cosméticos (sabonete líquido, hidratante corporal, xampu, condicionador e tratamento para os cabelos) que traz o conceito do consumo consciente através do desenvolvimento de embalagem com 70% menos material e 50% menos emissões de CO₂.

Esse projeto ganhou, em 2013, o prêmio de *Grandes Cases* de embalagem e o *If Awards* (prêmio internacional de *design*). O autor identificou a dimensão “processo” como a mais mencionada pelas pessoas envolvidas, em 42% das citações, seguida pelas questões estratégicas com 22%, relacionamento interno com 16%, além da autonomia, com 10%.

O destaque na dimensão processo é para a atração de pessoas com o perfil adequado de empreendedorismo para atuar em um projeto de inovação, seguido por políticas de carreira e sucessão. A dimensão de relacionamentos internos evidenciou a habilidade na gestão de conflitos através da maturidade do time, mostrando indícios de ter sido fator fundamental para o sucesso do projeto. Com isso, a análise do projeto SOU mostrou que:

As estratégias de Recursos Humanos podem influenciar a inovação de produtos quando viabilizam a alocação de colaboradores com perfil empreendedor nos projetos, colocam a área de Recursos Humanos a serviço dos times de inovação, preocupam-se com o fluxo destes profissionais ao longo dos projetos, levam em conta o trabalho em time e a inovação nas avaliações de desempenho. (TEIXEIRA, 2014, p. 39)

A operacionalidade dessa estratégia é o ponto mais relevante desse caso. A Natura observa práticas vanguardistas lideradas por RH, que podem ter relação direta com a capacidade de inovar dessa empresa, como:

- A promoção de palestras abertas aos colaboradores em geral, chamadas *Você tem Fome de Quê*, que traz pensadores de diversas áreas da ciência e da sociedade para debater temas críticos da atualidade

- A *Festa do Futuro*, que envolve áreas distintas para a cocriação de negócios inovadores
- O *Programa Cosmos* para a formação de lideranças, que carrega na sua grade curricular temas relevantes de inovação
- As *Confrarias*, que promovem debates importantes sobre inovação e comportamento empresarial

Já na comparação entre as visões dos profissionais de Recursos Humanos e dos profissionais de linha, Teixeira (2014) explica que estes ainda não reconhecem a participação direta da área de Recursos Humanos apoiando o projeto, e, quando percebem, “normalmente são para questões negativas como a morosidade e falta de integração dos processos de Gestão de Pessoas” (TEIXEIRA, 2014, p. 39). O autor finaliza ao explicar que os profissionais de Recursos Humanos ainda se veem bastante tomados por atividades operacionais, que se agravam pela falta de apoio e integração das áreas corporativas. Paralelamente, esses profissionais são pressionados para se dedicarem mais à inovação.

5. Considerações sobre o capítulo

As reflexões sobre este capítulo ilustram a complexidade do estudo das políticas e práticas de gestão de recursos humanos e, ao mesmo tempo, mostram sua importância e influência direta no cotidiano das pessoas nas organizações. Em sua associação com a inovação, é importante considerar a afirmação de Quishida e Albuquerque (2014) de que a habilidade de gerenciar a inovação está atrelada à gestão de recursos organizacionais, sobretudo os humanos.

Em relação à pergunta que norteia o bloco no qual este capítulo está inserido, **O que ajuda a inovar?**, algumas possibilidades de respostas podem ser listadas:

- Buscar transformar políticas e práticas de gestão de pessoas na concretização quanto a estratégias inovativas
- Conscientizar gestores de que políticas e práticas de gestão de pessoas podem ser inovadas ao mesmo tempo que devem ser instrumentos para a inovação

- Incentivar executivos a formularem políticas e práticas com um olhar para o futuro e não para o passado
- Buscar ações de *benchmarking* com empresas que tenham políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas ao alcance de estratégias voltadas à inovação

Na análise das políticas e práticas de gestão de pessoas e de sua associação com a inovação, percebe-se o quanto as pessoas são importantes para concretizar objetivos organizacionais. Paralelamente, a estruturação da gestão de pessoas é uma parte essencial da gestão das organizações, que, para ser eficiente e eficaz, depende de que as pessoas estejam comprometidas com seu trabalho e com a organização. Por isso, o comprometimento é o tema do próximo bloco deste livro.

Referências do capítulo

ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10.ed. London: Kogan Page, 2006.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. *As regras da inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DELERY, J. E.; DOTY, D. H. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 4, pp. 802-835, 1996.

DEMO, G. *Política de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional*. São Paulo: Atlas, 2008.

FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 11, n. 5, pp. 55-81, 2010.

FIUZA, G. D.; NUNES, I.; MENDES, N. M. D.; FERREIRA, L. A.; MELO, B. B. Políticas de Gestão de pessoas: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração. *Anais do XXXIV EnAnpad*. Rio de Janeiro, 2010.

GUEST, D. Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 5, pp. 503-521, 1987.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 4, pp. 566-585, 2012.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 48, n. 1, pp. 25-35, 2008.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n. 5, pp. 633-659, 2005.

PLIOPAS, A. L.; TONELLI, M. J. Doces práticas para matar: demissão e downsizing na perspectiva de demissores e profissionais de recursos humanos. *Revista Organizações e Sociedade*, v. 14, n. 42, 2007.

QUISHIDA, A.; ALBUQUERQUE, L. G. A produção acadêmica internacional sobre a gestão estratégica de pessoas para a inovação. *Anais do XXXVIII ENANPAD*. Rio de Janeiro, 2014.

ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, R. C. *A abordagem geracional como proposta à gestão de pessoas*. São Paulo, 2013. Tese de doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo

SILVA, R. C.; LAIZO, A.; VELOSO, E.; DUTRA, J. Políticas e práticas de flexibilização para o trabalho: os impactos na percepção dos empregados sobre equilíbrio entre vida e trabalho e crescimento profissional. *Anais do XXXIV EnAnpad*. 2010.

SINGAR, E. J.; RAMDSEN, J. *Human Resources: Obtaining Results from People at Work*. UK: McGraw-Hill, 1972.

SISSON, K. *Personnel Management: Paradigms, Practice and Prospects*. In: SISSON, K. (Ed.). *Personnel Management*. 2.ed. Oxford: Blackwell, 1994. pp. 3-50.

TANNENBAUM, S. I.; CUPUREE-BRUNO, L. M. The Relationship between Organizational e Environmental Factors and the use of Innovative Human Resource Practices. *Group & Organization Management*, v. 19, n. 2, 171-202, 1994.

TEIXEIRA, A. E. V. *Políticas de gestão de pessoas e inovação nas organizações: desafios, dilemas e oportunidades*. São Paulo, 2014. Trabalho de Conclusão de Curso Pós-Graduação Lato Sensu – Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; FISCHER, A. L.; PIMENTEL, J. E. A.; SILVA, R. C.; AMORIM, W. A. C. Gestão de carreiras e crescimento profissional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 12, n. 1, pp. 61-72, 2011.

WOLFE, R.; WRIGHT, P. M.; SMART, D. L. Radical HRM Innovation and Competitive Advantage: The Moneyball Story. *Human Resource Management*, v. 45, n. 1, pp. 111-145, primavera, 2006.

Reserva de Direitos Estação das Letras e Cores

Bloco 2

O que ajuda a comprometer?

A intenção de buscar respostas à pergunta que abre este bloco leva à necessidade de expandir a visão sobre o comprometimento, associando-o a outros temas que envolvem a relação das pessoas com o trabalho. Um bom ponto de partida para o início da análise do comprometimento está na indicação de que “comprometer-se é, basicamente, assumir uma responsabilidade ou compromisso com alguém, com um grupo ou com uma organização” (FARIA; BARBOSA, 2007, p. 92). **É preciso observar**, também, que a forte relação entre comprometimento e desempenho, como proposto por Ranieri (2016), tem significativo poder de influência na “percepção do grupo” quanto aos “resultados organizacionais” (p. 3150).

Sem dúvida, para as organizações, importa saber o que move o indivíduo a comprometer-se. Segundo Faria e Barbosa (2007), há outros desdobramentos do tema comprometimento que têm aparecido com frequência na literatura sobre estudos organizacionais, sendo que tais temas são referentes “tanto às relações humanas e seus correlatos (motivação, desempenho, *turnover*, entre outros temas), quanto à psicologia de grupo” (p. 92).

Entender a evolução conceitual em torno do tema comprometimento é só ponto de partida. Na proposta deste livro, é importante relacioná-lo com a gestão de pessoas. Portanto, neste bloco, dois objetivos são perseguidos. O primeiro inclui as discussões conceituais sobre comprometimento. O segundo vincula a importância do comprometimento para a gestão de pessoas, relacionando-o com outros temas dessa área.

Na exploração da importância desse tema, Rodrigues e Bastos (2010), além de Carvalho et al. (2011), fornecem a base para o entendimento da emergência dos estudos sobre comprometimento.

Rodrigues e Bastos (2010) explicam que, em meados do século XX, “as organizações começaram a adotar estratégias ligadas à retenção de profissionais capacitados, motivadas pela tentativa de reduzir os custos de substituição de pessoal” (p. 131). Segundo esses autores, o conceito de comprometimento surgiu nessa época e propiciou a elaboração de estudos que visam sua operacionalização e mensuração.

Atualmente, segundo Carvalho et al. (2011), no estudo das atitudes ante a organização, o construto de comprometimento organizacional (CO) vem recebendo forte atenção e sendo “notadamente relacionado com fatores favoráveis tanto à organização quanto ao trabalhador” (p. 127). Esses autores destacam o fato de que a relevância do comprometimento tem associação com um cenário no qual a vantagem competitiva passa a ser associada às relações entre trabalhadores e organizações. Dessa forma, “as pessoas comprometidas passam a se sentir responsáveis pela empresa ou grupo, sendo mais motivadas e propensas ao esforço discricionário com impacto no desempenho do trabalhador e da organização” (CARVALHO et al., 2011, p. 127).

Em uma visão voltada à gestão de pessoas, Faria e Barbosa (2007, p. 109) afirmam que “a base sobre a qual se assenta o comprometimento do indivíduo com a organização, ou com o projeto desta, são as relações de poder e de trabalho”. Diante dessa visão, importa à organização entender como o conceito de comprometimento auxilia na orientação das pessoas na direção dos objetivos organizacionais. Na busca desse entendimento, modelos conceituais permitem diferentes maneiras de analisar o comprometimento. Para o avanço dessas análises, é importante recuperar alguns deles, expostos a seguir, que expõem as dimensões do conceito.

Modelo tridimensional

Na visão tridimensional, Meyer e Allen (1991) apresentam três dimensões, que servem como base para a análise do comprometimento:

- **Comprometimento instrumental ou de continuação:** quando a pessoa pode continuar em determinado curso de ação

após o cálculo dos custos envolvidos no afastamento dessa linha (ou seja, ficar na organização por necessidade).

- **Comprometimento afetivo:** quando a noção de afeto para com a organização estimula o indivíduo a permanecer porque gosta, compartilha valores e se envolve com os papéis organizacionais (ou seja, ficar na empresa por vontade própria).
- **Comprometimento normativo:** quando o indivíduo permanece na organização por se sentir obrigado, após internalização das normas organizacionais (ou seja, ficar na organização por sentir-se obrigado).

Como crítica a esse modelo, Carvalho et al. (2011) concluíram que, na proposta tridimensional de Meyer e Allen, parece haver vínculos distintos que vêm sendo tratados como o mesmo fenômeno, de forma que o vínculo afetivo parece ser mais bem caracterizado pelo comprometimento, enquanto os vínculos de continuação e o normativo (permanecer na empresa por necessidade, interesse ou obrigação) parecem referir-se ao entrincheiramento, que, segundo esses autores, diz respeito “à opção de continuar na mesma carreira por falta de opções, pela sensação de perda dos investimentos já realizados e/ou pela percepção de um preço emocional a pagar muito alto para mudar” (CARVALHO et al., 2011, p. 130).

Modelo bidimensional

Embora o modelo tridimensional seja o mais utilizado, outros estudos propõem outros modelos de análise do comprometimento. O modelo bidimensional é um deles, conforme proposto por Cohen (2007). Segundo esse autor, a primeira dessas dimensões seria o **comprometimento instrumental**, que consiste na troca entre indivíduos e a organização, e que está vinculada ao processo motivacional e benefícios percebidos na permanência na organização. A lógica desse tipo de comprometimento está baseada em um conjunto diferente de experiências, situacionais e organizacionais, que se desenvolvem a partir da troca com uma organização específica. Geralmente, é resultante da socialização ou das experiências de trabalho. Já a segunda dimensão, que seria representada pelo **comprometimento**

normativo e afetivo, seria resultado da internalização dos objetivos organizacionais, valores e normas organizacionais.

Para entender a visão de Cohen (2007), é importante entender que a noção de comprometimento instrumental adotada por esse autor é diferente da adotada por Meyer e Allen, que focam nos custos de deixar a organização. Na visão de Cohen, essa dimensão instrumental do comprometimento é parte do processo motivacional, enquanto o comprometimento normativo (ou afetivo) seria resultado da socialização e das experiências no trabalho.

Modelo unidimensional

Segundo Solinger, Olfen e Roe (2008), a atual agenda de pesquisas aponta para o retorno à unidimensionalidade do construto como uma forma de superação dos problemas de conceituar comprometimento.

Essa linha de argumentação sugere o **comprometimento afetivo** como única dimensão, sendo que as outras bases do construto podem não medir o mesmo fenômeno. Nessa visão, parte-se do argumento de que a base afetiva é a que melhor caracteriza o comprometimento, por se tratar de um vínculo ativo relacionado a intenções favoráveis para a organização, como intenções de empenho extra, permanência e sacrifício (SWAILES, 2002).

A observação dos modelos conceituais de estudo do comprometimento leva à percepção da dificuldade de resposta à pergunta para a qual procuramos encontrar pistas de respostas nos próximos capítulos e que norteia este bloco: **O que ajuda a comprometer?**

Referências do capítulo

CARVALHO, P.; ALVES, F. J. O.; PEIXOTO, A. L. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento afetivo, de continuação e entrenchamento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. *Psicologia: Teoria e Prática*, v. 13, n. 2, pp. 127-14, 2011.

COHEN, A. Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, v. 17, p. 336-354, 2007.

FARIA, J. H.; BARBOSA, S. L. Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. In: FARIA, J. H. (Org.). *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, pp. 61-89, 1991.

RAINIERE, A. Linking Human Resources Practices with Performance: The Simultaneous Mediation of Collective Affective Commitment and Human Capital. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 28, pp. 3149-3178, 2016. DOI: 10.1080/09585192.2016.1155163

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. *Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen*. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, v. 10, n. 2, pp. 129-144, 2010.

SOLINGER, O.; VAN OLFFEN, W.; ROE, R. Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, v. 93, n. 1, pp. 70-83, 2008.

SWAILES, S. Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures. *International Journal of Management Reviews*, v. 4, n. 2, pp. 155-178, 2002.

Reserva de Direitos Estação das Letras e Cores

Noção de engajamento: o comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais

1. Introdução

Engajamento e comprometimento são temas que preocupam as empresas e que são associados entre si. Os estudos sobre os conceitos que envolvem esses dois temas têm o potencial de colaborar com o entendimento da maneira como os vínculos entre pessoas e organizações podem ser mais efetivos na geração de produtividade do trabalho e na busca por vantagem competitiva.

Conforme Markos e Sridev (2010), o **engajamento** é construído sobre a base de conceitos anteriores: satisfação no trabalho, comprometimento dos empregados e comportamentos de cidadania organizacional. Segundo esses autores, em comparação com esses outros conceitos, além de ser mais abrangente, o engajamento tem mais potencial de prever um desempenho organizacional positivo, baseado no relacionamento de *mão dupla* entre empregador e empregado. Paralelamente, Faria e Barbosa (2007) mostram que o conceito de **comprometimento** relaciona-se com os termos *assunção de compromisso* e *responsabilidade*. O comprometimento admite também a assunção de vínculos, a lealdade de propósitos e a confluência de interesses, porém, para esses autores, o comprometimento não deve ser confundido com tais termos.

Diante do limite tênue entre os conceitos de engajamento e de comprometimento, neste capítulo esses dois temas serão explorados, na busca de contribuir com a necessidade empresarial de que as pes-

soas estejam comprometidas com os objetivos organizacionais. Para tanto, a princípio, é apresentada a visão geral sobre engajamento e, em seguida, a visão geral sobre o comprometimento. Na sequência, são apresentados resultados de estudos sobre esses dois temas.

2. Visão geral sobre engajamento

A noção de engajamento tornou-se assunto central nas discussões da alta administração em várias organizações, segundo Rees, Alfes e Gatenby (2013). Para esses autores, não basta apenas a busca por vantagem competitiva baseada em preço ou qualidade de produto, mas é preciso também ter a habilidade de obter o comprometimento dos empregados com os objetivos organizacionais. Diante desse cenário, os autores afirmam que a busca pelo aumento dos níveis de engajamento das pessoas é a mais recente de uma longa linha de estratégias gerenciais, que visam o alinhamento dos interesses dos empregados com os objetivos organizacionais.

Para Markos e Sridev (2010), o engajamento atinge quase todo o conhecimento da gestão de Recursos Humanos e, se cada parte dessa gestão não é tratada de maneira adequada, os empregados não conseguem engajar-se plenamente em seu trabalho. Essa seria uma espécie de resposta à *má gestão* dos recursos humanos.

As noções de *presença* e *imersão* no trabalho são características fundamentais para o engajamento, definido como: “ter uma postura positiva durante a realização do trabalho e estar disposto a contribuir com esforço intelectual, emocional e estabelecer conexões significativas com os outros” (REES; ALFES; GATENBY, 2013, p. 4). A partir dessa caracterização, Rees, Alfes e Gatenby distinguiram três facetas do engajamento:

- **Engajamento intelectual:** quando os indivíduos estão absorvidos em seu trabalho e pensam em melhorar seu desempenho
- **Engajamento afetivo:** quando os indivíduos sentem conexões emocionais positivas a sua experiência de trabalho
- **Engajamento social:** quando os indivíduos conversam com colegas sobre melhorias que podem ser realizadas no trabalho

Em uma visão macro, Barrick et al. (2015) propõem que o engajamento passe a ser considerado um construto de nível organizacional, influenciado por práticas focadas em motivação, que representam recursos organizacionais. Esses autores entendem que o engajamento coletivo deve ser reconhecido como uma importante capacidade motivacional, que influencia o sucesso da organização como um todo. Nesse sentido, os autores propuseram três práticas organizacionais, como recursos para o engajamento coletivo:

- Projeto organizacional motivacional
- Práticas de gestão de Recursos Humanos
- Liderança transformacional dos executivos

Nessa visão, as três práticas mencionadas teriam o potencial de facilitar a percepção de que os membros da organização estão fisicamente, cognitivamente e emocionalmente investidos no trabalho (BARRICK et al., 2015)

De forma geral, nota-se que evolução recente da conceituação do engajamento estabeleceu significativa distinção diante do comprometimento: a contribuição essencial do engajamento é o seu caráter dirigido às metas organizacionais (REES; ALFES; GATENBY, 2013), enquanto o comprometimento abrange a identidade de valores entre organização e empregado (MEDEIROS, 2003).

3. Visão geral sobre comprometimento

Faria e Barbosa (2007) afirmam que o estudo sobre comprometimento nas organizações é ainda um processo em construção, que deve estar aberto a outras contribuições. Os autores sugerem a ruptura com o circuito convencional de análise adotado até o momento na área e propõem a busca de maior precisão conceitual, de melhor definição das bases de dados para que se possa indicar, de modo mais contributivo, como avaliar as comprometimento nas organizações.

Em uma visão operacional, Medeiros (2003) e Leite (2008), com base em Mowday, Porter e Steers (1982), adotaram a definição de que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por no mínimo três fatores:

- Uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização
- Estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização
- Um forte desejo de se manter membro da organização

Medeiros (2003) também recorreu a Becker (1992), para sintetizar os componentes do comprometimento, que pode ocorrer de três formas:

- Para ser associado a pessoas ou grupos
- Porque o conteúdo do trabalho é congruente com o sistema de valores individuais
- Para obter recompensas específicas ou para evitar punições específicas

Segundo Faria e Barbosa (2007) o comprometimento pode ser:

- Do indivíduo com um grupo, com um projeto (por exemplo, social e político) e/ou com uma organização
- De um grupo com um indivíduo, com um projeto e/ou com uma organização
- De uma organização com um indivíduo (situação um tanto rara), com um projeto e/ou com outra organização

O foco mais comumente adotado para o comprometimento, e que também é considerado por Faria e Barbosa (2007) em seu estudo sobre a literatura sobre esse tema, está no comprometimento dos indivíduos ou grupos com uma organização ou com o projeto dessa organização. Assim, é importante entender a importância desse conceito para a gestão de pessoas das organizações.

3.1 A importância do comprometimento para a gestão de pessoas

Para tratar da gestão estratégica de pessoas, Albuquerque (2002) recorre à comparação entre duas estratégias básicas de gestão de pessoas, que se contrapõem e que representam a evolução

do próprio conceito de administração de recursos humanos. Nessa contraposição de estratégias há o deslocamento de uma gestão de pessoas baseada em controle para uma gestão baseada no comprometimento dos empregados.

Na **estratégia de controle**, segundo Albuquerque (2002), os empregados são vistos como números, custos e fator de produção, que, para desempenhar bem as funções, devem ser mandados e controlados. Já na **estratégia de comprometimento** as pessoas são consideradas parceiros no trabalho, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais. O pressuposto dessa estratégia é que o comprometimento dos colaboradores está intimamente relacionado com o aumento do desempenho.

Medeiros (2003) indica que novas concepções e estratégias de gestão influenciam positivamente o comprometimento organizacional e, conseqüentemente, levam instituições a um melhor desempenho. Por outro lado, a estratégia de controle leva as pessoas a assumirem um comprometimento de caráter instrumental (no qual a pessoa fica na empresa apenas por necessidade), que leva organizações a apresentarem pior desempenho.

A importância do comprometimento organizacional para a área de recursos humanos é apontada por Armstrong (2011), a partir da visão de que os empregados reagem de diferentes maneiras às práticas de gestão de pessoas na organização e isso influencia o modo como eles se sentem comprometidos e engajados. Segundo esse autor, um ambiente de trabalho propício e inspirador pode influenciar o comprometimento das pessoas e, paralelamente, altos níveis de comprometimento produzem uma série de benefícios organizacionais, tais como:

- Maior produtividade/desempenho
- Menor rotatividade
- Melhor qualidade de serviços
- Bem-estar dos funcionários

4. O estudo do comprometimento

Faria e Barbosa (2007) observam o fato de que os estudos sobre comprometimento não têm levado em conta os diversos tipos

de organizações e suas particularidades. Por outro lado, é possível apontar levantamentos diversos que mostram a relação entre comprometimento e outras variáveis que afetam a gestão de pessoas das organizações e que são listados a seguir:

- **Comprometimento e responsabilidade social:** Brammer, Millington e Rayton (2007) apontaram o impacto das práticas de responsabilidade social sobre o comprometimento organizacional. Tais práticas, além de favorecerem a reputação externa e gestão de *stakeholders*, também refletem um maior grau de comprometimento. Segundo os autores, a preocupação com a responsabilidade social interna na gestão de recursos humanos e o envolvimento dos empregados em práticas de responsabilidade social externa tornam mais efetivo o comprometimento com a organização.
- **Comprometimento e crescimento profissional:** De acordo com Armstrong (2011), a maioria das pessoas deseja obter a oportunidade de crescer e se desenvolver. Esse é um fator de motivação que impacta diretamente o comprometimento com a organização.
- **Comprometimento e valores:** Fernandes e Ferreira (2009) afirmam que os valores pessoais e organizacionais têm se mostrado importantes preditores do comprometimento organizacional. Dentre os diferentes construtos atitudinais que sofrem a influência dos valores, destaca-se o comprometimento organizacional, isto é, o vínculo psicológico que liga o indivíduo à organização, refletindo uma identificação do indivíduo com sua cultura, valores e políticas.
- **Comprometimento e gerações:** Segundo D'amato e Herzfeldt (2008), a intenção de permanecer na atual organização e o comprometimento afetivo diminuem gradualmente para as gerações mais jovens, as X e Y, em comparação aos *baby boomers*. Por outro lado esses autores explicam que as organizações que atendem ao anseio de aprendizados das gerações mais jovens são mais propensas a estabelecer comprometimento afetivo com elas.

A questão geracional tem se mostrado um fator importante para entender as variações de comprometimento nas organizações. Em estudos acadêmicos realizados pelos autores deste livro, constatou-se que a geração Y brasileira (composta por pessoas nascidas de 1986 em diante) tem seu comprometimento alavancado por meio da aprendizagem e desenvolvimento, relacionamentos com colegas de trabalho e equilíbrio entre vida e trabalho. Além disso, essa geração espera ter líderes capazes de orientar e protegê-la, que estejam sempre disponíveis, e que sejam uma referência ou exemplo (VELOSO et al., 2012; SILVA et al., 2015).

5. O estudo do engajamento

Em uma pesquisa informal, realizada pelos autores deste livro com 40 alunos de graduação e pós-graduação em administração, que trabalhavam em empresas diversas, foram levantadas pistas sobre o engajamento das pessoas em seu trabalho. Para levantar os dados, os alunos responderam às assertivas listadas no Quadro 6, que são baseadas em Rees, Alfes e Gatenby (2013).

É importante ressaltar que esses estudantes tinham em média 26 anos de idade e que a maior parte (66%) era composta por mulheres. Os resultados foram obtidos por meio da contagem da frequência de concordância com cada uma das assertivas e estão apresentados no Quadro 6:

Quadro 6 – O engajamento dos alunos de administração

Engajamento social	%
Converso com meus colegas sobre como desenvolver minhas habilidades e conhecimentos no trabalho	54,2
Converso com meus colegas sobre formas de melhorar a maneira de realizar o meu trabalho	68,8
Converso com meus colegas sobre como melhorar a maneira como o trabalho é realizado	68,8

Engajamento intelectual	%
Penso constantemente sobre as formas de melhorar a maneira como eu faço o meu trabalho	83,3
Concentro-me em fazer bem o meu trabalho	93,8
Fico completamente engajado no meu trabalho	66,7
Engajamento afetivo	%
Fico feliz quando realizo um bom trabalho	97,9
Sinto-me animado com o trabalho que realizo	66,7
Tenho sensações positivas quanto ao meu trabalho	58,3

Fonte: Elaborado pelos autores

A observação dos resultados apresentados no Quadro 6 indica que o engajamento parece estar mais associado ao conteúdo do trabalho do que a relacionamentos, uma vez que o engajamento social parece ser o mais fraco entre esses estudantes. O engajamento afetivo, embora contemple alto índice de felicidade decorrente da realização de um bom trabalho, contraditoriamente, não parece ser forte em sensações positivas quanto ao trabalho. No engajamento intelectual, nota-se a predisposição em *fazer bem* e em melhorar o trabalho.

Após a observação desses resultados, que mostram o engajamento como algo mais individualizado no ambiente organizacional, a seguir, são apresentadas considerações sobre o capítulo.

6. Considerações sobre o capítulo

Nas reflexões empreendidas neste capítulo, nota-se que tanto o comprometimento quanto o engajamento são elementos essenciais para aumentar a produtividade do trabalho. No avanço dessa análise, é possível perceber também que a necessidade de aumento da produtividade é fortemente associada à demanda corporativa de que as pessoas trabalhem em prol dos objetivos organizacionais e estejam comprometidas com eles.

É preciso reconhecer também que comprometimento e engajamento, no contexto corporativo, são fontes de desafios gerenciais constantemente voltados à obtenção de resultados

provenientes das mais diversas situações práticas do ambiente organizacional. Essas observações podem colaborar para o entendimento da importância de uma gestão de pessoas que promova o engajamento e o consequente comprometimento das pessoas com a organização, ou seja, é preciso empreender ações que potencializem vínculos entre empresas, pessoas e o trabalho. Paralelamente, é possível também supor que pessoas mais engajadas e comprometidas podem experimentar situações mais gratificantes em sua atuação no ambiente de trabalho. Esse raciocínio pode contribuir para a busca de possíveis respostas à questão que norteia o segundo bloco deste livro, no qual este capítulo está inserido: **O que ajuda a comprometer?**

- Empreender ações que promovam a conscientização e aceitação dos objetivos organizacionais
- Buscar alavancar a congruência entre valores organizacionais e valores individuais
- Tratar o engajamento como uma estratégia de gestão de pessoas
- Apoiar o relacionamento entre os colegas como forma de melhorar o trabalho
- Observar a relação das pessoas com o conteúdo do seu trabalho
- Capacitar os líderes para incentivar o engajamento das pessoas com seu trabalho

Para avançar no entendimento do comprometimento, além da visão sobre o engajamento, é importante considerar as expectativas das pessoas em relação à empresa e ao conteúdo do seu trabalho, sendo que esse é o tema tratado no próximo capítulo.

Referências do capítulo

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. Philadelphia: Kogan Page, 2011.

BARRICK, M. R.; THURGOOD, G. R.; SMITH, T. A.; COUTRIGHT, S. H. Collective Organizational Engagement: Linking Motivational Antecedents, Strategic Implementation, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, v. 58, n. 11, pp. 111-135, 2015.

BECKER, T. R. Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making? *Academy of Management Journal*, v. 35, n. 1, pp. 234-244, 1992.

BRAMMER, S.; MILLINGTON, A.; RAYTON, B. The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 18, n. 10, pp. 1701-1719, 2007.

D'AMATO, A.; HERZFELDT, R. Learning Orientation, Organizational Commitment and Talent Retention Across Generations: A Study of European Managers. *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, n. 8, pp. 929-953, 2008.

FARIA, J. H.; BARBOSA, S. L. Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. In: FARIA, J. H. (Org.). *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007.

FERNANDES, H. A.; FERREIRA, M. C. O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. *Psico-USF*, v. 14, n. 3, pp. 341-354, 2009.

LEITE, N. R. P. *Comprometimento e gestão de pessoas em empresas brasileiras com estruturas organizacionais remotas*. São Paulo, 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

MARKOS, S.; SRIDEVI, M. S. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, v. 5, n. 12, dez. 2010.

MEDEIROS, C. A. F. *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempe-*

nho nas empresas hoteleiras. São Paulo, 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press, 1982.

REES, C.; ALFES, K.; GATENBY, M. Employee Voice and Engagement: Connections and Consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 24, n. 14, pp. 2780-2798, 2013.

SILVA, R. C.; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R.; FISCHER, A. L.; TREVISAN, L. N. Generational Perceptions and Their Influences on Organizational Commitment. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, v. 13, n. 1, pp. 5-30, 2015.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R.; DUTRA, J. D.; FISCHER, A. The Impact of Generation Y Values on the Perception of Work Environments in Brazil. In: *Values and Career Success: New Research and Implications for Organizations*. Academy of Management Annual Meeting, 2012.

Reserva de Direitos Estação das Letras e Cores

Capítulo 6

Contrato psicológico e o comprometimento gerado pela conciliação de expectativas

1. Introdução

Lidar com expectativas humanas é desafio constante, especialmente nas organizações. A conciliação das expectativas das pessoas com os objetivos corporativos tem sido uma necessidade que, ao longo dos anos, se transformou em importante demanda da área de gestão de pessoas, principalmente na busca de comprometimento dos profissionais.

Entender expectativas, especialmente em sua associação com o comprometimento, é uma necessidade que extrapola o limite organizacional. Expectativas, em uma perspectiva mais ampla, também abrangem o contexto social, ou seja, quando o cenário social e econômico muda, as expectativas das pessoas em relação às organizações também mudam e vice-versa.

Alguns significativos indícios sugerem, por exemplo, que os diferentes ciclos econômicos no Brasil alteraram a visão dos jovens em relação à sua vida profissional, sinalizando que a percepção sobre o trabalho em empresas pode ser influenciada pelo momento econômico em que a carreira se insere (VELOSO et al., 2014).

Cenários em constante mutação apontam o caráter volátil das expectativas. Neste capítulo, tais mutações são tratadas em sua relação com o conceito de “contrato psicológico”, na definição apontada por Anbreu e Silva (2006), que é focada nas expectativas com referência ao relacionamento organizacional. Para justificar as reflexões aqui compreendidas, é importante observar a visão dessas autoras de

que compreender a função dos contratos psicológicos permite realizar comunicação mais eficaz na organização, facilita o entendimento da contradição entre necessidades do indivíduo e exigências da organização e embasa melhor os acordos societários (ANBREU; SILVA, 2006).

A observação dos contratos psicológicos permite compreender como e por que novos formatos de contrato psicológico alteram a maneira de gerar comprometimento, uma vez que são focados no desenvolvimento do indivíduo. Para permitir esse entendimento da associação das expectativas com o comprometimento, este capítulo inicia-se pela explicação das expectativas e do contrato psicológico; em seguida, esses mesmos temas são tratados em sua associação com a gestão de carreira; por fim, é explorado o comprometimento gerado pelo alinhamento de expectativas.

2. As expectativas e o contrato psicológico

Para entender expectativas, é possível iniciar pela teoria de Vroom (1964). Casado (2002) explica que a teoria da expectativa é voltada especificamente para o ambiente de trabalho e propõe que as escolhas feitas por uma pessoa são relacionadas a eventos psicológicos, presentes no comportamento. Tal teoria é apoiada em três conceitos, explorados por Casado, que são relativos à convicção de que o desempenho que se alcança é proporcional ao esforço que se faz:

- **Valência:** orientação afetiva em direção a resultados particulares. A partir desse conceito, é possível entender que o esforço que se faz é proporcional ao valor que se dá à recompensa.
- **Expectativa:** grau em que a pessoa acredita, ou espera, que seus objetivos sejam atingidos. A partir desse conceito, é possível entender que, se a pessoa acredita que seus objetivos podem ser atingidos, terá mais vontade de buscá-los.
- **Força:** energia para a ação. A partir desse conceito, é possível entender que, se a recompensa for atraente, a motivação para fazer o esforço será grande.

Robbins, Judge e Sobral (2010) explicam que a teoria de Vroom sustenta a força da tendência para agir de determinada maneira, de-

pendente da força da expectativa de que essa ação trará certo resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo. Portanto, a teoria da expectativa enfoca três relações: esforço-desempenho; desempenho-recompensa; recompensa-metas pessoais.

A partir dessa teoria, é importante enfatizar a definição, atribuída a Vroom (1964, p. 17) por Menegon (2004), de que expectativas se referem a “uma crença momentânea a respeito da probabilidade de que uma ação em particular será seguida de um resultado particular”. Em outras palavras, segundo essa autora, expectativas estão baseadas em uma *crença provável* a respeito de um futuro evento.

Para introduzir as reflexões sobre contrato psicológico, é importante tratar da diferença entre promessas e expectativas. Menegon (2010) baseia-se em Conway e Briner (2005) para oferecer o seguinte raciocínio explicativo de tal diferença:

- **Promessas:** estão enraizadas em um contrato. Os participantes esperam a realização de tal contrato simplesmente pelo fato de uma das partes ter comunicado ou se comportado de determinada maneira. O indivíduo que acredita em uma promessa não trabalha com probabilidades, mas sim com fatos concretos.
- **Expectativas:** são normalmente constantes e, de alguma forma, dispositivos estáveis de nossa experiência consciente. Os seres humanos, geralmente, tendem a esperar que algumas coisas tenham maior probabilidade de acontecer, em detrimento de outras.

As expectativas referentes ao papel que se desempenha na organização ajudam a entender a relação entre essa definição e o contrato psicológico. Robbins, Judge e Sobral (2010) explicam que as **expectativas do papel** a ser representado são a forma como os outros acreditam que devemos agir em determinada situação. No ambiente de trabalho, examinamos as expectativas compreendidas no papel pela perspectiva do contrato psicológico, ou seja, constrói-se, de forma lenta mas eficaz, um acordo tácito entre os empregados e os empregadores.

Segundo Robbins, Judge e Sobral, esse contrato estabelece expectativas mútuas: o que os empregadores esperam de seus empregados e vice-versa. Dessa forma, o contrato psicológico define a expectativa de comportamento que acompanha cada papel.

Anbreu e Silva (2006) afirmam que o estabelecimento do contrato psicológico independe da vontade dos indivíduos, que, normalmente, não têm consciência de que tal contrato está sendo construído. Dessa forma, a maioria dos atores organizacionais não percebe a ocorrência desse fenômeno.

A evolução dos conceitos que envolvem o contrato psicológico abrange diferentes interpretações, consolidadas em duas correntes teóricas, que foram identificadas por Menegon e Casado (2012):

- **Primeira corrente teórica: expectativa e mutualidade**

A ideia central dessa corrente é a de que os contratos psicológicos compõem as expectativas mútuas entre indivíduos e organizações. A sustentação dessa visão está na percepção de troca na relação de trabalho. Segundo Menegon e Casado (2012), os autores que sustentam esse raciocínio são Levinson et al. (1963) e Schein (1965, 1980).

- **Segunda corrente teórica: caráter promissório e foco no nível individual**

Nessa visão, o termo contrato psicológico envolve reciprocidade de obrigações e associa-se à crença individual de que existe uma promessa e uma contrapartida. Nesse caso, a crença da pessoa independe dos termos e condições reais do acordo. Segundo Menegon e Casado (2012), a base dessa definição é oferecida por Rousseau (1989).

Menegon e Casado (2006) citam Morrison (1994) ao explicar que o termo contrato psicológico surgiu das práticas de terapia em consultórios de psicologia, entre pacientes e psicólogos, para garantir a fluência do trabalho. Esse termo passou a ser utilizado também nas relações de trabalho e tornou-se importante, na medida em que, ao ser aceito pelas partes envolvidas, assegura que o trabalho, nesse ambiente, flua.

Segundo Rios e Gondim (2010), o contrato psicológico é gerado pelas expectativas não declaradas, que orientam relações no contexto do trabalho e que sinalizam tanto deveres quanto concessões feitas pelos atores sociais envolvidos.

Em complemento às visões sobre expectativas e contrato psicológico, é possível organizar, conforme o exposto no Quadro 7, um conjunto de reflexões que facilitam o entendimento acerca do contrato psicológico como um processo, conforme proposição de diferentes autores: Rousseau (1995), Menegon e Casado (2012), Anbreu e Silva (2006), Wetzel (2001), Menegon (2004, 2010).

Quadro 7 – Processo do contrato psicológico

<p>Efetivação do contrato psicológico O contrato psicológico pode se efetivar a qualquer momento, desde que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ocorra algum contato entre um indivíduo e um representante da organização • Esse contato convirja para o alinhamento de alguma expectativa, explícita ou implícita
<p>Influenciadores (<i>contract makers</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interação: comunicação oral ou escrita realizada por gerentes, pares, recrutadores, mentores etc. • Observação: pode ser utilizada por empregados para monitorar comportamentos de pares, gerentes e outros membros para coletar informações sociais da organização • Sinais estruturados: são transmissões de informações por meio das práticas de recursos humanos (benefícios, compensação, critérios de avaliação), documentação, anúncios, missão etc.
<p>As mudanças no contrato psicológico Podem ser causadas por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivadores externos: crescimento da competitividade, inovações tecnológicas, aceleração e desaceleração da economia • Motivadores internos: a influência do tempo provoca diferentes interpretações do contrato psicológico geradas pelo desenvolvimento e amadurecimento do indivíduo
<p>Consequências da violação do contrato psicológico Turnley e Feldman (1999) mostram que a violação do contrato psicológico pode apresentar dois possíveis quadros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não percepção: Sem nenhuma reação por parte do indivíduo • Saída: O indivíduo deixa de acreditar que a relação de trabalho será mutuamente benéfica e corta voluntariamente suas relações com a organização • Voz: Uso da reclamação como ferramenta de ajuste • Lealdade: Diminuição da propensão de ação arbitrária em favor da organização • Negligência: Diminuição da propensão de ação arbitrária em favor da organização • Perda de comprometimento: Vingança e Depressão

Fonte: Adaptado das obras de Menegon e Casado (2012); Anbreu e Silva (2006); Wetzel (2001); Menegon (2004, 2010).

O contrato psicológico pode mudar, conforme a pressão de fatores internos e externos à organização. Wetzel (2001) afirma que a possível renegociação dos contratos psicológicos requer o entendimento das promessas que os empregados percebem. Segundo o autor, outros pontos também devem ser considerados, como a confiança preexistente na relação empregador-empregado; a mudança do ambiente externo (concorrência, mercado de trabalho) e a mudança do ambiente interno (cultura organizacional, tecnologia adotada).

As possibilidades de mudanças nos contratos psicológicos podem ser percebidas na evolução da visão sobre gestão de carreira, que gera novas expectativas, tanto por parte das empresas quanto por parte dos empregados.

3. Expectativas, contrato psicológico e gestão de carreira

Costa (2010) reflete sobre os motivos das mudanças das expectativas de carreiras. Segundo esse autor, eventos como globalização, tecnologia, *downsizing*, fusões e aquisições quebraram a confiança construída em anos de lealdade e comprometimento das pessoas para com as organizações. Esse cenário descrito por Costa nos leva a refletir sobre a emergência das novas formas de analisar as carreiras e sua ligação com as expectativas das pessoas e o contrato psicológico.

3.1 O contrato psicológico e as novas formas de analisar as carreiras

Ao tratar das novas formas de análise da carreira, Lacombe e Chu (2006) apontam o fato de que, nos estudos sobre esse assunto, alguns autores dão maior ênfase à dimensão objetiva. Porém, outros autores concentram esforços no estudo da dimensão subjetiva da carreira, ou seja, buscam entender, sob a perspectiva das pessoas, as percepções, expectativas, modos de agir e os impactos causados pelas novas formas de gerenciamento da carreira nas organizações.

Atualmente, nota-se o sentido do foco subjetivo das análises. As carreiras sem fronteiras e a carreira proteana, que, juntas, podem ser chamadas de *novas carreiras* (DEFILLIPI; ARTHUR, 1994), são símbolo do foco no indivíduo dos estudos de carreira e mostram a tendência de transformação das expectativas das pessoas e de reformulação do contrato psicológico.

Em contraposição à tendência tradicional de seguir carreira em uma organização, com um tipo determinado de comprometimento voltado à fidelidade ao empregador, Defillipi e Arthur (1994) desenvolveram reflexões sobre a aplicação do conceito de *carreira sem fronteiras* à evolução profissional. Essa aplicação foi reflexo das sensíveis mudanças na sociedade e nas relações de trabalho provocadas pela passagem da *sociedade industrial* (essencialmente desenvolvida no pós-Segunda Guerra até os anos 1980) até a chamada *nova economia*, expressão que sintetizou a maior automação nas cadeias produtivas e a maior valorização do conhecimento nas relações de trabalho.

Tais mudanças, enfrentadas primeiro nos países mais desenvolvidos, com a acelerada globalização dos anos 1990, atingiu a praticamente todas as sociedades integrantes da ordem econômica internacional. Arthur e Rousseau (1996) resumiram o formato das *carreiras sem fronteiras*, produto dessas amplas mudanças:

1. Todos os movimentos da carreira acontecem entre *fronteiras* de diferentes empregadores. O exemplo clássico, mas não único, está entre os profissionais de tecnologia da informação atuantes no Vale do Silício, na Califórnia.
2. A lógica da comercialização do trabalho acontece de forma autônoma ou complementar. É o mecânico ou o programador de TI que “negocia” sua competência para diferentes “compradores”.
3. A carreira é sustentada por ativa participação em *networks*, sempre conduzida por informações externas e não no âmbito de uma única organização.
4. O discurso da escalada hierárquica como sinal de progresso perde significado quando a capacitação técnica de nível médio e alto busca sua própria rede de relacionamento e valorização.
5. Oportunidades profissionais passam a ser valorizadas a partir de critérios que incluem motivos pessoais ou familiares.
6. A importância dos passos na evolução profissional passa para o *ator* da carreira, que identifica formas diferentes de *futuro* na escala profissional não dependentes de fatores estruturais ou organizacionais.

Nas carreiras sem fronteiras, que são carreiras que transcendem as fronteiras organizacionais (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996), a dinâmica da evolução profissional está marcada por movimentos de independência e a responsabilidade pela evolução passa para o âmbito do indivíduo, que, por sua vez, passa a se comprometer mais com sua própria carreira do que com o empregador. A organização, nesse contexto, passa a ser apenas uma, entre outras unidades de análise em que cadeias de relacionamento e de aproximação, tanto das empresas quanto dos empregados, com diferentes *networks*, têm maior importância do que específicos valores organizacionais.

Paralelamente, Hall (2002) sugere o conceito de carreira proteana², em que a pessoa passa a gerenciar a sua própria carreira. O raciocínio a seguir pode ser encontrado em Veloso (2012) e é baseado em Hall (2002), Levinson (1962), Schein (1965), MacNeil (1980, 1985) e Rousseau (1995).

A força motora da carreira proteana são as necessidades pessoais e o *sucesso psicológico* (oposto de sucesso exterior). O novo senso de segurança no trabalho é formado pela proteção gerada internamente, por meio do desenvolvimento de habilidades para organizar recursos externos, como, por exemplo, a construção de relações e a expansão de tarefas. É preciso que a pessoa saiba *o que* e *como* aprender e também que aprenda continuamente, inclusive sobre os outros e sobre ela própria, para que consiga lidar com o *novo contrato* de carreira.

3.2 O novo contrato psicológico

A visão de Hall (2002) sobre o novo contrato de carreira é baseada nos primeiros estudos sobre *contrato psicológico* entre empregador e empregado, atribuídos a Levinson (1962) e Schein (1965).

Hall (2002) considera, em sua concepção de carreira proteana, as seguintes formas de contrato psicológico, identificadas por MacNeil em seus estudos sobre contrato social:

2 O termo refere-se ao *Deus Grego do Mar*, Proteu, que mudava sua forma corporal conforme a própria vontade.

- **Relacional:** baseado no compromisso mútuo de longo prazo e na relação de confiança entre indivíduo e organização;
- **Transacional:** baseado em trocas utilitárias de curto prazo de benefícios e contribuições entre indivíduos e organização.

Ao refletir sobre a afirmação de Rousseau (1995) de que os contratos de trabalho mudaram nos anos recentes de bases relacionais de longo prazo para bases transacionais de curto prazo, Hall (2002) afirma que o contrato proteano assume forma transacional. Dessa forma, o *novo contrato proteano de carreira* apresenta as características encontradas no Quadro 8.

Quadro 8 – Contrato proteano de carreira

A carreira é gerenciada pela pessoa e não pela organização
A carreira é uma série de experiências ao longo da vida, qualificações, aprendizados, transições e mudanças de identidade (a <i>idade da carreira</i> conta e não a idade cronológica)
O desenvolvimento é: <ul style="list-style-type: none"> • Obtido mediante o aprendizado contínuo • Autodirecionado • Relacional • Encontrado em desafios de trabalho
O desenvolvimento não é (necessariamente): <ul style="list-style-type: none"> • Treinamento formal • Retreinamento • Mobilidade <i>para cima</i>
Os ingredientes para o sucesso vêm mudando: <ul style="list-style-type: none"> • De <i>know-how</i> para <i>learning-how</i> • De segurança no emprego para empregabilidade • De carreiras organizacionais para a carreira proteana • De ser humano do trabalho para ser humano integral
A organização provê: <ul style="list-style-type: none"> • Tarefas desafiadoras • Desenvolvimento de relações • Informações e outros recursos de desenvolvimento
O objetivo da carreira é o sucesso psicológico

Fonte: adaptado da obra de Hall (2002) por Veloso (2012)

Observando-se as reflexões sobre as novas carreiras, especialmente sobre o novo contrato psicológico, que tende a ser transacional, nota-se que o alinhamento de expectativas entre empresas e pessoas ganha novas necessidades, afetando a maneira como o comprometimento é gerado.

4. O comprometimento gerado pelo alinhamento de expectativas

O contrato psicológico, base essencial das novas formas de carreira, indica um desenvolvimento diferente tanto para a conciliação de expectativas como para as atitudes de comprometimento do trabalhador, seja com a organização, seja com a sua própria evolução profissional. Neste ponto, é preciso lembrar a importante distinção apresentada no capítulo anterior entre engajamento e comprometimento. No engajamento, como definido por Rees, Alfes e Gatenby (2013), a contribuição básica do está em seu vínculo estrito com as metas organizacionais, o que traduz uma determinada e exclusiva realidade corporativa. É diferente quando a referência for o comprometimento que abrange uma “identidade de valores”, como proposto por Medeiros (2003), tanto os valores especificamente internos, característicos dos contratos psicológicos, como as formas de aproximação e identidade do indivíduo com os valores organizacionais.

Nesse universo, as novas formas de carreira, que geram novos formatos de contrato psicológico, constroem novas formas de expectativas na relação entre a organização e o indivíduo, gerando formatos igualmente novos de comprometimento, que demandam o alinhamento de valores.

Faria e Barbosa (2007) insistem, como mencionado também no capítulo anterior, que o conceito de comprometimento relaciona-se com os termos *assunção de compromisso* e *responsabilidade*. Nesse processo, em que novos perfis de carreira se cruzam com outra perspectiva de comprometimento, o espaço da aprendizagem contínua e do empreendedorismo aumenta sensivelmente. Há ativo entrelaçamento entre movimentos individuais, participação em *networkings* e atitudes empreendedoras.

Nesse processo de futuro do indivíduo, desenhado fora dos exclusivos objetivos da organização, é que se percebe a relevância do conceito de *contrato psicológico*. Dutra (2010) aponta que o novo contrato psicológico é produto do ambiente cada vez mais competitivo, quando as organizações, para sobreviverem, precisam estar em processo contínuo de desenvolvimento. Para o autor, desenvolvimento organizacional está intimamente ligado à capacidade de contribuição das pessoas. Nesse processo, o contrato psicológico é, também, influenciado pelas expectativas das pessoas em relação à organização.

Dutra (2010) insiste que é a partir do ambiente competitivo que hoje atinge a organização que as pessoas, rapidamente, percebem que sua mobilidade, seja no interior da organização, seja no mercado, depende do seu contínuo desenvolvimento. Nesse momento, as pessoas passam a demandar da organização condições objetivas e concretas para sua evolução, assumindo, inclusive, investimentos em seu desenvolvimento e, portanto, alterando suas expectativas em relação às organizações. Essa interação assume funções de contrato não escriturado, só que de outro formato e com outra função, a de consolidar o desenvolvimento mútuo entre pessoa e organização.

Nota-se, a partir dessas reflexões, que a conciliação de expectativas depende do aprendizado da pessoa e do desenvolvimento da organização, que geram comprometimento de mão dupla. Nessa visão, a pessoa é capaz de se comprometer com seu trabalho quando percebe que a organização se compromete com o desenvolvimento corporativo, que gera o desenvolvimento de carreira.

A partir da observação desse cenário, a seguir são apresentadas observações sobre o capítulo.

5. Considerações sobre o capítulo

A exploração das reflexões realizadas neste capítulo levam à percepção de que as expectativas de evolução profissional passaram por complexa mutação desde os anos 1990 e se refletiram em mudanças nas expectativas que permeiam o relacionamento entre pessoas e empresas. Paralelamente, fatores externos, produto de todas as mudanças que a globalização impôs, bem como, pela construção

dos indivíduos, de expectativas que vão além da escalada na hierarquia organizacional para suas vidas profissionais, moldaram formatos novos de “estar comprometido” com as organizações.

Nota-se, nas entrelinhas dessas reflexões, o desafio de lidar com as expectativas humanas que são, enfim, a essência do contrato psicológico firmado entre o indivíduo e a organização e que envolve fatores inconscientes.

Observando o novo contrato de carreira, que é mais transacional do que relacional, percebe-se que, além das expectativas das pessoas quanto à organização, é preponderante a expectativa do indivíduo e a sua própria noção de futuro, o que significa, em circunstâncias definidas, falar em novos sistemas de carreira, em que as escolhas básicas podem ficar nas mãos do trabalhador e não na estrita perspectiva do desenho institucional.

Partindo dessa nova visão, as possíveis respostas à pergunta **O que ajuda a comprometer?** podem ser as seguintes:

- Empenhar-se em clarificar expectativas das pessoas e das organizações
- Buscar oferecer convergência entre as expectativas das pessoas, o trabalho que estas desempenham e a visão de futuro da organização
- Fazer com que o trabalho seja percebido como uma relação de troca entre empresa e pessoa
- Evitar a geração do ressentimento promovido pela falta de comunicação sobre mudanças nas expectativas da empresa em relação às pessoas
- Oferecer condições para que as pessoas gerenciem sua própria carreira
- Gerar ambientes que promovam a aprendizagem contínua, voltada para o futuro da carreira e para o desenvolvimento da organização

Essas possíveis respostas mantêm estreitos vínculos com as *expectativas*. Dos dois lados, da pessoa e da empresa. Ambos podem perceber, também, que formas novas de contratos psicológi-

cos geram desenvolvimento mútuo. Nesse novo formato de “pensar contratos” não estão apenas as novas modalidades de *comprometimento*, mas também o espaço mais consistente para o exercício de maior competitividade da empresa e de maior empregabilidade do trabalhador. Esse processo implica conhecer maneiras de gerenciar comportamento e de promover a comunicação no trabalho. Esses são temas do próximo capítulo.

Referências do capítulo

ANBREU, M. J. C.; SILVA, G. A. V. Contratos psicológicos nas organizações: bases de sua construção. *Revista de Gestão da USP*, v. 13, n. especial, pp. 93-104, 2006.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. Introduction: The Boundaryless Career as a New Employment Principle. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press, 1996.

CASADO, T. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, M. T. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

CONWAY, N.; BRINER, R. B. *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. New York: Oxford University Press, 2005.

COSTA, L. V. C. *A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional: um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas na grande São Paulo*, 2010. Tese (Doutorado em Administração). – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

DEFILIPPI, R. J.; ARTHUR, M. B. The Boundaryless Career: A Competency Based Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, pp. 307-324, 1994.

DUTRA, J. S. Carreira e gestão estratégica de pessoas. In: DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão de pessoas na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.

FARIA, J. H.; BARBOSA, S. L. Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. In: FARIA, J. H. (Org.). *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007.

HALL, D. T. *Careers in and out Organizations*. Londres: Sage, 2002.

LACOMBE, M. B. L.; CHU, R. A. Buscando as fronteiras da carreira sem fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em administração de empresas na cidade de São Paulo. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (Orgs.). *Gestão de carreiras: perspectivas e dilemas*. São Paulo: Atlas, 2006.

LEVINSON, D. J. *Men, Management and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press, 1962.

MACNEILL, I. R. *The New Social Contract*. New Haven: Yale University Press, 1980.

MACNEILL, J. R. *Relational Contracts: What We Do and Do Not Know*. Madison: Wisconsin, Law Review, 1985.

MEDEIROS, C. A. F. *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*. São Paulo, 2003. Tese (Doutorado em Administração). – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

MENEGON, L. F. *A influência dos traços de personalidade na formação dos contratos psicológicos*. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado em Administração). – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

MENEGON, L. F. *Contratos psicológicos como fatores influenciadores dos índices de rotatividade voluntária em empresas de consultoria*. São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração). – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

MENEGON, L. F.; CASADO, T. Contratos psicológicos: uma revisão da literatura. *Revista de Administração da USP*, v. 47, n. 4, pp. 571-580, 2012.

MORRISON, D. E. *Psychological Contracts and Changes: Human Resource Management*, v. 33, n. 3, pp. 353-372, 1994.

REES, C.; ALFES, K.; GATENBY, M. Employee Voice and Engagement: Connections and Consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 24, n. 14, pp. 2780-2798, 2013.

RIOS, M. C.; GONDIM, S. M. G. Contrato psicológico de trabalho e a produção acadêmica no Brasil. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 10, n. 1, pp. 23-36, 2010.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro*. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROUSSEAU, D. M. *Psychological Contracts: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousands Oaks, CA: Sage, 1995.

ROUSSEAU, D. M. Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employees Responsibilities and Rights Journal*, v. 2, pp. 121-1139, 1989.

SCHEIN, E. H. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1965.

TURNLEY, W. H.; FELDMAN, D. C. A Discrepancy Model of Psychological Contracts Violations. *Human Resource Management Review*, v. 9, n. 3, pp. 367-386, 1999.

VELOSO, E. F. R. *Carreira sem fronteiras e transição profissional no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2012.

VELOSO, E.; SILVA, R. C.; GOMES, D. F. N.; TREVISAN, L. N.; DUTRA, J. Momento social, valores e expectativas: como as mudanças econômicas influenciam a visão dos jovens sobre o trabalho? *Revista Organizações em Contexto* (Online), v. 10, pp. 279-305, 2014.

VROOM, V. H. *Work and Motivation*. New York: John Wiley, 1964.

WETZEL, U. Transformação do contrato psicológico no contexto da privatização: estudo de casos. *Revista de Administração Contemporânea*. Edição especial, pp. 217-235, 2001.

Reserva de Direitos Estação das Letras e Cores

Comportamento humano e comunicação: os níveis do impulso ao comprometimento

1. Introdução

O contexto em que o indivíduo atua define limites e tensões típicas do comportamento humano. O comprometimento é, quase sempre, produto desse contexto. Enquanto atores sociais, tanto empresas como pessoas são influenciadas pelo momento (econômico, político, histórico) em que estão inseridas. No contexto atual, em que, segundo Tonelli (2012), a noção de emprego foi substituída pela empregabilidade, a contribuição anterior de uma pessoa à organização é desprezada, tornando as relações entre empresas e empregados centradas no curto prazo.

A nova realidade social do trabalho, que valoriza o conhecimento e, ao mesmo tempo, cria vínculos voláteis de emprego, fornece o cenário para o estudo do comportamento humano no ambiente corporativo. Parece contraditório, mas é esse ambiente corporativo, de vínculos voláteis, que mais demanda comprometimento do indivíduo nas organizações.

O comprometimento dos indivíduos ou grupos com uma organização tem o potencial de gerar eficiência quando objetivos organizacionais são entendidos e compartilhados; nesse ponto, inicia-se a relação entre a comunicação e o comprometimento. Segundo Reicher e Fonseca (2013), tanto a comunicação quanto o comprometimento têm sido alvo de estudos mais aprofundados por conta das necessidades de aumento de produtividade e de encontrar empregados comprometidos com os objetivos organizacionais.

Neste capítulo, enfatiza-se o fato de que o **comportamento humano** nas organizações pode ser analisado a partir de sua divisão em três níveis (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Paralelamente, a **comunicação organizacional** também pode ser analisada dessa maneira (SILVA; VELOSO; TREVISAN, 2013). Portanto, o comportamento, a comunicação e suas divisões são associados, neste capítulo, ao seu potencial de impulso ao comprometimento. Dessa forma, inicialmente, são realizadas reflexões sobre o estudo do comportamento organizacional, que incluem sua divisão em níveis e sua associação com o comprometimento. Em seguida, a mesma estrutura é adotada para o tema comunicação no contexto organizacional.

2. O estudo do comportamento organizacional

Para entender o comportamento humano nas organizações, é importante resgatar alguns estudiosos que nos auxiliam a entender esse tema como campo de estudos.

Chanlat (2012) afirma que o comportamento organizacional é herdeiro, simultaneamente, das relações humanas; de alguns ramos da psicologia industrial; da sociologia; das teorias das organizações; da abordagem sociotécnica; da dinâmica de grupos; do behaviorismo anglo-saxão e das diferentes correntes do *management*. Essas diferentes abordagens, algo difusas, tornaram o estudo do comportamento organizacional um campo aberto a quase todos os ventos teóricos.

A importância do estudo do comportamento organizacional, apontada por Bergamini (2011), está no potencial de melhorar a produtividade; diminuir os níveis de absenteísmo e a rotatividade; prevenir os desvios de comportamento no ambiente de trabalho; promover o comportamento de cidadania organizacional e a satisfação no trabalho.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), o campo de estudos preferencial da disciplina comportamento organizacional é o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações. O propósito, nesse caso, é definido: utilizar o conhecimento sobre as pessoas para melhorar a eficácia organizacional. Aliás, esses autores estabeleceram funções para o auxílio de outros campos de conhecimento no estudo do comportamento organizacional:

- **Psicologia** – Fornece maneiras de descrever, compreender o comportamento e, em certos casos, prever as atitudes dos administradores e de seus funcionários.
- **Psicologia social** – Foca a influência de um indivíduo sobre outros e contribui com o estudo das mudanças de atitudes, padrões de comunicação e desenvolvimento da confiança.
- **Sociologia** – Estuda o comportamento dos grupos dentro das organizações, enfocando a cultura organizacional, teoria e estrutura organizacional, tecnologia organizacional, comunicação, poder e conflito.
- **Antropologia** – Fornece estudos sobre cultura e ambientes, ajudando na compreensão de diferenças de valores, atitudes e comportamentos fundamentais entre povos de diferentes países ou de pessoas em variadas organizações.

As reflexões iniciais sobre o comportamento organizacional apontam o dinamismo do comportamento, que é sujeito a mudanças provocadas pela evolução da própria concepção de administração, tratada a seguir.

2.1 As atuais mudanças de comportamento e o impulso ao comprometimento

A escola de administração científica, segundo Fleury e Fleury (1995), caracterizada pelas experiências de gestão de Taylor e Fayol, sempre procurou consolidar um modelo de administrar baseado no que é chamado de paradigma da estabilidade. A vigência desse modelo foi incontestável até os anos de 1960, quando principalmente mudanças técnicas e de abertura de novos mercados internacionais impuseram novas formas de gestão (FLEURY; FLEURY, 1995).

Entre as principais características do *paradigma da estabilidade*, que foram listadas por Fischer (2002), destacam-se, primeiro, que o papel mais importante do gestor é o controle para que procedimentos de produção sigam sempre as rotinas-padrão. Depois, para que esse controle seja eficiente é preciso que o gestor centralize decisões e comando das ações na organização. Por último, nesse paradigma de estabilidade, quando, e se for necessário, administrar uma

mudança, o gestor deve limitar sua abrangência ao mínimo necessário, evitando que as alterações contaminem pessoas ou funções organizacionais não diretamente ligadas àquele processo de mudança.

A partir da década de 1970, notadamente na década de 1980, com as profundas mudanças estruturais, econômicas e políticas oriundas do início do processo de globalização, as organizações dos mais diferentes setores de atividade foram obrigadas a abandonar o paradigma da estabilidade e adotar uma lógica de mudança contínua nas relações de produção determinadas pelas profundas alterações do mercado, tanto de trabalho como de consumo. Nesse processo, métodos radicais de redesenho das estruturas produtivas foram adotados, típicos da fase de *reengenharia* e do *downsizing*, com o propósito de forçar atitudes inovadoras nas empresas (CALDAS; WOOD, 1999).

O resultado desse processo foi especialmente traumático para muitas organizações e, especialmente, para os trabalhadores que perderam seus postos de trabalho (RIFKIN, 1995). Desde então, em especial depois dos anos 1990, as organizações convivem obrigatoriamente com o *paradigma da transformação*, não mais o da estabilidade, com a adoção de novas técnicas de convencimento, tipificadas como *endomarketing*, adotadas como práticas gerenciais para alcançar a adesão dos funcionários a constantes projetos de mudança (FISCHER, 2002).

Todo o processo de convivência obrigatória com o paradigma da transformação alterou com intensidade o alinhamento das expectativas individuais com as demandas organizacionais, gerando alterações significativas de comportamento organizacional. Desde o final dos anos 1970, o psicólogo americano Edgar Schein destacava que essa relação entre o que o indivíduo ansiava e o que a empresa desejava ganhava uma nova dinâmica, que se refletia tanto em novas ambições de carreira. Nesse processo, construíam-se novas identidades profissionais que desenhavam outras trajetórias de carreira (SCHEIN, 1996).

A conciliação dessas novas expectativas de carreira, inclusive no que é chamado de *era do conhecimento*, marcando a primeira década do século XXI, construiu novo papel para os gestores, que é o de conviver tanto com essas contínuas novas expectativas como

com as mudanças comportamentais que esse contínuo apelo por mudança gera.

Costa (2010) listou o que as empresas podem fazer para compreender esse ambiente de novas emergências organizacionais e novas expectativas individuais que tanto impactam as práticas de Recursos Humanos e o comportamento dos indivíduos. Esse autor dividiu a responsabilidade da organização nesse processo em três níveis:

- **No nível individual:** quando a organização oferece ferramentas de apoio ao desenvolvimento, não necessariamente ligadas à escada corporativa, mas com instrumentos de autocohecimento, esclarecimento de responsabilidade e definição de recompensas de oportunidades internas.
- **No nível de equipes:** quando a organização prepara os gestores de equipe para orientar a carreira dos subordinados, respeitando a diversidade, mas dando autonomia ao gestor para reorganizar cargos conforme a aspirações dos integrantes da equipe.
- **No nível organizacional:** quando a empresa assume como sua a responsabilidade por alterar a estratégia (do controle para a flexibilidade), com foco no comprometimento das pessoas, no exercício das competências e na efetiva entrega do que a empresa necessita, em um ambiente em que há tanto satisfação com os ganhos auferidos como identificação com os valores e estratégia da empresa.

Costa (2010) menciona, no nível organizacional, a responsabilidade pelo comprometimento das pessoas, voltado às entregas necessárias à organização. Na análise das reflexões desse autor, é possível notar também o grande potencial de impulsionar o comprometimento localizado no nível da equipe, em atividades de orientação de carreira proporcionadas pelos gestores, assim como nas possibilidades de desenvolvimento, que estão localizadas no nível individual.

A divisão em níveis, mencionada por esse autor, pode ser associada à divisão dos determinantes do comportamento organizacional, tratados a seguir.

2.2 Os níveis do comportamento organizacional

Para melhorar o entendimento do comportamento organizacional, Robbins, Judge e Sobral (2010) classificaram os determinantes do comportamento em três níveis: **nível individual; nível grupal; nível do sistema organizacional.**

Os componentes de cada um desses três níveis do comportamento podem ser verificados no Quadro 9:

Quadro 9 – Determinantes do comportamento organizacional

Nível	Principais determinantes
Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Características biográficas e diversidade • Atitudes • Emoções e sentimentos • Personalidade e valores • Percepção • Processo de tomada de decisão individual • Motivação
Grupos e equipes	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de grupos e equipes de trabalho • Processo de comunicação • Liderança • Poder e Política • Gestão de conflitos e negociação
Sistema organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional • Cultura organizacional • Políticas e práticas de Recursos Humanos • Mudança organizacional e administração do stress

Fonte: Adaptado de Robbins, Judge, Sobral (2010)

Na observação do Quadro 9, é possível perceber que o processo de comunicação encontra-se em um nível intermediário dos determinantes do comportamento, ou seja, está alocado por Robbins, Judge e Sobral (2010) no nível dos grupos e equipes.

Segundo Becker (1992), o comprometimento pode se manifestar em associação aos seguintes fatores: pessoas ou grupos; congruência com o sistema de valores individuais; recompensas; necessidade de evitar punições específicas. A importância do nível

do grupo na manifestação do comprometimento, apontada por esse autor, associada ao fato de a comunicação ser essencial na assimilação do contexto organizacional, tornou relevante o detalhamento da comunicação neste capítulo, promovido a seguir.

3. A comunicação no contexto organizacional

Para tratar de comunicação, é essencial associá-la ao contexto social e à necessidade de utilização da linguagem. Chaui (2002) afirma a importância da linguagem na comunicação: somente o homem é um animal político, isto é, social e cívico, porque somente ele é dotado de linguagem. Porém, neste capítulo, adotamos como referência o fato de que, enquanto questão essencialmente social, não é apenas a palavra que faz parte da comunicação. Para entender a comunicação, é preciso analisá-la em um contexto mais amplo, que não envolve somente a linguagem, que é apenas uma das formas de se comunicar.

Casado (2002, p. 272) enfatiza o fato de que a comunicação envolve conteúdo e forma. Quanto ao conteúdo, a autora atribui à comunicação “a transmissão de informações; a possibilidade de expressão das emoções; explicitação de valores sociais; perpetuação da cultura de um grupo; registro e disseminação das descobertas e dos avanços tecnológicos”. Com relação à forma, a comunicação se relaciona com o desenvolvimento humano, com a disposição de tecnologias. Essa autora explica que a comunicação é questão essencialmente social e inclui a transferência e a compreensão de significados.

Uma vez que a comunicação é um processo social e que o ambiente corporativo é composto por relações sociais, é possível supor que a comunicação no âmbito das organizações é essencial à convivência humana no ambiente corporativo (ZEFFANE; TIPU; RYAN, 2011).

Para melhor entendimento da comunicação e sua associação com o comprometimento, Silva, Veloso e Trevisan (2013) realizaram a divisão de suas reflexões em três níveis, detalhados a seguir.

3.1 Os níveis da comunicação e o comprometimento

A comunicação tem se mostrado um fator crítico nas organizações, tanto nas mais tradicionais quanto nas que buscam modelos

de gestão mais avançados. No raciocínio deste capítulo, os níveis da comunicação são baseados em Silva, Veloso e Trevisan (2013), de forma análoga à divisão promovida por Robbins, Judge e Sobral (2010): **comunicação organizacional; comunicação dos líderes; comunicação interpessoal.**

3.1.1 Comunicação organizacional

No nível organizacional, a comunicação envolve o contexto geral da empresa. Segundo Fleury e Fischer (1989), a comunicação organizacional é capaz de influenciar o estabelecimento de uma cultura, reforçar e sustentar a identidade organizacional. De forma geral, Zarifian (1999) afirma que comunicação implica compreender o outro e a si mesmo, significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas sobre sua gestão.

Para entender a comunicação organizacional, Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que tanto a comunicação formal quanto a informal têm o potencial de controlar comportamentos. Esses autores distinguem as redes formais e as redes de rumores. As redes formais podem ser muito complexas, incluindo centenas de pessoas e dezenas de níveis hierárquicos. A eficácia da rede depende dos objetivos que o canal de comunicação pretende alcançar. Já a rede de rumores envolve o sistema de comunicação informal dentro de um grupo ou organização. Embora seja informal, isso não significa que não seja uma importante fonte de informações. A rede de rumores, segundo esses autores, tem três principais características:

1. Não é controlada pela direção da empresa
2. É entendida pela maioria dos funcionários como mais confiável e fidedigna do que os comunicados formais vindos da cúpula da organização
3. É amplamente utilizada para servir aos interesses pessoais dos que a integram

Os rumores, como mostraram esses autores, emergem como reação a situações importantes para as pessoas, quando há ambiguidade e sob condições que despertam ansiedade. Nessa visão, o rumor

se mantém enquanto os desejos e expectativas que geram a incerteza não forem atendidos ou enquanto a ansiedade não for reduzida.

A comunicação empresarial, no entanto, conta com outros meios também apontados por Robbins, Judge e Sobral (2010): a comunicação eletrônica, que é composta pelo *e-mail*, mensagens instantâneas de texto, redes sociais, *blogs* e *Twitter*, entre outros.

Nessa estrutura de comunicação, a inovação é especialmente acelerada. A comunicação por voz, por exemplo, foi praticamente substituída, o que oferece padrões de privacidade na comunicação interna das empresas antes completamente impossíveis. Além desse fato, há a convergência de mídias que é demolidora para os padrões tradicionais de comunicação institucional. A possibilidade de formação de grupos fechados ou abertos que trocam comunicação instantânea representa também um conjunto de questões completamente novas para a gestão dos fluxos de comunicação organizacional. Schmidt e Cohen (2013) alertaram que esse processo tem múltiplos significados e pode representar formas novas de controle no contexto corporativo.

3.1.2 Comunicação dos líderes

Uma vez que a comunicação organizacional, na visão de Casado (2002), é capaz de indicar padrões de comportamento e de relacionamento, neste capítulo supõe-se que os líderes, como representantes da organização, sofram influência direta da comunicação organizacional, que pode interferir, inclusive, em sua maneira de se comunicar com sua equipe.

Para promover e construir relações de confiança positivas, os líderes precisam se comunicar eficazmente com seus subordinados e fazer isso da forma mais honesta e direta possível, especialmente durante tempos incertos (ZEFFANE; TIPU; RYAN, 2011). Schein (1989) aponta a liderança como o processo fundamental pelo qual culturas organizacionais são formadas e mudadas. Na visão desse autor, cultura e liderança são dois lados da mesma moeda e não podem ser entendidas sozinhas. São os líderes que criam, destroem e fortalecem a cultura. Para ele, o líder é a única pessoa que pode ter poder suficiente para destruir uma cultura e iniciar outra ou articular visões

que mudem os pressupostos das pessoas. Nessa visão, o líder seria capaz de definir a qualidade de um ambiente organizacional. Schein (op. cit.) exemplifica essa situação afirmando que os líderes podem transmitir a sensação de compromisso com o grupo, a partir do seu discernimento, motivação e habilidade para se comunicar.

Bambacas e Patrickson (2008) afirmam que os gerentes são capazes de traduzir e modelar a comunicação organizacional pelo uso de suas competências de relacionamento interpessoal, além disso, são capazes de personificar a imagem da organização em si mesmos. Assim, líderes eficazes na comunicação interpessoal focam principalmente na clareza e frequência das mensagens, na sua capacidade de ouvir ativamente e liderar de forma colaborativa (BAMBACAS; PATRICKSON, 2008).

A comunicação, para Robbins, Judge e Sobral (2010), inclui, também, a transferência e a compreensão do significado e tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou organização: a **primeira** delas se relaciona com a ação da comunicação no controle do comportamento das pessoas. A **segunda** está em facilitar a motivação por esclarecer o que deve ser feito, qual a qualidade do desempenho e como melhorá-lo se estiver abaixo do esperado. A **terceira** emerge quando a comunicação, dentro do grupo, passa a ser mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou satisfação. A **quarta** função é facilitar a tomada de decisões, proporcionando as informações de que as pessoas e os grupos precisam para tomar decisões. Dessa forma, as funções da comunicação se relacionam com controle, motivação, expressão emocional e informações.

Nota-se que os líderes têm papel fundamental nas funções descritas por Robbins, Judge e Sobral (2010), e, por meio de sua postura, podem influenciar a comunicação interpessoal.

3.1.3 Comunicação interpessoal

Minicucci (2012) afirma que a comunicação humana só existe realmente quando se estabelece entre duas ou mais pessoas um *contato psicológico*. Moscovici (1981) afirma que a comunicação é uma competência interpessoal para os profissionais, principalmente para os gestores de pessoas. As competências interpessoais estão

relacionadas com a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de forma adequada às necessidades e exigências de cada situação. Segundo esse autor, a comunicação pode se estabelecer de três formas: comunicação oral; comunicação escrita; comunicação não verbal.

Robbins, Judge e Sobral (2010) analisaram as barreiras à comunicação eficaz: a **filtragem** se refere à manipulação da informação pelo emissor para que o receptor a veja de maneira mais favorável. A **percepção seletiva** acontece quando o receptor, no processo de comunicação, vê e escuta seletivamente, com base nas próprias necessidades, motivações, experiências, histórico e outras características pessoais. A **sobrecarga da informação** acontece quando as informações excedem a capacidade de processamento da pessoa. Já as **emoções** interferem quando estados emocionais mais extremos, como euforia ou depressão, oferecem maior probabilidade de impedir a comunicação eficaz.

Há também o papel dos **idiomas** com diferentes sentidos, como destacaram Robbins, Judge e Sobral (2010); até mesmo quando estamos nos comunicando na mesma língua as palavras têm significados diferentes para pessoas diversas. Não é diferente com o próprio **silêncio**: pesquisas sugerem que o silêncio e a sonegação de informações são tão comuns quanto problemáticos, tanto quanto o **medo da comunicação**, típico de pessoas que experimentam tensão ou ansiedade sem motivo aparente com relação à comunicação oral, escrita, ou ambas. Por último, esses autores listaram também como barreiras as **diferenças de gênero** (homens tendem a usar o discurso para reafirmar seus *status*, ao passo que as mulheres o utilizam para criar conexões e proximidade) e a **comunicação politicamente correta**, quando a preocupação em não ser ofensivo retira significado ou se torna um empecilho à livre expressão. As **barreiras culturais** se manifestam quando as palavras significam coisas distintas para pessoas diferentes. Nesse sentido, existem barreiras causadas pelas conotações, diferenças de entonação, diferenças de tolerância ao conflito e métodos para resolvê-los. As culturas tendem a diferir quanto ao grau de influência do contexto sobre o significado que as pessoas percebem da comunicação.

Entender as barreiras é algo que indica a complexidade da comunicação interpessoal. Podem existir interferências advindas tanto de processos internos quanto de processos sociais. Exemplo significativo da interferência dos processos sociais pode ser encontrado na necessidade de adaptação à tecnologia que marca a comunicação formal e informal (TREVISAN; VELOSO, 2004).

Atualmente, a utilização de meios eletrônicos de comunicação, visivelmente mais acessíveis a todas as camadas sociais, abrem novas possibilidades de interação entre empresas e empregados e entre as pessoas de maneira geral. Socialmente, esses meios representam uma mudança cultural, uma vez que a própria área de gestão de pessoas se vale de redes sociais para determinados processos, inclusive o recrutamento e seleção. É possível utilizar essas redes tanto para recrutar candidatos quanto para obter informações sobre eles durante o processo seletivo. A interação entre colegas de trabalho também acrescenta novas dimensões à comunicação, podendo promover inclusive uma vigilância mútua e constante da vida privada de empregados de uma empresa. Essas são marcas da comunicação que, certamente, influenciam a geração de comprometimento no contexto organizacional.

3.2 A comunicação e o comprometimento

A comunicação é fator básico para gerar qualidade no ambiente organizacional. Essa qualidade, por sua vez, é elemento essencial para infundir comprometimento, que está relacionado não só à eficiência na gestão de pessoas (FARIA; BARBOSA, 2007), mas também à plena aceitação de valores e objetivos da organização (MODWAY; PORTER; STEERS, 1982).

Dois estudos podem ser apontados neste capítulo e indicam a associação entre a comunicação e o comprometimento afetivo. O primeiro deles, realizado por Reicher e Fonseca (2013), apontou que a comunicação interna da organização pode afetar o comprometimento. Os autores constataram que, enquanto os canais de comunicação interna (*e-mails* e memorandos), utilizados no contato entre os dirigentes de uma empresa de fundição de aço, eram deficientes, a comunicação organizacional cumpria apenas o papel de informar.

Dessa forma, tais dirigentes apresentavam baixo comprometimento com a organização. Por outro lado, após o investimento organizacional na eficiência dos meios e na forma de comunicação, com a exigência de interação constante entre esses mesmos dirigentes, a relação deles com os valores e estratégias organizacionais melhorou, impulsionando o comprometimento com a organização.

O segundo estudo, de Silva, Veloso e Trevisan (2013), analisou as percepções de 800 empregados de organizações listadas na edição de 2011 da pesquisa *As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar*.

Os resultados apresentaram evidências de que a percepção sobre a comunicação organizacional influencia positivamente a percepção sobre o comprometimento, porém, é importante verificar o fato de que as percepções sobre comunicação dos líderes e colegas de trabalho não apresentaram evidências de tal relação. Apesar de parecer que somente a comunicação organizacional é capaz de gerar comprometimento, destaca-se nesse estudo o fato de que os respondentes associam fortemente a comunicação dos líderes e a comunicação entre colegas de trabalho com a comunicação da organização. Paralelamente, a comunicação dos líderes é percebida como fortemente associada com a comunicação entre colegas de trabalho.

Dessa forma, os três níveis da comunicação organizacional mencionados neste capítulo são altamente associados entre si e também com o comprometimento organizacional. Porém, destaca-se a revelação da relevância da comunicação organizacional na promoção do comprometimento afetivo.

4. Considerações sobre o capítulo

Neste capítulo, foi possível perceber que o desafio de promover o comprometimento depende de diferentes ações institucionais estratégicas que o impulsionem. Tais ações envolvem praticamente toda a estruturação da gestão da empresa, uma vez que envolvem o comportamento humano no trabalho. O destaque de um dos fatores determinantes do comportamento organizacional, a comunicação, ofereceu algumas pistas que nos ajudam a levantar as seguintes possíveis respostas à pergunta colocada neste bloco: **O que ajuda a comprometer?**

- Entender o contexto em que o comportamento organizacional está inserido
- Analisar tanto o comportamento quanto a comunicação em níveis que permitam o aprofundamento em questões específicas de cada um deles
- Adotar a comunicação interna como uma ferramenta estratégica, geradora de comprometimento
- Entender o papel da comunicação interpessoal e dos gestores na comunicação organizacional

Por fim, observando-se as várias necessidades organizacionais na gestão do comportamento humano, nota-se a importância do papel que a liderança assume na construção do comprometimento. Esse é o tema do próximo capítulo.

Referências do capítulo

BAMBACAS, M.; PATRICKSON, M. Interpersonal Communication Skills That Enhance Organisational Commitment. *Journal of Communication Management*, v. 12, n. 1, pp. 51-72, 2008.

BECKER, T. E. Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making? *Academy of Management Journal*, v. 35, n. 1, pp. 232-244, 1992.

BERGAMINI, C. W. *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas, 2011.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo, Atlas, 1999.

CASADO, T. O papel da comunicação interpessoal. In: Fleury, M. T. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: TÔRRES, O. L. S. (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. v. 1. São Paulo: Atlas, 2012.

CHAUÍ, M. *Convite à filosofia*. 13.ed. São Paulo: Ática, 2003.

COSTA, L. V. Conciliação de expectativas de carreira entre as pessoas e as organizações. In: DUTRA, J. S. *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.

FARIA, J. H.; BARBOSA, S. L. Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. In: FARIA, J. H. (Org.). *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007.

FISCHER, R. M. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coreia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

MINICUCCI, A. *Dinâmica de grupo: teorias e sistemas*. São Paulo: Atlas, 2012.

MODWAY, R.; PORTER, L.; STEERS, R. *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press, 1982.

MOSCOVICI, F. Competência interpessoal no desenvolvimento de gerentes. *Revista de Administração de Empresas*, v. 21, n. 2, pp. 17-25, 1981.

REICHER, R.; FONSECA, V. S. Comprometimento organizacional e comunicação interna como ferramenta estratégica: um estudo de caso. *Anais do XXXVI Enanpad*; Rio de Janeiro, 2013.

RIFKIN, J. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Macron Books, 1995.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

SCHEIN, E. H. *Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho*. São Paulo: Nobel, 1996.

SCHMIDT, E.; COHEN, J. *The New Digital Age: Reshaping the Future of People, Nations and Business*. London: John Murray Publishers, 2013.

SILVA, R. C.; VELOSO, E.; TREVISAN, L. N. Ambiente corporativo contemporâneo: reflexões sobre a relação entre a comunicação e o comprometimento em empresas atuantes no Brasil. *Anais do XXXVII ENANPAD*. Rio de Janeiro, 2013.

TONELLI, M. J. Organizações, relações familiares e amorosas. In: DALVEL, E.; VERGARA, C. (Orgs.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2012.

TREVISAN, L. N.; VELOSO, E. F. R. Formação pré-empresa: as ofertas de política educacional e a demanda do “cardápio de atitudes” nas organizações. *Anais do Enanpad*. Curitiba, 2004.

ZARIFIAN, P. *Objectif compétence*. Paris: Liaisons, 1999.

ZEFFANE, R.; TIPU, S. A.; RYAN, J. C. Communication, Commitment & Trust: Exploring the Triad. *International Journal of Business and Management*, v. 6, n. 6, pp. 77-87, 2011.

A liderança e seu potencial de cultivar o comprometimento

1. Introdução

Apesar da sua forte associação com o mundo organizacional, a liderança é um processo natural, que emerge da convivência entre as pessoas. Bergamini (2009) afirma que o interesse em liderança é tão antigo quanto a própria existência humana, pois envolve a interpretação de situações e a indicação de rumos a serem seguidos. Paralelamente, Limongi-França e Arellano (2002), ao reafirmar o caráter social da liderança, observam o processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. Essa visão social da liderança remete à importância de entendê-la em seu caráter inerente à convivência humana que permeia as organizações.

No contexto organizacional, liderança não é atributo requerido somente a posições de chefia. Atitudes de liderança também são recomendadas para todo e qualquer profissional, não apenas aos que integram os níveis superiores da estrutura hierárquica. Sem dúvida, a liderança, nos últimos tempos, passou a se configurar em uma competência fundamental, especialmente para os gestores. Nesse ponto, Éboli (2004) afirma que os líderes, atuando junto às equipes de trabalho e aos indivíduos, podem contribuir para a formação, desenvolvimento e fortalecimento do perfil de competências esperado de cada integrante da equipe de trabalho.

Além da liderança como competência e das evidências do papel dos líderes quanto ao desenvolvimento de pessoas no ambiente de trabalho, uma visão mais ampla pode sugerir o potencial dos líderes em cultivar o comprometimento com os objetivos organizacionais.

Essa visão carece de exploração mais aprofundada, que é realizada neste capítulo.

A associação aqui proposta entre liderança e comprometimento tem base no fato de que comprometimento pode ser identificado como a disposição para trabalhar, envolvendo o desejo de ver o trabalho concluído e o objetivo atingido (FARIA; BARBOSA, 2007) e que liderança envolve influência, orientação e alcance de objetivos (BERGAMINI, 2009). Para entender os temas que envolvem este capítulo, a princípio a visão geral sobre o processo de liderança é abordada, seguida dos perfis e níveis de liderança. Na sequência, é explorada a importância dos líderes no contexto organizacional. Por fim, é realizada a associação da liderança com o comprometimento.

2. Visão geral sobre o processo de liderança

De forma geral, o processo de liderança envolve relações entre as pessoas. O agrupamento humano, seja em que contexto for, faz emergir líderes, pois, além da disposição de algum componente do grupo para liderar e do consentimento dos liderados, de forma geral as pessoas esperam obter algum direcionamento comum para conseguir conviver e para atingir objetivos conjuntos. Limongi-França e Arellano (2002) afirmam que a interação humana que permeia a liderança é composta do líder, seus liderados, além de um fato e um momento social, possibilitando que todas as pessoas sejam potencialmente um líder. Conforme essas autoras, o processo de liderança se verifica em infinitas situações: na família, na escola, no esporte, na política, no trabalho, no comércio, na vida pública ou em espaços privados.

Quanto aos líderes, Goleman (2010) afirma que eles agem por meio de emoções e são pessoas a quem os demais recorrem em busca de conforto e clareza quando há incerteza ou algum trabalho a fazer. Já Kouzes e Posner (2008) enxergam a liderança como processo de mobilização para que pessoas queiram lutar por aspirações compartilhadas.

Bergamini (2009) indica ser possível dizer que a busca de soluções para enfrentar os desafios propostos pela convivência humana data de tempos longínquos, quando o homem precisou se organizar

em seu mundo, optando por algum tipo de orientação. Essa autora proporciona diversas definições tradicionais de liderança, sistematizadas no Quadro 10.

Quadro 10 – Definições de Liderança

Associação da liderança...	Definição
Ao alcance de objetivos	Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum (HEMPHILL; COONS, 1957, p. 7)
Ao poder	Liderança é um tipo especial de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo (JANDA, 1960, p. 358)
À influência pessoal	Liderança é influência pessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de se atingir um objetivo específico (TANNENBAUM; WECHLER; MASSARIK, 1961, p. 24)
À interação entre pessoas	Liderança é uma interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados [...] serão melhorados caso se comportem da maneira sugerida (JACOBS, 1970, p. 232)
À estrutura	Liderança é o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação (STOGDIL, 1974, p. 411)
À submissão	Liderança é o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização (KATZ; KAHN, 1978, p. 528)
Ao processo de influência	Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo (ROACH; BEHLING, 1984, p. 46)

Fonte: Adaptado de Bergamini (2009)

Ao observar o Quadro 10, é possível entender a suposição de Bergamini (2009) de que o processo de influência esteja subjacente ao fenômeno da liderança e que esse é um ponto pacífico, reconhecido por vários autores.

A avaliação das várias definições de liderança também aponta para sua relação com o poder. Nesse ponto, Bergamini afirma o fato de que liderança e poder são elementos interligados no processo

de influenciar pessoas, sendo que o poder se configura em força no direcionamento dos sistemas e das situações sociais, através dos recursos organizacionais.

2.1 As teorias que tratam de liderança

Para entender o processo de liderança, é importante conhecer as principais teorias que permeiam as relações entre líderes e liderados. Tais teorias estão sistematizadas no Quadro 11. No contexto deste livro, importa entender algumas contribuições de tais teorias para a gestão de pessoas, que também é colocada nesse quadro.

Quadro 11 – Teorias de liderança e suas contribuições para a gestão de pessoas

Teoria	Descrição	Principal contribuição para a gestão de pessoas
Teoria dos traços	Acredita-se que os líderes possuem traços de personalidade que os auxiliam em seu papel, dessa forma, indivíduo já nasce líder.	Avanço das pesquisas associadas aos testes psicológicos.
Teoria dos estilos de liderança	Trata-se de uma teoria comportamental na qual se acredita que as pessoas podem ser preparadas para exercer o papel de líder, com características comportamentais divididas em duas categorias: Liderança orientada para as pessoas : é o grau em que o líder é capaz de manter relacionamentos de trabalho. Liderança orientada para a produção : refere-se ao grau em que um líder é capaz de definir e estruturar o próprio papel e o dos liderados, enfatizando aspectos técnicos.	Verificação de como o líder se posiciona em classificações possíveis nos eixos de preocupação com as pessoas versus preocupação com a produção.

<p>Teorias dos enfoques situacionais ou contingenciais</p>	<p>Trata-se de um conjunto de abordagens em que se acredita que a liderança é um fenômeno que depende, conjuntamente, do líder, dos seguidores e da situação:</p> <p>Programa LIFO (life orientation): a eficácia da liderança depende da habilidade de cada líder de tirar o maior partido possível dos pontos fortes de seu estilo.</p> <p>Modelo de contingência: a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona.</p> <p>Teoria situacional: concentra-se no estilo de liderança contingencial quanto à presteza dos seguidores.</p> <p>Teoria da troca líder membro: por causa das pressões de tempo, os líderes estabelecem uma relação especial com um pequeno grupo de subordinados.</p> <p>Teoria do caminho-objetivo: o trabalho do líder é ajudar os seguidores a atingir suas metas, de forma que sejam compatíveis com os objetivos do grupo.</p>	<p>Definição da liderança como o resultado de um conjunto de variáveis que, sozinhas, poderiam não ser suficientes para o exercício do papel de líder.</p>
<p>Teorias contemporâneas</p>	<p>Acredita-se que organizações possuem diversos tipos de liderança, envolvendo o sentido de liderar.</p> <p>Liderança carismática: está associada ao carisma, confiança e similaridade de crenças entre o líder e os liderados.</p> <p>Liderança transformacional e transacional: líderes transacionais conduzem e motivam seus seguidores em direção às metas estabelecidas por meio do esclarecimento de funções e tarefas. Já os líderes transformacionais inspiram seus liderados a transcender os próprios interesses pelo bem da organização ou do grupo.</p>	<p>Adequação dos tipos de liderança aos ambientes organizacionais, que podem ser estáveis, turbulentos ou estar em um momento de crise.</p>

Fonte: Adaptado de Limongi-França e Arellano (2002); Bergamini (2009); Robbins, Judge e Sobral (2010); Silva et al. (2013).

O conteúdo do Quadro 11 evidencia o grande interesse que os estudos de liderança despertam e sua importância para a gestão de pessoas. É importante, então, empreender algumas discussões sobre esse tema, associadas a algumas dessas teorias, baseadas em diversos autores.

2.1.1 Teoria dos traços

Quanto à teoria dos traços, é importante destacar o fato de que, ao longo da história, lideranças individuais que alcançaram grande projeção foram descritas com base em seus traços de personalidade. Conforme explicações de Bryman (1992), a teoria dos traços de liderança foca essas qualidades e características pessoais e, até a década de 1940, foi muito utilizada. A premissa dessa teoria, segundo esse autor, é que o indivíduo já nasce líder, a partir de três grandes conjuntos de traços: o **físico** (quando as características físicas assumem total relevância, altura, peso, idade, entre outros fatores), as **habilidades** (oratória, rápida capacidade de resposta, inteligência acima da média, entre outras), aspectos de **personalidade** (capacidade de dominar ambientes diversos, autoestima elevada, forte poder de autocontrole diante de situações-limite).

Apesar do forte determinismo implícito na teoria dos traços, o longo predomínio dessa perspectiva na compreensão do processo de liderança, desde 1920 até o final da Segunda Grande Guerra, se deveu ao desenvolvimento de pesquisas em torno de testes em psicologia (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

2.1.2 Teoria dos estilos de liderança

Na fase seguinte, do final dos anos 1940 até os anos 1960, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), as teorias comportamentais ganharam sentido, sendo que a marca de tais teorias são os estilos de liderança, que são mais abrangentes do que a teoria dos traços, pois, nessa visão, a pessoa pode ser preparada para exercer o papel de líder. A origem dessa teoria, segundo esses autores, é associada a uma pesquisa realizada no final dos anos 1940, na busca de identificar dimensões do comportamento do líder. Esses estudos resultaram em categorias que futuramente foram descritas

da seguinte forma: o **líder voltado para a pessoa** enfatiza relações interpessoais, considerando diferenças pessoais entre os membros do grupo e o interesse pessoal nas necessidades dos funcionários. Já o **líder voltado para a produção** enfatiza o aspecto prático e técnico do trabalho, com preocupação mais voltada ao desenvolvimento das tarefas e ao cumprimento de metas do grupo.

2.1.3 Teorias contingenciais e situacionais

A realidade organizacional dos anos 1960 salientou a necessidade da inserção nos estudos do contexto onde a liderança atua. As **teorias contingenciais** de liderança, características das três últimas décadas do século XX, ainda estão muito presentes hoje em dia nos estudos sobre liderança. Vergara (2009) mostrou como aspectos comportamentais e referências sociais dos liderados definem também as contingências em que situações de liderança ocorrem. Essa autora enfatiza que, nessa visão, a figura do líder perde a atenção para o fenômeno da liderança, que passa a ser vista como uma relação com três pilares: líder, seguidores e situação.

Uma vertente dos estudos das teorias contingenciais é a teoria da **liderança situacional**. Robbins, Judge e Sobral (2010) explicam que, de acordo com essa teoria, os gestores deveriam adaptar seu estilo de liderança **às características** e ao nível de prontidão dos seguidores. Nessa visão, uma liderança bem-sucedida é adquirida por meio da escolha do estilo de liderança correto, dependendo do desejo e da habilidade para cumprir determinada tarefa.

Um dos principais autores contemporâneos dessa corrente teórica é Daniel Goleman, para quem os líderes agem por meio das emoções. Goleman (2010) identificou seis estilos básicos de liderança; cada um deles faz uso de elementos cruciais da inteligência emocional em diferentes combinações. Um líder de destaque não domina um único estilo de liderança – domina vários, e tem flexibilidade para alterar entre um estilo e outro conforme exigirem as circunstâncias. Os elementos da inteligência emocional, segundo o autor, são: autoconsciência, autocontrole, motivação, empatia e administração de relacionamentos. Os seis estilos de liderança são apresentados no Quadro 12. As linhas *modus operandi* do líder;

Quadro 12 – Estilos de liderança situacional

	Despótico	Visionário	Agregador	Democrático	Agressivo	Conselheiro
Modus operandi do líder	Exige cumprimento imediato de ordens	Mobiliza todos rumo a uma visão	Cria harmonia e estabelece vínculos emocionais	Consegue o consenso por meio da participação	Estabelece altos padrões de desempenho	Prepara as pessoas para o futuro
O estilo numa só frase	"Faça o que eu mando"	"Venha comigo"	"Primeiro, as pessoas"	"Qual sua opinião?"	"Faça como eu faço, já"	"Tente isso"
Competências subjacentes da inteligência emocional	Desejo de superação. Iniciativa, autocontrole	Autoconfiança, empatia, catalisação de mudanças	Empatia, estabelecimento de relações, comunicação	Colaboração, liderança de equipe, comunicação	Responsabilidade, desejo de superação, iniciativa	Desenvolvimento dos demais, empatia, autoconsciência
Em que situações funciona melhor	Numa crise, para promover uma virada ou com gente problemática	Quando a mudança requer uma nova visão ou quando é preciso um rumo claro	Para apagar arestas numa equipe ou motivar em circunstâncias estressantes	Para obter apoio ou consenso, ou colher subsídios de gente relevante	Para obter resultados rápidos de equipe altamente motivada e competente	Para ajudar alguém a melhorar seu desempenho ou adquirir habilidades a longo prazo
Impacto geral no clima	Negativo	O mais positivo de todos	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Fonte: Goleman (2010, p. 12)

o estilo numa só frase; competências subjacentes da inteligência emocional; as situações em que funciona melhor e o impacto no clima resumem os estilos: despótico, visionário, agregador, democrático, agressivo e conselheiro.

2.1.4 Teorias contemporâneas

Na sequência dos estudos sobre liderança, a ênfase sobre o carisma já era discutida na análise dos processos de liderança desde meados dos anos 1940, porém, a **liderança carismática** se configura em uma das teorias contemporâneas de liderança. Esse posicionamento define que líderes carismáticos tendem a usar seu poder pessoal para fazer com que as empresas passem a ser semelhantes à sua imagem, confundindo o que é de seu interesse pessoal com o que é interesse da empresa. Líderes carismáticos, nessa perspectiva, surgem e exercem grande influência quando há um componente ideológico nas tarefas dos liderados ou quando o ambiente envolve alto grau de incerteza ou tensão (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Outra abordagem teórica, também muito utilizada atualmente nos estudos sobre liderança, destaca a **liderança transformacional**, processo em que líderes e liderados ajudam uns aos outros no avanço até padrões mais elevados de moral e motivação. Nesse contexto, liderados sentem confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder e, por suas qualidades, ficam dispostos a trabalhar mais do que o esperado (BASS, 1985).

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), as pesquisas sobre **liderança transformacional** têm dado grandes contribuições para a compreensão da eficácia da liderança. No contexto da liderança transformacional, esses autores consideram a importância de se adotar uma liderança transacional, na qual líderes são capazes de motivar e direcionar seus seguidores em direção a metas, esclarecendo as funções e exigências da tarefa. Em outras palavras, a liderança transacional, que diz respeito às responsabilidades processuais de gestão, por exemplo, planejamento, atribuições de responsabilidades aos subordinados, treinamento, recompensas e reconhecimento, deve apoiar um estilo de liderança transformacio-

nal. No Quadro 13 resumo as características referentes ao tipo de liderança transformacional.

Quadro 13 – Características dos líderes transformacionais

A liderança transformacional exerce...
<ul style="list-style-type: none">• Influência idealizada: oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha respeito e confiança.• Motivação inspiracional: comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples.• Estímulo intelectual: promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas.• Consideração individualizada: dá atenção, trata, aconselha e orienta cada funcionário individualmente.

Fonte: Adaptado de Bass (1990) apud Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 374)

O objetivo central de um líder transformador é articular uma visão que concentra atenção dos seus liderados em suas contribuições para os outros. Grant (2012) sugere a necessidade de que os líderes transformacionais inspirem os seus liderados não apenas através de um discurso que articule o trabalho deles a um importante propósito, mas, também, através de ações que se comprometam a redesenhar esse trabalho para fortalecer as conexões do ambiente com essa finalidade.

A liderança transformacional, entretanto, não é igualmente eficaz em todas as situações. Ela possui impacto maior quando exercida em níveis hierárquicos inferiores e em culturas mais coletivistas e mais aderentes à distância hierárquica na relação entre líder e liderado (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

3. Perfis e níveis de liderança

A visão das teorias de liderança indica a possibilidade de que os líderes possam ter diferentes perfis, que podem ser analisados conforme suas motivações e posições que ocupam na hierarquia organizacional.

Quanto às motivações, de acordo com McClelland (2003), os gestores se dividem em três grupos motivacionais:

- **Primeiro grupo:** são chamados de gerentes de filiação. Eles estão mais preocupados em ser admirados do que em alcançar a efetiva realização das tarefas pelos seus liderados. Suas decisões visam aumentar sua própria popularidade em vez de promover as metas da organização.
- **Segundo grupo:** são os gerentes motivados pela necessidade de realização. Eles estão mais preocupados com a realização da tarefa e alcance dos objetivos do que com a aceitação e admiração dos seus liderados. Eles se concentram no estabelecimento de metas e nas maneiras de alcançá-las, colocando em primeiro lugar a sua própria realização e reconhecimento.
- **Terceiro grupo:** são os gerentes institucionais, que estão interessados no poder acima de tudo. Reconhecem que o alcance das metas e objetivos dentro das organizações acontece apenas quando é possível influenciar as pessoas ao seu redor. Portanto, estão concentrados na construção de poder através de influência, em vez de considerar apenas a sua própria realização individual. Pessoas desse grupo são os mais eficazes e seus subordinados diretos têm um maior sentido de responsabilidade, enxergam mais claramente os objetivos organizacionais e demonstram mais espírito de equipe.

Quanto às posições hierárquicas, Charan, Drotter e Noel (2009), em sua definição do *pipeline* de lideranças, sugerem diferenças entre os líderes, conforme a posição que ocupam na hierarquia das organizações. Para tanto, esses autores explicam os patamares profissionais que, de acordo com os níveis de exigência representados por “passagens” que são descritas a seguir, o profissional, ao longo do tempo, torna-se um líder mais completo:

- **Passagem 1** – Para a gerência de primeira linha, ou seja, o nível inicial da hierarquia de gerentes. Essa é a transição mais difícil e o trabalho do líder consiste em: *ajudar os outros a fazer bem o trabalho deles*. Exemplos: supervisor de vendas, produção etc.

- **Passagem 2** – Para gerir outros gerentes, ou seja, nível em que o gestor seleciona e desenvolve pessoas que um dia serão líderes. Nesse nível, o resultado do líder é atingido por meio da *gestão realizada por outros*. Exemplos: gerente de departamento (RH, Marketing etc.).
- **Passagem 3** – Para gerir funções ou departamentos, ou seja, nível em que o gestor passa a focar em produtividade, com busca de vantagem competitiva sustentável. Nesse nível, o líder *assume responsabilidade sobre coisas que nunca fez*. Exemplos: diretor (Finanças, operações etc.).
- **Passagem 4** – Para a autonomia de liderança, ou seja, nível em que o gestor passa a focar lucros e resultados de longo prazo. Nesse nível, o trabalho do líder é *equilibrar objetivos futuros e necessidades presentes*. Exemplo: diretor de unidade de negócio.
- **Passagem 5** – Para a liderança holística, ou seja, nível em que o líder passa a valorizar o sucesso dos gestores que se reportam a ele. Nesse nível, o líder deve saber *avaliar estratégias para alocar capital, equilibrando demandas de stakeholders e riscos*. Exemplo: presidente de subsidiárias de multinacionais.
- **Passagem 6** – Para a liderança visionária, ou seja, nível em que o foco do líder recai mais em valores do que em habilidades. Nesse nível, o líder tem seu desempenho medido por *três ou quatro decisões ao ano, investindo em relações externas*. Exemplo: presidente de uma multinacional.

4. A importância dos líderes no contexto organizacional

Observando a variação de perfis decorrentes das motivações dos líderes e dos seus níveis hierárquicos de atuação, nota-se que é possível realizar intervenções quanto ao desenvolvimento e avaliação do trabalho das lideranças, de forma condizente com os diferentes atributos motivacionais e o seu nível de atuação. Além disso, determinadas culturas e estruturas organizacionais endossam certas teorias e perfis de liderança, bem como influenciam a eficácia do líder. De fato, a liderança tem uma importância vital para a sobrevivência das organizações, desde sua fundação.

Para Schein (1989), a liderança é o processo fundamental pelo qual culturas organizacionais são formadas e mudadas. Segundo o autor, os líderes transmitem a sensação de compromisso com o grupo, a partir do seu discernimento, motivação e habilidade para se comunicar. Nesse sentido, Davel e Machado afirmam que “o entendimento do processo de influência nas organizações contemporâneas envolve um enfoque da liderança sob a ótica do consentimento [...], sendo que a liderança ocorre por meio da identificação” (DAVEL; MACHADO, 2001, p. 120).

Ainda quanto à cultura, Schein (2009) enfatiza o papel da liderança na construção, inserção e evolução da cultura organizacional. Nesse processo, o autor reforça o fato de que as suposições individuais do líder apresentam potencial de gerar experiências compartilhadas, que solucionam os problemas de sobrevivência e integração interna do grupo.

Além das experiências compartilhadas, o comportamento das pessoas, mesmo no nível individual, costuma ser associado à atuação do líder. Na visão de Yukl e Van Fleet (1992), existem evidências que confirmam que o comportamento do superior influencia subordinados tanto no bom como no insuficiente desempenho e, também, pode definir a sensação de satisfação ou insatisfação no trabalho.

A confiança na liderança também é essencial para a atuação dos profissionais no contexto organizacional. Robbins, Judge e Sobral (2010) ressaltam que aspectos relacionados à ética e à confiança dos liderados em relação aos líderes são essenciais para legitimar sua atuação perante seus subordinados e organização. Bhal e Ansari (1996) explicam também que existem duas dimensões no relacionamento entre superior-subordinado: **contribuições no trabalho**, referente à relação profissional, e **afeto**, referente ao relacionamento pessoal. Reconhece-se, portanto, que a liderança pode influenciar uma redefinição cognitiva nos indivíduos, articulando e produzindo novas visões e conceitos, desde que o líder desenvolva sua habilidade para criar um sentimento de envolvimento e participação.

5. Reflexões sobre a liderança feminina: “Não sou mandona. Só tenho melhores ideias”

Conforme os itens anteriores deste capítulo, nota-se que a liderança tem sua importância reconhecida em teorias e reflexões sugeridas por diversos autores. Um aspecto importante nessas reflexões é a diferença de gênero dos líderes. Nos últimos tempos, o debate sobre o número de mulheres em postos de comando ficou mais acirrado no Brasil, inclusive nas mídias não acadêmicas, que são utilizadas neste item, representadas por matérias do jornal *Valor Econômico*.

Campos (2013) mostrou que no país as mulheres representam apenas 5% dos presidentes de empresas e 20% dos diretores, conforme pesquisa da Consultoria Egon Zehnder. A existência de um estilo feminino de comando tem sido reconhecida no mundo corporativo, com o desenvolvimento do que é chamado de *soft skills*, que incluem habilidades de ouvir, intuir e se sensibilizar com o outro, sem qualquer perda de objetividade.

A vantagem do uso desse conjunto de habilidades mais *soft* é a abertura de espaço entre o lado técnico e o sensitivo. A pesquisa mencionada destaca que o lado *hard*, mais técnico no exercício da liderança por mulheres, apresenta bons resultados para a companhia no curto prazo, enquanto a exploração de formas de liderança utilizando mais um lado *soft* tem mais chance de construir melhor o futuro da empresa.

A existência e o reconhecimento de eficiência das *soft skills*, no entanto, não foram suficientes para alterar o espaço efetivo na alta gestão das empresas para as mulheres. Hermínia Ibarra, diretora do INSEAD (uma escola de educação executiva de origem europeia), entrevistada no artigo de Campos (2013), insiste na eficácia do sistema de cotas para incluir as mulheres em conselhos de administração, como ocorre na maioria dos países da Europa do Norte. Na Noruega, a imposição já é de uma cota de gênero de 40% nos conselhos de administração, enquanto na Alemanha, já é de 20% e até 2020 chegará a 50%.

Ibarra foi incisiva na sua posição: “Não sei se gosto, mas aprovo o resultado que as cotas provocam. Nos últimos dez anos (referência

2013) quando começaram as regulamentações, as coisas andaram para as mulheres”. A especialista Ibarra (citada em Campos, 2013) afirma que, em média, no mundo, em 2010, 50% dos funcionários das empresas no contexto europeu e americano eram mulheres, mas nos níveis intermediários de gestão a presença feminina já caía para 30%, enquanto nas diretorias atingiam apenas 15% e na presidência de empresas apenas 4%, na amostra mencionada.

A questão relevante é como a porcentagem de mulheres de 5% no Brasil e de 4% no contexto americano e europeu conseguiram alçar a presidência das empresas. Para Sandberg e Chávez (2014), o papel desempenhado pelas mulheres na infância, de exercerem sempre papéis secundários no universo escolar, molda essa baixa porcentagem de gênero na liderança corporativa. As autoras identificaram, em entrevistas com mulheres em situações de infância bem diversas, de maior ou menor poder aquisitivo, de comunidades latinas ou anglo-saxônicas nos Estados Unidos, o incentivo para que as meninas desempenhassem papéis secundários na vida escolar.

Ao entrevistar mulheres que alcançaram altos postos, tanto na administração pública como nas empresas privadas, Sandberg e Chávez (2014) notaram que a crítica mais comum para essas líderes é que elas eram ambiciosas demais, perpetuando estereótipos de gênero, mesmo com mulheres que chegaram aos mais altos postos. As autoras mencionam, no entanto, o caso da juíza da Suprema Corte dos Estados Unidos Sandra Day Connor, também considerada “difícil e ambiciosa” pelos advogados que trabalham com ela, que ostenta em seu gabinete uma almofada bordada com a frase: “Não sou mandona. Só tenho ideias melhores”.

6. Associação da liderança com o comprometimento

Para promover a associação entre liderança e comprometimento, a princípio é importante resgatar algumas considerações sobre o comprometimento, realizadas por Faria e Barbosa (2007). Esses autores sugeriram que, do ponto de vista organizacional, o comprometimento depende de condições específicas, representadas por seis situações, descritas no Quadro 14. Segundo esses autores, o comprometimento só se manifesta quando pelo menos uma delas ocorre.

Quadro 14 – Condições ou bases para manifestação do comprometimento

Comprometimento com base em...	Descrição
Relações de afeto	O sujeito possui ligação afetiva com um grupo ou uma organização ou com os objetivos e as finalidades da ação.
Relações éticas e morais	Existe concordância moral e ética do sujeito com a ação em si ou com sua finalidade.
Relações de conjugação de interesses ou de vínculos objetivos	O sujeito irá se beneficiar diretamente dos resultados da ação.
Relações de vínculos subjetivos	O sujeito acredita que o grupo ou a organização são portadores de seus desejos ou ideais.
Relações de poder	O sujeito participa da definição e da realização dos objetivos da organização.
Compartilhamento ideológico	O sujeito partilha dos objetivos da organização e/ou de seus projetos e participa de sua difusão.

Fonte: Adaptado de Faria e Barbosa (2007)

A observação das condições para manifestação do comprometimento descritas no Quadro 14 nos remete a várias possibilidades de intervenções no ambiente corporativo, que são de responsabilidade dos líderes que atuam nos diversos níveis organizacionais. Dessa forma, de acordo com as teorias apresentadas neste capítulo, em sua conexão com as reflexões de Faria e Barbosa (2007), a liderança pode ser associada a diversas intervenções com potencial de gerar comprometimento, descritas a seguir.

- **Sobre as relações de afeto:** os líderes representam a própria organização, conduzem os grupos e são responsáveis pela delimitação das ações e seus objetivos, com potencial de gerar vínculos afetivos (ver McClelland, 2003 e Bhal e Anasari, 1996)
- **Sobre as relações éticas e morais:** os líderes são responsáveis pela definição e comunicação de padrões de moral e de ética organizacional ao grupo e indivíduos (ver Robbins, Judge e Sobral, 2010 e Bass, 1985)

- **Sobre os interesses e vínculos objetivos:** os líderes são responsáveis pela definição de ações, pelas expectativas de resultados e pelos benefícios gerados por essas ações (ver Jacobs, 1970 e Goleman, 2010)
- **Sobre os vínculos subjetivos:** os líderes são responsáveis pela comunicação de desejos ou ideais do grupo e pela aproximação destes com os desejos e ideais dos indivíduos (ver Schein, 2009, 2010 e Goleman, 2010)
- **Sobre as relações de poder:** os líderes são responsáveis por definir objetivos organizacionais e por permitir a participação de liderados nessa definição e na realização de tais objetivos (ver Bergamini, 2009 e McClelland, 2003)
- **Sobre o compartilhamento ideológico:** os líderes são capazes de definir e difundir projetos e objetivos organizacionais, permitindo participação de liderados em tal definição e na difusão de tais projetos (ver McClelland, 2003 e Grant, 2012)

Em complemento às associações aqui empreendidas, é essencial resgatar o fato de que o perfil de liderança passa por transformações, que incluem a necessidade de promover comprometimento. No início dos anos 2000, Limongi-França e Arellano (2002) se basearam em Albuquerque e Dutra (2001) para mostrar que, em decorrência do ambiente organizacional caracterizado por novas arquiteturas organizacionais e de negócio, globalização e maior complexidade organizacional, o líder empresarial deveria adquirir novos perfis:

- O líder deixa de ser controlador e passa a ser facilitador
- Busca uma visão estratégica de negócio e não soluções de curto prazo
- **Em lugar de pretender a disciplina de seus subordinados, cultiva o comprometimento deles**
- Seu comportamento individual passa a ser focado na valorização das ações em equipe e formações de times

Entre as características de perfil descritas por Albuquerque e Dutra (2001), destaca-se o fato de que os líderes precisam, em vez de

buscar disciplina, cultivar o comprometimento. Dessa forma, torna-se evidente o papel do líder no processo de conseguir que pessoas se tornem comprometidas para uma atuação plena no atual ambiente corporativo.

Paralelamente, pensando nos desafios atuais da gestão organizacional, é importante considerar que, entre as novas gerações, a liderança é exigida de um perfil que gere sentido ao trabalho realizado. Segundo Silva et al. (2015), o estilo de liderança transformacional pode influenciar o comprometimento das gerações mais jovens de profissionais, as chamadas gerações Y e Z, que são compostas por pessoas nascidas a partir de 1986 e tendem a demonstrar atitudes de inquietação, contestação e hedonismo sobre diversos aspectos do cotidiano das organizações. Entretanto, segundo esses autores, com essas gerações, pode-se ter o risco de o comprometimento ser para com o líder e não para com a organização. Por isso, as organizações devem estimular seus líderes a transmitir valores organizacionais para que o vínculo entre empregado e organização seja estimado. Os autores ressaltam que os líderes não devem assumir um papel paterno com essa geração porque essa postura pode implicar um menor grau de comprometimento afetivo com a organização.

As nuances que envolvem a liderança e o comprometimento e a associação entre esses dois temas são muitas e demandam considerações gerais, que são realizadas a seguir.

7. Considerações sobre o capítulo

A visão contemporânea sobre liderança e comprometimento reflete preocupações importantes que permeiam a gestão organizacional. Ao mesmo tempo que é preciso que os líderes sejam altamente comprometidos, é necessário que, por meio da sua capacidade de influenciar as pessoas e da coerência entre seu discurso e prática, consigam cultivar o comprometimento dos liderados, de forma a suprir as demandas do contexto corporativo.

Esse contexto deve considerar as características dos liderados, lembrando que o processo de liderança reflete o consentimento e a confiança das pessoas quanto à figura do líder e também a maneira como a liderança acontece de forma geral. Nesse processo,

torna-se essencial considerar as intenções estratégicas da organização, que demanda a definição de perfis específicos, condizentes com as particularidades que envolvem o contexto organizacional.

Vale ressaltar que complexidade e desafios das lideranças aumentam conforme o progresso na hierarquia organizacional. Portanto, a forma de liderar voltada a profissionais do nível operacional, por exemplo, pode não ser eficaz na liderança de outros gestores ou até mesmo de profissionais altamente qualificados, necessitando cada vez mais de maior delegação de autoridade e responsabilidade. Da mesma forma, o nível de comprometimento tende a variar, de forma crescente, de acordo com o progresso na escala hierárquica.

Além disso, conforme estudo de Silva et al. (2015), as gerações de profissionais mais jovens são mais suscetíveis à influência do estilo e perfil de suas lideranças, que pode ser positiva ou negativa, no impulso ao seu comprometimento com a organização. Portanto, a demanda por líderes preparados para lidar com esses profissionais mais jovens é premente nas organizações contemporâneas.

Paralelamente, todas as competências de cunho comportamental que as lideranças precisam desenvolver e aplicar no dia a dia de trabalho implicam elevada pressão e carga emocional e não devem ser subestimadas ou ignoradas ao identificar, desenvolver, avaliar e recompensar as lideranças. Diante da complexidade dos temas envolvidos neste capítulo, a seguir promovemos algumas possíveis respostas à pergunta que permeia este bloco: **O que ajuda a comprometer?**

- Criar possibilidades de que o processo de liderança aconteça de forma condizente com os valores cultivados pela organização
- Capacitar as lideranças de maneira estratégica, com clareza quanto aos objetivos organizacionais
- Garantir que os líderes se comprometam para que consigam promover o comprometimento de seus liderados
- Procurar fazer com que o processo de influência das lideranças sobre os liderados aconteça em um ambiente produtivo e gratificante, tanto para os líderes quanto para os liderados
- Considerar diferenças do nível de atuação de líderes e liderados no processo de fortalecimento do comprometimento

- Incentivar a formação de equipes de trabalho em que a identificação entre líderes, liderados e propósito das tarefas seja considerada
- Considerar as diferenças de gênero das lideranças
- Garantir que os líderes promovam a participação dos liderados na elaboração de ações, garantindo atividades com propósito claro

Este capítulo encerra o segundo bloco deste livro, que é voltado ao comprometimento. No bloco seguinte, que tem sua apresentação realizada no próximo texto, as reflexões são voltadas para a administração, de forma menos específica do que as discussões empreendidas nos capítulos anteriores. A partir daqui, dessa forma, ganham foco questões relevantes para o gerenciamento da organização como um todo.

Referências do capítulo

ALBUQUERQUE, L. G.; DUTRA, J. S. Liderança. Apostila do curso de Desenvolvimento Gerencial. *PROGEP-FIA*. São Paulo, 2001.

BARRETO, L. M. T. S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, São Paulo, v. 48, n. 1, pp. 34-52, jan./fev./mar. 2013.

BASS, B. M. *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985.

BASS, B. M. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, p. 22, inverno, 1990.

BERGAMINI, C. W. *Liderança: a administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 2009.

BHAL, K. T.; ANSARI, M. A. Measuring Quality of Interaction between Leaders and Members. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 26, n. 11, pp. 945-972, 1996.

BRYMAN, A. *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage Publications, 1992.

CAMPOS, S. Liderança feminina. *Jornal Valor Econômico*, p. D3, 8 de mar. 2013.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. *Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 3, pp. 107-126, 2001.

ÉBOLI, M. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente, 2004.

FARIA, J. H.; BARBOSA, S. L. Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. In: FARIA, J. H. (Org.). *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo, Atlas, 2007.

GOLEMAN, D. Liderança que traz resultados. *Harvard Business Review Brasil*, Artigo n. R 1010J-P, out. 2010.

GRANT, A. M. Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership. *Academy of Management Journal*, v. 55, n. 2, pp. 458-476, 2012.

HEMPHILL, J. K.; COONS, A. E. Development of Leader Behavior Description Questionnaire. In STODGIL, R. M.; COONS, A. E. (Eds.). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1957.

JACOBS, T. O. *Leadership and Exchange in Formal Organizations*. Alexandria, VA: Human Research Organization, 1970.

JANDA, K. F. Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power. *Human Relations*, n. 13, pp. 345-363, 1960.

KATZ, D.; KAHN, R. L. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley, 1978.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. *O novo desafio da liderança*. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, M. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

MCCLELLAND, D. Power Is The Great Motivator. *Harvard Business Review*, artigo n. R 0301 J, jan./fev. 1995, reeditado em jan. 2003.

ROACH, C. F.; BEHLING, O. Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. In: HUNT, J. G.; HOSKING, D. M. H.; SCHRIESHEIM, C. A.; STEWART, R. (Eds.). *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. Elmsford: Pergamon Press, 1984. pp. 45-62.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANDBERG, S.; CHÁVEZ A. M. Garotas “mandonas” são líderes natas. *Valor Econômico*, 17 mar. 2014.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

SCHEIN, E. H. *The Corporate Culture Survival Guide*. 2.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 4.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SILVA, R. C.; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R.; FISCHER, A. L. Generational Perceptions and Their Influences on Organizational Commitment. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, v. 13, n. 1, pp. 5-30, 2015.

STOGDILL, R. M. *Handbook of Leadership*. New York, McMillan, Free Press, 1974.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I.; MASSARIK F. *Leadership and Organization: A Behavioral Approach*. New York: McGraw-Hill, 1961.

VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2009.

YUKL, G.; VAN FLEET, D. D. Theory and Research on Leadership in Organizations. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992. pp. 148-197.

Reserva de Direitos Estação das Letras e Cores

Reserva de Direitos Estação das Letras e Cores

Bloco 3

O que ajuda a administrar?

A pergunta que norteia este bloco é mais abrangente do que as dos blocos anteriores e, de alguma forma, engloba as reflexões realizadas até aqui neste livro. Buscar inovação e comprometimento, temas dos capítulos até aqui desenvolvidos, são desafios que fazem parte da administração das organizações contemporâneas.

Para entender o sentido dos próximos capítulos, é importante lembrar que a administração é uma ciência social aplicada, que engloba reflexões de várias outras ciências. Chanlat (2000) aponta o rompimento com a religião e com o sobrenatural como determinantes para o surgimento da maior parte das ciências humanas (ou sociais) durante século XVIII. Essas ciências, segundo esse autor, seriam fruto da sociedade ocidental e racional. As ciências sociais seriam, então, “todas as ciências que se dedicam a tornar inteligível a vida social em um de seus aspectos particulares ou em sua totalidade” (p. 21).

Freitas (2007) explica que “a administração como um campo das ciências sociais é devedora da interdisciplinaridade” (p. XIII). Segundo a autora, desde Taylor e Fayol, que eram engenheiros, esse campo de conhecimento se expandiu por meio da incorporação de saberes de outras áreas, como, por exemplo, a engenharia, a biologia, a psicologia e a sociologia.

De forma geral, a interdisciplinaridade da administração leva à percepção da dificuldade na formação de paradigmas nesse campo de estudos. Embora, atualmente, a ciência da administração, segundo Caravantes, Panno e Kloechner (2005), seja voltada à necessidade de “quebrar paradigmas” e às mudanças constantes, a formação do consenso é necessária, justamente para a evolução da análise das situações cotidianas sob diferentes perspectivas.

A administração como ciência pode ser analisada sob a perspectiva de dois conceitos básicos (*techne* e *organon*). Kneller (1980) e Morgan (1996) auxiliam no entendimento desses termos e sua ligação com a instrumentalidade da administração. Enquanto *techne* revela a *capacidade para fazer*, *organon* permite construir as *condições para fazer*:

- **Tecnologia (*techne*):** A palavra *tecnologia* deriva do substantivo grego *techne*, que significa arte ou habilidade. Essa derivação significa que a tecnologia é essencialmente uma atividade prática, a qual consiste mais em alterar do que em compreender o mundo.
- **Organização (*organon*):** A palavra *organização* vem do grego *organon*, que significa ferramenta ou instrumento. As primeiras organizações formais tiveram como evidência a instrumentalidade, que previa o uso de instrumentos, que facilitariam as atividades, para o alcance de objetivos.

Atualmente, a ideia de organização permeia a administração e a própria vida em sociedade, uma vez que, segundo Freitas (2007), organizações são “palcos que frequentamos diariamente para desenvolver nosso trabalho ou exercer nosso papel de consumidor”. Quanto aos estudos, a multidisciplinaridade característica da análise das organizações exige a construção de um “saber coletivo transdisciplinar”. Essa situação, que gera um atrativo, ao mesmo tempo gera dificuldades de lidar com um objetivo “multifacetado e multidimensional” (FREITAS, 2007, p. XIII).

A partir desse cenário conceitual, a administração moderna formou seu papel instrumental na sociedade, com desafios voltados à necessidade de estabelecimento de objetivos sociais voltados à produtividade do trabalho e ao estabelecimento de novas regras, a partir da concepção da organização como um importante ator social. Em um contexto aplicado, segundo Maximiano (2010), a administração teve sua origem em necessidades práticas, decorrentes da formação da própria sociedade. Nessa perspectiva, a existência de agrupamentos humanos, por si só, já leva à prática de controle; deci-

sões de planejamento; divisão do trabalho etc. Esse autor explica que agrupamentos humanos naturalmente pressupõem a prática da administração, que pode ser também estudada em histórias de países, cidades, governantes, exércitos e organizações religiosas.

Para entender o planejamento e o controle do trabalho que envolvem a administração, Morgan (1996) aponta o fato de que, após a Revolução Industrial na Europa e América do Norte, muitos artesãos e grupos familiares abandonaram suas atividades em casa e em oficinas, para trabalhar em ambientes fabris, que exigiam pouca habilidade. Nessa época, segundo esse autor, novos procedimentos e técnicas foram introduzidos com a finalidade de disciplinar os trabalhadores para o rigor da rotina de produção.

Hoje em dia, os desafios que permeiam a administração muitas vezes envolvem os questionamentos inerentes à própria vida em sociedade, ou seja, envolvem dilemas de como a pessoa pode agir; como pode julgar suas ações e a dos outros; quais seriam os critérios de julgamento etc. (FREITAG, 1992). Essas dúvidas geram a necessidade de que, no âmbito das organizações, as decisões sigam padrões éticos e sejam planejadas.

De forma geral, as decisões administrativas seguem a lógica do mercado. A organização do trabalho humano, nesse contexto, passa a ter o seu objetivo voltado ao aumento constante da produtividade (MOTTA; VASCONCELLOS, 2002). Nesse sentido, é importante entender que as frequentes mudanças sociais atingem fortemente a administração.

Em termos de contexto, é importante lembrar que transformações acontecem de forma cada vez mais acelerada devido à incorporação de novas tecnologias da informação e computação na vida cotidiana. Assim, a administração se depara com o desafio de estabelecer um novo conjunto de significados para o próprio trabalho. Dessa forma, o trabalho em empresas invade outras esferas da vida das pessoas, por conta dos acessos constantes a informações por meio de aparelhos portáteis. Essa situação se insere em um cenário da vida cotidiana em que Bauman (2003) e Giddens (1994) identificam a perda de fronteiras entre o público e o privado; entre a vida pessoal e a profissional; entre o formal e o informal etc.

Diante dessas reflexões científicas e práticas, neste bloco, consideramos, predominantemente, o sentido de aplicação da administração, porém, seu entendimento em sua origem, como ciência social aplicada, permite também entender que, ao longo dos anos, novos desafios surgem e invadem a agenda dos administradores. Essas visões sobre administração e organização fornecem também fundamentos para reflexão e ação mais apurada dos gestores, que, constantemente, são exigidos a dar respostas rápidas e práticas a mudanças constantes do ambiente de negócios.

Finalmente, nos dois blocos anteriores, nota-se a necessidade de que o controle seja substituído pelo comprometimento e que as pessoas sejam mobilizadas em torno da necessidade de inovação. Agora, partimos para uma necessidade mais geral, de buscar uma resposta à pergunta que faz parte do cotidiano de qualquer gestor: **O que ajuda a administrar?**

Referências do capítulo

- BAUMAN, Z. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro, Zahar, 2003.
- CHANLAT, J. F. *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo, Atlas, 2000
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson Learning, 2007
- FREITAG, B. *Itinerários de Antígona: a questão da moralidade*. Campinas, Editora Papirus, 1992.
- GIDDENS, Anthony. *Capitalismo e moderna teoria social*. Lisboa: Editora Presença, 1994.
- KNELLER, G. F. *A ciência como atividade humana*. Rio de Janeiro, Zahar, 1980.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2010.
- MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo, Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. F. G. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

(Re)Organização do trabalho como símbolo da demanda administrativa de adaptação constante

1. Introdução

Para tratar de organização do trabalho, é importante entender o motivo de esse tema consistir em um auxílio à administração de empresas. A essência dessa discussão envolve o fato de que a maneira como a empresa é organizada (ou reorganizada) determina o comportamento das pessoas e, conseqüentemente, a forma como os clientes internos e externos serão atendidos.

A partir dessa visão inicial, um autor que nos auxilia a compreender as necessidades de estruturação organizacional é Morgan (1996). Segundo ele, a ideia contemporânea de organização do trabalho deriva da visão ocidental de racionalidade e instrumentalização das atividades cotidianas. Tal instrumentalidade teve origem nas primeiras organizações formais das quais se tem notícia, desde a construção das pirâmides egípcias. Porém, a partir da Revolução Industrial, as organizações se tornaram mais mecânicas, impondo necessária adaptação do ambiente de trabalho às exigências da produção mecanizada.

Atualmente, a necessidade organizacional não está mais ligada somente à mecanização, mas a outras demandas, como aos desafios da inovação constante e do comprometimento, que foram temas abordados nos blocos anteriores. Paralelamente, o gerenciamento do conhecimento também passa a ser um desafio mais contemporâneo. Drucker (1994), por exemplo, afirma que os conhecimentos pre-

cisam ser produtivos e que a organização exerce importante função ao transformar conhecimentos estéreis em um conhecimento unificado. Em 1999, esse mesmo autor afirmou que a produtividade do trabalhador manual foi aumentada em 50 vezes no século XX e que, no século XXI, o grande desafio é elevar a produtividade do trabalho do conhecimento (DRUCKER, 1999).

Em termos de organização, Drucker (1999) afirma que, no final do século XIX, a hipótese predominante era a de que deveria existir uma “organização certa”, levando a administração, após a Primeira Guerra Mundial, ao entendimento da necessidade de criação de uma estrutura organizacional formal. Porém, no momento atual, esse autor entende que “não existe uma organização certa” e que ela é apenas “um instrumento para tornar as pessoas produtivas no trabalho conjunto” (p. 19).

Essa visão de Drucker nos leva ao entendimento de que a exploração de possíveis organizações do trabalho é uma tarefa desafiadora e que, provavelmente, a capacidade de reorganização deve determinar a competitividade de uma empresa.

De forma geral, a visão mecanicista da organização do trabalho ainda oferece importantes pistas de como empresas atuantes em ambientes menos competitivos podem ser organizadas. Para Burns e Stalker (1961), ambientes estáveis e previsíveis demandam o modelo mecânico, ao passo que ambientes instáveis e turbulentos demandam a adoção do modelo orgânico de gestão.

Considerando essas reflexões iniciais, este capítulo começa com a breve apresentação dos dois modelos predominantes de organização (mecânicos e orgânicos). Em seguida, são apresentadas as diferentes formas de organização contemporâneas, que têm o potencial de oferecer pistas importantes para ajudar as empresas em seus desafios administrativos atuais. Por fim, é apresentado um exemplo sobre estruturação organizacional.

2. Dois modelos distintos de organização

As empresas mecanicistas são caracterizadas pela alta diferenciação e especialização do trabalho, formalização das obrigações e dos comportamentos esperados na relação entre empregado e em-

pregador, além de enfatizarem a hierarquia. Já as **empresas orgânicas** são caracterizadas pela sobreposição de responsabilidades, interdependência dos trabalhos, responsabilidades contingenciais dos empregados, adaptados às tarefas que, por sua vez, não são codificadas ou estritamente definidas. Os níveis mais baixos da hierarquia também possuem liberdade para tomada de decisão (BURNS; STALKER, 1961).

2.1 O modelo mecanicista da administração

O pioneiro da administração científica, do início do século XIX, Frederick Taylor, um engenheiro americano, ainda é um dos autores mais criticados entre os teóricos organizacionais. Porém, os princípios da administração científica desenvolvidos por ele ofereceram a base para o modo de trabalhar por toda a primeira metade do século XX. E, em muitas situações, esses princípios ainda predominam (MORGAN, 1996).

As propostas defendidas por Taylor, segundo Morgan (1996), ajudam a explicar a organização do trabalho em empresas mecanicistas, baseada nos seguintes princípios: primeiro, na transferência de toda a responsabilidade da organização do trabalho para o gerente, sem envolver o trabalhador nessa responsabilidade. Depois, na utilização de métodos científicos, que envolvem seleção, treinamento e fiscalização do desempenho do trabalhador.

Ao aplicar esses princípios, Taylor defendeu o uso de estudos de tempos e movimentos como meio de analisar e padronizar as atividades de trabalho. Os métodos de Taylor podem ser aplicados na linha de montagem de uma fábrica, mas também influenciam a organização do trabalho em escritórios através da organização e métodos, bem como dos projetos de estudo do trabalho (MORGAN, 1996).

Em um ambiente organizacional mecanizado, uma importante maneira de entender a organização do trabalho é resgatando a visão de Henry Ford, com sua gestão voltada à produção em massa. Para esse empresário, segundo Maximiano (2010), a padronização de peças era essencial à produção, que deveria ter as seguintes características: máquinas especializadas, sistema universal de fabricação e calibragem, controle de qualidade, simplificação do processo produtivo.

Na época da criação, por Ford, da linha de montagem móvel, o trabalhador era especializado e orientado a fazer uma única tarefa ou um pequeno número de tarefas. No sistema de organização do trabalho, a posição do operário era fixa, dentro de uma sequência de tarefas; o trabalho deveria ir até o trabalhador e não o contrário; as peças e máquinas deveriam permanecer no posto de trabalho (MAXIMIANO, 2010).

Outro dos representantes dos teóricos clássicos é o francês Henri Fayol. Na visão clássica, a administração é um processo de planejamento, organização, direção e controle. Alguns dos princípios da teoria clássica ajudam a entender a organização do trabalho, tais como: Unidade de Comando; Hierarquia; Amplitude de controle; Assessoria e linha; Iniciativa; Divisão do trabalho; Autoridade e responsabilidade; Centralização da autoridade; Disciplina; Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais; Equidade; Estabilidade e manutenção do pessoal; Espírito de união (MORGAN, 1996). Com a implementação desses princípios, segundo Morgan, chega-se ao tipo de organização com um padrão de cargos precisamente definidos e organizados de maneira hierárquica através de linhas de comando ou de comunicação precisamente definidas, que podem facilmente ser representados pelo organograma.

A visão mecanicista da administração nos ajuda a entender a organização atual do trabalho em diversas empresas, mas não representa toda a realidade organizacional contemporânea. É fato que desde Fayol, Taylor e Ford a produtividade física do trabalho ganhou outro sentido. Porém, produtividade intelectual, a necessidade de adaptação da organização ao ambiente e a aplicação do conhecimento, tanto na indústria quanto nos serviços, passaram a representar questões básicas da nova realidade da organização do trabalho.

2.2 A visão orgânica da administração

A evolução nas estruturas organizacionais do trabalho gerou o desenvolvimento, segundo Morgan (1996), da visão sistêmica, marcada primeiro pelos estudos de Hawthorne, depois pela percepção da hierarquia das necessidades, de Maslow (1943), seguida pelos estudos sobre liderança e organização do trabalho de psicólogos or-

ganizacionais, como Argyris (1964), Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) e McGregor (1993). Na fase seguinte dessa perspectiva, vigorou a visão sobre aspectos técnicos e humanos das estruturas organizacionais, caracterizada pelos trabalhos dos membros do Tavistock Institute of Human Relations.

A teoria de sistemas representa avanço da visão mecanicista, incorpora a visão de ambiente e pode ser considerada uma das formas de entender a empresa como um organismo vivo. Essa visão exige a necessidade de adaptação da organização a situações diversas. A teoria de sistemas permite a análise da organização inspirada na biologia e leva à noção de que sistemas abertos precisam se adaptar constantemente ao ambiente.

Maximiano (2010) afirma que a teoria de sistemas interliga diferentes disciplinas científicas e tem como seus principais representantes Bertalanffy (1968), Katz e Kahn (1970), Burns e Stalker (1961) e Lawrence e Lorsh (1973). A organização passa a ser vista como um conjunto de comportamentos inter-relacionados. O pensamento sistêmico mostra que as organizações devem enfrentar problemas complexos continuamente. O enfoque sistêmico lida com essa complexidade e considera o sistema um todo complexo e organizado ou um conjunto de partes ou elementos que formam um todo complexo.

Nessa visão, a organização do trabalho passa a não ser estática, mas deve refletir o dinamismo de ambientes em constantes transformações. A teoria contingencial, que é uma variação da teoria de sistemas, indica que diferentes abordagens devem ser acionadas em situações diversas e mostra que formas organizacionais se modificam conforme as situações que se apresentam. Os processos organizacionais devem então se adaptar ao tipo de organização, ao seu ambiente e às diversas realidades que as organizações enfrentam.

Outra contribuição importante para entender a organização do trabalho, sob uma perspectiva sistêmica, é a administração japonesa. Masiero (1994) explica que as empresas japonesas importaram muitas técnicas americanas e europeias de organização e execução do trabalho e, em pouco tempo, as “japonizaram”. O exemplo mais comum desse processo, segundo esse autor, foi a importação do

controle estatístico da qualidade, que se desenvolveu com os movimentos dos círculos de controle de qualidade.

Em vez da eficiência individual, a produtividade da empresa passa a ser enfatizada nessa visão. Além disso, “flexíveis grupos de trabalho compartilham conhecimentos, informações, habilidades e experiências na realização e controle do fluxo de trabalho” (MASIERO, 1994, p. 18). No modelo japonês, segundo esse autor, não existem diferenças acentuadas entre gerentes e trabalhadores. São repartidos não somente o conhecimento e as informações relativas ao fluxo de trabalho, mas também a responsabilidade pelo alcance do melhor resultado possível. Esse compartilhamento acontece tanto em termos de qualidade quanto em termos de quantidade e descrições minuciosas do trabalho não existem.

Masiero (1994) explica que as tarefas individuais desenvolvidas pelos trabalhadores são comuns ao fluxo de trabalho em conjunto. Nessa visão, reconhece-se a impossibilidade de planejar totalmente o nível da execução do trabalho e há variação de obrigações, pois as circunstâncias não são totalmente controláveis pelo próprio trabalhador.

A partir das várias visões teóricas aqui apresentadas com a finalidade de entender os modelos tradicionais de organização do trabalho, é importante observar algumas formas de organizações contemporâneas, que contribuem para o entendimento dos desafios atuais da administração.

3. Formas de organizações contemporâneas

A análise das diferentes formas de organização tem o potencial de auxiliar a compreensão de propostas inovadoras para a estruturação do trabalho. Algumas dessas possibilidades inovadoras são descritas a seguir e, a partir delas, esperamos apoiar gestores em seus desafios administrativos.

3.1 Organizações Intraempreendedoras

O autor que auxilia o entendimento desse tipo de organização é Hashimoto (2009), ao explicar que os modelos japoneses de organização provocaram a constatação da necessidade do envolvimento

dos funcionários, levando ao surgimento do Empreendedorismo Corporativo (EI), que pode ser formal ou informal.

No empreendedorismo corporativo informal, também chamado de comportamento autônomo do funcionário, a organização não favorece a formação de um clima apropriado à inovação corporativa. Segundo Hashimoto (2009), empreendedores que surgem sob tais circunstâncias, tão adversas e agressivas, têm suas competências forçadas por elas. Nesse caso, a iniciativa empreendedora parte da própria pessoa, que pode colocar seu emprego em risco ao enfrentar estruturas burocráticas rígidas e pouco voltadas à inovação.

No EC formal, ou comportamento induzido, característico da organização intraempreendedora, o surgimento de empreendedores e suas iniciativas é facilitado de todas as formas, promovendo ações que favoreçam o desenvolvimento de atitudes inovadoras de funcionários. Essa estrutura envolve a promoção de um clima favorável de trabalho e forte apoio para ideias novas, com recompensas adequadas a atitudes empreendedoras, com significativa valorização de iniciativas para experimentos (HASHIMOTO, 2006).

3.2 Organizações Virtuais

Os autores que auxiliam o entendimento das organizações virtuais são Toledo e Loures (2006), ao explicar que elas são criadas para se atingir uma meta ou atender a uma específica necessidade de mercado. Elas são constituídas de duas ou mais empresas diferentes, que complementam competências, recursos, conhecimentos e meios para o cumprimento de uma tarefa ou o desenvolvimento de um produto, ultrapassando fronteiras geográficas, temporais e culturais.

A organização virtual trabalha orientada para o cliente e não para produtos ou para o mercado. Sua administração exige que se estabeleça um balanço dinâmico entre pessoas, processos e elementos tecnológicos. A organização virtual conta não apenas com funcionários, mas também com um quadro de colaboradores externos. Esse grupo trabalha integrado, com maior autonomia e maior poder de decisão. A natureza volátil desse tipo de organização se reflete em toda a sua estrutura. Os funcionários unem seus talentos para executar uma tarefa. Uma vez concluída essa tarefa, separam-

-se para que seja estabelecida uma nova configuração em torno da tarefa seguinte (TOLEDO; LOURES, 2006).

3.3 Organizações em redes

Autores que tratam das organizações em rede são Castells (1999) e Giddens (2005). Enquanto Castells afirma a adequação do empreendimento em rede à economia global e informacional, Giddens explica o desgaste atual dos limites físicos das organizações, provocado pela capacidade das tecnologias da informação de transcender países e fusos horários. Explica também que esse processo afeta o trabalho das organizações e o modo de coordená-lo.

Giddens (2005) explica que não existe mais uma clara linha divisória entre a organização e grupos externos e isso faz com que as operações organizacionais funcionem melhor quando estão ligadas a uma rede de relações complexa com outras organizações e empresas. Castells (1999) prevê a impossibilidade de que organizações sobrevivam sem fazer parte de uma rede articulada pela tecnologia e que tais redes favorecem a desintegração da burocracia tradicional e racional.

A descentralização é o processo que contribui para que as organizações funcionem como redes, diminuindo a burocracia. Paralelamente, à medida que aumenta o número de empresas em redes, elas atravessam um processo de descentralização, no qual a organização do trabalho permite que o poder seja transmitido em direção aos níveis inferiores da organização, em vez de permanecer concentrado no topo (CASTELLS, 1999; GIDDENS, 2005).

3.4 Organizações do conhecimento

Alguns autores que auxiliam o entendimento das organizações do conhecimento são Davenport e Prusak (1998), Nonaka e Takeuchi (1997) e Nadai e Calado (2005).

Nadai e Calado (2005) explicam as organizações intensivas em conhecimento (OIC) como as que utilizam fortemente ativos intangíveis, como o conhecimento, para a produção e venda de produtos ou serviços. Esse tipo de organização pode ser também resultante de diversos processos que envolvem o conhecimento dos trabalhadores para produzi-los (por exemplo, empresas de consultoria).

O pessoal que trabalha em uma OIC deve ser orientado e envolvido em reflexões sobre o processo do conhecimento, desenvolvendo práticas voltadas a ações diárias, que envolvam curiosidades, criação, compartilhamento e utilização de conhecimentos (DAVENPORT; PRUSAK, 1988). Para Nonaka e Takeushi (1997), quanto maior o papel do conhecimento na criação de valor para os produtos ou serviços de uma organização, mais importante será a atividade intelectual dos seus funcionários altamente qualificados, portanto, produtores de ativos “não materiais”. O conhecimento e outros recursos intangíveis constituem não somente a base de operação dessas empresas, mas também parte ou a totalidade dos produtos ou serviços que estas oferecem.

3.5 Organizações por processos

Para entender a organização por processos, é possível recorrer a autores como Albuquerque e Rocha (2006) e Gonçalves (2000).

De forma geral, uma das maneiras de administrar uma empresa é organizando-a por processos. Para tanto, Gonçalves (2000) explica que é preciso retirar a ênfase da estrutura funcional, colocando o foco no cliente externo, já que é nesses clientes que os processos começam e terminam. Nessa visão, os processos delimitam uma linha de atividades que começa com o entendimento exato do que o cliente externo deseja, terminando com esse mesmo cliente adquirindo o que ele precisa e deseja de um negócio. O cliente está no centro das organizações por processos e o objetivo final dessas empresas é oferecer-lhe mais valor, de forma mais rápida e a um custo mais baixo (GONÇALVES, 2000).

É importante lembrar que a (re)organização por processos é frequentemente associada à reengenharia, proposta por Hammer e Champy (1993). Para realizar a reengenharia, é preciso reinventar a empresa a partir dos processos, começando do zero. Segundo Fischer (2002), a reengenharia promoveu mudanças na gestão de recursos humanos, tornando pessoas mais autônomas, voltadas à produtividade e competitividade, e contribuiu também para alertar dirigentes e executivos para a necessidade de focalizar os processos em resultados.

Propostas menos radicais do que a reengenharia podem ser observadas em autores como Albuquerque e Rocha (2006), que apresentam um resumo das necessidades para reorganizar a empresa por processos e defendem a necessidade de alinhamento da estratégia, dos processos e das pessoas. Para esses autores, nenhuma dessas variáveis pode ser negligenciada na organização por processos, pois tal negligência traz prejuízos tanto para o cliente interno quanto para o externo.

4. Um exemplo de (re)organização do trabalho

Um exemplo consistente de aproveitamento das várias questões envolvidas na estruturação do trabalho foi descrita por Tiago (2014), no jornal *Valor Econômico*, ao abordar decisões tomadas na gestão da montadora Ford do Brasil. No exemplo descrito a seguir, é possível observar diversas características das formas organizacionais descritas anteriormente.

As montadoras, que no início do século XX foram exemplo de produção fordista/taylorista, atualmente necessitam inovar sua gestão e, conseqüentemente, sua maneira de estruturar o trabalho. Para a Ford, seria simples supor um modelo de organização mecanicista do trabalho, porém, conforme a descrição de Tiago (2014), a decisão dessa empresa de implantar um centro de pesquisa e desenvolvimento industrial na Bahia, que é um estado brasileiro sem maior tradição na formação de engenheiros ou técnicos para setor automobilístico, nos leva a observar a necessidade de incorporação de novas visões nas decisões de estruturação do trabalho, em organizações dos mais diversos setores. No caso da Ford, parcerias estabelecidas para operacionalização do centro de pesquisa permitem notar a referência do formato de organizações em rede, que permitiu a constituição de um centro de referência em Recursos Humanos, formando trabalhadores tecnicamente capacitados para aquela planta industrial.

Paralelamente, o aproveitamento de um conjunto de atitudes (cognitivas, afetivas e comportamentais), segundo Tiago, transformaram a fábrica na Bahia, de uma montadora em um centro global de engenharia, com núcleo de pesquisa e desenvolvimento composto

por 1,3 mil profissionais. Essa atitude de gestão representa características de uma organização intensiva em conhecimento, o que não seria de supor para uma indústria.

O caso da Ford é referência pela capacidade de aproveitamento de elementos comportamentais típicos da cultura local no desenvolvimento de uma cultura organizacional que atendesse a demandas específicas do mercado. A fábrica da Bahia, segundo Tiago (2014), foi responsável pelo desenvolvimento do produto (Novo EcoSport) de maior domínio de mercado na sua categoria. Em associação com os temas de interesse predominantes neste capítulo, o caso da Ford permite também refletir sobre a maneira como o alinhamento dos processos, estratégias e pessoas, proposto por Albuquerque e Rocha (2006), permite a organização do trabalho voltada à competitividade organizacional.

5. Considerações sobre o capítulo

Neste capítulo, foi possível verificar que planejamento do trabalho pode ser considerado parte do processo administrativo, que envolve o próprio cotidiano organizacional, tanto no atendimento ao cliente interno quanto ao cliente. Esse planejamento, que se reflete nas estruturas organizacionais, é fortemente marcado pelas condições atuais do mercado e do mundo do trabalho.

Para complementar essas reflexões, é interessante recorrer a Gorz (2005). Esse autor, ao tratar do desenvolvimento pós-moderno, enfatiza o fato de que o valor que normatizava o trabalho no modo de produção capitalista agora não tem mais normas, pois até os preços são relativos. Segundo esse autor, essa visão se deve ao fato de que o trabalho tornou-se “imaterial”. A dificuldade de “medir o trabalho” é explicada, em parte, por dificuldades contemporâneas em organizar o trabalho em ambientes dinâmicos e competitivos.

Por fim, os processos devem estar sempre alinhados aos objetivos da organização e, paralelamente, as pessoas precisam entender que adequações estruturais são essenciais para o alcance de tais objetivos. Esse alerta de que objetivos organizacionais precisam concordar com a organização do trabalho é essencial na tomada de decisão sobre mudanças nas estruturas das empresas. Essa “con-

cordância” está na raiz dos seguintes itens, que sugerem respostas à pergunta deste bloco, **O que ajuda a administrar?**:

- Compreender a adequação do modelo mecânico a ambientes estáveis e a necessidade de adotar o modelo orgânico de gestão quando a instabilidade do ambiente aumenta
- Discutir a funcionalidade do possível apelo aos modelos tayloristas de gestão quando aumentam as pressões por maior desempenho individual e mais produtividade
- Buscar a constante disseminação no ambiente organizacional de que a estrutura da empresa precisa ser atualizada em diversos momentos para acompanhar as mudanças do mercado
- Construir a mentalidade de “transformação como normal” no cotidiano do trabalho
- Mesmo sem mudanças estruturais, disseminar princípios das formas contemporâneas de organização: intraempreendedora; virtual; em rede; do conhecimento; e por processos.

De forma geral, desde a visão clássica, típica das organizações mecanicistas, até as formas orgânicas, que geraram tipos mais avançados de empresas, um fator importante deve ser considerado, o fato de que o comportamento humano e o atendimento aos clientes são determinados pela maneira como a empresa se organiza.

Conforme Robbins, Judge e Sobral (2010), o comportamento, que começa nas pessoas, passa pelos grupos e torna-se institucionalizado, influencia a maneira como o trabalho é realizado na organização. A implantação de tecnologias em fases do processo produtivo nem sempre é suficiente para que aconteçam mudanças, pois a maneira como as pessoas entendem que o trabalho deve acontecer é derivada de um componente cultural e de relações de poder, que expressam sentimentos e valores compartilhados. Esses temas serão abordados no próximo capítulo deste livro.

Referências do capítulo

ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. *Sincronismo organizacional: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2007.

- ARGYRIS, C. *Integrating the Individual and the Organization*. New York: John Wiley, 1964.
- BERTALANFFY, L. V. *General System Theory*. New York: Geroge Braziller, 1968.
- BURNS, T.; STALKER, G. *The Management of Innovation*. London: Tavistock, 1961.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, P. *A sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DRUCKER, P. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente. 2002.
- GIDDENS, A. *Sociologia*. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? *Revista de Administração de Empresas*, v. 40. out./dez. 2000.
- GORZ, A. *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Anablume, 2005.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. London: Nicolas Brealey Publishing, 1993.
- HASHIMOTO, M. *Organizações intraempreendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior*. São Paulo, 2009. Tese de doutorado – Faculdade de Administração, Fundação Getúlio Vargas.
- HERZBERG, F. B.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley, 1959.

KATZ, D.; KAHN, R. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1970.

LAWRENCE, P. R.; LORSH, J. W. *As empresas e o ambiente*. Petrópolis: Vozes.

MASIERO, G. Organização e trabalho no Japão. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 1, pp. 12-19, 1994.

MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, v. 50, pp. 370-396, 1943.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MCGREGOR, D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill; Macmillan, 1993.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

NADAI, F. C.; CALADO, L. R. O conhecimento como recurso estratégico: caracterizando uma organização intensiva em conhecimento (OIC). *VIII SEMEAD*. São Paulo, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

TIAGO, E. Fator humano: diversidade e colaboração são pontos fortes de equipes criativas. *Valor Econômico*, p. F1, 25 jul. 2014, pg F1.

TOLEDO, A. L.; LOURES, C.A. Organizações virtuais. *Cadernos Ebape*. v. 4, n. 2, 2006.

Assimilação da cultura e do poder como forma de administrar mudanças organizacionais

1. Introdução

Administrar empresas é tarefa complexa e desafiadora e, nem sempre, previsível. Algumas situações de gestão são complicadas pela falta de entendimento da cultura organizacional e das relações de poder que influenciam desde as decisões mais estratégicas até o cotidiano organizacional. Em situações de mudanças, é essencial que cultura e poder sejam minuciosamente analisados e considerados para o êxito das transformações necessárias e almejadas. Nesse sentido, Fleury e Fischer (1989) afirmam que a subjetividade está fortemente envolvida nos processos administrativos. Essas autoras explicam que dificuldades em mudanças envolvem conflitos, resistências e reações com causas que não são exclusivamente técnicas e administrativas.

Essas reflexões são essenciais à gestão atual das organizações, principalmente porque as mudanças se tornam quase uma constante para a maior parte delas. No avanço dessas discussões, para entender a cultura, podemos considerar o papel preponderante das pessoas que, para resolver problemas ou apenas para alcançar suas aspirações, trabalham em conjunto e, conseqüentemente, constroem relacionamentos. Nesse processo, desenvolve-se o conceito de cultura organizacional (FLEURY; SAMPAIO, 2002). No âmbito da gestão de pessoas, é inquestionável a necessidade de assimilação do conceito cultura na orientação do comportamento humano no tra-

balho, de forma a facilitar a convivência humana e, ao mesmo tempo, levar a organização ao alcance de seus objetivos. Paralelamente, é obrigatório reconhecer também que o conceito cultura nacional exerce grande influência na cultura organizacional.

Neste capítulo, a princípio discutiremos o desenvolvimento de uma cultura para, em seguida, refletir sobre a importância da cultura nacional na cultura organizacional. As definições de cultura organizacional são apresentadas, trazendo um exemplo da força da cultura. As discussões sobre poder são empreendidas em seguida, apresentando uma ilustração das relações de poder embutidas na prática de feedback. Ao final, são apresentadas discussões sobre cultura, poder e gerenciamento de mudanças organizacionais, enfatizando a importância da comunicação durante esse processo.

2. O desenvolvimento de uma cultura

Para enfatizar a força de uma cultura, Laraia (2000) resgata importantes estudiosos desse tema, explicando que a cultura condiciona a visão de mundo do homem. Ao citar Benedict (1972), esse autor mostra que a cultura é como uma lente através da qual o homem vê o mundo e que pessoas de culturas diferentes usam lentes diversas e, portanto, têm visões desconstruídas das coisas. Laraia (op. cit.) enfatiza também o fato de que o homem vê o mundo através de sua cultura e que tal visão tem como consequência a propensão em considerar seu modo de vida como o mais correto e o mais natural.

Laraia resgata também reflexões de Kessing (1971), de que conflitos culturais refletem a condição humana e que é natural dos homens viver em pequenos grupos, com linguagem, visão de mundo, costumes e expectativas comuns. A essas reflexões acrescenta-se o fato de que o homem, enxergando o mundo através de sua cultura, é levado à tendência de etnocentrismo, que pode gerar conflitos sociais, pois os povos são propensos a considerar seu modo de vida como o mais correto e o mais natural (LARAIA, 2000).

Uma importante visão sobre o desenvolvimento da cultura a relaciona à construção de símbolos. Berger e Luckman (2000) entendem que a justificativa para que uma cultura seja construída está nas necessidades básicas de uma sociedade e que a ruptura dos

padrões vigentes acontece quando novas necessidades surgem. Na visão desses autores, os indivíduos identificam socialmente o significado que atribuem a objetos, isto é, percebem a correspondência entre o significado que cada um dá a um objeto por meio do significado que os outros dão ao mesmo objeto, ou seja, dividem uma percepção comum da realidade que os cerca.

Hofstede (1991) definiu cultura como a “programação coletiva da mente, que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro” (p. 19). Na visão desse autor, a cultura é adquirida e não herdada; é historicamente determinada; socialmente construída e difícil de mudar. Segundo Berger e Luckman (2000), a realidade é socialmente construída e a linguagem é considerada um conjunto de signos que permite a legitimação da cultura e sua transmissão para futuras gerações.

Diante dessas visões, a construção do conceito de cultura organizacional sugere a importância de entender a influência das culturas nacionais na cultura organizacional.

3. A importância da cultura nacional na cultura organizacional

A globalização e o aumento das oportunidades de expansão internacional dos negócios geram a importância do aprofundamento do estudo das culturas nacionais para entender as culturas organizacionais. Nesse sentido, Freitas (2008) destaca a importância de aspectos interculturais na vida moderna, que favorecem a eficácia do controle de estruturas, estratégias e decisões, reduzindo o risco de investimentos em cenários desconhecidos, elevando as oportunidades de negócios ao redor do mundo.

Hofstede (1997) mediu e comparou variáveis culturais de filiais, em diversos países, e buscou informações sobre a influência que a cultura nacional tem sobre a cultura organizacional. Em sua pesquisa, houve a participação de 116 mil empregados, entre os anos de 1967 e 1973, de 72 subsidiárias da IBM, em 50 países. As variáveis desse estudo para classificação das culturas nacionais foram:

- Individualismo X Coletivismo
- Baixa distância do poder X Alta distância do poder

- Orientação para realização (masculina) X Orientação para o cuidado (feminina)
- Baixo afastamento da incerteza X Alto afastamento da incerteza
- Orientação para o curto prazo X Orientação para o longo prazo

Quanto ao Brasil, os resultados desse estudo foram:

- Índice de Masculinidade (IMAS) – POSIÇÃO INTERMEDIÁRIA (49): Apresenta um grau intermediário de masculinidade
- Índice de Controle de Incertezas (ICI) – ALTO (76): Apresenta um alto grau de controle de incerteza
- Índice de distância hierárquica (IDH) – ALTO (69): Apresenta um grau de grande distância hierárquica
- Índice de Individualismo (IDV) – BAIXO (38): Apresenta baixo grau de individualidade

Paralelamente, traços particulares identificados na cultura brasileira são influentes no âmbito organizacional e foram mapeados por Freitas (1997):

- **Hierarquia:** tendência à centralização do poder dos grupos sociais; distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais; passividade e aceitação da autoridade por parte dos grupos de níveis inferiores.
- **Personalismo:** busca por proximidade e afeto nas relações e paternalismo, com domínio moral e econômico.
- **Malandragem:** uso de flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social: “jeitinho brasileiro”.
- **Sensualismo:** gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais.
- **Aventureiro:** profissional mais sonhador do que disciplinado, que tende a ter aversão ao trabalho manual ou metódico.
- Além das reflexões sobre as culturas nacionais, é preciso considerar o fato de que, dentro de uma mesma cultura nacional, podemos constatar diferenças entre regiões, fato que é mais facilmente observado no Brasil, devido às suas desigualdades

sociais, refletidos na cultura organizacional, que é definida a seguir.

4. Definições de cultura organizacional

O processo de influência das culturas nacionais na cultura organizacional se reflete no comportamento dos indivíduos e também nas decisões tomadas no âmbito corporativo. Berger e Luckman (2000) explicam símbolos como a interpretação que cada uma dá aos problemas ou aspirações. Ao transportar essa visão para o ambiente organizacional, é possível perceber que esse processo ocorre de forma similar, pois as visões dos grupos que povoam as organizações são também socialmente construídas.

Para explicar a cultura no âmbito organizacional, Fleury (1989) a concebe como “um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos” (p. 117). Na definição dessa autora, tais elementos têm a capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, atuando na comunicação e consenso, mas também na ocultação e instrumentalização das relações de dominação.

Os estudos sobre cultura organizacional aumentaram na década de 1980 e se popularizaram com rapidez. Atualmente, os temas mais frequentes no estudo sobre cultura são processos de fusão e aquisição de empresas; novas formas de gestão de pessoas e formatos organizacionais; internacionalização; estudos organizacionais de cunho intercultural; sustentabilidade e construção de um ambiente diverso e de relações de trabalho mais civilizadas (FREITAS, 2008).

Nota-se que a cultura pode ser estudada sob diferentes perspectivas. Fleury (2000) explica que esses estudos podem ser realizados no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo. Segundo essa autora, a administração da cultura tem o potencial de adicionar valor à organização e os padrões culturais, que envolvem os valores e relações de poder, precisam ser referenciados e analisados em todos os níveis.

Segundo Schein (2009), a cultura organizacional pode ser entendida como marco referencial para os membros da organização, que influencia a conduta das pessoas na empresa e estabelece pa-

drões de convivência. Ela pode ser entendida como um sistema de valores e crenças compartilhados pelos membros da organização, que interagem com os trabalhadores, com a estrutura, com os processos, em especial o decisório e o de controle, produzindo normas de comportamento.

A cultura organizacional funciona como elemento de coesão que mantém a organização unida e estável, transmitindo um senso de identidade para os trabalhadores. As manifestações da cultura organizacional variam da mais aberta e explícita a elementos mais fundamentais e internalizados. Sua manifestação pode se dar em três níveis, explicados a seguir: Artefatos Explícitos, Valores e Pressupostos Básicos (SCHEIN, 2009).

- **Artefatos Explícitos:** elementos mais facilmente percebidos (exemplos: forma de se vestir, arranjos físicos dos móveis, o jargão, os rituais públicos). Apesar de observáveis, as evidências culturais nem sempre são suficientes para entender o seu próprio significado e tampouco expor valores ou crenças da organização.
- **Crenças e Valores:** elementos resultantes de experiências repetidas e bem-sucedidas e que servem de guia para lidar com situações incertas, difíceis ou incontroláveis (exemplos: criatividade, ética, rapidez). Este conjunto não é tão explícito quanto os artefatos, mas, por ser assumido pelas equipes, é detectável no cotidiano das organizações.
- **Pressupostos Básicos:** elementos mais inconscientes e menos explícitos, assumidos como verdadeiros em qualquer circunstância (exemplos: propensão à incorporação da sustentabilidade, respeito às pessoas). São reconhecidos como elementos de coesão do grupo, elementos que viabilizam o funcionamento da equipe e orientam a relação das pessoas com o trabalho, ambiente e entre as próprias pessoas.

Ao observar as definições aqui empreendidas, é possível perceber a força da cultura no comportamento das pessoas que trabalham em uma organização. Dessa forma, a seguir, é apresentado um exemplo que representa essa força da cultura organizacional.

5. Um exemplo da força da cultura

Uma forma curiosa, mas eficiente, de compreender a identificação de valores das pessoas de uma organização pode ser encontrada no momento da aposentadoria, lembrando o caso clássico em que a pessoa sai da empresa, mas “a empresa não sai da pessoa”. Essa impossibilidade de se separar da organização pode ser explicada pela plena identificação de valores pessoais com os valores organizacionais.

França (2014), em artigo publicado no jornal *Valor Econômico*, analisou o caso do programa específico da IBM, de apoio aos funcionários que se aposentam e mantêm pesados vínculos com a empresa. O artigo trata o processo de separação da identidade corporativa analisando, especialmente, a identificação de valores entre indivíduo e empresa. A questão é tratada, nesse caso, como um incentivo à apropriação da história profissional, para facilitar o processo de reinvenção, sem perda de identidade profissional construída com a IBM ao longo de décadas de exercício profissional.

As consultorias mencionadas no artigo ponderam que a preparação para a aposentadoria terá sucesso se a escala de valores continuar existindo na identidade profissional após o desligamento formal da empresa. Não há evidência melhor de que pessoas são atraídas e selecionadas pelas organizações que se identificam com os seus valores do que a permanência desses valores, mesmo após deixar as empresas, valores esses que são compatíveis com sua personalidade.

Na análise desse caso, é possível notar que o próprio discurso organizacional incentiva a identificação de valores entre pessoas e organização e reforça o poder organizacional de vincular e dominar pessoas. De acordo com Fleury e Fischer (1989), cultura organizacional e poder se relacionam e o estudo desses temas deve envolver a preocupação quanto a crenças e valores que fundamentam práticas formais e informais, além das relações de poder entre pessoas, grupos e classes internas e externas à organização. Dessa forma, a seguir, as relações de poder serão abordadas.

6. As relações de poder nas organizações

O potencial do poder para explicar os assuntos organizacionais tem sido reconhecido, porém, segundo Morgan (1996), há uma difi-

culdade de definição desse termo. Enquanto algumas pessoas analisam o poder como um recurso, associado à posse de algo, outras o veem como uma relação social, caracterizada pela dependência ou influência sobre alguma coisa ou alguém.

O poder organizacional não deve ser ingenuamente atribuído a determinadas pessoas ou grupos, tampouco localizado em algum ponto específico da estrutura organizacional (PAGÈS; BONETTI, 1981). De forma complementar, Robbins, Judge e Sobral (2010) ponderam que o fato de uma pessoa ter poder não significa, necessariamente, que irá usá-lo. Dessa forma, o poder é uma capacidade ou potencial, sendo que seu aspecto mais importante é o fato de ele ser uma função de dependência. Paralelamente, Morgan (1996), a partir da visão da organização como um sistema político, explica o poder como o meio através do qual conflitos de interesse são resolvidos. Dessa forma, o poder influencia quem consegue o quê, e como.

O debate sobre poder e política nas organizações não pode prescindir da lembrança do taylorismo, pelo pressuposto do poder que os gerentes passaram a exercer na imposição das normas de trabalho, incluindo definições do ambiente físico, localização e movimento dos trabalhadores (HATCH, 2006). A chegada do que se convencionou chamar de administração científica redefiniu as estruturas de poder nas organizações, com características que perduraram ao longo do tempo. Por essa perspectiva, diferentes autores como Perrow (1986) e Carvalho e Vieira (2007) insistem que a análise do poder – e da política – nas organizações está voltada, quase que exclusivamente, para a análise das estruturas de autoridade legitimadas.

O exercício do poder nas organizações, no entanto, ocorre, efetivamente, em termos de aspectos formais e informais. Carvalho e Vieira (2007) retomam a advertência clássica de Scott e Davis (2007) de que exercer poder nas estruturas corporativas com critérios apenas técnicos de racionalidade é irracional porque ignora os conteúdos não racionais da conduta humana.

Em complemento a essas reflexões, é possível notar que nas organizações, mesmo nas de gestão mais descentralizada, com insistente negativa de herança da administração científica de Taylor, a

forma como o poder é exercido sempre se constitui a partir de ações políticas, verticais e formais pela hierarquia de comando da empresa ou, em certos casos, de forma mais horizontalizada e mais informal por meio da influência de parte ou do conjunto dos funcionários.

Neste ponto, o conceito de política aparece, como forma de atividade ou práxis humana, ligada ao exercício efetivo do poder nos termos propostos por Bobbio e Matteucci (2000). Nessa prática da política, como mostram esses autores, especialmente nas organizações que precisam do atendimento de objetivos definidos em busca de resultados, o poder fica essencialmente vinculado à categoria do poder do homem sobre outro homem, com toda a linguagem típica da relação entre governantes e governados, com todas as formas de autoridade e obediência.

Uma das formas de analisar as relações de poder nas organizações é admitindo a visão de Pagès e Bonetti (1981), que consideram que práticas de gestão de pessoas monitoram as relações e os padrões culturais atuantes no contexto interno da organização, visando a proteção do *status quo* da sua imagem interna e externa. Esses autores afirmam que práticas disciplinares fazem com que o poder organizacional exerça o controle sobre as multiplicidades humanas, diminuindo as contradições sociais inerentes à própria organização. Pagès e Bonetti (1981) exemplificam seu raciocínio mencionando o discurso empresarial contemporâneo de que as pessoas são responsáveis pelo desenvolvimento de suas próprias carreiras e empregabilidade, com a ressalva de que as organizações pregam a lealdade e compromisso com elas. Outro exemplo do uso do poder mencionado por esses autores diz respeito à absorção de desvios de comportamento ou críticas dos empregados à organização por meio de implementação de caixas de sugestões, grupos de discussão e ouvidoria interna. Porém, essas práticas nem sempre se traduzem em mudanças efetivas do modelo de gestão organizacional.

É possível perceber que o poder se difunde por toda a organização. O exercício do poder, porém, se manifesta por meio de práticas e relações. Muitas vezes, sua finalidade baseia-se na capacidade de ocultar as contradições existentes, mediante o exercício da mediação, que é exercida para prever e evitar a emergência de

conflitos oriundos, quase sempre, de contradições estruturais. Tais contradições expressam-se em práticas de gestão de pessoas, como as de feedback, por exemplo.

6.1 Ilustração das relações de poder embutidas na prática de feedback

Em matéria publicada no jornal *Valor Econômico*, Bloch (2012) trouxe elementos para entender a atitude de muitas empresas, que fazem grandes esforços para educar seus líderes para oferecer e receber feedbacks de forma adequada. Nessa matéria, Bloch (2012) avisa que treinamentos ajudam pouco na solução de gerar uma política eficiente de feedbacks porque não se trata de uma questão técnica ou mecânica, que possa ser repassada, mas “de relacionamento, cultura e atitude”. Essa autora insiste que as pessoas esperam avidamente por avaliação “para se sentirem seguras em relação aos próximos passos”. E complementa: “É apenas uma questão humana”. Esse é o ponto: a necessidade de feedback é como se fosse um “grito pelo relacionamento”.

Até os anos 1980, o cotidiano do ambiente corporativo era o da estrita obediência. Preservar a competitividade da empresa, na realidade contemporânea, significa estabelecer atento relacionamento entre os funcionários, de todos os níveis. Todos têm o mesmo direito de receber um retorno de seu desempenho e o exercício eficiente do poder demanda exatamente essa atitude.

A tradução literal de feedback, como lembrou Bloch (2012), é “retroalimentação”, que é característica essencial da organização, da sua política de reter e atrair talentos. Porém, feedback e relação de confiança são os dois lados da mesma moeda da relação entre poder e cultura nas organizações.

Após a exposição desse exemplo, cabe a reflexão sobre o fato de que o poder se manifesta de diversas formas, em qualquer estrutura cultural. Dessa forma, toda mudança deve considerar a interferência das relações de poder. A identificação dos agentes que detêm o poder não pode ser restrita às posições de chefia na hierarquia organizacional, mas necessita abranger forças implícitas além do poder formal, como o poder pessoal e o poder da própria organização

como entidade personificada. Esses elementos, cultura, poder e mudança, são abordados a seguir.

7. Cultura, poder e o gerenciamento de mudanças organizacionais

O entendimento da cultura e do poder são extremamente relevantes à gestão de organizações no contexto atual, especialmente em épocas mais turbulentas, nas quais o gerenciamento de mudanças organizacionais é necessário, muitas vezes, à própria sobrevivência da organização. Mudanças, normalmente, que implicam impacto na cultura organizacional e também nas relações de poder são consolidadas por políticas e práticas, especialmente as diretamente associadas ao comportamento humano.

Dutra (1989) reconhece o potencial da reformulação de políticas e práticas de recursos humanos na modificação de valores organizacionais. Ao mesmo tempo, esse autor enfatiza que a mudança organizacional gera deslocamentos nos núcleos e nas configurações de poder, uma vez que ela causa modificações nos níveis de responsabilidade e autoridade, nos níveis hierárquicos, nas relações de trabalho e no nível de participação das pessoas e grupos no processo decisório.

Para analisar a mudança e entender a necessidade de seu gerenciamento, podemos usar como ponto de partida a indicação de Pettigrew (1989) de que é preciso estar consciente de que o conteúdo da mudança requer conhecimento do contexto no qual ela ocorre e também o controle sobre o processo. A proposta desse autor é estudar a mudança em uma abordagem contextualista, que envolve três aspectos básicos: o contexto interno e externo (por que mudar?); o conteúdo da mudança (o que mudar?); o gerenciamento do processo (como mudar?).

Na visão de Pettigrew (op. cit.), a mudança não se dá apenas pela formulação de seu conteúdo ou pela simples vontade de um líder. Primeiro, há que se entender o contexto interno e externo da organização para identificar as justificativas das mudanças. No que diz respeito ao contexto externo, deve-se observar o ambiente social, econômico e político no qual a organização está inserida. É preciso também mapear sua posição na indústria na qual compete, para

identificar as forças oriundas de outros integrantes, como fornecedores, concorrentes, substitutos e consumidores, que possam favorecer, ou não, um processo de mudança organizacional. O contexto interno refere-se à estrutura organizacional, o que inclui a cultura organizacional, as relações políticas de poder e autoridade, bem como o processo de comunicação e de decisão. Tanto o contexto externo quanto o interno podem apresentar elementos que ora obrigam, ora favorecem as mudanças (PETTIGREW, 1989).

Quanto ao ambiente externo, Mohrman e Mohrman Jr. (1991) indicam cinco gatilhos que disparam processos de mudanças nas organizações: pressão econômica, oportunidades percebidas, novas tecnologias, mudanças na legislação e pressões culturais articuladas por vários *stakeholders*. Para esses autores, tais gatilhos forçam as organizações a desenvolver novas estratégias de atuação, exigindo a remodelagem do negócio e da própria empresa. A nova concepção de negócio e da organização deve ser implementada e ter um permanente acompanhamento de resultados.

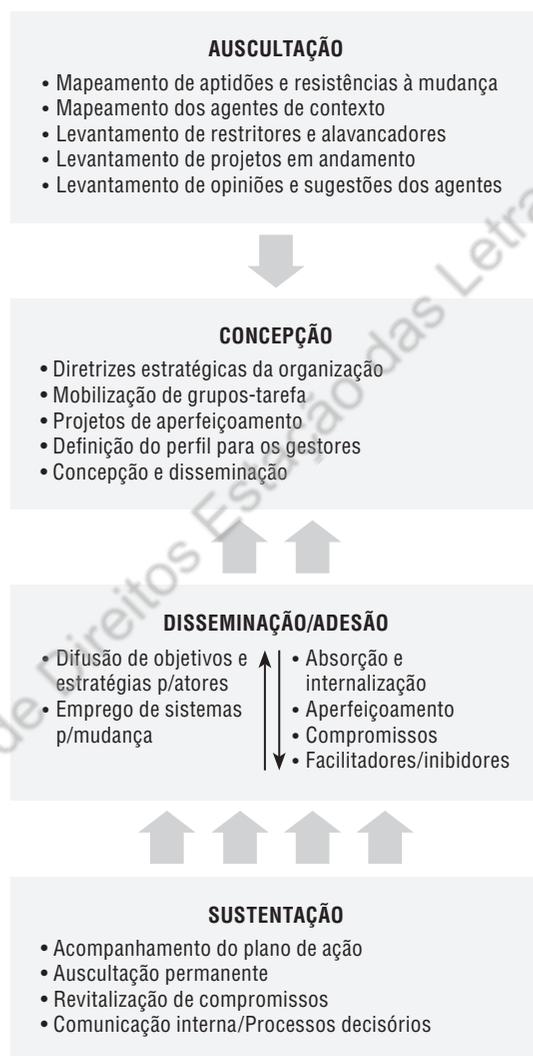
Mohrman e Mohrman Jr. (1991) apontam também que o acirramento da competitividade, as mudanças nas expectativas dos *stakeholders*, a contínua adequação do contexto legal a essas expectativas e o desenvolvimento acelerado da ciência e da tecnologia exigem novas características organizacionais. Essas novas características, necessárias para que a organização responda a contento e garanta a continuidade e o sucesso do negócio, são: aprendizagem organizacional para autorredefinição, elevado nível de desempenho, processos políticos e *interfaces* eficazes para lidar com os *stakeholders* e com o governo. Esses autores contribuem para a reflexão do “por que mudar?” apresentada por Pettigrew (1989).

Pettigrew (1989) recomendou que a organização estude o que será mudado. Este ponto é essencial: “Qual é o conteúdo da mudança?” é a outra reflexão necessária na abordagem contextualista para que o processo de mudança não seja tão disperso e incontrolável.

Finalmente, o terceiro aspecto definido por Pettigrew (1989) é o que destaca a importância de se gerenciar o processo. A essencial discussão sobre o “como mudar?”, a terceira reflexão desse autor, é “obrigatória” para diminuir a dificuldade de gerenciar a mudança.

Uma metodologia para gerenciar o processo de “como mudar” é apresentada por Fischer (2002). Esse modelo, apresentado na Figura 5, consiste em quatro etapas interdependentes para conceber e implementar a transformação organizacional.

Figura 5 – Etapas do Processo de Transformação Organizacional



Fonte: Fischer (2002, p. 155)

Essas etapas, concebidas por Fischer (2002), compreendem um conjunto de procedimentos que podem ser resumidos da seguinte forma:

- **Auscultação:** é a etapa de identificação na qual é elaborado o mapeamento dos elementos que alavancam e restringem a mudança, bem como dos agentes internos e externos. Nessa etapa, são feitas descrições das ações de aperfeiçoamento em andamento e também das opiniões e sugestões dos participantes relevantes ao processo.
- **Concepção:** é a etapa de construção na qual, por meio de atividades interativas, os grupos se mobilizam para constatar os problemas e elaborar as soluções. Nessa etapa, são concebidos o direcionamento estratégico e os critérios de excelência. Também são mapeados os *stakeholders* relevantes para incorporar suas demandas nas soluções e define-se o perfil dos gestores envolvidos.
- **Disseminação/Adesão:** é a etapa de comunicação da concepção e promoção da mudança, por meio de instrumentos de gestão. Nessa etapa, é realizado o esforço por internalizar os objetivos e as estratégias de mudanças, identificando aspectos que ajudam ou atrapalham tanto a disseminação quanto a adesão.
- **Sustentação:** é a etapa de monitoramento e avaliação. Trata-se do acompanhamento das ações de implementação, garantindo um processo de comunicação adequado e um processo decisório coerente com a mudança concebida. Nessa etapa, os compromissos são revitalizados e permanentemente se ausculta a organização para buscar o aperfeiçoamento contínuo do processo.

A gestão do processo de mudança se forma ao longo das etapas descritas por Fischer (2002) e o grande desafio que se impõe é fazer a organização se desenvolver permanentemente, gerenciando a transformação organizacional para proporcionar constantes aperfeiçoamentos. Nessa transformação, segundo essa autora, a revisão da estrutura é fundamental para flexibilizá-la, de tal modo que a

gestão e a decisão sejam compartilhadas, propiciando um ambiente favorável à geração e disseminação de conhecimento e de competências valiosas para o sucesso dos negócios.

Conforme menção no início deste tópico, um aspecto essencial no gerenciamento da mudança é o da atenção às transformações das práticas de gestão de pessoas, que, segundo Pagès e Bonetti (1981), servem como instrumentos para orientar o comportamento dos empregados, sendo uma expressão do poder e da cultura organizacional sobre os indivíduos. Nesse mesmo sentido, Dutra (1998) explica que as políticas e práticas de gestão de pessoas são instrumentos adequados à sobrevivência e à adaptação da empresa a mudanças.

Um dos grandes problemas nos processos de mudança é que as pessoas, normalmente, sentem-se inseguras quanto ao seu próprio destino dentro da empresa e acabam por boicotar, em vez de apoiar, as ações necessárias ao processo de transformação organizacional. Nesse sentido, Dutra (1998) explica que a falta de transparência nesses processos é responsável por erros e equívocos na implementação de novos processos de gestão, provocando resistências das pessoas que influenciam as possibilidades de implementação da mudança. Segundo esse autor, problemas de comunicação entre empresa e empregados nesses processos são críticos, pois o uso da informação como instrumento para exercitar o poder pode gerar inseguranças.

Um exemplo desse tipo de situação foi descrito por Lippi (2011) em matéria no jornal *Valor Econômico*, em que foram analisados diferentes casos, mostrando que o modelo de tomada de decisão varia entre as empresas, mas que o essencial é a transparência para que a pessoa conheça o limite de sua autonomia, pois é isso que gera confiança. A autora analisou processos de fusão e percebeu que o primeiro aspecto nessas aquisições entre empresas é que a confiança “cai ao nível zero”. O caso da fusão de dois grandes bancos brasileiros foi exemplar: a relação da direção com os funcionários das duas instituições só foi restabelecida quando o presidente do banco comprador reuniu os funcionários das duas organizações e especificou os critérios “de forma totalmente transparente” de como seria o processo para “tirar o melhor dos dois bancos” (LIPPI, 2011).

8. Considerações sobre o capítulo

A leitura deste capítulo permite reforçar o fato de que a cultura organizacional é capaz de restringir ou favorecer a mudança organizacional. A consideração do poder organizacional nos projetos de mudança ou na adoção de novos processos e práticas de gestão é essencial para sua efetividade. De forma geral, a cultura e o poder organizacional emergem em qualquer organização ou grupo social, independentemente da intervenção dos gestores. Contudo, os gestores têm o papel de compreender e identificar comportamentos gerados pela cultura e pelas relações de poder, enfatizando seus pontos fortes, e reduzindo os impactos dos seus pontos negativos.

De forma complementar, lembramos que reflexões sobre liderança estão relacionadas com as de cultura e poder porque a liderança implica, como identificam Robbins, Judge e Sobral (2010), a capacidade de influenciar pessoas por meio tanto da persuasão como do poder pessoal do líder. Dessa forma, uma das preocupações mais importantes para gestão da cultura organizacional diz respeito ao papel dos líderes na sua formação, manutenção e mudança.

Uma reflexão propiciada pelos itens aqui apresentados é sobre a possibilidade de mudar uma cultura organizacional conservadora para uma cultura mais moderna, mais voltada para a inovação. De forma geral, o tipo de transformação empreendida depende da necessidade e da abertura da organização para a mudança. Outro ponto importante a ser considerado é se a cultura vigente fornece respostas satisfatórias da realidade aos membros que a compõem e a seus clientes. Em caso positivo, a mudança precisa ser gerenciada de forma mais cuidadosa, por não partir de uma necessidade latente. Por outro lado, no médio e longo prazo, qualquer cultura passa por mudanças graduais, por questões de sobrevivência, tendo em vista as transformações do contexto externo e interno da organização. De forma geral, cabe aos responsáveis pelo processo de mudança inserir gradativamente estímulos que ofereçam respostas melhores do que as fornecidas pela cultura vigente.

Para finalizar, após as reflexões sobre cultura, poder e mudança organizacional, a pergunta que permeia este bloco, **O que ajuda a administrar?**, tem como sugestões as seguintes respostas:

- Entender que mudanças organizacionais, invariavelmente, interferem (e sofrem a interferência) na cultura e nas relações de poder
- Não subestimar a força da cultura e do poder no ambiente de trabalho
- Promover a assimilação da cultura organizacional vigente para facilitar sua transformação em processos de mudança
- Identificar relações de poder, nem sempre representadas pela hierarquia, implícitas nas decisões organizacionais
- Estudar interferências de culturas nacionais na cultura organizacional, verificando o impacto de tais interferências em possíveis mudanças
- Enfatizar o papel da liderança na cultura e no poder organizacionais

Para finalizar este capítulo, é preciso reconhecer a natural resistência das pessoas quanto aos processos de constante transformação da organização, necessários para atuar no turbulento ambiente organizacional contemporâneo. Parte dessa resistência apresenta-se de forma coletiva, em especial na complexa interação entre relações de trabalho e atuação sindical, normalmente gerando conflitos. Esses são temas tratados no próximo capítulo.

Referências do capítulo

BENEDICT, R. *O crisântemo e a espada*. São Paulo: Perspectiva, 1972.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. 19.ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

BLOCH, V. Feedback é um meio de promover relacionamentos. *Valor Econômico*, 25 abr. 2012. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/carreira/2631070/feedback-e-um-meio-de-promover-relacionamentos>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N. *Dicionário de política*. Brasília: Editora Universidade de Brasília; Imprensa Oficial do Estado, 2000.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. *O poder nas organizações*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DUTRA, J. S. A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Introdução. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

FISCHER, R. M. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. O simbólico nas relações de trabalho. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, pp. 18-25, 2000.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, L. Como perder a identidade corporativa sem traumas. *Valor Econômico*, 28 maio 2015. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/carreira/4070016/como-perder-identidade-corporativa-sem-traumas>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FREITAS, M. E. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. *Revista Organização e Sociedade*, v. 15, n. 45, abr./jun. 2008.

HATCH, M. J. *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press, 2006.

HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 2.ed. London: McGraw-Hil, 1997.

KEESING, R. *New Perspectives in Cultural Anthropology*. New York: Holt, Ronehart and Winston, 1971.

LARAIA, R. B. *Cultura: um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2000.

LIPPI, R., Relações de confiança são mais valorizadas pelo alto escalão. *Valor Econômico*, 24 out. 2011. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/carreira/1064494/relacoes-de-confianca-sao-mais-valorizadas-pelo-alto-escalao>>. Acesso em: 12 mar. 2014.

MOHRMAN, S. A.; MOHRMAN JR., A. M. The Environment as an Agent of Change. In: MOHRMAN JR., A. M. et al. (Orgs.). *Large-scale Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

PAGÈS, M.; BONETTI, M. A organização como sistema. In: PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas. pp. 31-41.

PERROW, C. *Complex Organizations: A Critical Essay*. New York: McGraw-Hill, 1986.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SCOTT, W. R., DAVIS, G. F. *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open System Perspectives*. Upper Saddle River: Pearson, 2007.

Reserva de Direitos Estação das Letras e Cores

A necessidade gerencial de entender os conflitos inerentes às relações que emergem do contexto organizacional

1. Introdução

Neste capítulo, as relações que emergem do contexto organizacional são abordadas por meio da exploração das relações de trabalho e das relações sindicais. Para os gestores, é latente a necessidade de entender essas relações para poder administrar de forma madura, acompanhando as tendências do mercado de trabalho. Paralelamente, os conflitos, naturais do ambiente de trabalho, geram a necessidade de desenvolvimento da capacidade gerencial de negociar constantemente.

Martinelli e Almeida (1998) explicam que as organizações são locais propícios a conflitos individuais ou grupais, pois, no contexto organizacional, os participantes lutam por recursos limitados, possibilidades de progresso na carreira, privilégios e outras recompensas. Para a solução de conflitos, segundo esses autores, são elaboradas estratégias de negociação, sendo que sempre que há negociação é porque há um nível de conflito, aparente, ou não.

Conflito não é uma espécie de território privado do confronto entre duas pessoas. Martinelli e Almeida (1998) explicam que conflitos existem entre pessoas, grupos, um grupo e uma pessoa, uma organização e um grupo e assim por diante. Observando as explicações iniciais sobre conflito, nota-se a necessidade de entendê-lo como um fenômeno do contexto social, assim como as relações de trabalho e relações sindicais.

As relações de trabalho nascem das relações sociais de produção, conforme visão de Fleury e Fischer (1989). Essas autoras explicam que transformações no cenário político-econômico propiciam a emergência de novos padrões nessas relações, que constituem uma forma particular de integração entre trabalhadores e empregadores. Ambos são agentes sociais, que ocupam posições opostas e, ao mesmo tempo, complementares no processo produtivo.

Araujo e Garcia (2009) enfatizam a visão de Melo e Carvalho Neto (1998), apontando o fato de que os termos “relações trabalhistas” ou “relações de trabalho” são empregados no Brasil com significado muito próximo aos termos “relações industriais” e “relações sindicais”. Apesar da importância dessas denominações, neste capítulo entendemos que a visão das relações no contexto organizacional não pode ser apenas conceitual. No campo prático, gestores devem estar preparados para negociar com diversos grupos de interesse, desde os subordinados até os outros gestores, passando necessariamente por fornecedores e clientes.

Diante das reflexões iniciais realizadas nesta introdução, buscando auxílio ao desafio de administrar, este capítulo inicia-se com explicações sobre as formas de análise das relações de trabalho para, em seguida, tratar de relações sindicais. Na sequência, é abordada a gestão de conflitos e, depois, os conflitos e as negociações trabalhistas são associados à gestão de pessoas. Por fim, são realizadas reflexões sobre a importância da assimilação das relações de trabalho na administração.

2. As formas de análise das relações de trabalho

As relações de trabalho podem ser analisadas sob diversas perspectivas, que permitem diferentes classificações dos elementos nelas envolvidos. Ao analisar a literatura sobre esse assunto, é possível encontrar, conforme explicações a seguir, a noção de sistema, de dimensões, de instâncias e de dicotomia.

2.1 As relações de trabalho como sistema

Amorim (2007) aponta Dunlop (1972) como uma referência clássica na análise das Relações de Trabalho. Segundo Amorim, a

visão desse autor definiu balizas de análise para esse tema, desde o final da década de 1950. Dunlop compreende as relações de trabalho como um sistema, que se incorpora ao sistema social e está no mesmo plano do sistema econômico. Nessa visão, tal sistema é composto por três elementos-chave:

- **Atores:** trabalhadores, empresas e Estado
- **Ambiente:** marcado por forças econômicas, sociais e tecnológicas, que definem suas regras de funcionamento
- **Ideologia:** conjunto de ideias e crenças partilhadas por atores sociais

2.2 As dimensões das relações de trabalho

Nogueira (2002) concebe a necessidade de se estabelecer uma gestão estratégica para as relações de trabalho. Na visão desse autor, arranjos formais e informais entre capital e trabalho têm dinâmica determinada pelos conflitos originados pela estruturação da sociedade capitalista, cuja visualização e entendimento são dados através de um recorte de quatro dimensões:

- **Micro:** Local de trabalho, processo de trabalho e empresa
- **Meso:** Sindicatos, associações, federações, setores empresariais e cadeias produtivas
- **Macro:** Estado, políticas públicas e sociais, legislação social e trabalhista
- **Hipermacrossocial:** Blocos econômicos entre países e agências internacionais, como OIT, ONU, FMI e OMC.

2.3 As instâncias das Relações de Trabalho

No contexto organizacional, Fleury e Fischer (1992) afirmam que os padrões de relações de trabalho são definidos a partir das relações entre três instâncias:

- **Instâncias macropolíticas e econômicas**
- **Instâncias internas** à administração de recursos humanos
- **Instância do simbólico:** que, em sua capacidade de ordenar,

atribuir significações, construir a identidade organizacional, age como elemento de comunicação e consenso, assim como oculta e instrumentaliza as relações de dominação entre os agentes

2.4 As relações de trabalho e as dicotomias

Duas análises apontadas por Araujo e Garcia (2009) consideram que, em termos de relações trabalhistas, empregados e trabalhadores estão envolvidos, porém com objetivos opostos. Esses autores, ao citarem Melo e Carvalho Neto (1998) e Pinto (2002), exploram o tema a partir da dicotomia empregado/empregador ou indivíduo/coletivo. Tal visão pode ser entendida a partir das seguintes descrições:

- **Grupo dominante X Grupo dominado:** o conjunto de regras para o funcionamento do sistema das relações trabalhistas será mais influenciado pelos interesses do grupo dominante do que pelo grupo dominado. Isso acontecerá mesmo que regras impostas pelos interesses do grupo dominado pretendam atingir maior equalização entre esses dois grupos (MELO; CARVALHO NETO, 1998 apud ARAUJO; GARCIA, 2009).
- **Empregados X Empregadores:** esses dois grupos terão sempre objetivos opostos. As relações de trabalho, nessa visão, formam-se em dois planos bem distintos: o *individual*, que representa interesses concretos de empregados e empregadores (pessoas físicas ou jurídicas); o *coletivo*, que se refere a interesses abstratos de grupos homogêneos de empregados e empregadores, mais conhecidos como categorias, com feição de unidade jurídica (PINTO, 2002 apud ARAUJO; GARCIA, 2009).

3. As relações sindicais

Para tratar de relações sindicais, é relevante iniciar com o conceito de sindicato. Cattani (1997) explica que os sindicatos de trabalhadores são criados para compensar a fraqueza do trabalhador, na forma de instâncias organizativas, decorrentes do movimento associativo. Na visão desse autor, sindicatos podem ser considerados for-

mas institucionais de ação coletiva de produtores diretos. Em termos de identidade, essa visão indica:

- **Identidade institucionalizada pelo capital ou pelo Estado:** Nessa possibilidade, a concepção do sindicato e sua tolerância acontecem como instância de representação profissional, com o objetivo de reivindicar demandas econômicas, limitadas à esfera da empresa.
- **Identidade autoproduzida:** Nessa possibilidade, a função de negociação de salários é extrapolada e o sindicato assume o caráter de resistência e de contestação do poder do capital. Nesse caso, os sindicatos são instituições intermediárias, articuladas a outras forças sociais de ação coletiva, como partidos e associações, por exemplo.

Para Nogueira (2002), o sindicato é um fenômeno do capitalismo. Esse tipo de organização de defesa do valor da força de trabalho no mercado capitalista pode ser visto como agente de mediação para a luta política. Quanto à administração, esse autor entende que “os sindicatos se consolidaram como agentes de mediação e controle da força de trabalho e têm seu significado para o cotidiano do trabalho nas organizações” (p. 120). Nessa concepção, o sindicato é uma forma de associação e organização social duplamente determinada (p. 121):

- **De um lado**, por aspectos externos, como os processos econômicos, industriais, tecnológicos, de gestão, político-ideológicos, sociais e culturais;
- **De outro lado**, pela própria dinâmica interna como organização socialmente delimitada com capacidade de desenvolver relações, estratégias, orientações próprias e de mudar a sociedade.

No plano individual, os sindicatos representam seus associados e, no plano coletivo, representam várias pessoas de uma mesma área de atuação. Mediante negociações com empresas e o Estado, essas organizações exercem pressões políticas e outros meios de

atuação. Tais organizações são formadas por assalariados e são destinadas a obter vantagens aos seus associados ou filiados (RODRIGUES, 1999 apud ARAUJO; GARCIA, 2009).

Além do conceito de sindicato, as relações sindicais envolvem a ideia de sindicalismo e liberdade sindical. Araujo e Garcia (2009) explicam que o **sindicalismo** envolve a promoção de negociações coletivas, por meio do movimento dos sindicatos, para obter condições justas de trabalho. Já a **liberdade sindical** “refere-se à liberdade de cada indivíduo ou de vários indivíduos em buscar condições de trabalho melhores” (p. 359) e pode ser analisada tanto no aspecto individual quanto no coletivo. Individualmente, trabalhadores e empresários têm o direito de filiar-se ou desligar-se do sindicato de sua preferência. Coletivamente, tal liberdade é associada à categoria, voltada a um mesmo objetivo.

As reflexões até aqui realizadas sobre relações de trabalho e relações sindicais indicam a iminência de conflitos em situações profissionais e no ambiente de trabalho. Entendê-los é uma tarefa importante e, a seguir, algumas considerações sobre esse assunto são empreendidas.

4. A gestão dos conflitos

Os conflitos não nascem somente das relações de trabalho, mas são naturais do ser humano e da convivência entre pessoas. De forma geral, o ambiente organizacional é propício ao surgimento de conflitos e as relações entre empregados e empregadores também embute certa tensão, em muitos casos geradora de conflitos.

O surgimento do conflito envolve os interesses de cada um, ou seja, quando os interesses de um são afetados negativamente pelos interesses de outros. Assim, quando pessoas têm desejos comuns, mas o acesso a recursos é limitado, o conflito torna-se latente (CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2008 apud DONATO; KUBO; DOMINGUES, 2012).

Quanto ao conflito organizacional, Nascimento e Simões (2011) afirmam que eles podem ser originados dentro e fora dos limites corporativos. Nessa visão, os indivíduos não são passivos diante dos conflitos, pois alteram constantemente suas relações

com as condições necessárias para que o conflito surja. Esses autores recorrem a Carvalho (1998) e Carvalho e Vieira (2007) para explicar também que as relações de poder são responsáveis pela maior parte dos conflitos organizacionais. Tais relações, nessa visão, seriam determinadas por relações de desigualdade, dependência e controle. Haveria também uma parte oculta das relações de poder que faz com que o objeto do conflito nem sempre seja o que os indivíduos expressam.

Com a perspectiva de classificar os conflitos, Robbins, Judge e Sobral (2010) apresentaram diferentes abordagens:

- **Visão tradicional:** nessa abordagem, que foi predominante nas décadas de 1930 e 1940, todo conflito é ruim, portanto, deve ser evitado. Dessa forma, o conflito seria uma disfunção, resultante de falhas de comunicação, falta de abertura e de confiança entre as pessoas e um fracasso dos líderes em atender às necessidades e às aspirações de suas equipes.
- **Visão das relações humanas:** nessa abordagem, que dominou a teoria do final dos 1940 até a metade da década de 1970, o conflito seria uma consequência natural e inevitável em qualquer grupo. Nessa visão, o conflito não precisa ser ruim e pode ter o potencial de ser uma força positiva na determinação do desempenho do grupo.
- **Visão interacionista:** nessa abordagem, que é a mais recente, propõe-se que o conflito pode ser uma força positiva. Em certa medida, ele pode ser absolutamente necessário para o desempenho eficaz de um grupo e, inclusive, é proposto aos líderes dos grupos que mantenham um nível mínimo e constante de conflito, suficiente para manter o grupo viável, autocrítico e criativo.

4.1 O processo de conflito

O conflito pode ser analisado como um processo, que, para se estabelecer, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), compreende cinco estágios:

- **Primeiro estágio – oposição potencial ou incompatibilidade:** as seguintes condições podem não conduzir ao conflito, porém, pelo menos uma delas precisa existir para que o conflito apareça: Comunicação (expressa por diferentes sentidos das palavras, jargões, precariedade na troca de informações e ruídos); Estrutura (tamanho do grupo, grau de especialização nas tarefas, compatibilidade entre os indivíduos e as metas etc.); Variáveis pessoais (conjunto de valores, emoções e as características de personalidade de cada indivíduo).
- **Segundo estágio – cognição e personalização:** o fato de um conflito ser percebido não significa que ele será personalizado, ou seja, o nível de conflito sentido é que faz as pessoas se envolverem emocionalmente e as partes experimentarem tensão, frustração ou hostilidade.
- **Terceiro estágio – definição de estratégias de resolução de conflitos:** consiste na escolha de uma estratégia que permita resolver o conflito entre as partes. É possível identificar cinco delas: competição, colaboração, fuga, acomodação e compromisso.
- **Quarto estágio – comportamento:** processo dinâmico de interação em que ocorrem as reações explícitas dos indivíduos envolvidos na situação conflitante. Entretanto, os comportamentos expressos formalmente podem não refletir as intenções determinantes do conflito, acarretando consequências desastrosas.
- **Quinto estágio – consequências do conflito:** sempre vão existir e podem ser positivas ou negativas. Quando bem gerenciado, o conflito faz as pessoas envolvidas suporem que foram ouvidas de forma justa. Por outro lado, o gerenciamento insatisfatório faz com que as questões que o envolvem subsistam e talvez ressurgam, causando novos conflitos.

4.2 As causas dos conflitos organizacionais

Os conflitos nas organizações podem ter diferentes causas. Martinelli e Almeida (2008) explicam que, no contexto organizacional, um ciclo de frustrações pode gerar conflitos. Tais frustrações podem ocorrer em virtude da má interpretação ou incompreensão dos inte-

resses ou necessidades das partes. Assim, o conflito, segundo esses autores, pode ter as seguintes causas:

- **Diferenças de personalidade:** são sempre invocadas como explicação para as desavenças entre pessoas no trabalho.
- **Atividades interdependentes no trabalho:** são atritos em função da sequência de operações na empresa, que envolvem empregados de áreas ou departamentos diferentes.
- **Metas diferentes:** são tensões geradas por diferenças entre objetivos e metas das diversas unidades.
- **Recursos compartilhados:** os conflitos, nesse caso, são gerados, por exemplo, pelo tempo de uso do computadores, verbas para a aquisição de equipamentos, espaço limitado no escritório.
- **Diferenças de informações e percepção:** são conflitos relacionados a diferenças de metas de cada unidade organizacional e são gerados por divergências induzidas por diversos papéis e responsabilidades.

5. Os conflitos e negociações trabalhistas no âmbito da gestão de pessoas

Nas relações de trabalho e relações sindicais, os conflitos extrapolam o ambiente interno da empresa e podem ser derivados das desigualdades de tratamento social, da divergência de interesses e das formas de controle do trabalho (VENDEMIATTI et al., 2010).

De acordo com Martinelli e Almeida (2008), pensar em negociação exige levar em conta que praticamente todas as negociações se iniciam a partir de algum tipo de conflito. Essa origem das negociações nos conflitos pode ser de diferentes naturezas: conflitos de interesses, conflitos de necessidades e conflitos de opinião. Na visão desses autores, se não houvesse nenhum tipo de conflito não haveria necessidade de negociação.

Um contraponto à visão de Martinelli e Almeida pode ser observado nas reflexões de Amorim (2012). Esse autor afirma que “uma negociação pode ser tomada como um processo de interação verbal em que as partes dialogam para propor e argumentar”. Na perspec-

tiva desse autor, “quando a negociação falha como possibilidade ou não se apresenta, uma das consequências possíveis é o conflito” (p. 22). Os conflitos, por sua vez, no âmbito do trabalho, podem ser manifestados por meio de greves, minimizados, ou não, por meio do diálogo social pelas partes.

Paralelamente, Nogueira (2009) explica que “o conflito implícito nas relações de trabalho por meio de insatisfações e descontentamentos vem à tona e se explica na forma de movimentos reivindicatórios, mobilizações, greves, entre outros” (p. 591). Segundo Amorim (2012), “a intransigência patronal ou sindical e/ou a falta de experiência em negociações coletivas dão motivos para que as greves tenham caráter propositivo (greves por melhores reajustes salariais ou pisos de categoria) ou reativo (greves por manutenção de direitos adquiridos ou cobrança por direitos desrespeitados)” (AMORIM, 2012, p. 23).

As negociações trabalhistas e as próprias relações de trabalho inevitavelmente envolvem a área de gestão de pessoas das organizações. Ferraz, Oltramari e Ponchiolli (2011) apontam essa conexão como inevitável, uma vez que as relações são “do trabalho”, que se torna o sujeito da ação, direcionando os planejadores de gestão de pessoas para o processo de trabalho e não para o trabalhador. Assim, segundo esses autores, as políticas de recursos humanos, formuladas a partir do processo, exigem que o trabalhador se adapte para evitar o sofrimento, pois, na arena de conflito das relações de trabalho, mesmo com a neutralização do “mandar/obedecer” pelos procedimentos de trabalho, o Recursos Humanos ou a Gestão de Pessoas aparece como o mediador.

De forma coletiva, as negociações das categorias, que têm como agentes de negociação os sindicatos, afetam o cotidiano da gestão de pessoas. Para ilustrar essa visão, é possível identificar duas visões predominantes sobre a maneira como o RH pode atuar na negociação coletiva. Segundo Brewsrer (2007), na **visão americana**, as organizações devem ter grande liberdade na gestão e mínima influência dos sindicatos, sendo que o objetivo da gestão de recursos humanos é promover melhor performance das organizações. Já na **visão europeia**, o RH deve se submeter a uma demanda social (Estado,

Sindicatos e Comunidade). Amorim (2015b) cita Pastore e Zylberstajn (1988) para explicar que o sistema brasileiro de negociações mistura o modelo europeu (estatutário-centralizado) e o dos Estados Unidos (descentralizado-negocial). Amorim (2015b) adiciona, ainda, que esse sistema oferece alguma autonomia na negociação entre as partes, promovido por meio da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

De forma geral, administradores devem ficar atentos e serem atuantes em negociações e conflitos coletivos, mas também precisam saber lidar com conflitos mais cotidianos que atingem o processo de gestão no ambiente de trabalho. Um exemplo, que tem sido alvo de preocupação dos gestores, é a convivência entre as diferentes gerações nas organizações. Essa obrigatória convivência que, ao mesmo tempo que pode ser fonte de troca de conhecimentos, também pode significar fonte geradora de conflitos, precisa ser mais bem conhecida, em especial no que diz respeito às possíveis diferenças de valores entre as gerações.

No Brasil atual esse tipo de conflito tem sido fortemente atribuído ao ingresso da nova força de trabalho, de pessoas nascidas a partir de 1986, a chamada geração Y. Tal geração aparenta ter visões de mundo e expectativas em relação ao trabalho diferentes daquelas das gerações anteriores: os *baby boomers* e geração X. A geração Y, além de valorizar mais o equilíbrio entre vida e trabalho do que as outras gerações, é mais avessa ao uso das relações interpessoais com colegas de trabalho para crescimento na empresa. Esses jovens buscam crescimento rápido na carreira, querem propor novas ideias e entendem o mérito como algo mais importante do que o uso da *network* (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012; SILVA, 2013). Essa diversidade de valores, somada a outras questões de convivência, naturais da vida em sociedade, transformam a gestão e conflitos assunto pertinente à agenda de qualquer gestor.

6. Reflexões sobre a importância da assimilação das relações de trabalho na administração

Para administrar relações de trabalho e conflitos cotidianos, é importante atentar para o fato de que mudanças de cenário político, econômico e demográfico provocam diferentes tipos de conflitos,

com diferentes possibilidades de soluções. Amorim (2015b), em sua coletânea de textos, promoveu uma análise de 50 anos de aprendizado quanto a negociações coletivas e, ao mesmo tempo, analisou a evolução das relações de trabalho que, de uma forma ou de outra, baliza as ações dos administradores. Algumas reflexões promovidas por esse autor são relatadas a seguir, com o objetivo de enfatizar a necessidade de que gestores tenham entendimento das tendências do contexto organizacional que balizam suas ações.

Em seu livro, Amorim (2015a) enfatiza a tendência dos anos 1980, verificada a partir de 1978, de predominância de barganhas com entendimento direto entre as partes nas negociações trabalhistas. Apesar disso, nessa época, a Justiça do Trabalho favorecia mais patrões do que empregados. Essa tendência de descentralização não se consolidou de forma tão clara, favorecendo o uso de negociações coletivas e de outros movimentos estruturais.

É possível supor que a direção de recursos humanos das empresas, durante os anos 1980, tenha liderado um processo de preparação de quadros e de organização para lidar com o conflito trabalhista, que se estabelecia de forma crescente no ambiente de trabalho, buscando a obtenção do comprometimento pela via da negociação. Dessa forma, a atuação da gerência de relações trabalhistas, combinada com as demais políticas de recursos humanos, colocou a empresa em ação proativa nesse campo.

Nos anos 1990, a negociação no local de trabalho ganhou força e influenciou a definição das políticas de RH, fato que levou o gestor de pessoas a uma função mais ampla nas relações de trabalho. Amorim (2015b) enfatiza que a chegada da era das negociações coletivas dos anos 1990, em especial após o Plano Real, de 1994, ocorreu sem as grandes mobilizações de massa da década anterior e, desde a segunda metade dessa década, a estrutura das relações trabalhistas passou a conviver mais fortemente com a descentralização das negociações coletivas, que se tornaram cada vez mais comuns e aceitas no âmbito das empresas. Era muito difícil ser diferente, dados os fatos novos da realidade econômica do período, com toda a necessidade por redução de custos e pressão pela competitividade do mercado brasileiro, cada vez mais globalizado.

A análise de Amorim (2015c) mostrou que, com a chegada de um período de crescimento econômico mais consistente, já na primeira metade dos anos 2000, as negociações trabalhistas passaram a conviver com contexto inédito, que eram os aumentos reais de salários nas negociações coletivas da primeira década do século XXI. No período 2004-2010, o quadro dos reajustes acordados sofreu forte alteração. Na sequência do crescimento econômico, ainda que oscilante, com queda nos índices de desemprego, já em 2004, mais da metade dos reajustes acordados superou a inflação. De 2005 em diante, a proporção dos reajustes acordados com aumento real superou 70% em todos os anos até 2010, com exceção de 2009. Para esse autor, a partir dessa sequência, o aumento real se integrou no jogo das negociações coletivas brasileiras, contendo muito a cultura de apenas exigir e conquistar a reposição automática da inflação.

Em complemento às análises de Amorim (2015b), é possível colocar que, apesar da diminuição do crescimento econômico a partir de 2011, a proporção de aumentos salariais acima da inflação se manteve em 2013 e 2014 (MOTA, 2015a; MOTA, 2015b). É obrigatório ponderar que a maior formalização do mercado de trabalho (LIMA, 2014) e até novos perfis demográficos no país tiveram responsabilidade na preservação desses reajustes salariais reais, mesmo com a diminuição do crescimento econômico depois de 2011 (NEUMANN, 2015).

A questão central das reflexões, que importa a este capítulo, é a maneira como esse quadro alcança o cotidiano da administração no Brasil. Os grandes conglomerados empresariais no país aceitaram as regras novas da globalização e passaram a trabalhar com governança corporativa, respeito ao meio ambiente e múltiplas certificações. Porém, ainda é complexa a plena aceitação de um novo contexto nas relações trabalhistas em parcela considerável das organizações brasileiras.

Atualmente, segundo Amorim e Fischer (2015), ocorreram mudanças drásticas nas condições reais do mercado de trabalho, com reposicionamento da ação sindical com agenda composta de temas novos, incluindo assédio moral e exigências de qualificação que passaram a estar presentes nas mesas de negociação coletiva. Essa evolução nas demandas sindicais trará problemas novos para as relações

de trabalho no Brasil com um novo perfil para os processos de alinhamento entre gestão de pessoas e as estratégias das organizações.

As novas tensões no processo das relações de trabalho, inclusive, ou principalmente, com a presença cada vez mais intensa dessas relações trabalhistas nas redes sociais, constroem, de fato, novos desafios para a administração de recursos humanos. O debate dessas novas tensões, no entanto, ainda não foi completamente aceito nem pelas organizações, nem pelas estruturas sindicais brasileiras.

7. Considerações sobre o capítulo

A abordagem deste capítulo gira em torno da importância de que administradores percebam a gestão de conflitos como parte de suas tarefas. Esses conflitos, que emergem tanto do cotidiano das organizações quanto do âmbito das relações de trabalho e relações sindicais, sempre demandam negociações. No âmbito organizacional, tais negociações envolvem a personalidade das pessoas, as condições estruturais, a cultura organizacional, entre outros fatores. No âmbito das relações de trabalho, fatores conjunturais afetam a maneira como as negociações acontecem. Os próprios sindicatos são afetados pelas mudanças na economia e as empresas também ficam mais, ou menos, propensas a atender às reivindicações dos trabalhadores, conforme o nível de emprego e da produtividade exigida pelo setor de atuação.

Diante dessas reflexões, as possíveis respostas à pergunta **O que ajuda a administrar?** giram em torno das seguintes alternativas:

- Aceitar o conflito como inerente à convivência humana no contexto organizacional
- Entender que o conflito nem sempre é negativo e nocivo à produtividade
- Acatar a administração dos conflitos e a negociação como algumas das principais tarefas do administrador
- Saber que parte do conflito é oculta e nem sempre corresponde ao que os indivíduos expressam
- Buscar compreensão das diferenças de conflitos pessoais, de pequenos grupos e coletivos

- Enxergar as relações sindicais como uma parte essencial do processo de negociações coletivas
- Entender que o papel de mediação de conflitos da área gestão de pessoas vai além da determinação de procedimentos de trabalho
- Analisar as relações de trabalho como balizadoras de ações administrativas
- Avaliar tendências do mercado de trabalho para ampliar a maturidade das negociações

Além dessas recomendações, é importante entender que a gestão eficiente de conflitos exige, a rigor, aceitar que o mundo ganhou forte aceleração da ideia de mudança, especialmente pela indiscutível escalada da globalização, que provoca novas exigências, tanto para organizações e instituições, incluindo os sindicatos, quanto para trabalhadores. Seguindo essa linha de raciocínio, no próximo capítulo será discutida a necessidade de uma visão internacional, além da assimilação das novas tecnologias na administração.

Referências do capítulo

AMORIM, W. A. C. *A evolução das organizações de apoio às entidades sindicais brasileiras: um estudo sob a lente da aprendizagem organizacional*. São Paulo, 2007. Tese de doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

AMORIM, W. A. C. As greves de 2011 e 2012. *Informe FIPE*, São Paulo, pp. 22, 32, fev. 2012.

AMORIM, W. A. C. As negociações coletivas no Brasil de 1964 a 1985: um retrospecto. In: AMORIM, W. A. C. (Org.). *Negociações coletivas no Brasil: 50 anos de aprendizado*. São Paulo, Atlas, 2015a.

AMORIM, W. A. C. (Org.). *Negociações coletivas no Brasil: 50 anos de aprendizado*. São Paulo: Atlas, 2015b.

AMORIM, W. A. C. Negociações coletivas no Brasil após 2000: a hora dos aumentos reais. In: AMORIM, W. A. C. (Org.). *Negociações coletivas no Brasil: 50 anos de aprendizado*. São Paulo: Atlas, 2015c.

AMORIM, W. A. C. Relações de trabalho, administração de recursos humanos e ambiente econômico e social no Brasil: período 1990-2010. In: AMORIM, W. A. C. (Org.). *Negociações coletivas no Brasil: 50 anos de aprendizado*. São Paulo: Atlas, 2015d.

AMORIM, W. A. C.; FISCHER, A. L. Relações de trabalho, administração de recursos humanos e ambiente econômico e social no Brasil: período de 1990-2010. In: AMORIM, W. A. C. (Org.). *Negociações coletivas no Brasil: 50 anos de aprendizado*. São Paulo: Atlas, 2015.

ARAUJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas, 2009.

BREWSRER, C. Comparative HRM: European Views and Perspectives. *The International Journal Human Resource Management*, v. 18, n. 5, pp. 769-787, maio 2007.

CARVALHO, C. A. *Poder, conflito e controle nas organizações modernas*. Maceió: EDUFAL, 1998.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. *O poder nas organizações*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CATTANI, A. D. Sindicatos – Sindicalismo. In: CATTANI, A. D. (Org.). *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. Porto Alegre: Vozes, 1997. pp. 240-246, 225.

CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*. London: Sage Publications, 2008.

DONATO, J. V.; KUBO, E. K. DE M.; DOMINGUES, C. R. Conflitos, obstáculos operacionais e política em gestão de projetos inovadores em organizações. *Anais do XXXVI ENANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

DUNLOP, J. T. General Theory of Industrial Relations. In: MARSHALL, R.; PEARL-MAN, R. *An Anthology of Labor Economics: Readings and Commentary*. New York: John Willy and Sons, 1972. pp. 547-555.

FERRAZ, D. L. S.; OLTRAMARI, A. P.; PONCHIOLLI, O. Gestão de pessoas e relações de trabalho. In: FERRAZ, D. L. S.; OLTRAMARI,

A. P.; PONCHIOLLI, O. (Orgs.). *Gestão de pessoas e relações de trabalho*. São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. *Revista de Administração*, v. 27, n. 4, pp. 5-15, 1992.

LIMA, F. Formalização e reajustes levaram à alta do benefício. *Valor Econômico*, 12 mar. 2014. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/3475714/formalizacao-e-reajustes-levaram-alta-do-beneficio#>>. Acesso em: 13 fev. 2015.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. *Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. São Paulo: Atlas, 1998.

MELO, M. C. O. L.; CARVALHO NETO, A. M. *Negociação coletiva e relações de trabalho: o debate atual*. São Paulo: ABET, 1998. (Coleção Mercado de Trabalho, v. 2).

MOTA, C. V. Apesar da economia mais fraca, trabalhadores têm ganho real. *Valor Econômico*, 9 jan. 2015a. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/3851756/apesar-da-economia-mais-fraca-trabalhadores-tem-ganho-real#>>. Acesso em: 18 out. 2016.

MOTA, C. V. Acordos salariais em 2014 tiveram reajuste real superior aos de 2013, mostra DIEESE. *Valor Econômico*, 20 mar. 2015. 2015b Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/3965914/acordos-salariais-em-2014-tiveram-reajuste-real-superior-aos-de-2013-mostra-dieese#>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

NASCIMENTO, T. A. C.; SIMÕES, J. M. Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu – RJ. *Rege Revista de Gestão*, v. 18, n. 4, pp. 585-604, 2011.

NEUMANN, D. Índice que reajusta salário sobe mais que IPCA e atrapalha BC. *Valor Econômico*, 15 jun. 2015. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4093610/indice-que-reajusta-salario-sobe-mais-que-ipca-e-atrapalha-bc#>>. Acesso em: 9 dez. 2015.

NOGUEIRA, A. J. F. M. A gestão estratégica das relações de trabalho. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. pp. 115-132.

NOGUEIRA, A. J. M. As relações de trabalho em uma empresa global: um novo paradigma ou neocorporativismo? *Caderno CRH*, v. 22, n. 57, 2009.

PASTORE, J.; ZYLBERSTAJN, H. *A administração do conflito trabalhista no Brasil*. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas, 1988.

PINTO, J. A. R. *Direito sindical e coletivo do trabalho*. São Paulo: LTR, 2002.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, L. M. *Destino do sindicalismo*. São Paulo: Edusp, 1999.

SILVA, R. C. *A abordagem geracional como proposta à gestão de pessoas*. São Paulo, 2013. Tese de doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. *Revista da ABOP*, v. 13, n. 2, pp. 197-207, 2012.

Mentalidade internacional e consciência tecnológica como aliados da administração contemporânea

1. Introdução

Atualmente, é possível notar que a concorrência internacional não atinge somente empresas que trabalham com produtos ou serviços específicos. Todo e qualquer negócio, em qualquer lugar do mundo, tem a possibilidade real de “concorrer com” e de “ser ameaçado por” empresas de países diferentes. O fenômeno “globalização”, embora muito contestado, atinge a todos. Esse termo, que, em uma definição simplificada, designa “o fim das economias nacionais e a integração cada vez maior dos mercados, dos meios de comunicação e dos transportes” (SANDRONI, 2009, p. 207), atinge fortemente administradores em sua necessidade de responder e, quase sempre, se antecipar às tendências do seu ramo de atuação.

Em um mundo globalizado, os eventos que atingem as empresas são, normalmente, marcados pela escalada tecnológica que permite o avanço da própria globalização, na medida em que proporciona o aprimoramento dos meios de comunicação, que facilitam negociações internacionais, e também dos transportes, que facilitam o trânsito de pessoas, insumos de produção e de mercadorias. Nesse cenário, pensando nos administradores, Tonelli (2008) chama a atenção para o fato de que “a principal diferença entre os executivos de hoje e os de um século atrás é que, agora, eles têm que trabalhar em um ambiente de intensa aceleração do tempo, decorrente da disseminação das novas tecnologias em escala global” (p. 63).

Os executivos mencionados por Tonelli, atualmente, estão inseridos em um panorama de negócios permeado, na visão de Parker (2012), por um sentimento de que os eventos mundiais, com diferentes formatos e sentidos, passam a definir um mundo único e integrado. Esse autor explica que influências econômicas, sociais, culturais, tecnológicas e dos negócios não respeitam nenhuma das fronteiras tradicionais, como nações, culturas nacionais, tempo, espaço ou indústrias (PARKER, 2012).

Nesse cenário, a atuação internacional de empresas e os avanços tecnológicos que, inclusive, provocam a substituição de pessoas por máquinas ganham força e exigem reflexões que auxiliem a compreensão desses movimentos. Dessa forma, este capítulo é iniciado por discussões quanto à atividade internacional das empresas. Em seguida, são apresentados estudos sobre negócios internacionais. Na sequência, é abordada a internacionalização das empresas brasileiras, que precede a análise da gestão de pessoas e a internacionalização de empresas. Por fim, a assimilação da tecnologia na administração é abordada.

2. A atividade internacional das empresas

A crescente necessidade de desenvolvimento de uma mentalidade internacional para que o administrador tenha uma atuação mais madura no cenário atual de trabalho torna importante entender que operações de negócios internacionais podem assumir várias formas. Segundo Snell e Bohlander (2009), grande parte das empresas executa negócios internacionais com um número limitado de instalações e uma representação mínima em países estrangeiros e outras têm numerosas instalações e funcionários em vários países do mundo. Esses autores afirmam que gerenciar efetivamente esses recursos e integrar suas atividades para adquirir vantagem global é um grande desafio.

A tipificação de Snell e Bohlander (2009, p. 478, 479) auxilia o entendimento dos tipos básicos de organização, quanto ao grau de atividades internacionais, especialmente na época de sua internacionalização:

Corporação internacional: É uma empresa doméstica que usa as capacidades que possui para penetrar em mercados externos. Exemplos: Honda, a General Electric e a Procter & Gamble na época em que se expandiram para a Europa. Para realizar esse movimento, essas empresas adaptaram para os novos mercados produtos já existentes, sem mudar muito suas operações normais.

Corporação multinacional: É uma forma mais complexa de empresa que, em geral, tem unidades plenamente autônomas operando em vários países. Exemplos são Shell, Philips e ITT. Essas empresas, no processo de internacionalização, deram liberdade às subsidiárias de diversos países, que passaram a ser dirigidas como empresas independentes, especialmente para tratar das preferências do consumidor, pressões políticas e tendências econômicas.

Corporação global: É a empresa que integra suas operações mundiais em um escritório centralizado. Pode ser vista como uma empresa multinacional que mantém o controle das operações em sua sede, no país de origem. Exemplos: empresas japonesas como Matsushita e NEC, que, em sua internacionalização, passaram a tratar o mercado mundial como um todo unificado, combinando as atividades para maximizar a eficiência em escala global.

Corporação transnacional: É uma empresa que, por meio de uma rede de unidades operacionais, equilibra o atendimento local e a escala global. Essas empresas consideram a necessidade de atender às exigências e necessidades locais de uma multinacional e também de atingir a eficiência de uma empresa global. Então, ao mesmo tempo que as subsidiárias têm certa autonomia, atividades distintas são reunidas em um todo integrado. Exemplos: Ford, Unilever e Shell, que, ao longo dos anos, fizeram movimentos para tentar funcionar nesse modelo, que se apresenta mais como um ideal para superar o dilema entre “global” e “local” do que uma realidade.

A observação da tipologia abordada por Snell e Bohlander permite que administradores reflitam sobre possibilidades de atuação internacional das empresas nas quais trabalham. Por outro lado, consiste também em uma forma de entender a atuação das empresas estrangeiras, com as quais, muitas vezes, é preciso saber negociar. Para entender possibilidades de internacionalização, a seguir são abordados os estudos sobre negócios internacionais.

3. Estudos sobre negócios internacionais

Apesar de seus séculos de existência no campo prático da sociedade, o estudo acadêmico de negócios internacionais é um fenômeno recente, iniciando-se com os estudos formais que surgiram depois da Segunda Guerra Mundial. Essa origem se deu nessa época por conta da crescente importância das exportações e dos investimentos diretos externos norte-americanos na reconstrução e desenvolvimento do mundo (KOVACKS; MORAES; OLIVEIRA, 2007; PARKER, 2012).

Em relação a esses estudos, Bertero (2012) indica a necessidade, especialmente em países do Terceiro Mundo, de entender a diluição do discurso de “escritório central” ao analisar programas, cursos, livros e trabalhos sobre negócios internacionais e globalização. Esse autor aponta também o fato de que “a pesquisa sobre negócios internacionais e globalização não só é feita nos países centrais, como também a perspectiva é sempre do centro do sistema econômico empresarial” (p. 433).

Seguindo essas reflexões, destaca-se o trabalho de Kovacs, Moraes e Oliveira (2007), que, buscando uma maior aplicabilidade das teorias de internacionalização em países emergentes, montaram um ensaio teórico, identificando os principais conceitos-chave de algumas abordagens conceituais sobre o tema. Com base nos estudos desses autores, listamos as principais teorias sobre esse assunto:

- **Modelo de Ciclo de Vida do Produto:** Considera, como influenciadores, o tempo de inovação, os efeitos de economia de escala e os papéis de desconhecimento e incerteza. Esse modelo, tem como referência os trabalhos de Vernon (1966, 1979) e pressupõe que a empresa descobre uma inovação no mercado de seu país de origem, cuja demanda pode ser desenvolvida em outros países. A partir daí, o processo se desenvolve partindo do modo de exportação até a implementação de subsidiárias. Nessa visão, sugere-se que as empresas que perseguem a diversificação internacional têm condição de entender o ciclo de vida de um produto (KOVACKS; MORAES; OLIVEIRA, 2007).

- **Escola de Uppsala:** Tem origem em estudos da Universidade de Uppsala, na Suécia, com base nos trabalhos de Johanson (por exemplo, Johanson, Widershein-Paul, 1975 e Johanson e Vahlne, 1977, 1990). Nessa visão, a definição da firma internacional considera sua característica de acumulação de aprendizagem e de sua estrutura de recursos, competências e influências. O conceito de “distância psíquica” é essencial para essa teoria e é caracterizado como a soma de fatores que previnem o fluxo de informações “do mercado” e “para o mercado” como diferenças em linguagem, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial (KOVACKS; MORAES; OLIVEIRA, 2007).
- **Modelo da escolha adaptativa:** Com referência nos estudos de Lam e White (1999), esse modelo tem natureza emergente e considera que organizações diferentes originam soluções distintas, originadas em ações gerenciais para cada desafio. Nessa visão, os dilemas encontrados durante o processo de internacionalização são os de **estratégia** (quanto à adaptação do produto e à entrada pioneira ou tardia no mercado); **estruturais** (tipo de estrutura organizacional a ser adotado); **de recursos humanos** (sistema de compensação global ou local/regional e origem do corpo gerencial). Pressupõe-se que esses dilemas ocorrem de forma simultânea e, por isso, precisam interagir e ser convergentes (KOVACKS; MORAES; OLIVEIRA, 2007).
- **Modelo Eclético:** Em vez de explicar o processo de internacionalização, a teoria eclética (ou paradigma eclético) explica a existência da multinacional. Com base nos trabalhos de Dunning (1980, 1988), esse modelo se propõe a explicar a amplitude, a forma e o padrão da produção internacional com base em três grupos de vantagens, as específicas de propriedade, as de internalização e as locais. Essas vantagens podem ser **estruturais** (derivadas de intervenção governamental) e **transacionais** (derivadas das oportunidades da gestão coordenada de ativos instalados em diferentes países). Com base nessas vantagens, a empresa escolhe onde vai produzir, por meio da arbitragem (KOVACKS; MORAES; OLIVEIRA, 2007).

- **Modelo Diamante (Teoria do Posicionamento Estratégico):** Nessa visão, que é baseada em Porter (1989, 1991a, 1991b) e em suas explicações sobre a vantagem competitiva das nações, a fonte para a vantagem competitiva da indústria é situada no país de origem. Esse país é o que oferece tanto a estrutura da indústria correlata e de apoio quanto as condições de fatores de produção; condições da demanda; estrutura e rivalidade interna; pressões para inovação. O fortalecimento mútuo desses fatores, somado à competitividade de uma região, possibilita a internacionalização das empresas ali localizadas (KOVACKS; MORAES; OLIVEIRA, 2007).
- **Modelo RBV (*resource-based view*):** Baseado nos trabalhos de diversos autores (por exemplo, Barney, 1991 e Grant, 1991), esse modelo analisa as estratégias da firma por meio de seus recursos. A heterogeneidade e a imobilidade dos recursos levam à vantagem competitiva sustentável quando estes são raros, valiosos, insubstituíveis e difíceis de imitar e, por essas características, tornam a firma “única”. Nessa visão, os recursos que melhor respondam às oportunidades externas devem gerar a estratégia da empresa (KOVACKS; MORAES; OLIVEIRA, 2007).

Dentre as teorias apresentadas, Fleury e Fleury (2010, 2011) consideram o modelo (RBV), sob forte influência dos trabalhos de Edith Penrose (1959), como referência para os estudos sobre internacionalização. Esses autores afirmam que tal modelo serve para compreender o funcionamento interno da organização (produção, desenvolvimento de produto e marketing) e chamam a atenção para o fato de que essa abordagem vem ganhando importância cada vez maior nos estudos sobre negócios internacionais, em parte pela crescente importância dos países emergentes e suas empresas. Diante desse raciocínio, a seguir são realizadas reflexões sobre a atuação internacional das empresas brasileiras.

4. A internacionalização das empresas brasileiras

Considerando a rápida evolução da presença de empresas brasileiras, desde 2005, em listas das maiores empresas do mundo,

Fleury e Fleury (2010) afirmam que formuladores de políticas, gestores de empresas e pesquisadores foram surpreendidos pelo desafio que tais empresas passaram a representar para líderes globais por conta do seu rápido avanço. Esses autores destacam que a década de 1990 foi “divisora de águas” para as multinacionais brasileiras, por conta dos seus investimentos diretos no exterior (IDE). Nessa época, foi então delineado o “Modelo Brasileiro de Gestão” (FLEURY; FLEURY, 2010, p. 3).

Fleury e Fleury (2010) destacam que o modelo brasileiro é fundamentado em uma combinação original de competências organizacionais (mais influenciadas pelo ambiente competitivo) e estilo de gestão (mais afetado por fatores culturais e institucionais). Segundo esses autores, “as empresas brasileiras que se internacionalizaram possuem um conjunto singular de competências, desenvolvido desde a fundação, que sustentou a sobrevivência e crescimento nos mercados domésticos e que evoluiu extraordinariamente com o processo de internacionalização” (p. 2).

Os aspectos essenciais na discussão das competências nas multinacionais são o escopo da competência (local ou mundial) e sua transferência (fácil ou difícil). Paralelamente às competências, o modelo de internacionalização das empresas brasileiras deve ter como força motriz a presença de um *mindset* voltado ao movimento internacional (BORINI; FLEURY, 2010; REIS; FLEURY, 2010).

Conforme Reis e Fleury (2010), é preciso que as organizações desenvolvam o seu *global mindset*, para atuarem em um cenário complexo de negócios globalizados. Ao aplicar esse conceito ao Brasil, é preciso considerar o caráter recente da abertura da economia, da exposição internacional de empresas e gestores e da participação no Mercosul. Por isso, o panorama conceitual da internacionalização deve considerar os desafios da gestão de pessoas nesse processo.

5. A gestão de pessoas e a internacionalização de empresas

Em um contexto globalizado, torna-se cada vez mais visível a necessidade de que a empresa crie condições necessárias para a competitividade sustentável em mercados internacionais. Tais condições envolvem o desenvolvimento e retenção de funcionários-chave.

Paralelamente, o sucesso da empresa no ambiente global de negócios envolve a capacidade de identificar, desenvolver e gerir recursos humanos, de maneira eficaz, em qualquer lugar do mundo (REICHE, 2007; COOLLING; SCULLION; DOWLING, 2009). De forma geral, a decisão de internacionalização faz com que gestores tenham que lidar com diversas situações difíceis que envolvem pessoas. Muritiba et al. (2010) afirmam que, ao se internacionalizarem, as multinacionais brasileiras começam a valorizar mais a competência de gestão de pessoas do que faziam anteriormente.

Snell e Bohlander (2009) enfatizam que, além de aspectos político-legais, é preciso considerar o ambiente cultural de um país (comunicação, religião, valores e ideologias, educação e estrutura social). É esse ambiente que determina a maneira de fazer negócios em cada lugar do mundo. Esses autores enfatizam que a gestão de recursos humanos internacional é diferente da nacional. Na atuação internacional, é preciso enfatizar serviços de realocação, orientação e tradução. Os empregados, dessa forma, precisam receber ajuda para sua adaptação quando atuam fora dos seus países de origem. Da mesma forma, pessoas contratadas em países estrangeiros precisam se adaptar ao trabalho em sua empresa, quando esta é sediada no exterior (SNELL; BOHLANDER, 2009).

No caso das decisões de “expatriação”, Tanure, Evans e Pucik (2007) afirmam que essa prática é o maior desafio que as empresas internacionais enfrentam, que pode ser usada para aprimorar e promover a integração global, principalmente nos primeiros estágios da internacionalização. Esses autores afirmam que, no processo de expatriação, é necessário orientar a carreira e preparar a família. É preciso também dar atenção às pessoas que partem para missões temporárias em outros países, sendo que esses trabalhadores devem ser tratados como “impatriados” e não do mesmo modo que o pessoal local. A opção de tratar o empregado como um “local” deve ser utilizada apenas para as pessoas que permanecerão para sempre no outro país.

Em complemento a essas reflexões, as políticas e práticas de gestão de pessoas, descritas no Quadro 15, consolidam algumas das recomendações dos autores aqui abordados.

Quadro 15 – Recomendações para políticas e práticas de gestão de pessoas internacional

<p>Recrutamento e seleção internacionais</p> <p>Fontes de contratação de funcionários para o preenchimento de cargos nas operações internacionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expatriados (ou funcionários da matriz): situações em que a empresa envia profissionais de seu país de origem para atuar em unidades estrangeiras. Além da necessidade de orientação à carreira dos expatriados, é importante a preparação da família, inclusive para a repatriação • Impatriados: são executivos provenientes de subsidiárias que trabalham em missões temporárias no país-sede da empresa • Gerentes do país anfitrião • Cidadãos de outros países (que não sejam do país de origem nem do país anfitrião)
<p>Treinamento e desenvolvimento</p> <p>Embora empresas tentem recrutar e selecionar os melhores profissionais para trabalhar no exterior, muitas vezes é necessário fornecer algum tipo de treinamento. Pelo menos cinco elementos essenciais dos programas de treinamento e desenvolvimento preparam os profissionais para trabalhar internacionalmente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Treinamento para falar o idioma 2. Treinamento cultural 3. Avaliação e controle do desenvolvimento de carreira 4. Administração pessoal e da vida familiar 5. Repatriação
<p>Remuneração</p> <p>Como existem várias alternativas ao dinheiro, a regra é associar a recompensa aos valores da cultura. Forças que impulsionam a remuneração no âmbito global: preferências culturais, condições econômicas, preferências pessoais, restrições sociais</p>
<p>Avaliação de desempenho</p> <p>Os problemas de avaliação de desempenho podem levar a danos à carreira de expatriados. Como as atribuições destinadas a empregados expatriados para outros países são muito dispendiosas, os gerentes de RH estão sofrendo cada vez mais pressão para calcular o retorno de investimento dessas atribuições. Porém, os superiores em cada local têm informações diferentes sobre o desempenho do executivo e podem ainda ter expectativas muito diferentes sobre o que constitui um bom desenvolvimento. É preciso, então, decidir quem avalia e quem oferece o feedback</p>
<p>Relações de trabalho</p> <p>O ambiente de trabalho em um país representa um papel fundamental nas decisões internacionais dos setores corporativo e de RH. Os salários e benefícios variam drasticamente pelo mundo, assim como as regulamentações sobre segurança, filhos e outros aspectos legais. A força do sindicato, assim como a negociação coletiva, também depende de diversos fatores. É preciso que as pessoas que lidarão com as relações internacionais de trabalho estejam preparadas para entender tal diversidade</p>

Fonte: Adaptado de Snell e Bohlander (2009) e Tanure, Evans e Pucik (2007)

Atualmente, além da gestão internacional de pessoas, a própria visão de gestão de negócios internacionais interage e depende em grande parte do avanço da tecnologia. Boa parte da necessidade de deslocamentos de pessoas para a consolidação e gestão de negócios internacionais foi substituída por contatos via mensagens instantâneas e conversas virtuais, inclusive com imagens em tempo real. Isso permite tanto a realização de longas reuniões quanto a resolução de pequenos e grandes problemas, envolvendo pessoas de qualquer parte do mundo. A necessidade de assimilação dos avanços tecnológicos é tratada a seguir.

6. A assimilação da tecnologia na administração

Ao analisar a “vida de executivo”, Tonelli (2008) explica que, desde os anos 1930, as funções desse profissional incluem, entre outras, a comunicação, participação intensa em redes de relacionamentos, reuniões, telefonemas e atividades sociais. Segundo essa autora, conforme menção na introdução deste capítulo, os gestores continuam realizando as mesmas atividades de quase um século atrás, mas com uma diferença principal: “À medida que ocorreu a disseminação das tecnologias de comunicação, a velocidade entre as trocas de informação aumentou tanto que o tempo ficou insuficiente para as respostas” (p. 65). Para ilustrar essas observações, a descrição de um dia da vida de um executivo do século XXI, realizada por Tonelli, é apresentada no Quadro 16.

Na observação da descrição de Tonelli, é bom lembrar que o mencionado aparelho BlackBerry já é ultrapassado. Provavelmente, as novas gerações de *smartphones*, que hoje utilizamos, rapidamente estarão nessa mesma condição nos próximos anos. Porém, independentemente do meio, a comunicação será cada vez mais rápida e intensa por conta do avanço da tecnologia. Nesse sentido, Tonelli (2008, p. 65) explica que a “coisificação” do tempo é marcada pela sua mensuração e seu controle, cada vez mais fracionado. Os gestores, nessa condição, passam a ultrapassar seus limites e a viver “sob o signo do tempo simultâneo”, já que o computador e a *internet* permitem trocas em tempo real.

Quadro 16 – O dia de um executivo

Ainda está escuro quando o vice-presidente da MVM Corporation sai da garagem de seu prédio rumo ao Aeroporto de Congonhas, em São Paulo. Ele precisa pegar o primeiro voo rumo a Brasília para estar presente numa negociação pela manhã, almoçar com o cliente e voltar a tempo de uma reunião marcada para as 17h00. Deixa seu carro no estacionamento do aeroporto e, enquanto espera a chamada de seu voo, responde rapidamente a alguns *e-mails* no seu BlackBerry, especialmente os que ficaram pendentes na noite anterior. Subitamente, lembra-se de que hoje é seu aniversário de casamento! Na correria para não perder o voo, nem falou com sua mulher. De imediato, manda um e-mail para que sua secretária providencie flores para a ocasião. Entra então automaticamente na fila para o embarque, pensando no roteiro de sua estada em Brasília, quando, de repente, tem uma ideia para conduzir a reunião no final do dia. Mentalmente, traça as ações e conversações necessárias para que tal ideia progrida. Já no avião, abre rapidamente seu *notebook* para trabalhar no relatório solicitado pela presidência. Tudo corre conforme o previsto, e, de volta ao seu carro, no caminho do aeroporto à empresa, ele faz algumas ligações para as pessoas da companhia. Chega ao escritório precisamente a tempo para sua reunião. Às 18h30, recebe sua secretária para despachar questões urgentes e às 19h00 volta para seu micro para finalizar o relatório, que precisa ser enviado ainda no mesmo dia. Antes de fechar o computador, responde a mais alguns *e-mails*; sai do escritório por volta das 20h00 e enfrenta o trânsito pesado da cidade de São Paulo para tentar chegar em casa a tempo de jantar com a família. Depois do jantar, ainda é necessário examinar alguns documentos para poder começar o dia seguinte informado.

Fonte: Reproduzido de Tonelli (2008)

Essas reflexões denotam a importância da assimilação da tecnologia pelos administradores, uma vez que a produção intelectual passa a ser controlada por ela. Trevisan (2014) avançou nessas discussões observando que “as máquinas da era da tecnologia da informação ocupam cada vez mais o espaço dos humanos” (p. 94). Esse autor baseia-se no estudo de Frey e Osborne (2013), que estimam que 47% das ocupações humanas poderão ser automatizadas em até uma década e que essa velocidade pode ser ainda maior, dependendo do crescimento do nível educacional. Entre as tarefas mencionadas, algumas são surpreendentes, como, por exemplo, a leitura de exames médicos e a elaboração de desenhos, poemas, composições musicais etc.

Para os gestores, é essencial a assimilação desse processo, pois saber lidar com a tecnologia é algo que viabiliza uma gestão mais consciente das mudanças que atingem todas as profissões atualmente. Porém, essa assimilação ainda não é uma realidade no Brasil. Trevisan et al. (2016), ao pesquisar formandos do curso de

administração, concluíram que o dado mencionado, dos pesquisadores da Oxford University (FREY; ORBORNE, 2013), de que 47% das ocupações humanas poderão ser automatizadas em até uma década, não está ainda presente no universo de preocupações e não se mostra claramente como gerador de estresse no ambiente de trabalho desses novos administradores.

A pesquisa de Alves (2016), assim como a pesquisa de Trevisan et al. (2016), mostrou que funcionários de uma instituição financeira, inclusive seus gestores, não se sentem ameaçados ou intimidados pela “onda digital e tecnológica” crescente. É importante enfatizar que a pesquisa de Alves foi realizada justamente em uma época de grandes cortes de postos de trabalho nos bancos brasileiros. Nesse setor, há atualmente uma nova “onda de automação”, que provoca o fechamento de agências físicas para transformá-las em agências virtuais, porém essa situação concreta não se mostra suficiente para que os bancários tenham consciência desse processo. Essa constatação leva a crer que os administradores brasileiros necessitam assimilar a tecnologia, pois a falta de consciência sobre seus avanços prejudica, inclusive, o desenvolvimento de competências necessárias à atuação em um mundo globalizado.

7. Considerações sobre o capítulo

A observação deste capítulo permite refletir sobre a necessidade de amadurecimento constante dos administradores atuais quanto à sua visão de negócios, em um mundo globalizado e altamente tecnológico. Nota-se que mesmo as empresas com atuação apenas local terão que lidar com a gestão internacional, principalmente pela real possibilidade de internacionalização que atinge os diversos setores. Paralelamente, é preciso entender que mercados abertos proporcionam novas possibilidades de negócios que, muitas vezes, envolvem empresas internacionais, seja pela concorrência com empresas estrangeiras, seja pela possibilidade de realização de processos de fusões e aquisições empresariais que, rotineiramente, envolvem organizações constituídas com capital internacional.

Quanto à tecnologia, a agilidade que seus avanços proporcionam à atuação dos gestores torna inevitável a evolução do pensa-

mento administrativo, não só no que se refere ao ritmo do trabalho intelectual, mas também na necessidade de aplicação de novas técnicas no processo produtivo. De forma geral, nota-se que a assimilação da tecnologia é aliada à mentalidade internacional, que permite novas concepções de produção e de administração. Diante dessas reflexões, as possíveis respostas à pergunta que norteia este bloco, **O que ajuda a administrar?**, podem ser amparadas nas seguintes possibilidades:

- Considerar a concorrência internacional como oportunidade de aprimoramento dos negócios e da própria gestão
- Compreender os diversos formatos de negócios internacionais
- Aprender a gerenciar pessoas de diversas nacionalidades
- Entender a possibilidade de internacionalização como algo real no mundo empresarial
- Usar a conquista de vantagem global como um grande desafio da gestão organizacional, inclusive para empresas locais
- Saber analisar as diferenças nas políticas e práticas de gestão de pessoas internacional em relação às locais
- Usar a tecnologia como aliada da gestão da organização
- Notar que a possibilidade de substituição de tarefas pela tecnologia leva a gestão de organizações a um dinamismo sem precedentes

As reflexões realizadas neste capítulo, que cumpre a função de encerrar este livro, apontam para a relevância não só de entender a internacionalização das empresas no contexto geral, mas também de expandir esse entendimento às inovações geradas pelas pessoas, que foi o tema tratado no bloco 1. Uma pesquisa realizada por Veloso et al. (2014) mostrou que 87% de 541 empresas brasileiras oferecem espaço para inovações dos empregados, porém apenas cerca de 10% pretendem praticar ou praticam algum aspecto da gestão internacional de pessoas.

Esse resultado mostra que, como apontaram Reis e Fleury (2010), o *global mindset*, ou a mentalidade internacional das empresas brasileiras, ainda está em desenvolvimento. Também nota-se

que as iniciativas voltadas à inovação muitas vezes estão restritas à realidade local brasileira. Nesse ambiente, a obtenção de comprometimento das pessoas, tema tratado no bloco 2, depende de uma gestão madura, que expanda as possibilidades de atuação das pessoas de maneira mais gratificante nas organizações.

A gestão das expectativas de internacionalização nas organizações, de certo modo, confirma a necessidade de inovar e de comprometer. Porém, sinaliza de modo muito consistente que o mercado, inclusive em dimensão global, pressiona o tempo todo por adaptações e mudanças nas organizações. Os crescentes avanços tecnológicos escancaram essa pressão. E o importante é que essa adaptação constante da empresa às mudanças do mundo é mais uma obrigação do que uma escolha, não só para a expansão dos negócios, mas para a própria sobrevivência da empresa.

Referências do capítulo

ALVES, T. L. *Novas carreiras e o contexto tecnológico em uma organização com característica de empresa pública*. São Paulo, 2016. Dissertação de mestrado – Faculdades Metropolitanas Unidas.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, pp. 99-120, 1991.

BERTERO, C. O. Nota técnica: da internacionalização à globalização na perspectiva brasileira. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*, v. 1. São Paulo: Atlas, 2012.

BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L. O desenvolvimento de competências organizacionais em diferentes modelos gerenciais de subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 4, 2010.

COOLLING, D. G.; SCULLION, H.; DOWLING, P. J. Global Staffing: A Review and Thematic Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 20, n. 6, pp. 1253-1272, 2009.

DUNNING, J. H. Towards an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, v. 11, n. 1, pp. 9-31, 1980.

DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 1, pp. 1-31, 1988.

FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. *Brazilian Multinationals: Competences for Internationalization*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2011. pp. 41-61.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Gestão estratégica de competências para a internacionalização das empresas brasileiras. In: FLEURY, A. (Org.). *Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras*, São Paulo: Atlas, 2010.

FREY, C. B.; OSBORNE, M. A. The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation? Oxford University Engineering Sciences Department and the Oxford Martin. *Programme on the Impacts of Future Technology*, 17 set. 2013. Disponível em: <http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2015.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, pp. 114-135, primavera 1991.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A. (Org.). *Internacionalização das empresas: estudos de gestão internacional*, Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitment. *Journal of International Business Studies*, v. 8, pp. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, pp. 11-24, 1990.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIN-PAUL, F. The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. *The Journal of Management Studies*, pp. 305-322, 1975.

KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A; OLIVEIRA, B. R. B. Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 14, pp. 17-29, 2007.

LAM, L. W.; WHITE, L. P. An Adaptative Choice Model of the Internationalization Process. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 7, n. 2, pp. 105-134, 1999.

MURITIBA, P. M.; MURITIBA, S. N.; ALBUQUERQUE, L. G.; FLEURY, M. T. Gestão de pessoas nas multinacionais brasileiras. In: FLEURY, A. (Org.). *Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras*, São Paulo: Atlas, 2010.

PARKER, B. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Eds.). *Handbook de estudos organizacionais*, v. 1. São Paulo: Atlas, 2012.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991a.

PORTER, M. E. Toward a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, v. 12, pp. 95-117, número de inverno, 1991b.

REIS, G. G.; FLEURY, M. T. L. O global mindset de empresas early movers e late movers é diferente? Influências do ambiente local e do grau de internacionalização. *XIII Semead*, São Paulo, 2010.

TREVISAN, L. N. T.; VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. Âncoras de carreira e tecnologia na percepção sobre stress no ambiente de trabalho. *Revista Organizações em Contexto*, São Bernardo do Campo, v. 12, n. 24, jul./dez., 2016.

SANDRONI, P. *Dicionário de administração e finanças*, São Paulo: Best Seller, 2000.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. *Administração de recursos humanos*, São Paulo: Cengage Learning, 2009.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. *A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais*, Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TONELLI, M. J. Vida de executivo. *GV Executivo*, v. 7, n. 41, pp. 62-65, jul./ago. 2008.

TREVISAN, L. N. Realidade virtual versus mundo corporativo. *Revista da ESPM*, set./out. 2014.

VELOSO, E.; TREVISAN, L. N.; AMORIM, W. A.; SILVA, R. C.; FISCHER, A.; DUTRA, J. S. Brazilian Human Resources in a Polarized Latin America. *Internext*, v. 9, pp. 1-15, 2014.

VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, v. LXXX, pp. 190-207, maio 1966.

VERNON, R. The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, v. 41, n. 4, pp. 255-267, 1979.

Reserva de Direitos Estação das Letras e Cores

Suas anotações:

Reserva de Direitos Estação das Letras e Cores

Reserva de Direitos Estação das Letras e Cores

Esta obra foi composta em Helvetica LT Std e Helvetica Neue
pela Schaffer Editorial para a
Estação das Letras e Cores Editora
em fevereiro 2019.