

# **TMS – Management Studies International Conference Algarve 2012**

## **HUMAN RESOURCES, BUSINESS ETHICS & GOVERNANCE**

**BOOK OF PROCEEDINGS**

**VOLUME 2**

*Editors*

José António C. dos Santos

Paulo Águas

Filipa Perdigão Ribeiro

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo  
Universidade do Algarve  
FARO 2013



**Ficha Técnica:**

**Título:** Book of Proceedings – TMS – Management Studies  
International Conference – Algarve 2012

**Editores:** José António C. dos Santos  
Paulo Águas  
Filipa Perdigão Ribeiro

**Volumes:** 4 volumes

**Edição:** ESGHT – Universidade do Algarve  
Campus da Penha – Estrada da Penha  
8000 – 139 FARO  
Tel. 280 800 114  
<http://www.esght.ualg.pt>

**Imagem de fundo capa:** Design Thinking Estúdio

**Execução gráfica:** Filipa Perdigão Ribeiro

**Data:** Março 2013

**ISBN:** 978-989-8472-25-0

# TABLE OF CONTENTS

## VOLUME 2

## HUMAN RESOURCES, BUSINESS ETHICS AND GOVERNANCE

### PART 4 - HUMAN RESOURCES

What you get is what you see? Employee's perception of training and development in Portuguese organizations <i>Ana Paula Ferreira; Regina Leite</i>	396
Um estudo intercultural sobre estratégias, pessoas e sucesso em PMEs brasileiras e alemãs <i>Antonio Ribeiro-Tupinamba; Andreas Utsch; Michael Frese; Andreas Rauch</i>	407
Guidelines in human resources management <i>Carmo Neves; Ana Galvão; Fernando Pereira</i>	420
Pesquisa de clima organizacional como subsídio para melhoria da gestão das organizações <i>Cleonice Mendonça Pirolla; Isaura Alberton de Lima; Vanessa Ishikawa Rasoto</i>	430
A gestão de recursos humanos e a gestão do conhecimento: confluências e influências <i>Elisa Lopes Figueiredo; Leonor Cardoso</i>	451
Um estudo sobre o modelo de liderança situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard em uma empresa brasileira de pequeno porte <i>Fabiano Fernandes Serrano Birchall; Cristina Vilela</i>	462
Geração Y versus Geração X nos ambientes de desenvolvimento de sistemas <i>Fabiano Scriptore de Carvalho; Hilda Alberton de Carvalho; Helio Gomes de Carvalho; Hilton de Azevedo; Isaura Alberton de Lima</i>	479
Towards the seeking of HRM policies with a socially responsible orientation: a comparative analysis between IBEX-35 firms and Fortune's top 50 most admired companies <i>Jesus Barrena-Martínez; Macarena López-Fernández; Pedro Romero-Fernández</i>	488
Das “competências profissionais” às “competências laborais”: modelo de análise e agendas de pesquisa <i>Kely César Martins de Paiva</i>	502
Comunicação organizacional: meta-estudo com pesquisas brasileiras <i>Kely César Martins de Paiva; Giordanna Meirelles Borba Alves</i>	511
Proposição de escala de percepção temporal <i>Kely César Martins de Paiva; Michelle Regina Santana Dutra; Andreia de Oliveira Santos; Valéria Rezende Freitas Barros</i>	523
Los procesos de coaching como potenciadores del engagement <i>Laura López Mira; Juan Moreno García</i>	536
Recrutamento e seleção de <i>trainees</i> : o isomorfismo das práticas de recursos humanos nas maiores empresas siderúrgicas do Brasil <i>Lilian Bambirra de Assis; Juliana Oliveira Andrade; Adriana Fantoni; Deborah Oliveira Santos</i>	551

Emprego e discriminação social nas empresas algarvias <i>Maria Manuela Neto; Ileana Pardal Monteiro</i>	564
Application of VRIO framework for analyzing human resources' role in providing competitive advantage <i>Marija Andjelkovic Pesic; Vesna Jankovic Milic; Jelena Stankovic</i>	575
Interaction between management style and corporate culture in tourism <i>Milena Kirilova Filipova</i>	587
Factors affecting human resource practices in a sample of diversified Palestinian organizations <i>Mohammad "Mohammad Hafiz" Al-Jabari</i>	594
Transformando os recursos humanos em estratégicos: como cobrar adequadamente as pessoas <i>Paulo Hayashi Junior; Gustavo Abib; Maria Marlene Bourscheid</i>	604
<b>PART 5 – BUSINESS ETHICS</b>	
A responsabilidade social: um estudo nas organizações do estado do Rio Grande do Sul - Brasil <i>Helenice Rodrigues Reis; Nádyá Regina Bilibio Antonello; Rozelaine de Fátima Franzjin Contri; Rosane Maria Seibert; José Antonio Jiménez Quintero</i>	615
Proposição metodológica e aplicação de um índice municipal de accountability <i>João Serafim Tusi da Silveira; Attus Pereira Moreira; Cenio Back Weyh; Roberto Carlos Dalongaro; Patricia Harter Sampaio</i>	630
Inconsistências em relatórios de sustentabilidade – o caso Suzano <i>Marvelo Porte; Eliane Sampaio; Vera Godilbo; Graça Azevedo</i>	643
Sustentabilidade, responsabilidade social e criação de valor em empresas participantes do ISE no Brasil <i>Sandra Inês Ferreira Salgado; Wendel Alex Castro Silva; Gustavo Rodrigues Cunha</i>	657
<b>PART 6 - GOVERNANCE</b>	
Where stay social responsibility in economic and financial adjustments in Europe? Some questions aiming for an answer <i>João Rocha Santos; Pedro Fernandes Anunciação; Mário Marmelo Jesus</i>	674
Interfaces entre licitação e governança pública <i>Paulo Roberto Ienzura Adriano; Vanessa Isbikawa Rasoto; Isaura Alberton de Lima</i>	685
Medidas de combate à corrupção <i>Ricardo Alexandre Sousa da Cunha; Sara Alexandra da Eira Serra; Maria Manuela Oliveira Costa</i>	693



Part 4

**HUMAN RESOURCES**

---

# WHAT YOU GET IS WHAT YOU SEE? EMPLOYEE'S PERCEPTION OF TRAINING AND DEVELOPMENT IN PORTUGUESE ORGANIZATIONS

**Ana Paula Ferreira**  
University of Minho  
aferreira@eeg.uminho.pt

**Regina Leite**  
University of Minho  
rleite@eeg.uminho.pt

## ABSTRACT

Training and development (T&D) has become a paramount subject in the workplace and societies, particularly in today's scenario of the European crisis. T&D literature has long highlighted the benefits for employees, managers and governments of training and education strategies and systems. However, the employees' perception of the T&D process has been systematically neglected. This paper presents an exploratory study focusing on the employees' perception about the T&D rationale and initiatives and tools used by their employing organizations. A sample (n=56) of currently employed MSc students enrolled in management courses at a Portuguese University was used to analyse their opinion about the employers' reasons to invest in training activities, the organizational instruments adopted to conduct the training needs' assessment and evaluating the training effectiveness, and the problems underlying the whole process of training within their organizations. A questionnaire was used to collect data on those issues. Results are analysed and implications for employing organizations are discussed.

## KEYWORDS

Training and development; Employees' perceptions; Portugal

## 1. INTRODUCTION

It is widely accepted that training is a key determinant of organizational performance and competitiveness, and economic growth. Employees increasingly rely on training to enhance career opportunities and advancement, get better compensation, and job duration. The organization need skilful and updated employees to improve performance and productivity, promote competitiveness, decrease absenteeism and turnover, and improve client satisfaction. Governments depend heavily on a skilled labour force with the capacity to learn, adapt and master competitiveness in a globalized economy (Aguinis & Kraiger, 2009; Tharenou, 2010; Buckley & Caple, 2000).

Statistical data produced and published by the Portuguese National Institute of Statistic (INE, 2012) shows that in 2010 only 8517 T&D actions were delivered annually by Portuguese employers. The data made available concerning T&D activities in Portugal dates back to 2005<sup>1</sup>. At that time the average cost of T&D courses per participant was 288.2 €. The rate of access to continuing vocational training courses amounted to 28.1%. The average duration of continuing vocational training courses (per participant) is 26.4 hours, below the amount of hours prescribed by the Portuguese labour law. According to the law, each permanent worker is entitled to a minimum of 35 hours of annual training.

---

<sup>1</sup> <http://www.ine.pt>



From the employers' point of view, the reasons underlying the low investment in T&D can be summarized as follows (INE, 2012): employees qualifications already meet the organizational needs (84.4%); the organization prefers hiring workers with the necessary qualifications rather than training the current employees (53.4%); difficulties in assessing organizational needs in terms of T&D (19.5%); insufficient or inadequate offer of T&D courses (15.5%); high costs of T&D (33.6%); the fact that the organization is more concerned with initial training (5.3%); previous investment in T&D (1.7%), and lack of time for employees to spend in T&D activities (41.1%). Although 84% stated a "match made in heaven" between organizational and employees' qualifications, there are disturbing percentages, especially those figures referring to no time to be trained (41,1%), difficulty in training needs analyses (19,5%), and high costs associated with T&D (33,6%)<sup>2</sup>.

This is even more alarming because following the deterioration of the economy and labour market indicators the Portuguese Government launched a recovery plan for 2009 including a set of measures that aimed at supporting employment retention and increasing qualifications during periods of extraordinary reduction of activities in economically viable companies (Refernet, 2011). The Refernet report (2011) highlights the effort, although not always achieved, made by the Government to increase Portuguese's qualifications. As a consequence, during the last decade Portugal has witnessed an unprecedented increase in the offer of higher education courses, with many employees applying for master and PhD degrees.

This paper grew out of the discussions that the authors had with students enrolled in masters' programmes in the field of management. It became apparent that the employing organizations of our postgraduate students face considerable hurdles as far as training and development activities are concerned. The issues pertaining to T&D have attracted much attention in recent years, but have failed to address the employees' perspective on the subject. We have then decided to dive deeply into their perceptions of the main difficulties and problems by addressing a set of questions. What is the organization rationale for investing in training activities? What instruments and tools do they use to assess the training needs and effectiveness? What major problems do they encounter in the whole training process?

Results are expected to shed some light on the receivers' perceptions on T&D processes, and speculate on the possible implications regarding some attitudes, such as job and training satisfaction; and intentions to leave (or not) the organization.

## 2. THE TRAINING PROCESS

Typically the training process can be described as having an initial stage – comprising training needs analysis (TNA), factors for participation in T&D, the antecedent conditions to training effectiveness, and training design –, the training delivery, and finally, the transfer and evaluation of T&D (Salas & Cannon-Bowers, 2001; Aguinis & Kraiger, 2009; Tharenou, 2010; Hargreaves & Jarvis, 2000).

TNA plays an essential role in the whole process. It can be considered as an on-going process where data is gathered and processed in order to detect an organizational need that can be, or not, resolved with training (Cekada, 2011; Iqbal & Khan, 2011; Salas & Cannon-Bowers, 2001). An effective TNA is a reliable indicator of whether training activities can help organizations dealing with diverse workplace problems (Cekada, 2011; Iqbal & Khan, 2011). Nowadays TNA is also

---

2

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0002398&contexto=bd&selTab=tab2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0002398&contexto=bd&selTab=tab2)

considered useful for deciding on non-training initiatives, performing a more strategic function in organizations. This strategic role comprises a diagnostic phase where inconsistencies among performance standards, current performance, and current competence are identified and ranked, and a second phase, where causes for the inconsistencies are found and decisions are made on using training, non-training, or both types of interventions to solve the problem (Iqbal & Khan, 2011).

During this stage, antecedent conditions to training effectiveness such as the way organizations frame the training and the nature of trainees' previous experiences are crucial to the success of the training cycle and process (Salas & Cannon-Bowers, 2001). After TNA, it is vital to define how training is going to be accomplished. The training design should be thought in terms of "learning objectives, trainee characteristics, current knowledge about learning processes, and practical considerations..." (Tannenbaum & Yukl, 1992, p. 403).

The training delivery phase points to the need of having good T&D professionals, namely trainers that can contribute to an effective learning. Training methods and trainer experience are important to guarantee a good training experience (Buckley & Caple, 2000; Hargreaves & Jarvis, 2000; Salas & Cannon-Bowers, 2001).

Evaluation of T&D activities, as Salas and Cannon-Bowers stated (2001, p. 487) "is labour intensive, costly, political, and many times is the bearer of bad news". However, it is critical to find out how effective the training has been for the organizations. Yet, this stage has been quite ignored by organizations, or poorly done (Buckley & Caple, 2000; Mathews, Ueno, Kekale, Repka, Pereira, & Silva, 2001).

### 3. TRAINING THROUGH THE EYES OF THE EMPLOYEE

According to the literature on T&D, there are some employees' characteristics that play a crucial role in training effectiveness. Individual dimensions are omnipresent in every phase of the training process. For instance, motivation is important to the pre training stages of the process, as well as in the transfer of training. Furthermore, self-efficacy and cognitive ability seem to have a significant impact on both stages (Salas & Cannon-Bowers, 2001; Burke & Hutchins, 2007; Aguinis & Kraiger, 2009; Tharenou, 2010). In what concerns training delivery, it seems that employees/trainees' learning style also matters (Tharenou, 2010). As stated above, successful training transfer seems to be quite dependent on employees/trainees dimensions, specifically some personality characteristics, such as conscientiousness, extroversion, openness to experience, and *locus* of control seem to play an important role in training transfer (Burke & Hutchins, 2007; Tharenou, 2010). Other individual dimensions have the potential to interfere with pre stages of training and transfer: job and organizational commitment, career planning, and perceived utility of training (Burke & Hutchins, 2007; Aguinis & Kraiger, 2009; Tharenou, 2010). Perceived utility of training and the affective reaction to training are two individual dimensions considered in the final stage of training: evaluation (Aguinis & Kraiger, 2009; Tharenou, 2010).

In spite of the role of individual dimensions for understanding the training process and achieving training effectiveness, T&D literature presents some lacunae regarding the employees' perspective of the T&D process. Existing research has focused almost exclusively on the employer view of the training process, or parts of it (e.g. Smith & Kemmis, 2010). Less is known about the employees' perspective of the whole process. Santos and Stuart (2003) and of Nikandrou, Brinia and Bereri (2009) are exceptions to the general trend, since they portray the employee/trainee perception on the subject. These studies emphasize, among other things, the importance of trainees/employees'



perceptions of the work environment and training design and method in training effectiveness, namely training transfer.

Acknowledging employees' perceptions of their employer's training process is of great importance since the ultimate goal of training is to promote organizational well-being. Acquired knowledge and skills through T&D are expected to have a positive impact on organizational performance. The process of transfer is affected by a) learner characteristics; b) intervention design and delivery of the T&D; and c) work environment influences (Burke & Hutchins, 2007; Nikandrou, Brinia, & Bereri, 2009). With the current research we expect to get additional insights relating to the intervention design and delivery of T&D, and work environment influences.

#### **4. METHODOLOGY**

Drawing on data collected from a sample of currently employed MSc students in management courses of a Portuguese University, we intend to investigate perceptions related to:

1. their employers' reasons to invest in training activities;
2. the instruments used by their employing organization to perform a training needs analysis and to assess training effectiveness;
3. the problems underlying the whole process of training in their organizations.

A self-administered questionnaire was given to 76 students attending classes during April and May 2012, of the MSc of Business Studies, Human Resource Management, and Management in Health Care. The questionnaire was filled during classes by those students willing to participate in the study, after permission of lectures, and returned immediately.

From the 76 returned questionnaires, only 56 were used in the analysis. The 20 excluded belonged to unemployed individuals, foreign students or were not correctly answered (incomplete or misunderstood).

##### **4.1. SAMPLE**

The sample consists of students enrolled in master's degree programmes at a Portuguese university. 50% were from the management MSc, 27% from the HRM MSc and 23% from the Health Care Management MSc. 59% were female, single (61%), and with no childcare responsibilities(70%). 57 % of the respondents had between 26 and 35 years of age, and 25 % had between 36 and 45.

78% of the respondents have a permanent employment contract, and 59% work at the current organization for 2 to10 years, and 24% fall within the range 11-20 years. About 60% are employed in small-medium companies, mostly from the private sector (74%). Most of them stated that their companies have a T&D or HRM department (66%).

Most respondents have management or technical responsibilities (32% and 46%, respectively), and 76% hold the current job for more than 2 and less than 10 years. The majority (89%) works in two major northern cities of Portugal.

According to the labor law, each permanent worker is entitled to a minimum of 35 hours of annual training. In our sample, 50% of the respondents obtain less than 35h/year of T&D , and 20% state that they do not receive any employer T&D. Most of the participants claim to allocate some hours to self T&D (83%).

## 4.2. PROCEDURES

The questionnaire was composed of three main sections. The first one (section A) was related to demographic data. Section B comprised dimensions related to the T&D process in the current employer: perceived employer's reasons to invest in T&D activities (0 = do not know; 1 = not important at all to 5 = very important), perceived utilization of TNA instruments and training evaluation instruments (0 = do not know; 1 = no utilization at all to 5 = great utilization), and perceived problems identified as constraining the success of the training process (0 = do not know; 1 = not important at all to 5 = very important). The last section (section C) measured satisfaction with the current employer and job, and with the employer's training activities (0 = do not know; 1 = completely disagree to 5 = completely agree).

The measures used were developed from a teaching exercise in the classroom aimed at introducing the subject of T&D. Students were asked specific questions to set the basis for a more effective learning process. Such questions were meant to serve as a guide in subsequent class discussions. For example: 1) What are the reasons for implementing T&D activities in your organization?; 2) What problems usually come out during the T&D process? 3) How is T&D assessed?; 5) What are the benefits of implementing T&D? Since it became obvious that TNA was a problematic issue, a specific group of items was included to address it (e.g. Buckley & Caple, 2000; Hargreaves & Jarvis, 2000).

Students' responses of the last 3 academic years were subjected to a rough content analysis in order to determine the main topics for each question, thus serving as a basis for creating the questionnaire.

Due to the exploratory nature of the study and sample size, data analysis is confined to descriptive statistics. Our intention was to address T&D from the employee perspective in order to get an overall picture that might usefully be explored in future research. With this purpose in mind, we have calculated frequencies, means and standard deviation, using SPSS software.

## 5. RESULTS

Participants were firstly asked to give their opinion on a series of sentences concerning the organizational reasons for implementing T&D initiatives. Table 1 presents the mean and standard deviation for each item. Broadly speaking, data suggests that T&D is not intended to promote employee motivation and/or facilitate career development. According to the respondents, T&D is used in order to overcome some employee gaps or for improving their knowledge or abilities. T&D is also perceived as a means of enhancing organizational performance.

**Table 1: Employees' perception of employers' reasons to invest in T&D**

REASONS	N	Mean	Std. Dev.
Development of knowledge, skills, ... (RF3)	56	3,88	1,24
Identification of knowledge and skills' gap (RF1)	56	3,66	1,35
Need to implement new methods, services, techniques... (RF12)	56	3,63	1,12
Update of knowledge, skills, ... (RF20)	56	3,61	1,29
Improvement of organizational performance (RF24)	56	3,52	1,18
Improvement of organizational management (RF4)	55	3,44	1,40
Quality certification (RF10)	56	3,41	1,41
Acquisition of knowledge, skills, ... (RF23)	56	3,41	1,30
Improvement of organizational results (RF29)	56	3,39	1,44
Credibility inside the economic activity area (RF5)	56	3,36	1,34



Standardization of knowledge, skills, ... (RF25)	56	3,34	1,35
Organizational development (RF28)	56	3,34	1,35
Legal Constraints (RF16)	56	3,23	1,63
Credibility among competitors (RF17)	56	3,21	1,45
Employees qualification's needs (RF15)	56	3,20	1,46
Certification's needs (RF14)	56	3,18	1,49
More visibility against competitors, regulators, ... (RF19)	56	3,07	1,49
Organizational goals' alignment (RF26)	56	3,07	1,41
Getting prestige (RF18)	56	3,05	1,48
Employees development (RF27)	56	2,98	1,39
Fulfilment of previous T&D planning (RF6)	56	2,95	1,26
Reinforcement of employer-employee relationship (RF9)	56	2,84	1,28
Employees motivation (RF8)	54	2,83	1,36
Employees' integration in new assignment (RF11)	56	2,82	1,43
Integration of newcomers (RF7)	56	2,80	1,41
Employees' career promotion (RF21)	56	2,73	1,51
Promoting adjustment to corporate culture (RF13)	56	2,71	1,33
Access to state funds and others (RF2)	56	2,66	1,64
Improvement of organizational climate (RF30)	56	2,64	1,45
Employees' internal transfer (RF22)	56	2,29	1,44

Table 2 summarizes data concerning the respondents' perception regarding TNA instruments used by the organization. The mean scores of the items are globally low. This can be an indicator of the employees' unawareness of the TNA instruments adopted by the employer.

Results presented in the frequency table (Table 3) show that a considerable number of respondents do not know, or perceive the use of TNA activities and instruments as being infrequent. The item "Top management decision" stands out in the table. It seems that top management plays a decisive role in deciding T&D interventions. These results are in line with the work of Mathews and colleagues (2001). The authors found that TNA in the UK, Portugal and Finland is strongly determined by senior management decision. In contrast, inquires about organizational climate seem to be practically non-existent.

**Table 2: Employees' perception of the TNA's instruments used by their employer**

NEED ANALYSIS	N	Mean	Std. Dev.
Top management decision (LN14)	56	2,93	1,46
Employees' performance appraisal (LN6)	56	2,73	1,61
Clients' inquiries (LN5)	56	2,70	1,63
Supervisors' demands about desired T&D (LN2)	56	2,63	1,65
Direct requests for training sessions (LN8)	56	2,59	1,69
Employees' inquiries (LN10)	56	2,52	1,67
Organizations' productivity/performance indicators (LN11)	55	2,49	1,73
Pre-defined list of T&D sessions (LN1)	56	2,46	1,56
External audit results (LN3)	56	2,46	1,71
Analysis of businesses/services plans (LN12)	56	2,41	1,52
Employees' abilities, skills inventories (LN13)	56	2,39	1,59
Previous training sessions' results (LN7)	56	2,30	1,55
Internal audit results (LN9)	56	2,23	1,60
Organizational climate's inquiries (LN4)	56	2,14	1,52

**Table 3: Employees' perception of the TNA's instruments used by their employer (frequencies)**

UTILIZATION	LN1	LN2	LN3	LN4	LN5	LN6	LN7	LN8	LN9	LN10	LN11	LN12	LN13	LN14
DON'T KNOW (0)	7	8	11	6	6	4	7	9	10	7	7	7	7	3
NONE (1)	11	10	8	19	13	14	16	10	12	15	14	11	13	9
LOW (2)	9	5	6	10	3	6	6	4	7	3	8	9	10	9
MORE OR LESS (3)	13	11	13	8	10	10	10	12	14	11	7	16	9	10
SOME (4)	10	16	11	8	18	13	14	14	8	13	9	7	11	18
GREAT (5)	6	6	7	5	6	9	3	7	5	7	10	6	6	7
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>55</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>56</b>

Table 4 shows the results of the perceived instruments used in T&D evaluation. As in the previous table, the ratings are globally low. Once again, it seems that our respondents are not made aware of the existence of T&D evaluation instruments. Another possible interpretation is that the organizational does not evaluate T&D initiatives (Table 5).

**Table 4: Employees' perception of the T&D assessment's instruments used by their employer**

T&D EVALUATION	N	Mean	Std. Dev.
Employees' inquiries at the end of training sessions (AF2)	56	3,38	1,68
Employees' informal feedback (AF6)	56	3,29	1,49
Knowledge tests during training sessions (AF3)	56	2,95	1,65
Supervisors' informal feedback (AF8)	56	2,82	1,51
Employees' performance appraisal results (AF5)	56	2,68	1,72
Questionnaire to employees about perception of training benefits (AF9)	56	2,59	1,68
In job observation of behavioural changes (AF10)	56	2,57	1,70
Productivity/performance indicators (AF7)	56	2,43	1,65
After training questionnaire to supervisors (AF1)	56	2,20	1,66
Comparing training benefits with costs (AF12)	55	2,05	1,67
Number of requests for new training sessions (AF13)	56	1,93	1,52
Questionnaires to clients (or others) after training sessions (AF4)	56	1,91	1,58
Estimates about number of participants and quitting (AF14)	56	1,91	1,59
Clients' informal feedback (AF11)	56	1,89	1,56

As in Mathews and colleagues' work (2001) we can infer that the informal tools and employees' opinion are the instruments mostly used for training evaluation purposes. The use of knowledge tests during T&D activities was pointed out by our participants. Besides that, they seem aware of their employers' concern about what happens after returning to job.

**Table 5: Employees' perception of the T&D assessment's instruments used by their employer (frequencies)**

UTILIZATION	AF1	AF2	AF3	AF4	AF5	AF6	AF7	AF8	AF9	AF10	AF11	AF12	AF13	AF14
DON'T KNOW (0)	8	4	4	9	6	3	7	5	8	7	11	12	10	11
NONE (1)	18	8	12	22	14	5	15	8	9	12	20	14	18	18
LOW (2)	6	3	5	6	4	8	5	7	10	9	3	6	9	8
MORE OR LESS (3)	11	9	8	9	11	11	13	16	9	8	11	11	7	8
SOME (4)	5	12	16	4	10	15	8	12	11	10	8	6	9	6
GREAT (5)	8	20	11	6	11	14	8	8	9	10	3	6	3	5
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>55</b>	<b>56</b>	<b>56</b>

When it comes to the potential problems with T&D, the majority of the pre-defined situations present high ratings (mean scores above 3). The limited availability of employees/trainees for the training activities (readiness, schedules, motivation...) presents the highest mean. Another drawback regards the transfer of training in the workplace. This evidence suggests the lack of opportunity for applying the acquired knowledge and skills). Another problem identified is the resistance of managers/supervisors to T&D process. Dimensions concerning trainers, namely their abilities and experience, were also found to be problematic (Table 6).

**Table 6: Employees' perception of their employers' training problems**

<b>T&amp;D PROBLEMS</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Dev.</b>
Limited availability of trainees to the training (PF2)	56	3,59	1,33
Low quality of TN process (PF13)	56	3,59	1,44
Poor acceptance of the after-work schedule of training by trainees (PF3)	56	3,55	1,41
Low receptivity of employees to the topics of training (PF1)	55	3,40	1,44
Inaccurate adjustment of training topics to real needs (PF28)	55	3,29	1,52
Impossibility of applying the learned content at the workplace (PF17)	56	3,23	1,50
Difficulty in transferring learning to work (PF16)	56	3,21	1,44
No perception of cost benefit ratio by the trainees (PF15)	56	3,18	1,49
Inappropriate selection of trainers (PF30)	56	3,18	1,57
Lack of experience of trainers on the topics covered (PF14)	56	3,16	1,66
No perception of cost benefit ratio by the organization (PF10)	56	3,13	1,49
Resistance of managers to release staff for training (PF21)	56	3,13	1,57
Difficulties in scheduling training actions (PF20)	56	3,11	1,46
Poor quality of the overall evaluation of training (PF22)	56	3,09	1,54
Poor pedagogical quality of trainers (PF33)	56	3,09	1,85
Poor quality of the trainers' knowledge (PF26)	55	3,07	1,57
Poor acceptance of the after-work schedule by the organization (PF12)	55	3,05	1,56
Supervisors' lack of interest in T&D (PF31)	56	3,02	1,57
Lack of knowledge of the training sessions' objectives (PF6)	56	2,96	1,50
Peers' lack of interest in the acquired knowledge (PF23)	56	2,91	1,60
Insufficient instruments for evaluating T&D (PF27)	56	2,89	1,51
Low employees' attendance to T&D sessions (PF9)	56	2,88	1,58
No expectation for transmitting the learned contents (PF32)	56	2,88	1,44
Lack of resources adjustment (PF4)	56	2,80	1,42
Insufficient amount of capable trainers (PF24)	56	2,79	1,49
To many diversity employees (PF25)	56	2,79	1,42
Inaccurate selection of employees for T&D sessions (PF18)	56	2,77	1,63
No expectation, by the supervisors, of transmitting the learned contents (PF19)	56	2,77	1,60
No compensation of the costs with travel arrangements (PF5)	56	2,73	1,61
No availability of resources (PF11)	56	2,70	1,50
Inaccurate number of employees in T&D sessions (PF7)	56	2,54	1,46
Excessive "red tape" processes in T&D (PF29)	56	2,52	1,43
Insufficient number of T&D evaluation stages (PF8)	56	2,38	1,36

Some stages of the process are also mentioned as being challenging: low quality of TNA and training evaluation. These findings are consistent with the previous empirical results, since they suggest low awareness or use of TNA and evaluation instruments. Both the respondents and their employers do not seem to believe on a cost benefit ratio, suggesting the importance of quantitative indicators to assess the T&D process.

Despite the problems identified in the previous results, these respondents seem fairly satisfied with their organization/job, but exhibit less satisfaction with training issues (Table 7).

**Table7: Employees' satisfaction with the employer**

SATISFACTION	N	Mean	Std. Dev.
I feel satisfied with my co-workers (FS4)	55	3,75	1,09
I feel satisfied with the organizational climate (FS11)	56	3,30	1,25
I feel satisfied with my current wok (FS9)	56	3,20	1,38
I feel satisfied with my current employer (FS1)	56	3,13	1,36
I do not intend to leave my employer, in a near future (FS8)	56	2,88	1,65
The received training allow me to improve my performance (FS10)	56	2,88	1,49
The received training is suitable to do my current work (FS7)	56	2,80	1,41
The received training is useful in other work contexts (FS12)	56	2,70	1,48
The received training provides me leverage in the current labour market (FS2)	56	2,63	1,53
The received training makes me competitive in the current labour market (FS5)	56	2,57	1,46
I feel satisfied with my employers' T&D process (FS6)	56	2,55	1,41
I feel satisfied with the amount of T&D received (FS3)	56	2,50	1,44

## 6. CONCLUSIONS

Training and development issues are not new and have attracted much attention from human resource researchers and practitioners. Prominent literature on T&D has relied almost exclusively on the organizational perspective. So far only a few studies such as Santos and Stuart (2003) and Nikandrou, Brinia, and Bereri (2009) have looked at employees' perceptions.

We have then addressed some important questions related to training based on the employees' opinions. This new perspective has provided us with important insights on how employees perceive the process, and the organizational rationale underlying it.

Compared to previous studies, our data suggest little or no increase in the use of instruments for needs assessment and evaluation of T&D. As far as TNA is concerned, results are in line with the study of Mathews and colleagues (2001). Top management appears to play a privileged role in training, followed by the views of supervisors and employees. This strong predominance of top management, as pointed out by Mathews and team (2001), can potentially undermine TNA, by adding an undesirable subjectivity. Besides that, strong influence from top managers can be perceived as coercive and compulsory. Although the studies present some overlapping findings, a major difference is found in use of skills inventories. In the study conducted in 2001 (Mathews et al, 2001), they seemed to be much more commonly used than in our study.

When analyzing the instruments used in T&D assessment, our study reveals, as portrayed in Mathews and colleagues (2001) work that the benefits of training seem to be a question of faith. It seems that those involved in T&D have not yet understood the fundamental truths concerning its evaluation. Another finding suggests that informal tools take precedence over formal instruments for evaluating T&D. The instruments perceived as being less used are the clients' informal feedback, and cost-benefits comparisons.

According to this study, the underlying reasons for implementing training are the need to fill some employee gaps, or to improve their knowledge and skills. Training is also considered a means of enhancing organizational performance. Surprisingly, T&D is not often used to improve employee motivation or facilitating career development. One can wonder why these MSc courses are filled



with employees. Perhaps they are trying to improve their curricula by themselves in order to get ahead, thus overcoming their employer's lack of investment on T&D. In fact, collected data clearly shows the low number of hours delivered to employees - 50% obtain less than 35h/year of T&D, and 20% argue that they have never received T&D. Additionally, 83% claim to allocate some hours to self T&D. This is consistent with the current organizational discourse of employability and employees' responsibility in their self-career management (e.g. Leschke, 2009; Chambel & Sobral, 2011).

Our respondents have identified some problems with the training activities. They feel that the organization is not truly concerned with T&D. The problems encountered affect the training process as a whole: from the dubious quality of TNA to its implementation, ending in evaluation.

Despite the picture presented above, data concerning satisfaction (mainly satisfaction with work/employer) suggests a positive evaluation from the employees. But this figures can be inflated or present some distortion. In today's climate crisis, with high unemployment rates, employees may believe that any job is better than no job. Consequently, this perception of few opportunities in an increasingly anemic job market can inhibit them from expressing their real feelings towards the present job and organization.

Some caution is necessary in interpreting the findings given the exploratory nature of the research, and the small sample size. Besides that, our sample comprises post-graduation students enrolled in master courses from a specific region. This work in progress aims to overcome such limitations by enlarging the sample and surveying individuals from other locations.

## REFERENCES

- Aguinis, H., And Kraiger, K. (2009). *Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society*, *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Bassanini, A., Booth, A., Brunello, G., De Paula, M., And Leven, E. (2005). *Workplace Training in Europe*, IZA Discussion Paper Series, 1640.
- Bowman, J., And Wilson, J. (2008). *Different roles, different perspectives: perceptions about the purpose of training needs analysis*, *Industrial and Commercial Training*, 40, 38-41.
- Buckley, R., And Caple, J. (2000). *The Theory & Practice of Training*, Kogan Page, London.
- Burke, L., And Hutchins, H. (2007). *Training Transfer: an integrative literature review*, *Human Resource Development Review*, 6, 263-296.
- Cekada, T. (2011). *Need Training? Conducting an Effective Needs Assessment*, *Professional Safety*, 28-35.
- Chambel, M., And Sobral, F. (2011). *Training is an investment with return in temporary workers: a social exchange perspective*, *Career Development International*, 16, 165-177.
- Hargreaves, P., And Jarvis, P. (2000). *The Human Resource Development Handbook*, Kogan Page, London.
- INE (2012). *Portal do Instituto Nacional de Estatística*, from [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_pesquisa&frm\\_acciao=PESQUISAR&frm\\_show\\_page\\_num=1&frm\\_modos\\_pesquisa=PESQUISA\\_SIMPLES&frm\\_modos\\_texto=MODOS\\_TEXTOS\\_ALL&frm\\_texto=formacao%20profissional&frm\\_imgPesquisar](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_pesquisa&frm_acciao=PESQUISAR&frm_show_page_num=1&frm_modos_pesquisa=PESQUISA_SIMPLES&frm_modos_texto=MODOS_TEXTOS_ALL&frm_texto=formacao%20profissional&frm_imgPesquisar), accessed on June 21, 2012.
- Iqbal, M., And Khan, R. (2011). The growing concept and uses of training needs assessment: a review with a proposed model, *Journal of European Industrial Training*, 35, 439-466.
- Leschke, J. (2009). The segmentation potential of non-standard employment: a four-country comparison of mobility patterns, *International Journal of Manpower*, 30, 692-715.

- Mathews, B., Ueno, A., Kekale, T., Repka, M., Pereira, Z., And Silva, G. (2001). *Quality training: needs and evaluation - findings from a European survey*, Total Quality Management, 12, 483- 490.
- Nikandrou, I., Brinia, V., And Bereri, E. (2009). Trainee perceptions of training transfer: an empirical analysis, *Journal of European Industrial Training*, 33, 255-270.
- Refernet (2011). *VET in Europe - Country Report*. CEDEFOP, Portugal.
- Salas, E., And Cannon-Bowers, J. (2001). *The science of training: a decade of progress*, Annual Review of Psychology, 52, 471-499.
- Santos, A., And Stuart, M. (2003). Employee perceptions and their influence on training effectiveness, *Human Resource Management Journal*, 13, 27-45.
- Smith, E., And Kemmis, R. (2010). *What industry wants: employers' preferences for training*, Education + Training, 52, 214-225.
- Soltani, E., And Liao, Y.-Y. (2010). *Training interventions: fulfilling managerial ends or proliferating invaluable means for employees?* Some evidence from Iran, *European Business Review*, 22, 128-152.
- Sutherland, J. (2009). *Skills and training in Great Britain: further evidence*, Education + Training, 51, 541-554.
- Tannenbaum, S., AND YUKL, G. (1992). Training and Development in Work Organizations, *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.
- Tharenou, P. (2010). *Training and Development in Organizations*, in Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T., and Snell, S. (eds.) *The Sage Handbook of Human Resource Management*, Sage, London, 155-172.

# UM ESTUDO INTERCULTURAL SOBRE ESTRATÉGIAS, PESSOAS E SUCESSO EM PMES BRASILEIRAS E ALEMÃS

## AN ITERCULTURAL STUDY ABOUT STRATEGIES, PERSONALITY AND SUCCESS WITH BRAZILIAN AND GERMAN SMES

**Antonio Ribeiro-Tupinamba**

Universidade Federal do Ceará, Brasil  
tupinambá@ufc.br

**Andreas Utsch**

Ruhr-Universität Bochum, Alemanha.  
andreas.utsch@ruhr-uni-bochum.de

**Michael Frese**

Leuphana University, Alemanha e NUS Business School, Cingapura.  
michfrese@gmail.com

**Andreas Rauch**

London Business School, Londres, Reino Unido.  
A.Rauch@exeter.ac.uk

### RESUMO

Por décadas a pesquisa intercultural tem enfatizado o forte impacto da cultura sobre as estruturas organizacionais e sobre os estilos de liderança. Muitos modelos de sucesso empresarial negligenciam, contudo, o ambiente organizacional. Este estudo investiga o impacto do comportamento empresarial e das características pessoais no sucesso do negócio, em dependência do contexto cultural. A hipótese central baseia-se em um modelo adaptativo, que constata estar o comportamento e as características adequadas de pequenos empresários relacionados com o sucesso de seus negócios. Pequenos proprietários são definidos como adaptados culturalmente quando suas características e comportamento pessoais correspondem a valores e normas da cultura na qual opera o seu negócio. Em uma cultura com grande controle da incerteza, por exemplo, o sucesso pode ser predito por uma baixa tolerância pela ambigüidade, pouco comportamento de risco e uma forte ênfase na administração e no gerenciamento do tempo por parte dos empresários. Por outro lado, numa cultura com baixo controle da incerteza acontece exatamente o oposto. Hipóteses semelhantes devem ser construídas para as dimensões culturais coletivismo/individualismo (operacionalizadas por eficácia pessoal e locus de controle interno) e orientação humana (operacionalizada por orientação para o poder). O modelo adaptativo foi testado com uma amostra de pequenos empresários alemães e proprietários de pequenos negócios do Brasil. Isso nos permite testar preditores de sucesso empresarial e comparar fatores de sucesso em diferentes culturas. Os resultados indicam pouco apoio ao modelo de adaptação, necessidade de novos testes com outras culturas, além do conhecimento de que comportamento e características pessoais adequados culturalmente não parecem estar necessariamente relacionados ao sucesso empresarial.

### PALAVRAS CHAVE

Cultura, Características Pessoais, Ação, Sucesso Empresarial.

## **ABSTRACT**

For decades cross-cultural research has emphasized the strong impact of culture on organizational structures and leadership styles. Most models of entrepreneurial success neglect the cultural business environment, however. This study investigates the impact of entrepreneurial behavior and personal characteristics on venture success, depending on cultural background. The main hypothesis is based on a fit model, which states that culturally adequate behavior and characteristics of a small business owner relate to the success of their venture. We define small business owners as culturally adequate when their personal characteristics and behaviors fit the values and norms of the cultural environment in which their venture operates. In a culture high in uncertainty avoidance, for example, success should be predicted by a low tolerance for ambiguity, low levels of risk-taking, and a strong emphasis on time management by the entrepreneur, while in a low uncertainty-avoiding culture the opposite should be true. Similar hypotheses should hold for the cultural dimensions of collectivism/individualism (operationalized by self efficacy and internal locus of control) and human orientation (operationalized by mastery orientation). The fit-model is tested with German and Brazilian small business owners. This allows us to test for predictors of venture success and to compare success factors across cultures. The results indicate little support for the fit model. Culturally adequate behavior and personal characteristics do not seem to be necessarily related to venture success.

## **KEYWORDS**

Culture, Personality Characteristics, Action, Venture Success.

## **1. INTRODUÇÃO**

O crescimento econômico está fortemente associado com atividades empresariais (Reynolds et al., 1999; Reynolds et al., 2000). Empreendedorismo é, portanto, um dos mais importantes fatores na saúde financeira de uma nação. As nações variam, contudo, no que tange a condições estruturais empresariais (Reynolds et al., 2000). Isso nos leva a questionar se preditores de sucesso empresarial variam em função dessas estruturas ou se existem fatores de sucesso culturalmente independentes. Muitos estudos têm mostrado que o sucesso de diferentes tipos de negócios depende do país no qual se localizam (Aronson, 1991; Rondinelli & Kasarda, 1992). Modelos de sucesso empresarial são, contudo, geralmente confinados ou testados em uma só cultura.

A maneira como é tratado um negócio não pode, portanto, ser vista independentemente da cultura a que corresponde e na qual se insere (House et al., 2004; Erez & Earley, 1993). Aldrich (1990) concluiu que a forma de pensar de um proprietário é menos importante do que o ambiente no qual ele está atuando. Aldrich afirma que o proprietário de um negócio tem de orientar o seu trabalho em direção ao meio empresarial e que seu sucesso está relacionado a condições ambientais. Diferenças culturais não deveriam, portanto, ser reduzidas a condições isoladas, mas sim tratadas como um ponto central para a investigação no campo da pesquisa empresarial.

Diferentes estudos trazem evidências empíricas acerca da importância de fatores culturais. Reynolds et al. (1999, 2000) mostraram que diferenças culturais influenciam atividades empresariais; Shaper e Sokol (1982) descobriram que a taxa de fundação de novos negócios varia de sociedade a sociedade. Eles argumentam que o desejo e a viabilidade de abertura de um novo negócio variam de cultura para cultura. Steensma et al. (2000) afirmaram que culturas nacionais afetam a propensão com a qual pequenas companhias controem alianças. Rauch e Frese (2000) mostraram que comportamentos empresariais têm efeitos variados no sucesso do negócio em razão de condições



culturais distintas. O planejamento excessivo de proprietários em culturas com um alto nível de controle da incerteza resulta melhor do que em culturas com um baixo nível desse controle. Esses resultados nos fazem perguntar quais as características empresariais que especificamente levam ao sucesso do negócio e em que condições culturais isso ocorre.

## 2. MODELO ADAPTATIVO

Pressupomos que um empresário só pode ser bem-sucedido na sua cultura quando seu comportamento e sua personalidade são congruentes com a cultura à qual pertence. Três abordagens podem ser utilizadas para dar apoio a esse modelo adaptativo:

- a. De acordo com Mitchell et al. (2000), valores culturais são representativos de uma série de orientações cognitivas que organizam o conhecimento e o comportamento social (Kroeber & Kluckholm, 1952). Os autores argumentam que valores culturais podem “ser vistos como cognições de resolução de problemas” (Mitchell et al., 2000, p. 979). As culturas têm, portanto, maneiras preferenciais de lidar com problemas. Se valores culturais determinam, de certa forma, como se deve lidar com problemas, deve ser uma vantagem para o empresário o fato de se comportar de acordo com aqueles valores culturais.
- b. A perspectiva contingencial (Shane et al., 1995) argumenta que atividades gerenciais levam a diferentes sucessos em dependência da cultura na qual são aplicadas; isto é, atividades gerenciais têm de ser contingentes à cultura.
- c. De acordo com House et al. (2004), proprietários de pequenos negócios deveriam se comportar de modo culturalmente compatível e se adequar a uma dada cultura. Os autores argumentam que a aceitação e a efetividade do comportamento de liderança são fortemente influenciadas pela cultura. Toda cultura tem idéias variadas sobre liderança e desenvolveu uma teoria implícita de liderança. Tanto a maneira como os empregados e as pessoas no ambiente percebem o líder, quanto a aceitação e a efetividade de líderes são baseadas nessa teoria implícita (House et al., 2004).

## 3. CULTURA

Hofstede definiu cultura como “a programação mental coletiva que diferencia os membros de grupos humanos” (1984, p. 21). Culturas são ideologias profundamente enraizadas, valores e crenças que produzem uma tendência nas pessoas de ver coisas da mesma forma, resultando num grau de similitude no comportamento. Hofstede (1984, 2003) identificou quatro dimensões culturais que serviram adequadamente para diferenciar os países de acordo com seus escores nessas dimensões. Um estudo mais atual, nomeadamente o projeto de pesquisa Global Leadership and Organizational Effectiveness (GLOBE), identificou um sistema de classificação cultural com as dimensões controle da incerteza, distância de poder, coletivismo, igualdade de gêneros<sup>1</sup>, assertividade, orientação para o futuro, orientação para a realização e orientação humana (House et al., 2004). Essas dimensões básicas podem ser usadas para descrever culturas nacionais. A seguir, uma descrição sucinta das três dimensões culturais, segundo House et al. (2004), incluídas no presente estudo.

*Controle da incerteza.* Sociedades que apresentam um alto nível de controle da incerteza são mais facilmente ameaçadas por situações desconhecidas ou incertas e se esforçam muito para evitá-las.

---

<sup>1</sup> O presente estudo não leva em conta essa dimensão.

Essas sociedades tentam prever o futuro ou pelo menos tentam se preparar para todas as eventualidades por meio de regras, normas e rotinas.

*Coletivismo.* Coletivismo reflete o grau em que indivíduos estão integrados em grupos, organizações ou na sociedade. O coletivo é visto como mais importante do que o indivíduo.

*Orientação humana.* Sociedades que têm uma orientação humana estão aptas a compensar nos seus membros esse tipo de comportamento; são amigáveis e preocupadas com o tratamento das pessoas (House et al., 2004).

Para o atual estudo foram coletados dados na Alemanha e no Brasil. Alemanha e Brasil podem ser descritos segundo as três dimensões anteriormente mencionadas (ver também a Tabela 1). De acordo com os resultados obtidos por House et al. (2004), Brasil e Alemanha diferem nas dimensões controle da incerteza, coletivismo/individualismo, orientação humana. O Brasil tem, em comparação com a Alemanha, uma orientação humana mais forte. No que tange ao controle da incerteza, o Brasil se coloca em posição inferior à Alemanha.

**Tabela 1: Relações esperadas entre características e dimensões culturais**

	Brasil	Alemanha	Hipóteses do modelo de adequação	
			Brasil	Alemanha
Individualismo/Coletivismo:	D	C		
– locus de controle interno			+	+
– auto-eficácia			+	+
Orientação humana:	C	D		
– orientação para erros			-	-
Controle da incerteza:	C	A		
– correr riscos			+	<sup>a</sup>
– tolerância ao estresse			+	<sup>a</sup>
– gerenciamento de tempo			<sup>a</sup>	+

+ = esperada relação positiva

- = esperada relação negativa

<sup>a</sup> = nenhuma hipótese sobre relação

Nota: As letras descrevem o grau de cada dimensão cultural para cada país. *A* indica o grau mais alto e *D*, o mais baixo.

Alemanha e Brasil não diferem, segundo House et al. (2004), no que tange às demais dimensões culturais pesquisadas: orientação para a realização, orientação para o futuro, assertividade e distância de poder. No presente estudo serão consideradas apenas as dimensões culturais e as características empreendedoras correspondentes a essas dimensões, nas quais os dois países diferem em algum grau para a realização de testes de hipóteses.

#### 4. CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

A literatura acerca de empreendedorismo discute uma variedade de características empresariais (personalidade empresarial e comportamentos empresariais) que podem ser relevantes para o sucesso empresarial. No entanto, a pesquisa sobre empreendedorismo tem negligenciado o reconhecimento da relação entre características empresariais e a cultura na qual atua o empresário. A seguir, apresentamos algumas características empresariais que se adequam às dimensões culturais consideradas no presente estudo e têm relevância para o sucesso do negócio. Por fim, discutimos como as características empresariais se adequam às culturas brasileira e alemã.

#### 4.1. LÓCUS DE CONTROLE INTERNO

Um empresário precisa ter confiança nas suas próprias capacidades. Pessoas com locus de controle interno acreditam na eficácia de seu comportamento e no esforço pessoal como determinantes primários de resultados. Daí se afirmar que um alto grau em locus de controle interno pode ser um traço útil do empresário. Muitos estudos apóiam a importância do locus de controle interno e a necessidade de realização para a *performance* do negócio (Cooper & Gimeno-Gaskon, 1992; Box et al., 1994; Rauch & Frese, 2000).

#### 4.2. AUTO EFICÁCIA

Auto-eficácia é definida como “o julgamento das pessoas de sua capacidade para organizar e executar cursos de ação necessários na obtenção de determinados tipos de realização” (Bandura, 1986, p. 391). Assim, auto-eficácia significa que alguém está seguro de suas habilidades para realizar seus deveres. Proprietários de pequenos negócios com grande auto-eficácia acreditam mais fortemente em seu potencial de sucesso e são mais ativos. Daí, afirmarmos que a auto-eficácia deve ser relacionada ao sucesso empresarial.

#### 4.3. LIDANDO COM ERROS (orientação para erros)

Os erros são um tipo de *feedback* que deixa se saber o que está funcionando e o que necessita ser melhorado. Dessa forma, erros são fonte de aprendizagem. Há duas orientações em relação a erros: uma orientação positiva (vendo erros como oportunidades) e uma negativa (tentando evitar erros a todo custo, falhando em ver erros como um potencial de aprendizagem). Pequenos empresários deveriam possuir uma orientação positiva a erros e usá-los para uma permanente melhoria dos seus negócios (Hartley, 1997).

#### 4.4. CORRER RISCOS

A decisão de abrir um negócio é, certamente, mais arriscada do que a decisão de trabalhar para outra pessoa. A idéia de que a tolerância em correr riscos está positivamente relacionada com o sucesso empresarial continua sendo vista com certa crítica. Teoricamente, se esperaria uma relação curvilínea, uma vez que todo pequeno empresário deve de fato correr certo risco no seu processo de tomada de decisão, enquanto correr um alto risco poderia ser perigoso (compare Rauch & Frese, 2000). Pequenos empresários deveriam, portanto, correr risco somente em casos de extrema necessidade (Stewart, 1996).

#### 4.5. TOLERÂNCIA AO ESTRESSE

Pequenos empresários deveriam ter uma maior resistência ao estresse (Chell et al., 1991; Schere, 1982) do que aqueles profissionais que trabalham para outros, uma vez que aqueles estão continuamente se confrontando com novos desafios e têm um nível de responsabilidade considerável. Eles devem ser resistentes ao estresse para poder se manter funcionando bem nos seus negócios.

#### 4.6. GERENCIAMENTO DO TEMPO

Proprietários de pequenos negócios têm de coordenar diversas pessoas e atividades. Esses empresários trabalham, em geral, por longas horas (Harris et al., 1999), e aquilo que não é feito pode ser atribuído ao empresário, tendo em vista ocupar diferentes postos e papéis na empresa. Gerenciamento do tempo é, portanto, um fator determinante na rotina do proprietário. O gerenciamento do tempo é feito corretamente somente quando o pequeno empresário vê seu tempo de trabalho como um recurso que deve ser usado inteligentemente.

## 5. CARACTERÍSTICAS EMPRESARIAIS E SUAS RELAÇÕES COM AS DIMENSÕES CULTURAIS

A seguir, descrevemos como se dá a correspondência entre características empresariais e dimensões culturais.

*Coletivismo: Auto-eficácia e locus interno de controle.* Em sociedades coletivistas, o coletivo é visto como algo mais importante do que o individual, e o pessoal é descrito como algo interdependente e contextualizado (Tafarodi et al., 1999). Em sociedades individualistas, o pessoal é, ao contrário, visto como algo independente, isolado e claramente delimitado (Tafarodi et al., 1999). Metas individuais são mais positivamente avaliadas do que metas orientadas para o grupo em culturas individualistas (Erez & Earley, 1993). A crença em capacidades individuais também é mais forte do que a crença na capacidade do grupo. Isso significa que em culturas individualistas faz mais sentido ter uma forte auto-eficácia.

*H1:* Em sociedades mais individualistas (Brasil e Alemanha), auto-eficácia e atribuições internas de realização deveriam ser relacionadas positivamente ao sucesso.

Brasil tem, comparativamente, o maior escore em individualismo (D). Alemanha foi colocada um nível acima (C). Por essas razões:

*H2:* Auto-eficácia e locus de controle interno deveriam estar mais fortemente relacionados ao sucesso no Brasil do que na Alemanha.

*Orientação humana/Orientação para erro.* Sociedades com orientação humana usam a punição como ferramenta de educação com menos frequência. Elas também lidam, diferentemente, com erros. Espera-se que sociedades com forte orientação humana sejam mais tolerantes a erros e procurem retirar as vantagens da situação em vez de evitá-los ou punir pelos erros. Assim, o método de lidar com erros está diretamente relacionado à orientação humana.

*H3:* Em sociedades com baixa orientação humana (Brasil e Alemanha), orientação para erros deveria estar negativamente relacionada ao sucesso.

Os escores em orientação humana na Alemanha são mais baixos. Os escores brasileiros são um pouco mais altos no que diz respeito a essa dimensão. Daí:

*H4:* A relação negativa entre orientação para erros e sucesso deveria ser mais forte na Alemanha do que no Brasil, uma vez que a Alemanha apresenta escores mais baixos em orientação humana.

*Controle da incerteza: Tolerância a correr riscos, tolerância ao estresse e gerenciamento do tempo.* Comportamentos afirmativos e gerenciais estão relacionados positivamente a incertezas (Sitkin & Pablo, 1992). Culturas com baixo controle da incerteza toleram a insegurança e se sentem menos ameaçadas diante de situações ambíguas (Erez & Earley, 1993). Sentimentos de ambigüidade são aceitos como norma. Por isso, no nível individual, o comportamento de risco é mais aceito. Uma vez que inseguranças também são uma fonte de estresse (Garst et al., 2000), uma pessoa de uma cultura com baixos escores em controle da incerteza deve ser mais tolerante ao estresse. Por outro lado, em culturas com mais alto controle da incerteza, o planejamento deveria prevalecer sobre o não planejamento, uma vez que o objetivo do planejamento é evitar incertezas e tornar os riscos calculáveis (compare Hofstede, 1984).



*H5:* Em sociedades com baixo controle da incerteza (Brasil), o desejo de correr riscos e a tolerância ao estresse deveriam estar numa relação positiva com o sucesso.

*H6:* Em sociedades com alto controle da incerteza (Alemanha), o comportamento de planejamento, tal como gerenciamento de tempo, deveria se relacionar positivamente com o sucesso.

A Tabela 1 mostra que os escores na dimensão “controle da incerteza” são menores no Brasil do que na Alemanha, o que nos leva a pressupor que:

*H7:* Em sociedades com baixo controle da incerteza (Brasil), o desejo de correr riscos e a tolerância ao estresse deveriam estar mais positivamente relacionados ao sucesso do que em sociedades com alto controle da incerteza (Alemanha).

*H8:* Em sociedades com mais alto controle da incerteza (Alemanha), comportamento de planejamento, tal como o gerenciamento do tempo, deveria estar mais positivamente relacionado ao sucesso do que em sociedades com controle de incerteza mais baixo (Brasil).

## 6. MÉTODO

### 6.1. AMOSTRA

Noventa e nove proprietários de pequenos negócios em Giessen (amostra alemã) e 98 proprietários de pequenos negócios em Fortaleza (amostra brasileira) fizeram parte do presente estudo. Os proprietários foram escolhidos de forma randomizada em ambos os países. A fonte da escolha randomizada em ambos os países foram os órgãos representativos dos proprietários de pequenas empresas, como as câmaras de comércio e indústria locais.

Nos dois países, a taxa de resposta foi satisfatória (Brüderl et al., 1992), tendo sido alta no Brasil, cerca de 72,1%. A taxa de resposta foi de 52,1% na Alemanha. Os dados foram colhidos entre 1993 e 1995. As condições para participação na pesquisa foram as mesmas para os dois países. Os sujeitos da pesquisa eram proprietários, e ao mesmo tempo, gerentes de pequenos negócios. Além disso, suas empresas tinham de empregar pelo menos uma pessoa ou no máximo 50. Finalmente, profissionais liberais, como médicos, psicólogos, advogados ou dentistas, não foram aceitos para compor a amostra da pesquisa.

Comparando os dois países, as mulheres compuseram em maioria a amostra da pesquisa no Brasil (41,6%). Na Alemanha, elas chegaram a 18,2%. Não houve diferenças no que tange a idade entre os dois países. Tanto na Alemanha quanto no Brasil os fundadores das companhias consideradas tinham entre 31 e 35 anos.

Brasileiros e alemães se diferenciaram, contudo, no que diz respeito à distribuição do ramo de atividade. A maioria dos pequenos empresários brasileiros (55%) estava envolvida com o comércio, enquanto estes eram 34,3% na Alemanha. A maioria dos pequenos empresários na Alemanha (46,5%) estava envolvida com o setor de serviço, estes no Brasil corresponderam a 25%. Artesãos corresponderam a 4% dos pequenos empresários da amostra no Brasil, enquanto na Alemanha chegaram a 12,1%. Apenas 2% pertenciam ao ramo da indústria na Alemanha, contra 16% no Brasil.

### 6.2. INSTRUMENTOS

Os dados foram levantados por meio de entrevistas e questionários. A mesma entrevista foi utilizada no Brasil e na Alemanha. Do questionário foram suprimidas algumas perguntas no Brasil

por não se fazerem necessárias ao estudo comparativo. Os dois instrumentos foram primeiramente construídos na Alemanha e então traduzidos ao português. Uma *backtranslation* e procedimentos de descentralização foram realizados para assegurar equivalência lingüística (Brislin, 1986, p. 159; Malpass & Poortinga, 1986, p. 67). Itens que não apresentavam correspondência eram retraduzidos por pessoas que não estivessem envolvidas no estudo, até que fosse encontrada uma equivalência lingüística satisfatória.

## 7. OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS PARA ADAPTAÇÃO

As escalas das características para o presente estudo (incluindo o alpha de Cronbach) estão dispostas na Tabela 2. Com exceção das escalas de *Lócus de controle interno* e *a de Orientação para erros*, as demais contém cinco itens, de 1 (completamente falso) até 5 (completamente verdadeiro).

*Disposição de correr riscos.* A disposição de correr riscos mede o nível em que os pequenos empresários correm riscos no momento de fundação do negócio e de uma forma geral. Esta escala foi desenvolvida no âmbito do Projeto EKU na Universidade de Giessen. A amostra alemã obteve um alpha de Cronbach de .71 para esta escala, enquanto a amostra brasileira obteve .67.

**Tabela 2: Médias, desvios padrão (DP) e confiabilidades (alpha de Cronbach) das variáveis**

Escalas	País	ALPHA	MÉDIA	DP
Lócus de controle interno	Alemanha	.68	4.74	.53
	Brasil	.70	4.64	.84
Disposição a correr riscos	Alemanha	.71	2.92	.76
	Brasil	.67	2.62	1.13
Auto-suficiência	Alemanha	.65	3.99	.46
	Brasil	.70	3.81	.60
Tolerância ao estresse	Alemanha	.66	2.16	.43
	Brasil	.69	2.30	.68
Orientação para erros	Alemanha	.71	4.13	.50
	Brasil	.69	3.93	.64
Gerenciamento do tempo	Alemanha	.68	2.98	.71
	Brasil	.69	2.93	.81
Crescimento dos lucros	Alemanha	.72	3.57	.78
	Brasil	.75	3.61	.87
Satisfação no trabalho	Alemanha	. <sup>1</sup>	5.67	.98
	Brasil	. <sup>1</sup>	5.33	1.1
Crescimento do número de empregados	Alemanha	. <sup>1</sup>	1.38	3.09
	Brasil	. <sup>1</sup>	2.34	3.10

<sup>1</sup> Medida de um item simples.

*Tolerância ao estresse.* Escala também desenvolvida no âmbito do Projeto EKU que visa medir até que ponto o proprietário de um negócio tende a reagir a pequenos desafios com sintomas de estresse (Göbel, 1995, p. 41). A escala apresentou uma confiabilidade de .66 para a Alemanha e .69 para o Brasil.

*Gerenciamento de tempo.* Esta escala determina o comportamento de planejamento a curto prazo de um empresário. A escala foi desenvolvida no âmbito do Projeto AHUS, também na Universidade de Giessen, e foi denominada “planejamento do trabalho pessoal”. Segundo Scott (1995), a escala foi renomeada como “gerenciamento de tempo”. A amostra alemã teve uma confiabilidade de .68 e a brasileira, de .69.

*Auto-eficácia.* A escala de auto-eficácia (Speier & Frese, 1997, p. 255) busca apreender a percepção pessoal da própria capacidade, isto é, expectativas pessoais gerais de realizar com sucesso as atividades de trabalho diante de dificuldades. Na Alemanha a confiabilidade foi de .65 e no Brasil de .70.

*Locus de controle interno.* O locus de controle interno foi medido com ajuda da escala de Krampen (1981, p. 238) com seis itens. Locus de controle interno descreve o grau da crença que uma pessoa tem em si mesma na influência do ambiente. As confiabilidades foram de .68 para a Alemanha e .70 para o Brasil.

*Orientação para erros.* Esta escala é uma combinação de duas outras originais, nomeadamente escala de competência e de risco no caso de erro. Ambas medem a prontidão pessoal para lidar com erros e abertura pessoal em relação a erros. Com um total de seis pontos, apresentou uma confiabilidade de .69 no Brasil e .71 na Alemanha.

## 7.1. CO-VARIÁVEIS

Variáveis de controle usadas foram: capital inicial e ramo no qual a empresa opera. Essas variáveis de controle foram escolhidas em função de sua relação com o sucesso empresarial encontrada em outros estudos (Mead & Liedholm, 1998; Frese, 2000).

## 7.2. DESEMPENHO DO NEGÓCIO

Alguns autores argumentam que variáveis de crescimento são os melhores indicadores do desempenho do negócio (Brush & Vanderwerf, 1992; Tsai et al., 1991). O crescimento pode ser medido, por exemplo, pelo crescimento das vendas e do número de empregados. Outros aspectos de desempenho são: lucro, tamanho, liquidez ou simplesmente sucesso *versus* fracasso. A maioria dos estudiosos acredita que deveriam ser usadas medidas múltiplas de sucesso.

Medimos desempenho do negócio de três maneiras: crescimento do número de empregados, crescimento dos ganhos e satisfação no trabalho do empresário. Crescimento do número de empregados implica incremento absoluto médio no número de empregados desde a fundação da empresa. No cálculo da média absoluta do crescimento de empregados, subtraiu-se o número inicial de empregados para reduzir o efeito do tamanho no momento da abertura do negócio.

O crescimento do lucro foi medido pelos seguintes itens com uma escala de cinco pontos (1 = decresceu fortemente, 5 = cresceu fortemente): “Os seus lucros foram maiores ano passado?” e “Os seus ganhos pessoais são melhores do que no ano passado?”.

Uma escala Kunin com sete níveis mediu a satisfação do empresário com seu trabalho. A ele se perguntou: “De maneira geral, em que grau você está satisfeito com o seu trabalho?”.

## 8. RESULTADOS

As Tabelas 3, 4 e 5 trazem os resultados das correlações das variáveis de adaptação com as variáveis de sucesso. Os resultados apresentam um quadro bastante heterogêneo. Ao todo, somente cinco correlações de um total de 34 mostraram uma relação significativa com as variáveis de sucesso. Os resultados são apresentados mais detalhadamente para cada dimensão cultural separadamente.

Tabela 3: Controle da incerteza

País		Alemanha		Brasil	
		A		C	
	Sucesso	R2	N2	R3	N3
Correr riscos	Crescimento de empregados	.07	86	.00	71
	Satisfação no trabalho	.17	91	-.08	87
	Crescimento de lucros	.04	90	.00	79
Tolerância ao estresse	Crescimento de empregados	.08	86	.02	71
	Satisfação no trabalho	-.04	91	<b>-.22</b>	<b>87</b>
	Crescimento de lucros	.10	90	-.08	79
Gerenciamento do tempo	Crescimento de empregados	.10	86	.06	71
	Satisfação no trabalho	-.01	91	.16	85
	Crescimento de lucros	-.01	90	.10	79

Tabela 4: Coletivismo/Individualismo

País		Alemanha		Brasil	
		C		D	
	Sucesso	R2	N2	R3	N3
Locus de controle interno	Crescimento de empregados	.08	86	.14	71
	Satisfação no trabalho	.17	91	.15	87
	Crescimento de lucros	-.05	89	.17	79
Auto-eficácia	Crescimento de empregados	.13	86	.03	71
	Satisfação no trabalho	<b>.28</b>	<b>91</b>	<b>.25</b>	<b>87</b>
	Crescimento de lucros	.17	90	<b>.38</b>	<b>79</b>

Tabela 5: Orientação humana

País		Alemanha		Brasil	
		D		C	
	Sucesso	R2	N2	R3	N3
Orientação para erros	Crescimento de empregados	.19	86	-.03	71
	Satisfação no trabalho	.02	91	.17	87
	Crescimento de lucros	-.16	90	<b>.23*</b>	79

*Individualismo/Coletivismo.* A hipótese 1 afirma que em sociedades individualistas, auto-eficácia e locus de controle interno se relacionam positivamente com o sucesso. A Tabela 4 mostra que a hipótese pode ser confirmada para auto-eficácia. Três das seis correlações com o sucesso foram significantes. No que tange a locus de controle interno, a hipótese 2 só pode ser parcialmente confirmada. Todas as correlações foram não significantes, com exceção na Alemanha com relação ao crescimento dos lucros. Essa hipótese pode ser aceita para auto-eficácia e apenas sob condições para locus interno de controle. Vários graus nas relações para os dois países presentes na hipótese 2 não puderam ser confirmados (Tabela 4).

*Orientação humana.* A Tabela 5 mostra que somente um resultado significativo foi encontrado para orientação humana. Orientação para erros correlacionou-se positivamente com o crescimento de lucros no Brasil. A correlação se opõe à hipótese 3 sobre adequação da característica e do comportamento com a dimensão. A ordem das correlações também corresponde à ordem dos escores dos dois países na dimensão cultural. Isso mostra que há diferentes relações para os países entre as variáveis de adequação com “crescimento do lucro” e com “satisfação no trabalho”. Dessa forma, a hipótese 4 é aceita, em se considerando a satisfação no trabalho e o crescimento de lucros, mas rejeitada para crescimento do número de empregados.



*Controle da incerteza.* A Tabela 3 apresenta os resultados para a dimensão cultural controle da incerteza. Era esperada uma relação positiva entre uma cultura com baixo controle da incerteza, nomeadamente o Brasil, e o crescimento do número de empregados. Contudo, para a amostra brasileira, encontramos uma correlação negativa significativa entre tolerância ao estresse e satisfação no trabalho. A hipótese 5 não foi confirmada.

De acordo com a hipótese 6, deveria existir uma relação positiva entre gerenciamento de tempo e sucesso na Alemanha. Nenhuma relação significativa foi encontrada nessa amostra, o que nos leva a refutar a hipótese 6.

Não se encontrou diferença significativa na correlação entre os países para tolerância ao estresse e para desejo de correr risco em relação às variáveis de sucesso. A hipótese 7 deve, portanto, ser rejeitada, assim como também a hipótese 8, uma vez que não foram encontradas diferenças significantes na correlação para gerenciamento de tempo.

## 9. CONCLUSÃO

Os resultados são de difícil interpretação a partir de um ponto de vista metodológico. Primeiramente, muitos dos valores de confiabilidades encontram-se abaixo de .6. Isso significa que muitas relações são subestimadas. Um outro problema é o poder da amostra utilizada. O número de amostras individuais é relativamente baixo. Contudo, o modelo cultural de adequação não deve ser rejeitado. Antes parece mais importante se buscar operacionalizações adequadas para novos estudos. Outras amostras de empresários poderiam ajudar a prover mais explicações. Poder-se-ia testar melhor as hipóteses de adequação com os empregados. Além disso, deveriam ser incluídas no estudo outras culturas. As duas amostras no atual estudo não seguem o critério de profundas diferenças nas dimensões culturais, o que poderia facilitar um estudo dessa natureza. Os resultados nos levam a sugerir a necessidade de diferenciar melhor as variáveis de sucesso, incluir outras dimensões culturais e testes de diferenças de correlações, idéias já em curso para nossos próximos estudos na área. Esses resultados também nos levam pensar que se deve usar melhor o modelo de adaptação para o sucesso objetivo e subjetivo (satisfação no trabalho). Isso faz sentido, uma vez que o comportamento culturalmente adequado deveria ter um maior efeito numa esfera pessoal do proprietário do que no sucesso econômico do negócio em si. Satisfação no trabalho resulta da boa adaptação do pequeno empresário e de seu comportamento em acordo com as expectativas do meio. Sucesso econômico não é tão dependente do grau em que o proprietário se adequa a normas culturais, parece depender em maior grau de outros fatores que se encontram além das dimensões culturais. Tais resultados deixam abertas algumas questões nessa área: fatores culturalmente dependentes influenciam o sucesso econômico de um pequeno negócio ou esses fatores guardam certa independência das diferentes culturas? Segundo os resultados do presente estudo, as duas interpretações se tornam viáveis. Os resultados mostram que comportamento culturalmente adequado não é suficiente para se obter sucesso. É possível que tal comportamento seja necessário, mas seguramente não é suficiente. Nesse momento entram outros moderadores. Finalmente, comportamento adequado culturalmente pode desempenhar um papel muito mais importante em áreas menos dinâmicas do que naquelas mais dinâmicas. Pequenas atividades artesanais são atreladas a um comportamento mais adequado culturalmente do que operações de firmas *high-tech* que se orientam não apenas pelo ambiente local, mas também por outros ambientes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Aldrich, H. E. (1990). Using an ecological perspective to study organizational founding rates. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 7-24.
- Aronson, R.L. (1991). *Self-employment: A labor market perspective*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Box, T. M., White, M. A., & Barr, S. H. (1994). A Contingency Model of New Manufacturing Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*: 31-45.
- Brislin, R. W. (1986). The Wording and Translation of Research Instruments. In: W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.), *Field Methods in Cross-Cultural Research*. Beverly Hills, CA: Sage, 137-164.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P., & Ziegler, R. (1992). The survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review*, 57, 227- 242.
- Brush, C. G. & Vanderwerf, P. A. (1992). A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7, 157-170.
- Chell, E., Haworth, J. & Brearley, S. (1991). *The entrepreneurial personality*. London and New York: Routledge.
- Cooper, A. C. & Gimeno-Gascon, F. J. (1992). Entrepreneurs, process of founding, and new-firm performance. In: D. L. Sexton & J. D. Kasarda (Eds.). *The state of the art of entrepreneurship*. Boston: 301-340.
- Erez, M. & Earley, P. C. (1993): *Culture, Self-identity, and Work*. USA: Oxford University Press.
- Frese, M. (2000). Executive summary, conclusions, and policy implications. In: Frese, M. (Ed.) (2000). *Success Failure of Micro Business Owners in Africa: A Psychological Approach*. Westport: Quorum Books.
- Frese, M., & Plüddemann, K. (1993). Umstellungsbereitschaft im Osten und Westen Deutschlands; Ergebnisse einer Längsschnittuntersuchung. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 24(3), 198-210.
- Garst, H., Frese, M., Molenaar, P.-C.M. (2000). The temporal factor of change in stressor-strain relationships: A growth curve model on a longitudinal study in East Germany. *Journal of Applied Psychology*, 85(3): 417-438
- Göbel, S. (1995). *Der Zusammenhang von Personeneigenschaften, Strategien und Erfolg bei Kleinunternehmern*. Diplomarbeit. Universität Gießen, Fachbereich Psychologie.
- Harris, J. A., Saltstone, R., & Fraboni, M. (1999). An evaluation of the Job Stress Questionnaire with a sample of entrepreneurs. *Journal of Business and Psychology*, 13 (3) 447-455.
- Hartley, R.F. (1997). *Management mistakes and success*. 5<sup>th</sup> ed. New York: Wiley.
- Hofstede, G. H. (2003). *Culturas e organizações*. Compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G. H. (1984). *Culture's consequences, international differences in work-related values*. USA: Abridged Edition.
- House, R. J., Hanges, P. J., Mansour, J., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations*. The GLOBE Study of 62 Societies. California: Sage.
- Kalleberg, A. L. & Leicht, K. T. (1991). Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success. *Academy of Management Journal*, 34 (1), 136-161.
- Krampen, G. (1981). *IPC-Fragebogen zu Kontrollüberzeugungen*. Deutsche Bearbeitung der IPC-Scales Hanna Levenson, I-Skala. Göttingen, Toronto, Zürich: Verlag für Psychologie Hogrefe.
- Kroeber, A. & Kluckholm, F. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge, MA: Peabody Museum.

- Malpass, R. S. & Poortinga, Y. H. (1986). Strategies for Design and Analysis. In W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.). *Field Methods in Cross-Cultural Research*. Beverly Hills, Calif.: Sage, 47-83.
- Mead, D. C., Liedholm, C. (1998). The dynamic of micro and small enterprises in developing countries. *World Development*, 26, 61-74.
- Mitchell, R. K., Smith, B., Seawright, K.W. & Morse, E. A. (2000). Cross-cultural cognitions and the venture creation decision. *Academy of Management Journal*, 43 (5) 974-993.
- Rauch, A. & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. In C. L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Wiley Publ.
- Reynolds, P., Hay, M., Bygrave, W. D., Camp, M. C., & Autio, E. (2000). *Global Entrepreneurship Monitor* (1999 Executive Report). Kansas City.
- Reynolds, P., Hay, M., & Camp, M. C. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor* (1999 Executive Report). Kansas City.
- Rondinelli, D. A. & Kasarda, J. D. (1992). Foreign trade potential, small enterprise development and job creation in developing countries. *Small Business Economics*, 4, 253-265.
- Scott, M. 1995. *Zeitgewinn durch Selbstmanagement*. Frankfurt, New York.
- Shane, S., Venkataraman, S. & Mac Millan, I (1995). Cultural differences in innovation championing strategies. *Journal of Management*, 21 931-952.
- Schere, J. C. (1982). Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers. *Academy of Management Proceedings*, 404-408
- Shapiro, A., & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In C. A. Kent, D. L. Sexton, & K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship* (pp. 72-88). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Sitkin, S. B. & Pablo, A. L. (1992). Re-conceptualizing the determinantes of risk behavior. *Academy of Management Review*, 17: 9-38.
- Speier, C. & Frese, M. (1997). Self-efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal field study in East Germany. *Human Performance*, 10 (2) 171-192.
- Steensma, H. K., Marino, L.; Weaver, K. M., and Dickson, P. H. (2000). The influence of national culture on the formation of technology alliances by entrepreneurial firms, *Academia of Management Journal*, 43 (5), 951-973.
- Stewart, W.H. (1996). *Psychological correlates of entrepreneurship*. New York.
- Tafarodi, R. W., Lang, J. M., and Smith, A. J. (1999). *Journal of Cross Cultural Psychology*, 30 (5) 620-640
- Triandis, H. C. (1984): Toward a Psychological Theory of Economic growth. *International Journal of Psychology*, 19, 79-95.
- Tsai, W. M. H., MacMillan, I. C. & Low, M. B. (1991). Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets. *Journal of Business Venturing*, 6, 9-28.

# GUIDELINES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

**Carmo Neves**

Instituto Politécnico de Bragança  
carmonevespt@gmail.pt

**Ana Galvão**

Instituto Politécnico de Bragança; Senior Researcher at Núcleo de Investigação e Intervenção do Idoso

**Fernando Pereira**

Instituto Politécnico de Bragança; Senior Researcher at Centro de Investigação e Intervenção Educativas da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto. Head of the Núcleo de Investigação e Intervenção do Idoso  
fpereira@ipb.pt

## ABSTRACT

The purpose of this communication is to address the management of human resources in the organizations. The aim is to discuss a range of issues that are likely to be applied in the management of human resources, such as management skills, organizational development, and administrative management (also known as payroll issues). Reference is also made to some support tools for decision making as well as the coaching process in the management of human resources.

The methodology used is based on a personal reflection of two decades of professional experience in the management of organizations and human resources and on the bibliographic review on this subject.

We highlight the following main conclusions: (1) the integration of management of human resources in the organizational strategy optimizes the entire process of organizational development, contributing to excellence. In this sense we emphasize the importance of the management of human resources being closely in collaboration and attuned to the administration, fact which will optimize the entire process, (2) the management of human resources implies the managing of people as a resource (in its more technical and economic way) without running out of it and it is also essential to see people as individuals (humans) with their values, beliefs, identities, attitudes and behaviours, (3) despite these evidences most organizations continue to focus their practice on the operationalization of people as a mere resource, being it important to investigate and discuss the reasons that underlie this misconception.

## KEYWORDS

Organisations, Organizational development, Management skills, Human Resources.

## 1. INTRODUCTION

Nowadays organizations are designed as open systems that interact profoundly with the sociocultural, economic and political context that surround them (Sousa, 1990), (Friedberg, 1995), (Hall, 1997), (Chiavenato, 2008). These organizations have the need to assure excellence in the more and more global, competitive and diversified markets. Every collaborator of the organization needs to be aware of the mission and the organizational values.

Human resources are in general considered as one of the major determinant factors of competition between organizations (Caetano, 2008; Chiavenato, 2008; Wartzman, 2010). Drucker stresses even *Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve 2012 vol.2* ISBN 978-989-8472-25-0 © ESGHT-University of the Algarve, Portugal

more this idea saying “people are the only sustainable competitive advantage” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007).

All the organizations have as main objective to reach the excellence. According to Pink (2010) we should make decisions considering the “Conceptual Era”. The “Information Era”, that still prevails, is no longer sufficient for organizations to be distinguished in the markets, as Pink says “the future belongs to a very different type of people, with a different kind of intelligence: it belongs to those capable of creating, building rapport, recognizing patterns and generating meaning...”. The author also thinks that they’re both necessary, but considers that the “Conceptual Era” is the determining factor for the success of the organizations.

Having this in mind, it is necessary to look into the future, in which people should have bigger challenges, in which something more than technology and the control of information is important, to achieve organizational excellence and personal/social welfare. Each leader, therefore, faces new challenges that forces him to think strategically about the development of human resources, creating committed and motivated teams, to have a proper work environment that is “desirable” by all those who are part of an organization. In other words “support and participate in the management of people, in partnership with line managers, so that they can achieve the desired results.” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007).

The purpose of this communication is to emphasize the importance of human resources management (HRM) in organizations, namely: (1) to introduce and discuss the operational means of HRM, particularly: the organizational development (OD), the administrative management (AM) and the skills management (SM); (2) to present a set of complementary tools that support the activities of HRM; and (3) to bring forward and discuss the importance of *coaching* in HRM.

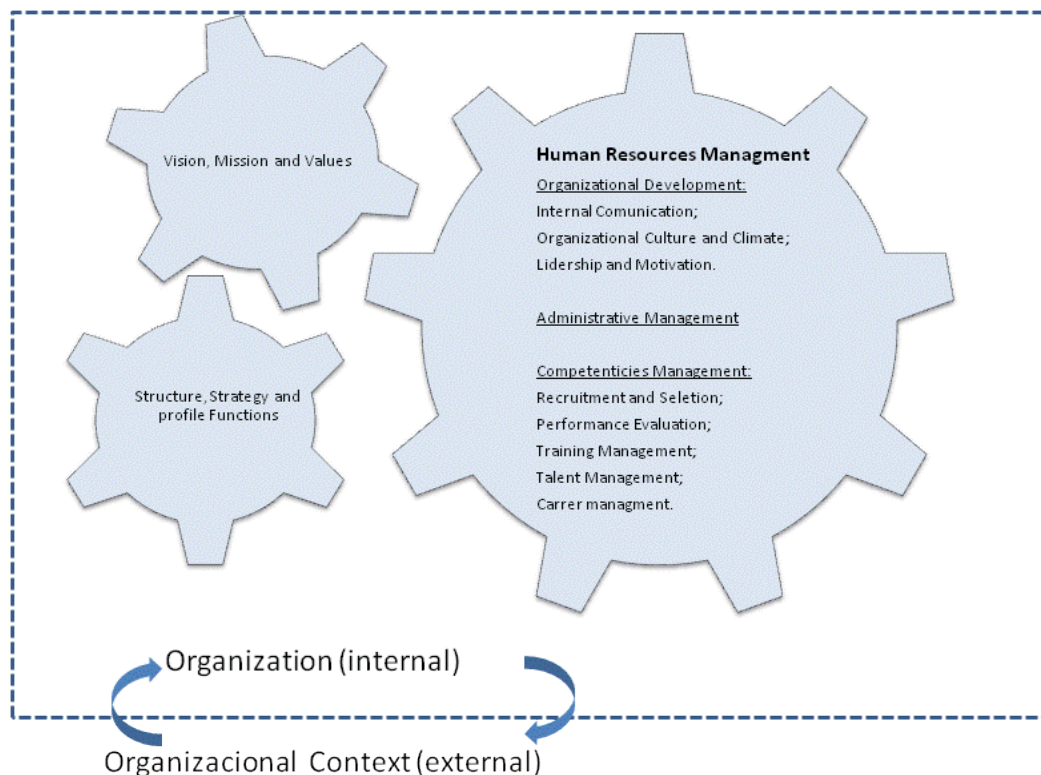
As regards to the methodology, it is assigned to the HRM a central spot in the conception of the organizations, arguing that is from it that the existing relationships with the rest of the sectors should be established. Specifically, this communication is mainly a result of the reflection over our personal experience in the organizations and in the research of the scientific literature about this topic, which is considered to be essential to supplement and clarify ideas.

## 2. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

The HRM is an area to provide internal services that is subdivided in the categories: OD, AM, SM (Picture 1). The first one is in charge of internal communication, organizational atmosphere and the development of leadership skills; the second one is concerned with the bureaucratic issues; the third one supports the recruitment and selection, the performance evaluation, the management of training, talents and careers.



Picture 1: Human Resources Management in Organizations



As first and guiding idea it should be noted that the transparency of processes is a mandatory condition in people management.

Regarding the role of human resources manager he/she should, in first place, develop his/her direct employees, so his/her team can serve better internal customers. The human resources field should not be considered as a controlling position, but instead it should be seen as a partnership and internal provider. The main intervention of the human resources manager is to be “the one that makes the OD process easier and to be the active agent in the change manager” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007).

It's also important to understand that the leaders of each area (finance, technology, commercial, product development etc) should have the role of human resources manager. In a stage of recruitment and selection of staff, who is the evaluator of the needed skills for a specific role? In the stage of the employees' development, after integration, who is close to the employee? At the time of evaluation who is aware of the employee skills, behavior, evolution and performance? Concerning the competences that need to be improved / developed respecting the role of each team element, who is more aware of those needs? Expecting that only the members of HRM team take part in the process of taking decisions (that are implicit in the previously referred matters), without the contribution of the ones in charge of each subject, makes no sense. However, frequently those in charge, by ignorance or unconcern, do not contribute with HRM, compromising the excellence policy of the organization.

## **2.1. ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT**

OD's main idea is to develop a spirit of change and organizational flexibility and the implication of employees. Knowing what motivates people and their influence in the organization, according to those motivations it can be used to create strategies that make both (employees and organization) win, that leads the organization to excellence. We should focus on three areas of OD: internal communication, organizational culture and climate and leadership and motivation.

### **2.1.1. INTERNAL COMMUNICATION**

In any human activity communication is essential. Organizations are systems of human activity (independently of the theoretical prism of analysis) and, so, its system of internal communication is indispensable for the organizational integration (interrelation level between different departments of the organization) and this integration, is crucial for the operability and proactive sensitivity in the relation between the organization and its exterior. Inside an organization it is always possible to find two forms of communication: the formal one, contained in the regulations, protocols, direct orders etc; and the informal one, which appears in the interactions between employees and that can be, or not, directly related with the work's organization.

Nowadays the potential of the communication is huge, there are numerous and diverse communication means that are available and susceptible to be used in internal communication. It's important to ensure that the communication process is optimized to contribute to the excellence of the organizations. It has certified that the message always reaches different departments of the organization quickly and that the message is received and correctly interpreted.

### **2.1.2. CULTURE AND ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT**

The idea of an organizational culture appears, recently (in the 80's) as a metaphor that complements the organization traditional view as a machine or as an organism (Gomes, 1944). The same author reinforces the idea that culture is not supra nor infrastructural, but an intrinsic element of the structure that refers to the soft component, to the intangible and/or informal, however without denying or opposing to the hard component. The functions of culture inside organizations are: to mobilize energies and focus them on the important goals; to direct behaviors around a certain number of rules; to promote loyalty and the interest of workers to increase internal cohesion; to raise integration and adaptation levels to external context (manage the change).

Organizational environment comprises the psychological atmosphere inside an organization. To keep a good organizational environment, through meetings for reflection, through regular dialogue between departments, and also between blue collar workers and administration, it is crucial, and it's the HR team along with the top shelf those who must promote its dynamics. All these activities must be part of the goals of the department, so it can be managed and accepted as part of the organization strategy. As complementary actions for good organizational environment we have: to implement a good system for conflict management; to promote leisure activities and the celebration of company holiday, and in a wide way, to implement a good plan of rewards (dining-hall, medical cares, support for worker's children, etc) as encouraging of well-being.

### **2.1.3. LEADERSHIP AND MOTIVATION**

As for leadership, there is a wide number of theories and models available in scientific and technical literature (Neves, 2000), in which it is clear the tendency to distinguish two focus: features and behavior (Jago, 1982, quoted by Neves, 2001). Because of its contemporaneity and versatility, we

point out the situational leadership model developed by Ken Blanchard and its team, profoundly discussed in his book “A superior level of leadership”, first edited in 2007. According to this model (Blanchard, et al., 2010), leader’s behavior can be subdivided in two dimensions: one to guide and the other to support. When placed over an orthogonal Cartesian axle system, we obtain four leadership ways organized according to a growing autonomy variation given to the worker (guidance, coaching, support, assignment) fitted to the characteristics and to the development of workers (more or less qualified for the task/position) and in conformity with the complexity and/or the level of innovation of the task itself. As we comprehend, the less skilled and the most complex tasks require special attention from the leader. So, the organization must have programs for the leader’s development such as: evaluations of subordinates and self-evaluation to verify the existence, or not, of deviation between leader perspective and the one of its team. Transition workshops are also useful when chiefs are replaced, because they contribute to a pleasant environment through the process of change and to accelerate mutual knowledge and to clarify expectations. Conscientious action, along with planning, will help to build a peaceful environment, with less structural and behavioral disorders, if changes aren’t left at random. It’s HR responsibility to introduce these matters, never to forget to involve the leaders.

In what motivation is concerned, it is a complex process, motivated by an internal or external stimulus, which leads the individual to adopt a certain behavior or conduct with a goal in mind. All human behavior is motivated, that means, is never casual or random, but it can be unconsciously caused. Motivation from an organizational perspective comprises the predisposition of workers to direct their efforts in a way of optimizing organizational goals and, at the same time, their own ones.

We can find in literature several theories and concepts about motivation. We point out three of them, because they are all-embracing: the theory of necessity, from Maslow, where appear, from the basis to the top, the physiological needs, the safety ones, the social ones, and also the need for self-esteem and personal fulfillment; the theory of motivational and hygienic factors, from Herzberg, in which only the motivational factors intrinsic to the individual, are related to the needs we found in the top of Maslow pyramid, while the hygienic ones are intrinsic to the individual, as his work conditions, leader performance, etc: the theory of equity from Adams, that has a social-cognitive inspiration that reveals how important it is for individuals to check their satisfaction level (regarding the reward) and the intensity of their engagement in the satisfaction and motivation of the others. We think that all these theories offer valuable and regulating elements for the effort of workers motivation. They clarify the mistake of classic theories of work organization (Carvalho Ferreira, Neves, & Caetano, 2001) and, simultaneously, alert to the importance of all the issues that are referred to when we discuss talent management and careers management.

Given what have been exposed, we verify once more that there is a strong tie between leadership and motivation. So, leadership as an extrinsic factor (from Herzberg’s theory) is a very important item in workers motivation, which reinforces our confidence in the virtues of Blanchard’s situational model. However, separately, leadership is not enough; there are other individual intrinsic factors equally important, in which *coaching* can play an important role.

## 2.2. ADMINISTRATIVE MANAGEMENT

Unlike the organizational development already approached and competence management that we will approach next, human resources managing doesn’t have strategic nature. The activities that make part of human resources managing are essentially bureaucratic. They are inevitable, and to neglect them can compromise organizational accomplishment, however, they can’t guarantee by

themselves, a good performance. As part of these activities, we have: salary processing, to manage absenteeism, to control laboring times, to make and to cease contracts, to fulfill legal formalities. So, if HRM was confined to these tasks, it would not be necessary the existence of a separate department, because these obligations could be easily performed by the accountant department or an outsourcing company.

### **2.3. QUALIFICATIONS MANAGEMENT**

Job description, along with the definition of the structure and of the company's strategy, must be the basis of the organization policy. As any other process, it must be planned in the moment that the company is founded, and it does not only appear in emergency moments that, although they are important, cannot be responded in an efficient way. That doesn't mean that job description cannot be reviewed whenever it's necessary.

So, job description must be designed with the contribution of managers and directors, in collaboration with HRM. It must include: academic education, professional training, professional experience, and both transversal and specific competences adequate to each function. These competences must be organized by levels, to standardize the requisites for selecting and recruitment, to guide talent, careers and training management, and also, performance valuation.

The transversal competences are those that emerge directly from the values that the organization defends. As example of these competences: creativity, legality, honesty, flexibility, cultural relativism, focus in results, and focus in the future, among others. The thing that will actually make the difference between organizations is the priority they give to each competence. For example, for a multinational organization there's no doubt about the importance that cultural relativism has, to fit in the different social, cultural and political contexts in each country it has presence. Other example, normally the organizations that give high importance to the results refer to it in a quite explicit way. Nowadays there is a growing consciousness about the urgency of the orientation towards results in every kind of organizations, as we achieve, for example, from the principals shaped in the New Public Management and in quality programs.

The competences that are transversal to the various departments firstly concern the execution of internal projects. For instance: in quality department, which has as one of its goals to inform the workers about civil responsibility that the company holds concerning products security (as in industries, for example), it is mandatory that all departments involved in the production have knowledge about this responsibility and act accordingly. More than that, they (departments) must have a proactive role, as guardians of this responsibility.

At last, the specific competences of each job are those who are more technical and have immediate reach in the organizational context.

In short, the importance of job description, and more specifically of the competences it describes, reveals to be a central element in RHM.

#### **2.3.1. SELECTION AND RECRUITMENT**

As previously mentioned job description is the base element of HRM, so the selection and the recruitment shall take job description into account. Initially, without requiring the intervention of the head of the department requesting the job description allows the technician to write your ad HRM recruitment and preparation of a script to guide the interview and assess the skills of the

candidate in relation to the desired profile. After this phase the coach HRM leads the recruitment process, with its opinion, stressing the hard skills (basic skills involved in academic and vocational training and work experience) of the candidate for the leadership of the applicant to whom the future employee will report. This second phase aims to assess in greater detail the specific skills of the candidate, and even so-called soft skills such as empathy and harmony with the style and priorities of the applicant chief.

### **2.3.2. PERFORMANCE EVALUATION**

The performance evaluation must have as its goal the perspective of improving the quality of work, employee motivation and performance of the organization itself. The orientation of the head is leading to greater identification and involvement of the employee with the organization's mission and values, that is, internalization and involvement with the organizational culture, or, in slang, what is meant by "wear the sweater." This orientation should follow the model of situational Blanchard et al. (2010), ie, must be appropriate to developmental level in relation to the performance of the employee.

The evaluation should never be, or be used as an instrument of punishment. Indeed, the very term evaluation that needs to be demystified and fully explained to all employees and managers. Evaluation should not arise from surprise at the end of the year, however, must be made during the year, when appropriate, either for capacity building or for improvements to the performance.

The form of performance evaluation should include: a shortened discretion of the functions (for revision), the results of the achieved objectives in the previous year; grids transversal and specific skills required at the respective levels, the proposed objectives for the coming year, as well as the action plan (training, etc) for the development of employees, as input for training, talent and career management. The analysis must be sensitive both in relation to those employees with poor performance or those with higher performance and evident talent.

### **2.3.3. TRAINING MANAGEMENT**

The survey of training needs may emerge from the skills gaps, needs to update the organization and update the skills of the employee (which may arise from the performance evaluation and / or development programs). Training can be for employees to provide a new skill, to improve certain skills, or to sustain.

The training of employees within an organization should be viewed as an investment. Provide training to employees just because the labor law requires is a waste of resources (time, financial, etc.) beyond which generates motivation in employees receiving training in technical HRM and trainers themselves. Training should rather be thought of in view of its relevance and return on investment at all levels.

Training plans should be developed taking into account the cross-organizational skills, cross-departmental competencies and skills specific to each individual employee basis. Thinking about training in terms of usefulness to the developer / organization and do not looking at the training catalogs and see the ones that seem most interesting, makes all the difference.

### **2.3.4. TALENT MANAGEMENT**

The organization must recruit employees who offer better guarantees for the desired functions. This is mandatory for strict adherence of the whole recruitment process, by observing the profile



functions. Speaking of talent management can refer to two times. At first, through partnerships between the organization and training entities, whether at professional level in order to immediately recruit the most talented employees. In the second stage, all employees shall be proportionated the conditions needed to develop these talents and, of course, its continuity in the organization. This is directly related to the theories of motivation and leadership (Neves, 2000) (Carvalho Ferreira, Nevis, & Caetano, 2001).

The talent management within the organization must result from a joint work between the head of department to which the employee reports and HRM staff. The department leader should have a stimulating and inspiring attitude, the attitude of the next coach (discussed below in Section 4 of this paper). Everything starts in the presentation of a new employee integration plan where the expectations of the employee and the organization in relation to performance are clarified. It must be clear to the developer how it can maximize its usefulness to the organization, as well as how the employee should be consistent harmoniously in his professional and personal life. The monitoring of the new employee should also refer to the different levels of excellence in the performance of its function, clarifying the goals inherent in each of these levels and also referencing the level at which the employee is at the present time and the level expected. In practice, these concerns reflect the teachings of the theory of Herzberg motivational factors and their relationship with the pyramid of needs Maslow (Carvalho Ferreira, Nevis, & Caetano, 2001).

Accordingly, as noted above, the performance evaluation at the end of the year, will not involve more surprises even for the head or to the employee. The whole process of integration and performance was being monitored throughout the year and made the necessary corrections in a timely manner. Crunch in talent management is that this same process of performance evaluation at the end of the year referencing the possibility of the employee to be transferred to other duties, if required, in order to keep their motivation levels high and consequent satisfaction with their situation in the organization.

One important note, related to the continuity and the mobility of talent within organizations is the assumption of the idea that today and increasingly in the future, the talents are mobile. In addition, to the care already referenced in relation to the management of talent can still be afforded the opportunity to put these individuals in contact with other organizations in other situations (job rotation) to continuously enrich their knowledge and skills, with particular emphasis on targeted skills for change and proactivity of individuals and organizations.

The talent management can also be mobilized to meet a particular need of the organization by creating a specific and intensive program, with very close monitoring (mentoring), with a view to developing the skills required for the function intended.

### **2.3.5. CAREER MANAGEMENT**

The career management is linked closely with the elements of skills management previously discussed.

The career management has as main objective to anticipate the needs of specific human resources for the organization through the selection of a pool of potential employees. This care with the anticipation of the needs of talent in organizations can avoid or mitigate the waste of talent, commitment and reduction of brain drain to other organizations. The pool of potential employees is a group of employees identified in the evaluation of performance or other circumstances, by management or the team of HRM, based on objective criteria pre-defined or other exceptional

evidence. These potential employees are intended to take on new responsibilities in the organization, which can lead to the rise vertically or horizontally the simple rise in the organizational hierarchy. The management of the pool lays with HRM staff of the organization.

The conception plans for the development of individual potential employees is achieved through an assessment process. In our perspective, this process should be based on a guideline that expresses the desirable requirements of leadership. The process is to subject the future leaders to a series of tests and activities which emphasize skills already acquired, as well as identify opportunities for development of skills required. Realizing these processes takes place within a relatively short time (two or three days), in favorable environments, so as to give rise, at the end of the process, to the preparation of a plan designed to achieve the desired performance levels for a given function. Examples of specific activities carried out are: simulations (on negotiation, mediation, affectation of resources, strategic planning meetings), presentations, interpersonal relationships, among others, which may be supplemented with interviews.

Leadership roles are a work of continuity in relation to leadership principles (guidelines), by developing specific programs for this purpose, such as: the team development management (TDM), which work in the soft skills essential for leadership and the management dialogue (MD), which works on the principles of leadership.

### 3. CONCLUSIONS

The reflection about the various forms of work organization, more recently called organizational development, requires much time and work. Simultaneously, the classic concept of personnel office, known as an operational activity, has lost field for the concept of human resources management, supported in theory reflection and in various empiric evidences.

Nowadays human resources management is implicit in every organizational dynamics. Its integration in the organization strategy optimizes all the process of organizational development, contributing to excellence. In this sense, we reinforce how important it is that HRM have close collaboration with the board, because this will optimize the whole process.

With all these ideas in mind, it was our goal to emphasize that HRM involves managing people as a resource (in the most technical and economist sense) but not only this. It is primordial to look at people as individuals (human beings), who share their own values, believes, identities and behaviors.

Despite these evidences, a great number of organizations still center their activities in the operation of people as a simple resource. It is important to find the reasons for this mistake.

### REFERENCES

- Blanchard, K. (2007). *Um nível superior de liderança*. Lisboa: Actual Editora.
- Blanchard, K., & Finch, F. (2010). Competências essenciais para as parcerias para o desempenho: O Gestor - Minuto. In K. Blanchard. *Um nível superior de liderança*. Lisboa: Actual Editora, 135-154.
- Blanchard, K., Margie, B., Carew, D., Parisi-Carew, E., Finch, F., Hawkins, L., et al. (2010). Liderança Situacional II; O conceito Integrado. In K. Blanchard, *Um Nível superior de liderança*. Lisboa: Actual Editora, 79- 94.
- Blumer, H. (1982). *El Interaccionismo Simbólico: Perspectiva Y Método* . Barcelona: Hora, S.A.

- Bracken, D.W., & Rose, D.S. (2011). When does 360-Degree Feedback Create Behavior Change? And How Would we know it when it goes? *Bus Psychol*, 26, 183-192.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: RH.
- Camara, P.B., Guerra, P.B., & Rodrigues, J.V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Carson, M. (2006). Saying it like isn't: The pros and cons of 360 - degree feedback. *Business Horizons*, 49, 395-402.
- Carvalho Ferreira, J.M., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual da Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Catalão, J., & Penin, A. (2010). *Ferramentas do Coaching*. Lisboa: Lidel.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão das Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (1986). *Teoria Geral da Administração - 2*. Brasil: Mc Graw-Hill.
- Friedberg, E. (1995). Organização. In B. Raymond, *Tratado de Sociologia*. Porto: Edição Asa.
- Gomes, A. (1994). Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional. *Psicologia IX*, 3, 279-294.
- Guerra, P., & Rodrigues, J. (1997). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Hall, P.M. (1997). Meta-Power, Social Organization, and shaping of social action. *Symbolic Interaction*, 20, 397-418.
- International Coach Federation. Retrieved 07.01.2012, from <http://www.icfportugal.com>
- Luft, J., & Ingham, H. (1995). *The Johari Window, a Graphic Model for Interpersonal Relations*. Los Angeles: University of California.
- Mendes, J. (2001). O Desafio das Identidades. In B. S. Santos, *Globalização. Fatalidade ou Utopia*. Porto: Afrontamento, 489-523
- Neves, J. (2000). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em termos dos conceitos e das práticas. In Caetano, & V. J., *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: RH.
- Pink, D.H. (2010). *A Nova Inteligência - Treinar o lado direito de cérebro é o novo caminho para o sucesso*. Alfragide: Oficina do Livro
- Sousa, A. (1990). *Introdução à Gestão. Uma abordagem sistémica*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa- Verbo,
- Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P.S., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.
- Waeraas, A. (2007). The re-enchantment of social institutions: Max Weber and Public Relations. *Public Relations Review*, 33, 281-286.
- Wartzman, R. (2010). *As lições de Peter F. Drucker. O essencial sobre a gestão, a sociedade e a economia*. Lisboa: Babel.
- Wolk, L. (2009). *Coaching: el arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

# **PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO SUBSÍDIO PARA MELHORIA DA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

## **ORGANIZATIONAL CLIMATE SURVEY AS A TOOL FOR IMPROVING THE ORGANIZATION MANAGEMENT**

**Cleonice Mendonça Pirolla**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná- UTFPR  
cleonice@utfpr.edu.br

**Isaura Alberton de Lima**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR  
alberton@utfpr.edu.br

**Vanessa Ishikawa Rasoto**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná e FAE Centro Universitário  
vrasoto@hotmail.com

### **RESUMO**

Atualmente os temas tecnologia, sustentabilidade, produtividade e inovação têm recebido destaque na estratégia das organizações, particularmente nos ambientes produtivos mais dinâmicos da sociedade. Percebe-se que, com frequência, estes ambientes têm negligenciado a variável mais importante de um empreendimento, as pessoas. Esquece-se de que as transformações são resultantes das competências individuais, da qualificação, motivação e engajamento das mesmas para com os projetos institucionais. Na busca da melhoria contínua, diversos mecanismos são utilizados como fonte de levantamento e subsídios para a reorientação de processos, mudanças de atitudes e do planejamento da gestão. O presente artigo investigou o papel da pesquisa de clima organizacional como instrumento de percepção da motivação de servidores em uma instituição pública de ensino superior. A metodologia utilizada foi a pesquisa documental e o estudo de caso. As dimensões pesquisadas foram: o estilo de liderança; a identificação com a empresa; a comunicação e informações; as normas e procedimentos; o relacionamento com o superior imediato; a integração interdepartamental e intradepartamental; a política de treinamento; a filosofia de gestão e o sistema de reconhecimento.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Inovação, Tecnologia, Gestão de pessoas, Clima organizacional.

### **ABSTRACT**

Currently the themes technology, sustainability, productivity and innovation have been highlighted in the strategy of organizations, particularly in production environments more dynamic society. It is noticed that often these environments have neglected the most important variable of an enterprise, people. It is forgotten that the changes are the result of individual competencies, skills, motivation and commitment towards the same institutional projects. In pursuit of continuous improvement, several mechanisms are used as the source of lifting and subsidies for the reorientation process, changes in attitudes and management planning. This paper investigated the role of organizational climate survey as a tool of perception of the motivation of servers in a public institution of higher education. The methodology was based on desk research and case study. The dimensions studied were: the style of leadership, identification with the company, communication and information, standards and procedures, the relationship with the supervisor; intradepartamental and interdepartmental integration, training policy, the management philosophy and system recognition.

## KEYWORDS

Innovation, Technology, People management, Organizational climate.

## 1. INTRODUÇÃO

A administração organizacional envolve diversos aspectos ligados ao comportamento humano, que não podem ser esquecidos, sob pena de tornar o processo administrativo mecânico, frio e ineficaz. Como são pessoas que participam desse processo é preciso conhecer como elas se sentem, como percebem e interpretam a realidade em que estão inseridas. De acordo com Souza (1978), Frederick W. Taylor, em 1912, já embasava algumas ideias que influenciaram o estudo de climas organizacionais. Taylor anunciou, no começo do século XX, que o papel do gerente é estudar o caráter, a natureza e o desempenho de cada trabalhador, com o objetivo de descobrir suas limitações, e as possibilidades de desenvolvimento, através do treinamento. Dessa época até os dias atuais, muito se tem levantado acerca da importância do capital humano nas organizações.

No final da década de 60 e durante a década de 70, houve a incorporação dos conceitos sistêmicos de organização aberta e a ênfase no desenvolvimento organizacional de forma global, o que possibilitou a valorização do fator humano nos resultados de produção das empresas. É numa visão sistêmica de conjunto organizacional que se enquadra o conceito de cultura e clima organizacionais nos dias atuais. Recentemente com o programa de reestruturação das universidades Brasileiras houve uma duplicação do número de alunos nos cursos de graduação, a partir de 2008, construção de obras e expressivo número de novos servidores.

Neste cenário, para alcançar o nível de excelência no ensino, pesquisa e extensão, não há como não se voltar para a importância de se desenvolver ações que preparem os gestores dessas instituições para o planejamento e a contribuição que possam dar às políticas públicas. Temas como sustentabilidade, responsabilidade social, satisfação do usuário e qualidade de vida vêm à tona e demandam programas de avaliação do momento atual, a fim de se projetar a visão de futuro que se pretende dar às universidades. Buscou-se, portanto, contribuir com o estudo do tema em tela para que os gestores, percebendo as interligações entre clima e cultura organizacionais, possam atuar de uma forma mais consistente e menos empírica no dia a dia das instituições públicas, possibilitando, neste cenário de crescimento promovido pelo governo, a garantia da sustentabilidade, com relação aos seus métodos de gestão e à qualidade de vida dos seus servidores.

## 2. MARCO TEÓRICO

Quando uma instituição tem um clima insatisfatório ela apresenta um baixo desempenho e comprometimento de seus colaboradores como absentismo e desmotivação, sendo considerada um lugar ruim para se trabalhar. Quando, ao contrário, o clima é bom, oferece ambiente de serviço adequado, os profissionais se envolvem, se comprometem com o trabalho e têm a instituição como referência de qualidade. Acredita-se que, ao se mapear as percepções dos servidores e dos gestores sobre o ambiente interno da instituição, será possível se propor mudanças, inclusive nos indicadores e nas categorias da pesquisa de clima, que contribuam para o desenvolvimento institucional e sirvam de exemplo para as instituições públicas federais do Brasil, promovendo um melhor ambiente de trabalho para os servidores públicos e capacitação para os gestores.



Para se entender como se manifesta o clima organizacional é fundamental o conhecimento da cultura que subjaz à administração da empresa, as formas como se manifesta e os tipos em relação ao clima existente. Não podemos negar a contribuição de Taylor, no século XX, apesar de essencialmente cartesiana, com relação a se focar na eficiência e eficácia das operações na administração. Ele se preocupou em anunciar que o papel do gerente é estudar o caráter, a natureza e o desempenho de cada trabalhador, preocupando-se com a capacitação do pessoal. Apesar de melhorar sensivelmente o desempenho dos funcionários nas empresas, gerou rejeição, pois seus métodos de controle das tarefas e sistema de recompensa por peças concluídas na linha de produção aumentou o desempenho das indústrias, mas gerou demissões, insatisfação e estresse para os subordinados e sindicalistas.

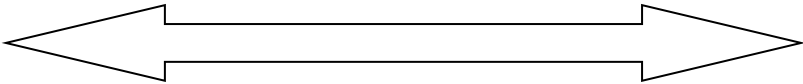
Como Taylor, Chester Barnard (1938), afirmava que os gestores devem obter autoridade tratando seus subordinados com respeito e competência. Além dos incentivos materiais, Barnard dava importância às oportunidades pessoais não-materiais de distinção; às condições de qualidade pessoal físicas dos funcionários e ao orgulho que os mesmos tinham de serem trabalhadores. Importava-se, ainda, com as características dos executivos, enfatizando a importância do sistema de comunicação, da formulação e definição de propósitos. No período de 1939 a 1945, com a Segunda Guerra Mundial, iniciou-se um grande interesse em estudos e pesquisas relativas ao comportamento humano. Na época, preocupavam-se psicólogos sociais com temas como: motivação, relacionamento humano, treinamento e liderança. Motta (2004, p.xii) afirma que, na segunda metade do século XX, as empresas tornaram-se mais complexas e as concepções de gerência alteraram-se tão profundamente quanto as inovações em produtos e serviços, tendo a renovação alterado as concepções de produção e as formas de organização do trabalho.

As ideias de Taylor, passando por Mayo, Lewin, Herz, são referências no estudo do comportamento humano até os dias atuais com autores como Luz, Bispo e Bergamini. No final da década de 60 e durante a década de 70, houve a incorporação dos conceitos sistêmicos de organização aberta e a ênfase no desenvolvimento organizacional de forma global, o que resultou na valorização do fator humano nos resultados de produção das empresas.

É nesta visão sistêmica de conjunto organizacional que se enquadra o conceito de cultura e clima organizacional. Surgem, então, pesquisas abordando cultura e clima organizacionais, já aplicando questionários para verificar a percepção dos trabalhadores sobre as empresas em que trabalham. Várias são as acepções, especificamente sobre clima. Entre elas (Houaiss, 200, p. 740), clima como um ambiente favorável ou não para a realização de determinada coisa; meio; atmosfera moral Para Coda (1997) apud Bispo (2006), o clima organizacional é um indicador do grau de satisfação dos membros da empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade da organização. Luz (2007, p. 12) define o clima organizacional como “o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. “Pesquisa de clima organizacional é o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização, como ponto de partida igualmente válido para mudanças e o desenvolvimento organizacional.”(BEDANI, 2006).

Para Lima e Stano (2004), a pesquisa de clima organizacional é considerada uma ferramenta de gestão estratégica das organizações. Segundo Luz (2001), “O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.” Bispo (2007) descreve os climas como mais ou menos favorável, desfavorável e favorável, conforme apresentado na figura 01.

**Figura 01: Tipos de Climas Organizacionais**

CLIMA ORGANIZACIONAL		
Desfavorável	Mais ou Menos	Favorável
		
Frustração	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Falta de integração empresa/funcionário	Baixa integração empresa/funcionário	Alta integração empresa/funcionário
Falta de credibilidade mútua empresa/funcionário	Baixa credibilidade mútua empresa/funcionário	Alta credibilidade mútua empresa/funcionário
Falta de retenção de talentos	Baixa retenção de talentos	Alta retenção de talentos
Improdutividade	Baixa produtividade	Alta produtividade
Pouca adaptação às mudanças	Média adaptação às mudanças	Maior adaptação às mudanças
Alta rotatividade	Média rotatividade	Baixa rotatividade
Alta abstenção	Média abstenção	Baixa abstenção
Pouca dedicação	Média dedicação	Alta dedicação
Baixo comprometimento com a qualidade	Médio comprometimento com a qualidade	Alto comprometimento com a qualidade
Cientes insatisfeitos	Cientes indiferentes	Cientes satisfeitos
Pouco aproveitamento nos treinamentos	Médio aproveitamento nos treinamentos	Maior aproveitamento nos treinamentos
Falta de envolvimento com os negócios	baixo envolvimento com os negócios	Alto envolvimento com os negócios
Crescimento das doenças psicossomáticas	Algumas doenças psicossomáticas	Raras doenças psicossomáticas
Insucesso nos negócios	Estagnação nos negócios	Sucesso nos negócios

Fonte: Bispo (2006)

Avaliar a percepção das pessoas sobre a organização em que trabalham fornece à administração indicadores dos níveis globais de satisfação e indica aspectos específicos de satisfação ou insatisfação; melhora a comunicação geral na empresa e os comportamentos, independentemente dos resultados obtidos; indica necessidades de capacitação e fornece subsídios para o planejamento e para a implementação de mudanças.

Chiavenatto (2010) explica que as pessoas são diferentes quanto à motivação e que generalizar as diversas teorias sobre o tema exige muitos cuidados, pois motivação e cultura são conceitos estreitamente vinculados entre si. Deve-se levar em consideração o que é privilegiado na cultura local, que pode ser a individualidade e as conquistas materiais; as necessidades de autorealização; as necessidades de segurança; as necessidades sociais e/ou a qualidade de vida. Portanto, o ciclo motivacional surge com uma necessidade, força dinâmica e persistente que provoca um determinado comportamento. A cada necessidade que emerge há um rompimento do equilíbrio do organismo, que causa um estado de tensão. A consequência disso é o comportamento ou uma ação capaz de livrar o desconforto. Quando satisfeita a necessidade, o organismo volta a um estado de equilíbrio.

### 3. METODOLOGIA

O presente artigo tem como fonte de dados a Universidade Tecnológica Federal do Paraná, a qual vem aplicando pesquisa de clima organizacional há 10 anos, sendo a última pesquisa realizada no ano de 2010. A Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) é a primeira assim denominada no Brasil e, por isso, tem uma história um pouco diferente das outras universidades. A Instituição não foi criada e, sim, transformada a partir do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (Cefet-PR). Como a origem deste centro é a Escola de Aprendizes Artífices, fundada em 1909, a UTFPR herdou uma longa e expressiva trajetória na educação profissional. A UTFPR tem doze *campi* no Estado.

A metodologia utilizada foi o estudo documental dos documentos e relatórios da pesquisa de clima organizacional realizada no ano 2010, utilizando a ferramenta chamada Sistema de Avaliação Institucional - SIAVI, criado pela equipe da Diretoria de Gestão da Avaliação Institucional da UTFPR. Conforme Gil (1996), o estudo de caso possibilita estudar de forma mais aprofundada uma realidade específica, já que seus resultados poderão contribuir para estudos futuros.

As dimensões pesquisadas foram: o estilo de liderança; a identificação com a empresa; a comunicação e informações; as normas e procedimentos; o relacionamento com o superior imediato; a integração interdepartamental e intradepartamental; a política de treinamento; a filosofia de gestão e o sistema de reconhecimento. A população alvo da pesquisa foi constituída por servidores técnico-administrativos e docentes efetivos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

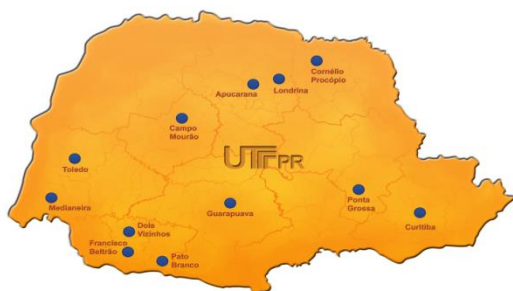
### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa realizada no ano 2010 do Programa Sistema de Avaliação Institucional - SIAVI foi constituída por amostras do universo dos servidores docentes e técnicos-administrativos dos doze *campi* da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. É importante ressaltar também que, este estudo baseia-se nas respostas dos servidores com relação ao seu ambiente de trabalho, bem como ao modelo teórico adotado para a realização desta pesquisa, proposto por Bispo (2007), de forma adaptada, conforme visualização nas tabelas e gráficos a seguir.

Na tabela 1, apresenta-se amostra da população pesquisada de cada um dos doze *campi* e no gráfico

1, a frequência. Nota-se uma diferença entre a amostra por campus, pelo tempo de implantação de cada um. O Campus Sede da Reitoria teve início em 1909. Em, 1987, foi criada a primeira unidade descentralizada, do então CEFET-PR, em Medianeira. Em 1993, foram implantados mais 3 unidades, nas cidades de Cornélio Procópio, Pato Branco e Ponta Grossa. Em 1995, iniciaram-se as atividades na unidade de Campo Mourão; em 97, em Dois Vizinhos e, em 2006, nas cidades de Apucarana e Londrina. Em 2007, foi instalado o *Campus* em Toledo; em 2008, em Francisco Beltrão e, em 2011, na cidade de Guarapuava. Hoje, a Universidade Federal do Paraná está presente em 12 cidades do Estado do Paraná, conforme se demonstra na figura 02:

**Figura 2: Mapa do Estado do Paraná (*Campi* da Universidade Tecnológica Federal do Paraná)**

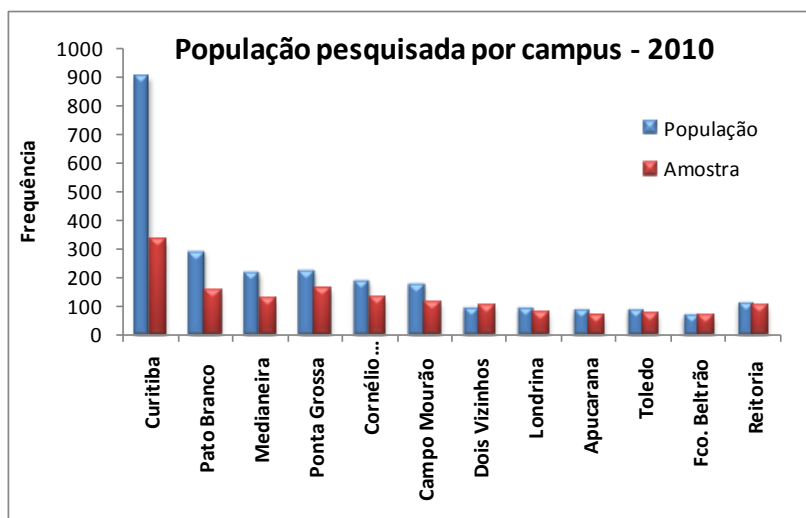


Fonte: Relatório de Gestão UTFPR 2011

**Tabela 1: População Pesquisada por *Campus* da Universidade**

Campus	Técnico-administrativos		Docentes		Geral	
	População	Amostra	População	Amostra	População	Amostra
Apucarana	37	32 (86,5%)	53	36 (67,9%)	90	68 (75,6%)
Campo Mourão	62	50 (80,6%)	118	60 (50,8%)	180	110 (61,1%)
Cornélio Procópio	61	45 (73,8%)	130	83 (63,8%)	191	128 (67%)
Curitiba	210	65 (31,0%)	695	266 (38,3%)	905	331 (36,6%)
Dois Vizinhos	39	39 (100%)	60	59 (98,3%)	99	98 (99%)
Francisco Beltrão	35	31 (88,6%)	37	36 (97,3%)	72	67 (93,1%)
Londrina	40	36 (90,0%)	57	40 (70,2%)	97	76 (78,4%)
Medianeira	86	46 (53,5%)	133	76 (57,1%)	219	122 (55,7%)
Pato Branco	75	52 (69,3%)	219	100 (45,7%)	294	152 (51,7%)
Ponta Grossa	66	44 (66,7%)	160	116 (72,5%)	226	160 (70,8%)
Reitoria	85	66 (77,6%)	33	36 (109,1%)	118	102 (86,4%)
Toledo	36	33 (91,7%)	54	37 (68,5%)	90	70 (77,8%)
UTFPR	832	539 (64,8%)	1749	945 (54,0%)	2581	1484 (57,5%)

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional

Gráfico 1: Frequência da população pesquisada por *campus*, no ano de 2010

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional

A Universidade tem em seu quadro funcional docentes efetivos em cumprindo diferentes cargas horárias semanais, ou seja, 20 e 40 horas e os que são dedicação exclusiva, cumprindo 40 horas, sem que possam atuar em outras instituições de ensino.

Tabela 2: Categoria funcional dos pesquisados

Campus	Categoria funcional							
	Docente efetivo 20h	Docente efetivo 40h	Docente DE	Docente contratado 20h	Docente contratado 40h	Téc-n-adm efetivo	Téc-n-adm contratado	Total
Apucarana	0 (0%)	1 (1%)	35 (51%)	0 (0%)	0 (0%)	32 (47%)	0 (0%)	68
Campo Mourão	0 (0%)	3 (3%)	56 (51%)	0 (0%)	1 (1%)	50 (45%)	0 (0%)	110
Cornélio Procópio	0 (0%)	1 (1%)	74 (58%)	1 (1%)	7 (5%)	45 (35%)	0 (0%)	128
Curitiba	9 (3%)	7 (2%)	211 (64%)	0 (0%)	39 (12%)	65 (20%)	0 (0%)	331
Dois Vizinhos	0 (0%)	3 (3%)	52 (53%)	0 (0%)	4 (4%)	39 (40%)	0 (0%)	98
Francisco Beltrão	0 (0%)	2 (3%)	34 (51%)	0 (0%)	0 (0%)	31 (46%)	0 (0%)	67
Londrina	0 (0%)	3 (4%)	35 (46%)	1 (1%)	1 (1%)	36 (47%)	0 (0%)	76
Medianeira	0 (0%)	6 (5%)	58 (48%)	0 (0%)	12 (10%)	46 (38%)	0 (0%)	122
Pato Branco	1 (1%)	9 (6%)	83 (55%)	0 (0%)	7 (5%)	52 (34%)	0 (0%)	152
Ponta Grossa	2 (1%)	1 (1%)	92 (58%)	8 (5%)	13 (8%)	44 (28%)	0 (0%)	160
Reitoria	0 (0%)	1 (1%)	32 (31%)	0 (0%)	3 (3%)	66 (65%)	0 (0%)	102
Toledo	0 (0%)	7 (10%)	26 (37%)	3 (4%)	1 (1%)	33 (47%)	0 (0%)	70
Total	12 (1%)	44 (3%)	788 (53%)	13 (1%)	88 (6%)	539 (36%)	0 (0%)	1484

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional

É interessante observar, na tabela 3, que predominam na Instituição profissionais do sexo masculino, perfazendo 44% do sexo feminino e 56%, do masculino.



**Tabela 3: Demonstrativo da população pesquisada por gênero**

Campus	Sexo		
	Masculino	Feminino	Total
Apucarana	33 (49%)	35 (51%)	68
Campo Mourão	64 (58%)	46 (42%)	110
Cornélio Procópio	85 (66%)	43 (34%)	128
Curitiba	191 (58%)	140 (42%)	331
Dois Vizinhos	58 (59%)	40 (41%)	98
Francisco Beltrão	28 (42%)	39 (58%)	67
Londrina	31 (41%)	45 (59%)	76
Medianeira	60 (49%)	62 (51%)	122
Pato Branco	90 (59%)	62 (41%)	152
Ponta Grossa	91 (57%)	69 (43%)	160
Reitoria	55 (54%)	47 (46%)	102
Toledo	45 (64%)	25 (36%)	70
UTFPR	831 (56%)	653 (44%)	1484

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional

Observa-se, na tabela 4, que 4% da população pesquisada encontra-se na faixa etária de 18 a 25 anos; 37%, de 26 a 35 anos; 34%, de 36 a 45 anos; 21%, de 46 a 55 anos; 4%, de 56 a 65 e 0,2%, com mais de 65 anos. A maior incidência de servidores encontra-se na faixa etária de 26 a 45 anos.

**Tabela 4: Demonstrativo da população pesquisada, com relação à idade**

Campus	Idade (anos)						Total
	18 a 25	26 a 35	36 a 45	46 a 55	56 a 65	66 ou mais	
Apucarana	4 (6%)	40 (59%)	17 (25%)	7 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	68
Campo Mourão	6 (5%)	69 (63%)	27 (25%)	8 (7%)	0 (0%)	0 (0%)	110
Cornélio Procópio	7 (5%)	38 (30%)	44 (34%)	35 (27%)	4 (3%)	0 (0%)	128
Curitiba	4 (1%)	69 (21%)	124 (37%)	114 (34%)	19 (6%)	1 (0%)	331
Dois Vizinhos	5 (5%)	57 (58%)	27 (28%)	9 (9%)	0 (0%)	0 (0%)	98
Francisco Beltrão	6 (9%)	41 (61%)	13 (19%)	6 (9%)	1 (1%)	0 (0%)	67
Londrina	2 (3%)	39 (51%)	26 (34%)	9 (12%)	0 (0%)	0 (0%)	76
Medianeira	2 (2%)	41 (34%)	43 (35%)	26 (21%)	10 (8%)	0 (0%)	122
Pato Branco	5 (3%)	54 (36%)	56 (37%)	28 (18%)	7 (5%)	2 (1%)	152
Ponta Grossa	8 (5%)	33 (21%)	69 (43%)	42 (26%)	8 (5%)	0 (0%)	160
Reitoria	4 (4%)	21 (21%)	36 (35%)	33 (32%)	8 (8%)	0 (0%)	102
Toledo	5 (7%)	42 (60%)	20 (29%)	2 (3%)	1 (1%)	0 (0%)	70
UTFPR	58 (4%)	544 (37%)	502 (34%)	319 (21%)	58 (4%)	3 (0%)	1484

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional

Na tabela 5 é apresentado o demonstrativo da população com relação ao tempo de serviço na Universidade, sendo que 49% dos servidores estão a menos de 3 anos na Instituição; 12% estão de 4 a 10 anos trabalhando; 33%, de 11 a 20 anos; 5%, de 21 a 35 anos e 0,3%, 36 ou mais anos.

Tabela 5: Demonstrativo da população com relação ao tempo de serviço na Universidade

Campus	Tempo de serviço					Total
	Menos de 3 anos	4 a 10 anos	11 a 20 anos	21 a 35 anos	36 anos ou mais	
Apucarana	62 (91%)	3 (4%)	3 (4%)	0 (0%)	0 (0%)	68
Campo Mourão	66 (60%)	27 (25%)	16 (15%)	1 (1%)	0 (0%)	110
Cornélio Procópio	49 (38%)	14 (11%)	65 (51%)	0 (0%)	0 (0%)	128
Curitiba	107 (32%)	26 (8%)	145 (44%)	50 (15%)	3 (1%)	331
Dois Vizinhos	77 (79%)	15 (15%)	6 (6%)	0 (0%)	0 (0%)	98
Francisco Beltrão	51 (76%)	12 (18%)	4 (6%)	0 (0%)	0 (0%)	67
Londrina	60 (79%)	7 (9%)	9 (12%)	0 (0%)	0 (0%)	76
Medianeira	50 (41%)	18 (15%)	52 (43%)	2 (2%)	0 (0%)	122
Pato Branco	57 (38%)	34 (22%)	58 (38%)	3 (2%)	0 (0%)	152
Ponta Grossa	55 (34%)	16 (10%)	89 (56%)	0 (0%)	0 (0%)	160
Reitoria	34 (33%)	10 (10%)	35 (34%)	21 (21%)	2 (2%)	102
Toledo	63 (90%)	2 (3%)	5 (7%)	0 (0%)	0 (0%)	70
UTFPR	731 (49%)	184 (12%)	487 (33%)	77 (5%)	5 (0,3%)	1484

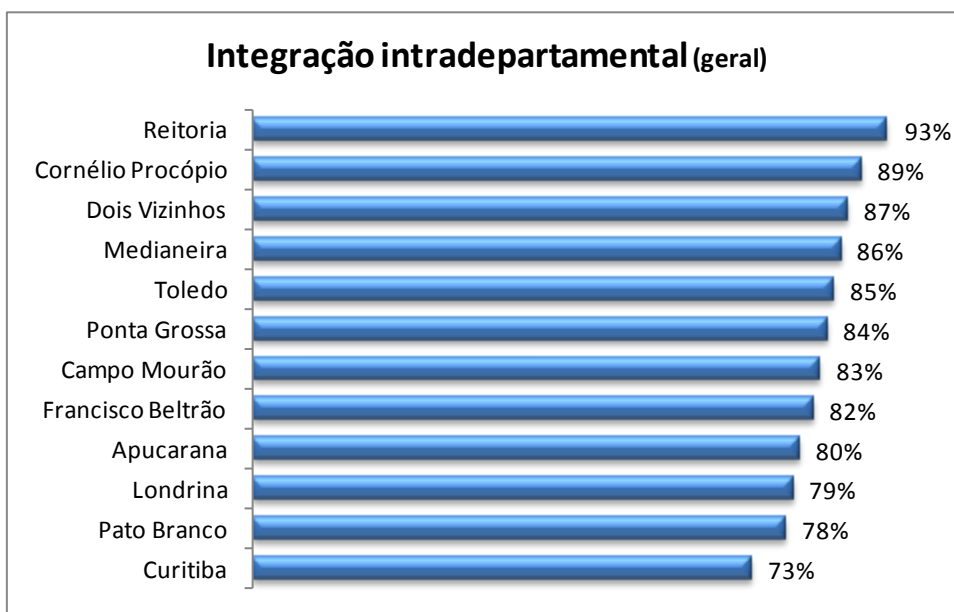
Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional

A pesquisa de clima organizacional contemplou 10 dimensões: o estilo de liderança; a identificação com a empresa; a comunicação e informações; as normas e procedimentos; o relacionamento com o superior imediato; a integração interdepartamental e intradepartamental; a política de treinamento; a filosofia de gestão e o sistema de reconhecimento. A tabela 6 e o gráfico 02 apresentam o percentual de concordância por categoria de classe e por *campus* da dimensão sobre integração intradepartamental. Observa-se que não há percentual abaixo de 70%.

Tabela 6: Integração intradepartamental

Integração intradepartamental	Técnico-administrativos	Docentes	Geral
Apucarana	77%	83%	80%
Campo Mourão	91%	76%	83%
Cornélio Procópio	92%	88%	89%
Curitiba	77%	72%	73%
Dois Vizinhos	95%	82%	87%
Francisco Beltrão	86%	79%	82%
Londrina	83%	74%	79%
Medianeira	83%	88%	86%
Pato Branco	84%	75%	78%
Ponta Grossa	86%	82%	84%
Reitoria	93%	93%	93%
Toledo	80%	90%	85%

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional

Gráfico 2: Integração intradepartamental (percentuais comparativos entre os *campi*)

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional

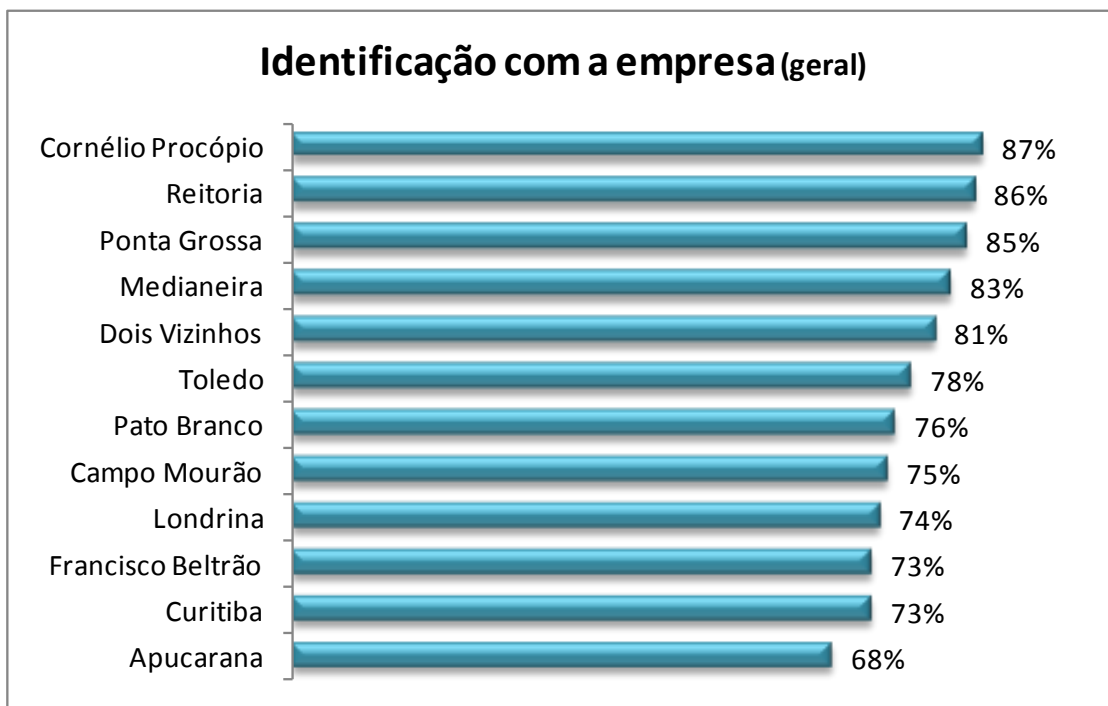
Na tabela 7 e no gráfico 03, registra-se a identificação dos servidores com a UTFPR. Descobrir se seus funcionários estão satisfeitos e empenhados em trabalhar para a sua empresa é um requisito fundamental para melhorar a produtividade e reduzir a rotatividade de mão-de-obra, em especial, numa empresa pública como esta Universidade. A fidelidade dos funcionários é de fundamental importância para o sucesso dos procedimentos diários da empresa.

Tabela 7: Identificação do servidor com a Universidade

Identificação com a empresa	Técnico-administrativos	Docentes	Geral
Apucarana	62%	74%	68%
Campo Mourão	72%	77%	75%
Cornélio Procópio	87%	87%	87%
Curitiba	72%	73%	73%
Dois Vizinhos	82%	81%	81%
Francisco Beltrão	55%	88%	73%
Londrina	72%	77%	74%
Medianeira	76%	87%	83%
Pato Branco	80%	74%	76%
Ponta Grossa	84%	85%	85%
Reitoria	81%	95%	86%
Toledo	72%	84%	78%

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional

Gráfico 3: Identificação com a empresa (apresentação geral)



Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional

Na tabela 08, observa-se que um percentual acima de 70% de satisfação com relação ao relacionamento com a chefia imediata. Percebe-se pelo resultado da pesquisa que há, por parte das chefias uma gestão preocupada com a sua equipe de trabalho.

Tabela 08: Relacionamento com superior imediato

Relacionamento com superior imediato	Técnico-administrativos	Docentes	Geral
Apucarana	72%	72%	72%
Campo Mourão	80%	81%	80%
Cornélio Procópio	87%	81%	83%
Curitiba	75%	76%	75%
Dois Vizinhos	80%	82%	81%
Francisco Beltrão	64%	77%	71%
Londrina	78%	71%	75%
Medianeira	83%	83%	83%
Pato Branco	80%	78%	79%
Ponta Grossa	91%	81%	83%
Reitoria	89%	95%	91%
Toledo	69%	88%	79%

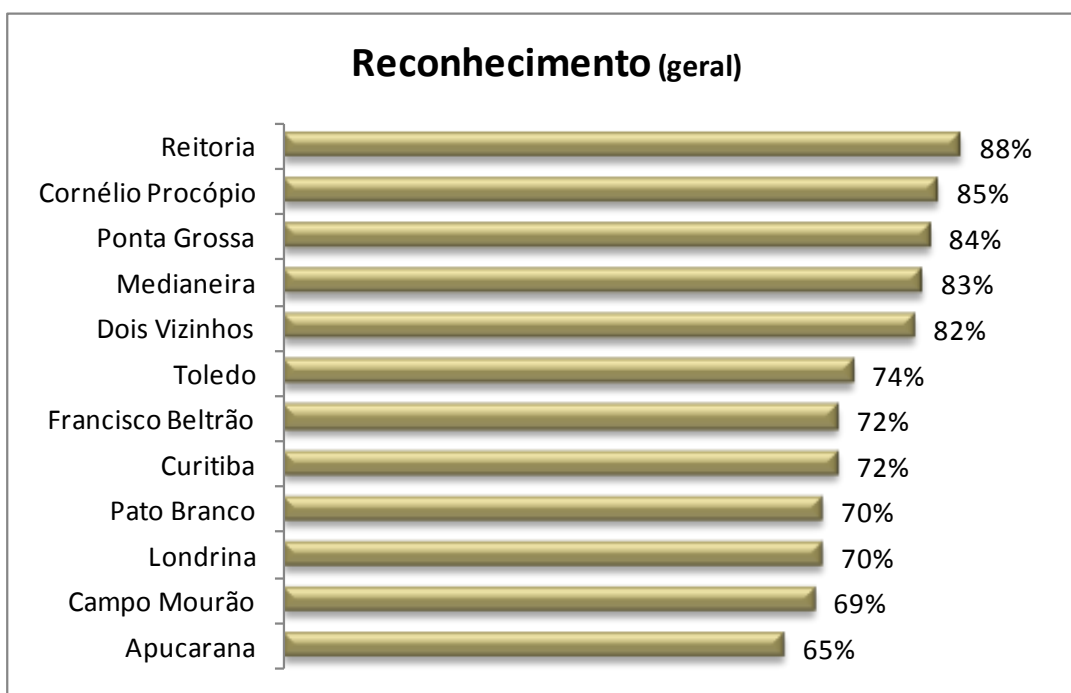
Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional

A tabela 09 e gráfico 04, registra-se que, apesar de pouca extensão, houve uma queda no percentual de satisfação dos servidores, em vista de uma organização pública depender de uma mantenedora estatal e não ter como intervir no plano de cargos e salários, além de não poder, pela legislação, lançar mão de outros incentivos praticados pelas empresas privadas.

**Tabela 09: Reconhecimento dos servidores**

Reconhecimento	Técnico-administrativos	Docentes	Geral
Apucarana	58%	70%	65%
Campo Mourão	67%	70%	69%
Cornélio Procópio	85%	84%	85%
Curitiba	69%	73%	72%
Dois Vizinhos	79%	84%	82%
Francisco Beltrão	58%	83%	72%
Londrina	69%	71%	70%
Medianeira	76%	87%	83%
Pato Branco	69%	70%	70%
Ponta Grossa	80%	85%	84%
Reitoria	85%	94%	88%
Toledo	62%	85%	74%

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional

**Gráfico 04: Reconhecimento (apresentação geral)**

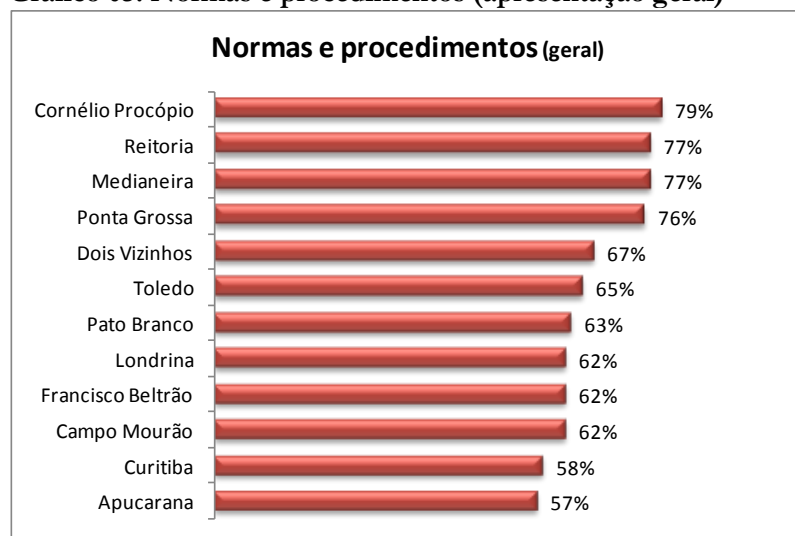
Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional

**Tabela 10: Normas e procedimentos**

Normas e procedimentos	Técnico-administrativos	Docentes	Geral
Apucarana	59%	55%	57%
Campo Mourão	66%	59%	62%
Cornélio Procópio	86%	76%	79%
Curitiba	61%	57%	58%
Dois Vizinhos	77%	60%	67%
Francisco Beltrão	61%	63%	62%
Londrina	62%	63%	62%
Medianeira	75%	79%	77%
Pato Branco	78%	56%	63%
Ponta Grossa	77%	75%	76%
Reitoria	72%	87%	77%
Toledo	64%	66%	65%

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional

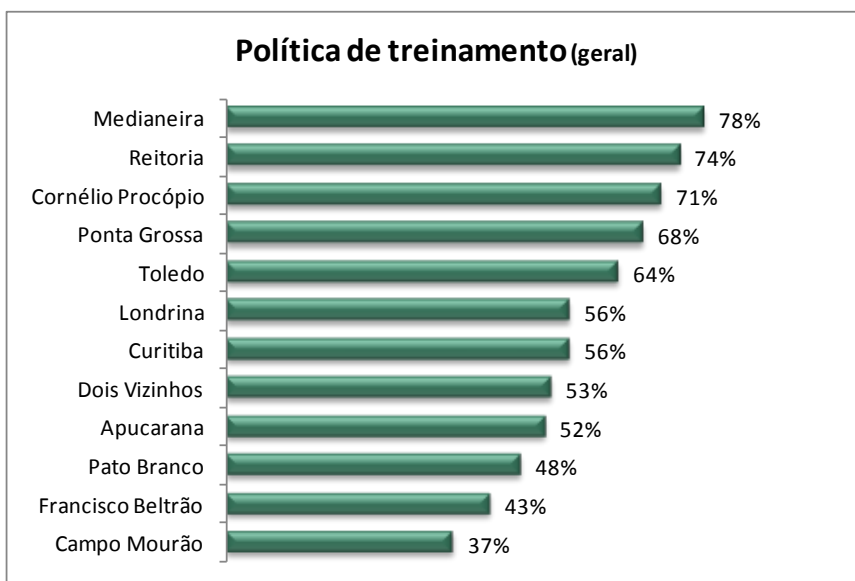
A tabela 10 e o gráfico 05 apresentam uma queda acentuada na satisfação dos servidores. A UTFPR, dentre seus documentos institucionais, tem um Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI; um Plano Político, Pedagógico Institucional e tem Missão, Visão e objetivos estratégicos definidos. Há, entretanto, ausência de Manuais de Procedimentos na maioria de seus setores, o que pode justificar o desconhecimento dos servidores quanto às normas e procedimentos internos.

**Gráfico 05: Normas e procedimentos (apresentação geral)**

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional

Observando a tabela 11 e no gráfico 06, percebe-se que em 9 *campi* o percentual de satisfação dos servidores ficou abaixo de 60%, indicando uma não satisfação com o programa de capacitação da instituição. Em âmbito de governo, o Decreto 5.707, institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e do Decreto 5.824 estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.



**Gráfico 06: Política de treinamento (apresentação geral)**

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional

**Tabela 11: Política de treinamento**

Política de treinamento	Técnico-administrativos	Docentes	Geral
Apucarana	67%	39%	52%
Campo Mourão	41%	35%	37%
Cornélio Procópio	77%	68%	71%
Curitiba	62%	54%	56%
Dois Vizinhos	49%	56%	53%
Francisco Beltrão	29%	55%	43%
Londrina	54%	57%	56%
Medianeira	74%	80%	78%
Pato Branco	53%	45%	48%
Ponta Grossa	67%	71%	68%
Reitoria	75%	70%	74%
Toledo	64%	64%	64%

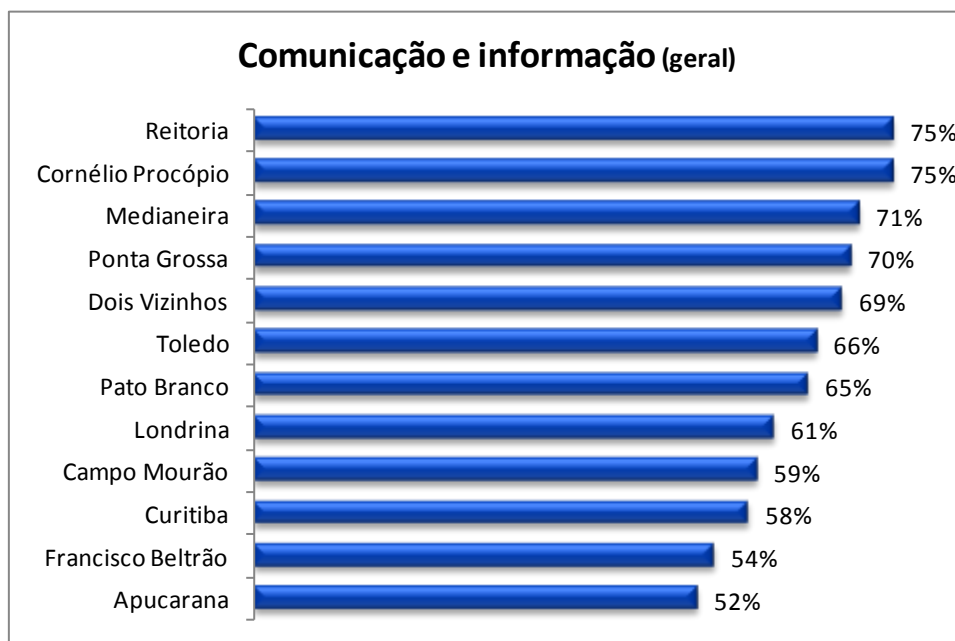
Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional

A tabela 12 e gráfico 07, 4 *campi* da UTFPR demonstram insatisfação com o Sistema de Comunicação e Informação internos. A estrutura universitária tem uma Diretoria de Gestão da Comunicação-DIRCOM, a qual tem a responsabilidade de cuidar da comunicação institucional. Chiavenato (2005) afirma que a comunicação pode ser efetivada por meios verbais e não verbais e só é realmente efetivada quando a informação é transmitida de uma pessoa para outra e existe a compreensão da mensagem pelo receptor.

**Tabela 12: Comunicação e informação**

Comunicação e informação	Técnico-administrativos	Docentes	Geral
Apucarana	49%	54%	52%
Campo Mourão	57%	60%	59%
Cornélio Procópio	81%	72%	75%
Curitiba	61%	58%	58%
Dois Vizinhos	69%	68%	69%
Francisco Beltrão	40%	67%	54%
Londrina	58%	64%	61%
Medianeira	62%	76%	71%
Pato Branco	75%	59%	65%
Ponta Grossa	68%	66%	70%
Reitoria	71%	83%	75%
Toledo	59%	72%	66%

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional

**Gráfico 07: Comunicação e informação (apresentação geral)**

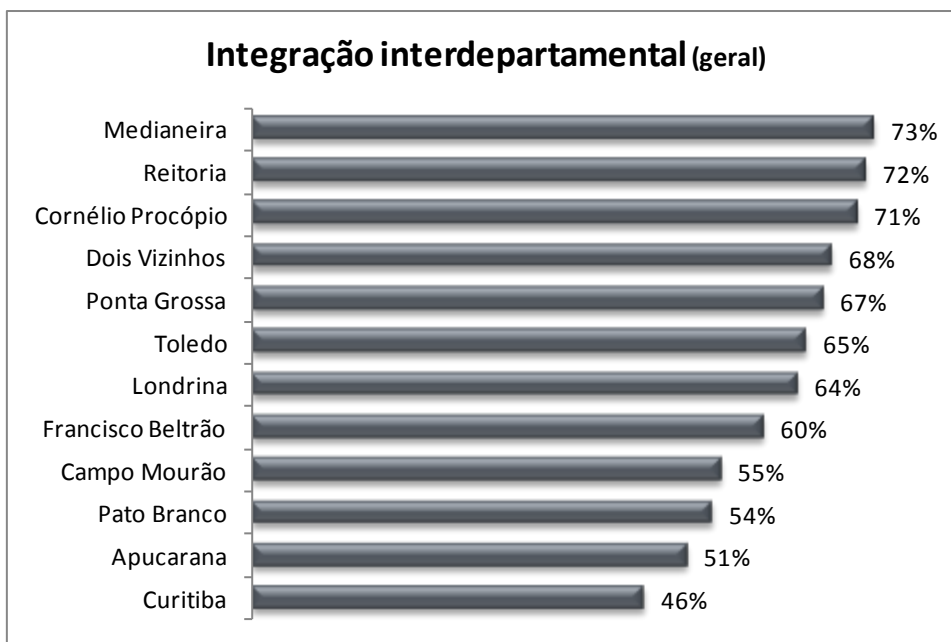
Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional

O nível interdepartamental refere-se à comunicação efetiva entre os diversos setores da Universidades e visa a troca de experiências existentes em áreas diferentes da Instituição, o que proporciona troca de experiências e enriquecimento quanto ao conhecimento e respeito da Instituição. Observa-se, na tabela 13 e no gráfico 08, que 4 campi apresentam níveis de satisfação abaixo de 60%.

**Tabela 13: Integração interdepartamental**

Integração interdepartamental	Técnico-administrativos	Docentes	Geral
Apucarana	55%	47%	51%
Campo Mourão	57%	53%	55%
Cornélio Procópio	81%	65%	71%
Curitiba	53%	44%	46%
Dois Vizinhos	71%	65%	68%
Francisco Beltrão	56%	63%	60%
Londrina	66%	62%	64%
Medianeira	71%	74%	73%
Pato Branco	67%	48%	54%
Ponta Grossa	73%	64%	67%
Reitoria	68%	78%	72%
Toledo	66%	64%	65%

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional

**Gráfico 08: Integração interdepartamental ( apresentação geral)**

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional

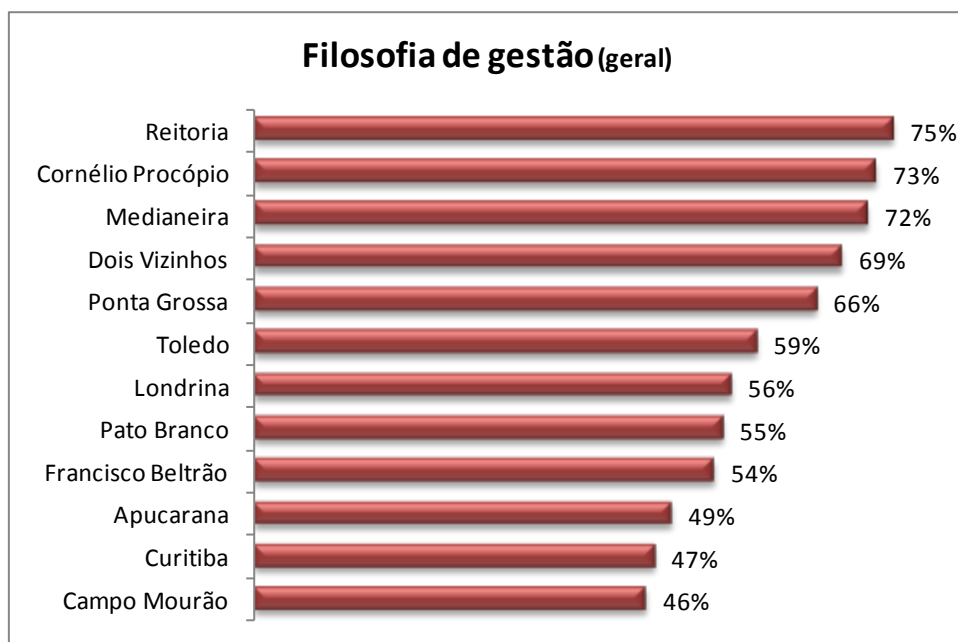
Na tabela 14 e no gráfico 09, observa-se 7 campi com nível de satisfação abaixo de 60%.

Tabela 14: Filosofia de gestão

Filosofia de gestão	Técnico-administrativos	Docentes	Geral
Apucarana	49%	48%	49%
Campo Mourão	43%	49%	46%
Cornélio Procópio	80%	68%	73%
Curitiba	46%	47%	47%
Dois Vizinhos	74%	66%	69%
Francisco Beltrão	43%	63%	54%
Londrina	61%	52%	56%
Medianeira	67%	75%	72%
Pato Branco	59%	54%	55%
Ponta Grossa	57%	66%	66%
Reitoria	68%	87%	75%
Toledo	60%	58%	59%

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional

Gráfico 09: Filosofia de gestão (apresentação geral)



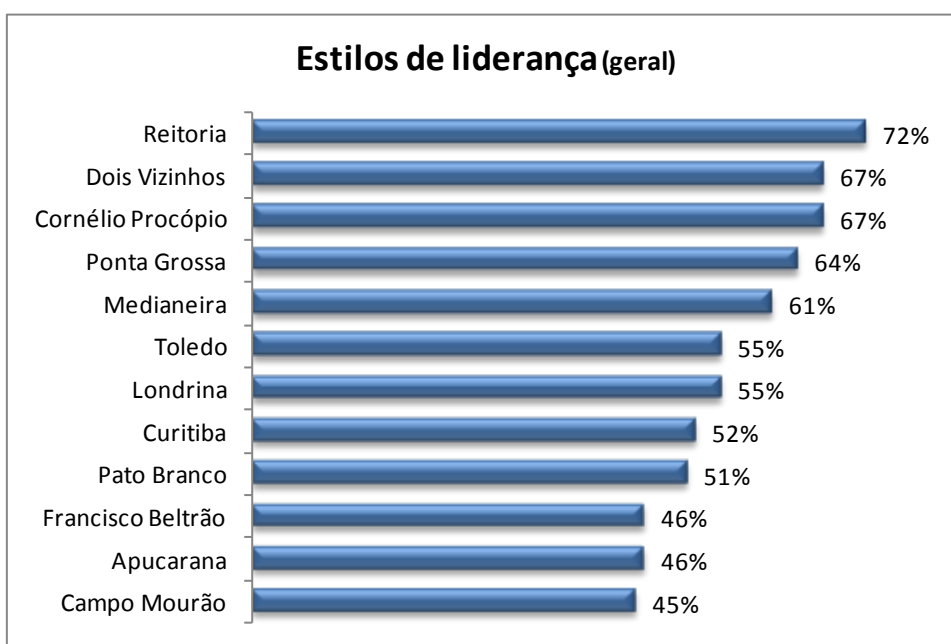
Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional

Na tabela 15 e no gráfico 10, observa-se que 7 campi apresentam um índice de satisfação abaixo de 60% com relação aos estilos de liderança na Instituição. Por estar diretamente ligado ao comportamento, atitudes dos líderes é o estilo de liderança é difícil de ser definido, mesmo com as várias discussões acadêmicas a respeito do tema.

**Tabela 15: Estilos de liderança**

Estilos de liderança	Técnico-administrativos	Docentes	Geral
Apucarana	45%	47%	46%
Campo Mourão	43%	48%	45%
Cornélio Procópio	68%	67%	67%
Curitiba	50%	52%	52%
Dois Vizinhos	69%	66%	67%
Francisco Beltrão	26%	63%	46%
Londrina	51%	58%	55%
Medianeira	48%	69%	61%
Pato Branco	57%	48%	51%
Ponta Grossa	72%	67%	64%
Reitoria	69%	77%	72%
Toledo	45%	65%	55%

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional

**Gráfico 10: Estilos de liderança (apresentação geral)**

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional

Vale ressaltar que a UTFPR por ser uma instituição multicampi tem a sua gestão centralizada na Reitoria e descentralizada em cada um dos doze campus por meio dos Diretores Gerais.

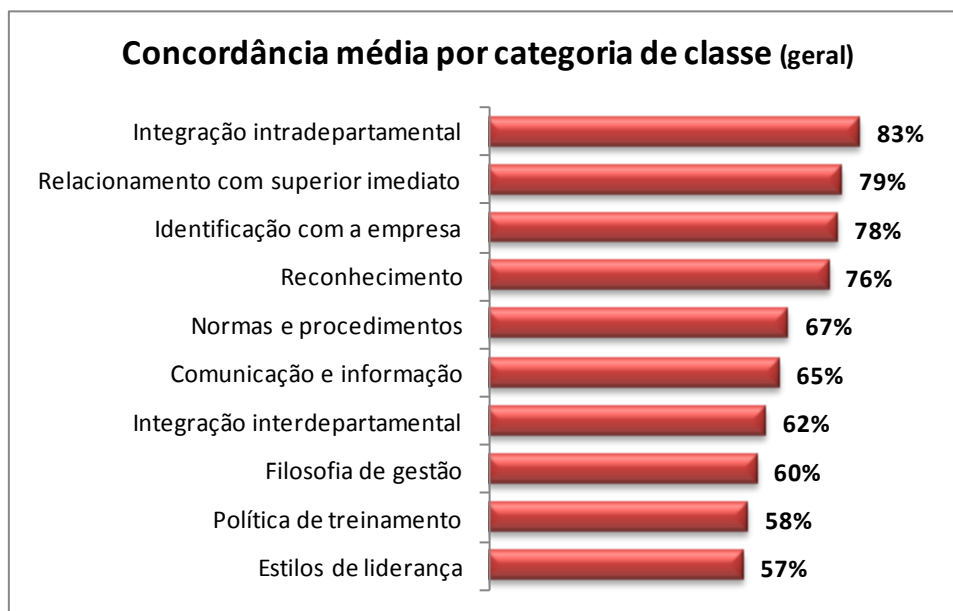
Tabela 16: Categorias de Análise

Categorias de análise	Técnico-administrativos	Docentes	Geral
Integração intradepartamental	86%	82%	83%
Relacionamento com superior imediato	79%	80%	79%
Identificação com a empresa	75%	82%	78%
Reconhecimento	71%	80%	76%
Normas e procedimentos	70%	66%	67%
Comunicação e informação	63%	67%	65%
Integração interdepartamental	65%	61%	62%
Filosofia de gestão	59%	61%	60%
Política de treinamento	59%	58%	58%
Estilos de liderança	54%	61%	57%

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional

Com relação ao clima organizacional na Universidade Tecnológica Federal do Paraná, em 2010, constatou-se, como se apresenta a seguir que as dimensões filosofia de gestão, política de treinamento e estilos de liderança são as que apresentam um percentual de satisfação geral, ou seja, em todo o sistema da Instituição, abaixo dos 60%.

Gráfico 11: Concordância Média por Categoria



Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional

Percebe-se que estas dimensões estão relacionadas entre si, ou seja, a capacitação dos servidores pode influenciar diretamente na melhoria dos estilos gerenciais e na filosofia de gestão. No serviço público, as funções de chefia são exercidas por eleição da comunidade e, cargos de confiança por



escolha do dirigente maior da instituição.

## 5. CONCLUSÃO

As dimensões pesquisadas de clima organizacional na Universidade Tecnológica Federal do Paraná foram: a integração interdepartamental e intradepartamental, relacionamento com o superior imediato, o estilo de liderança; a identificação com a empresa; a comunicação e informações; as normas e procedimentos; a política de treinamento; a filosofia de gestão e o sistema de reconhecimento. Destaca-se a dispersão significativa das percepções entre os Câmpus da UTFPR, podendo significar que não existe uma gestão uniforme ou homogênea. Aliado a grande autonomia dos câmpus e a centralização das decisões gerenciais na Reitoria isto é um indicativo de que a implementação das ferramentas de gestão é fortemente influenciada pelas características locais de cada câmpus - como tempo de existência, disponibilidade de recursos, qualidade de relacionamento com a Reitoria, etc..

A dispersão pode indicar a ausência de ferramentas para que a gestão alcance melhor os câmpus. Pode também indicar que a qualidade da gestão é muito influenciada pela qualidade da liderança de cada campus, uma vez que cada diretor geral é eleito pelos docentes, discentes e técnicos administrativos de cada um dos doze campus. Portanto, preparar pessoas para exercerem funções de gestão deve ser prioridade da alta administração da UTFPR, pois irá melhorar o desempenho individual e, conseqüentemente, as habilidades e competências com relação à gestão.

Apesar do foco do artigo não estar na dispersão das percepções de clima organizacional entre os vários câmpus, em uma avaliação preliminar constata-se uma importante diferenças das avaliações entre os campus. Sugere-se que seja realizada uma futura investigação mais aprofundada para avaliar os impactos deste efeito.

É importante salientar que o resultado da avaliação de clima organizacional possibilitou para a gestão a proposição de ações para cada uma das categorias pesquisadas em consonância com as características dos câmpus.

Avaliar o clima organizacional de uma organização implica nas seguintes etapas: investigar, diagnosticar, planejar, comunicar, intervir, implementar, acompanhar, verificar e, novamente, aplicar todas as etapas, num ciclo contínuo, em busca da qualidade. Ter líderes comprometidos com a qualidade de vida dos seus colaboradores é estar constantemente alerta às mudanças apresentadas pelas pessoas em seus ambientes de trabalho.

## BIBLIOGRAFIA

Andrade, M. (2001). *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Atlas.

Balzan, N. C., & Sobrinho, J.D. (orgs.) (1995). *Avaliação Institucional: teoria e experiências*. São Paulo: Cortez.

Bedani, M. (2006, Agosto). *Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo*. *Psicol. Am. Lat.*, 7, México. Acedido em 01.01.2011, disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2006000300011&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2006000300011&lng=pt&nrm=iso)

Bergamini, C. W., & Coda, R. (orgs.) (1997). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas.

- Bispo, C.A.F (2006, Maio/Agosto). Um novo modelo de pesquisa em clima organizacional. *Revista Produção*, São Paulo, 16 (2), 258-273.
- Brasil (1996). *Lei de Diretrizes e Bases nº 9394/96*. Brasília: MEC.
- Brasil (2004). *Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES*. Lei nº 10.861/2004. Brasília: MEC
- Cavaliere, A., Soares-Macedo, T.D.L., & Thiollent, M. (orgs.) (2004). *Avaliando o Desempenho da Universidade*. São Paulo: Loyola.
- Champion, D.J.(1979). *A Sociologia das Organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Chiavenato, I. (2010). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (7ª ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Costa, P.L.D.O., & Canuto, S. A. (2010). *Administração com Qualidade*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Covey, S.R. (2002). *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus.CPGA/UFSC.
- Dias Sobrinho, J. (2003). *Avaliação: políticas educacionais e reformas da educação superior*. São Paulo: Cortez.
- Lakatos, E.M., & Marconi, M.D.A. (2000). *Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica* (3ª ed., rev. e ampl.) São Paulo: Atlas.
- Luz, R. (2003). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Maximiano, A.C.A. (2011). *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana a Revolução Digital*. São Paulo.
- Motta, P.R. (2004). *Transformação Organizacional: a Teoria e a Prática de Inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Robbins, S. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. (2008). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Souza, E. I. P. (1978). *Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Taylor, F. Einslow (2012). *The Principles of Scientific Management*. Acedido em 23.06.2012, disponível em [http://www.gutenberg.org/catalog/world/readfile?fk\\_files=2268784&pageno=2](http://www.gutenberg.org/catalog/world/readfile?fk_files=2268784&pageno=2)
- Torres, N. A. (1995). *Competitividade Empresarial com a Tecnologia da Informatização*. São Paulo: Makron Books.
- UTFPR (2012). *Programa de Avaliação do Servidor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná*. Acedido em 27.01.2012, disponível em [http://www.utfpr.edu.br/servidores/Arquivos/pdf-avaliacao/manual\\_de\\_avaliacao\\_de\\_desempenho.pdf](http://www.utfpr.edu.br/servidores/Arquivos/pdf-avaliacao/manual_de_avaliacao_de_desempenho.pdf)

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO:  
CONFLUÊNCIAS E INFLUÊNCIAS**  
**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: CONFLUENCES AND  
INFLUENCES**

**Elisa Lopes Figueiredo**  
Instituto Politécnico da Guarda  
efigueiredo@ipg.pt

**Leonor Cardoso**  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra  
lcardoso@fpce.uc.pt

**RESUMO**

O objetivo deste artigo de natureza conceptual consiste em demonstrar a associação ou relação de dependência entre as problemáticas da gestão de recursos humanos (GRH) e da gestão do conhecimento (GC), em particular entre as práticas de GRH e os processos da GC. O artigo está assim estruturado em dois momentos. O primeiro envolve uma revisão da literatura concernente às temáticas da GRH e da GC individualmente, evidenciando-se as particularidades de cada um dos sistemas e; num segundo momento, apresentamos a partir também de uma revisão da literatura as dinâmicas, influências e confluências, entre os mesmos. São depois discutidos os resultados onde se evidencia a relação estratégica e de complementaridade entre a GRH e a GC.

**PALAVRAS CHAVE**

Gestão de Recursos Humanos, Gestão do Conhecimento, Práticas e Processos.

**ABSTRACT**

The aim of this conceptual article is to demonstrate the dependency relation between Human Resource Management (HRM) and Knowledge Management (KM), in particular between the HRM practices and the KM processes. The article is structured in two stages: 1) a review of the literature regarding the themes of HRM and KM individually, highlighting the particularities of each system, 2) a review of the literature on the dynamics, influences and confluences, between HRM and KM. Are then discussed the main results where we evidenced the strategic and complementarity relationship between HRM and KM.

**KEYWORDS**

Human Resources Management, Knowledge Management, Practices and Processes.

## 1. INTRODUÇÃO

No atual contexto, onde a mudança assume o papel de principal fator condicionador de qualquer evolução aos mais variados níveis, o maior desafio que se coloca às organizações, reside na sua capacidade de gerar e gerir novo conhecimento.

A organização deixa de ser mera recetora e utilizadora do saber, para passar a ser uma entidade produtora de saberes, com efeitos não só fora da esfera da organização onde é produzido, como fora do próprio tecido económico. Neste contexto em que quase todas as movimentações conducentes a um qualquer posicionamento competitivo são imitáveis, apenas os recursos intangíveis que constituem o conhecimento da organização, conseguem conferir uma posição competitiva sustentável (Magalhães, 2005). Isto porque o capital intangível representa uma capacidade única para se obter valor adicional, pois tem por base as pessoas, detentoras da capacidade de criar e inovar, desde que em ambiente adequado para tal (Magalhães, 2005). Urge por isso gerir as pessoas em conformidade com este pressuposto, o que nas palavras de Santos (2004) exige uma reorganização no modo de gestão das pessoas. Implica pensar as pessoas como geradoras de conhecimento, com potencialidades e competências que devem ser direcionadas e coletivamente organizadas, assim como reorientar as práticas de gestão em consonância com as exigências da emergente sociedade do conhecimento.

Os sistemas de GRH e de GC evidenciando uma relação estratégica, devem por esta razão ser pensados de um modo integrado e alinhados com a estratégia organizacional, de modo a constituírem um efetivo contributo para a qualidade das práticas empreendidas na organização e para a melhoria da sua performance. Esta preocupação justifica o aparecimento nestas últimas décadas de um elevado número de estudos que evidenciam e demonstram esta relação de *interface* entre os dois constructos, sublinhando os benefícios duma abordagem integrativa. Daqui resulta a estrutura do artigo que apresenta num primeiro momento a revisão da literatura para cada uma das temáticas, sublinhando desde logo as suas especificidades para a partir daí e num segundo momento identificar as pontes que entre as mesmas podem ser edificadas.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Como referem Gomes, Cunha, Rego et al (2008) as pessoas são um fator chave para o sucesso das organizações tendo sido já demonstrado por múltiplos trabalhos de investigação o impacto da gestão das pessoas no desempenho da organização. Não obstante esta evidência e muito embora a expressão “as pessoas são o nosso ativo mais importante” ser já recorrente nos relatórios de contas e nos discursos dos executivos, os mesmos autores numa preocupação constante de realçar a importância das pessoas e da sua gestão, alertam para o facto do conteúdo da mesma nem sempre ser validado pela prática organizacional, porquanto, as decisões de gestão das pessoas, ao contrário das decisões financeiras, serem tomadas de forma pouco rigorosas e com conhecimento pouco avançado. A gestão das pessoas, sendo no entendimento destes autores consequência da profissionalização da própria gestão e da necessidade de compreender e intervir no plano da componente organizacional que diz respeito às pessoas e seus comportamentos, corresponde do ponto de vista conceptual, ao conjunto de políticas, práticas e sistemas que influencia o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização, criando mesmo como refere Edvardsson (2008) uma cultura de aprendizagem. Estes processos incluem a determinação das necessidades de recursos humanos, a atração de potenciais novos membros, a sua escolha e contratação, a formação relativamente aos procedimentos de trabalho e o desenvolvimento de

competências futuras, a retribuição e motivação e a criação de um ambiente de trabalho positivo, devendo ser articulados de forma a atrair, desenvolver e reter o capital humano essencial à prossecução dos objetivos organizacionais. Neste sentido, a gestão de recursos humanos (GRH), assumindo a sua natureza transversal, deve ser estratégica contribuindo para a elaboração, implementação e reforço da estratégia global da organização.

Em sintonia com esta posição estão também Razouk, Bayad e Wannemacher (2009) quando afirmam que a gestão estratégica de recursos humanos (GERH) pressupõe a construção de um sistema coerente de práticas de RH, que através de um elevado nível de implicação assegure a cooperação dos empregados, contribuindo por esta via para o aumento da performance económica e social da organização. Este posicionamento vem reforçar o pensamento de Yahya e Goh (2002) quando argumentam que a GRH tem que ser entendida como a gestão estratégica das pessoas, centrada na aquisição, organização e motivação dos recursos humanos.

Svetlik e Stavrou-Costea (2007) acrescentam a esta discussão o pressuposto de que a GRH mais do que gerir as pessoas, gere as suas características pessoais e interpessoais, que podem ser consideradas recursos e criar vantagens organizacionais. Alinhados com a abordagem baseada nos recursos (*resource-based view*) (RBV) argumentam que os colaboradores com todas as suas capacidades, tornam-se desejáveis e verdadeiros recursos para a organização se forem em elevado grau valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. A RBV sugere que os sistemas de recursos humanos podem ser um elemento de sustentabilidade da vantagem competitiva, facilitando o desenvolvimento de competências que são específicas da organização, produzindo relações sociais complexas, fazendo parte da cultura e história da organização e gerando conhecimento organizacional tácito. Isto conduz-nos às questões do conhecimento e da GC, abrindo-nos a porta para o ponto seguinte.

## 2.2. A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Continuando na linha de pensamento da RBV o conhecimento é a principal fonte de vantagem competitiva. Razão pela qual assistimos nas últimas décadas ao surgimento de um vasto corpo teórico, de onde se destaca o contributo de Nonaka e Takeuchi com a obra *The knowledge Creating Company*, publicada em 1995 e que é responsável pelo reconhecimento da importância atribuída ao conhecimento e à sua gestão (Cardoso, 2007).

Desde então e pese embora esta questão do conhecimento remontar já a 1966 com os trabalhos fundadores de Polanyi, a questão da definição do conhecimento mais especificamente a definição do conhecimento organizacional, tem sido objeto de profundos debates epistemológicos e ocupado inúmeros investigadores, tendo daí resultado um vastíssimo conjunto de definições.

Não nos sendo possível fazer aqui uma análise crítica às muitas e diferentes definições encontradas, adotamos a de Cardoso (2007) por resultar já dessa análise e que percebe o conhecimento organizacional como sendo *input*, processo e *output* resultando numa combinação complexa, dinâmica e multidimensional de elementos de ordem cognitiva, emocional e comportamental, um “ativo” que é pessoal e socialmente constituído, cuja orientação para a ação o torna determinante para o funcionamento das organizações. Esta é a definição que no nosso entender, aglutina os diferentes mas complementares aspetos tocados pelas demais definições revistas e por conseguinte mais completa.

O conhecimento é assim de natureza dinâmica, multi-facetada e polissémica (Tessier e Bourdon, 2009), o que o distingue dos conceitos de informação e dados, sublinhando-se contudo a relação de interdependência entre os três conceitos (Cardoso, 2007). Para que esta distinção seja claramente perceptível podemos dizer que os dados são elementos objetivos, descontínuos e quantificáveis, desprovidos de significado, de fácil génese e transporte, essenciais ao funcionamento

organizacional, porquanto incorporam todo um potencial para a criação da informação. A informação traduz-se num conjunto tangível de dados organizados de forma lógica e intencional, com carácter inacabado, podendo consubstanciar-se num ato comunicativo, interpessoal, multiforme e polissémico, indispensável ao regular funcionamento organizacional, porquanto incorpora todo um potencial para criação de conhecimento (Cardoso, 2007).

Ultrapassada que está a etapa de distinção entre os três conceitos, interessa agora realçar a natureza do conhecimento que pode ser tácita ou explícita (Nonaka, 1991 e Polanyi, 1966). O conhecimento tácito é o conhecimento pessoal internalizado, de natureza subjetiva, que um indivíduo adquire depois de desempenhar determinada atividade. É o conhecimento implícito não codificado e por isso difícil de verbalizar e divulgar, usado pelos membros de uma organização para realizarem o seu trabalho. Pode ainda assim ser ensinado e partilhado através de exemplos, histórias, metáforas ou pela simples observação de quem executa a função. Possui duas dimensões: a técnica e a cognitiva. A dimensão técnica diz respeito ao conhecimento prático de saber executar uma determinada tarefa. Já a dimensão cognitiva consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e perceções que refletem a nossa imagem da realidade e a nossa visão do futuro. O conhecimento explícito é o conhecimento formal, codificado e que pode por isso ser facilmente comunicado e difundido. Pode desta forma ser armazenado fora da mente humana, nomeadamente em bases de dados (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Este interesse recente pelo conhecimento organizacional, enquanto ativo específico, conduziu a numerosos desenvolvimentos e reflexões relativamente aos meios de assegurar a sua gestão por parte das organizações. Desta forma, a gestão dos recursos internos relativos ao conhecimento organizacional, denominada GC tornou-se numa vantagem competitiva para as organizações (Tessier & Bourdon, 2009) e pode ser conceptualizada como um conjunto dinâmico de esforços deliberado de otimização e desenvolvimento de condições organizacionais internas que catalisa todos os (sub) processos relacionados com o conhecimento, no sentido de concretização dos objetivos organizacionais (Cardoso, 2007).

Encerra portanto um conjunto variado de componentes que de acordo com Carter e Scarbrough (2001), é de natureza técnica, social e económica. Do ponto de vista técnico a GC implica a centralização do conhecimento que se encontra disperso na organização, numa tentativa de codificar formas tácitas de conhecimento. Em termos sociais e políticos, a GC envolve a coletivização do conhecimento, de forma a que este não seja propriedade exclusiva dos indivíduos ou de determinados grupos. Por último, em termos económicos a GC é a resposta à necessidade das organizações de intensificarem a criação e utilização do conhecimento, o que traduz a crescente pressão que as organizações sofrem no sentido de inovarem.

Hansen, Nohria e Tierney (1999) e Carter e Scarbrough (2001) concluem sobre a existência de duas estratégias para gerir o conhecimento: a codificação e a personalização. A primeira diz respeito à codificação do conhecimento explícito que é formal e objetivo, podendo por isso ser expresso em palavras, números e especificações e armazenado em bases de dados, ao qual pode aceder qualquer pessoa da organização. É averso ao risco conduzindo à standardização e rotinização.

A estratégia de personalização diz respeito ao desenvolvimento pessoal do conhecimento tácito. Este está ligado à pessoa que o desenvolveu e é partilhado sobretudo através do contacto pessoal. Por princípio seguindo os mesmos autores, cada organização adotaria predominantemente uma destas estratégias, sendo certo que o esforço no sentido de conciliar ambas conduz a uma maior capacidade de inovação organizacional (Gloet e Terziovski, 2004).



### 2.3. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Dos muitos autores unânimes em referir a crescente relação entre a GC e a GRH e o quanto esta se tem vindo a tornar nos últimos anos, cada vez mais sofisticada e complexa, destacamos os trabalhos de Minbaeva (2005), Svetlik e Stavrou-Costea (2007), Kase e Zupan (2007), Theriou e Chatzoglou (2008), Minbaeva, Foss e Snell (2009), Razouk, Bayad e Wannemacher (2009), Tessier e Bourdon (2009) Lopez-Cabrales, Pérez-Luno e Cabrera (2009) e Brewer e Brewer (2010) pela sua recente publicação e por apresentarem diferentes perspetivas de análise dos construtos aqui tratados. Iniciamos contudo a nossa revisão de literatura e em jeito de introdução, pelo trabalho de Yahya e Goh (2002) que a propósito da conexão entre estes dois conceitos referem que a mesma é de tal profundidade que permite que se considere a GC como uma forma evoluída da GRH, que através da utilização das tecnologias de informação suporta as interações humanas e o processo de colaboração, atribuindo nesta relação de complementaridade à GRH as tarefas de monitorar, medir e intervir na construção, incorporação, disseminação e utilização do conhecimento pelos colaboradores.

Minbaeva (2005) interessada também nesta problemática, determina e evidencia empiricamente o efeito das práticas de GRH na transferência do conhecimento em companhias multinacionais. O estudo que realiza é sustentado no pressuposto de que a aplicação de práticas de RH, que afetem a capacidade de absorção dos recetores do conhecimento e apoiem um ambiente de aprendizagem organizacional, está positivamente relacionada com o grau de transferência de conhecimento para as subsidiárias. Sugere também que se espera um maior grau de transferência de conhecimento, quando as práticas de RH são aplicadas de forma holística, ou seja, sob a forma de um sistema integrado de práticas interdependentes. A questão central do estudo reside em esclarecer quais as práticas de RH (e com que combinações), interessam ao processo de transferência de conhecimento. Com base nos artigos que revê Minbaeva (2005), conclui acerca da existência de um conjunto de práticas de RH que são indutoras do conhecimento, em particular, da transferência do conhecimento. Especificamente o planeamento de RH (de onde se destaca o recrutamento e as equipas de competências múltiplas), a formação, a avaliação de desempenho, a gestão de carreiras, o sistema de recompensas baseado no desempenho, a rotação planeada de funções, a integração de funções e o sistema de comunicação interna.

Do estudo empírico com recurso a análises fatoriais confirmatórias, a autora demonstra que a contratação, que integra a análise de funções e os processos de recrutamento e seleção; a promoção; a formação; o sistema de recompensas e a avaliação de desempenho, se aplicadas enquanto um sistema de práticas de reforço mútuo, contribuem significativamente para a companhia multinacional alcançar elevados níveis de transferência de conhecimento para as subsidiárias e para a retenção dos melhores colaboradores. Da análise fatorial confirmatória emergiram dois grupos de práticas de recursos humanos: 1) compreende as práticas de contratação, formação, sistema de recompensas, promoção e avaliação de desempenho; 2) contém os mecanismos de socialização corporativa e as práticas de trabalho flexível.

Em consonância com o que era expectável, o primeiro grupo, considerando um efeito de simultaneidade entre as práticas que o constituem, evidenciou um efeito substancialmente positivo sob a transferência do conhecimento. Já as hipóteses relativas ao efeito das práticas do segundo grupo sobre a transferência do conhecimento e, contrariamente ao esperado, não foi suportado pelos dados, tendo evidenciado um efeito insignificante.

O principal contributo deste artigo reside em demonstrar empiricamente que os gestores podem melhorar a capacidade de absorção do conhecimento dos seus colaboradores, aplicando práticas específicas de GRH orientadas para as capacidades e motivação dos colaboradores. E que estas práticas resultam em efeitos maiores se aplicadas como um sistema.

Svetlik e Stavrou-Costea (2007) justificam esta relação, defendendo a ideia de que sendo a GRH relativa à gestão efetiva de pessoas e se as pessoas são o recurso mais valioso no conhecimento, então a GRH e a GC estão intimamente interrelacionadas. Mais a GRH e a GC partilham atividades comuns, nomeadamente e comparando o ciclo do conhecimento com as práticas de GRH, verificamos que a aquisição de conhecimento, entre outros aspetos, se prende com o recrutamento de pessoas altamente qualificadas ajudando-as a crescer quer como indivíduos quer como profissionais, que a criação de conhecimento é alcançada por via da criação de um ambiente de apoio para os indivíduos, grupos e equipas através da GRH, de forma a verem um desafio quer nos problemas organizacionais (e na procura de soluções para os mesmos), quer na inovação. A transferência de conhecimento por seu turno, engloba as várias formas de aprender, a criação de um clima de partilha do conhecimento, ainda a criação de centros de formação que avaliem e analisem as necessidades de formação, conduzindo à aprendizagem organizacional. Por último, a utilização do conhecimento concerne ao aproveitamento das capacidades dos recursos através de uma adequada liderança, da divisão de tarefas e responsabilidades, dos sistemas de remuneração e da avaliação de desempenho (Svetlik e Stavrou-Costea, 2007).

Kase e Zupan (2007) com o propósito de explorar como a estratégia e as práticas de RH, influenciam as características estruturais das redes para a criação, transferência e utilização do conhecimento, constroem uma moldura teórica relativa à influência da GRH nas redes relacionais, onde destacam o facto de as redes que envolvem confiança e comprometimento pessoal não poderem ser ordenadas ou mandatadas, apesar e ainda assim, das organizações investirem em arquiteturas organizacionais e em procedimentos que estimulam a interação e a transferência de conhecimento. A GRH, continuam, não podendo forçar a interação entre as pessoas e decretar relações, pode no entanto, criar condições (clima) onde essas interações e a desejável cooperação entre os colaboradores podem emergir. Concretamente às práticas de GRH, e ainda no âmbito da revisão de literatura que fazem, afirmam que se por um lado, determinadas práticas de GRH (e.g. formação, avaliação de desempenho e sistemas de recompensas) estão significativamente relacionadas com as redes sociais de equipas de gestão de topo e que conduzem a elevadas performances organizacionais, por outro lado, essas e/ou outras práticas de GRH podem inibir o processo de transferência de conhecimento. Assim, a gestão do desempenho orientada para o curto prazo e para medidas *hard*, tal como o recrutamento e seleção enquanto facilitador de subculturas funcionais, podem afetar a dimensão estrutural do capital social e por aí, inviabilizar a partilha de conhecimento entre as funções organizacionais. Em contrapartida, vêem na gestão de carreiras que privilegie os movimentos laterais em detrimento dos verticais, uma maior capacidade de influência ao nível da estrutura social e que, o recrutamento e seleção podem afetar desta feita, positivamente a partilha do conhecimento através das redes de conhecimento, quando e se a organização procurar alcançar um ajustamento entre os modelos mentais partilhados e a cultura organizacional. Acrescentam ainda, que o desenvolvimento de colaboradores que integre diferentes comunidades de práticas<sup>1</sup> a partir de movimentos laterais, rotação e *mentoring*, tem também efeitos positivos na estrutura social. Demonstram que práticas de RH similares, podem promover ou inibir o processo de construção do capital social e que enfatizar este último através da confiança e da “associabilidade” (pág. 219), de relações estáveis entre os membros da organização e de normas específicas de reciprocidade organizacional, pode ser proveitoso para a organização, em particular

<sup>1</sup> Monteiro e Cardoso (2008) citando Lave e Wenger (1991), Wenger (1998) e Mcdermott (2001), apresentam-nos as comunidades de práticas como “um coletivo informal de indivíduos, socialmente integrados e envolvidos numa atividade, numa prática conjunta ou complementar, partilhando uma linguagem, preocupações e interesses, que reforçam e desenvolvem conhecimento pela resolução conjunta de problemas, estimulam a confiança e entendimento partilhados que permitem às pessoas partilhar erros, soluções, aperfeiçoamentos, ideias e *insights*”.

para a sua coesão interna. Concluem da revisão bibliográfica apresentada, que apesar das práticas de RH não permitirem diretamente a criação de relações informais, podem contudo criar as condições adequadas para o seu desenvolvimento, influenciando as dimensões de distância social e as oportunidades de interação entre as pessoas. Evidenciam o papel do recrutamento e seleção e do desenvolvimento de carreiras, enquanto as práticas de RH que mais influenciam a dimensão estrutural das relações sociais da organização.

Theriou e Chatzoglou (2008) evidenciam e justificam, também eles, esta relação estratégica a partir da ideia das melhores práticas da GRH que definem como o conjunto de todas as práticas e políticas de GRH, que conduzem a uma efetiva melhoria da performance organizacional. Estas prendem-se com a valorização de competências, habilidades e conhecimento dos colaboradores através de um recrutamento e formação eficazes, com a motivação a partir de um forte sistema de incentivos e com a promoção de oportunidades para os colaboradores mais qualificados e mais motivados, contribuindo para o aumento dos seus níveis de conhecimento e competência através do (re) desenho do trabalho e de formas indiretas de participação. Sublinham nesta linha que a GRH e a GC e sobretudo as relações que se criam entre elas e que parecem ser fortemente influenciadas pelas pessoas, podem tornar-se nos principais fatores de sustentabilidade da vantagem competitiva, numa era caracterizada por novas procuras e rápidas mudanças organizacionais.

Mínbaeva, Foss e Snell (2009) evidenciam que, de um modo geral, há a premissa de que compreender o conhecimento é um aspeto crucial do comportamento e da performance organizacional. Para estes autores, a conexão entre a GRH e a GC é uma extensão lógica de várias linhas de estudo. O argumento assenta na constatação de que se a GRH se preocupa fundamentalmente com a gestão do capital humano, então vai colocar o foco em todos os ativos de conhecimento básico da organização. Ainda segundo os autores, os mecanismos de recrutamento, seleção, colocação e retenção são aspetos fundamentais da construção e manutenção dos *stocks* de conhecimento que as organizações podem implementar para melhorar o desempenho e talvez ganhar vantagens competitivas.

Razouk, Bayad e Wannemacher (2009) tentam neste contexto deslindar a ligação entre a GERH e a transferência do conhecimento. Pegando na dicotomia entre ativos tangíveis e ativos intangíveis, realçam o papel determinante do conhecimento na sua qualidade de recurso intangível para o desenvolvimento de vantagens competitivas. Fundamentam esta posição na teoria da GERH, que considera o conhecimento da organização, um ativo primordial para a melhoria da performance organizacional e que diz respeito ao modelo planeado de atividades e processos de RH, com vista à concretização dos objetivos organizacionais. Este alcançar dos objetivos organizacionais faz-se, de acordo com os pressupostos da GERH, através de elevados níveis de cooperação, envolvimento e comprometimento dos colaboradores por oposição ao controlo. Nesta perspetiva as práticas de GERH, são uma alavanca para a transferência do conhecimento tácito, destacando-se aqui a comunicação, coordenação e a interação, como fatores chave para o desenvolvimento de mecanismos de aprendizagem. Realçam os autores neste contexto, que a consideração do conhecimento tácito conduz à organização orgânica, apoiando os processos de socialização e interiorização, a comunicação baseada na interação, o desenvolvimento de rotinas implícitas, o aparecimento de grupos de trabalho informais e o papel fundamental da cultura da empresa. Avançam afirmando que as práticas de GERH que parecem determinar o desenvolvimento da aprendizagem organizacional são: a) a autonomia dos decisores; b) a heterogeneidade dos grupos de trabalho na produção do conhecimento; c) a adesão dos colaboradores aos valores comuns durante a troca de competências, d) o equilíbrio entre a comunicação formal e a comunicação informal; e e) a implicação do gestor no processo de aprendizagem organizacional.

Tessier e Bourdon (2009) na investigação que realizam colocam o acento tónico na importância e necessidade de se mobilizarem as práticas e ferramentas de GRH, no sentido de suportarem os projetos de GC. Nesta ótica e no seguimento da revisão de literatura que fazem de onde concluem que a GRH deve contribuir para a implementação de um clima favorável à GC, através de práticas e ferramentas (e.g. recrutamento, avaliação de desempenho, sistema de remunerações, formação, comunicação, tempos de trabalho e gestão de carreiras) propícias à partilha e capitalização dos conhecimentos, decidem realizar um estudo exploratório sobre a avaliação de desempenho, variável que aparece neste quadro, como indispensável, para a operacionalização e sucesso de uma política de GC. Aquilo que se propõem fazer GC do conhecimento, a partir da utilização do modelo de Alavi e Leidner (2001) (citado por Tessier e Bourdon, 2009) que evidencia quatro processos de GC: 1) criação; 2) codificação e armazenagem; 3) difusão e; 4) aplicação. Olha para a GC como um processo de tratamento dos conhecimentos, refletindo a natureza cognitiva e social dos conhecimentos organizacionais, que se incorporam nas práticas individuais e coletivas e na cultura da organização. O objetivo do estudo empírico reside na tentativa de examinar de que forma as práticas de GC estão integradas nas ferramentas de avaliação dos colaboradores e identificar o grau de formalização dos quatro processos de GC nesses suportes de avaliação, suportada por uma análise de conteúdo temático. Concluem que a gestão dos conhecimentos ao nível dos suportes de avaliação de desempenho é pouco formalizada. Os processos da GC, quando aparecem, surgem associados essencialmente às rúbricas de formação e desenvolvimento do colaborador em contexto de equipa. Daqui defendem uma melhor e mais forte interação entre a GRH e a GC, realçando mesmo a posição de alguns autores (e.g. Scarbrough e Carter, 2003) que preconizam uma nova geração da GC, onde a gestão das pessoas será o principal desafio.

Lopez-Cabrales, Pérez-Luno e Cabrera (2009) alinhados também com esta problemática realizam um estudo empírico cujo objetivo consistiu em testar de que forma as práticas de RH e o conhecimento detido pelos colaboradores, influenciam o desenvolvimento das capacidades de inovação e por aí a melhoria da performance da organização. A questão que colocam é em que medida o contributo das práticas de GRH para a produção de inovação e performance, está condicionado pelo conhecimento dos colaboradores. Para lhe dar resposta analisam o papel mediador do conhecimento detido pelos colaboradores nas práticas de RH, na atividade criativa e na performance.

De acordo com os autores e do ponto de vista da perspetiva do capital humano, o valor e singularidade do conhecimento dos colaboradores, são as características mais relevantes para a produção de inovação. Contudo, esta é uma condição necessária mas não suficiente para o incremento da inovação. É fundamental que os colaboradores apresentem também outras características, como a criatividade e espírito empreendedor. Nesta linha de pensamento os autores recorrem à RBV, para realçar que não só a empresa tem que deter recursos valiosos e únicos, como também tem que implementar uma estrutura organizativa apropriada, de forma a poder aproveitar todo o potencial e retirar vantagens desses recursos. Entram aqui as práticas de RH que, na opinião dos autores, podem explicar em parte os processos de gestão que permitem às empresas a obtenção desse conhecimento único e por conseguinte valioso e, de que forma este conduz à produção de inovação e a performances organizacionais elevadas. Assim, as organizações devem definir e aplicar as práticas de RH apropriadas para gerir as pessoas, ligando-as (práticas de RH) às competências *core* da organização.

Segundo Lopez-Cabrales et al. (2009), as práticas de GRH podem: a) aumentar o valor e a singularidade do conhecimento através do investimento no desenvolvimento dos colaboradores; b) influenciar o comportamento dos colaboradores na direção estratégica desejada – neste caso, para melhorar e aperfeiçoar a inovação da e na organização. Os autores prosseguem afirmando que uma das formas de obter esse conhecimento único e valioso, é através de um sistema de práticas de

GRH baseado no conhecimento, que comporte processos de seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, desenvolvimento de carreiras, desenho do trabalho e sistema de recompensas específicos. Enfatizam também um outro sistema de práticas de gestão de recursos humanos designado por colaborativo onde se destaca a importância do trabalho de equipa, como ferramenta privilegiada para ampliar a singularidade do conhecimento que os membros dessas equipas possuem. O principal achado relatado pelos autores foi que as práticas de RH colaborativas, aumentam a singularidade do conhecimento e que o conhecimento específico da empresa está positiva e significativamente associado com a atividade de inovação. É confirmada a tese de que as práticas de RH facilitam o conhecimento, destacando-se a importância das práticas de recursos humanos baseadas no conhecimento ao nível da obtenção de conhecimento valioso e a influência das práticas de recursos humanos colaborativas ao nível da singularidade do conhecimento. O estudo confirma por isso que não existe um modelo universal de práticas de RH que permita melhorar ou incrementar em simultâneo o valor e a singularidade do conhecimento, estando cada uma destas características associada a desenhos específicos e distintos de práticas de recursos humanos.

Brewer e Brewer (2010) tentam por seu turno, identificar as relações entre os processos organizacionais, as atividades de RH e as atividades de GC. Para os autores, o processo através do qual as organizações desenvolvem, organizam, e partilham o conhecimento (que definem como sendo a GC) pode tornar-se numa vantagem competitiva sustentável. Já a GRH pode por seu turno interferir na GC, principalmente no âmbito do ciclo de criação e transferência / partilha do conhecimento. Os autores fazem ainda referência às diversas formas de classificação do conhecimento, assim como às diferentes fases ou ciclos de partilha do conhecimento, realçando por um lado a importância que a GC assume perante os desafios que se colocam às organizações em geral, a par das atividades de GRH que devem ser desenvolvidas de forma a assegurar a aquisição e partilha do conhecimento. Assim práticas como o desenho do posto de trabalho, seleção, formação, programas de orientação e socialização, avaliação de desempenho, sistemas de remuneração e recompensas, uma cultura aberta e de confiança e uma cuidadosa seleção da tecnologia da informação, são tidas como práticas cruciais para promover uma efetiva GC.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia aqui utilizada e atendendo a que o artigo é de natureza exclusivamente teórica, consiste na revisão da literatura, identificando a principal área de interesse e os conceitos que lhe estão inerentes. Pela limitação quantitativa que se impõe ao nível da dimensão do próprio artigo, efetuamos uma seleção de artigos a partir de publicações consideradas de boa qualidade, privilegiando os mais recentes e tentando abarcar diferentes metodologias (artigo teóricos e artigos que apresentam estudos empíricos).

### 4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Da revisão da literatura que realizamos e a propósito da natureza dos estudos desenvolvidos no âmbito da temática relativa às relações entre a GRH e a GC, resulta evidente um aumento dos estudos empíricos, quer qualitativos quer quantitativos. A par desta constatação verificamos que do ponto de vista conceptual a literatura entende a relação entre estas duas problemáticas numa ótica de complementaridade e dependência mútua, afirmando-se esta conexão enquanto a extensão lógica de várias linhas de investigação, sustentadas pela premissa de que se a GRH se interessa fundamentalmente pela gestão do capital humano, o foco terá então que ser colocado em todos os ativos do conhecimento básico das organizações. E que quanto mais profunda e compreendida for essa conexão, maior será a contribuição que ambas podem oferecer ao desempenho organizacional. Nesta relação de, diríamos nós, quase simbiose entre a GRH e a GC, espera-se que a GRH suporte e crie as condições necessárias à implementação e desenvolvimento dos processos da GC, em



particular o relativo à partilha do conhecimento. Uma GRH eminentemente orgânica, orientada para o desenho de formas organizacionais e relações de trabalho, que permitam o desenvolvimento pleno do capital humano. Da GC espera-se por seu turno, que consolide uma orientação tendencialmente humanista, evidenciando a centralidade das pessoas enquanto detentoras e criadoras de conhecimento.

## 5. CONCLUSÃO

Neste artigo procuramos apresentar uma moldura teórica que demonstrasse a relação (influência e confluências) entre a GRH e a GC. Seleccionamos para o efeito um conjunto de artigos, privilegiando artigos mais recentes, que esclarecessem quanto à principal área de interesse aqui em causa, que tratassem de forma clara e objetiva os conceitos relativos a esta problemática e que apresentassem contributos significativos para o desenvolvimento da mesma.

Em termos conceptuais podemos concluir pela necessidade e urgência de se reinventar a GRH, através da contribuição que esta pode e deve dar, para reforçar os elos de ligação entre a GRH e a GC nas organizações Gloet (2006). Isto exige que a GRH deva não só estar alinhada com a estratégia organizacional, mas que participe na sua elaboração e que evidencie preocupações ao nível da qualidade de vida dos colaboradores conseguindo desenvolver e reter uma força laboral produtiva, flexível e competente (Lerín, Martínez-Tur e Peiró, 2001). Só assim a GRH conseguirá responder às novas exigências impostas pela chamada economia do conhecimento.

## BIBLIOGRAFIA

- Brewer, P. D., & Brewer, K. L. (2010). Knowledge Management, Human Resource Management and Higher Education: A theoretical model. *Journal of Education For Business*, 85, 330–335.
- Cardoso, L. (2007). *Gerir o conhecimento e gerar competitividade – estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*, Penafiel: Editorial Novembro.
- Carter, C. & Scarbrough H., (2001). *Towards a second generation of KM? The people management challenge*, *Education & Training*, 43, 4/5, 215-224.
- Edvardsson, I. (2008). HRM and knowledge management, *Employee Relations*, 30, 5, 553-561.
- Gloet, M. (2006). *Knowledge management and the links to HRM – Developing leadership and management capabilities to support sustainability*; *Management Research News*, 29, 7. 402-413.
- Gloet, M. & Terziovski M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance; *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15, 5, 402-409.
- Gomes, J. F.; Cunha, M. P; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*; Edições Sílabo.
- Hansen, M.T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). *What's your strategy for managing knowledge*, *Harvard Business Review*, 77, 2, 106-16.
- Kase, R. & Zupan N. (2007). *HRM as a means of shaping relational networks within a company: a comparison of two knowledge-intensive companies*, *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 9,3, 213-234.
- Lerín, F. Garcia; Martínez-Tur, V., & Peiró, J. (2001). *Tendencias y controversias en el futuro de la gestión y del desarrollo de los recursos humanos*. In E. Tomás & A. Bernal (Eds.), *Trabajo, individuo Y sociedad: perspectivas psicossociológicas sobre el futuro del trabajo*, (pp. 165 – 201). Espanha: Ediciones Pirámide.



- López-Cabrales, A., Pérez-Luno, A., & Cabrera, R. V. (2009). *Knowledge as a Mediator Between HRM Practices and Innovative Activity*. Human Resource Management, 48, 4, 485-503.
- Magalhães, R.. (2005). *Fundamentos da gestão do conhecimento organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo, 1ª edição.
- Minbaeva, D. (2005). *HRM practices and MNC knowledge transfer*, Personnel Review, 34, 1, 125-144.
- Minbaeva, D., Foss, N., & Snell, S. (2009). *Guest Editor's Introduction: Bringing the knowledge perspective to HRM*. Human Resource Management, 48, 4, 477-483.
- Nonaka I. (1991). *The knowledge creating company*, Harvard Business Review, 69, 6, 96-104.
- Nonaka I. & Takeuchi, K. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*, London, Toutdedge & Kegan Paul.
- Razouk, A.A., Bayad, M & Wannemacher, D. (2009). *Strategic HRM and tacit knowledge transfer: a case study*, Human Systems Management 28, 77-82.
- Santos, M.J. (2004). GRH: teorias e práticas, *Sociologias*, 6, 12, Jul/Dez, 142-158.
- Svetlik, I. & Stavrou- Costea, E. (2007). Connecting HRM and KM, *International Journal of Manpower*, 28, 3/4, 197-206.
- Tessier, N. & Bourdon, I. (2009). Le management des hommes: un défi pour la gestion des connaissances, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 237-238 Ressources humaines, May-Aug, 35-68.
- Theriou, G. & Chatzoglou, P. (2008). *Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and KM, a conceptual framework*, European Business Review, 20, 3, 185-207.
- Yahya, S. & Goh W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management; *Journal of Knowledge Management*, 6, 5, 457-468.

# UM ESTUDO SOBRE O MODELO DE LIDERANÇA SITUACIONAL DE PAUL HERSEY E KENNETH BLANCHARD EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE PEQUENO PORTE

A STUDY ABOUT THE PAUL HERSEY'S AND KENNETH BLANCHARD'S SITUATIONAL LEADERSHIP MODEL APPLIED ON A BRAZILIAN SMALL SIZE COMPANY

**Fabiano Fernandes Serrano Birchal**

Centro Universitário de Lavras - UNILAVRAS, Brasil

fabianobirchal@gmail.com

**Cristina Vilela**

Centro Universitário de Lavras – UNILAVRAS, Brasil

crisvilela@hotmail.com

## RESUMO

O presente trabalho apresenta a aplicação do modelo de Liderança Situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard em uma empresa brasileira de pequeno porte, atuante no segmento de Tecnologia da Informação, de modo a evidenciar as possibilidades de contribuição desta base teórica para o desenvolvimento das lideranças na organização. Apresenta-se uma revisão bibliográfica sobre aspectos conceituais de Liderança e o modelo de Liderança Situacional. O estudo de caso buscou identificar o perfil de liderança dos executivos envolvidos no estudo, utilizando instrumento de pesquisa específico. A pesquisa constatou que a flexibilidade e adaptabilidade dos líderes estavam aquém do necessário para o efetivo exercício de uma liderança eficaz na empresa. Concluiu-se que o desempenho geral da organização poderia ser otimizado a partir da realização de um programa de desenvolvimento das lideranças, baseado no modelo teórico adotado no estudo.

## PALAVRAS-CHAVE

Liderança, Liderança Situacional, Desenvolvimento de Líderes, Adaptabilidade, Flexibilidade.

## ABSTRACT

This study presents the application of situational leadership model on a Brazilian small size information technology company. The research aimed to identify the contribution possibilities of this method to the leadership development in the organization. A theoretical review about conceptual aspects of leadership and the Situational Leadership was presented. The case study reached to identify the leadership profile the company's executives, through answering to a specific research tool. The study showed that the flexibility and adaptability of the leaders was below the necessary level, for an efficient leadership actuation. It was therefore recommended training for the leaders based on the concepts of Situational Leadership.

## KEYWORDS

Leadership, Situational Leadership, Leadership Development, Adaptability, Flexibility.

## 1. INTRODUÇÃO

Este estudo buscou compreender melhor a aplicação dos conceitos do modelo de Liderança Situacional como método para o desenvolvimento de líderes e analisar o perfil dos líderes da empresa pesquisada.

HERSEY e BLANCHARD (1986) fazem referências aos estudos e pesquisas no campo da liderança em suas várias fases: a fase dos traços, que acreditava na liderança nata, evidenciou que eles são necessários, mas não suficientes para assegurar lideranças eficazes; a fase atitudinal, que passou a acreditar que liderança poderia ser desenvolvida, teve o problema de considerar como liderança eficaz o domínio, por parte dos líderes, de um único estilo ideal de liderança para todas as situações. Na fase atual, a liderança é considerada um processo dinâmico, variando de uma situação a outra. Cada vez mais, a bibliografia recente parece confirmar essa abordagem situacional.

A Liderança Situacional, conforme HERSEY e BLANCHARD (1986), baseia-se na otimização da relação (vínculo) líder-liderado, enfatizando a necessidade de alinhamento entre a maturidade dos colaboradores (contingência) para o cumprimento das várias atividades críticas e a forma de ser e agir (estilos) do líder. O modelo contempla quatro estilos que devem ser dominados pelos líderes, oriundos de quatro combinações de duas variáveis, a saber: ênfase na estruturação do trabalho e ênfase no relacionamento interpessoal. Dentro desse modelo, a dimensão da eficácia está diretamente ligada à capacidade do líder em se adaptar de acordo com a maturidade do liderado e, assim, oferecer o ambiente e os recursos adequados para que ele se desenvolva e realize as tarefas propostas.

Ao observar as organizações bem-sucedidas, percebe-se uma característica principal que as distingue das organizações mal-sucedidas: uma liderança dinâmica e eficaz (HERSEY e BLANCHARD, 1986). É possível observar que a influência do líder eficaz tende a elevar a produtividade e o desenvolvimento organizacional, pois é necessária ao alinhamento do trabalho dos liderados. Porém, em toda parte há uma contínua procura de pessoas que tenham a capacidade necessária para liderar eficazmente ou estão dispostas a desenvolvê-la.

Essa falta de liderança eficaz não se restringe às empresas, mas ocorre igualmente no governo, na educação, nas fundações, nas igrejas e em todas as outras formas de organização. Porém, segundo pesquisas do CLS – *Center for Leadership Studies*, há poucos líderes, talvez nenhum, que não sejam capazes de aprender a usar os quatro estilos básicos de liderança propostos pela Liderança Situacional. O problema não está em aprender a usar os quatro estilos básicos, trata-se de uma questão de disposição ou vontade. Todos têm a capacidade, mas, se não houver vontade real, haverá pouca coisa a ser feita.

As teorias contingenciais de liderança sustentam que a eficácia da liderança é maximizada quando os líderes adaptam seus comportamentos, levando em conta certas características da situação e dos liderados. Dessa forma, quando o líder compreende o grau de maturidade do liderado, ele poderá oferecer os recursos e esforços adequados para seu desenvolvimento.

Em relação à empresa pesquisada, ela mesma ainda não havia realizado nenhum programa de desenvolvimento de líderes similar ao proposto neste estudo. E segundo seus diretores, a empresa está em busca de novas formas de melhorar sua liderança, sua comunicação interna, o processo de definição de metas e indicadores de desempenho.

Percebeu-se, a partir dos primeiros diálogos com a empresa, a necessidade de conhecer melhor a situação atual dos líderes, do relacionamento com seus liderados.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DE LIDERANÇA

TERRY (1960) afirma que liderança é a atividade de influenciar pessoas, fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo. TANNENBAUM, WESCHLER e MASSARIK (1959) definem liderança como “influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, por meio do processo de comunicação, para a consecução de objetivos específicos”. KOONTZ e O’DONNELL (1959) afirmam que “a liderança consiste em influenciar pessoas para a realização de um objetivo comum”.

De forma geral, a maioria dos autores concorda que a liderança é um processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo, para a consecução de um objetivo numa dada situação. Dessa definição pode-se entender que o processo de liderança é uma função entre líder, liderado e variáveis situacionais.

Os primeiros estudos de liderança procuraram isolar as características ou traços que diferenciavam os líderes dos não-líderes. Segundo a Teoria dos Traços, quem apresentasse certas características, relacionadas a aspectos físicos e intelectuais, seria um líder (VERGARA, 2003).

Um dos primeiros estudos sobre o comportamento da liderança foi coordenado por Lewin e identificou três estilos básicos: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*. O estilo autocrático está ligado ao líder centralizador, que toma decisões unilaterais e que determina as tarefas e os métodos de trabalho, não deixando muita participação para os liderados. Já no estilo democrático, o líder envolve seus subordinados nos processos decisórios, incentiva a participação de todos, procura delegar autoridade e usa o *feedback* como uma forma de desenvolvimento. O líder de estilo *laissez-faire*, por sua vez, procura deixar o grupo completamente à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados e a forma de executá-los. Não se envolve na tomada de decisão e os conflitos são resolvidos pelos integrantes.

Sobre as teorias comportamentais, importantes considerações foram trazidas pelos pesquisadores da Universidade de Michigan, tendo à frente Likert, que propõe sua teoria com quatro graduações (segundo BERGAMINI, 1994):

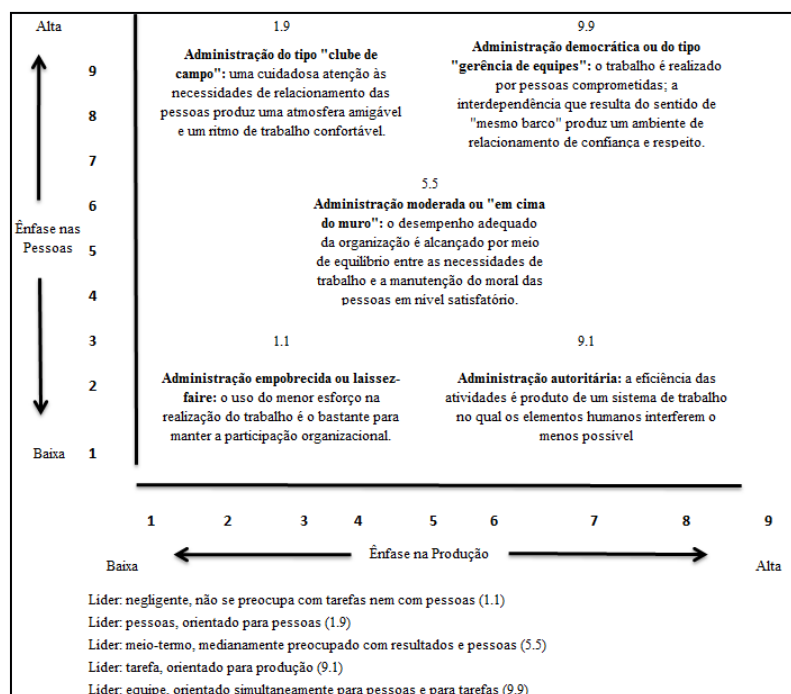
- a) Sistema 1 – as gerências não têm confiança nos subordinados. Eles são obrigados a trabalhar à base do medo, das ameaças, punições e, eventualmente, com algumas gratificações esporádicas. As decisões, o processo de controle e o estabelecimento dos objetivos são feitos pelo topo da organização;
- b) Sistema 2 – as gerências não têm uma confiança condescendente nos subordinados. As principais decisões e o estabelecimento dos objetivos são feitos pelos níveis hierárquicos mais altos, mas muitas decisões são tomadas nos níveis mais baixos da organização. Já o processo de controle, apesar de ainda estar concentrado no topo, começa a ser deslocado para níveis intermediários;

- c) Sistema 3 – as gerências já têm confiança nos seus subordinados, mas não uma confiança total. A comunicação flui no sentido ascendente e descendente da hierarquia. Aspectos de controle são delegados por meio de uma responsabilidade partilhada, tanto nos níveis mais altos quanto nos níveis mais baixos. Utilizam-se recompensas para provocar a motivação e, raramente, punições;
- d) Sistema 4 – as gerências têm confiança total nos seus subordinados. A comunicação flui não apenas no sentido ascendente e descendente, mas também no sentido horizontal. Os funcionários são motivados, pela participação e pelo envolvimento, a aumentar os lucros e a estabelecer objetivos.

Pode-se observar que os conceitos apresentados pelas teorias dos estilos formaram, segundo CAVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND e LAGO (2006), a base do modelo usado no “grid gerencial” de Blake e Mouton, teoria de liderança que teve grande sucesso e foi amplamente utilizada em seus programas de desenvolvimento organizacional e gerencial. Na visão bidimensional de liderança de BLAKE e MOUTON (1964), pesquisadores da Universidade de Ohio, o líder pode combinar dois estilos, pessoas e tarefas, em seu comportamento ou enfatizá-los simultaneamente.

Esse modelo, exemplificado na Figura 1, foi criticado ao propor que o mesmo estilo de liderança funcionaria bem em qualquer situação, sugerindo o conceito de um líder ideal. Por outro lado, um ponto interessante desta teoria foi colocar gerente e subordinado trabalhando, juntos, a questão da imagem: tanto a percebida pelo outro, quanto sua autoimagem.

Figura 1 Grid Gerencial



Fonte: CAVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND e LAGO (2006)

À medida que o estudo da liderança evoluiu, ampliaram-se e criaram-se outras formas de se referir aos dois estilos básicos de liderança: a orientada para a tarefa e a orientada para pessoas (CAVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND e LAGO, 2006). Observou-se que, enquanto na teoria dos traços a liderança está focada na figura do líder, na teoria comportamental sua ênfase encontra-se na relação entre líder e liderado. Mais além, enquanto a teoria dos traços anulava a idéia de desenvolvimento da liderança e desconsiderava a interação entre líder e subordinado, as teorias comportamentais ainda apresentavam limitações para definir a eficácia na relação entre o comportamento do líder e o desempenho bem-sucedido do liderado. Assim, os estudiosos concluíram que não bastava estudar de forma isolada os traços ou comportamento do líder e, a partir dos estudos com abordagem contingencial, passaram a considerar as variáveis situacionais.

Conforme as Teorias Contingenciais, o enfoque da liderança não reside em traços ou habilidades inatas aos líderes, mas no comportamento. A ênfase, assim, repousa na relação entre líderes, liderados e situação vivenciada. O aspecto situacional da teoria afirma o conceito do líder adaptativo, questionando assim, a existência de um “melhor” estilo de liderança. Neste sentido, a liderança é entendida como um processo dinâmico, alterável de uma situação para outra, em decorrência de modificações na conduta do líder, dos liderados e na situação.

## **2.2 O MODELO DA LIDERANÇA SITUACIONAL COMO MÉTODO PARA O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA NAS EMPRESAS**

Observa-se na literatura a existência de diversos autores e estudiosos sobre o tema da liderança, cada qual postulando um conjunto de regras, passos e diretrizes para transformar gestores em líderes. De acordo com HERSEY e BLANCHARD (1986), o exercício da liderança envolve diversas variáveis situacionais (líder, liderados, superiores, colegas, organização, exigências do cargo e tempo, dentre outras), mas a grande ênfase está justamente no comportamento do líder em relação aos seus liderados. Os liderados, e o modo com que percebem e aceitam a influência de seu líder, legitimam a eficácia e a continuidade da liderança sobre eles exercida. De acordo com SCHEIN (1965), o “líder deve ter a flexibilidade pessoal e a gama de habilidades necessárias para variar seu comportamento. Se as necessidades e os motivos dos seus subordinados forem diferentes, devem ser tratados de modo diferente”.

A partir destas impressões, HERSEY e BLANCHARD (1986) desenvolveram o modelo da Liderança Situacional. Conforme os autores, a Liderança Situacional baseia-se na otimização da relação (vínculo) líder-liderado, enfatizando a necessidade de alinhamento entre a maturidade dos colaboradores (contingência) para o cumprimento das várias atividades críticas e a forma de ser e agir (estilos) do líder. O modelo contempla quatro estilos que devem ser dominados pelos líderes, oriundos de quatro combinações de duas variáveis, a saber: ênfase na estruturação do trabalho e ênfase no relacionamento interpessoal. Dentro desse modelo a dimensão da eficácia está diretamente ligada à capacidade do líder em se adaptar de acordo com a maturidade do liderado e, assim, oferecer o ambiente e os recursos adequados para que ele se desenvolva e realize as tarefas propostas.

Conforme definições de HERSEY e BLANCHARD (1986), o estilo de liderança é o padrão comportamental que o indivíduo apresenta ao tentar influenciar as atividades de outras pessoas. Como a percepção dos outros pode ser bem diferente da percepção que o líder tem do seu próprio comportamento, o estilo percebido por ele é considerado apenas como autopercepção e não como seu estilo próprio para fins de intervenção na organização, treinamento e/ou desenvolvimento.



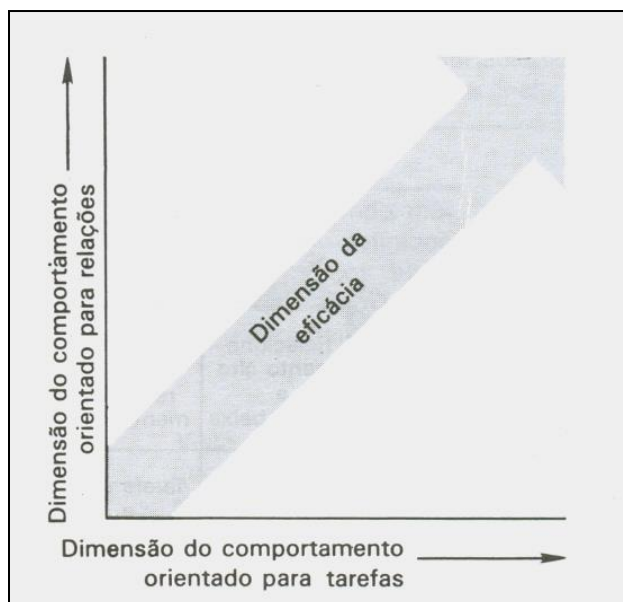
Para os autores, a faixa do estilo de um indivíduo é o grau em que ele é capaz de variar seu estilo de liderança. Alguns parecem estar limitados a um estilo básico. Estas pessoas tendem a ser eficazes só em situações em que o estilo é compatível com o ambiente. Já outros líderes são capazes de modificar seu comportamento de acordo com qualquer um dos quatro estilos básicos; outros, por sua vez, são capazes de adotar dois ou três estilos. Os líderes flexíveis têm o potencial de serem eficazes em muitas situações.

A adaptabilidade do estilo é a capacidade do líder variar adequadamente seu estilo às exigências de uma determinada situação, segundo a Liderança Situacional. Observa-se que a faixa de estilo não é tão importante para a eficácia quanto a adaptabilidade, já que uma ampla faixa de estilo não garante a eficácia (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

É importante compreender, ademais, que a eficiência dos líderes em seu ambiente de trabalho está diretamente ligada à eficiência da própria organização, visto que representam o fundamental papel de traduzir os objetivos estratégicos da organização para os liderados. A qualidade desta tradução impactará no alinhamento de toda a organização e no foco nos resultados desejados.

No modelo de liderança desenvolvido por HERSEY e BLANCHARD (1986), os termos “comportamento de tarefa” e “comportamento de relacionamento” são usados para descrever conceitos semelhantes aos definidos pelos estudos de Blake e Mouton (1964). Mas, admitindo que a eficácia dos líderes depende da maneira como seu estilo de liderança se relaciona com a situação em que opera os autores, compreenderam que era necessário acrescentar dimensão da eficácia ao modelo bidimensional, como mostra a 2.

**Figura 2 Modelo tridimensional da eficácia do líder**



Fonte: HERSEY e BLANCHARD (1986)

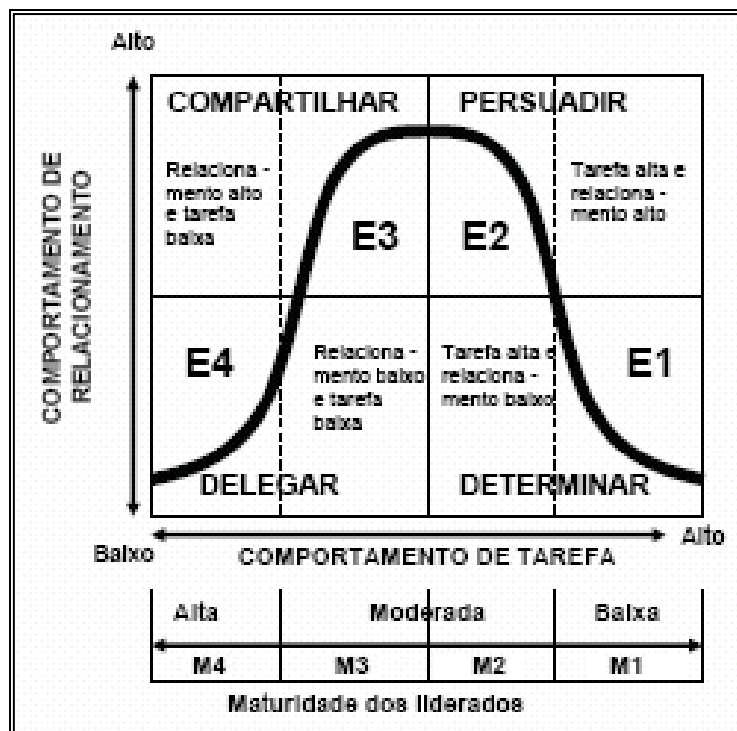
A Liderança Situacional baseia-se numa inter-relação entre: (1) a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece; (2) a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder; e (3) o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

Um importante conceito tratado por HERSEY e BLANCHARD (1986) na Liderança Situacional é o de maturidade. De acordo com os estudiosos, define-se a maturidade como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento.

É importante ressaltar, contudo, que o conceito de maturidade entendido pelos autores considera tarefas específicas a serem realizadas. Ou seja, não se pode afirmar, dentro deste conceito, que um indivíduo é maduro ou não em sentido geral. As pessoas podem ser mais maduras ou menos maduras de acordo com a tarefa que executam, com a função desempenhada na organização ou objetivo a ser alcançado. Esse diagnóstico torna-se fiel quando é realizado em consenso entre líder e liderado.

O líder, de acordo com o modelo da Liderança Situacional, deve saber diagnosticar adequadamente o grau de maturidade de seus subordinados, relacionados a tarefas específicas. Mais além, o líder deve também saber diagnosticar o nível de maturidade de um determinado grupo (uma equipe que trabalha com objetivos comuns, por exemplo), no intuito de moldar, em si, o comportamento de liderança mais adequado para se relacionar com este (HERSEY e BLANCHARD, 1986). A partir de tais idéias, portanto, pode-se perceber que, para a Liderança Situacional, não há uma única melhor forma de influenciar as pessoas. O estilo de liderança a ser adotado pelo líder varia de acordo com o nível de maturidade das pessoas que ele deseja influenciar, conforme evidenciado na Figura 3.

Figura 3 Liderança Situacional



Fonte: HERSEY e BLANCHARD (1986)

A Figura 3 representa a relação entre a maturidade relativa à tarefa e os estilos de liderança adequados a serem adotados na medida em que os liderados passam da imaturidade para a maturidade. De acordo com HERSEY e BLANCHARD (1986), o estilo de liderança adequado para certos níveis de maturidade dos liderados é apontado pela curva prescritiva que passa pelos quatro quadrantes de liderança. Essa curva é chamada prescritiva pelo fato de indicar o estilo de liderança apropriado, diretamente acima do nível de maturidade correspondente.

Complementam os autores que cada estilo de liderança identificado é uma combinação de comportamento de tarefa e de comportamento de relacionamento. Comportamento de tarefa seria a medida com que o líder dirige as pessoas, no sentido de lhes dizer o que fazer, quando fazer, onde fazer e como fazer, estabelecendo objetivos e definindo papéis para os liderados. Por sua vez, o comportamento de relacionamento seria a medida com que o líder empenha-se em comunicar-se bilateralmente com os liderados, fornecendo-lhes suporte, encorajamento e apoio psicológico, ouvindo ativamente as pessoas e apoiando-lhes os esforços.

Conforme se pode evidenciar na Figura 3, a maturidade dos liderados é dividida em quatro níveis: M1 (baixo), M2 (baixo a moderado), M3 (moderado a alto) e M4 (alto). O estilo de liderança apropriado a cada um destes níveis pressupõe dosagens adequadas de comportamento de tarefa (direção) e de relacionamento (apoio). Compreendem-se os estilos básicos de liderança e os níveis de maturidade como:

- a) Pessoas de maturidade baixa (M1): não há capacidade técnica nem vontade de assumir responsabilidade de fazer algo, não possuem a competência e não estão seguras de si.

Estilo adequado Direção (Determinar): comportamento de tarefa alto e relacionamento baixo. Fornecer instruções específicas e supervisionar estritamente o seu cumprimento.

- b) Pessoas de maturidade entre baixa e moderada (M2): não há capacidade técnica, mas sentem disposição de assumir responsabilidade de fazer algo, têm confiança em si, mas ainda não possuem habilidades desenvolvidas.

Estilo adequado Direção + Apoio (Persuadir): comportamento de tarefa alto e relacionamento alto. É necessário explicar as decisões e oferecer oportunidades de esclarecimentos.

- c) Pessoas de maturidade entre moderada e alta (M3): há capacidade técnica, mas não há disposição de assumir responsabilidade de fazer algo. Esta falta de disposição pode ser em função de insegurança.

Estilo adequado Motivação (Compartilhar): Comportamento de relacionamento alto e de tarefa baixa. Trocar idéias e facilitar a tomada de decisões.

- d) Pessoas de maturidade alta (M4): há capacidade técnica e vontade de assumir responsabilidade de fazer algo.

Estilo Delegação (Delegar): comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa. Transferir a responsabilidade das decisões e da sua execução.

Quanto mais elevado o nível de maturidade na tarefa de um indivíduo ou grupo, maior sua probabilidade de sucesso na administração participativa. Quanto mais baixo o nível de maturidade na tarefa, menor a probabilidade de que a participação seja uma prática gerencial eficaz.

Independente do nível de maturidade que um determinado indivíduo ou grupo se encontra, pode haver mudanças. Assim, se por alguma razão o desempenho de um liderado começar a regredir e sua capacidade ou motivação diminuir, o líder deverá reavaliar o nível de maturidade e voltar na curva prescritiva, visando dar-lhe apoio sócio-emocional e direção apropriada (HERSEY e BLANCHARD, 1986). Neste sentido, destaca-se que, na teoria da Liderança Situacional, não há padrões rígidos e inflexíveis de liderança: cabe a cada líder avaliar o caminho mais adequado a seguir, de acordo com as variáveis situacionais dos liderados e de acordo com sua própria capacidade de adaptação.

### 3. METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado neste projeto procurou identificar o perfil de liderança (flexibilidade e adaptabilidade de estilos) por meio do preenchimento, pelos líderes e por seus colaboradores, do formulário LEAD – *Leadership Effectiveness and Adaptability Description*, que pode ser traduzido como *Descrição de Eficácia e Adaptabilidade do Líder*, e mede três aspectos do comportamento do líder: 1) estilo, 2) faixa de estilo e 3) adaptabilidade do estilo. Tal formulário, por ter resposta certa, só precisa ser validado uma vez.

Considerando que a autopercepção pode refletir, ou não, o estilo real de liderança, foram desenvolvidos pelo CLS – *Center for Leadership Studies*, dois instrumentos LEAD: o de Autopercepção, que é a autoavaliação do comportamento do líder e o de Heteropercepção, que reflete as percepções dos colaboradores, superiores e colegas do líder.

A metodologia consiste em fazer com que os líderes da organização preencham o formulário LEAD de Autopercepção e que, ao mesmo tempo, seus liderados preencham o LEAD de Heteropercepção (sobre seu líder).

O LEAD de Autopercepção e Heteropercepção contém doze perguntas de liderança em que os respondentes são solicitados a escolher, entre quatro ações alternativas, o estilo que julgarem descrever mais de perto seu próprio comportamento em tal tipo de situação, no formulário de Autopercepção, ou, do comportamento de seu líder, no formulário de Heteropercepção. As respostas refletem os quatro estilos básicos do comportamento:

- a) E1: tarefa alta/ relacionamento baixo;
- b) E2: tarefa alta/ relacionamento alto;
- c) E3: relacionamento alto/ tarefa baixa;
- d) E4: relacionamento baixo/ tarefa baixa.

Para identificar o perfil do líder, consideraram-se os estilos que obtiveram maior pontuação dentro dos resultados apresentados pelo LEAD de Heteropercepção, ou seja, somou-se a quantidade que cada estilo básico de liderança se repetiu (E1, E2, E3 ou E4) e dividiu-se pelo número de entrevistados para encontrar a média.

Para identificar a faixa de estilos (flexibilidade do líder), considerou-se que o líder tinha domínio em um estilo, se a pontuação média recebida naquele estilo foi igual ou maior que dois. Para esta análise, também se considera os resultados apresentados pelo LEAD de Heteropercepção.

Para identificar a adaptabilidade do líder foi utilizada a chave de respostas das doze perguntas oferecida pelo CLS – *Center for Leadership Studies*. Cada questão do formulário LEAD simula uma situação na qual o líder deve escolher um dos estilos básicos da liderança e, para cada questão, existe uma resposta correta.

Quanto mais questões o líder acertar, maior será sua nota de adaptabilidade. Considerou-se também, os dados apresentados pelo LEAD de Heteropercepção, para compor os resultados sobre a adaptabilidade dos líderes pesquisados.

A pesquisa foi realizada entre os meses de maio e agosto de 2008. A amostragem utilizada foi de quatorze funcionários da empresa pesquisada (em um universo de sessenta funcionários), todos de nacionalidade brasileira e do sexo masculino. Dentre os quatorze entrevistados, quatro funcionários possuíam cargos de gerência. Estes foram identificados por letras, conforme descrito a seguir: Gerente “F”; Gerente “A”; Gerente “P”; Gerente “J”.

Na pesquisa, os líderes possuíam dois ou três liderados e todos responderam o formulário. Cabe destacar que, para não criar um desvio no perfil geral, na possibilidade do líder pesquisado possuir mais de quatro liderados, o método usado recomenda que a coleta de dados seja restrita a apenas quatro liderados.

Após a aplicação dos formulários, foi feita a análise dos resultados levando em consideração ambas as percepções (do líder e do liderado), porém, enfatizando os resultados obtidos por meio do LEAD de Heteropercepção. A análise na ferramenta utilizada considera que um líder terá domínio em um estilo caso a pontuação recebida naquele estilo for igual a ou superior a dois.

#### **4. A EMPRESA**

A WCA (pseudônimo) nasceu em 2000, na cidade de Belo Horizonte, MG, como prestadora de serviços na área de locação de impressoras, copiadoras e multifuncionais, com foco em organizações de grande porte (com elevado volume de impressão). No início de suas atividades, a WCA teve contratos com empresas renomadas nos segmentos de ensino e industrial. O grau de exigência de clientes do nicho escolhido pela empresa fez com que a WCA buscasse uma administração moderna, diferenciada em suas práticas de gestão.

Assim, a empresa começou a se estruturar de modo mais profissional. Buscou uma nova sede física; desenvolveu sua própria marca visual e estabeleceu as primeiras metas, valores e princípios organizacionais. No início de 2006, a WCA obteve importante contrato com uma organização de grande porte, o que impulsionou seu crescimento e mobilizou a diretoria da empresa a iniciar um processo de profissionalização gerencial.

Neste particular, a empresa investiu na implantação de padrões internacionais em gestão, a saber: ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001. Obtendo as certificações em meados de 2007, a empresa conquistou novos contratos e iniciou atividades em outros estados brasileiros.

Posteriormente, com o propósito de possibilitar um crescimento ainda maior à organização, a diretoria resolveu negociar algumas cotas da WCA com um grupo financeiro de maior porte. As negociações foram concluídas no início de 2008, coincidindo também com o fechamento de um novo contrato, abrangendo todo o território nacional. Este mesmo contrato multiplicou a receita bruta da empresa, bem como proporcionou a duplicação do número de colaboradores e a abertura da primeira filial da WCA, localizada na cidade de São Paulo, SP.

Com a negociação, novos gestores e demais colaboradores foram integrados à WCA. Contudo, a nova gestão e as mudanças internas trouxeram desafios distintos para a organização. De acordo com a diretoria, as novas diretrizes organizacionais colocaram à prova a capacidade de liderança dos gerentes que, mais além, passaram a lidar com um maior volume de subordinados. Neste particular, a realização de um diagnóstico acerca do perfil da liderança na empresa WCA se tornou uma necessidade para a organização, no sentido do estabelecimento de propostas de melhoria e capacitação para o corpo gerencial.

Abaixo segue um breve resumo da estrutura de gestão da WCA, no período apurado pela pesquisa:

- I. Diretoria: composta por dois profissionais, cujas funções se alternavam em “Diretoria Administrativa e Financeira” e “Diretoria de Operações”.
- II. Gerência: distribuída em quatro departamentos: a) Comercial; b) Operações; c) Financeiro; d) Qualidade e Pessoas.

## 5. RESULTADOS E ANÁLISES

### 5.1 PERFIL DO LÍDER

Foi identificado o perfil de cada líder, considerando o “perfil de dois estilos” (HERSEY e BLANCHARD, 1986). Um perfil de dois estilos compreende: 1) um estilo básico que inclui duas das quatro configurações de estilo possíveis, ou 2) um estilo básico e outro de apoio.

Para apresentar os resultados, considerou-se os dados do LEAD de Heteropercepção. O resultado do formulário de Autopercepção, porém, é importante no momento do *feedback* ao líder, quando pode-se avaliar a discrepância entre o que o líder percebe de si e como é percebido pelos outros. A Tabela 1 apresenta o perfil identificado pela pesquisa:

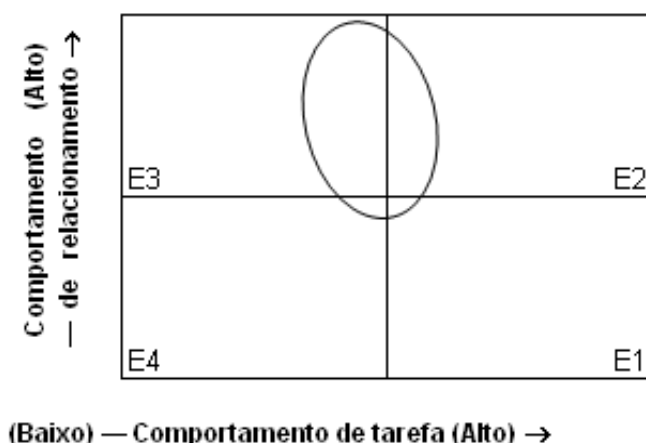
**Tabela 1 Perfil dos líderes da empresa pesquisada**

Líder	Estilo primário	Estilo secundário
líder “F”	E3	E2
líder “A”	E1	E2
líder “P”	E2	E1
líder “J”	E4	E3



Observa-se que os líderes apresentaram o perfil E2-E3 para líder o “F”; E1-E2 para os líderes “A” e “P”, e o perfil E4-E3 para o líder “J”. Para analisar a tendência de comportamento de cada perfil, utilizou-se as interpretações dos perfis típicos que o CLS extraiu da análise dos dados de LEAD de Autopercepção e LEAD de Heteropercepção acumulados durante seus estudos e pesquisas.

Figura 4 Faixa de estilo do líder “F”: perfil E3-E2



As pessoas que, na visão dos outros, usam predominantemente os estilos E2 e E3, geralmente têm bom desempenho ao trabalhar com indivíduos de níveis médios de maturidade, mas têm dificuldade para resolver problemas disciplinares e tratar com grupos de trabalho imaturos (M1), bem como “delegar” a pessoas competentes a fim de maximizar o seu desenvolvimento.

Os líderes com esse estilo, na maioria das vezes, são eficazes, uma vez que a maior parte das pessoas nos ambientes de trabalho habitualmente se enquadram nos níveis de maturidade M2 e M3. No geral, há menos pessoas de níveis de maturidade M1 e M4. Em resumo, o perfil de estilo E2-E3 é um excelente estilo para trabalhar com indivíduos medianamente maduros, mas se os líderes com esse perfil quiserem maximizar seu potencial como líderes, precisam aprender os estilos E1 e E4 quando necessário.

Figura 5 Faixa de estilo do líder “P”: Perfil E1-E2

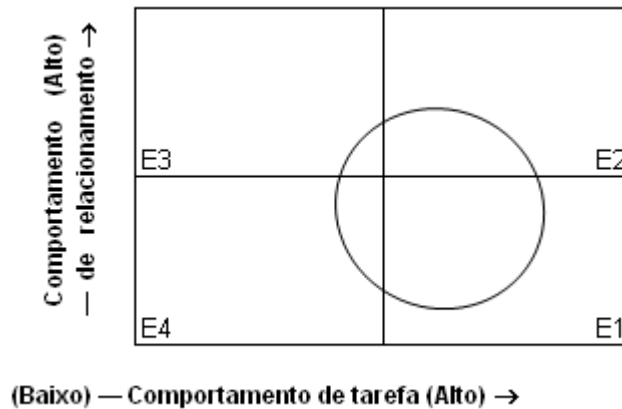
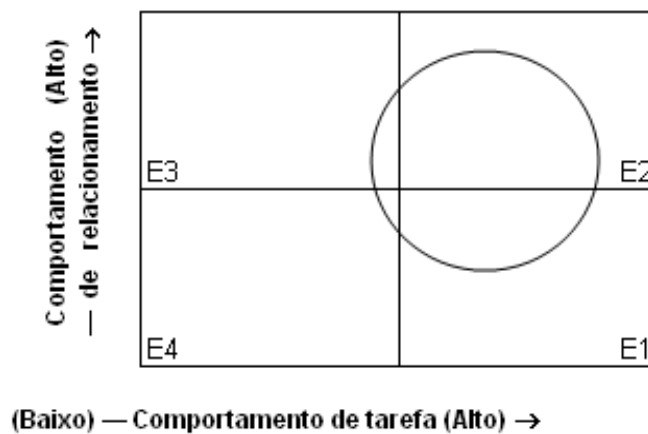


Figura 6 Faixa de estilo do líder “A”: perfil E1-E2

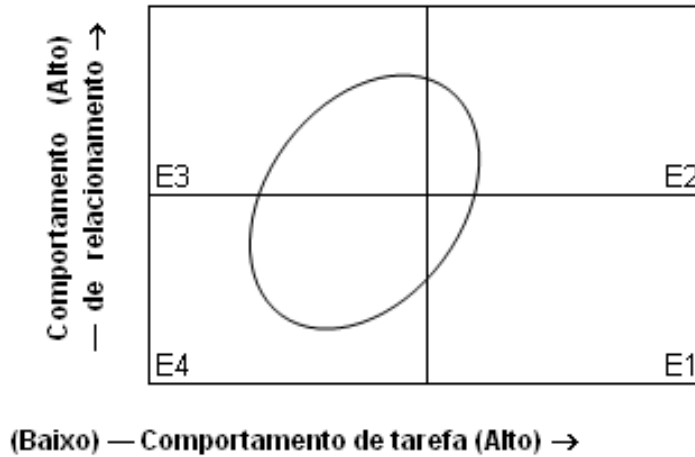


As pessoas que, na visão dos outros, utilizam predominantemente os estilos E1 e E2 têm tendência de serem capazes de elevar e baixar seu apoio sócio-emocional ou comportamento de relacionamento, mas muitas vezes se sentem mal quando não são elas quem dá a estruturação e a orientação.

O perfil de estilo E1-E2 geralmente é eficaz com níveis de maturidade entre baixos e moderados. Muitas vezes é um estilo extremamente eficaz para pessoas envolvidas com produção, em que os gerentes sofrem pressões para produzir, bem como para líderes em situações de crise, em que o tempo é um recurso extremamente escasso. Mas não raro os líderes que possuem esse estilo, depois que passou a crise ou a pressão do tempo, são incapazes de desenvolver em sua plenitude o

potencial das pessoas. Isso permanecerá verdadeiro enquanto não aprenderem a usar adequadamente os estilos E3 e E4.

**Figura 7. Faixa de estilo do líder “J”: Perfil E4-E3**



As pessoas que, na visão dos outros, utilizam predominantemente os estilos E3 e E4 têm uma tendência de serem capazes de aumentar e diminuir seu apoio sócio-emocional ou relacionamento, mas muitas vezes não se sentem à vontade quando têm que iniciar uma estruturação ou dirigir as pessoas.

Conseqüentemente, se por um lado esse perfil de estilo é apropriado para trabalhar com níveis de maturidade de moderados a altos, por outro lado tende a apresentar problemas com pessoas que se tornam menos maduras e necessitam de intervenções regressivas, e também com pessoas inexperientes, que requerem mais direção nas primeiras fases do ciclo de desenvolvimento.

## 5.2 FAIXA DE ESTILO OU FLEXIBILIDADE DO LÍDER

A faixa de estilo mostra quais dos quatro estilos básicos da Liderança Situacional o líder consegue trabalhar, ou melhor, a faixa de alcance do líder em relação aos quatro estilos.

Um ponto importante ao analisar a faixa de estilo do líder é identificar quais os estilos ele ainda precisa desenvolver. Visto isso, observa-se que os líderes “P” e “J” necessitam trabalhar mais para aumentar sua faixa de estilos. O líder “P” desenvolver melhor E4 e E3 e o líder “J” desenvolver E2 e E1.

## 5.3 ADAPTABILIDADE OU EFICÁCIA DO LÍDER

Enquanto a “faixa de estilo” se refere à flexibilidade do líder em moldar seu comportamento dentro dos quatro estilos básicos, a nota de adaptabilidade se refere ao grau em que o líder é capaz de

variar o seu estilo, adaptando-se ao nível de maturidade de um colaborador, numa determinada situação.

Considerando que uma nota de adaptabilidade de 0 a 23 é *baixa*, de 24 a 29 é *moderada* e de 30 a 36 é *ótima*, os líderes pesquisados apresentaram:

**Tabela 2 Nota de adaptabilidade do líder**

	Pontuação de adaptabilidade	Classificação
Líder "F"	29	Moderada
Líder "A"	19	Baixa
Líder "P"	21	Baixa
Líder "J"	20	Baixa

Observou-se que nenhum dos líderes atingiu nota entre 30 – 36, ou seja, nenhum dos líderes foi classificado com nota ótima de adaptabilidade. A nota média dos líderes foi de 22, classificada como baixa.

HERSEY e BLANCHARD (1986) destacam a capacidade de diagnosticar como chave da adaptabilidade. E consideram que uma das formas de melhorar o grau de adaptabilidade é melhorando a capacidade do líder em diagnosticar.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Afirmar que uma determinada metodologia ou modelo de liderança possa assegurar o sucesso das organizações seria insensato, dada a complexidade de demandas (externas e internas) que envolvem o universo organizacional. Contudo, pode-se ressaltar que existe uma correspondência direta entre organizações bem-sucedidas e a eficácia de suas lideranças.

No presente estudo, observou-se que a adaptabilidade e a flexibilidade dos líderes analisados estão, de forma geral, baixas. O resultado imediato deste fato é uma atuação ineficaz na liderança, correspondendo, pois, à avaliação prévia da Diretoria da empresa.

As recomendações imediatas propostas no presente estudo, dados os resultados apurados e análises realizadas, são:

- a) Apresentar aos gestores avaliados os resultados do estudo de caso, evidenciando os pontos críticos na atuação das lideranças da WCA;
- b) Estabelecimento de um programa de desenvolvimento das lideranças da empresa, baseado nos conceitos e pressupostos da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard;

- c) Realização de reuniões e momentos de integração periódicos entre líderes e liderados, para que, dinamicamente, ocorra a mensuração da maturidade da equipe.

Em resumo, é importante para o líder desenvolver três competências: diagnosticar situações, adaptar estilos de liderança e se comunicar eficazmente. Diagnosticar se refere ao processo de definir as tarefas, metas e esclarecer índices de desempenho, assegurando foco a cada colaborador, o que leva a um nível de segurança adequado, potencializa auto-estima e auto-realização, que são importantes para a criação de um ambiente motivador. Adaptar estilos de liderança é o processo no qual o líder procura entender suas próprias tendências no uso dos seus estilos, auxiliado pelos próprios colaboradores. Ele deve saber selecionar o estilo de liderança apropriado a cada situação. Complementarmente, deve se comunicar eficazmente de forma a moldar o comportamento dos colaboradores, verificando o progresso deles por meio de indicadores de desempenho e metas, sabendo reconhecer e recompensar seus desempenhos, o que terá como consequência o desenvolvimento de equipes de alto desempenho.

A Liderança Situacional pode ser considerada uma metodologia adequada para o desenvolvimento das lideranças nas organizações, na medida em que busca melhorar a relação líder-liderado, exigindo que o líder se conheça melhor e se adapte às situações. A atuação do líder se torna mais eficaz à medida que ele disponibiliza os recursos e um ambiente adequado para o desenvolvimento de seus colaboradores.

Espera-se que, a partir da adoção das presentes recomendações, possa a WCA otimizar o desempenho de suas lideranças, de modo a vencer os novos desafios que se apresentam à empresa. Mais além, espera-se que o presente estudo seja útil a demais pesquisadores no campo da liderança e dos estudos organizacionais, de um modo geral.

## 7. BIBLIOGRAFIA

Apostila PES103 (2008). *Disciplina Liderança*. Publicação Interna Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte.

Bergamini, C. (1994). *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas.

Braga, J. (2007). *Texto Acadêmico PES102 - Disciplina Poder nas Organizações*. Publicação Interna Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte.

Bruno, L. (2008). *Impacto da Liderança no Desempenho Organizacional*. Publicação Interna Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte.

Cavalcanti, V., Carpilovsky, M., Lund, M. & Lago, R. (2006). *Liderança e motivação*. (2.ed.) Rio de Janeiro: Editora FGV.

Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations on Power, Involvement and Their Correlates*. New York: The Free Press.

Galvão, C. et al. (1997). Liderança situacional: um modelo para aplicação na enfermagem brasileira. *Rev.Esc.Enf.USP*, 31(2), 227-36.

Grover, R & Walker, F. (2003). Changing from production to quality: application of the situational leadership transtheoretical change models. *QMJ*.v.10, n.3.

Hersey, P., Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. Tradução por equipe CPB Edwino A. Royer. (4.ed.) São Paulo: E.P.U.

- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?*. Harvard Business Review.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. (1959). *Principles of Management, 2<sup>ed</sup>*. New York: McGraw-Hill, Book Company.
- Noce, F. (2006). A importância dos processos psicossociais: um enfoque na liderança. *Revista Brasileira de Psicologia do Esporte e do Exercício*, 55-67.
- Publicação Interna Fundação Dom Cabral.(2005). Valores pessoais e a eficácia da liderança. Belo Horizonte.
- Schein, E. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc.
- Tannenbaum, R., Weschler, I., Massarik, F.. (1959). *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*. New York: McGraw-Hill BookCompany.
- Terry, G. (1960). *Principles of Management (3<sup>a</sup> ed.)* Homewood, III.: Richard D. Irwin, Inc.
- Vergara, S. (2003). *Gestão de pessoas. (3<sup>a</sup> ed.)* São Paulo: Ed. Atlas.
- Vroom, V. (1988). *The new leadership: managing participation in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.



# GERAÇÃO Y VERSUS GERAÇÃO X NOS AMBIENTES DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS

## GENERATION Y VERSUS X IN SYSTEM DEVELOPMENT ENVIRONMENTS

**Fabiano Scriptori de Carvalho**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR  
fabiano@utfpr.edu.br

**Hilda Alberton de Carvalho**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR  
hilda@utfpr.edu.br

**Helio Gomes de Carvalho**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR  
helio@utfpr.edu.br

**Hilton de Azevedo**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR  
hilto@utfpr.edu.br

**Isaura Alberton de Lima**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR  
alberton@utfpr.edu.br

### RESUMO

O presente artigo tem por objetivo trazer a reflexão sobre as diferenças entre a chamada geração X e a geração Y nos ambientes de desenvolvimento de tecnologia da informação. A geração Y traz como características: facilidade de absorver novas tecnologias, capacidade para fazer várias atividades ao mesmo tempo. Por outro lado mostram-se impacientes, no que se refere à ascensão funcional e salarial na empresa e mudam de emprego com facilidade. No entanto, eram estas também as características da Geração X a uma década e meia atrás. As empresas se encontram diante do desafio de como reter estes talentos, uma vez que para uma empresa que atua na área de desenvolvimento a rotatividade de pessoal implica em altos custos e muitas vezes até de perda de determinadas competências. Os gestores teriam que adotar um estilo gerencial diferenciado para esta faixa etária de profissionais uma vez que estes demonstram ser menos leais a empresa e mais leais aos relacionamentos. Para a realização deste estudo utilizou-se de pesquisa bibliográfica e como instrumento para a coleta de dados utilizou-se de aplicação de questionário por meio de ferramenta eletrônica. Como público utilizou-se profissionais com faixa etária compatível com a geração Y e com gestores destes profissionais. O local de aplicação dos questionários foi na região de Curitiba – Paraná – Brasil.

### PALAVRAS-CHAVE

Geração Y, Geração X, conflito de gerações, Gestão de pessoas e liderança.

### ABSTRACT

This article presents the discussion about the differences between the Generation X and Generation Y in the environments of developing Information Technology. Generation Y has as characteristics: easy to absorb new technologies, ability to do several activities at once. On the other hand are shown impatient with regard to the rise and functional changes in the company and pay

for employment with ease. However, these were also the characteristics of Generation X in a decade and a half ago. Companies are facing the challenge of how to retain this talent, since for a company engaged in development staff turnover implies high costs and often the loss of certain skills. The managers would have to adopt a different management style for this age group of professionals or would only generational conflict?

## **KEYWORDS**

Innovation, Entrepreneurship, Venture Capital, Technology Sector.

## **1. INTRODUÇÃO**

O presente artigo tem por objetivo trazer a reflexão sobre as diferenças entre a chamada geração X e a geração Y nos ambientes de desenvolvimento de Tecnologia da Informação.

As gerações são resultados de eventos históricos que tiveram influências sobre os valores e a visão de mundo de seus membros. Estes fatos acabam trazendo às pessoas “lembranças e emoções fortes, que moldam profundamente suas ideias sobre instituições autoridade, dinheiro família e carreira” (CONGER, 2002, p.63).

A nova geração de profissionais que está chegando ao mercado apresenta características peculiares. Tiveram contato desde a primeira infância com a tecnologia possuem a capacidade de fazer varias coisas ao mesmo tempo e estão sendo chamados de geração Y. São os nascidos a partir da década de oitenta, também conhecidos como geração Internet.

Estes profissionais têm trazido para os ambientes das empresas a necessidade de ver o trabalho de forma diferente das gerações passadas. Para os ambientes de desenvolvimento esta também tem sido uma realidade constante, pois manter os profissionais na empresa em época de mercado aquecido para a área tem sido um desafio. Manter equipes na empresa sem ser afetado pela rotatividade.

## **2. EMBASAMENTO TEORICO**

Em épocas de concorrência acirrada e alterações tecnológicas constantes é fundamental que se tenha incorporado na empresa a cultura da mudança. Para Oliveira (2010, p. 29) “mudanças acontecem o tempo todo, e avançar nessa trajetória é essencial para entendermos e nos posicionarmos diante de novos cenários”.

O processo criativo está relacionado com a curiosidade e com a abertura para mudanças, que de certa forma, os jovens têm mais receptividade para perceber. Para Oliveira no comportamento das novas gerações, destaca-se uma característica marcante nos jovens: a de serem curiosos, famintos por informação. (OLIVEIRA, 2010, p.29).

Os profissionais de geração Y segundo Mussak, possuem características diferenciadas pois veem o trabalho como desafio e diversão, valorizam o ambiente informal com transparência e liberdade para trocar ideias, “valorizam o trabalho em equipe e querem promoções rápidas.” (2011, p.15) Enquanto que os gestores da geração X (nascidos entre 1965 a 1977) e *baby boomers* (1946 a 1964), apresentam maiores dificuldade para a assimilação e aceitação do comportamento dos mais jovens, por conflito “com os próprios valores, principalmente no que se refere a relações formais e hierarquia.”

A mudança é necessária e embora esteja incorporada aos discursos dos executivos, a prática adotada

nem sempre conduz para a mudança. “... apenas a aceitação das mudanças não garante que elas serão adotadas ou mesmo implementadas” (OLIVEIRA, 2010, 31). Para que haja mudança de fato, é fundamental que todos que serão afetados pela mudança estejam envolvidos; Com frequência percebe-se que o estado de conforto impede que as pessoas avancem na busca de novas realidades, ainda que muitas vezes se diga ser partidário da inovação.

Para Oliveira (2010, p.34) as fases do processo de mudança são: negação, resistência, exploração, aceitação, envolvimento e comprometimento. Segundo o mesmo autor a adesão a mudança leva tempo e este varia de pessoa para pessoa. “Algumas vão da negação ao comprometimento em segundos, outros precisam de anos.” (Oliveira, p. 34).

Segundo Oliveira (2010, p.64) existe determinados comportamentos característicos da geração Y tais “como a necessidade de constante reconhecimento, a opção por padrões informais e flexíveis, a individualidade como forma de expressão e a busca intensa por ampliação da rede de relacionamentos.”

Gama (2010) afirma que quando os primeiros profissionais da geração Y iniciaram a entrada no mercado de trabalho, as empresas foram forçadas a conviver com uma nova visão. São bem informados, gostam de questionar e tem sede de subir na carreira, esses jovens desafiaram lideranças e foram chamados (e ainda hoje são) de ansiosos, infiéis e insubordinados.

Quando chegam ao mercado os jovens com frequência entram em choque com o que veem e entram em conflito “aberto ou velado com os integrantes da geração X, a qual acredita que é difícil lidar com os jovens” (Mussak, 2010, p.17).

Mas o que se tem percebido é que quando a organização conquista a confiança do profissional este retribui mostrando comprometimento e fidelidade. No que se refere a subordinação, os profissionais da geração Y tem um comportamento questionador, isso faz parte da cultura dos mesmos.

Para Brandão (2008) é necessário acompanhar e reconhecer o profissional da geração Y. “Ele demanda muito *feedback*. Ele gosta de autonomia, mas "precisa" receber dicas de como está indo seu trabalho, sua performance não só para corrigir alguma coisa, como reforçar os aspectos positivos.

O primeiro segmento a perceber a necessidade de reconhecimento deste público foi a indústria de entretenimento e transportou para os videogames o reconhecimento por recompensas. Como resultado disso se tem hoje “um jovem impaciente, que deseja saber constantemente a avaliação que as pessoas fazem de suas ações” (Oliveira, p. 64).

"Falar da geração Y não é mais falar do *trainee*, é falar de uma boa parte dos gestores das empresas que multiplicam seus valores aos seus subordinados", Segundo Fernandes, consultora do *Hay Group*. "É estratégico entender essa geração." (Apud GAMA, 2010). Esta visão é reforçada por Mussak (2010) que afirma que no final da primeira década deste século 15% dos cargos gerenciais já eram ocupados por profissionais da geração Y. Hoje o Brasil é o país da América Latina que tem o maior número de jovens com menos de 24 anos nas empresas.

No que se refere aos motivos para a geração Y escolher uma empresa, Oliveira (2010) afirma que fatores como crescimento na carreira, desenvolvimento profissional, ambiente de trabalho positivo, salários e benefícios atraentes, cursos e treinamento são fundamentais na hora da escolha de uma empresa para trabalhar e para permanecer neste ambiente.

- a) Crescimento de carreira: o reconhecimento, melhores posições, estabilidade financeira

e desafios. Ter possibilidade de crescimento pelo trabalho desenvolvido. É ter presentes no ambiente de trabalho fatores que motivam pelo conteúdo do trabalho em si. Lindquist (apud GAMA, 2010) afirma que embora hoje a geração Y esteja apresentando maior maturidade e tenha percebido o seu papel no mundo corporativo, a inquietação ainda permanece e "se não estiverem muito satisfeitos, eles vão embora sem pestanejar". As empresas precisam desenvolver mecanismos de retenção de talentos.

- b) Desenvolvimento profissional: o profissional da geração Y tem interesse pelo conhecimento, experiência, aprendizado de novas técnicas, em tornar-se mais capacitado e ainda de assumir grandes responsabilidades. Pois ao assumir responsabilidades o profissional também se sente reconhecido pelas suas competências profissionais.
- c) Ambiente de trabalho positivo: o ambiente de trabalho não deve intimidar. É necessário que possibilite bem estar, permita o desenvolvimento do processo criativo, que haja respeito e bom relacionamento com os colegas (OLIVEIRA, 2010). A aceitação social no ambiente de trabalho é um fator muito importante. A necessidade de pertencer está muito presente neste grupo de profissionais.
- d) Bons salários e benefícios: a geração Y liga o volume de responsabilidade a maior salário. Para o profissional desta geração a lógica é que se há aumento de trabalho o salário deveria ser consequência. Não se trata simplesmente de salário alto, mas de salário compatível com o cargo. Por serem conectados, são bem informados e conhecem os padrões do mercado. E embora sejam ousados, valorizam também a estabilidade financeira e a segurança.
- e) Cursos e treinamentos: querem crescer com a empresa, ter melhores ferramentas para o crescimento e trabalhar com o aperfeiçoamento da área de trabalho. Com esta percepção muitas empresas estão investindo nestes profissionais, pois uma forma de retê-los é pela oportunidade de aprendizagem.

No que se refere as características que os profissionais esperam de um gestor, segundo Oliveira (2010):

- ✓ Que os gestores conheçam o negócio da empresa;
- ✓ Que forneçam *feedback* constante;
- ✓ Que saibam dividir prioridades;
- ✓ Que saibam trabalhar no desenvolvimento de sua equipe;
- ✓ Que saibam respeitar e estimular o talento individual;
- ✓ Que sejam objetivos e claros em suas diretrizes.

Ou seja, tem expectativa de que gestor seja um verdadeiro líder tanto pelo aspecto do conhecimento do negócio quanto ao que se refere ao relacionamento interpessoal com os subordinados. Esperam do gestor a organização, direcionamento e cuidado para o desenvolvimento

técnico e sócio emocional da equipe. Neste sentido o gestor deverá ser qualificado tanto do ponto de vista técnico como no aspecto comportamental.

### 3. COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y

Segundo Don Tapscott (Apud ARIMA, 2010) a geração Y tem facilidade para incorporar novas tecnologias, pois cresceu utilizando a Internet e ferramentas como as redes sociais, explica o escritor. “É importante que as empresas conheçam a cultura dessa nova geração que nasceu na era digital. Hoje, essas pessoas são adultas que estão trabalhando no mercado de trabalho, são novos cidadãos e novos consumidores. Caso contrário, haverá choques”, diz.

Tapscott é otimista em relação à geração Y. “Eu acho que essa geração é mais esperta e representa uma poderosa força de mudança, para melhor. Eles passam o tempo colaborando, ao invés de serem simplesmente expectadores passivos e, por isso, tem um cérebro com habilidades diferentes. Mas sei que meu ponto de vista é minoritário”, diz.

Pois nem todos concordam que a geração Y tenha de fato maior capacidade, para alguns eles tem tão somente características diferentes e portanto, seria mais uma questão de choque de gerações.

Segundo Gama (2010) existem verdades e mitos com relação a geração Y.

Verdades:

- ✓ Eles têm pressa de subir na carreira;
- ✓ Tem apreço pelo diálogo aberto;
- ✓ Levam em consideração os valores da empresa quando fazem a escolha de onde trabalhar.

Mitos:

- ✓ São infiéis: segundo resultados da pesquisa realizada por GAMA (2010), a maioria quer permanecer no emprego por cinco anos ou mais;
- ✓ Não vale a pena investir neles: o investimento da empresa em formação incentiva-os a permanecer na empresa;
- ✓ São insubordinados e difíceis de liderar: a maioria confia nos seus chefes e possuem bom relacionamento com os mesmos.

As empresas precisam desenvolver uma cultura profissional que valorize a interação e o contato entre seus profissionais para aumentar a possibilidade de retê-los (LIPKIN & PERRYMORE, 2012). Pois o público desta geração valoriza muito o relacionamento com os colegas e superiores imediatos. Com frequência mudam de empresa em função das relações que estabelecem. São também mais tolerantes com as diversidades.

A Geração Y para Rocha (2009, p. 54) possui um perfil analítico que os leva a pensarem nos fatos antes da tomada de decisões. Mesmo que não acostumados com preocupações sobre estabilidades em cargos, esta geração demonstra ser perspicaz.

Assim como possuem características positivas também apresentam pontos fracos que precisam ser tratados de forma adequada para que possam contribuir de maneira efetiva para os resultados da

empresa. Principalmente porque cada vez mais as empresas dependem de pessoas com perfil inovador para coloca-las no ponto de atender as necessidades do mercado.

Para Portes (2008, p. 07):

A Geração Y é composta por líderes peculiarmente inovadores e quase irrequietos. Embora em sua grande maioria sejam largamente talentosos, sinceros e criativos, demonstram possuir este lado impaciente que ora lhes serve de âncora, ora de empecilho. Isto pelo fato de que não raro estes jovens estão sujeitos a decisões precipitadas com vistas a objetivos maiores, o que os leva algumas vezes a darem “passos maiores que as pernas”.

Estas atitudes são típicas de jovens que estavam acostumados a um determinado estilo de vida - enquanto em sua graduação onde apenas vislumbravam de longe como em um espelho as atividades reais nos postos de trabalhos que então, rapidamente, passaram a assumir. Este processo pode ser considerado como um período de rápida transição, ligado à falta de autoconhecimento, uma vez que não se espera que estes líderes detenham sempre o mesmo perfil de liderança, esta transição ou harmonização poderá ser amplamente explorada através do autoconhecimento. O autoconhecimento proporciona àquele que o pratica obter um diagnóstico muito preciso sobre todos os pontos fortes e fracos, defeitos e virtudes de seu caráter.

Também é característica marcante na Geração Y a capacidade de fazer diversas tarefas ao mesmo tempo, do mesmo modo em que isso comprova as habilidades multifacetadas necessárias para conseguir equilibrar diversas atividades, muitas vezes esse aspecto também vem junto com a dificuldade de esperar pela realização de um projeto de longo prazo. (PERISCINOTO, 2008. SANTANA & GAZOLA, 2010).

Percebe-se, portanto, que as características da geração Y ao mesmo tempo em que podem ser consideradas como uma vantagem competitiva do profissional de outros olhos podem ser consideradas como fragilidade. Depende sempre do contexto em que o profissional está inserido.

#### **4. METODOLOGIA PARA COLETA DE DADOS**

Para a realização deste trabalho utilizou-se de pesquisa bibliográfica. Para levantamento de dados realizou-se coleta na região de Curitiba/Paraná/Brasil com profissionais da faixa etária compatível com a geração Y. Esses profissionais eram da área de tecnologia da informação. Utilizou-se o questionário com instrumento de coleta de dados. Para o envio do questionário aos respondentes utilizou-se uma ferramenta eletrônica. Por e-mail as pessoas recebiam as instruções em relação ao objetivo da pesquisa e o link para efetuar as respostas. Foram aplicados 02 questionários, sendo um para os profissionais com faixa etária compatível com a geração Y onde obteve-se 225. Do questionário aplicado aos gestores deste público obteve-se 56. A área escolhida foi os profissionais que trabalham com desenvolvimento de sistemas de informações. O público pesquisado na sua maioria eram egressos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

#### **5. ANÁLISE DE RESULTADOS**

Percebeu-se com as respostas obtidas o alto nível de conectividade, isso se justifica não só pela geração a qual pertencem, mas também pelo fato de serem da área de tecnologia da informação.



Nas respostas obtidas fica clara a busca pelo crescimento rápido na carreira e a impaciência. Buscam constante *Feedback* e querem reconhecimento pelo trabalho desenvolvido. Buscam assumir responsabilidade e querem recompensas. Enfatizam, no entanto, que o salário não é o fator mais importante. Pois prezam pela aprendizagem e o crescimento profissional. Também fica claro que precisam sentir possibilidade de crescimento na empresa, do contrário buscam outras oportunidades. Isso de certa forma ratifica o que a bibliografia afirma a respeito da geração Y.

Quando conseguem desenvolver no seu ambiente de trabalho clima de confiança, são dedicados e comprometidos com a empresa. Tem alto senso crítico e, portanto, percebem quando a empresa tem a postura incompatível com o discurso.

Na visão dos gestores dos grupos desta faixa etária, estes profissionais buscam retorno sobre o seu desempenho e querem avaliações justas. Embora sejam bem informados e tenham facilidade de aprender novas tecnologias, quando assumem cargos gerenciais nem sempre tem a maturidade necessária para a condução de equipes. Com frequência demonstram ter necessidade de desenvolver habilidades para o gerenciamento de pessoas, embora seja mais natural para eles trabalhar com equipes. Pois a facilidade de interação social também é uma característica apontada.

Comparando-se a Geração X com a caracterização da Geração Y apresentada por publicações e a pesquisa realizada, elaborou-se uma tabela comparativa.

#### Tabela comparativa entre as gerações

Características da geração X	Características da Geração Y	Características da Geração Y na área de Desenvolvimento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eles buscam equilíbrio;</li> <li>• Entre a vida pessoal e trabalho;</li> <li>• São profundamente independentes;</li> <li>• São a primeira geração a dominar os computadores;</li> <li>• Sonham com locais de trabalho que lembrem comunidades;</li> <li>• São donos do próprio nariz;</li> <li>• Não são leais ao chefe, mas a si mesmos;</li> <li>• O trabalho é uma transação;</li> <li>• Esperam recompensas imediatas;</li> <li>• São mais céticos em relação a empresa;</li> <li>• Querem retorno de seus desempenhos;</li> <li>• Possuem mobilidade de emprego;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Têm pressa de subir na carreira;</li> <li>• Apreciam o diálogo aberto;</li> <li>• Escolhem onde trabalhar de acordo com os valores da empresa;</li> <li>• Conhecimento, melhores posições, estabilidade Financeira e assumir desafios;</li> <li>• É ter presentes fatores motivacionais relativos ao conteúdo do trabalho em si;</li> <li>• Desenvolvimento profissional;</li> <li>• Ambiente de trabalho agradável;</li> <li>• Bons salários e benefícios;</li> <li>• Cursos e treinamentos;</li> <li>• Encaram o trabalho como Desafio</li> <li>• Valorizam o trabalho em equipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A possibilidade de crescimento rápido na empresa é fator motivador;</li> <li>• Gostam de assumir desafios;</li> <li>• O salário é importante, mas não é o único fator;</li> <li>• Levam em consideração o ambiente de trabalho;</li> <li>• Gostam de assumir metas ousadas;</li> <li>• Não se importam de trabalhar bastante quando recompensados;</li> <li>• Flexibilidade no ambiente de trabalho;</li> <li>• Levam em consideração os benefícios;</li> <li>• Gostam de aprender novas tecnologias;</li> </ul>
Baseado: CONGER, Jay. 2002.	Baseado: OLIVEIRA (2010) GAMA (2010) MUSSAK (2010)	Pesquisa com os profissionais de Tecnologia da Informação Faixa etária geração Y

Fonte: Própria Autoria

**Como atraí-los para a empresa:**

Se as empresas conseguirem oferecer aos integrantes da geração X projetos desafiadores, respeitar suas necessidades de independência e criar comunidades no local de trabalho, eles a recompensarão como uma coisa bastante rara e valiosa: dedicação.	Para serem atraídos para uma determinada empresa precisam estar certos de eu conceitos como criatividade, estrutura horizontal, democracia, flexibilidade e grandes desafios	Oportunidade de aprendizagem Salários e benefícios Oportunidade de crescimento na empresa Reconhecimento Plano de carreira Fatores de conteúdo do trabalho
Fonte: CONGER, Jay. 2002.	Fonte: OLIVEIRA (2010) GAMA (2010) MUSSAK (2010)	CARVALHO, CARVALHO, REIS e AZEVEDO (2011)

Fonte: Própria Autoria

Além das características comparadas na tabela também foi possível perceber que na área de tecnologia da informação a rotatividade dos profissionais é ainda maior que em outras áreas pois o mercado está aquecido e existe carência de profissionais bem qualificados no mercado. Neste aspecto além de habilidades gerenciais também foi possível perceber que as empresas que possuem planos de cargos e salários que sinalizam possibilidades de crescimento para estes profissionais, apresentam vantagem competitiva em termos de retenção de talentos. Políticas relacionadas a benefícios e salários competitivos também tem influenciado.

**6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Foi possível perceber que existem características que são próprias da geração Y e isso está relacionado ao modelo de vida em que estes cresceram. Desde cedo com acesso a tecnologia e redes sociais que é um diferencial em relação às gerações anteriores.

No entanto também foi possível perceber nesta geração algumas características que eram destacadas também nos estudos da geração X que leva a seguinte reflexão: será a geração Y uma geração diferenciada mesmo ou é simplesmente o tão conhecido conflito de gerações que sempre existiu ao longo da história.

Não se pode deixar de considerar que as características do ambiente em que as pessoas crescem influencia na formação da personalidade e do conjunto de valores. O fato de terem sido criados em ambientes mais flexíveis com acesso a tecnologias faz com que tenham mais facilidade de adaptação.

Percebe-se que os valores culturais devem ser considerados na hora de gerenciar as equipes e que o entendimento do público facilita a adequação das ações. O conhecimento do perfil de cada profissional também permite que se delegue de acordo com o nível de maturidade. Nem sempre os gestores estão preparados, pois de fato estão diante de profissionais mais questionadores. São bem informados e tem facilidade relacionamento com a ajuda das redes sociais.

Fatores relacionados ao conteúdo ao cargo, somados ao reconhecimento são fundamentais para a retenção destes profissionais na empresa.

As empresas precisam ter políticas que indiquem possibilidade de crescimento para o funcionário além de possibilidade de desenvolvimento da carreira do mesmo. Os profissionais da Geração Y apresentam grande necessidade de apoio sócio emocional e de interação social. Estes fatores são determinantes na permanência dos mesmos numa empresa.

De outro lado a empresa precisa investir no desenvolvimento de seus gestores nas habilidades para o gerenciamento de pessoas. Lidar com diversidade, dar *feedback*, delegar de acordo com a maturidade, treinar a equipe e saber negociar não habilidades necessárias.

## BIBLIOGRAFIA

Arima, Kátia (2010). *Como lidar com a geração Y na sua empresa?* [Entrevista com Don Tapscott em 09 de junho de 2010]. Acedido em 20.05.2011, disponível em <http://info.abril.com.br/noticias/corporate/como-lidar-com-a-geracao-y-na-sua-empresa-09062010-31.shl>

Barbosa, F.E.F. (2006). *Competências em Gestão Estratégica, Tecnológica e Empreendedora de Pequenas e Médias Empresas Paranaenses: Uma Avaliação*. UTFPR. Program de Pós-graduação em Tecnologia

Brandao, João Baptista (2008, Junho 06). Professor da FGV explica a geração Y. *InformationWeek Brasil e IT Web*. Acedido em 20.05.2011, disponível em <http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48474>

Conger, Jay (2002). Quem é a Geração X. In HSM Management. *Liderança e Gestão de Pessoas*. São Paulo: Publifolha.

Gama, Renata (2010). O Estado de São Paulo. *Um quinto da geração Y já chefia equipes*. Acedido em 20.05.2011, disponível em <http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/>

Lipkin, N., Perrymore, A. (2010). *A Geração Y no Trabalho*. São Paulo: Elsevier Editora.

Mussak, Eugênio (2010). *Gestão Humanística de Pessoas*. São Paulo: Campus.

Oliveira, Sidnei (2010). *Geração Y – O Nascimento de uma nova versão de líderes*. São Paulo: Integrare.

Periscinoto, Alexandra (n.d.). Geração Y chega à liderança! Acedido em 10.07.2012, disponível em <http://www.academiadofuturo.com/>

Portes, Gustavo (2008). *Geração Y - características e liderança: uma discussão sobre a importância do autoconhecimento no desenvolvimento da confiança e de uma cultura da transparência para estes líderes*. Ponta Grossa: UEPG.

Rocha, Márcia (2009, Julho). Depois do primeiro choque de realidade. Como a crise mudou o perfil dos impacientes executivos da chamada Geração Y. *Revista Exame*, São Paulo, 12, 52-54.

Santana, Peri da Silva, & GAZOLA, Janice Natera Gonçalves (2010). *Gestão, Comportamento da Geração Y*. XIII SEMEAD, *Seminário de Administração*.

# **TOWARDS THE SEEKING OF HRM POLICIES WITH A SOCIALLY RESPONSIBLE ORIENTATION: A COMPARATIVE ANALYSIS BETWEEN IBEX-35 FIRMS AND FORTUNE'S TOP 50 MOST ADMIRED COMPANIES**

**HACIA LA BÚSQUEDA DE POLÍTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON UNA ORIENTACIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE; UN ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LAS EMPRESAS DEL IBEX-35 Y LAS 50 COMPAÑÍAS MÁS ADMIRADAS DE FORTUNE**

**Jesus Barrena Martínez**  
University of Cadiz (Spain)  
jesus.barrena@uca.es

**Macarena López-Fernández**  
University of Cadiz (Spain)  
macarena.lopez@uca.es

**Pedro Miguel Romero-Fernández**  
University of Cadiz (Spain)  
pedrom.romero@uca.es

## **ABSTRACT**

During the last decades, Corporate Social Responsibility (CSR) is being considered between academics and professionals as a strategic tool able to increase organizational competitiveness and financial performance. Those companies that are meeting the social, ethical and environmental concerns of their stakeholders (shareholders, employees, customers, Government, citizens, etc.) are obtaining great rewards because CSR actions are consistent with institutional values required by society and consequently can improve variables such as the legitimacy, reputation and market value. Concretely, in the organizational internal scope, employees represent one of the most relevant internal stakeholder for acquiring competitive advantages derived from CSR actions through enhancements in their commitment, sense of belonging, working environment and well-being. Taking this framework into account, this study raises a twofold aim. Firstly, to explore how the introduction of a socially responsible orientation in Human Resource Management (HRM) can cause a strength factor and a source of differentiation for firms. Secondly, to build a configuration of socially responsible human resource policies, following the social standards such as the Global Reporting Initiative (GRI) and ISO 26000. To support these objectives, we based our research on institutional perspective and stakeholder's theory. The method used has been a comparative analysis of socially responsible human resource policies in social disclosures and CSR reports from IBEX-35 firms and Fortune's Top 50 Most Admired Companies.

## **KEYWORDS**

Corporate Social Responsibility, Human Resource Management, Organizational Performance; IBEX-35 firms, Fortune's Top 50 Most Admired Companies.

## **RESUMEN**

Durante las últimas décadas, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) está siendo considerada entre los académicos y profesionales, como una herramienta estratégica capaz de aumentar la competitividad y desempeño financiero de las organizaciones. Las empresas que están cumpliendo con las preocupaciones sociales, éticas y medioambientales de sus grupos de interés (accionistas,

empleados, clientes, gobierno, ciudadanos, etc.) están obteniendo grandes beneficios, porque las acciones de RSC son consistentes con los valores institucionales que demanda la sociedad, y por lo tanto pueden mejorar variables como su legitimidad, reputación y valor de mercado. En concreto, en el ámbito interno de la organización, los empleados representan uno de los grupos de interés internos más relevantes para la adquisición de ventajas competitivas derivadas de las acciones de RSE, a través de mejoras en su compromiso, sentido de pertenencia, ambiente de trabajo y bienestar. Teniendo en cuenta este marco, este estudio plantea un doble objetivo. En primer lugar, explorar cómo la introducción de una orientación socialmente responsable en Gestión de Recursos Humanos (HRM) puede causar un factor de fuerza y una fuente de diferenciación para las empresas. En segundo lugar, construir una configuración de políticas de recursos humanos socialmente responsables con arreglo a normas sociales, como la Global Reporting Initiative (GRI) y la ISO 26000. Para apoyar estos objetivos, hemos basado nuestra investigación en la perspectiva institucional y la teoría de los stakeholders. El método utilizado ha sido la realización de un análisis comparativo de las políticas de recursos humanos socialmente responsables en los índices de información social e informes de RSC de las empresas del IBEX-35 y las 50 compañías Top Fortune más admiradas.

## **PALABRAS CLAVE**

Responsabilidad Social Corporativa, Gestión de Recursos Humanos, Desempeño Organizativo, Empresas del IBEX-35, 50 Compañías más admiradas del ranking Fortune.

## **1. INTRODUCTION**

The current competitiveness of the market shows the need for firms to offer a differential value to society and its stakeholders. The classic economic approaches, which have usually based the organizational success in maximizing short-term profit and the best return for shareholders, nowadays are not enough to ensure the sustainability and continued profitability of companies (Gugler and Shi, 2009). Hence, the market and the parties involved in the daily activities of companies, not only reward the most powerful and competitive firms in economic terms, but also consider the manner and procedure by which these profits have been obtained as vital.

As a result of this change of management philosophy, a large number of managers in the last years are promoting Corporate Social Responsibility (CSR), as an alternative model that integrates the concerns of stakeholders –human, social, ethical and environmental– in its business actions (Werther and Chandler, 2010). On this matter, institutions such as the Commission of the European Communities (2011: 6) are encouraging the profits of these policies, defining CSR as “*the process of integrating in the organizational activities of the social, environmental, ethical and human concerns of its stakeholders aimed to maximize the value creation for these groups as well as to identify, prevent and mitigate the negative organizational impacts on society*”.

This conceptualization highlights the importance of creating and maintaining an added value for the stakeholders as well as to and meets their pressures in order to get their support, confidence and legitimacy. In line with this argument, CSR actions are becoming a key factor for firms able to improve the relationships with the community in which they operate, reducing the costs of transactions in their interchanges with stakeholders, and consequently obtaining a greater financial performance (Harrison et al. 2010). On the other hand, in recent years, there has been a growing academic interest in revealing the internal value derived from social responsibility activities (Barrena-Martínez et al., 2011). Concretely, several studies provide consistent evidence of positive relationships between CSR actions and dependent variables such as employee’s sense of belonging, commitment or job satisfaction (Sharma et al., 2009; Valentine et al., 2011).

Based on these premises, this work aims to analyse the implications and effects of developing a set of socially responsible human resource policies on organizational performance. We have used socially responsible international indexes such as the Global Reporting Initiative (GRI) and ISO 26000 to build these policies, because these standards have acquired a great consensus in literature (Castka and Balzarova, 2007). Additionally, we make a comparative analysis of these policies in disclosures and reports in IBEX-35 firms and Fortune's Top 50 Most Admired Companies. Our exploration shed light on the proposition of 8 policies, which are characterized by incorporating ethical, human and social concerns of employees in order to improve their social welfare, working conditions and job satisfaction.

To accomplish the objectives of the paper, we have structured the article in three parts. Firstly, the theoretical background with support in institutional approach and stakeholder's perspective. Next, we provide the description of socially responsible human resource policies using arguments from universalistic approach. Secondly, we raised a conceptual model as well as some research propositions that cover our contributions and possible effects on performance. Thirdly, we offered some conclusions and future research lines of the manuscript.

## **2. LITERATURE REVIEW: CSR UNDER THE FOUNDATIONS OF INSTITUTIONAL AND STAKEHOLDERS PERSPECTIVES**

For many years, business strategies have been adapted to the requirements and environmental pressures (Fernandez-Alles and Valle-Cabrera, 2006). Consequently, those companies that keep their actions consistent with the norms, beliefs, values and principles accepted by society and the groups involved in their community, have obtained a vital resource for its survival, the legitimacy.

The basis of legitimacy lies in the theoretical foundations of institutional theory (Suchman, 1995). Concretely, DiMaggio and Powell (1983), pointing out that company will adapt efficiently to their environment using three mechanisms of isomorphism. Firstly, coercive isomorphism, which takes into account the legal and political pressures exerted from external groups able to create, regulate and promote rules such as the Government and public institutions. Secondly, mimetic isomorphism, that is based on the process of imitating practices and strategies from the most successful companies as well as to develop routines and behaviours that internalize these best practices. Finally, normative isomorphism, which cover pressures derived from the incorporation into the firm of similar knowledge and attitudes, which become an important vehicle for achieving homogeneity in organizational culture. Despite isomorphism outcomes implies that organizations become more similar, empirical evidence shows that firms which use these processes can improve their market position as well as to get the approval of institutions, communities and the rest of stakeholders (Husted and Salazar, 2006).

Considering these assumptions and the growing demand of a responsible behaviour that mitigate the effect of previous organizational scandals and abuses, CSR is being contemplated as a new institutional requirement that firms must incorporate to improve its negative impact on society as well as the stakeholders engaged in business activities (Harrison et al., 2010). Additionally, some international institutions such as European Commission, the Global Compact of United Nations, World Business Council and Sustainable Development or the European Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility<sup>1</sup> are claiming the need to foster CSR among organizations.

Apart from these institutions, the firm's context is composed of a large number of agents involved in entrepreneurial activity, with a wide range of interests that companies must take into account. This is

---

<sup>1</sup> The European Multistakeholder Forum on CSR is providing since 2002 a space for dialogue between European stakeholders about developments in CSR and European policy towards it.



precisely the argument of stakeholder’s theory. During the last decades, a growing number of authors have built a broad and solid theoretical framework, which shows how managing and meeting the interests of these parties can help companies to improve organizational competitiveness and sustainability (Freeman et al., 2010). However, given the multitude of stakeholders engaged in organizational activities, Freeman (1984) and Clarkson (1995) propose to differentiate and prioritize between them according to their relationship with the company. Thus, we can distinguish a primary group, which have a formal contract with the organization and are essential for its daily operations –owners, shareholders, employees, trade-unions, customers, suppliers, etc.–, and a secondary group, that include those which do not have a contractual relationship –citizens, competitors, local community, etc.–.

Considering the aim of this study, we will focus on employees as primary stakeholders to analyse how building a social responsible orientation in the way of managing human capital can get improvements in organizational financial and social performance.

**2.1. INTRODUCING CSR IN HRM: POTENTIAL ADVANTAGES IN ORGANIZATIONAL PERFORMANCE**

The integration of ethical and responsible guidance in the firm’s activities can help companies to manage its processes and resources efficiently, as well as to obtain the support and approval of its activities by one of the main stakeholders engaged in organizational success, the employees. Literature review shows that the ethical, social and environmental activities undertaken by company can generate positive forms of behaviour in workers, which promote them for a better performance (Sharma et al., 2009; Valentine et al., 2011). However, researchers from different disciplines and countries evidence the lack of consensus as well as contradictory as illustrated table 1:

**Table 1: Empirical evidences that support the relationship between CSR policies**

Authors	Country	Findings
Aupperle et al. (1985)	EE.UU.	The high costs involved in CSR activities, pose a considerable shortening of the organizational profits that can put companies at a disadvantage compared to rivals in terms of competitiveness.
Waddock and Graves (1997)	EE.UU.	They found a significant positive relationship between CSR practices and performance, concretely in the Return of Assets (ROA) of the following year.
McWilliams and Siegel (2001)	EE.UU.	There is a neutral relationship between the implementation of CSR activities and organizational performance.
Déniz-Déniz and De Súa Pérez (2003)	Spain	Companies that introduce socially responsible principles in human resource management can meet employee’s expectations, achieving greater performance from its commitment and collaboration.
Brammer et al. (2007)	United Kingdom	The empirical results suggest that CSR have a major impact on organizational commitment.
Surroca et al. (2010)	Spain	CSR policies provide an improvement in intangible variables of the organization (innovation, human capital, reputation, organizational culture), which fosters the generation of a greater economic performance.

Source: Own elaboration.

The previous studies show among the main ideas, two facts. Firstly, despite the growing concern of CSR on organizational performance, there is no consensus about their positive relationship.



Secondly, CSR represents an opportunity within HRM field to develop an internal value due to variables such as commitment, participation, sense of belonging, etc. For these reasons, we propose a conceptual model in which we build a set of HRM policies with a socially responsible orientation according to the social standards most accepted in IBEX-35 firms and Fortune’s Top 50 Most Admired Companies.

**2.2. DEFINING SOCIALLY RESPONSIBLE HUMAN RESOURCE POLICIES USING THE UNIVERSALISTIC APPROACH**

Managing human capital through policies that ensure their growth and involvement in the company must position itself as one of the fundamental aims of human resource management. Considering this premise, defining a number of policies that incorporate a socially responsible criterion and meet employees’ expectations can represent an important instrument to add a different value to the company as well as to positively influence workers performance. Two of the most accepted CSR standards used by international firms are the Global Reporting Initiative (GRI) and ISO 26000 (Marimon et al., 2012). Hence, reviewing the social and labour areas in these indexes, we can appreciate similarities among CSR guidance in human resource policies, as table 2 shows.

**Table 2: Human resource policies proposed in CSR standards**

Human resource policies	GRI	ISO 26000
Employment	✓	✓
Labour/Management Relations	✓	✓
Occupational health and safety	✓	✓
Training and education	✓	✓
Diversity and equal opportunity	✓	✓
Equal remuneration for women and men	✓	
Conditions of work and social protection		✓
Social Dialogue		✓

Source: Own elaboration.

According to its social disclosures and CSR reports, the great majority of these policies are implemented among IBEX-35 firms and Top 50 Fortune Most Admired Companies. However, there is no academic consensus about the existence of socially responsible human resource policies as well as their synergistic effects in the improvement of organizational performance and social conditions of workers (well-being, commitment, job satisfaction, etc.). Therefore, we propose to support the existence of these policies in the foundations of universalistic HRM approach given the consensus that this theoretical perspective reflects in literature (Martin-Alcázar et al., 2008). Following the idea that there is a set of “best” policies for managing human capital regardless of the context and circumstances in which they are applied (company size, strategy, sector, labour market conditions, etc.), the universalistic approach is developed in the field of HRM.

**Table 3: Systemic universalistic studies.**

Authors	Independent Variable	Dependant Variable	Findings
Huselid (1995)	High commitment practices: recruitment and selection, performance assessment, job design, handling complaints, sharing information, assessing the attitudes, management of labour relations, the training and wide methodologies of promotion.	Financial performance, turnover and productivity	High commitment human resource practices increase financial performance of the company, worker productivity and reduce turnover.
Pfeffer (1998)	Best practices: Job security, selective staffing, use of self-managed teams and decentralization, compensation linked to high performance enterprise, investment in training, reduction of status differences, sharing financial information and assessment of employee performance.	Organizational performance, commitment, competences of workers.	Best practices enable greater organizational effectiveness by developing a skilled workforce and committed to the business project.
Guest (2002)	High Performance Work Systems (HPWS): Targeted selections and recruitment, formal training, internal promotions, employees' participation, teams as a unit of organization, performance based pay systems, merit based promotions, formal communication, reduced differential status between managers and employees, formal grievance or complaint resolution systems, employee job security, job analysis and description.	Organizational performance	There is no direct relationship between HPWS and organizational performance, highlighting the differences across the high-technology manufacturing and traditional industries and therefore the dark side of HPWS.
Tzaffir (2006)	Investment practices in human capital: Selective selection and employee involvement	Organizational performance	Firms achieve better performance in their employees, through investment in their skills and knowledge as well as to promote selective selection, participation and cooperation. The study also highlights the direct effect on performance of these two policies.
Khalid et al. (2011)	High performance practices: training, participation, job security and results orientation.	Organizational performance	There is a positive relationship between High performance practices and organizational performance. However, practices such as job description, task sharing and internal career opportunities do not present a statistically significant relationship with the performance.

Source: Own elaboration.

Literature review in universal approach traditionally studies the linear relationship established between an independent variable, usually formed by an HR policy or set of them, and one dependent, normally an individual or organizational variable of performance (Paauwe and Boselie, 2005). In order to classify the independent variables, Hernandez and Peña (2007) divide the universalistic works in two categories: (i) sub-functional, encompassing those works, which examine the influence of individual universalist practices on performance, and (ii) systemic, those that analyse the premise that a greater number of practices and its additive effects will result in higher economic performance of the company.

Sub-functional literature highlights how specific independent practices (recruitment and selection, training, compensation, performance assessment, etc.) can enhance individual and organizational performance (Katou and Budwhar, 2010). However, the great majority of contributions come from the systemic category, in which an independent variable is normally composed of a set of “best practices” or “High Performance Work Systems” and the dependent variable can be a HRM result (staff turnover, working environment, motivation, etc.), results of company operations (productivity, quality, innovation, etc.) and company's financial ratios (Return on investment, return on equity, profits, etc.) as table 3 shows.

In order to generate an academic consensus about human resource policies with a socially responsible orientation we merge the content of social international standards such as GRI and ISO26000, and HPWS foundations, proposing as a result 8 specific policies: (a) attraction and retention of talent, (b) training and development, (c) employment relationship, (d) communication, transparency and social dialogue (e) diversity and equal opportunities, (f) equitable compensation and social benefits, (g) risk prevention, health and safety, and (h) work-family balance. We provide a brief description of each policy as well as to explain its potential effects on performance.

#### *Attraction and retention of talent*

As a result of the increasing competitiveness in the market to attract, select and retain employees with greater skills, McKinsey & Company (1997) coined the term “War for Talent”. This concept tries to show that companies must recruit and select the highly qualified professionals with potential to generate sustainable competitive advantage for their firms. Concretely, Bhattacharya et al. (2008) propose to use CSR as an ethical and social tool that helps companies to attract, motivate and retain workers, allowing them to succeed in the "war for talent".

In addition, institutions such as the Commission of the European Communities pointed out that social responsibility could have a big effect on motivation and retention of employees, since a growing number of workers have begun to value in firm's aspects such as ethical reputation, social conditions and environmental impacts. Academics such as Sharma et al., (2009) show that most of the employees prefer to work for socially responsible companies, appreciating meaningful relationships with aspects such as loyalty, motivation, commitment and staff retention resulting from work under this management philosophy.

#### *Training and development*

Employees should have the knowledge, skills and competencies necessary for effective and efficient development of their tasks within firms (Aguinis and Kraiger, 2009). In this sense, training and development tries to generate a competitive workforce to face the uncertainty and changes of the current environment.

Recently, Van Vianen et al. (2011), suggest the existence of a natural link between training and development as a continuous way of improving human capital for companies. Hence, introducing a responsible and planned role, in the achievement of employee growth, the satisfaction of their personal and professional expectations and the acquisition of knowledge, skills and attitudes, could represent a vital ingredient for enhancing organizational performance. Thus, training and development plays an important factor in the transfer and acquisition of knowledge for employees, the achievement of quality, creativity, leadership or ability to solve problems. Additionally, employees that learn a greater number of tasks, reach a higher level of motivation in their career development as well as assuming new responsibilities through an apprenticeship, which lead them to gain more autonomy.

*Employment relations*

The concept of employment management has been analysed under the foundations of industrial relations, referring to the system in which firms, workers and their representatives (unions), directly or indirectly interact in order to establish some ground rules to regulate their relations (Rousseau, 2000).

Currently, several institutions such as the Eurofound, the International Labour Organization (ILO) and the World Business Council for Sustainable Development, are promoting the need to ensure compliance with legal obligations and work in the employer-employee relationship as well as to go further, taking into account other reciprocal social commitments, which give flexibility, welfare and quality to this relationship. Regarding this fact, companies that care about achieving a work environment worthy of respecting human rights, ethical, social and labour rights of workers could ensure a working environment where workers feel more comfortable and perform their tasks efficiently (Williams et al., 2011).

*Communication, transparency and social dialogue*

Communication in the HRM field has been widely studied, providing evidence of the individual and collective benefits of transferring information for companies (Den Hartog et al., 2012). The literature argues that effective communication, allowing all organization members know and participate in the mission, vision and values of the company (Ziek, 2009). The incorporation of CSR produces the reconsideration of aspects such as transparency or removing barriers in hierarchical levels to promote a communication channel in the company. On this matter, using formal and informal communication can help to build a shared culture, promoting aspects such as confidence, motivation, commitment or a good level of working environment.

*Diversity and equal opportunities*

Workforce diversity has been proclaimed as one aspect of great value to improve organizational performance due to the acquisition of variety of gender, culture and nationality among employees. In HRM, diversity has become popular by fostering aspects such as creativity or innovation in work teams. Similarly, equity is presented as a policy that reduces employment discrimination and promotes respect of individual and human rights of employees (Cohen, 2010).

Based on these premises and considering the recommendations of GRI and ISO 26000, the implementation of a diverse and equal opportunities policy has a large potential of encouraging the involvement, commitment and sense of belonging to the firm, variables that positively affect organizational performance (Cooke and Saini, 2012).

*Equitable remuneration and social benefits*

The compensation system is a determinant factor in the direction and control of employee's behaviour, which guide their course of action according to the rules, procedures, fixed and variable rewards marked by the company (Sparrow, 2012).

Regarding this analysis there are two aspects that can enhance corporate responsibility as a policy of compensation: ensuring fairness in payment and offering added value in social coverage benefits offered. Some studies show that wage disparities in a company can negatively influence the social relations among employees. Hence, ensuring equity and offering social benefits to employees that meet not only their economic or financial expectations (scholarships, packages holidays, shopping

discounts, etc.), but also helps companies to improve the welfare, ethical climate or employee's engagement can enhance their performance (Cornelius et al., 2008).

#### *Risk prevention, health and safety*

Health and safety at work is acquiring a growing concern in HRM, through several studies, which warn about the importance and relationships between the physical environment in which workers operate and organizational performance (Nahrgang et al., 2011). Moreover, implementing a socially responsible culture of risk prevention (control of diseases, accidents, mental health, reduce and management of stress, etc.) can provide a healthier and more productive human capital. Given this evidence, a growing number of articles goes beyond the legal requirements and show how decent working conditions, regardless of category or status of employees, can help them to improve their satisfaction, wellbeing and performance (Maslach and Leiter, 2008).

Additionally, verify if companies are carrying out the processes of prevention, health and safety through standards and certifications such as OSHA 18001, ISO 9001 and ISO 14001, can facilitate this process of prevention.

#### *Work-family balance*

Balancing work and personal life occupies a great part of the human resource manager time (Guest, 2011). Thus, reconciling the working and family life is a necessary aspect to achieve proper motivation and retention of best professionals for organizations. Although this is a legal issue contained in collective agreements and labour and legal matters in a multitude of countries, the positive attitude of the companies by granting these maternity or paternity permissions, helps employees to perceive a commitment and a long-term affect relationship with their companies (Maertz and Boyar, 2011).

Once these policies are raised, we have to analyse its combined benefits to individual and organizational level for employees and organizations.

### **3. CONCEPTUAL MODEL AND RESEARCH PROPOSITIONS**

On the basis of the theoretical background presented, we propose the following hypothesis (Fig. 1), which reflect the direct relationship between the additive system of all socially responsible human resource policies and organizational performance:

*Hypothesis 1: Companies that implement a system of socially responsible human resources policies can achieve improvements in organizational performance.*

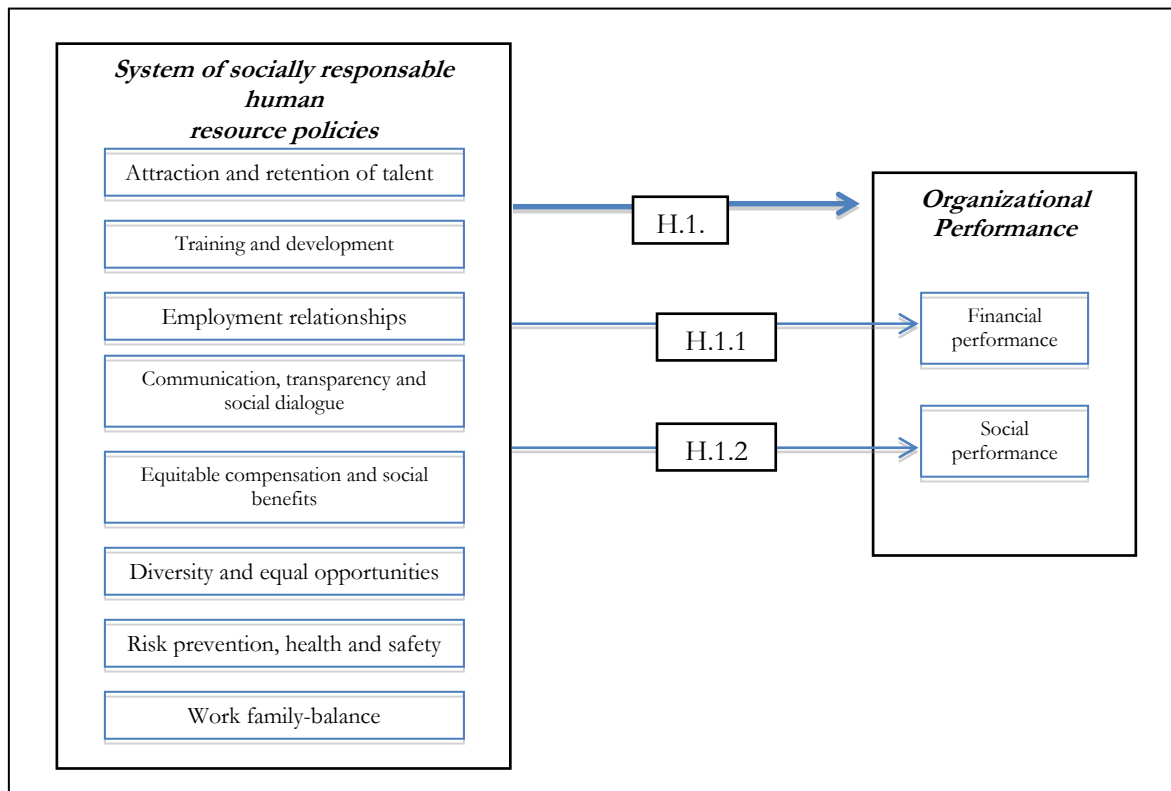
There are consistent results about the positive effects of conducting socially responsible behaviour in organizational performance (Carroll and Shabana, 2010). However, there is no consensus on the way of measuring organizational performance (Wood, 2010). Hence, we have to examine the nature of this concept to understand its effects. According to Venkatraman and Ramanujam organizational performance is defined (1986: 803), as “*indicators that reflect whether a company has achieved its objectives in comparable terms*”. On this matter, we can use two kinds of indicator: (i) economic or accounting, such as growth sales, the rate of profit, return on investment (ROI), return on sales, return on equity (ROE), earnings per share, etc.; and (ii) non-financial, which consider other non-economic aspects, such as innovation, quality of production processes and company services, marketing and distribution effectiveness and technological efficiency, etc. This paper attempts to control both performance indicator derived from socially responsible human resource policies. Firstly, to control financial results we will use ROA and ROE, and secondly, the social outcomes will be measured by

employee job satisfaction taking into account the items proposed by the Job Diagnostic Survey described by Hackman and Olhdam (1975): (a) Objective job dimensions, (b) individual states, (c) affective reactions of employees to the job and work setting, and (d) individual growth. As a result, we propose the following sub-hypothesis:

*Hypothesis 1.1: Companies that implement a system of socially responsible human resources policies can achieve improvements in financial performance.*

*Hypothesis 1.1: Companies that implement a system of socially responsible human resources policies can achieve improvements in social performance, concretely in employee's job satisfaction.*

**Figure 1: Conceptual model and research propositions**



Source: Own elaboration.

#### 4. CONCLUSIONS AND FUTURE RESEARCH LINES

The integration of CSR in the HRM field represents an opportunity for companies to differentiate the way of managing human capital. Using the foundations of institutional and stakeholders theory, we try to generate a theoretical consensus about the existence of socially responsible human resource policies.

To fully support the analysis of the relationships between these policies and performance, we incorporate the theoretical principles of universalistic approach, concretely the notion of High Performance Work Systems. Then, we aim to measure the results of these policies in financial (ROA and ROE) and social measures (employee job satisfaction).

This research is at an early theoretical stage. The sample will be composed of IBEX 35 firms<sup>2</sup> and Top 50 Fortune Most Admired Companies<sup>3</sup>. The questionnaires use a Likert Scale designed for obtaining three respondents in order to have several sources of information and contrast the raised research hypothesis efficiently: (1) the Chief Executive Officers (CEO), which provide general information and financial information of the company; (2) the Human Resource Manager who is the ideal person to show the integration of a socially responsible orientation in the human resource policies; and (3) the employees, to measure their job satisfaction as a result of these policies.

Despite the consensus of universalistic approach, some authors highlight the limitations of this theory due to the high heterogeneity of the results and their difficulties to reflect the complexity of the current environment (Delery and Doti, 1996; Guest, 2011). In addition, considering that multinational firms compose the sample, the study has great potential to be supported by the contextual approach (Brewster, 2011).

Finally, the contributions based on organizational justice (Fortin, 2008), can help us to analyse the employees attitudes towards socially responsible human resource policies.

## REFERENCES

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451-474.
- Aupperle, K., Carroll, A., & Hatfield, J. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of management journal*, 28, 446-463.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. (2011). Research proposal on the relationship between corporate social responsibility and strategic human resource management. *International journal of management and enterprise development*, 10, 173-187.
- Bhattacharya, C., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *Mit sloan management review*, 49, 37-44.
- Brewster, C., Sparrow, P., Vernon, G., & Houldsworth, E. (2011). *International human resource management* (3<sup>rd</sup> ed.). Chartered institute of personnel and development, London.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34, 39-48.
- Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12, 85-105.
- Castka, P., & Balzarova, M. (2007). A critical look on quality through csr lenses: key challenges stemming from the development of iso 26000. *International journal of quality & reliability management*, 24(7), 738 - 752.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20, 92-117.
- Cohen, E. (2010). *CSR for HR: a necessary partnership for advancing responsible business practices*. Sheffield: Greenleaf Publishing ltd.
- Commission of the European Communities (2011). *A renewed eu strategy 2011-14 for corporate social responsibility*, brussels.

---

<sup>2</sup> IBEX 35 (Iberia Index) is a capitalization-weighted stock market index composed by the 35 most liquid Spanish stocks that taking part in the continuous market.

<sup>3</sup> Top 50 Fortune Most Admired Companies was elaborated by surveys asking businesspeople to vote for the companies that they admired most, from any industry. Source: [http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/full_list/)



- Cooke, f., & Saini, D. (2012). Managing diversity in Chinese and Indian organizations: a qualitative study. *Journal of Chinese human resource management*, 3, 16-32.
- Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-Jivraj, S., Woods, A., & Wallace, J. (2008). Corporate social responsibility and the social enterprise. *Journal of business ethics*, 81, 355-370.
- Delery, J., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- Den Hartog, D., Boon, C., Verburg, R., & Croon, M. (2012). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: a cross-level test. *Journal of Management*, in press, April 2012.
- Deniz-Deniz, M., & Saa-Perez, P. (2003). A resource-based view of corporate responsiveness toward employees. *Organization Studies*, 24, 299-319.
- Dimaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48, 147-160.
- Fernández-Allés, M., & Valle-Cabrera, R. (2006). Reconciling institutional theory with organizational theories; How neoinstitutionalism resolve five paradoxes. *Journal of organizational change management*, 19, 503-517.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholders approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., & And de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge: Cambridge University press.
- Fortin, M. (2008). A review and critique of literature and research in organizational justice. *International journal of management reviews*, 10, 93-126.
- Guest, D. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human resource management journal*, 21, 3-13.
- Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The journal of industrial relations*, 44, 335-58.
- Gugler, P., & Shi, J. (2009). Corporate social responsibility for developing country multinational corporations: lost war in pertaining global competitiveness? *Journal of business ethics*, 87, 3-24.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of applied psychology*, 60, 159-170.
- Harrison, J., Bosse, d., & Phillips, R. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic management journal*, 31, 58-74.
- Hernández, F., & Peña, I. (2007). Validez de los enfoques universalista y contingente de la dirección de recursos humanos en el sector financiero de la economía social. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 57, 193-222.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38, 635-672.
- Husted, B., & Salazar, J. (2006). Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance. *Journal of management studies*, 43, 75-91.
- Katou, A., & Budhwar, P. (2010). Causal relationship between HRM policies and organizational performance: evidence from the greek manufacturing sector. *European management journal*, 28, 25-39.
- Khalid, J., Latif, A., & Gillani, S. (2011). Impact of SHRM practices on organizational performance: an application of universalistic approach. *European journal of business and management*, 3, 316-326.
- Maertz, C., & Boyar, S. (2011). Work-family conflict, enrichment and balance under “levels” and “episodes” approaches. *Journal of management*, 37, 69-98.

- Marimon, F., Alonso-Almeida, M., Rodriguez, M., & Klender, A. (2012). The worldwide diffusion of the global reporting initiative: what is the point? *Journal of cleaner production*, 33, 132-144.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P., & Sánchez-Gardey, G. (2008). Human resource management as a field of research. *British journal of management*, 19, 103-119.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93, 498-512.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26, 117-127.
- Nahrgang, J., Morgeson, F., & Hofmann, D. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of applied psychology*, 96, 71-94.
- Orlitzky, M., Schmidt, F., & Rynes, L. (2003). Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies*, 24, 403-441.
- Pauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15: 68-83.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: building profits by putting people first*. Boston: Harvard business school press.
- Rousseau, D. (2000). *Psychological contract inventory: the Heinz school of public policy and management*. Carnegie Mellon university.
- Sharma, S., sharma, J., & Devi, A. (2009). Corporate social responsibility: the key role of human resource management. *Business intelligence journal*, 21, 205-213.
- Sparrow, P. (2012). Comparative analysis of employment contracts, in brewster, c., and mayrhofer, w. (eds.). *Handbook of research on comparative human resource management*, Edward Elgar, 268-297.
- Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20, 571-610.
- Surroca, J., Tribó, J., & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. *Strategic management journal*, 31 (1), 1-49.
- Tzaffir, S. (2006). A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time. *Journal of managerial psychology*, 21, 109-130.
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G., & Kidwell, R. (2011). Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: the impact of work context on work response: JBE. *Journal of business ethics*, 98, 353-372.
- Van Vianen, A., Dalhoeven, B., & De Pater, I. (2011). Aging and training and development willingness: employee and supervisor mindset. *Journal of organizational behavior*, 32, 226-247.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of management review*, 11, 801-814.
- Waddock, S., & Graves, S. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic management journal*, 18, 303-319.
- Werther, W., & Chandler, D. (2010). *Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment*. (2nd ed.). Sage publications.
- Williams, S., Heery, E. & Abbott, B. (2011). The emerging regime of civil regulation in work and employment relations. *Human relations*, 64, 951-970.
- Ziek, P. (2009). Making sense of CSR communication. *Corporate social responsibility environment and management*, 16, 137-145.

# DAS “COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS” ÀS “COMPETÊNCIAS LABORAIS”: MODELO DE ANÁLISE E AGENDAS DE PESQUISA

## LEAVING THE “PROFESSIONAL COMPETENCES” FOR THE “LABOUR COMPETENCES”: ANALYSIS MODEL AND RESEARCH AGENDAS

**Kely César Martins de Paiva**

Faculdade Novos Horizontes. Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

kely.paiva@unihorizontes.br

### RESUMO

Este ensaio propôs o deslocamento do conceito “competência profissional” para “competência laboral”, tendo em vista peculiaridades e alterações nas exigências no campo do trabalho a que os indivíduos se submetem e nas relações pluridimensionais que desenvolvem no seu dia-a-dia. Para tanto, traçou-se um breve histórico da evolução conceitual da temática “competências profissionais” e apresentou-se um modelo de análise cujo diferencial está no reconhecimento das componentes que pautam as ações dos sujeitos no seu dia-a-dia, cujas avaliações em termos de terem sido, ou não, “competentes” transcendem as percepções individuais. A partir desse modelo e dos conceitos subjacentes, construiu-se o deslocamento para “competências laborais”, permitindo-se analisar competências de trabalhadores independentemente do nível de formalização do trabalho que eles realizam. Em seguida, apresentou-se uma agenda de pesquisa recente, que motivou essa reflexão, e delinear-se perspectivas para investigações futuras, abraçando tanto conexões temáticas como aportes metodológicos, devido às possibilidades que tal deslocamento permite.

### PALAVRAS CHAVE

Competência Laboral, Competência Profissional, Trabalho, Trabalho Informal, Trabalhador.

### ABSTRACT

This paper has proposed shifting the concept of "professional competence" to "labour competence" in order peculiarities and changes in requirements in the field of work that individuals have submitted and multidimensional relationships that they develop in their daily lives. For this purpose, a brief history of the conceptual theme of "professional competences" was drawn and an analytical model was presented whose differential is in recognition of components that guide the actions of individuals in their daily lives, in terms of whose assessments were, or not, "competent", transcending individual perceptions. From this model and the underlying concepts, the shift to "labour competences" was designed, allowing to analyze competences of workers regardless of the level of formalization of their work. Then, an agenda of recent research was presented, which prompted this reflection, and prospects for future investigation were outlined, embracing both thematic connections as methodological contributions due to the possibilities that this shift allows.

### KEYWORDS

Labour Competence, Professional Competence, Work, Informal Work, Worker.

## 1. INTRODUÇÃO

A reflexão apresentada neste artigo tem por finalidade propor o deslocamento do conceito “competência profissional” para “competência laboral”. Este deslocamento é necessário e oportuno tendo em vista uma série de peculiaridades e alterações nas exigências no campo do trabalho a que os indivíduos se submetem e nas relações pluridimensionais que desenvolvem no seu dia-a-dia.

Tal submissão é entendida como uma forma de o sujeito se manter no mercado de trabalho formal, o que nem sempre é possível, dadas questões como a recente crise econômico-financeira mundial e o avanço tecnológico, que inegavelmente vêm gerando mais desemprego que oportunidades, além de mudanças nas relações de emprego e de trabalho, o que está diretamente relacionado a alterações na própria forma como as organizações se estruturam, com redução de níveis hierárquicos e sobrecarga de trabalho.

Para dar conta dessa realidade e se manter empregado, o trabalhador se encontra fragilizado em face do desenvolvimento de relações que Pagès *et al.* (1987) caracteriza como “pluridimensionais”, ou seja, relações corporificadas nas políticas e práticas de gestão de pessoas e que integram as instâncias econômicas, ideológicas, políticas e psicológicas de modo cada vez mais sofisticado e sutil.

Nesse contexto, encontra “eco” o discurso das competências profissionais, já que este vai ao encontro de necessidades dos dois atores sociais aqui observados, a saber, a organização e o empregado. Para as organizações, o discurso das competências mostra-se muito conveniente, já que se concretiza mais uma forma de atribuir ao sujeito toda e qualquer responsabilidade por seu desempenho e pelos resultados “valiosos” que deve gerar. Já para o empregado, tal repertório relaciona-se a um diferencial em termos de capacitação formal que pode contribuir para a manutenção de sua permanência e ascensão dentro da organização. Assim, no mundo do trabalho a palavra *competência* tem assumido diversos significados, normalmente alinhados a características dos indivíduos ou das suas atividades produtivas e a resultados decorrentes (McLagan, 1997). Devido às muitas transformações no mundo do trabalho, novos conceitos e redimensionamentos têm surgido sobre o assunto competências, ou seja, trata-se de um conteúdo a ser melhor estudado e discutido (Fidalgo & Fidalgo, 2007).

Parece persistir, então, a proposição de Le Boterf (2003), segundo o qual o conceito de competência está em construção. Note-se que muitos autores têm tentado discernir sobre esse assunto, porém alinhando-o ao conceito de qualificação. Nesse sentido, Dutra, Hipólito e Silva (1998) sublinham que para autores como McClelland e Dailey (1972) e Boyatzis (1982), que realizaram seus trabalhos nas décadas de 1970 e 1980, competência significa o conjunto de qualificações que um indivíduo detém para executar um trabalho com um nível superior de performance.

Após a década de 1980, outros autores citados por Dutra, Hipólito e Silva (1998), como Le Boterf (1999), Zarifian (1996) e Jacques (1990), contestaram tal conceito de competência, associando-o às realizações das pessoas, àquilo que elas provêm, produzem, entregam. Este segundo grupo de estudiosos percebe que o fato de uma pessoa possuir as qualificações necessárias para um determinado trabalho não garante que elas sejam realmente utilizadas e, conseqüentemente, que se realize tal atividade produtiva. É nesta segunda linha que esta reflexão se pauta. Deste modo, conceitos que relacionam competência a “um saber”, “uma habilidade”, “um conhecimento” ou, ainda, “uma atitude”, estão alinhados às qualificações e não às competências do sujeito, e podem capacitá-lo a realizar uma séria de atividades, porém não garante que elas sejam efetivamente “entregues” (Dutra, 2004).

Entende-se que o conceito de competência vai além da simples qualificação. Zarifian (2001) afirma que ele relaciona-se com a capacidade do indivíduo de assumir iniciativas, estar além do prescrito, compreender e dominar situações em constante mutação, ser responsável e reconhecido por outros. Assim, como

(...) ressaltam Brígido (1999) e Ramos (2001), qualificação refere-se à organização, ao posto de trabalho ou cargo, à potencialidade de ação, à possibilidade / facilidade de transferência, a algo estático e absoluto no tempo e no espaço. Já competência relaciona-se à profissão (ou ocupação), ao indivíduo, aos resultados reais por ele obtidos, à dificuldade / impossibilidade de transferência, a algo dinâmico, processual, relativo. Enfim, a competência depende da maneira como ela é vista. Portanto, ela é uma “construção social” (Stroobants, 1993; Tomasi, 2004). (Paiva, 2007:38)

A compreensão da competência profissional como construção social evoca uma relação mais ampla do que simplesmente entre empregado e organização. Conforme Ramos (2001), essa relação diz respeito ao empregado e à organização e, também, às instituições de ensino, enquanto atores privilegiados na capacitação formal e na formação e desenvolvimento de competências, e ao Estado, enquanto ator que fomenta e regula as relações entre tais atores no mercado.

Essa compreensão também reflete processos mais profundos vivenciados pelos empregados. Um modelo analítico que permite aprofundar nesse sentido é o adaptado por Paiva (2007) em sua tese de doutoramento.

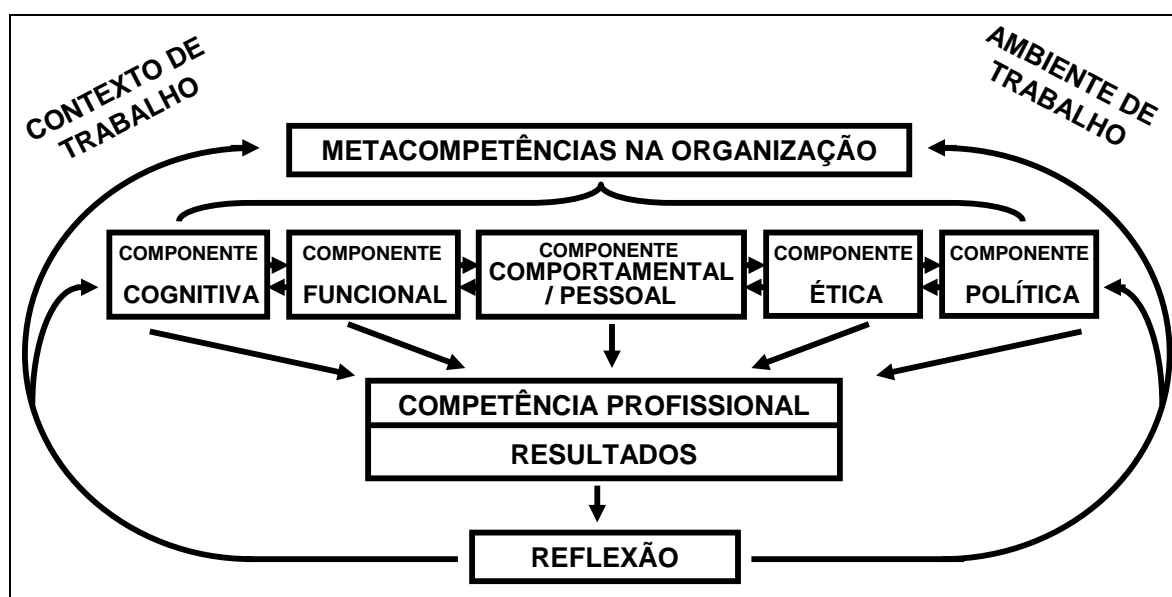
## 2. O MODELO ANALÍTICO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE PAIVA (2007)

O modelo inicialmente analisado foi o apresentado por Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2000). Estes autores consideram aspectos processuais e dinâmicos, assim como individuais, coletivos e sociais, além de atentar para macro-resultados (da atividade profissional), micro-resultados (de atividades específicas) e resultados parciais (de uma atividade específica) gerados pelo sujeito, observados e avaliados por ele mesmo e por terceiros. O núcleo do modelo é constituído por quatro componentes centrais, e em cada uma destas componentes consideram-se grupos de habilidades e conhecimentos mobilizados pelos sujeitos em suas ações diárias, a saber: componente cognitiva (conhecimentos técnicos, teóricos, formais da base da profissão e do contexto organizacional; conhecimentos tácitos); componente funcional (conhecimentos de especificidades do posto de trabalho, de processos internos; capacidades mentais e físicas para realização do trabalho); componente comportamental (domínio de aspectos comportamentais, relacionais e sociais, entre e intraprofissionais); componente ética (empatia em termos de valores pessoais e profissionais).

Paiva (2007) acrescentou a componente política ao modelo de Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2000), tendo em vista a necessidade de se considerar as relações de poder inerentes a qualquer estrutura organizacional e, daí, às razões e formas de atuação do profissional na teia política intra e inter-organizacional. Tal componente contempla habilidades pessoais, profissionais, organizacionais e sociais.

Assim, sobre as cinco componentes consideradas por Paiva (2007) estariam as meta-competências ou trans-competências, as quais poderiam ser observadas na ação diária do sujeito em termos de: comunicação, criatividade, solução de problemas, aprendizagem e autodesenvolvimento, agilidade mental, análise e reflexão. Como resultados da competência profissional, Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2000) alinham os percebidos pelo próprio sujeito e pelos outros, os quais ele tem acesso por meio dos mecanismos de *feedback*. Tais percepções dos resultados (em termos macro, micro e parciais) levariam o profissional à reflexão sobre a ação e, também, na ação. Da mesma maneira, considera-se nesse modelo as variáveis *personalidade* e *motivação*, já que ambas influenciam decisões pessoais acerca das necessidades e das possibilidades reais e potenciais de se fazer coisas. Por fim, os autores reconhecem a importância do contexto de trabalho e do ambiente de trabalho para a competência profissional. Cheetham e Chivers (1998:273) conceituam o contexto como “a situação particular na qual um profissional é requisitado a operar”. Já ambiente é conceituado como “as condições físicas, culturais e sociais que envolvem um indivíduo no trabalho”.

Figura 1 – Modelo de Competência Profissional de Paiva (2007)



Fonte: Adaptado de Paiva, 2007:45.

Assim, o conceito de competência profissional de Paiva (2007) é: mobilização de forma particular pelo profissional na sua ação produtiva de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas (formados por componentes cognitivos, funcionais, comportamentais, éticos e políticos) de maneira a gerar resultados reconhecidos individual (pessoal), coletiva (profissional), econômica (organização) e socialmente (comunitário). Já o processo de gestão de competências foi conceituado pela autora como: conjunto de todos os esforços individuais, sociais, coletivos e organizacionais no sentido da formação e do desenvolvimento de competências e meta-competências, fundamentados na reflexão do sujeito na e sobre sua própria ação, propiciando resultados em termos macro, micro e parciais, observáveis pelo indivíduo e por terceiros. Estes conceitos, inicialmente delineados em Paiva (2007), vêm sendo refinados ao longo de diversos trabalhos, como Prata (2008), Roquete (2009), Dias (2009), S. Silva (2009), F. Silva (2009), Sousa (2010), Martins (2010), Figueiredo (2010), Barros (2011), Silva-Junior (2011) e Moreira (2012), detalhados mais adiante na “agenda recente”.

Note-se que o diferencial desse modelo de competências profissionais está no reconhecimento das componentes que pautam as ações dos sujeitos no seu dia-a-dia, cujas avaliações em termos de terem sido, ou não, “competentes” transcendem às percepções individuais. Além disso, a visão dinâmica do processo de formação e desenvolvimento de competências promove uma percepção ampliada do fenômeno, não o reduzindo a algo estático ou acabado, típico da qualificação.

Mais além, esse modelo se constitui uma semente para outras reflexões. Assim como a aprendizagem pode ser “contestada” de vários ângulos - politicamente, ideologicamente, pragmaticamente etc. -, como apontaram Rodrigues, Child e Luz (2004), a competência profissional também pode assumir esse viés e ser contestada no dia-a-dia, já que: nem sempre o que se entrega é julgado como valioso por terceiros ou pelo próprio sujeito; nem sempre o sujeito reflete sobre seu comportamento - sua reflexão é sempre posterior à sua ação - na profundidade em que deveria e nem sempre ele altera seu modo de agir em função dessa avaliação; nem sempre lhe é conveniente ou possível mudar seu curso de ação; nem sempre seus resultados “tangíveis” são o que determina sua avaliação por terceiros etc.

Por outro lado, os modos pelos quais o trabalho vem se realizando na sociedade não estão centrados apenas nas organizações formais, mas também em outras formas de sustento, menos estruturadas, voltadas para a informalidade. O que se verifica, agora, é a necessidade de se ampliar esse modelo de maneira a incluir tais “outras formas”, encaixando-se, aqui, por exemplo, o trabalho



informal e o trabalho artesanal, dentre outras possibilidades. Propõe-se, então, um deslocamento conceitual de “competências profissionais” para “competências laborais”.

### **3. DE “COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS” PARA “COMPETÊNCIAS LABORAIS”**

O deslocamento conceitual de “competências profissionais” para “competências laborais” permitirá analisar competências de trabalhadores, independentemente do nível de formalização do trabalho que eles realizam. A partir de leituras sobre esses modos de trabalho remunerado, observou-se que o conceito até então delineado restringia-se a trabalhadores que ocupavam cargos formais dentro de organizações e que tinham certificados técnico-acadêmicos em alguma profissão.

Assim, tornou-se premente a necessidade de tal deslocamento, de modo a tornar o conceito mais robusto e, principalmente, adequado à realidade de trabalho mais ampla. As palavras, então, foram analisadas uma a uma, e o conceito de “competências laborais” foi explicitado da seguinte maneira: “mobilização de forma particular pelo trabalhador na sua ação laboral de conjuntos de saberes de naturezas diferenciadas (formados por componentes cognitivos, funcionais, comportamentais, éticos e políticos) que gerou resultados reconhecidos individual (pessoal), coletiva (profissional), econômica (organização) e socialmente (comunitário) ”.

As adequações propostas ao conceito original foram basicamente quatro:

- a) de “profissional” para “trabalhador”, para considerar o trabalho realizado e entregue pelo sujeito em qualquer situação laboral, independentemente do nível de profissionalização da sua ocupação;
- b) de “ação produtiva” para “ação laboral”, para abarcar todo e qualquer tipo de resultado, tangível ou não tangível;
- c) de “um conjunto de saberes” para “conjuntos de saberes”, indicando que o repertório dos conjuntos de saberes é mais amplo, dada a diversidade dos trabalhos possíveis;
- d) de “de maneira a gerar” para “que gerou”, para retirar qualquer vestígio de potencialidade de ação, categórico do conceito de qualificação, e mostrar que o reconhecimento do resultado e, portanto, da competência (e dos componentes que a compõe) é posterior à sua entrega.

Nesta “nova” perspectiva, as componentes do modelo também são ampliadas. A componente cognitiva passa a tratar de conhecimentos técnicos, teóricos e tácitos a respeito do trabalho, seu ambiente e seu contexto. A componente funcional, por sua vez, amplia para conhecimentos de especificidades do trabalho e processos relacionados, e mantém capacidades mentais e físicas para realização do trabalho. A componente comportamental amplia para o domínio de aspectos comportamentais, relacionais e sociais, entre trabalhadores de atividades semelhantes e, também, distintas. A componente ética passa a dizer respeito à empatia em termos de valores pessoais e relacionados ao trabalho. Por fim, a componente política remete para habilidades pessoais e laborais no trato social relativo aos jogos de poder.

O conceito de gestão de competência não sofreu alterações porque encontra-se adequado ao deslocamento proposto, assim como à “agenda recente” e às perspectivas propostas na sequência.

### **4. AGENDA RECENTE DE PESQUISA**

A agenda de pesquisa que está em desenvolvimento nasceu com a tese apresentada por Paiva (2007), intitulada “Gestão de competências e a profissão docente: um estudo em universidades no Estado de Minas Gerais”. Ela se caracterizou por abordagem essencialmente qualitativa e contou com triangulações de teorias (integrando dois aportes diferenciados: o institucional sobre as profissões; e, o fenomenológico acerca das competências) e intra-método (coleta de dados por meio de entrevistas e aplicação de técnica projetiva de associação de figuras). Essa agenda contempla a



orientação de dissertações de mestrado e outras pesquisas que vêm sendo realizadas desde então. De modo sumário, tais pesquisas são:

- a) dissertação “Competências Gerenciais - Um Estudo no Segmento de Negócios de Limpeza Urbana e Saneamento de uma Construtora Mineira”, defendida Prata (2008), focada na função de gestão e que utilizou o modelo analítico de Quinn *et al* (2004), sendo essa pesquisa essencialmente quantitativa;
- b) dissertação “Competências Profissionais de Professores-Arquitetos: um estudo em três universidades da cidade de Belo Horizonte”, defendida por Roquete (2009), que utilizou o modelo de Paiva (2007), sendo essa pesquisa essencialmente qualitativa;
- c) dissertação “Competências do Enfermeiro: um estudo em um hospital privado de Belo Horizonte”, defendida por Dias (2009), focada na função de gestão do enfermeiro e suas competências ideais e reais; esse estudo comparativo (enfermeiros e outros membros da equipe de enfermagem) utilizou-se do modelo analítico de Quinn *et al* (2004) e contou com triangulações de dados e entre métodos (abordagens quantitativa e qualitativa);
- d) dissertação “Formação e Desenvolvimento de Competências Profissionais no Ensino Superior: um estudo comparativo sobre tecnólogos”, defendida por S. Silva (2009), pautada no modelo de Fleury e Fleury (2001) e nas diretrizes curriculares dos cursos de tecnólogos, esse estudo comparativo (ex-alunos e suas chefias nas empresas) teve caráter quantitativo, e contou com triangulação de dados;
- e) dissertação “Competências Gerenciais: um estudo de caso em uma empresa do segmento óptico mineiro”, defendida por F. Silva (2009), esse estudo comparativo (gestores e não gestores) utilizou-se do modelo analítico de Quinn *et al* (2004) e contou com triangulações de dados e entre métodos (abordagens quantitativa e qualitativa);
- f) dissertação “Competências Profissionais de Enfermeiros-Gestores de Unidades de Saúde no Setor Público de Contagem-MG”, defendida por Sousa (2010), esse estudo comparativo (enfermeiros em cargo de gestão e outros profissionais das unidades) contou com triangulação de dados e teve caráter essencialmente qualitativo e utilizou o modelo analítico de Paiva (2007);
- g) dissertação “Competências Profissionais de Enfermeiros-Gestores: um estudo no Hospital Governador Israel Pinheiro”, defendida por Martins (2010), um estudo de caráter essencialmente qualitativo pautado no modelo de Paiva (2007);
- h) dissertação “Competências Gerenciais: percepções de subordinados de uma prestadora de serviços”, defendida por Figueiredo (2011); utilizando o modelo de Quinn *et al* (2004), este estudo comparou competências gerenciais esperadas (ideais) e efetivas (reais) de gestores na percepção de subordinados, contando com triangulação entre métodos (abordagens quantitativa e qualitativa);
- i) dissertação “Competências Profissionais e sua Gestão na área de Saúde: um estudo de caso com médicos de um hospital privado mineiro”, defendida por Barros (2011);
- j) dissertação “Competências Profissionais de Enfermeiros: um estudo em um hospital filantrópico mineiro”, defendida por Santos-Junior (2011);
- k) dissertação “Competências profissionais de enfermeiros: um estudo comparativo entre dois hospitais de Belo Horizonte (MG)”, defendida por Moreira (2012).

Estas três últimas dissertações de mestrado integraram o projeto “Competências profissionais e gestão de competências em profissões na área de saúde: um estudo com médicos e enfermeiros em minas gerais”, financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais, FAPEMIG, Brasil, daí suas semelhanças em termos do modelo teórico adotado como parâmetro de análise (Paiva, 2007), tipo de triangulação realizada (intra-método), com coleta de dados por meio de entrevistas e técnicas projetivas de associação de figuras.

Diante dos resultados apresentados e discutidos em tais pesquisas, perceberam-se três aspectos que merecem destaque. O primeiro diz respeito à academia, especificamente quanto ao conceito de competência e à forma como tal agenda vem se desenrolando. Quanto ao conceito, tem-se notado que a “politização” do conceito promovida em Paiva (2007) trouxe avanços para compreensão do assunto e, principalmente, para os fenômenos que vêm se desnudando. A componente política traz

à tona relações imprescindíveis para os resultados dos trabalhadores, mas ainda é tratada por eles como algo obscuro, difícil de ser revelado, pois seu caráter é ambíguo. Já no que tange à forma como as pesquisas vêm sendo realizadas, um certo ecletismo tem sido promovido e três “novidades” são sublinhadas. Usando-se as dimensões de Burrell e Morgan (1979), a primeira novidade é de cunho metodológico, pois tem-se mesclado aportes ideográfico (profissões) e nomotético (nível de gestão); a segunda, epistemológica, relaciona-se a pesquisas positivistas (funcionalista) e não-positivistas (fenomenológica); e a terceira, ontológica, já que tem-se trabalhado tanto com realismo (visão de “terceiros”) como com nominalismo (perspectiva do próprio indivíduo). O que se tem buscado, de fato e na medida do possível, é integrar para conhecer, ou seja, desenvolver pesquisas diferenciadas que permitam, na agenda futura, fazer opções adequadas ao estudo das competências laborais.

O segundo aspecto relaciona-se às organizações e aos trabalhadores que têm aberto as portas e se disponibilizado para as pesquisas. Um grande problema foi verificado nesse sentido pois, apesar de permitirem sua realização mediante a promessa de retorno dos dados, o agendamento desse retorno tem sido dificultado por vários motivos, principalmente o excesso de trabalho e, daí, a falta de tempo. Na perspectiva do modelo analítico, isso tem rompido com a reflexão na e sobre a ação, denotando que o tempo para refletir parece não ser reconhecido como valioso para os envolvidos, o que pode comprometer o processo de gestão das competências dos trabalhadores, quer por eles próprios (esforços individuais e coletivos) quer pelas organizações onde estão inseridos.

E o terceiro aspecto decorre dos anteriores: há interesses em jogo que expõem outras questões como: quem quer escutar? Quem quer escutar sobre si mesmo? Quem quer mudar? Quem pode mudar? Estas perguntas se impõem a qualquer agenda de pesquisa, inclusive a que se segue.

## 5. PERSPECTIVAS PARA UMA AGENDA FUTURA

Diante dos achados nas pesquisas que vêm sendo realizadas, de como eles vêm sendo discutidos, e das próprias limitações observadas nas investigações e no seu retorno para as organizações e para os trabalhadores, foram delineadas perspectivas para investigações futuras, as quais abraçam tanto conexões temáticas como aportes metodológicos, devido às possibilidades que o deslocamento conceitual realizado permite.

Do ponto de vista temático, além do estudo das competências laborais em si, outros temas que podem ser trabalhados conjuntamente, já que na realidade eles não operam de modo desintegrado. Assim sugere-se mesclar o estudo das competências laborais com as seguintes temáticas:

- a) com tempo, enquanto categoria de análise que vem crescendo no campo dos estudos organizacionais no Brasil, e mostrando como pessoas com alinhamentos e preferências temporais distintas trabalham de modo diferenciado;
- b) com espaço, categoria também em crescimento que tem trazido à tona o caráter contextual da gestão e do comportamento humano;
- c) com identidade, pois o que se entrega diz de quem se é e como esse ser vai se reconfigurando ao longo da vida e das experiências laborais, em particular, devido à centralidade do trabalho na sociedade contemporânea;
- d) com trabalhadores de níveis hierárquicos diferenciados, como é o caso dos que exercem função de gestão, dada a importância desses postos na consecução do trabalho no interior de organizações formais;
- e) com trabalhadores de contextos laborais diferenciados em termos de níveis de formalidade, incluindo-se artesãos, feirantes, ambulantes etc. e quaisquer outros considerados “informais”;
- f) com relações de poder e de trabalho, já que a competência pode mexer e até subverter os jogos políticos no campo do trabalho, inclusive pelo fato de poder ser “contestada”;
- g) com outras temáticas como comprometimento, cultura, valores do trabalho e organizacionais, qualidade de vida, *stress* ocupacional, *burnout*, justiça no trabalho, atitudes

retaliatórias, vínculos organizacionais etc., já que a competência vai alterar e ser alterada por tais dimensões do comportamento humano no contexto do trabalho.

Quanto às opções metodológicas, as sugestões são:

- a) continuar desenvolvendo estudos que promovam triangulação. Esta pode ocorrer de variados meios, como mostram Collis e Hussey (2006):
  - de dados: mesclando dados de diferentes atores sociais e também considerando-se o que o indivíduo pensa a seu respeito e como ele entende a percepção reportada por terceiros;
  - entre métodos: coletando dados por meios típicos de abordagens diferenciadas, como questionários (abordagem quantitativa) e entrevistas (qualitativa), com vistas a dar amplitude e profundidade à compreensão do fenômeno;
  - intra-métodos: coletando dados por meios peculiares de uma determinada abordagem, como entrevistas, grupos focais, técnicas projetivas (associação de figuras, construção de desenhos, fotografia etc.) numa perspectiva qualitativa;
- b) desenvolver e validar escalas que promovam coletas de dados mais amplas e também comparações entre grupos de trabalhadores, tipos de organizações, setores produtivos etc.;

Acredita-se que o cumprimento desta agenda promoverá avanços no estudo das competências laborais no Brasil e, secundariamente, trará contribuições para os atores sociais envolvidos.

## BIBLIOGRAFIA

- Barros, L. E. V. (2011). *Competências Profissionais e sua Gestão na área de Saúde: um estudo de caso com médicos de um hospital privado mineiro*. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.
- Bovatzis, R. E. (1983). *The Competent Manager: a model for effective performance*, Wiley, New York.
- Brígido, R. V. (1999). Criação de uma Rede Nacional de Certificação de Competências Nacionais, in OIT, *Certificação de Competências Profissionais: discussões*, OIT, MTE/FAT, Brasília.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: elements of the sociology of corporate life*, Heinemann, London, part I.
- Cheetham, G. & Chivers, G. (2000). A New Look at Competent Professional Practice, *Journal of European Industrial Training*, 24, 7, 374-383.
- Cheetham, G. & Chivers, G. (1998). The Reflective (and Competent) Practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches, *Journal of European Industrial Training*, 22, 7, 267-276.
- Cheetham, G. & Chivers, G. (1996). Towards a Holistic Model of Professional Competence, *Journal of European Industrial Training*, 20, 5, 20-30.
- Collis, J. & Hussey, R. (2006). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*, Bookman, Porto Alegre.
- Dias, H. C. V. B. (2009). *Competências do Enfermeiro: um estudo em um hospital privado de Belo Horizonte*. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências – Conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna*, Atlas, São Paulo.
- Dutra, J. S.; Hipólito, J. M. & Silva, C. M. Gestão de Pessoas por Competências, in Anais do XXII ENANPAD, ANPAD, Foz do Iguaçu.
- Fidalgo, N. L. R. & Fidalgo, F. (2007). Reflexos sociais da lógica de competências: o processo de individualização em foco, in FIDALGO, F.; OLIVEIRA, M. A. M. & FIDALGO, N. L. R. (Orgs.), *Educação Profissional e a Lógica das Competências*, Vozes, Petrópolis, 17-70.

- Figueiredo, S. V. S. (2011). *Competências Gerenciais: percepções de subordinados de uma prestadora de serviços*. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.
- Fleury, A. & Fleury, M. T. L. (2001). *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*, Atlas, São Paulo.
- Jacques, E. (1990). In Praise of Hierarchy, *Harvard Business Review*, Harvard, Jan/Fev., 127-133.
- Le Boterf, G. (1999). *Objetif: competence, Liaisons*, Paris.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*, Artmed, Porto Alegre.
- Martins, V. L. V. (2010). *Competências Profissionais de Enfermeiros-Gestores: um estudo no Hospital Governador Israel Pinheiro*. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.
- McClelland, D. C. & Dailey, C. (1972). *Improving Officer Selection for the Foreign Service*, McBer, Boston.
- McLagan, P. A. (1997). Competencies: the next generation, *Training and Development*, may, 40-47.
- Moreira, A. B. (2012). *Competências profissionais de enfermeiros: um estudo comparativo entre dois hospitais de Belo Horizonte (MG)*. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.
- Pagés, M., Bonetti, M., Gaulejac, V. & Descendre, D. (1987). *O poder das organizações*, Atlas, São Paulo.
- Paiva, K. C. M. (2007). *Gestão de competências e a profissão docente: um estudo em universidades no estado de Minas Gerais*. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Prata, S. C. F. (2008). *Competências Gerenciais - Um estudo no segmento de negócios de limpeza urbana e saneamento de uma construtora mineira*. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.
- Quinn, R. E. et al. (2004). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*, Campus, Rio de Janeiro.
- Ramos, M. N. (2001). *A Pedagogia das Competências: autonomia ou adaptação?* Cortez, São Paulo.
- Rodrigues, S. B.; Child, J. & Luz, T. R. (2004). Aprendizagem Contestada em Ambiente de Mudança Radical, *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 44, 1, 27-43.
- Roquete, R. F. (2009). *Competências Profissionais de Professores-Arquitetos: um estudo em três universidades da cidade de Belo Horizonte*. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.
- Santos-Junior, W. J. (2011). *Competências Profissionais de Enfermeiros: um estudo em um hospital filantrópico mineiro*. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.
- Silva, F. (2009). *Competências Gerenciais: um estudo de caso em uma empresa do segmento óptico mineiro*. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.
- Silva, S. A. L. (2009). *Formação e Desenvolvimento de Competências Profissionais no Ensino Superior: um estudo comparativo sobre tecnólogos*. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.
- Sousa, S. C. (2010). *Competências Profissionais de Enfermeiros-Gestores de Unidades de Saúde no Setor Público de Contagem-MG*. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.
- Stroobants, M. (1993). *Savoir-Faire et Compétence au Travail*, Éditions de l'Université de Bruxelles, Bruxelles.
- Tomasi, A. (2004). Qualificação ou Competência?, in TOMASI, A (org.). *Da Qualificação à Competência: pensando o século XXI*, Papirus, Campinas, 143-160.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo Competência: por uma nova lógica*, Atlas, São Paulo.
- Zarifian, P. A (1996). Gestão da e pela Competência, in *Seminário Educação profissional, Trabalho e Competências*, Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologias, Rio de Janeiro.

# COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: META-ESTUDO COM PESQUISAS BRASILEIRAS

## ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: META-STUDY WITH BRAZILIAN RESEARCHES

**Kely César Martins de Paiva**

Faculdade Novos Horizontes, Universidade Federal de Minas Gerais

kely.paiva@unihorizontes.br

**Giordanna Meirelles Borba Alves**

Faculdade Novos Horizontes/Centro Universitário de Belo Horizonte (UNI-BH)

giordanna.alves@mestrado.unihorizontes.br

### RESUMO

Este artigo apresenta uma análise sobre a produção científica brasileira na área de comunicação organizacional. A partir do conjunto de artigos publicados nos anais dos encontros promovidos pela Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad, Brasil), buscou-se identificar uma série de características dessas pesquisas, de forma a compreender o que tem sido considerado relevante para os pesquisadores ao estudarem a temática. Foram analisados 47 artigos, publicados entre 1999 e 2011. Os resultados mostram crescimento nos estudos sobre comunicação organizacional e o interesse em associar o tema a outros de igual importância, como estratégia organizacional, marketing, imagem e/ou reputação, dentre outros. Nas considerações finais, foi traçada uma agenda de pesquisa, mediante as limitações do estudo.

### PALAVRAS CHAVE

Comunicação, Comunicação Organizacional, Meta-estudo, Produção Científica, Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad, Brasil).

### ABSTRACT

This article presents an analysis of Brazilian scientific production in the area of organizational communication. From the series of articles published in the proceedings of workshops sponsored by the National Association of Programs of Pos-Graduate and Research in Administration (Anpad, Brazil), we sought to identify a number of features of these researches in order to understand what has been considered relevant for researchers who were studying the issue. We analyzed 47 articles published between 1999 and 2011. The results show growth in studies about organizational communication and the interest in associating the theme to others of equal importance, such as organizational strategy, marketing, image and/or reputation, among others. In closing remarks, a research agenda was outlined, considering the study's limitations.

### KEYWORDS

Communication, Organizational Communication, Meta-study, Scientific Production, National Association of Programs of Pos-Graduation and Research in Administration (Anpad, Brazil).

## 1. INTRODUÇÃO

Para Nadler *et al* (1995), a mudança organizacional é a resposta das empresas às transformações no ambiente, com o objetivo de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura). Wood Jr. (2002) explica que, a partir da década de 1980, consumidores tornaram-se mais exigentes, novos competidores apareceram no mercado, houve

redução do ciclo de vida dos produtos, surgiu um novo perfil da força de trabalho e vários outros fatores que ameaçaram a “tranquilidade” das empresas e forçaram mudanças organizacionais.

Conforme Tavares e França (2009), para assegurar a participação e comprometimento dos seus empregados na conquista dos resultados almejados pela empresa, é preciso compartilhar informação, fazer com que o funcionário comprometa-se com as estratégias e objetivos da organização, o que é possível com uma comunicação organizacional integrada com as políticas globais da empresa.

Dessa forma, este artigo apresenta uma análise sobre a produção científica brasileira sobre a temática da comunicação organizacional. A partir do conjunto de artigos publicados nos anais dos encontros promovidos pela Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), buscou-se identificar, diversos aspectos importantes, de forma a compreender o que tem sido considerado relevante para os pesquisadores quando estuda-se a comunicação organizacional. A Anpad realiza diversos eventos de amplitude internacional, há mais de 30 anos, sendo eles os mais tradicionais no campo da Administração no Brasil, além dos mais bem avaliados pelos órgãos de controle e fomento à pesquisa, como o Ministério da Educação (MEC) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho foi compreender como tem sido abordado o tema “comunicação organizacional” em estudos no Brasil, considerando-se as publicações realizadas em eventos da Anpad. Como objetivos específicos, teve-se:

- identificar o que tem sido estudado sobre comunicação organizacional;
- identificar evolução do estudo do tema nos eventos promovidos pela associação;
- identificar abordagens, tipos de pesquisa e temas correlatos mais frequentes em tais estudos;
- identificar autores e bibliografias recursivos;
- identificar, no caso de estudos empíricos, tipos de técnicas de coleta e de análise de dados mais frequentes.

Considera-se a pesquisa realizada importante para o universo acadêmico e empresarial, como forma de contribuir para o melhor entendimento sobre a comunicação como ferramenta de gestão e para compreender como pesquisadores estão tratando, na atualidade, as questões referentes à comunicação. Detalhes sobre a temática estão expostos no referencial teórico a seguir.

## 2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional evoluiu da função de relações públicas, utilizada para responder aos públicos externos de uma organização os questionamentos que eram feitos pela sociedade. Nessa época, os *flacks*, assessores de imprensa, eram os responsáveis por proteger a empresa da publicidade negativa (Argenti, 2006). No início do século XX, ocorreram as primeiras ações de comunicação empresarial nos Estados Unidos (Pessoa, 2003). Mas, o modelo de comunicação empresarial ganhou fôlego em meio à Grande Depressão, em 1929, quando a turbulência fez as empresas agirem mais estrategicamente (Torquato, 1986).

Foi na década de 50 que o Brasil conheceu os primeiros trabalhos de comunicação empresarial. Atividade motivada com a instalação de indústrias e agências de publicidade vindas dos Estados Unidos. A chegada das primeiras montadoras de veículos e a industrialização impulsionaram o mercado da comunicação. (Pessoa, 2003:2)

Na década de 1970, a comunicação ganhou mais espaço, já que o ambiente de negócios exigia mais estratégias de mercado para impulsionar o crescimento das empresas. A comunicação começou,



então, a ser percebida como estratégica e não como um mero desperdício de dinheiro e outros recursos (Argenti, 2006). Assim, as décadas de 1980 e 1990 foram marcadas pelo grande desenvolvimento da comunicação empresarial no Brasil (França & Leite, 2007).

As mudanças na sociedade afetaram as empresas, as relações de trabalho e a comunicação. No século XX, as empresas pareciam não valorizar a criatividade nem a informação. Com o crescimento do capitalismo e as mudanças globais, o indivíduo ganhou destaque e passou-se a valorizar o conhecimento e as características particulares dos profissionais. Percebeu-se que a qualidade e a quantidade do trabalho dependem do envolvimento e compromisso do profissional (Oliveira & Paula, 2007). Ou seja, para que o colaborador busque os melhores resultados para a sua organização, é necessário que ele possua informações, entendimento sobre o que a empresa deseja, de forma que ele construa um sentimento de pertencimento e envolva-se com os objetivos da organização. Desta forma, a comunicação estratégica, planejada e integrada tornou-se fundamental para o comprometimento do funcionário e, com isso, para o alcance do planejamento estratégico (Tavares & França, 2009).

Note-se que

O papel da comunicação trata de coordenar os objetivos pessoais e das organizações concatenando com as atividades que geram problemas na organização. Assim, as atividades de comunicação passam a ocupar um papel privilegiado no organograma das organizações, agora vista e compreendida dentro do planejamento estratégico, concebido a partir de inúmeras necessidades contingenciais que a organização passou a perceber. (Tavares & França, 2009:6)

Desse modo, a comunicação estratégica tem o papel de gerenciar, apurar, veicular, interpretar as informações dos públicos e do ambiente, bem como posicionar a organização junto da sociedade (Oliveira & Paula, 2007). Para Kunsh (2004), para se posicionarem frente aos desafios do mercado, as organizações precisam pensar, planejar e administrar estrategicamente a sua comunicação. Assim,

Conceber projetos, planos e programas isolados de comunicação institucional, sem uma vinculação com a comunicação mercadológica, a comunicação interna e todo o conjunto político, econômico e social de uma organização é operar de forma fragmentada e na busca de resultados duvidosos. (Kunsh, 2004:6)

É importante observar que grande parte das atividades de comunicação era administrada de maneira reativa e hoje a comunicação precisa ser proativa, direcionada e mensurada (Argenti, 2006). Assim, a comunicação corporativa torna-se ferramenta fundamental para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer organização, trazendo resultados que podem ser medidos, inclusive, no faturamento da empresa (Pessoa, 2003). Desse modo, essa ferramenta de gestão pode favorecer a interação da organização com a sociedade e criar mecanismos que possibilitem a validação pública da sua criação e conduta (Oliveira & Paula, 2007). Observe-se, ainda, que

O fator fundamental de sucesso nas empresas tem sido uma comunicação clara, verdadeira e direta, evidenciando objetivos, rumos, demonstrando o progresso e as dificuldades a serem enfrentadas. Esta postura empresarial chama à participação, compromete os funcionários, torna a empresa conhecida e transparente. (Nassar & Figueiredo, 2005:115).

Dessa maneira, a comunicação é um fator fundamental para assegurar o comprometimento dos funcionários; assim, a comunicação interna ganha destaque nas empresas (Albuquerque, 1983); ela também pode ser considerada excelente quando administrada estrategicamente, contribuindo para o alcance dos objetivos da empresa e equilibrando os interesses da organização com os dos principais públicos (Lindeborg, 1994).

No entanto, a comunicação interna somente será eficiente se funcionar como uma via de “mão dupla”, ou seja, a comunicação precisa fomentar o diálogo entre os públicos, trabalhar com o compartilhamento das informações (Marques, 2004), pautando-se em reciprocidade:

só uma cultura da comunicação consolidada é capaz de promover terrenos propícios para, a partir de uma salutar troca de ideias e opiniões, simplificar e solucionar os problemas



organizacionais que, na maioria das vezes, estão ligados à desvalorização do relacionamento humano. (Matos, 2006:36)

No que tange à imagem da empresa, esta se refere à visão “que os funcionários têm de sua própria organização”, servindo de “base da imagem externa da empresa. Não existe melhor estratégia de comunicação do que transformar os funcionários em verdadeiros embaixadores de sua empresa” (Marques, 2004:1). Dessa forma, a comunicação precisa ser clara, consistente, contínua e frequente, curta e rápida, completa. Assim, além de contribuir para o comprometimento dos funcionários, assegurando a formação de um time de colaboradores motivados e satisfeitos, a comunicação estará criando defensores da boa imagem da empresa.

Sendo assim, percebe-se que a comunicação organizacional tem hoje um papel importante na construção da informação junto com os públicos de relacionamento e atua para assegurar o comprometimento dos profissionais com a empresa e contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Entretanto, o papel da comunicação, enquanto ferramenta de gestão, vai além das ações internas e da manutenção das imagens das empresas. A comunicação atua também junto às estratégias organizacionais.

Considerando-se todas essas questões e aspectos, procedeu-se uma pesquisa bibliográfica, nos moldes descritos a seguir.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A análise do que tem sido pesquisado sobre comunicação organizacional foi feita por meio da pesquisa bibliográfica (Vergara, 2009), a partir do levantamento de todos os artigos publicados nos anais dos encontros promovidos pela Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad). Foram selecionados artigos que possuíam o termo “comunicação” em seu corpo (palavra-chave da busca), utilizando ferramenta eletrônica de pesquisa de termos. A pesquisa inicial retornou 123 artigos. Após a leitura de cada um, foram separados 47 trabalhos que tratavam do tema central da pesquisa, que está focado na comunicação organizacional.

Nos artigos selecionados, foram definidas 10 categorias de análise, conforme trabalhos realizados em outras áreas por Caldas, Tonelli e Lacombe (2002), Cappelle *et al.* (2006), Rodrigues e Carrieri (2000), Paiva e Oliveira (2008), Paiva, Oliveira e Melo (2008), além de outros organizados por Bertero, Caldas e Wood (2005). As categorias foram as seguintes:

- Número de artigos sobre comunicação organizacional publicados por ano;
- Temáticas abordadas dentro da comunicação organizacional;
- Tipo de pesquisa adotado (teórico, empírico, teórico-empírico);
- Abordagem utilizada (quantitativa, qualitativa, mista);
- Técnica de coleta de dados (levantamento documental, questionário, entrevista, grupo focal, observação);
- Técnica de análise de dados (documental, estatística, descritiva, estatística multivariada, análise de conteúdo);
- Bibliografia consultada (nacional, estrangeira, ambas);
- Autores consultados;
- Material bibliográfico consultado (livros, periódicos, teses, dissertação, anais de eventos);
- Contexto da comunicação (empresas públicas, empresas privadas, outros).

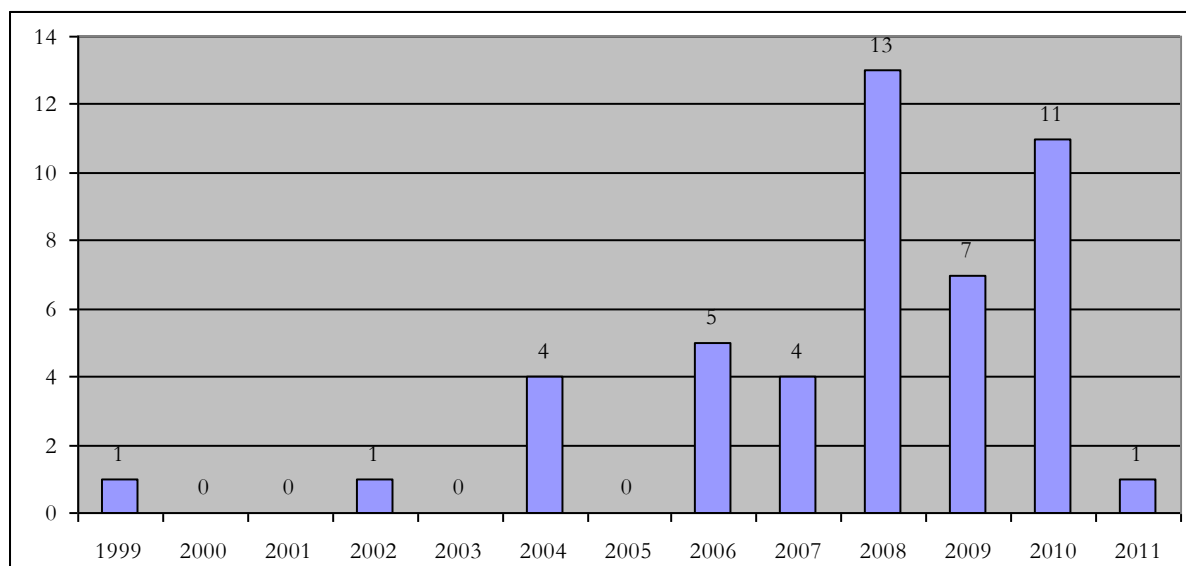
Cada artigo foi lido e as variáveis foram categorizadas (codificadas) com auxílio de uma planilha eletrônica (Excel), para se evitar desvios e tendências naturais. Os resultados das codificações estão explicitados a seguir.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados da análise dos artigos serão discutidos de forma a esclarecer o objetivo geral deste trabalho, que é compreender como tem sido abordado o tema “comunicação organizacional” em estudos no Brasil, considerando-se as publicações realizadas em eventos da Anpad.

No que se refere ao número de artigos publicados por ano, percebe-se que 2008 e 2010 foram os anos em que mais se publicou artigos sobre comunicação organizacional. Já nos anos de 2000, 2001, 2003 e 2005 nenhum artigo sobre o tema foi publicado. Assim, não há regularidade no volume de publicações. Percebe-se que, ainda que a comunicação venha se tornando estratégica para as empresas, o ano de 2011, com apenas um artigo publicado sobre o tema, quebra a tendência de crescimento na abordagem do assunto, que teve mais publicações em 2008, 2009 e 2010. Há, em contrapartida, grande crescimento na publicação de assuntos ligados à “Tecnologia da Informação e Comunicação”. Observe-se o Gráfico 1:

**Gráfico 1: Número de artigos publicados nos anais de eventos promovidos pela Anpad, por ano.**



Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre as temáticas mais abordadas, três assuntos apresentaram destaque: comunicação organizacional e estratégia, comunicação de marketing e teorias sobre a comunicação organizacional. Ressalte-se que, ainda que os artigos não apresentem o conceito comunicação como ferramenta de gestão, que considera a comunicação como estratégia para as empresas, há na escolha dos assuntos uma busca por atribuir importância à comunicação para o alcance de resultados organizacionais, o que a torna estratégica. Em alguns artigos que abordaram comunicação e estratégia, por exemplo, a comunicação foi considerada importante para os processos decisórios.

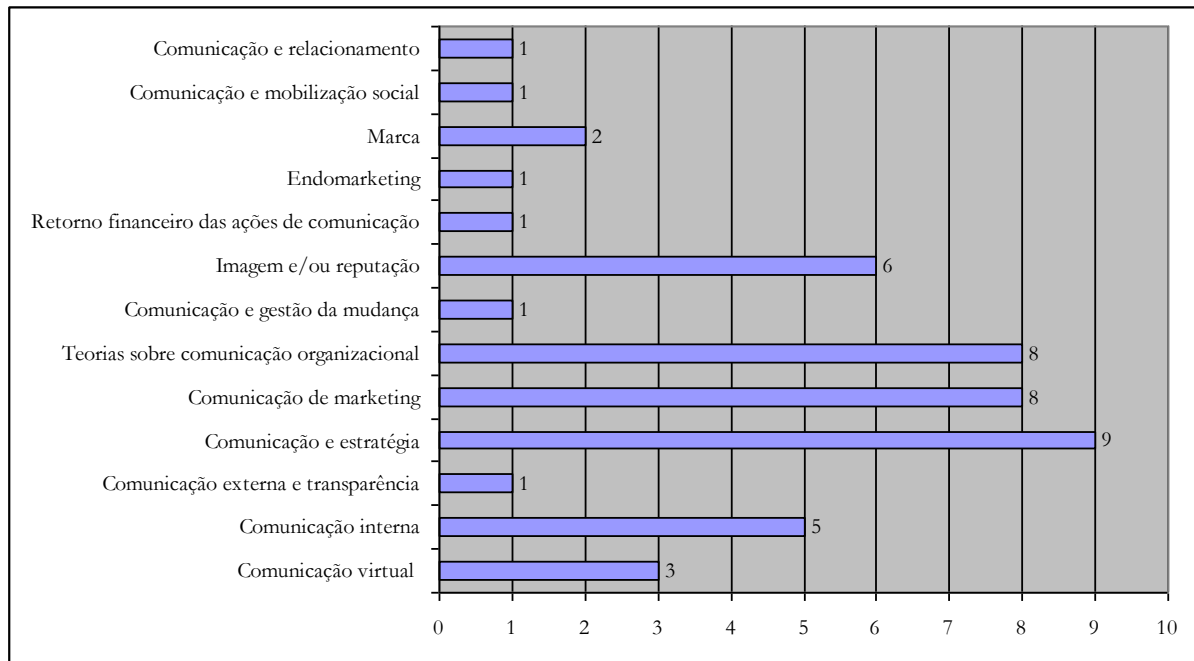
Note-se a escolha pela área de marketing, que apresenta trabalhos onde se discute ações mercadológicas para assegurar valor e lucro para as empresas, o que, também confere caráter estratégico à comunicação.

Já com relação às teorias da comunicação, chama-se a atenção para os trabalhos que analisaram proposições da Escola Montreal que, conforme aponta Casali (2007:2), “oferece uma perspectiva única da comunicação organizacional porque propõe uma teoria comunicacional das organizações. Essa abordagem diferencia-se pela construção de uma teoria das organizações baseada na comunicação, bem como uma teoria da comunicação centrada nas organizações”.

Ainda com relação aos temas abordados, percebe-se também uma preocupação com estudos sobre a imagem e reputação das empresas, fundamental para o sucesso e perenidade dessas. Neste ponto, cabe ressaltar que, dentre os artigos que não abordavam diretamente o tema comunicação organizacional, grande parte desses tratavam sobre a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), considerada uma vantagem competitiva para as empresas.

Observe-se estes e demais temáticas identificadas nos artigos por meio do Gráfico 2 :

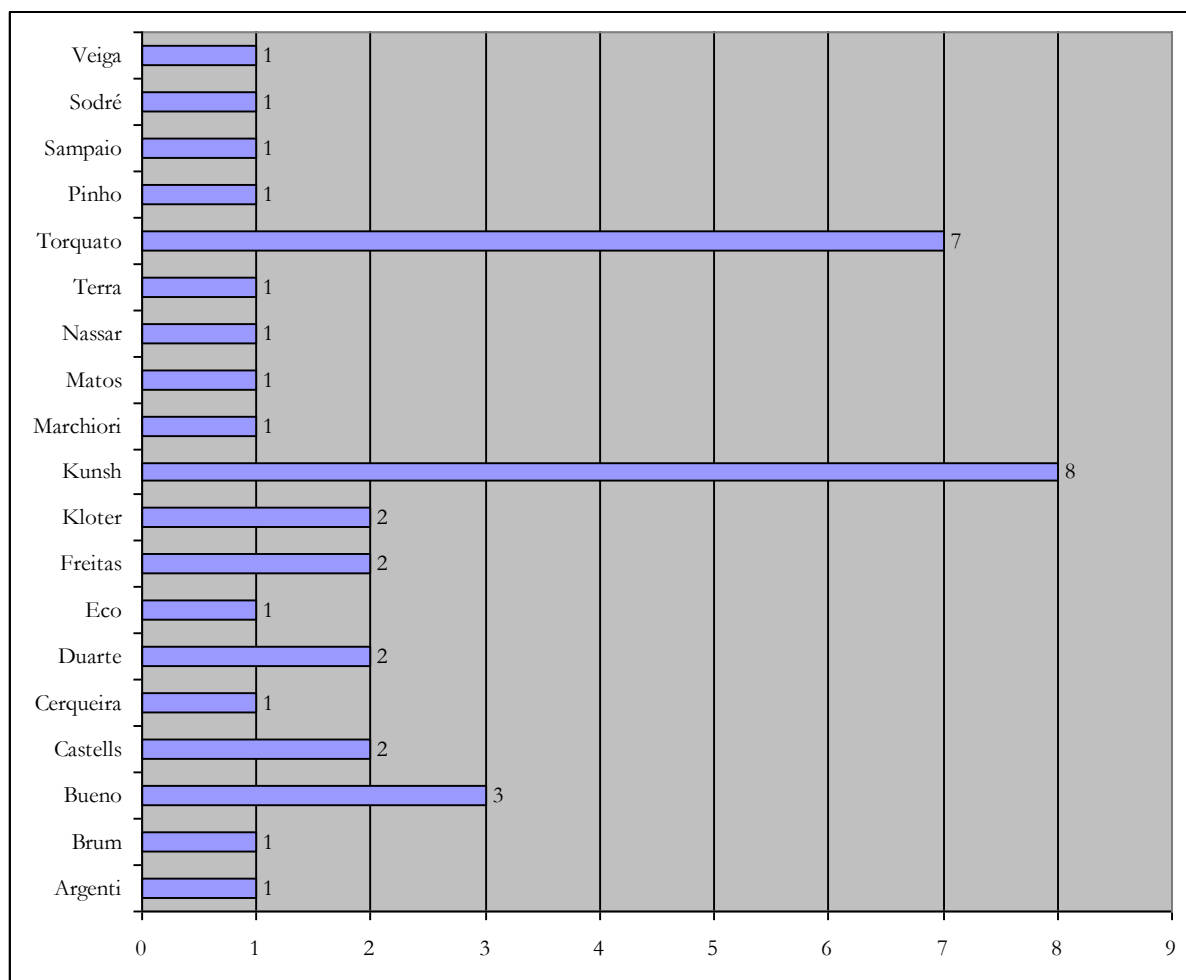
**Gráfico 2: Número de artigos publicados nos anais de eventos promovidos pela Anpad, por temática correlata.**



Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre os autores mais citados nos artigos abordados, destaca-se Kunsch e Torquato. Em muitos artigos, os autores optaram pela utilização em maior número de bibliografia estrangeira. Além disso, naqueles que apresentavam os temas estratégia e marketing, foram identificados autores clássicos do campo da administração como Kotler, Morgan e Simon. No Gráfico 3 estão listados os autores mais observados no conjunto de artigos analisados:

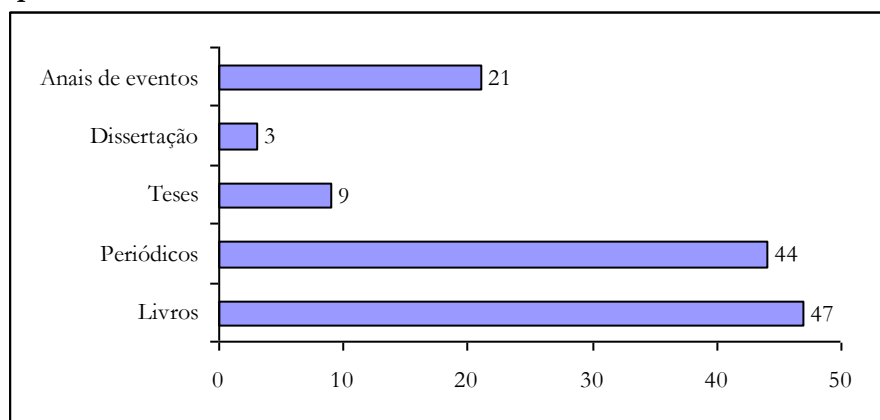
**Gráfico 3: Número de artigos publicados nos anais de eventos promovidos pela Anpad, por autor citado nas referências.**



Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os materiais utilizados nas referências dos artigos analisados, aparecem com mais frequência os livros (todos) e artigos de revistas ou periódicos (44 do total), seguidos pelos os anais de eventos (congressos, seminários, encontros, simpósios etc.). Dissertações e teses foram pouco utilizadas pelos autores dos artigos. Somados, esses dois tipos de materiais de consulta foram utilizados em 11 artigos. (Gráfico 4)

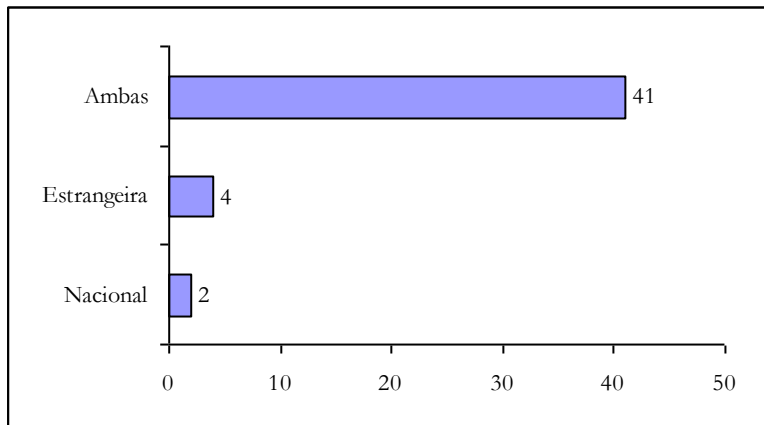
**Gráfico 4: Número de artigos publicados nos anais de eventos promovidos pela Anpad, por tipo de material utilizado nas referências.**



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme mencionado anteriormente, houve significativa utilização de bibliografia estrangeira, principalmente nos artigos que abordavam assuntos referentes à marketing, imagem e estratégia. Quatro artigos utilizaram exclusivamente bibliografia estrangeira. Entende-se a escolha por bibliografias estrangeiras pela história da comunicação organizacional, originada nos Estados Unidos, e também quando as utiliza em temas que foram mais trabalhados nos no referido país, como estratégias de negócios e marketing, assuntos fortemente ligados ao capitalismo. (Gráfico 5)

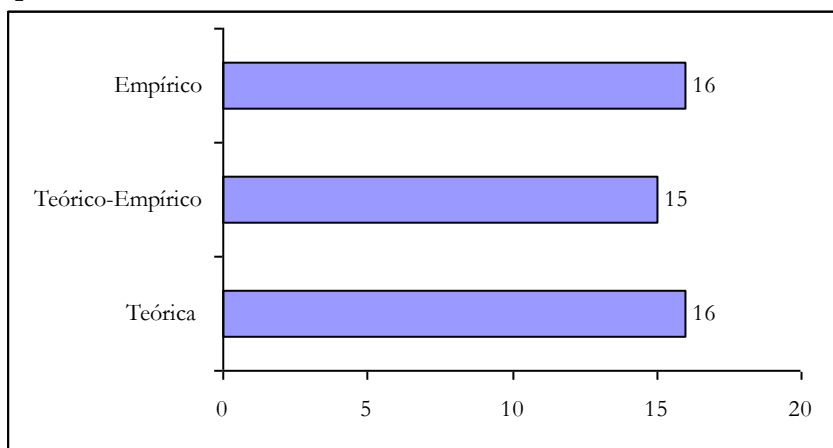
**Gráfico 5: Número de artigos publicados nos anais de eventos promovidos pela Anpad, por origem do material utilizado nas referências.**



Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao tipo de estudo mais adotado, percebe-se uma equivalência de valores entre pesquisa teórica, empírica e teórico-empírica. A pesquisa teórica consiste no estudo de teorias, como forma apresentar melhorias em modelos conceituais, aplicações ou de discutir questões mais polêmicas. Nos artigos analisados, nove abordaram teorias sobre comunicação organizacional, sendo que os conceitos da Escola de Montreal foram os mais abordados. Já a pesquisa empírica contribui com o levantamento de questões factuais, importantes para a compreensão de fenômenos apontados na bibliografia e também identificados no dia a dia das organizações. Nas pesquisas empíricas, os autores realizaram abordagens em empresas e, em 15 artigos, buscaram relacionar os conceitos teóricos com as investigações empíricas. (Gráfico 6)

**Gráfico 6: Número de artigos publicados nos anais de eventos promovidos pela Anpad, por tipo de estudo realizado.**

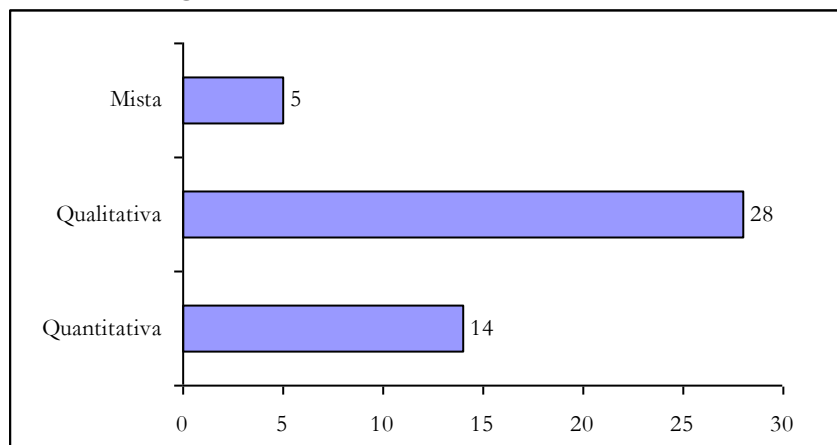


Fonte: Dados da pesquisa.

Nos artigos analisados, características das pesquisas foram identificadas. A primeira relaciona-se à abordagem, é percebida a realização de pesquisas quantitativas, ainda que a análise qualitativa tenha sido mais utilizada. A abordagem quantitativa caracteriza-se como um processo formal, objetivo e

sistemático, utilizando dados numéricos para obter informações acerca do mundo. Já a abordagem qualitativa estuda um fenômeno contemporâneo em profundidade dentro de um contexto da vida real. A pesquisa qualitativa possibilita a análise subjetiva e de aspectos mais complexos, já que muitas vezes utiliza-se de métodos de coletas de dados, tais como entrevistas e grupo focal, que permitem ao pesquisador aprofundar no questionamento e entendimento do tema estudado. Em se tratando de análise sobre a comunicação organizacional, a pesquisa qualitativa tende a contribuir mais com a reflexão sobre o assunto. A caracterização dos estudos por abordagem pode ser visualizada no Gráfico 7.

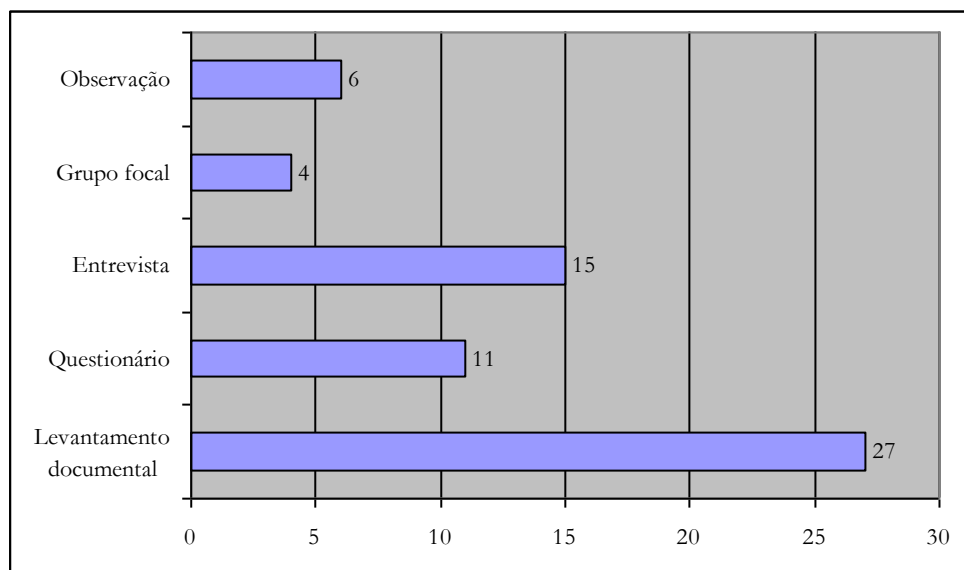
**Gráfico 7: Número de artigos publicados nos anais de eventos promovidos pela Anpad, por tipo de abordagem realizada.**



Fonte: Dados da pesquisa.

Para a coleta de dados, o levantamento documental é identificado em muitos artigos. Por meio desta técnica, são analisados documentos importantes para a pesquisa, tais como registros institucionais, peças e instrumentos de comunicação. Também foi percebida a aplicação de questionários e a realização de entrevistas. Os questionários são instrumentos de coleta de dados típicos de abordagem quantitativa; já as entrevistas são utilizadas na abordagem qualitativa. Poucos foram os casos em que foi utilizado o grupo focal ou observação, que juntos somaram nove aplicações, como pode-se perceber por meio do Gráfico 8.

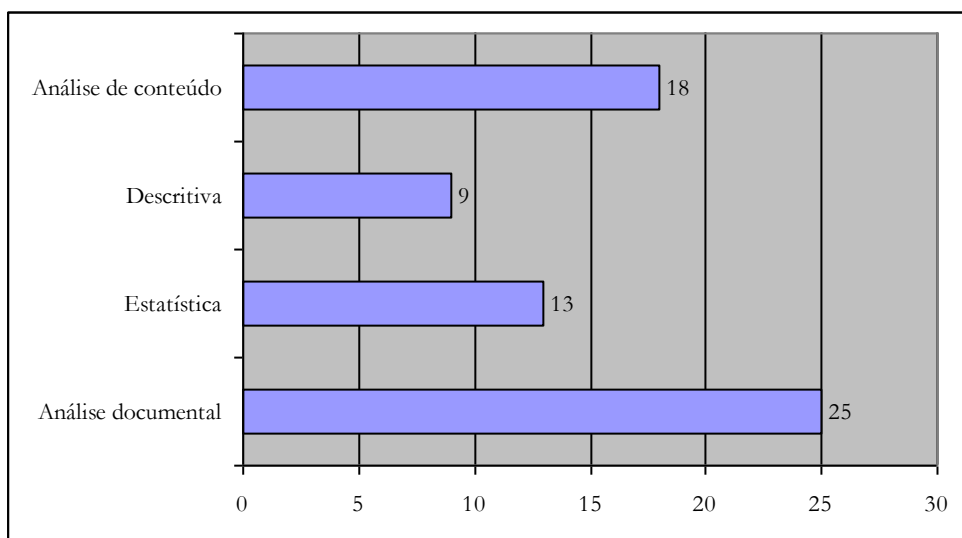
**Gráfico 8: Número de artigos publicados nos anais de eventos promovidos pela Anpad, por instrumento de coleta de dados.**



Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere à análise dos dados coletados, para as pesquisas quantitativas foram utilizadas análises estatísticas e, em alguns casos, estatísticas descritivas que descrevem e resumem os dados levantados. Já para as pesquisas qualitativas, prevaleceu a análise documental e análise de conteúdo, instrumento interpretativo dos dados coletados. (Gráfico 9)

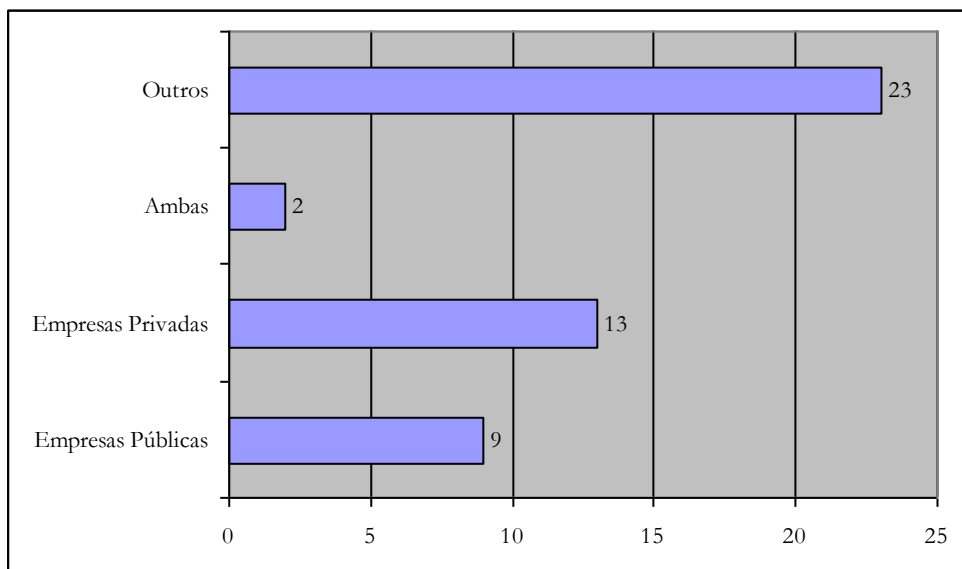
**Gráfico 9: Número de artigos publicados nos anais de eventos promovidos pela Anpad, por técnica de análise de dados.**



Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre o contexto onde a comunicação foi investigada, grande parte dos artigos trataram de análise teórica ou utilizaram a pesquisa em instituição que não se caracterizava como empresa pública ou privada, tais como associações e entidades. (Gráfico 10)

**Gráfico 10: Número de artigos publicados nos anais de eventos promovidos pela Anpad, por tipo de instituição.**



Fonte: Dados da pesquisa.

Diante desses dados, as seguintes considerações foram traçadas.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a análise dos artigos sobre comunicação organizacional, publicados nos anais dos encontros promovidos pela Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e pesquisas em Administração (Anpad) entre 1999 e 2011, disponíveis no site institucional da associação, percebe-se que há grande tendência em associar a comunicação às estratégias organizacionais, ainda o tema “comunicação como ferramenta de gestão” não tenha sido abordado.

A escolha por assuntos como estratégia, marketing, imagem e reputação refletem a importância da comunicação organizacional para o alcance dos resultados organizacionais. Ainda na reflexão sobre os temas, dois pontos chamam a atenção: a análise presente em vários artigos sobre a “Escola de Montreal”, que busca descobrir como a organização emerge da comunicação; e a frequente escolha pela “Tecnologia da Informação e Comunicação”, hoje considerada vantagem competitiva para as organizações.

De maneira geral, os artigos apresentaram a utilização de bibliografia estrangeira, que pode ser entendida pela origem da comunicação organizacional, iniciada nos Estados Unidos, e escolha de temas como marketing e estratégias de negócios, muito discutidos em países capitalistas. Dentre os autores nacionais mais identificados estão Kunsh e Torquato. Grande parte das pesquisas foi qualitativa e fizeram uso de entrevista e análise do conteúdo. Sobre o tipo de pesquisa, a teórica, teórico-empírica e empírica se dividiram igualmente entre os artigos analisados.

Fica claro o crescimento dos estudos sobre comunicação organizacional, ainda que em 2011 tenha sido publicado apenas um artigo sobre o tema. Percebe-se, pela análise dos artigos, que a comunicação tem sido utilizada como ferramenta de gestão, fundamental para o crescimento e desenvolvimento das organizações, seja por meio da comunicação interna, que contribui para o engajamento dos profissionais e construção de uma imagem sólida e positiva das organizações, seja enquanto instrumento de ação mercadológica, que contribui para o faturamento da empresa.

Ainda que o tema “comunicação como ferramenta de gestão” não tenha sido abordado em nenhum artigo, é inquestionável que os autores têm apresentado a comunicação como parte da estratégia das empresas.

Por fim, este meta-estudo considerou apenas as publicações realizadas nos eventos promovidos pela Anpad, no Brasil, o que pode ser estendido a outros eventos, inclusive em outros países, de modo ampliar o escopo da pesquisa, com isso, aprofundar nas formas e nos conteúdos correlatos que têm sido considerados nos estudos sobre a comunicação organizacional. Além disso, incluir artigos publicados em revistas e periódicos indexados também contribuiriam para lançar luzes sobre a temática e sua importância tanto no campo acadêmico como no mercado, de modo a torna-la mais efetiva no que tange às suas possíveis contribuições para os resultados das organizações.

## BIBLIOGRAFIA

Albuquerque, A. E. (1983). *Planejamento das relações públicas*, Sulina, Porto Alegre.

Argenti, P. A. (2006). *Comunicação empresarial*, Elsevier, Rio de Janeiro.

Bertero, C. O.; Caldas, M. P.; Wood JR., T. (2005). *Produção Científica em Administração no Brasil: o estado-da-arte*, Atlas, São Paulo.

Caldas, M. P.; Tonelli, M. J. & Lacombe, B. M. B. (2002). Espelho, Espelho Meu: meta-estudo da produção científica em recursos humanos nos ENANPADs da década de 90, in *Anais do XXVI EnANPAD*, ANPAD, Salvador.

Cappelle, M. C. A. *et al.* (2006). A Produção Científica sobre Gênero na Administração: uma meta-análise, in *Anais do XXX EnANPAD*, ANPAD, Salvador.

- Casali, A. M. (2007). Proposta de um Modelo de Análise do Processo de Comunicação Organizacional a partir das Proposições da Escola de Montreal, in *Anais do XXXI EnANPAD*, ANPAD, Rio de Janeiro.
- França, F. & Leite, G. (2007). *A comunicação como estratégia de recursos humanos*, Qualitymark, Rio de Janeiro.
- Kunsh, M. M. K. (2004). *Obtendo resultados com relações públicas*, Pioneira Thomson Learning, São Paulo.
- Lindeborg, R. (1994). Excellent communicatio, *Public Relations Quarterly*, 39, 1, 5-12.
- Marques, R. (2004.). *Comunicação interna*, www.rh.com.br, accessed 07.05.2012.
- Matos, G. G. (2006). *A cultura do diálogo*, Elsevier, Rio de Janeiro.
- Nadler, D. A. et al. (1995). *Discontinuous Change: leading organizational transformation*, The Jossey-Bass Management Series, San Francisco.
- Nassar, P. & Figueiredo, R. (2005). *O que é comunicação empresarial*, Brasiliense, São Paulo.
- Oliveira, I. L. & PAULA, M. A. (2007). *O que é comunicação estratégica nas organizações*, Paulus, São Paulo.
- Paiva, K. C. M. & Oliveira, M. C. S. M. (2008). Meta-Análise da Produção Científica Brasileira sobre Empresa Familiar in *Anais do V EnEO*, ANPAD, Belo Horizonte.
- Paiva, K. C. M.; Oliveira, M. C. S. M.; Melo, M. C. O. L. (2008). Produção científica brasileira sobre empresa familiar - um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007, *RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)*, 9, 6, 148-173.  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-9712008000600008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-9712008000600008&lng=pt&nrm=iso),  
<http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712008000600008>, accessed 07.05.2012.
- Pessoa, S. (2003), *Comunicação empresarial, uma ferramenta estratégica*, www.bocc.ubi.pt, accessed 07.05.2012.
- Rodrigues, S. B. & Carrieri, A. P. (2000). A Tradição Anglo-Saxônica nos Estudos Organizacionais Brasileiros, in *Anais do I EnEO*, ANPAD, Curitiba.
- Tavares, R. S. A. & França, A. C. L. (2009). Comprometimento organizacional e comunicação interna: um estudo desenvolvido na empresa de telecomunicação em Cabo Verde, in *Anais do XXXIII EnANPAD*, ANPAD, São Paulo.
- Torquato, G. (1986). *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamentos e técnicas*, Summus, São Paulo.
- Vergara, S. C. (2009). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*, Atlas, São Paulo.
- Wood JR., T. (2002). *Mudança Organizacional*, Atlas, São Paulo.

# PROPOSIÇÃO DE ESCALA DE PERCEPÇÃO TEMPORAL

## PROPOSITION OF TIME PERCEPTION INVENTORY

**Kely César Martins de Paiva**

Faculdade Novos Horizontes, Universidade Federal de Minas Gerais  
kely.paiva@unihorizontes.br

**Michelle Regina Santana Dutra**

Faculdade Novos Horizontes, Universidade Federal de Minas Gerais  
michelle.dutra@mestrado.unihorizontes.br

**Andreia de Oliveira Santos**

Faculdade Novos Horizontes, Universidade Federal de Minas Gerais  
andreia.santos@mestrado.unihorizontes.br

**Valéria Rezende Freitas Barros**

Faculdade Novos Horizontes, Universidade Federal de Minas Gerais  
valeria.barros@unihorizontes.br

## RESUMO

Este estudo exploratório apresenta uma escala de percepção temporal e seu processo de validação. Ela pautou-se nas cinco dimensões temporais do modelo de Bluedorn e Jaussi (2007) (policronicidade, velocidade, pontualidade, profundidade temporal e arrastamento), discutidas no referencial teórico, o qual incluiu possíveis conexões com outras temáticas. Realizou-se a coleta de dados em um *call center*, com amostra de 372 questionários. Após detalhamento dos procedimentos estatísticos, foram sugeridas supressões de assertivas em três das dimensões analisadas por meio da escala, além de cuidados em sua aplicação em pesquisas futuras, essenciais para o fortalecimento desse modelo explicativo sobre percepções temporais de trabalhadores.

## PALAVRAS CHAVE

Tempo, Escala de Percepção Temporal, Validação

## ABSTRACT

This exploratory study presents a time perception inventory and its validation process. It was based on the five dimensions of temporal model of Bluedorn and Jaussi (2007) (policronicity, speed, punctuality, time depth and entrainment), discussed in the theoretical framework, which included possible connections with other topics. Data collection was carried out in a call center, with a sample of 372 questionnaires. After detailing the statistical procedures, deletions of statements in three analyzed dimensions were suggested on the inventory, and care in its application in future research, essential for the strengthening of this explanatory model of temporal perceptions of workers.

## KEYWORDS

Time, Inventory of Time Perception, Validation.

## 1. INTRODUÇÃO

A questão do tempo tem sido alvo de estudos em diversas áreas do conhecimento, sendo no campo da física e da filosofia os mais profícuos (Klein, 1995; Elias, 1998). A idéia de um tempo que se esvai, que não retrocede, que se consome e é consumido são algumas das noções embutidas na

reflexão sobre a temática. Afinal, seu estudo “é o de uma realidade humana inserida na natureza, e não de uma “natureza” e uma realidade humana separadas” (Elias, 1998:79). O tempo é uma construção social e, portanto, sua percepção sofre variações em determinados momentos e localidades, dadas as especificidades em que se passam as experiências dos seres humanos; por outro lado, ao mesmo tempo em que estrutura tais vivências, também se reformula, sendo reestruturado em um processo contínuo (Hall, 1983; Bauman, 2007; Harvey, 2009) que envolve dimensões objetivas e subjetivas (Bauman, 2007; Harvey, 2009). Assim, refletir sobre o tempo é refletir sobre o próprio ser humano, em todas as suas possibilidades e limitações (Klein, 1995; Elias, 1998), o que inclui o campo das organizações (Mello & Tonelli, 2002; Paiva & Mageste, 2008).

Elias (1998:69) chama atenção para o fato de que, na prática das sociedades “humanas, os problemas ligados à determinação do tempo assumem uma importância crescente, ao passo que o interesse que lhes é dedicado pelas teorias da sociedade é ínfimo, comparativamente”, daí a necessidade dos estudos no campo da Administração se posicionarem a respeito. Afinal, “o tempo não se reduz a uma ideia que surja do nada, por assim dizer, na cabeça dos indivíduos” (Elias, 1998:15); ele é visto como uma instituição de caráter variável em conformidade com o estágio de desenvolvimento de cada sociedade.

Assim sendo, os seres humanos têm necessidade de se situar no tempo e no espaço, já que estes se constituem em instrumentos “de regulação da conduta e da sensibilidade humanas” (Elias, 1998:30). Por outro lado, a experiência humana relacionada ao tempo “modificou-se ao longo do passado, e continua a se modificar em nossos dias, não de um modo histórico ou contingente, mas de modo estruturado, orientado e, como tal, passível de explicação” (Elias, 1998:34). Essa explicação inclui modos complexos de se situar no tempo, que exigem dos indivíduos esforços diferenciados para sobreviverem. Este é o caso, por exemplo, das experiências de aceleração (Virilio, 1999), compressão (Harvey, 2009), elasticidade (Butler, 1995) e fragmentação (Gurvitch, 1964) do tempo.

No Brasil, esses esforços compreensivos no campo da Administração são notáveis em diversos estudos que têm se apropriado de conceitos de outros campos em tentativas diversificadas de entender como os sujeitos-trabalhadores pensam e agem, considerando-se variadas perspectivas temporais. Portanto, esta temática de reflexão e pesquisa faz parte de uma agenda de estudos no campo das organizações e as pesquisas vêm crescendo em diversas linhas, relacionando o tempo experimentado pelos sujeitos com processos de mudança organizacional (Nogueira, 2003; Vasconcelos *et al*, 2005), com a forma de controle exercida nas organizações (Emmendoerfer & Helal, 2007), com espaço (Vergara & Vieira, 2003; Silva, 2006; Puma & Wetzel, 2007; Frezza, Grisci & Kessler, 2009), com outros dilemas contemporâneos (Mello & Tonelli, 2002; Tonon *et al*, 2010), com políticas de gestão de pessoas (Irigaray & Vergara, 2011), com o tipo de trabalho executado, com destaque para compressão e aceleração do tempo sentida principalmente por gestores (Dantas & Tonelli, 2007; Tanure, Carvalho-Neto & Andrade, 2007; Paiva & Mageste, 2008; Scalco & Grisci, 2009; Paiva *et al*, 2011), enfim, como um processo de múltiplas dimensões (Mello & Tonelli, 2002; Paiva & Mageste, 2008; Lombardi & Hanashiro, 2010; Paiva *et al*, 2011).

Além das possibilidades que o tema traz em termos de conexões temáticas, notou-se também nesses estudos a predominância de abordagens qualitativas, apesar de um dos primeiros deles sugerir a realização de pesquisas tanto de cunho quantitativo como qualitativo,

seja com abordagens críticas seja com abordagens pragmáticas. Somente através de uma visão mais ampla a respeito da concepção do tempo e seus impactos na realidade social, poderemos questionar as formas de controle e dominação impostas atualmente e propor outras possibilidades que tragam menos danos aos indivíduos. (Mello & Tonelli, 2002:13)

Deste modo, o presente estudo apresenta uma proposição de uma escala de percepção temporal (EPT), de modo a contribuir para identificação de comportamentos e preferências de indivíduos enquanto trabalhadores e, com isso, abrir possibilidades de conexões com outras temáticas, como apontadas por Bluedorn e Jaussi (2007), além de melhorias no que diz respeito à gestão de pessoas no interior das organizações.

## 2. AS CINCO DIMENSÕES TEMPORAIS SEGUNDO BLUEDORN & JAUSSE (2007)

A primeira dimensão temporal apresentada por Bluedorn e Jaussi (2007) é **policronicidade**, considerada por eles como a mais importante de todas. Ela envolve uma escolha consistente – consciente ou inconsciente – sobre como envolver tarefas e eventos. Bluedorn (2002:51) a define formalmente como

a medida em que as pessoas preferem se envolverem em duas ou mais tarefas ou eventos simultaneamente e que estão realmente empenhados (a preferência determina fortemente o comportamento, e vice-versa), e consideram que a sua preferência é a melhor maneira de fazer as coisas.

Note-se que policronicidade é um contínuo de comportamentos, sendo que em uma extremidade se encontram os sujeitos que preferem fortemente se envolver com várias tarefas ou eventos ao mesmo tempo, chamados de policrônicos, e na outra extremidade estão os sujeitos monocrônicos, ou seja, aqueles que se envolvem com uma atividade de cada vez e resistem em mover-se para uma segunda até que a primeira esteja finalizada. O significado de “simultâneo” ou “ao mesmo tempo” implica não aguardar a finalização de uma atividade para o início de outra, o que não significa produtividade (quantidade ou qualidade dos resultados obtidos) (Bluedorn & Jaussi, 2007).

A segunda dimensão apresentada por Bluedorn e Jaussi (2007) é **velocidade**, ou seja, a “frequência (número) de atividades em uma unidade de tempo social” (Bluedorn, 2002:104). Nesta perspectiva, alguns sujeitos preferem e realizam suas atividades num ritmo mais acelerado, enquanto outros o fazem mais lentamente, também aqui se aplicando a noção de contínuo e sem impacto direto na produtividade.

Já **pontualidade** refere-se a estar no tempo adequado ou esperado, a ser pontual, o que varia em decorrência de fatores individuais e contextuais, ou seja, de pessoa para pessoa, de cultura para cultura (Bluedorn, 2002) e mesmo no interior de culturas (Bluedorn & Jaussi, 2007). Estar no tempo parece uma construção objetiva, mensurável pelo relógio, mas também concretiza-se como um forte elemento de construção social.

A quarta dimensão exposta por Bluedorn e Jaussi (2007) é a **profundidade temporal**. Inicialmente, ela foi definida como a distância temporal entre passado e futuro que a pessoa considera quando contempla eventos que aconteceram, que poderiam ter acontecido ou podem acontecer (Bluedorn, 2002). Essa dimensão é de difícil compreensão na prática cotidiana das pessoas. No campo das organizações, os sujeitos, com o tempo cada vez mais comprimido e submetidos a uma valorização crescente do imediato e do instantâneo (Frezza, Grisci & Kessler, 2009), tendem a apresentar dificuldades em termos de racionalizar uma preferência ou tendência de comportamento em termos de profundidade temporal.

A última dimensão discutida por Bluedorn e Jaussi (2007) é o **arrastamento**, o qual pode ser definido como o ajustamento do passo, ritmo ou ciclo de uma atividade em função de uma outra ou de outrem. Deste modo, pode-se perceber a natureza política (e coercitiva) dessa dimensão de tempo (Harvey, 2009; Elias, 1998) que não se realiza de modo desconexo da ação social (Harvey, 2009), mas se apresenta com “uma função de coordenação e integração” (Elias, 1998:45). Os autores apontaram três modos de arrastamento:

- 1) sincronia: “implica fases correspondentes de dois ritmos que ocorrem ao mesmo tempo, como o que acontece com os diversos músicos e seus instrumentos em uma orquestra”;
- 2) liderança: “trata de fases de outros ritmos “arrastados”, ocorrendo antes das fases correspondentes do ritmo mais poderoso ou forte, como chegar mais cedo em uma reunião com a chefia”;
- 3) condução: refere-se “a fases de outros ritmos “arrastados”, seguindo as fases correspondentes do ritmo “arrastante”, mais poderoso ou forte, como o que ocorre após o

soar do sino no pregão em bolsas de valores, cujos analistas que compram e vendem papéis (ações, por exemplo) seguem a permissão dada (ou negada) pelos gestores do pregão para comercialização de papéis” (Paiva *et al*, 2011:646)

Essa dimensão traz implicações diretas para o campo das organizações, já que gestores e líderes têm responsabilidades (formais ou não) em termos de promover coesão social por meio de alinhamento temporal dos subordinados em relação às suas preferências temporais e, mais, em relação às demandas temporais da organização (Paiva & Mageste, 2008; Paiva *et al*, 2011).

Por fim, Bluedorn e Jaussi (2007) chamam atenção para algumas precauções conceituais no estudo do tempo, dentre elas que não se deve desconsiderar a complexidade da realidade, tendo-se o mesmo cuidado que quando se analisa junções entre as tais dimensões.

### 3. METODOLOGIA

A unidade de análise da pesquisa constituiu-se de uma empresa de *call center*, localizada em Belo Horizonte (MG, Brasil), que na época da coleta de dados contava com 1114 empregados. O cálculo amostral apontou uma amostra mínima de 286 respondentes (95% de confiabilidade e 5% de margem de erro). Foram entregues 800 questionários, 399 foram devolvidos preenchidos e 27 foram descartados por estarem incompletos, resultando em 372 questionários válidos. Note-se que este número atendeu às exigências de técnicas estatísticas aplicadas, envolvidas nessa proposição e na sua validação, visando generalizações. Nesse sentido, para se realizar a validação da escala, foi utilizado o alfa de *Cronbach*, um índice que mede a correlação entre respostas (individuais ou agrupadas) por meio da análise do perfil dos dados fornecidos pelos respondentes. Em termos gerais, resultados satisfatórios em termos de confiabilidade e consistência são expressos por um valor de  $\alpha$  igual ou superior a 0,7, sendo aceitáveis valores abaixo deste valor em estudos de caráter exploratório (Hair *et al.*, 1998; Devellis, 1991), como o aqui apresentado. Todos os dados foram lançados e tratados em planilhas eletrônicas, quais sejam: Excel 97-2003, SPSS 16.0 e Minitab 16 Portable.

Foi utilizada também como ferramenta estatística a análise fatorial confirmatória pelo método de componentes principais, necessária justamente nos casos em que os valores de  $\alpha$  para os construtos, do modo como eles foram aplicados no questionário, não são plenamente satisfatórios. Este tipo de análise fatorial se apresenta como ferramenta de grande eficiência e aplicabilidade na comprovação de teorias (quantitativas e qualitativas), fundamentando-se nas mesmas bases da análise fatorial exploratória, porém mais apropriada para a confirmação de hipóteses que já tenham sido expostas em estudos anteriores concernentes ao mesmo tema em que a técnica da análise fatorial esteja sendo aplicada, sendo este o caso do estudo aqui apresentado, o qual tomou como parâmetro os estudos realizados e outros descritos por Bluedorn e Jaussi (2007), os quais consideram as dimensões independentes umas das outras, devido à própria natureza de cada uma delas (policronicidade, velocidade, pontualidade, profundidade temporal, arrastamento-sincronia, arrastamento-liderança e arrastamento-condução).

Essa técnica tem como objetivo principal descrever a variabilidade original de um vetor aleatório em termos de um número menor de variáveis aleatórias – os fatores - e que estão relacionadas com o vetor original através de um modelo linear. Neste modelo, parte da variabilidade é atribuída aos fatores e o restante é atribuído às variáveis que não foram incluídas no modelo, ou seja, ao erro aleatório. Em linhas gerais, o que se espera é que as variáveis originais estejam agrupadas em subconjuntos de novas variáveis mutuamente não correlacionadas, ou seja, os fatores (Mingoti, 2005). No contexto tratado nesse estudo, a aplicação da técnica de análise fatorial foi útil no intuito de se eliminar variáveis desnecessárias e agrupar aquelas que sejam relevantes de forma a melhorar a consistência interna de cada. Para se escolher o número de fatores adequados em cada construto, foram observados dois aspectos: a análise da variância explicada por cada fator e pelo conjunto dos mesmos e o critério proposto por Kaiser (1958), em que são mantidos apenas os fatores com



autovalor  $\lambda$  maior ou igual a 1, com o objetivo de permanecerem na escala proposta apenas assertivas que representem pelo menos a informação de variância da variável original.

Já a escolha de quais itens comporiam os fatores se deu por meio da análise das cargas fatoriais as quais representam o índice de correlação que a variável possui com o respectivo fator em que está inserida. O valor mínimo aceitável para esta escolha foi 0,5. No entanto, poderia ser feita a exclusão de uma variável com carga fatorial superior a tal valor desde que esse estivesse em um patamar significativamente inferior às demais variáveis do fator e que sua retirada não prejudicasse a consistência da escala e os resultados obtidos.

Ressalte-se, ainda, que foi aplicada a rotação ortogonal dos fatores sob o critério Varimax, como proposto por Kaiser (1958), nos casos em que se considerou necessária sua utilização. Esta técnica auxilia na escolha das variáveis a serem inseridas nos fatores quando o primeiro modelo apresentado expõe cargas fatoriais próximas ou similares para a mesma variável em dois fatores diferentes. Dois critérios de adequação da análise fatorial foram levados em conta: o índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), considerado satisfatório se estiver próximo ou acima de 0,7 e o teste de esfericidade de Bartlett, que apresenta resultado ideal quando seu p-valor é inferior a 0,05.

O critério de seleção da empresa e dos empregados se deu por acessibilidade (Vergara, 2009), tendo em vista a concordância da primeira em participar da pesquisa e dos segundos em preencher os questionários. O *call center* foi escolhido por conter cargos com atividades de naturezas e níveis de complexidade diversos, trabalhos mediados e realizados com apoio tecnológico e de forma virtual e simultânea (Silva, Borini & Trevisan, 2007), além de outros presenciais e mais lineares, oscilando a interação entre atendentes e clientes e entre aqueles e seus superiores. Dentro de um *call center*, o tempo dos trabalhadores de linha é avaliado e controlado de maneira rigorosa, com pausas e horários criteriosamente estabelecidos. O ritmo de trabalho é intenso, exige rapidez nos procedimentos e no atendimento das chamadas e habilidades diferenciadas em termos de ouvir, falar, raciocínio lógico etc. (Costa, 2007). O *call center* também conta com um trabalho “invisível”, abrangendo indivíduos que muitas vezes não são considerados em outras fatias do mercado de trabalho, como jovens, mulheres e homossexuais (Venco, 2009). Assim sendo, este tipo de organização constitui-se um exemplo paradigmático do trabalho contemporâneo.

O instrumento de pesquisa desenvolvido e proposto, visando sua validação, foi um questionário estruturado, fechado e auto-aplicável. Ele foi composto por duas partes, sendo a primeira de dados demográficos (sexo, idade, estado civil, escolaridade), profissionais (tempo de trabalho total, tempo de trabalho em *call center*) e funcionais (tempo de trabalho na organização, cargo, setor, natureza do cargo, tempo no cargo, turno, faixa salarial). Para a segunda parte, foram formuladas 48 assertivas, com sentidos positivos e também negativos (contrários), de modo a evitar efeito *halo* (Babbie, 2001). O respondente deveria assinalar com um “X” a opção que melhor representava seu nível de concordância de acordo com a escala do tipo Likert com 6 pontos, sendo “1 - discordo totalmente” e “6 – concordo totalmente”. As frases se pautaram nas cinco dimensões de Bluedorn e Jaussi (2007), em conformidade com o estudo apresentado em Paiva *et al* (2011). Assim, as assertivas foram distribuídas conforme apresentado no

Quadro 1, sendo que o \* indica as de sentido negativo ou contrário:



Quadro 1: Assertivas da escala de percepção do tempo, EPT – versão inicial

<b>Preferências e comportamentos pessoais</b>
<b>Policronia</b>
1. Prefiro fazer várias coisas ao mesmo tempo.
*7. Tenho dificuldade em fazer várias coisas ao mesmo tempo.
*13. Não me considero uma pessoa próativa.
16. Realizo atividades diferentes em um mesmo período de tempo.
*21. Só começo a fazer uma coisa, quando termino a outra.
25. Tenho “jogo de cintura” para lidar com situações diferentes ao mesmo tempo.
*32. Resolvo os problemas à medida que eles surgem.
*36. Prefiro fazer uma atividade de cada vez.
40. Prefiro trabalhar em um ambiente dinâmico.
*44. Prefiro trabalhar com rotinas.
<b>Velocidade</b>
4. Prefiro realizar minhas tarefas rapidamente.
*9. Prefiro fazer as coisas com calma.
10. Gasto menos tempo que o restante do pessoal para resolver os problemas que surgem.
17. Realizo minhas atividades de modo acelerado.
24. Resolvo meus problemas de trabalho rapidamente, de modo que não se acumulem.
28. Quando uso um computador, tenho facilidade em trabalhar com várias “janelas” abertas.
33. Tento ser rápido na execução do meu trabalho para evitar cobranças.
*37. Não tenho pressa ao realizar as diversas atividades envolvidas no meu trabalho.
*42. Tenho dificuldade em trabalhar com várias “janelas” abertas quando estou trabalhando com computador.
*48. Para resolver uma demanda, gasto mais tempo que o restante do pessoal.
<b>Pontualidade</b>
2. Considero-me uma pessoa pontual.
14. Cumpro os prazos exigidos na organização.
*18. Chego atrasado no trabalho.
23. Utilizo minhas pausas de trabalho conforme as regras da instituição, ou seja, dentro do tempo estabelecido para cada uma delas.
30. Cumpro as prioridades estabelecidas no desenvolvimento de minhas atividades (datas-limite, prazos, horários, metas etc.).
*34. Meus colegas e amigos não me acham uma pessoa pontual.
38. Estabeleço prioridades no desenvolvimento de minhas atividades.
46. Cumpro minha agenda diária.
<b>Profundidade Temporal</b>
*3. Prefiro recordar meu passado do que imaginar meu futuro.
*8. Utilizo tudo o que já aprendi para tomar minhas decisões.
11. Arrisco hoje para ganhar amanhã.
*22. Gosto de recordar eventos passados da minha vida.
27. Prefiro pensar no futuro do que no passado.
35. Tenho sonhos profissionais que orientam minhas ações atuais.
*39. Prefiro não correr riscos.
*47. Tenho experiências profissionais que orientam minhas ações atuais.
<b>Arrastamento – Sincronia</b>
5. Prefiro trabalhar em sincronia com meus colegas.
15. Prefiro trabalhar em sincronia com meus superiores.
29. Esforço-me para manter meu ritmo de trabalho junto com os demais colegas.
*43. Comparando com outros colegas de trabalho, costumo ficar para trás em determinadas atividades.
<b>Arrastamento – Liderança</b>
12. Prefiro cumprir minhas metas antes do prazo.
*20. Costumo atrasar para reuniões com a chefia.
26. Esforço-me para cumprir minhas metas antes do prazo determinado pela chefia.
41. Chego com certa antecedência para reuniões com a chefia.
<b>Arrastamento – Condução</b>
6. Percebo uma cadeia de cobrança na hierarquia da organização.
*19. Não percebo o alinhamento do meu trabalho aos demais realizados na organização.
31. Meu trabalho é conduzido por superiores que, por sua vez, estão alinhados às metas organizacionais.
45. Tenho que cumprir meu horário de trabalho junto com os demais colegas.

Fonte: Dados da Pesquisa

O processo de validação envolvido na proposição da escala e seus resultados estão descritos a seguir.

#### 4. PERCURSO ESTATÍSTICO DE VALIDAÇÃO DA ESCALA

Quanto aos respondentes, sublinha-se que: 78% deles são do sexo feminino; 52% abaixo de 25 anos; 66% solteiros; 65% com nível de escolaridade ensino médio completo; 49% trabalham há menos de 5 anos; 87% têm menos de 5 anos de experiência neste tipo de empresa; 86% trabalham há menos de 3 anos no *call center* abordado, 87% estão lotados no cargo “operador de telemarketing”, 91% estão no mesmo cargo há menos de 3 anos e 50% trabalham no turno da manhã; 99% não exerce função gerencial; e 94% deles recebem entre 1 e 2 salários mínimos.

A hipótese inicialmente proposta no estudo foi de que os sete construtos analisados possuíam variáveis correlacionadas entre si que ajudavam a descrever os respectivos tipos de comportamentos referentes a cada um deles, mantendo um grau de consistência interna aceitável. Quando esta condição não fosse satisfeita, seria necessária a aplicação das medidas estatísticas descritas anteriormente.

O primeiro construto analisado referiu-se à **policronicidade**. O índice de alfa de *Cronbach* foi calculado para este agrupamento e apresentou o valor 0,44, considerado baixo e indicando possíveis problemas de consistência interna neste conjunto de variáveis. Recorreu-se então à aplicação da análise fatorial com rotação ortogonal dos fatores (Varimax) e o resultado final apontou a escolha de três fatores com variância total explicada próximo de 55%, como pode ser visualizado na Tabela 1.

**Tabela 1: Variância explicada pelos fatores relativos à policronicidade**

Fator	Autovalor	Variância explicada (%)	Variância acumulada (%)
1	1,95	19,47	19,47
2	1,93	19,26	38,72
3	1,57	15,73	54,46
4	0,89	8,86	63,32
5	0,77	7,67	70,99
6	0,70	7,02	78,01
7	0,68	6,77	84,78
8	0,60	5,95	90,73
9	0,50	5,04	95,77
10	0,42	4,23	100,00

Tabela 1 – Variância explicada pelos fatores relativos à policronicidade  
Fonte: Dados da pesquisa.

O fator 1 ficou composto pelas assertivas 7 (carga fatorial 0,701), 13 (carga fatorial 0,684), 21 (carga fatorial 0,606) e 36 (carga fatorial 0,597), e seu alfa de *Cronbach* foi 0,62. Já o fator 2 ficou composto pelas assertivas 25 (carga fatorial 0,724), 32 (carga fatorial 0,722) e 40 (carga fatorial 0,694), e seu alfa de *Cronbach* foi 0,65. Por fim, o fator 3 ficou constituído pela assertiva 1 (carga fatorial 0,797) e foi mantido em virtude do seu índice considerável de variância explicada no modelo e da expressiva carga fatorial. Deste modo, observem-se cargas fatoriais elevadas e valores de  $\alpha$  satisfatórios e bem superiores àquele calculado inicialmente com os 10 itens iniciais. Os dados obtidos através dos testes de adequação do modelo de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e esfericidade de Bartlett ratificam o bom ajuste do modelo, visto que o critério KMO apresentou resultado de 0,70 e o p-valor obtido para o teste de esfericidade foi 0,000. Assim, esta dimensão – policronicidade – obteve resultados satisfatórios quanto à validação, podendo-se, em outros estudos, suprimir as assertivas 16 e 44.

O segundo construto analisado diz respeito à **velocidade**. Ao se calcular o índice  $\alpha$  para o conjunto de variáveis (assertivas da escala), o resultado obtido foi 0,46, valor que levou à realização da análise fatorial. O modelo final alcançado por meio desse recurso sugeriu a utilização de três fatores, que explicam pouco mais de 56% da variância total, como pode ser visualizado na Tabela 2.

**Tabela 2: Variância explicada pelos fatores relativos à velocidade**

Fator	Autovalor	Variância explicada (%)	Variância acumulada (%)
1	2,15	21,55	21,55
2	2,15	21,54	43,09
3	1,31	13,15	56,24
4	0,86	8,60	64,84
5	0,77	7,75	72,58
6	0,69	6,86	79,44
7	0,62	6,23	85,67
8	0,59	5,91	91,58
9	0,46	4,57	96,15
10	0,38	3,85	100,00

Tabela 2 – Variância explicada pelos fatores relativos à velocidade  
Fonte: Dados da pesquisa.

O fator 1 ficou composto pelas assertivas 24 (carga fatorial 0,739), 28 (carga fatorial 0,718) e 33 (carga fatorial 0,712), e seu alfa de *Cronbach* foi 0,72. O fator 2, por sua vez, ficou composto pelas assertivas 42 (carga fatorial 0,724) e 48 (carga fatorial 0,722), e seu alfa de *Cronbach* foi 0,63. Já o fator 3 ficou constituído pela assertiva 9 (carga fatorial 0,747). Mais uma vez, cargas fatoriais significativas se fizeram presentes e os valores de  $\alpha$  também apresentaram melhora considerável ao se comparar o índice obtido anteriormente de 0,46 para o construto com os 10 itens iniciais. A confirmação de adequação dos resultados obtidos pode ser feita através do valor 0,73 calculado para o critério KMO e do p-valor 0,000 encontrado para o teste de esfericidade de *Bartlett*. Deste modo, a dimensão velocidade também obteve resultados satisfatórios quanto à validação, podendo-se suprimir as assertivas 4, 10, 17 e 37 em pesquisas futuras.

Quanto à **pontualidade**, o índice de  $\alpha$  encontrado para o agrupamento inicial de suas variáveis foi 0,47, o que levou à aplicação da análise fatorial. Após ser construído o modelo final com rotação ortogonal pelo critério Varimax, conclui-se pela utilização de dois fatores que apresentam uma explicação de aproximadamente 60% da variância total contida nos dados. Estes resultados são expostos na Tabela 3.

**Tabela 3: Variância explicada pelos fatores relativos à pontualidade**

Fator	Autovalor	Variância explicada (%)	Variância acumulada (%)
1	3,06	38,21	38,21
2	1,73	21,59	59,80
3	0,68	8,56	68,36
4	0,63	7,92	76,28
5	0,58	7,29	83,57
6	0,52	6,52	90,09
7	0,42	5,28	95,36
8	0,37	4,64	100,00

Tabela 3 – Variância explicada pelos fatores relativos à pontualidade  
Fonte: Dados da pesquisa.

O fator 1 ficou composto pelas assertivas 2 (carga fatorial 0,614), 14 (carga fatorial 0,672), 23 (carga fatorial 0,671), 30 (carga fatorial 0,794), 38 (carga fatorial 0,749) e 46 (carga fatorial 0,730), e seu alfa

de *Cronbach* foi 0,82. Já o fator 2 ficou constituído pelas assertivas de cunho negativo, a saber 18 (carga fatorial 0,823) e 34 (carga fatorial 0,840), e seu alfa de *Cronbach* foi 0,64. Assim, o fator 1 aglomera seis itens com cargas fatoriais elevadas e um valor de  $\alpha$  que pode ser considerado indicador ótimo da consistência interna da escala. Já o fator 2 é composto por dois itens com cargas fatoriais bastante expressivas e um alfa de *Cronbach* satisfatório. Os resultados obtidos nos dois critérios de adequação confirmam a qualidade de ajuste dos dados referentes à pontualidade. O critério KMO apresenta um índice alto e que também pode ser interpretado como ótimo, de 0,86. Já o teste de esfericidade de *Bartlett* novamente apresenta p-valor igual a 0,000. Assim sendo, os resultados relativos à validação para essa dimensão – pontualidade – foram satisfatórios, devendo-se manter todas as assertivas delineadas na versão inicial da escala.

O quarto construto analisado foi **profundidade temporal**, para cujo grupo de fatores foi calculado o alfa de *Cronbach* e o índice obtido foi de 0,46, o que demonstrou a necessidade de melhoria na consistência interna da escala relativa a essa dimensão cuja complexidade foi ressaltada no referencial teórico. Na sequência, foi aplicada a análise fatorial e, a princípio, por meio da análise dos autovalores e da variância explicada pelos fatores, a decisão a ser tomada em termos de validação seria pela inclusão de três fatores no modelo final, como pode ser visualizado na Tabela 4.

**Tabela 4: Variância explicada pelos fatores relativos à profundidade temporal**

Fator	Autovalor	Variância explicada (%)	Variância acumulada (%)
1	1,98	24,79	24,79
2	1,43	17,89	42,68
3	1,08	13,54	56,22
4	0,84	10,47	66,69
5	0,77	9,57	76,26
6	0,70	8,74	85,00
7	0,68	8,46	93,46
8	0,52	6,54	100,00

Tabela 4 – Variância explicada pelos fatores relativos à profundidade temporal  
Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando-se um modelo composto por três fatores, este possui uma explicação de 56,22% da variância total contida nos dados. O fator 1 ficou composto pelas assertivas 8 (carga fatorial 0,536), 27 (carga fatorial 0,591), 35 (carga fatorial 0,703) e 47 (carga fatorial 0,708), e seu alfa de *Cronbach* foi 0,59. O fator 2 ficou composto pelas assertivas 3 (carga fatorial 0,741) e 22 (carga fatorial 0,705), e seu alfa de *Cronbach* foi muito reduzido: 0,34. Por fim, o fator 3 ficou constituído pelas assertivas 11 (carga fatorial 0,602) e 39 (carga fatorial 0,584) e seu alfa de *Cronbach* também foi preocupante: 0,39. Diante dos valores de  $\alpha$  encontrados para os fatores 2 e 3, não seria prudente adotá-los num modelo definitivo, o que sugere a ampliação da pesquisa para outros tipos de trabalhadores, de trabalho e, mesmo, de organizações, já que a profundidade temporal (a distância percebida entre passado, presente e futuro) parece não ser clara para os respondentes da amostra deste estudo. Por outro lado, esses resultados somados às questões conceituais apontadas no referencial teórico indicam compressão do tempo de modo que os respondentes não conseguem exprimir de modo consistente sua profundidade temporal no espaço laboral atual. Desta forma, torna-se prudente levar em consideração apenas os resultados referentes ao primeiro fator, com a ressalva da baixa variância explicada por ele sozinho (aproximadamente 25%) e do valor de alfa de *Cronbach* bastante próximo do limite aceitável de satisfação de 0,6. Observa-se ainda que, mesmo analisada proporcionalmente à variância total explicada pelos três fatores com autovalor maior que 1, a variância explanada pelo primeiro fator representa um índice de explicação de apenas 44%, aproximadamente. O valor encontrado para o critério de KMO de 0,63 foi o menor encontrado dentre todos os modelos ajustados para as demais dimensões. Em síntese, diante dos resultados expostos, deve-se adotar esta parte da escala com prudência, considerando-se características da organização e dos respondentes, assim como do tipo de trabalho que realizam, de modo que os resultados sejam interpretados à luz de tais especificidades. É importante sublinhar que outros

levantamentos de dados já estão sendo realizados de modo a compreender melhor como operam tanto essa dimensão como a própria escala.

A quinta dimensão analisada - o **arrastamento** – foi composta por 12 itens no total, porém subdivididos em três construtos: sincronia, liderança e condução. A análise destas subdimensões foi realizada separadamente, sendo estabelecidas medidas de consistência interna e ajustes de modelos de análise fatorial para cada uma delas já que, apesar de trazerem à superfície o caráter político do tempo, dizem de comportamentos com certo grau de distinção. Primeiramente, foi calculado o índice de alfa de *Cronbach* para a sincronia e o valor encontrado para  $\alpha$  foi 0,31 denotando a necessidade da análise fatorial. O modelo final encontrado sugere a adoção de apenas um fator que possui uma variância explicada próxima de 47%, valor que pode ser considerado satisfatório e elevado levando-se em conta o pequeno número de variáveis lançadas para o ajuste da análise fatorial. Na sequência, foi analisado o fator liderança e o cálculo do índice de alfa de *Cronbach* para as quatro variáveis iniciais apresentou um valor de apenas 0,24, denotando a necessidade da análise fatorial com intuito de se obter um agrupamento mais coerente e preciso na descrição do construto abordado. Os resultados obtidos para o modelo final sugerem a adoção de um fator apenas com uma variância explicada expressiva de 51%, aproximadamente, levando-se em conta o número de variáveis inseridas no ajuste inicial. O último conjunto de variáveis abordado para análise do arrastamento foi a condução e o valor encontrado para o de alfa de *Cronbach* neste caso foi de 0,23 que, mais uma vez, levou à necessidade da análise fatorial. Após a realização do ajuste, a conclusão inicial sugere a adoção de dois fatores, em decorrência dos autovalores maiores que 1 e da variância explicada de aproximadamente 61% do total. (Tabela 5)

**Tabela 5: Variância explicada pelos fatores relativos aos construtos da dimensão arrastamento**

Construtos do Arrastamento	Fator	Autovalor	Variância explicada (%)	Variância acumulada (%)
Sincronia	1	1,87	46,67	46,67
	2	0,96	23,92	70,59
	3	0,63	15,75	86,34
	4	0,55	13,66	100,00
Liderança	1	2,03	50,75	50,75
	2	0,84	20,99	71,75
	3	0,64	16,05	87,79
	4	0,49	12,21	100,00
	5	0,58	7,29	83,57
	6	0,52	6,52	90,09
	7	0,42	5,28	95,36
	8	0,37	4,64	100,00
Condução	1	1,41	35,24	35,24
	2	1,03	25,87	61,11
	3	0,88	21,88	82,98
	4	0,68	17,02	100,00

Tabela 5 – Variância explicada pelos fatores relativos aos construtos da dimensão arrastamento  
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à sincronia, o fator 1 ficou composto pelas assertivas 5 (carga fatorial 0,736), 15 (carga fatorial 0,782) e 29 (carga fatorial 0,756), e seu alfa de *Cronbach* foi 0,66. Os altos níveis obtidos para as cargas fatoriais e o índice satisfatório para o alfa de *Cronbach* mostram a adequação do modelo construído na análise com o agrupamento de três itens, excluindo-se a assertiva 43. Ressalta-se a magnitude da melhora da medida  $\alpha$ , que apresentou um salto significativo de 0,31 para 0,66 comparando-se o estágio inicial ao posterior ao ajuste. Os resultados obtidos para o teste de esfericidade de *Bartlett* ( $p$ -valor = 0,000) e para o critério KMO (0,67) ratificam os significativos indicadores expostos na análise fatorial. Assim, pode-se suprimir a assertiva 43.

No que diz respeito à liderança, o fator 1 ficou composto pelas assertivas 12 (carga fatorial 0,778), 26 (carga fatorial 0,796) e 41 (carga fatorial 0,715), e seu alfa de *Cronbach* foi 0,69. Observem-se não só os níveis elevados obtidos para as cargas fatoriais adotadas, mas também um progresso significativo no valor de  $\alpha$ : um salto de 0,24 para 0,69 configurando uma sensível melhoria na consistência interna da escala avaliada. Outros fatos que contribuem para a ratificação destes resultados satisfatórios foram o índice de KMO obtido de 0,71 e o p-valor encontrado para o teste de esfericidade de *Bartlett* de 0,000. Deste modo, pode-se suprimir a assertiva 20.

Em relação à condução, os resultados não foram tão significativos como dos outros construtos do arrastamento. O fator 1 ficou composto pelas assertivas 31 (carga fatorial 0,713) e 45 (carga fatorial 0,778), e seu alfa de *Cronbach* foi 0,44. Já o fator 2 ficou constituído pela assertiva 19 que apresentou elevada carga fatorial 0,854, o que sugere sua permanência no modelo, ainda que não esteja agrupada a nenhuma outra. No entanto, o valor do alfa de *Cronbach* do fator 1, ainda que expressivamente superior ao  $\alpha$  inicial obtido de 0,23, exige atenção com relação à consistência interna da mesma. O KMO também não se mostrou expressivo (0,54) e foi inferior ao encontrado na análise concernente à profundidade temporal. Possivelmente o número reduzido de variáveis utilizadas para descrição do comportamento relativo à condução possa ter limitado as chances de um resultado mais expressivo no índice  $\alpha$  para a escala avaliada. De todo modo, pode-se suprimir a assertiva 6. Para os estudos em curso, tais assertivas serão alvo de atenção e, em pesquisas futuras será realizada a inserção de novas assertivas numa tentativa de maximizar estes resultados, visando maior confiabilidade da escala, assim como tratar o arrastamento como um construto integrado.

Quanto aos resultados apurados antes (escala inicial) e depois (escala com supressão de assertivas) dos procedimentos de validação, saliente-se que: o percentual de respondentes com comportamentos policrônicos reduziu de 76,9% para 70,7%; os rápidos aumentaram de 88,4% para 92,2%; 92,7% pontuais (não houve sugestão de supressão de assertivas nessa dimensão); 57,0% com profundidade temporal futura (também não houve sugestão de supressão de assertivas nessa dimensão); e uma diminuição no percentual de comportamentos arrastados de 94,4% para 92,2%, sendo que os sincronizados diminuíram de 93,0% para 87,6%, os liderados de 91,1% para 86,8%, e os conduzidos de 89,8% para 87,9%. Esses dados mantêm uma maioria de respondentes com comportamentos policrônicos, rápidos, pontuais, voltados para o futuro e submissos ao tempo de terceiros dos três modos possíveis previstos no modelo de Bluedorn e Jaussi (2007), o que se alinha ao tipo de trabalho realizado em *call center*.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se o presente estudo como exploratório, o percurso e os resultados estatísticos foram satisfatórios quanto à validação da escala. A análise fatorial confirmatória evidenciou uma maioria de cargas fatoriais consideradas significativas pela literatura estatística, assim como a confiabilidade dos resultados. Há que se atentar para a dimensão da profundidade temporal e o construto sincronia da dimensão arrastamento, cujos resultados implicam cuidados. Sugere-se a replicação do estudo a outras realidades laborais, como as já mencionadas anteriormente, já que a continuidade da pesquisa em curso poderá acrescentar e mesmo alterar os resultados aqui expostos.

Diferentemente do que previu Elias (1998, p. 79), ao mencionar que

Continuaremos prisioneiros da concepção dominante, segundo a qual o “tempo” seria coisa dos físicos, em particular dos especialistas da física teórica, enquanto o problema sociológico do “tempo” fica sem cultivo na terra de ninguém que se estende entre as ciências naturais e as ciências sociais

este estudo realça a importância do tema para a constituição do sujeito na contemporaneidade, especialmente no que o caracteriza como trabalhador, além de contribuir para apreensão de parte de suas complexidades, dadas as possibilidades que se abrem ao se propor e validar uma escala de percepção auto-aplicável. As dimensões abordadas no modelo conceitual adotado continuam nessa agenda que rumo para o fortalecimento desse campo de pesquisa sobre as percepções e vivências de



tempo no interior das organizações, assim como sobre os próprios modelos explicativos dessa dimensão do comportamento humano, a qual interessa ao próprio sujeito e a todos aqueles que com ele se relacionam, destacando-se, aqui, organizações e pessoas com as quais ele trabalha.

## BIBLIOGRAFIA

- Bauman, Z. (2007). *Tempos líquidos*, Jorge Zahar, Rio de Janeiro.
- Bluedorn, A. C. (2002). *The human organization of time*, Stanford University Press, Stanford.
- Bluedorn, A. C. & Jaussi, K. S. (2007). Organizationally relevant dimensions of time across levels of analysis, in DANSEREAU, F. & YAMMARINO, F. J., *Multi-Level issues in organizations and time*, Elsevier, Oxford, 187-223.
- Butler, R. (1995). Time in organizations, *Organization Studies*, 16, 6, 925-950.
- Costa, M. G. D. (2007). *Em busca de um modelo brasileiro de mentoria e liderança*, Dissertação, Mestrado profissional em gestão empresarial, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Faculdade Boa Viagem, Recife.
- Dantas, A. S. & Tonelli, M. J. (2007). Tempo nas organizações, in *Anais do XXXI EnANPAD*, ANPAD, Rio de Janeiro.
- Devellis, R. F. (1991). *Scale Development*, Sage, Newbury Park.
- Elias, N. (1998). *Sobre o tempo*, Jorge Zahar, Rio de Janeiro.
- Emmendoerfer, M. L. & Helal, D. H. (2007). Análise do controle do tempo de trabalho gerencial em uma siderúrgica, in *Anais do III EnEO*, ANPAD, Natal.
- Frezza, M.; Grisci, C. L. I. & Kessler, C. K. (2009). Tempo e espaço na contemporaneidade, *Revista de Administração Contemporânea*, 13, 3, 487-503.
- Gurvitch, G. (1964). *The spectrum of social time*, D. Reidel Publishing, Holland.
- Hair JR, J. F. et al. (1998). *Multivariate data analysis*, Prentice Hall, New Jersey.
- Hall, E. T. (1983). *The dance of life*, Anchor Books:New York.
- Harvey, D. (2009). *Condição pós-moderna*, Loyola, São Paulo.
- Irigaray, H. A. R. & Vergara, S. C. (2008). Tempo: dimensão esquecida na análise das políticas de diversidade e relações de trabalho, in *Anais do XXXV EnANPAD*, ANPAD, Rio de Janeiro.
- Kaiser, H. F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis, *Psychometrika*, 23, 1, 187-200.
- Klein, E. (1995). *O tempo*, Instituto Piaget, Lisboa.
- Lewis, J. D. & Weigert, A. J. (1985). Trust as a social reality, *Social Forces*, 63, 967-985.
- Lombardi, A. R. & Hanashiro, D. M. M. (2010). Policronicidade no ambiente organizacional, in *Anais do VI EnEO*, ANPAD, Florianópolis.
- Mello, H. D. A. & Tonelli, M. J. (2002). O tempo e as organizações, in *Anais do II EnEO*, ANPAD, Recife.
- Mingoti, S. A. (2005). *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada*, UFMG, Belo Horizonte
- Nogueira, E. S. (2003). O tempo nas organizações in *Anais do XXVII EnANPAD*, ANPAD, Atibaia.
- Paiva, K. C. M. & Mageste, G. S. (2008). Ação, devoção e desilusão, in *Anais do XXXII EnANPAD*, ANPAD, Rio de Janeiro.
- Paiva, K. C. M. et al. (2011). Quanto tempo o tempo tem?, *Organizações & Sociedade*, 18, 59, 641-659.



- Puma, M. & Wetzal, U. (2007). Trabalho em transformação: dimensões de espaço e tempo no trabalho em casa, in *Anais do XXXI EnANPAD*, ANPAD, Rio de Janeiro.
- Scalco, P. D. & Grisci, C. L. I. (2009). Trabalho imaterial, compressão tempo-espaço e dilemas de programadores de empresa transnacional, in *Anais do XXXIII EnANPAD*, ANPAD, São Paulo.
- Silva, M. F.; Borini, F. M. & Trevisan, L. N. (2007). Práticas organizacionais dos call centers in *Anais do XXXI EnANPAD*, ANPAD, Rio de Janeiro.
- Silva, J. R. G. (2006). Profissionais qualificados e experiências de auto-emprego: questões de tempo e espaço, in *Anais do XXX EnANPAD*, ANPAD, Salvador.
- Tanure, B.; Carvalho-Neto, A.; Andrade, J. O. (2007). Fontes de tensão no olimpo empresarial brasileiro, in *Anais do XXXI EnANPAD*, ANPAD, Rio de Janeiro.
- Tonon, L. *et al.* (2010). Trabalho, arte e a vivência de dilemas contemporâneos, in *Anais do VI EnEO*, ANPAD, Florianópolis.
- Vasconcelos, I. F. F. G. *et al.* (2005). A Percepção subjetiva do tempo e os processos de mudança organizacional, in *Anais do XXIX EnANPAD*, ANPAD, Brasília.
- Venco, S. (2009). Centrais de teleatividades: o surgimento dos colarinhos furta-cores?, in ANTUNES, R. & braga, R., *Infoproletários*, Boitempo, São Paulo, 153-171.
- Vergara, S. C. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*, Atlas, São Paulo.
- Vergara, S. C. & Vieira, M. M. F. (2003). Sobre a dimensão tempo-espaço na análise organizacional, in *Anais do XXVII EnANPAD*, ANPAD, Atibaia.

# LOS PROCESOS DE COACHING COMO POTENCIADORES DEL ENGAGEMENT

## THE COACHING PROCESS AS ENHANCERS OF ENGAGEMENT

**Laura López Mira**

Universidad de Sevilla

lauralopez@serviciosdecoaching.es

**Juan Moreno García**

Universidad de Almería

jmg262@ual.es

### RESUMEN

En la presente investigación analizamos la influencia de los procesos de Coaching personal en trabajadores de diversos sectores, con respecto a sus niveles de Engagement. En ella observamos como dichos procesos de Coaching desarrollados por un profesional externo a la estructura organizativa, planificados periódicamente, y estratégicamente gestionados siguiendo programas personalizados, tienen un impacto muy positivo en los niveles de Engagement de los trabajadores. A través de este trabajo, aportamos datos empíricos para el desarrollo del nuevo enfoque estratégico organizacional: La Gestión Integral de la Salud, un nuevo paradigma que nace con la intención positiva de reducir la enfermedad del empleado y promover la salud y el bienestar al mismo tiempo, fomentando la productividad y la calidad del servicio (Zwetsloot y Pot, 2004), modificando la perspectiva de actuación, desde una política de costes a una política de buena inversión en el trabajador, lo cual se traduce directamente en mejores resultados empresariales.

### PALABRAS CLAVE

Engagement, Coaching, Psicología Organizacional, Gestión Integral de la Salud, Bournot.

### ABSTRACT

In the present study we analyze the influence of the personal Coaching processes in employees of diverse sectors, with respect to their levels of Engagement. We observe how those processes of Coaching developed by an external professional to the organizational structure, planned from time to time, and strategically managed following personalized programs have a very positive impact in the levels of Engagement of the employees.

In this work, we contribute empirical information for the development of the new strategic approach organizational: Comprehensive Management Health, a new paradigm that it is born with the positive intention of reduce employee illness and promote health and wellbeing while promoting productivity and quality of service (Zwetsloot and Pot, 2004), changing the perspective of action, from a cost strategy to other of good investment worker, which is translates directly in better managerial results.

### KEYWORDS

Engagement, Coaching, Organizational Psychology, Comprehensive Management Health, Bournot.

## 1. INTRODUCCIÓN

La motivación y el compromiso han sido dos aspectos clásicos, objeto de múltiples estudios dentro de la psicología organizacional, sin embargo no siempre han estado desprovistos de cierta confusión. Todas las consideraciones realizadas sobre los procesos de motivación en la organización, parten de que dichos procesos influyen de manera determinante sobre la conducta y el rendimiento, si bien efectivamente otra serie de factores como las aptitudes, las expectativas, la percepción del rol, el contenido y las condiciones de trabajo, o las experiencias anteriores, ejercen una influencia considerable sobre la conducta laboral.

El compromiso de los individuos en relación a la consecución de los fines de la organización a través de la colaboración mediante estos recursos, estará en función de que dichos objetivos contribuyan, directa o indirectamente, a sus propios fines personales (Kanfer, R; Chen, G. y Pritchard, R. (Eds.)(2008). Es por ello, que el estudio de los procesos de la motivación en el trabajo, debe ser contemplado dentro de un contexto integrado que abarque la variedad de las características individuales, las del grupo de interacción en el trabajo, así como las características estructurales y operacionales de la propia organización, para captar el carácter interactivo de la conducta organizacional.

En 2001 Erez, Kleinbeck y Thierry abordan la motivación en el trabajo desde la perspectiva de las nuevas relaciones de empleo. Más adelante, en 2005 Gagne y Deci describen la teoría de la autoeficacia y resaltan su relevancia como teoría motivacional. También en 2005 Latham y Pinder realizan una revisión sobre las principales publicaciones en torno a la motivación en el trabajo, la cual les lleva a concluir que la teoría de la asignación de metas, la teoría sociocognitiva, y las teorías sobre la justicia organizacional resultan las aportaciones más relevantes de los últimos 30 años.

Hemos detectado que el área de los recursos personales, y concretamente la autoeficacia, es, pese a ser el más respaldado a nivel científico como una de las piedras angulares del desarrollo personal en las organizaciones, el más desprovisto de evidencia empírica en cuanto a los procesos concretos e intervenciones a nivel individual que contribuyan de forma efectiva a su enriquecimiento, partiendo de una metodología de automotivación como principal generador de la misma.

Durante las tres últimas décadas se han desarrollado y ejecutado una gran cantidad de procesos de intervención individual para tratar y prevenir el estrés laboral y el burnout. Schaufeli y Enzmann (1998) ya destacaban entre otras muchas, el coaching por parte de supervisores y colegas. Esta propuesta es la que más cercanía mantiene con nuestro trabajo de investigación, sin embargo, nosotros proponemos procesos de Coaching externalizados, para garantizar la autenticidad en la respuesta y evitar factores contaminantes del proceso. Además, la intervención mediante coaching, está enfocada en promover estados positivos prioritariamente (como el Engagement), más allá de la reducción de estados negativos (burnout), aunque de igual modo en el proceso se obtiene esta reducción, pero de partida es una propuesta centrada en la Gestión Integral de la Salud (GIS) y enmarcada en la Psicología Positiva, una línea con muy escasas intervenciones contrastadas en organizaciones, dada la cultura anterior instaurada.

Un empleado “Engaged” es pro-activo, generador de su propio feedback, tiene valores ajustados a los de la organización, alta capacidad de recuperación y de ser “Engaged” fuera del trabajo (Demerouti *et al.*, 2001; Salanova *et al.*, 2000; Schaufeli y Bakker 2001).

A nivel individual se ha observado una disminución de las quejas relacionadas con el estrés y reducción del absentismo; mayor socialización y adaptación; aumento de la motivación, satisfacción; mejora del rendimiento y desempeño; y aumentos de la creatividad y la innovación en el trabajo.

A nivel interpersonal las sinergias se establecen con el aumento de emociones sociales positivas relacionadas con el trabajo (ej. Alegría, entusiasmo) y con ello se mejoran las relaciones interpersonales con clientes y compañeros.

A nivel organizacional se observa una reducción de las quejas derivadas del estrés laboral, y aumenta la probabilidad de retener talentos en la propia organización. Como efecto directo, mejora la imagen de la organización.

Estas sinergias se relacionan entre ellas creando efectos de interacciones positivas. Esto refuerza e incrementa a su vez los niveles de bienestar y *Engagement* de los empleados, que a la larga contribuirán a crear más sinergias y el proceso volvería a empezar. Estos fenómenos han sido llamados espirales de ganancias (Hobfoll *et al.*, 2003; Bandura, 1997; Rosenbluth&Peters, 1992).

Existe también evidencia empírica de que el Engagement tiene como consecuencia el aumento de los niveles de salud, esto es, bajos niveles de depresión y tensión nerviosa (Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003) y menores quejas psicósomáticas (Demerouti *et al.*, 2001).

El Coaching suele influir positivamente en un factor de gran magnitud como la autocreencia, que es además causa y consecuencia del Engagement y potenciadora de las espirales ascendentes positivas, por lo cual, un proceso de Coaching en un trabajador podría elevar sus niveles de Engagement iniciales (previos al proceso).

A través de esta investigación, aportamos datos empíricos para el desarrollo del nuevo enfoque estratégico organizacional: La Gestión Integral de la Salud (GIS), un nuevo paradigma que nace con la intención positiva de reducir la enfermedad del empleado y promover la salud y el bienestar al mismo tiempo, fomentando la productividad y la calidad del servicio (Zwetsloot y Pot, 2004), modificando la perspectiva de actuación, desde una política de costes a una política de buena inversión en el trabajador, lo cual se traduce directamente en mejores resultados empresariales.

## 1.1 OBJETIVOS

Por tanto, los Objetivos de esta investigación son:

### Objetivo General:

Analizar el impacto de los procesos de Coaching en trabajadores de diversos sectores, con respecto a sus niveles de Engagement;

### Objetivos Específicos:

- Reunir una muestra representativa de profesionales de diferentes sectores para poder realizar el estudio.
- Análisis previo de los niveles de Engagement a través del cuestionario UWES (Pre-Test).
- Desarrollo de la fase de intervención, compuesta por una sesión de Coaching semanal a cada uno de los participantes.
- Análisis posterior de los niveles de Engagement a cada uno de los profesionales participantes, a través del cuestionario UWES (Post-Test)
- Estudio empírico de los datos extraídos y elaboración de conclusiones.

## 1.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DEL ESTUDIO

El primer académico que conceptualizó el Engagement en el trabajo fue Kahn (1990), quien centró su estudio en el modo mediante el cual el trabajador satisface su rol laboral, concluyendo que los trabajadores Engaged intensifican el esfuerzo en su desempeño por su identificación con el mismo.

Una definición de Engagement es: "un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción" (Schufeli, Salanova, Ginzález-Romá y Bakker, 2002). En el polo opuesto, el burnout se caracteriza por una combinación de poca energía, esto es, agotamiento, y poca identificación, cinismo (Schaufeli y Taris, 2005).

Este marco teórico se ha confirmado recientemente de forma empírica en un estudio que demostró que el vigor y el agotamiento, así como la dedicación y el cinismo, constituyen dos dimensiones diferentes (Gonzalez-Romá, Schaufeli, Bakker y Lloret, 2006). Sin embargo, esta combinación dejaba inconcluso el constructo, pues tras realizar entrevistas a trabajadores holandeses de distintos sectores y ocupaciones, una tercera característica común salió a la luz: la inmersión absoluta en el trabajo, de modo tal que el tiempo vuela sin percatarse de ello. (Schaufeli et al, 2001).

Diversos estudios han encontrado correlación positiva entre Engagement y algunos resultados organizacionales como compromiso organizacional (Salanova et al., 2000; Schaufeli y Bakker, 2004), conducta extrarol (Bakker, Dmerouti y Verbeke, 2004), iniciativa personal (Salanova y Schaufeli, 2008) rendimiento y calidad del servicio (Salanova, Agut y Peiró, 2005).

El Coaching es una disciplina que nació en Estados Unidos con el objetivo de incrementar el rendimiento individual de los profesionales del deporte. Desde entonces, estas lecciones se han extrapolado en los más diversos campos de la actividad humana para mejorar su desempeño. El Coaching es producto y resultado de muy diversas fuentes. Cuando consultamos distintos autores y vertientes, encontramos referencias de muy diferente índole:

La Filosofía, desde Sócrates y el arte de la Mayéutica, hasta la Filosofía existencialista y fenomenológica alemana (Nietzsche, Heidegger, Wittgenstein), pasando por otros autores como Ken Wilber o la Ontología del Lenguaje de Rafael Echeverría.

La Psicología, incluyendo el psicoanálisis de Sigmund Freud, el humanismo de Carl Rogers, la Gestalt de Fritz Perls, la logoterapia de Victor Frankl, la psicoterapia cognitiva de Albert Ellis, la escuela de Palo Alto de Paul Watzlawick y otros muchos autores, como Abraham Maslow, Eric Fromm, Jean Piaget, Gregory Bateson, Wilhem Reich y un largo etcétera.

Nuevas ideas de liderazgo y management de grandes investigadores y profesionales, como Stephen Covey, Peter Drucker, Peter Senge, Daniel Goleman, Tom Peters así como autores del desarrollo del potencial humano, incluso algunas tradiciones espirituales como el budismo o el sufismo.

Aportaciones desde otras ciencias como la Física Cuántica, especialmente David Bohm y Fritjof Capra, la Biología del Conocimiento de Humberto Maturana y de Francisco Varela, la Lingüística a partir de John L. Austin o John Searle, la Teoría de Sistemas de Heinz Von Foerster y especialmente de Peter Senge, que la aplicó al mundo de las organizaciones, ect...

No es posible identificar un origen único de manera clara e inequívoca. Pareciera más bien que haya surgido de forma simultánea en diversos lugares, fruto de un devenir que se sintetiza en una nueva metodología para el aprendizaje y el desarrollo de las personas, teniendo un crecimiento de gran intensidad en el mundo de las organizaciones.

Al igual que no existe una única raíz, tampoco encontraremos una sola definición. Aunque podemos identificar coincidencias, también existen variaciones según las diferentes escuelas:

La International Coach Federation, pone el foco en los resultados: “El Coaching es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de Coaching, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida”.

JimSelman: “Es la relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresas o negocios de las personas”.

La Sociedad Francesa de Coaching aporta una definición más en relación con las necesidades del coachee: “Coaching es el acompañamiento a una persona a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y de su saber hacer”.

En la Escuela Europea de Coaching hacen referencia al método: “Coaching es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de los objetivos”.

Tim Galwey destaca la importancia de la conversación: “El Coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual unapersona se moviliza de manera exitosa para alcanzar sus metas soñadas”.

J. Whitmore, da un matiz interesante: “El Coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.”

La definición más cercana de Talane Miedaner: “El Coaching cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser. Es una relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de ti y te aconsejará, guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo y realices tu pleno potencial”.

### **1.3 NUEVAS APORTACIONES A LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

Nuestra investigación viene enmarcada en un movimiento más global, perteneciente al ámbito de la Psicología Positiva, cuyos impulsores, Martin Silegman y Mihail Czikszentmihalyi, editores del número especial sobre Psicología Positiva de la revista American Psychology (Enero, 2000, p.5) sugieren que el objetivo de esta es “catalizar un cambio de enfoque de la Psicología, desde la preocupación sólo en solucionar las cosas que van mal en la vida, a construir cualidades positivas”

Es por ello que nuestro estudio tiene como finalidad analizar la influencia de los procesos de Coaching personal en trabajadores de diversos sectores, con respecto a sus niveles de Engagement; partiendo de que los procesos de Coaching desarrollados por profesionales externo a la estructura organizativa, planificados periódicamente, y estratégicamente gestionados siguiendo programas personalizados, tendrán un impacto positivo en los niveles de Engagement de los trabajadores.

## **2. MARCO TEÓRICO DEL ENGAGEMENT: TEORÍAS PSICOSOCIALES**

El modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL) ha recibido un fuerte apoyo empírico, de la comunidad científica internacional, pues ha sido contrastado en distintos países, y en organizaciones de muy diversa índole, reforzando su solidez e ilustrando su carácter heurístico, que facilita que para cada organización se incluyan demandas y recursos específicos, pues los trabajos y las

organizaciones son muy variados y diferentes entre sí, y sería utópico pensar en un único modelo inflexible y universal para todos.

El modelo es flexible por tanto, pero las relaciones entre los grupos es variables. En general, podemos realizar una distinción dual en un trabajo: demandas y recursos laborables.

Las demandas laborales son características de la organización y gestión del trabajo. Requiere un esfuerzo por parte del trabajador para realizarse, lo cual lleva asociado un coste físico y/o psicológico (mental ó emocional).

Los recursos laborales son precisos para enfrentarse a la ejecución del trabajo, a sus demandas, y también por derecho propio. Se trata de las características físicas, psicológicas, sociales u organizacionales, funcionales de cara a la consecución de los objetivos, reductores de las demandas laborales y estimuladoras del crecimiento personal, del aprendizaje y el desarrollo.

El modelo DRL asume dos procesos: un deterioro de la salud donde las altas demandas agotan al empleado, y un proceso de motivación en el que los recursos permiten hacer frente eficazmente a las demandas laborales, fomentando la participación e intensificando las probabilidades de resultados positivos como el compromiso con la organización, la conducta extra-rol, alto rendimiento y óptima calidad de servicio.

El Engagement es activador y estimulador de la función motivadora de los recursos laborales, tanto extrínsecamente (de cara la consecución de las metas organizacionales establecidas), como intrínsecas (fomentan el crecimiento personal y profesional de los empleados, su aprendizaje y su desarrollo). Y es en este último aspecto donde se ponen de manifiesto las necesidades humanas básicas como la necesidad de ser competente, autónomo y eficazmente sociable.

De acuerdo a la Teoría de la Autodeterminación (Ryan y Deci, 2000) los contextos de trabajo que apoyan estas necesidades básicas de competencia, autonomía y relación incrementarán la motivación intrínseca y el bienestar del empleado.

Este potencial motivacional intrínseco de los recursos laborales es también reconocido por otros enfoques psicológicos, tales como la Teoría de las Características del Trabajo (Hackman y Oldham, 1980), que descubre cómo cada trabajo tiene un potencial motivador específico que depende de la presencia de cinco características básicas en el trabajo: la variedad de habilidades, la identidad de la tarea, el significado de la tarea, la autonomía y el feedback. Además, estas están relacionadas con resultados positivos tales como la alta calidad del rendimiento, la satisfacción laboral, volumen de negocio y reducción del absentismo.

Los recursos laborales también pueden desarrollar un papel motivador de tipo extrínseco, dado que entornos de trabajo que ofrecen una gran diversidad de recursos fomenta la voluntad de dedicación.

Entonces, ya sea a través de la satisfacción de las necesidades básicas ó a través de la consecución de los objetivos laborales, los recursos son moduladores de la motivación en el trabajo, facilitando los procesos de Engagement a través de los cuales son a su vez estimulados.

Los trabajadores Engaged se sienten comprometidos con la organización, se fidelizan con ella, y son leales, pues es la organización quien le proporciona los recursos, que ellos valoran, están dispuestos a realizar por tanto un esfuerzo adicional, reforzando la mejora en el desempeño, ya que ven incrementados sus aprendizajes, su crecimiento personal y de desarrollo en el trabajo.



### 3. SÍNTESIS, INVESTIGACIÓN ACTUAL Y PROFUNDIZACIÓN EN LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN: COACHING&ENGAGEMENT

Existen estudios de diversos países (Holanda, Finlandia, Austria y España), los que, utilizando muy diferentes grupos ocupacionales, apoyan la existencia del continuo que describe el modelo DRL, situando en un polo el deterioro de la salud y en el inverso el proceso motivacional.

En 2008 Bakker y Demerouti reformularon el modelo DRL integrando una nueva correlación: los recursos laborales se relacionan mutuamente con los recursos personales (p. ej., optimismo, autoeficacia, resiliencia y autoestima), de modo tal que estos últimos tienen capacidad de influencia en los recursos laborales, generando más Engagement y mejoría en el desempeño, que al tiempo, incrementa los niveles de recursos tanto laborales como personales en el futuro.

Posteriormente, Xanthopolou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, investigaron en 2009 la relación entre las fluctuaciones diarias de los recursos personales y laborales y su relación directa con el Engagement y con el éxito financiero organizacional.

Los resultados fueron interesantes, demostrando que cuando el supervisor desarrollaba su liderazgo implementando algunas técnicas del Coaching, incrementaban los niveles de Engagement de los trabajadores en los días consecutivos y mejoraba su desempeño, así como comprobaron los efectos positivos del apoyo social, en el equipo de trabajo, provocando mejoras en autoeficacia y Engagement.

De esta forma encontramos los primeros indicios del impacto positivo que pueden tener tanto los recursos laborales como personales, en el estudio del Engagement, pues comprobamos cómo a través de comportamientos puntuales y desarrollando algunas técnicas aisladas de Coaching por parte del supervisor directo, se dan cambios positivos en el desempeño de los trabajadores.

Nuestra propuesta se centra en la evaluación del impacto de los procesos de Coaching por un profesional externo a la organización, en los niveles de Engagement, unos programas personalizados por alguien ajeno a estructura organizativa, personalizados, estratégicamente desarrollados y periódicamente implementados.

La investigación más amplia se ha llevado a cabo sobre los recursos laborales, aquellos que existen en el lugar de trabajo, físico o social, la autonomía, el feedback, las relaciones interpersonales con compañeros y supervisores... mientras el estudio dedicado a los recursos personales, tales como autoestima, optimismo y autoeficacia es bastante más reducido, razón por la cual desarrollamos nuestro estudio en esta línea, analizando la relación de influencia entre Coaching y Engagement modulando factores personales.

Uno de los factores personales de mayor relevancia es la autoeficacia: La investigación ha demostrado que el Engagement está relacionado con la existencia de recursos personales, como son las creencias en la propia eficacia personal ó autoeficacia.

La autoeficacia es tanto causa como consecuencia del Engagement (Llorens et al., 2004, Salanova, 2003; Salanova, Bresó y Schaufeli, 200) que apoya la teoría de la existencia de espirales positivas ascendentes:

Las creencias en las propias competencias para realizar bien el trabajo, influyen positivamente en el Engagement (Altos niveles de vigor, dedicación y absorción en el trabajo) que a su vez influirán en consolidar aún más esas creencias en la propia eficacia.

## 4. PROCEDIMIENTO

### 4.1. MUESTRA DE ESTUDIO

La muestra objeto de estudio está compuesta por diez profesionales de distintos sectores y características. Se ha respetado la confidencialidad de los mismos. El grupo, tenía las siguientes características:

- El intervalo de edad está entre 25 y 37 años
- La media de edad es de 31,5 años
- La media de experiencia laboral es de 5,3 años

### 4.2. PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA DE DATOS Y TEST UWES

La semana laboral del 26 al 30 de Septiembre de 2011, fue lanzada la propuesta de actuación a través de la red profesional de linkedin, y en breve espacio de tiempo pudimos realizar la selección, por orden de petición, de los profesionales que participarían en el estudio.

Elaboramos una presentación más extensa del proyecto, que fue enviado a cada uno de los participantes vía email, y a continuación se detallaba la disponibilidad de los mismos para comenzar a desarrollar las sesiones semanales de Coaching.

En la primera sesión, que tuvo lugar la primera semana de Octubre de 2011, a cada uno de ellos le fue implementado el test UWES (Utrecht Work Engagement Scale), con la finalidad de evaluar los niveles de Engagement iniciales, previamente al inicio de la sesión, algunas de las cuales fueron vía skype.

Este test consta de diecisiete preguntas correspondientes a tres escalas multi-ítem, internamente consistentes y estables a lo largo del tiempo.

En la cuarta semana del proceso, tras la sesión final de Coaching, la última semana de octubre, pasamos nuevamente el test individualmente con objeto de obtener resultados previos y posteriores a la intervención.

### CUESTIONARIO ENGAGEMENT UWES

Cuestionario de auto informe denominado Utrecht Work Engagement Scale (UWES) que incluye los tres aspectos constituyentes del Engagement en el trabajo: vigor, dedicación y absorción.

El vigor es medido por los seis ítems a seguir que se refieren a los altos niveles de energía y resisten, la voluntad de invertir esfuerzos, no se fatiga con facilidad, y persistir frente las dificultades.

1. *En mi trabajo me siento lleno de energía.*
2. *Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.*
3. *Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.*
4. *Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.*
5. *Soy muy persistente en mi trabajo.*
6. *Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.*

Aquellos que presentan altos porcentajes en vigor generalmente tiene mucha energía cuando trabajan, mientras aquellos que presentan bajos escores en vigor tienen menos energía.

La dedicación es evaluada por cinco ítems que refieren a un censo de significado por el trabajo, haciendo sentir entusiasmado y orgulloso en relación al su labor, inspirado y desafiado por él.

1. *Mi trabajo está lleno de significado y propósito.*
2. *Estoy entusiasmado con mi trabajo.*
3. *Mi trabajo me inspira.*
4. *Estoy orgulloso del trabajo que hago.*
5. *Mi trabajo es retador.*

Aquellos que presentan altos niveles en dedicación se identifican fuertemente con su trabajo porque la experiencia es significativa, inspiradora y desafiadora. Sin embargo, ellos generalmente se sienten entusiasmados y orgullosos en relación al su trabajo. Aquellos que presentan bajos niveles no se identifican con su trabajo porque ellos no tienen la experiencia como significativa, inspiradora o desafiadora, y no se sienten ni entusiasmados ni orgullosos en relación al su trabajo.

La absorción es medida por seis ítems que se refieren a estar totalmente inmerso en su trabajo y tiene dificultades en desapegarse de ello, el tiempo pasa rápidamente y él olvidase de todo su alrededor.

1. *El tiempo vuela cuando estoy trabajando.*
2. *Cuando estoy trabajando olvido todo el que pasa a alrededor de mí.*
3. *Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.*
4. *Estoy inmerso en mi trabajo*
5. *Me “dejo llevar” por mi trabajo.*
6. *Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.*

Aquellos que presentan altos niveles en absorción sienten que están generalmente envueltos e inmersos en su trabajo, y tiene dificultades en desapegarse de ello.

Consecuentemente, todo alrededor es olvidado y el tiempo parece volar. Aquellos que presentan bajas puntuaciones de absorción no sienten envueltos o inmersos en su trabajo, no presentan dificultades en desapegarse de su trabajo, ni de olvidarse de todo a su alrededor.

#### **4.3. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN Y PROCESO DE INTERVENCIÓN**

Descripción de la intervención en Coaching: Síntesis del Proceso de Coaching (Intervención). La intervención tiene lugar durante el mes de Octubre de 2011, un total de diez profesionales constituyen la muestra, para los cuales se realizan diez procesos personales de Coaching, compuestos por cuatro sesiones cada uno de ellos, siendo una sesión semanal por persona la periodicidad.

El total es de cuarenta sesiones de Coaching durante dicho mes, y a estas diez personas, profesionales de diversos sectores.

Las sesiones tienen una duración de entre 60 y 90 minutos, y son individuales, cuadrando para ello la agenda del proyecto con los implicados.

Son cuatro las semanas laborales dedicadas a esta fase:

- 3-7/10/2011
- 10-14/10/2011
- 17-21/10/2011
- 24-28/10/2011

Los niveles de “Engagement” son medidos en ambos grupos tanto al inicio, como al finalizar la intervención, a través del cuestionario UWES, respetando en todo momento la confidencialidad de los mismos.

## 5. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Realizamos una comparación de igualdad de medias entre antes y después de los procesos de Coaching.

1. Asumimos continuidad en los datos.
2. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para comprobar normalidad.

Realizamos esta prueba no paramétrica para comprobar si los datos proceden de una distribución normal. El contraste que se plantea en esta prueba es:

$H_0$ : Los datos proceden de una distribución normal

$H_1$ : Los datos NO proceden de una distribución normal

}

Para que se cumpla la hipótesis de normalidad no podremos rechazar la hipótesis nula, es decir Sig. > 0.05 (si trabajamos con un nivel de significación del 5%).

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Media vigor antes	Media dedicación antes	Media absorción antes	Media vigor después	Media dedicación después	Media absorción después
N		10	10	10	10	10	10
Parámetros normales <sup>b</sup>	Media	3,6667	2,8800	3,0500	5,0167	4,6800	4,3167
	Desviación típica	,76578	1,36691	1,18126	,52967	,98070	1,01668
Diferencias más extremas	Absoluta	,200	,148	,246	,146	,188	,149
	Positiva	,138	,140	,128	,146	,134	,128
	Negativa	-,200	-,148	-,246	-,125	-,188	-,149
Z de Kolmogorov-Smirnov		,632	,469	,779	,461	,593	,172
Sig. asintót. (bilateral)		,819	,981	,578	,984	,873	,979

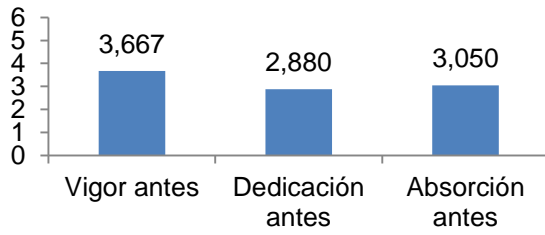
a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

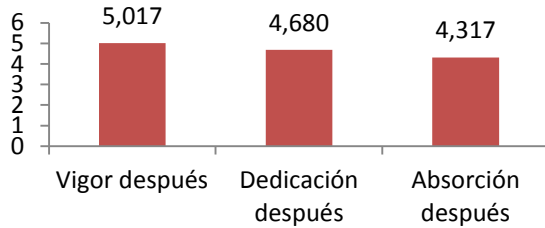
Todos los valores de Sig. son mayores a 0.05 por lo que afirmamos que los datos proceden de una distribución normal.

3. Gráficos descriptivos de medias.

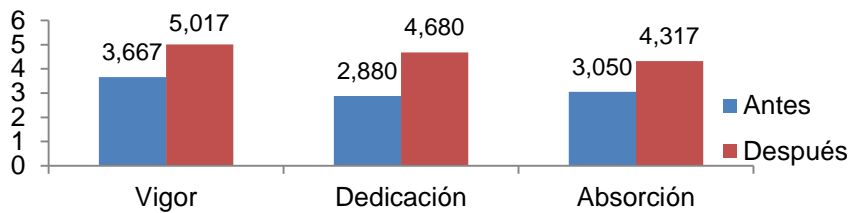
a. Antes de Coaching.



b. Después de Coaching.



c. Comparación de medias.



4. Contraste de igualdad de dos medias para muestras dependientes.

Consideramos que los grupos de sujetos que queremos comparar no son independientes, sino que están relacionados; como ocurre cuando queremos analizar datos provenientes de diseños con medidas repetidas.

El contraste de hipótesis planteado será de la forma:

$$\left. \begin{array}{l} H_0: \text{Media 1} = \text{Media 2} \\ H_1: \text{Media 1} \neq \text{Media 2} \end{array} \right\}$$

Una situación típica que permite resolver este contraste es la que se da en los diseños antes-después o pre-post: a una muestra de sujetos se le toma una medida pre-tratamiento, se les aplica el tratamiento y se les vuelve a tomar una medida pos-tratamiento para evaluar si se ha producido algún cambio.

Al probar la normalidad de los datos, hacemos la prueba T-Student para muestras relacionadas.

## Estadísticos de muestras relacionadas

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	Media vigor antes	3,6667	10	,76578	,24216
	Media vigor después	5,0167	10	,52967	,16750
Par 2	Media dedicación antes	2,8800	10	1,36691	,43226
	Media dedicación después	4,6800	10	,98070	,31013
Par 3	Media absorción antes	3,0500	10	1,18126	,37355
	Media absorción después	4,3167	10	1,01668	,32150

## Correlaciones de muestras relacionadas

		N	Correlación	Sig.
Par 1	Media vigor antes y Media vigor después	10	,769	,009
Par 2	Media dedicación antes y Media dedicación después	10	,820	,004
Par 3	Media absorción antes y Media absorción después	10	,823	,003

## Prueba de muestras relacionadas

		Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	Media vigor antes - Media vigor después	-1,35000	,49348	,15605	-1,70301	-,99699	-8,651	9	,000
Par 2	Media dedicación antes - Media dedicación después	-1,80000	,79443	,25122	-2,36830	-1,23170	-7,165	9	,000
Par 3	Media absorción antes - Media absorción después	-1,26667	,67220	,21257	-1,74753	-,78580	-5,959	9	,000

En los resultados del contraste T para muestras relacionadas observamos en primer lugar información sobre los estadísticos referidos a las diferencias entre cada par de puntuaciones. También nos informa sobre el intervalo de confianza para la diferencia entre las medias (si este intervalo contiene el cero, podemos aceptar la hipótesis nula de igualdad de medias, no siendo este nuestro caso). En las últimas columnas de la tabla se ofrece el valor del estadístico  $t$ , junto con su significación Sig., que nos llevará a rechazar la hipótesis nula de igualdad de las medias, siempre que el p-valor (Sig.) sea menor que 0.05, en cuyo caso se dice que las diferencias entre las dos medias han resultado *significativas*.

Por lo que podemos concretar que las medias de antes y después del tratamiento no son iguales, concluyendo que el proceso realizado ha surgido su efecto. Por otro lado podemos referirnos a qué media es superior según  $t$ , en nuestro estudio, el estadístico es negativo en todos los casos por lo que podemos afirmar que las medias de las variables después del tratamiento son mayores que antes de este.

## 5. Tabla normativa “Engagement”

	% Muestral	Vigor	Dedicación	Absorción
Muy bajo	<5	<2.6	<1.41	<1.21
Bajo	5 - 25	2.6 - 3.51	1.41 - 2.99	1.21 - 2.25
Medio	25 - 75	3.52 - 4.99	3 - 4.5	2.6 - 4.1
Alto	75 - 95	5 - 5.99 *	4.6 - 5.5 *	4.2 - 5.1 *
Muy alto	>95	>5,99	>5.5	>5.1
Media antes		3,67	2,88	3,05
Media después		5,02	4,68	4,32
Desviación típica antes		0,77	1,37	1,18
Desviación típica después		0,53	0,98	1,02
Rango		0-6	0-6	0-6

## 6. CONCLUSIONES

En todos los casos analizados, se han incrementado los niveles de Engagement, a través del aumento de los niveles de vigor, dedicación y absorción extraídos del test UWES.

Esto confirma nuestra hipótesis, demostrando empíricamente la influencia directa del Coaching en los recursos personales, pues queda científicamente demostrado el impacto positivo de los procesos de Coaching personal, en los niveles de vigor, dedicación y absorción que componen el Engagement.

Se han aportado datos empíricos para el desarrollo del nuevo enfoque estratégico organizacional: La Gestión Integral de la Salud (GIS), el nuevo paradigma que nace con la intención positiva de reducir la enfermedad del empleado y promover la salud y el bienestar al mismo tiempo, fomentando la productividad y la calidad del servicio.

Con estos resultados, estamos reforzando los beneficios de la gestión de recursos humanos centrada en la promoción de la salud y bienestar del trabajador, manifestando el papel clave que juegan los recursos personales, que hemos trabajado en profundidad a través de las sesiones personales de Coaching, y que habitualmente no representa un foco de atención investigadora, pues la gran mayoría de estudios se centran en los recursos laborales.

Por tanto realizamos una aportación empírica al campo de los recursos humanos y de la Psicología Positiva, relacionando dos conceptos, Coaching y Engagement, que hasta el momento no habían sido relacionados en estudios de investigación.

Abrimos pues nuevas vías de investigación, en la búsqueda de relaciones positivas trabajador-empresa, que fomenten la motivación, la implicación y la realización del trabajador, su bienestar físico y psicológico, y que sea traducido simultáneamente en resultados positivos para el desarrollo organizacional, incrementando la calidad del servicio del trabajador a la empresa, su rendimiento y su competencia en el desempeño encomendado, identificándose con los valores de la organización y con la misión de la misma.



## 7. CONTINUACIÓN DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE TRABAJO EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL

A raíz de estos resultados que demuestran el positivo impacto de los procesos de Coaching en los niveles de Engagement a nivel individual, hemos desarrollado nuevas líneas de trabajo que en la actualidad nos ocupan. Una de ellas se refiere al contagio emocional, esto es, el impacto que el aumento de Engagement en el trabajador, desarrolla en su entorno, en el equipo de trabajo del cual forma parte, en las personas con las que habitualmente desarrolla su labor en la organización.

Además estamos iniciando estudios paralelos sobre otras fuentes de motivación, como el entrenamiento de los mandos intermedios y directivos en el llamado “Lider by Coaching”, los efectos de la adquisición de estas nuevas herramientas motivacionales de los directivos en los trabajadores, y la relación de todo ello en los niveles de Empowerment de los equipos de trabajo.

A través de todo ello estamos desarrollando un nuevo modelo de trabajo integral en las organizaciones.

### BIBLIOGRAFÍA

- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality, and behavior* (2nd ed.). Milton Keynes. UK: Open University Press/McGraw-Hill.
- Bakker, A., Albrecht, S. & Leiter, M. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28.
- Erez, M., Kleinbeck, U. & Thierry, H. (2001). *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy*.
- Gagne, M. & Deci, E. (2005). Self-Determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331-362.
- Halbesleben, J. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout demands, resources and consequences. In A. B. Bakker & M. Leiter (Eds.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 102–117. New York, NY: Psychology Press.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kanfer, R; Chen, G. & Pritchard, R. (Eds.)(2008). *Work Motivation. Past, Present and Future*. SIOP Organizational Frontiers Series.
- Latham, G. & Pinder, C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516
- Leiter, M. & Maslach, C. (1999). Six areas of work life: A model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, 21, 472–489.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?. *Computers in Human Behavior*, 23, 825–841.
- Rodríguez, A., Schaufeli, W., Salanova, M., Cifre, E., & Sonnenschein, M. (in press). *An electronic diary study on flow experiences involving working and non-working tasks*. *Work and Stress*.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiro, J. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217–1227.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martinez, I., & Schaufeli, W. (2003). Perceived collective efficacy. Subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Groups Research*, 34, 43–73.

- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. (in press). Yes, I can, I feel good and I just do it! On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology: An International Review*.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Xanthopoulou, D. & Bakker, A. (2010). Gain spirals of resources and work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 118–131. New York, NY: Psychology Press.
- Schaufeli, W. (2006). The balance of give and take: Toward a social exchange model of burnout. *International Review of Social Psychology*, 19, 87–131.
- Schaufeli, W. (2009). *The incremental validity of work engagement and burnout*. Paper presented at the APA/NIOSH Work, Stress, and Health 2009: Global Concerns and Approaches conference. San Juan: PR.
- Schaufeli, W. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis Ltd.
- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. In K. Naesswall, M. Sverke, & J. Hellgren (Eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 380–404). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Schaufeli, W. & Taris, T. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work and Stress*, 19, 256–262.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 173–203.
- Segura, S. & González-Roma, V. (2003). How do respondents construe ambiguous response formats of affect items?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 956–968.
- Taris, T., Schaufeli, W. & Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: About the difference between workaholism and work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 39–53. New York, NY: Psychology Press.
- Van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W., Taris, T., & Schreurs, B. (2010). Motivation and job related well-being: Why do workaholics, engaged and burned-out employees work so hard?. Manuscript under review.
- Whitman, D., van Rooy, D. & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63, 41–81.

# RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE *TRAINEES*: O ISOMORFISMO DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NAS MAIORES EMPRESAS SIDERÚRGICAS DO BRASIL

## TRAINEES RECRUITMENT AND SELECTION: THE ISOMORPHISM OF HUMAN RESOURCES PRACTICES IN THE LARGEST STEEL COMPANIES IN BRAZIL

**Lilian Bambirra de Assis**

Universidade Federal de Minas Gerais  
Professora do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas  
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET- MG), Brasil  
lilianbassis@hotmail.com

**Juliana Oliveira Andrade**

Universidade Federal de Minas Gerais  
Professora Associada Fundação Dom Cabral Alphaville Lagoa dos Ingleses, Brasil  
juolive@terra.com.br

**Adriana Fantoni**

Sócia Fantoni e Castro Desenvolvimento Organizacional  
Consultora Kienbaum, Brasil  
adrianafantoni@hotmail.com

**Deborah Oliveira Santos**

Departamento de Ciências Sociais Aplicadas  
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET- MG), Brasil  
deborah.os@hotmail.com

### RESUMO

O objetivo do artigo é discutir, à luz dos conceitos teóricos do institucionalismo, se há categorias isomórficas em relação às práticas de Recursos Humanos no que se refere ao processo de entrada de *trainees* em organizações do setor siderúrgico e mineração. Para possibilitar a investigação foram realizadas entrevistas em profundidade com indivíduos das áreas de Recursos Humanos de três grandes empresas multinacionais dos setores citados, além de pesquisa documental e investigação em *sites* das organizações terceirizadas para a execução dos processos de recrutamento e seleção. A análise dos dados evidenciou que, a despeito do discurso de valorização das pessoas para a concretização da competitividade das empresas, o que se observa é que o objetivo final é cada vez mais buscar o igual, o isomórfico. Os resultados ainda apontaram a dissensão entre a realidade dos programas de *trainees* e as expectativas dos jovens selecionados.

### PALAVRAS-CHAVE

Isomorfismo, Recrutamento, Seleção, Programa de Trainee, Práticas de Recursos Humanos.

### ABSTRACT

The aim of this paper is to discuss, from the theoretical concepts of institutionalism, if there are isomorphic categories in Human Resources practices, specifically in the entry process of trainees in the steel and mining sector organizations. To enable investigations, interviews with individuals in the areas of Human Resources of three large multinational companies from the sectors mentioned were carried out in-depth, as well as document research and research on sites of third party organizations responsible for the implementation of recruitment and selection. Data analysis showed that, despite the discourse of valuing people for the achievement of business competitiveness, it was observed that the ultimate goal is to increasingly seek equal, isomorphic.

The results also pointed to the divergence between the reality of trainee programs and expectations of young people selected.

## KEYWORDS

Isomorphism, Recruitment, Selection, Trainee Program, Human Resources Practices.

## 1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é discutir à luz dos conceitos do institucionalismo, se há categorias isomórficas em relação às práticas de Recursos Humanos no que se refere ao processo de entrada de *trainees* em organizações do setor siderúrgico e de mineração, historicamente fundamental para a evolução da economia brasileira.

O estudo do institucionalismo tem contribuído para a Administração, especialmente para o entendimento do isomorfismo, o que possibilita uma reflexão e (re) leitura do ambiente organizacional. DiMaggio and Powell (1983) afirmam que as organizações tendem a utilizar linhas de ação já definidas na sociedade, que lhes permitam garantir sua sobrevivência e legitimidade, independente de sua eficiência, orientando-se, pelo contexto, às regras e significados já institucionalizados nas estruturas. Assim, o isomorfismo pode ser entendido como uma convergência progressiva das organizações a uma tendência, por meio da imitação, buscando, assim, a legitimação.

A questão que se coloca neste artigo é: As empresas do setor siderúrgico vêm adotando práticas isomórficas de Recursos Humanos nos processos de recrutamento e de seleção de *trainees*? Uma reflexão sobre o discurso de valorização da diversidade e retenção de talentos será realizada para analisar até que ponto as práticas são efetivamente singulares e adaptadas em cada empresa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. UMA REFLEXÃO INICIAL SOBRE OS TRAINEES

O termo *trainee* vem do idioma inglês e segundo o dicionário de Oxford<sup>1</sup> significa pessoa que está em treinamento para determinada profissão. Grandes empresas, incluindo as do setor siderúrgico e mineração, vêm desenvolvendo programas voltados para a entrada de jovens profissionais para compor seus quadros funcionais. De acordo com Silva (1998) os *trainees* são geralmente jovens de 21 a 28 anos, que estão em fase final ou já são egressos de faculdades e universidades de primeira linha. Para Oliveira (1996) o *trainee* é o profissional que concluiu ou está em processo de conclusão da graduação e que ao ingressar em grandes empresas, mediante rigorosos processos seletivos, passam por um período de treinamento, podendo ser efetivado ou desligado da organização após o prazo de experiência. Segundo Couto (2009) o percurso do jovem que adentra as grandes organizações está inserido nas características contemporâneas, de mudanças constantes.

Estes jovens *trainees* podem estar compondo o que Zuboff and Maxmin (2003) denominam de uma nova geração de indivíduos que ingressam nas empresas e por vezes sentem-se desestimulados e acreditam que suas expectativas profissionais não estão sendo atendidas. Sentem que os gestores da organização e as políticas que eles estabelecem, especialmente as de Recursos Humanos, operam de forma a não acompanhar as mudanças no âmbito individual desses profissionais.

## 2.2. O INSTITUCIONALISMO E O ISOMORFISMO

Apesar de o termo instituição ser muito empregado na sociologia e nos estudos organizacionais, trata-se de um conceito muito controverso. Um dos primeiros autores a utilizar essa nomenclatura foi Everett Hughes, que buscou na antropologia sua definição. Para ele, instituição é um empreendimento social implementado de maneira esperada e permanente. Esperada, porque os seres humanos se comportam em resposta ao comportamento dos outros; e permanente, porque decorre do fato de que as instituições satisfazem necessidades humanas (culturalmente definidas).

Selznick (1957) como citado em Peci (2005) como sendo o precursor da abordagem institucional ao interpretar as organizações como expressão estrutural da ação racional que, ao longo do tempo, são sujeitas às pressões do ambiente social e transformam-se em sistemas orgânicos, passando por um processo de institucionalização pelo qual os valores substituem os fatores técnicos na determinação das tarefas organizativas.

Assim, a teoria institucional (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Zucker, 1989; Scott, 1987; Selznick, 1957; Stinchcombe, 1965) discute os processos de institucionalização que produzem estabilidade e permanência, contribuindo positivamente para a longevidade organizacional das burocracias weberianas. No longo prazo, no entanto, reconhece a teoria que tais processos acabam produzindo rigidez e resistência à mudança, o que afetaria negativamente a sustentação da vantagem competitiva.

Apesar das similaridades de conceito, é preciso destacar que, segundo Scott (1987), a teoria institucional é multifacetada. Um exemplo de tal pluralidade é a notória divisão de duas importantes correntes: o velho (VI) e o novo institucionalismo (NI). Enquanto o primeiro enfatiza processos, tais como: a infusão de valores pelos líderes (Selznick, 1957) e o trabalho de pessoas que forcem os indivíduos e as próprias organizações a se adaptarem às circunstâncias externas à instituição, Stinchcombe (1965), representante do novo institucionalismo, investiga os aspectos da agência humana nos processos de institucionalização.

Cochia e Machado-da-Silva (2003) afirmam que se, por um lado, as pressões ambientais geram tendências para homogeneização das formas e das práticas organizacionais, por outro, a atuação dos mecanismos isomórficos não elimina o sistema de interpretação cognitiva do contexto ambiental, pois é por meio dessa interpretação que a organização se estrutura e define suas estratégias de ação, cujo objetivo é atender aos seus interesses.

Sobre os mecanismos isomórficos, Zucker (1987) afirma que as pressões institucionais externas e internas levam as organizações a terem comportamentos similares, sendo esse o fator que leva ao isomorfismo, entendido como a similaridade de forma e estrutura com o ambiente institucional. Sobre esse tema, Machado-da-Silva e Fonseca (1993) argumentam que a teoria institucional indica que a sobrevivência das organizações depende da capacidade de atendimento a orientações coletivamente compartilhadas.

Diante do exposto, entende-se isomorfismo como uma convergência progressiva das organizações a uma tendência, por meio da imitação, buscando a legitimação. Esse conceito foi usado pela primeira vez por Meyer and Rowan (1977), indicando que ele proporciona à organização uma cobertura pela qual ela ganha proteção contra possíveis condutas reprováveis. É assim, pois, que a legitimação da organização ocorre, ou seja, por meio de uma proteção isomórfica.

### 2.3. MUDANÇAS EM RECURSOS HUMANOS?

As mudanças nas organizações buscam responder às alterações no contexto para fazer face à crescente competitividade nos mercados, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias, atender às oscilações nas preferências dos consumidores e parceiros, entre outras.

Fischer (1998) pondera que a administração tradicional de recursos humanos, com função de obter e manter pessoas ajustadas e comprometidas com o estereótipo de eficiência previamente definido pela empresa, tem se modificado.

Segundo Dutra (2007) a partir de um movimento impulsionado pela necessidade de serem mais competitivas, mais fortemente a partir da década de 1990, houve um aumento das possibilidades e da complexidade da formatação de políticas de recursos humanos, especialmente as voltadas para carreira, tornando-se necessária uma maior profissionalização das empresas, o que contribuiu para a necessidade de gerir de forma mais eficiente os recursos humanos. (Chanlat, 1995, Dutra, 1996).

Este movimento coincide com o início de grandes programas de *trainees* em empresas brasileiras ou que operavam no Brasil, como a Brahma e o Citibank (Costa, 1994). De acordo com Oliveira (1996), os programas de *trainees* das organizações brasileiras são adaptações dos modelos de carreira *fast-track*, surgido nos Estados Unidos na época do pós-guerra (anos 1950 e 1960), quando empresas americanas avançaram e cresceram bastante e de forma acelerada. Esse sistema focava em promoções e aumentos salariais, acelerando a carreira dos profissionais. Servia, também, para que os gestores identificassem potenciais sucessores. Ainda de acordo com Oliveira (1996) estes programas permitiam também recrutar os melhores profissionais nas mais importantes universidades daquele país. Segundo Martins, Dutra e Cassimiro (2011) os programas de *trainees* disseminaram-se nos anos 1980 e 1990, dada a necessidade das empresas brasileiras contarem com quadros de profissionais de qualificação diferenciada principalmente após os anos 1990, quando as empresas nacionais sofreram com a entrada de produtos mais baratos.

Conforme salienta Sarsur, Pedrosa e Sant'ana (2003), os programas de *trainees* constituíram-se de mecanismos socialmente importantes para a entrada dos jovens no mercado de trabalho e, ainda, de um vínculo saudável das empresas com as escolas e universidades. Porém, um aspecto delicado refere-se ao nível de expectativa em relação ao crescimento de carreira destes profissionais que entram nas empresas como *trainees*. Pode haver, segundo os autores, uma dissociação em relação ao ritmo de crescimento pretendido pelo *trainee* e o que é oferecido pela empresa, que pode gerar nos jovens frustração e, para empresa, perda de investimentos cujo retorno apresenta-se aquém do pretendido.

Alguns autores como Silva (1998) se posicionam de forma crítica em relação aos programas de *trainees*, especialmente seu caráter elitista, decorrente do perfil e do processo de seleção, ou seja, as habilidades, conhecimentos e experiências (formação sólida em instituições de primeira linha, domínio de idiomas estrangeiros, se possível vivência internacional, dentre outros) que balizam o processo de escolha e excluem os jovens de origem socioeconômica menos privilegiada. Tais programas estariam inseridos em um contexto sociopolítico que privilegia a hegemonia capitalista e os interesses das grandes corporações.

Todo esse panorama levanta uma discussão maior sobre as dificuldades vivenciadas pelos gestores das organizações e conseqüentemente das áreas de Recursos Humanos para acompanhar as mudanças ocorridas com os indivíduos e o reflexo dessas mudanças nas políticas de Recursos Humanos (Zuboff & Maxmin, 2003, Nijhof & Heidjen, 2004, Metcalfe, 2007, Barbora, 2005).



### 3. METODOLOGIA

As organizações escolhidas têm como premissa inicial a intencionalidade, seja pelo fato de pertencerem ao setor siderúrgico e mineração, historicamente constituído como um dos principais na economia brasileira, seja pela ocorrência de terem escritórios localizados na cidade de Belo Horizonte. De acordo com Selltiz et al (1974) um bom discernimento aliado a uma estratégia adequada permitem ao pesquisador escolher casos que produzirão amostras satisfatórias em relação às necessidades. (Selltiz et al, 1974). Neste sentido, foram escolhidas três empresas, que devido à confidencialidade serão aqui chamadas de A, B e C.

A empresa A é uma das maiores empresas de siderurgia e metalurgia do mundo, atuando na produção e beneficiamento de aço e detendo posição de destaque nos mercados mundiais, incluindo o automobilístico, construção, eletrodoméstico e embalagens. A subsidiária brasileira, que abrange também outros dois países da América Latina, possui mais de 20 plantas industriais, com capacidade de produção anual superior a 10 milhões de toneladas de aço e empregando cerca de 20 mil pessoas.

Já a empresa B é uma das líderes mundiais na produção de minério de ferro e pelotas, e além de ter destaque na produção de níquel. Atuando por meio de escritórios, operações, explorações e *joint ventures*, é a uma das grandes mineradoras diversificadas do mundo. Com sede no Brasil, está presente em mais de 30 países e emprega diretamente mais de 100 mil pessoas no mundo e aproximadamente 60 mil em projetos diversos.

Finalmente, a empresa C é uma das líderes mundiais em um segmento de aço, com presença industrial em mais de 10 países e mais de 40 mil colaboradores. No Brasil, possui operações em quase todos os Estados. Seus produtos, comercializados no mundo todo, atendem os setores da construção civil, indústria e agropecuária.

A pesquisa realizada foi de natureza descritiva qualitativa e, conforme Cervo e Bervian (2002), permite ao pesquisador observar, registrar, analisar e correlacionar os fatos ou fenômenos sem manipulá-los, tentando descobrir qual a frequência em que os fenômenos ocorrem, bem como suas características.

Após a definição das organizações escolhidas para a pesquisa, foi feita uma definição do formato de levantamento dos dados mantendo compatibilidade à escolha do método. Segundo Selltiz et al (1974, p. 272), o levantamento de informações por meio de entrevistas “[...] é a técnica mais adequada para a revelação de informação sobre assuntos complexos, emocionalmente carregados ou para verificar os sentimentos subjacentes a determinada opinião apresentada.”. Assim foram feitas entrevistas com pelo menos um dos responsáveis pelo programa de *trainee* de cada uma das empresas, além de pesquisas em documentos internos e investigações nos *sites* das empresas e organizações terceirizadas que participam dos processos, conforme será melhor descrito na próxima seção.

Foram entrevistados os gerentes de recursos humanos, responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção, de todas as empresas que compuseram a amostra. Todos estavam há pelo menos 5 anos nas organizações e já haviam coordenado, no mínimo, três processos de *Trainee*. Em uma das organizações, foi também realizada uma entrevista com o Diretor de RH. Devido a confidencialidade dos dados, os entrevistados não são individualmente caracterizados, com o objetivo de evitar a identificação de qualquer um deles.



Para tratar todo o material coletado, recorreu-se à análise de conteúdo, como método de tratamento de dados, pois segundo Bardin (2002, p.42) trata-se de um “Conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Entre as técnicas utilizadas para a realização da análise de conteúdo destacam-se a análise temática ou categorial. A análise categorial trata do desmembramento do discurso em categorias, orientadas pelos temas relacionados ao objeto de pesquisa, identificados nos discursos dos sujeitos pesquisados, que permitem descobrir os diferentes núcleos de sentido que constituem a comunicação (Bardin, 2002).

#### 4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Diante do exposto, os dados das empresas foram trabalhados em conjunto nas seguintes categorias estabelecidas: Perfil do *Trainee*; O Processo de Recrutamento; A Seleção de “Talentos” e Reflexões sobre os programas.

##### PERFIL DO TRAINEE

Todos os entrevistados corroboram com o fato de o *trainee* ser visto como um jovem que será desenvolvido para a carreira técnica ou gerencial, podendo manifestar interesse por determinada área ou ser direcionado por seu “padrinho” ou sponsor, denominação utilizada em uma das empresas. Apesar de a carreira gerencial ter sido citada, e o nome *trainee* carregar um simbolismo em relação a isso, em uma das empresas percebe-se uma preocupação maior com a área técnica, pois seu objetivo é desenvolver o jovem para melhoramento de processos. Neste momento já se percebe uma dissonância entre o símbolo que o nome carrega, a expectativa do jovem atraído e a realidade que se apresenta.

Com relação aos requisitos iniciais do processo, observou-se que todos os programas desejam jovens que tenham se formado em até dois ou três anos, definindo um intervalo de tempo desde a formatura muito similar. Os cursos mais procurados são administração, economia e engenharias. Em um dos programas, a geologia também aparece destacada, sendo esta a única diferença explícita em relação a este item.

Outro ponto comum em relação ao perfil é que exigem inglês fluente, sendo desejável o espanhol e experiência profissional anterior em empresa júnior, ONG, associações estudantis, instituições sociais, entre outras.

Neste momento, percebe-se claramente uma homogeneização do perfil pré-definido como sendo os candidatos mais potencialmente aptos. Previamente, já se tem parâmetros muito claros daqueles que são os “melhores”. O curioso é que este perfil vale para todas as áreas de atuação, em todas as cidades nas quais existem vagas em aberto.

Talvez por esta razão é que um outro quesito que perpassa a todas é a mobilidade, disponibilidade para viagens e residir em locais diversos, que os jovens têm que ter. Este, aliás, foi um item bastante enfatizado por todos.

Cabe então esclarecer que o processo é o mesmo para todas as unidades e todas as áreas, sendo o perfil de competências de cada uma das empresas, mundial. Nas três, os *trainees* passam por *job*

*rotation* e ao final são indicados para uma ou outra área. A duração do programa varia de 18 a 24 meses.

Quando questionados sobre o fato de o perfil ser mundial, para todas as áreas e locais, apenas uma entrevistada disse haver adequações em função de diferenças culturais, entretanto, o fato é que as diferenças culturais não são consideradas no processo, já que as competências são mundiais.

Cada uma das empresas tem suas competências mundiais definidas, conforme Quadro 1, as quais definem toda a base do processo. Apesar das diferentes nomenclaturas, tais competências foram agrupadas conforme suas definições e o que fica evidente é a existência de nomes diferentes e, em alguns casos agrupados, para um perfil muito similar.

### Quadro 1: Comparação das Competências das Três Empresas

COMPETÊNCIAS	Empresa A	Empresa B	Empresa C
<b>Foco em Resultados</b>	Orientação para resultados	Gestão de projetos	Foco em resultados Comprometimento Comportamento seguro
<b>Foco no Futuro (inovação e estratégia)</b>	Pensamento estratégico Orientação para <i>stakeholders</i> Gestão da mudança	Criatividade e inovação	Visão do negócio Orientação para o cliente Flexibilidade intercultural
<b>Competências ligadas à gestão de pessoas</b>	Comunicação eficaz Trabalho em equipe Aprendizado Auto-desenvolvimento	Liderança Trabalho em equipe Relacionamento interpessoal Influência	Trabalho em equipe Liderança e gestão de pessoas Impacto e influência Gestão do conhecimento Construção de relacionamento com <i>stakeholders</i>

Fonte: Elaborado pelos Autores

Diante do exposto percebe-se que o perfil definido a priori é praticamente idêntico para as três empresas do setor.

## O PROCESSO DE RECRUTAMENTO

A etapa de recrutamento em duas das empresas pesquisadas, inicia-se com um levantamento do RH do número de vagas demandadas por segmento ou unidade. Assim cada unidade das empresas define o número de *trainees* que precisará a cada ano, de acordo com suas necessidades específicas, e passa para o RH conduzir a seleção.

Em duas das organizações pesquisadas (B e C), as vagas são definidas pelos “donos” do programa, em função do escopo dos projetos a serem implementados e de necessidades específicas. Na empresa A, o levantamento das vagas é feito pelo RH, a partir de entrevistas com os gestores.

Nas organizações que compuseram a amostra desta pesquisa, observou-se que todas fazem o recrutamento com divulgação nacional, utilizando o mesmo material em todas as regiões, o que não poderia ser diferente, dado o perfil isomórfico definido a priori.

Em geral, é o RH de cada uma das empresas, o setor responsável pela divulgação. Além disso, as organizações terceirizadas para algumas das etapas do processo seletivo, também podem fazer a divulgação, especialmente em canais distintos dos utilizados pelo RH das empresas A, B e C.

Neste momento, torna-se ainda mais latente o isomorfismo normativo. Apesar do programa ser aberto a qualquer universitário, o fato é que existem escolas tidas como de primeira linha. Silva

(1998) afirma que o caráter elitista desses processos é decorrente tanto do perfil demandado quanto do fato de o processo de recrutamento privilegiar faculdades de primeira linha, o que exclui os jovens de origem socioeconômica menos privilegiada. Oliveira (1996) também compartilha dessa visão ao afirmar que a origem social e capital sociocultural do candidato constituem elementos fundamentais para a admissão dos *trainees*. Um ponto que reforça este caráter elitista dos processos é a exigência prévia de inglês fluente e, preferencialmente, experiência no exterior em todos os processos pesquisados.

Ainda nesta fase, intitulada por Moreira (1997) de “namoro” entre a empresa e o candidato, as ofertas de carreira, salários, benefícios e sucesso profissional são enfatizadas, instigando o imaginário dos possíveis *trainees*. Também neste quesito, percebe-se que os benefícios oferecidos são muito similares, não havendo variações muito significativas. Os salários variam de R\$3.500 a R\$4.500, em média, além da “atratividade” de que em todas existe a possibilidade de os *trainees* terem experiências fora do país.

Ao se abrir um determinado número de vagas para o programa de *trainee*, o levantamento inicial de vagas por área já foi feito a priori. O que se percebe, entretanto, é que não há um filtro de diferenciação no perfil ao longo do processo de recrutamento e seleção, mesmo porque ele é o mesmo para todas as áreas e locais de atuação. Para comprovar tal afirmação, segue a apresentação e análise do processo de seleção de talentos.

### A SELEÇÃO DE “TALENTOS”

A duração dos processos de seleção, conforme lembra Costa (1994), pode chegar a três meses, devido às diversas etapas e rigor presentes, muito em função da relevância do investimento oferecido pela empresa (Rittner, 1999). Moreira (1997) ressalta que tal processo tenciona os avaliados que, ao final, terão passado por uma série de fases eliminatórias.

Observou-se nas três empresas que a inscrição ocorre sempre via internet e, a partir daí, as empresas realizam uma primeira triagem. Os pré-requisitos são os mesmos, conforme já explicitados anteriormente. É curioso observar que, em alguns casos, há também a solicitação de que os candidatos escrevam pequenos textos sobre suas perspectivas quanto ao futuro, desafios que gostariam de assumir, o que esperam da empresa, etc. Entretanto, tais textos não foram sequer citados por nenhum dos entrevistados, que sempre recorriam aos aspectos objetivos, tais como idade, faculdade e curso, o que reforça a noção de pré-conceitos sobre as melhores universidades e onde encontrar os talentos, corroborando ainda mais com a noção de isomorfismo normativo e mimético.

Em seguida, aqueles que passaram pela triagem inicial são submetidos aos testes via internet, o que ocorre em todas as empresas investigadas. Neste momento, são realizados um conjunto de provas, com tempo específico, em geral língua estrangeira, raciocínio lógico e conhecimentos gerais. Aqueles que passarem por esta etapa seguem para a dinâmica de grupo, fase em que vários candidatos interagem, realizando diversos jogos comportamentais em que são testadas as competências definidas como essenciais pela empresa.

Cabe ressaltar que o processo de seleção é feito em parceria com empresas terceirizadas nas três empresas. Em todos os casos, é o RH que avalia tecnicamente e faz qualificação, em alguns casos anual, desses fornecedores.

Na empresa C, a parceria ocorre apenas com uma consultoria enquanto nas empresas, A e B, existem mais de uma empresa contratada, podendo este número chegar a cinco ou seis. O fato de

não haver problema em se ter mais de uma contratada para realizar etapas importantes do processo seletivo, indica o quão estruturado é o perfil e procedimentos previamente definidos.

Os processos de seleção, em geral, seguem com dinâmicas de grupo, painel com gestores, testes psicológicos e entrevistas finais com os futuros gerentes ou tutores das áreas. No Quadro 2, tem-se um resumo do processo seletivo das três empresas.

**Quadro 2: Processo Seletivo das Três Empresas**

EMPRESA A		EMPRESA B		EMPRESA C	
ETAPA	RESPONSÁVEL	ETAPA	RESPONSÁVEL	ETAPA	RESPONSÁVEL
Inscrições, triagem	Consultorias externas	Inscrições, triagem	Consultorias externas	Inscrições, triagem	Consultorias externas
Testes online de inglês e raciocínio lógico	Consultorias externas	Testes online de Inglês e lógica	Consultorias externas	Testes online de inglês, conhecimentos gerais e lógica	Consultorias externas
Dinâmicas de grupo	Consultorias externas e RH			Dinâmica de grupo	Consultorias externas e RH
Entrevista individual	Consultorias externas e RH	Entrevista individual	Consultorias externas	Painel com gestores	Consultorias externas e RH
Avaliações psicológicas	Consultorias externas e RH	Dinâmica de Grupo Entrevista	Consultorias externas e RH	TOEIC	Instituição externa
Painel com gestores: apresentação de tema específico para exploração de competências	RH e Gestores das áreas	Entrevista final	Gestores	Entrevista com gestor	RH e Gestores da área

Fonte: Elaborado pelos autores

Apesar de pequenas diferenças observadas nas etapas de cada uma das três empresas, fica evidente como o formato dos processos é extremamente parecido e, considerando, a similaridade de competências, é possível também inferir que o conteúdo dos procedimentos não seja muito diferente.

Neste sentido, existe um risco, conforme Carvalho e Grisci (2002) lembram, que reforça o fato de tais etapas de seleção não serem mais uma “caixa-preta”, o que permite aos candidatos se prepararem para atuar em um palco de teatro, ensaiando comportamentos que possam parecer naturais.

## REFLEXÕES SOBRE OS PROGRAMAS

Conforme observou Oliveira (1996), o desenvolvimento de recursos humanos só tem efetivamente um sentido quando a organização considerar as pessoas como elemento estratégico fundamental e não como um componente sobre o qual se decide, após definição da estratégia. Apesar do discurso das empresas ser compatível com a afirmação anterior, o que se tem nos programas de *trainee* das organizações pesquisadas é justamente o contrário, pois a definição de alocação dos *trainees* é posterior a todo o processo, isso sem considerar o perfil idêntico definido para todas as áreas e regiões de atuação.

Gutierrez (1996) lembra que a função do RH deveria ser muito mais voltada ao resultado do jogo dos atores organizacionais do que uma simples adaptação às exigências objetivas do contexto.

Entretanto, o que se observa no recrutamento e seleção dos *trainees* é justamente uma adequação às exigências de mercado.

Talvez esta seja uma das razões pelas quais, conforme observou Diniz (2011), as organizações não sabem direito o que fazer com os selecionados, passado o treinamento inicial. Assim, muitos ex-*trainees*, terminado o programa, são alocados para realizarem tarefas obscuras, o que justifica a saída de muitos devido a não correspondência de expectativas.

## 5. CONCLUSÕES

O objetivo do trabalho foi discutir se há categorias isomórficas em relação às práticas de Recursos Humanos no que se refere ao processo de entrada de *trainees* em organizações dos setores siderúrgico e de mineração. Para tanto, foram realizadas entrevistas e análise documental em três empresas desses setores, tendo os dados sido tratados utilizando-se análise de conteúdo.

Uma reflexão sobre a realidade socioeconômica, política e cultural hoje mostra um conjunto de mudanças que geram uma redefinição de certas práticas organizacionais, com o objetivo de manter em alta o nível de competitividade. Nesse sentido há uma construção de todo um discurso de valorização das pessoas, especialmente as mais talentosas, que trarão um diferencial para as organizações, entretanto, muitas vezes não passa de uma retórica muito bem fundamentada.

Observou-se que embora as empresas invistam montantes significativos nos programas de *trainees* e o tenham como um grande captador de talentos, trata-se de um programa no qual o treinamento é demorado, o retorno arriscado e, quando concretizado, acontece em médio prazo.

Rittner (1999) afirma que tais programas constituem um esforço da empresa em se diferenciar das demais. Entretanto, diante de tudo o que foi exposto, a despeito do discurso de valorização das pessoas para a concretização da competitividade das empresas, o que gerou teoricamente outro significado para a gestão de pessoas, o que se observa é que o objetivo final é cada vez mais buscar o igual, o isomórfico. Assim, percebe-se que os processos de recrutamento e seleção de *trainees* não se resumem a procedimentos técnicos que visam a manutenção e o controle das condições de trabalho, mas também apresentam elementos isomórficos, do lastro cultural e de uma postura de reprodutibilidade dos homens que a elaboram e praticam, apesar do discurso de todos ser de inovação.

O fato é que para o novato desempenhar sua função de forma proveitosa, é necessário que haja compatibilidade entre o que a organização deseja, planeja e comunica, com as expectativas do candidato. Como as práticas são isomórficas, essa comunicação fica obscurecida, fazendo com que o mesmo perfil seja atraente para muitos tipos de empresa, o que, aliado a um mercado aquecido, foi apontado como uma das principais causas do *turnover*. Mas, isso só é possível porque o perfil é idêntico, as competências são as mesmas. Se isso não ocorresse, não haveria tanta movimentação de *trainees* de uma empresa para outra.

Mesmo diante de tantos fatos que comprovam o isomorfismo, alguns entrevistados afirmaram que seus programas são alvo de *benchmarking*, colocando-se como pioneiros e acrescentando que sua seleção é mais exigente, pois o treinamento do *trainee* passa por todas as áreas. Entretanto, isso é comum a todas e não se trata de um diferencial. Apenas uma das entrevistadas afirmou que a diferença essencial do programa de *trainee* da empresa C em relação aos outros é: o número de vagas.

Apesar das críticas que o isomorfismo e sua legitimidade recebem, Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000) o defende, afirmando que uma organização, ao atuar sob normas compartilhadas em um campo, pode conseguir reconhecimento externo e, assim, assegurar o seu desenvolvimento, criando melhores oportunidades de expansão. É nesse sentido que Tolbert e Zucker (1998) advogam que a sobrevivência das organizações em um campo pode estar mais ligada à observação das estruturas formais legitimadas do que aos seus resultados ou desempenho em si. Como consequência, Carvalho, Goulart e Vieira (2004) afirmam que acaba assumindo a reprodução o lugar da transformação, e isso tem ocorrido, como mostrou a pesquisa, em termos das práticas de Recursos Humanos para recrutamento e seleção de *trainees*.

## BIBLIOGRAFIA

Barbosa, A. (2005). Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. *Revista Administração de Empresas*, 45, 121-126.

Bardin, L. (2002). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Caldas, M. & Tonelli, M. (2000). O homem-camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações, in: MOTTA, F., and Freitas, M. *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro, Brasil: FGV.

Carvalho, M. & Grisci, C. (2002). Gerenciamento de impressão em entrevista de seleção: camaleões em cena, in: *Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração*. Salvador, Brasil: Enapad

Carvalho, C., Goulart, S. & Vieira, M. (2004). A inflexão conservadora na trajetória histórica da teoria institucional, in: *Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração*. Curitiba, Brasil: Enapad.

Cervo, A. & Bervian, P. (2002). *Metodologia científica*, São Paulo, Brasil: Prentice Hall.

Chanlat, J. F. (1995). Quais carreiras para qual sociedade? *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 35(6), 67-75.

Cochia, C. & Machado-da-Silva, C. (2003). Contexto ambiental, interpretação e estratégia em organizações: um estudo em pequenas empresas paranaenses, in: *Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração*. Atibaia, Brasil: Enapad.

Costa, A. (1994). Programa trainee: análise de uma experiência brasileira. *Dissertação, Mestrado em Administração*. Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil.

Couto, J. (2009). Dos principados hereditários: a percepção dos jovens executivos sobre as demandas da carreira. *Dissertação, Mestrado em Administração*. Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil.

Deephouse, D. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal, Briarcliff Manor*, 39(4), 1024-1039.

Dimaggio, P. & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.

Diniz, D. (2011). Guerra de variedades: vale a pena ter trainee? *Portal Exame*. Retrieved February 15, 2011, from <http://www.portalexame.abril.com.br>.

- Dutra, J. (1996). *Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. Administração de Carreiras. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Fischer, A. (1998). A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. *Tese de Doutorado em Administração*. São Paulo: FEA/USP.
- Gutierrez, L. (1996). Recursos Humanos em um contexto de reestruturação. *Revista de Administração*, 31(1), 97-103.
- Machado-da-Silva, C. & Fonseca, V. (1993). Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa, in: *Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração*. Salvador, Brasil: Enapad.
- Machado-da-Silva, C., Fonseca, V. & Crubellate, J. (2005). Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, 9-39.
- Machado-da-silva, C., Fonseca, V. & Fernandes, B. (2000). Cognição e institucionalização da mudança em organizações, in: Rodrigues, S. & Cunha, M. *Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas*. São Paulo, Brasil: Iglu.
- Martins, E., Cassimiro, W. & Dutra, J. (2001). Programa de Trainees no mercado de trabalho nacional: apresentação dos resultados de pesquisa. Retrieved April 19, 2011, from <http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/399.pdf>.
- Metcalfe, B. (2007). Gender and Human Resource Management. *International J. of Human Resource Management*. 18(1), 57-74.
- Meyer, M. & Zucker, L. (1989). *Permanently Failing Organizations*. Sage Publications.
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Moreira, C. A. (1997). Programas de trainee e processos planejados de mudança cultural – em busca de conexões. *Dissertação, Mestrado em Administração*, 152. S.Paulo, Brasil: FGV/EAESP.
- Nijhof, A. & Heidjen, B. (2004). The value of subjectivity: problems and prospects for 360-degree appraisal systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 493-511.
- Oliveira, A. (1996). Início de Carreira Organizacional: um estudo dos programas de “trainees” das empresas privadas brasileiras. *Tese, Doutorado em Administração*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, Brasil.
- Peci, A. (2005). A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica, in: *Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração*. Brasília, Brasil: Enapad.
- Rittner, C. (1999). Estagiários e Trainees, in: BOOG, G. (Coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento*, ABTD, 22(3), 447-471. São Paulo, Brasil: Person Education do Brasil.
- Sarsur, A., Pedrosa, R. & Sant’anna, A. (2003). Onde estão os talentos? Onde está a gestão de recursos



- Scott, W. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32, 493-511.
- Selltiz, C. (1974). *Métodos de Pesquisa das Relações Sociais*. São Paulo: EPU.
- Selznick, P. (1957). Leadership in Administration: a sociological interpretation. Berkeley. *University of California Press*.
- Silva, M. (1998). Programa de trainee: uma questão de “currículo”. *Boletim do SENAC*, 24(2), 37-45.
- Stinchcombe, A. (1965). Social structure and organizations, in: March, J. (Ed.). *Handbook of Organizations*, Chicago, USA: Rand McNally.
- Tolbert, P. & Zucker, L. (1998). A institucionalização da teoria institucional, in: Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W. (Orgs.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Zuboff, S. & Maxmin, J. (2003). O novo jogo dos negócios: por que as empresas estão decepcionando as pessoas e a próxima etapa do Capitalismo. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- Zucker, L. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.

---

<sup>i</sup> <<http://oxforddictionaries.com>>

# EMPREGO E DISCRIMINAÇÃO SOCIAL NAS EMPRESAS ALGARVIAS

## EMPLOYMENT AND SOCIAL DISCRIMINATION IN ALGARVE'S COMPANIES

**Maria Manuela Neto**

ESGHT, University of the Algarve  
mmneto@ualg.pt

**Ileana Pardal Monteiro**

ESGHT, University of the Algarve  
imonte@ualg.pt

### RESUMO

O problema da diferenciação social tem sido estudado desde há muito pela Psicologia Social, tanto ao nível subjetivo, como ao nível de comportamentos claramente discriminatórios ou mesmo hostis entre diferentes grupos sociais. A sociedade, hoje, valoriza mais comportamentos de tolerância e flexibilidade, não sendo socialmente desejável manifestar atitudes preconceituosas face a grupos minoritários, contudo, estas continuam a existir ao nível latente. Consta-se que, para além da precarização do emprego, existem pessoas que encontram maiores dificuldades em ser admitidas nas empresas, como, por exemplo, pessoas portadoras de deficiência, ex-toxicod dependentes, ex-presidiários, desempregados de longa duração e mesmo os jovens à procura do primeiro emprego. Estes grupos de pessoas têm sido apoiados pelo Estado português, através do Instituto de Emprego e Formação Profissional para aceder à formação profissional e ao emprego. Compreende-se que o empresário se centre essencialmente na produtividade e não queira correr riscos, evitando a integração de pessoas tidas como “problemáticas”. Por outro lado, esta realidade pode encobrir atitudes de discriminação e preconceito relativamente a alguns grupos sociais. Este artigo reflete esta problemática e evidencia as atitudes dos empresários de PME'S no Algarve, face à admissão de pessoas na sua empresa. Verificámos, assim, que os grupos sociais a que as pessoas pertencem determinam, de algum modo, o seu acesso ao emprego.

### PALAVRAS-CHAVE

Discriminação Social, Preconceito, Emprego, Atitudes dos Empresários.

### ABSTRACT

The problem of social differentiation has been studied for long by Social Psychology, at a subjective level as well as at clearly discriminatory or even hostile behaviours among social groups. Nowadays, our society seems to value more tolerant and flexible behaviours, for it is not "politically correct" to manifest attitudes of prejudice towards minority groups, however, at a latent level it remains the same. Besides precariousness of work, we know there are people who find it more difficult to be recruited, for instance, persons with disabilities, ex-drug addicts, ex-convicted, long-term unemployed and also young people searching for their first job. The Portuguese Government, through “Instituto de Emprego e Formação Profissional” (Public Institute for Employment), has helped these groups to access training and employment. We can understand that managers focus themselves on performance and do not want to take risks by employing “problematic” persons. On the other hand, this reality may cover discrimination and prejudice towards some social groups. This paper reflects this problem and studies managers' attitudes towards recruiting to their own small enterprise. We shall show that belonging to certain groups determines the access to a job.

### KEYWORDS

Social Discrimination, Prejudice, Employment, Managers' Attitudes.

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo decorre de um estudo realizado no âmbito do projeto *Porta Aberta* (inserido no *Programa Equal*), em 1997, com o objetivo de conhecer as atitudes dos empresários algarvios face à empregabilidade de pessoas com deficiência. A necessidade de evitar a contaminação dos dados por processos de desajustabilidade social (Crowne e Marlowe, 1960; Edwards, 1990) levou à inclusão de outros grupos socialmente discriminados ou mais fragilizados no acesso ao emprego. O estudo foi posteriormente repetido em 2003 e 2010, pelas autoras com o objetivo de acompanhar a evolução das atitudes dos empresários face às pessoas pertencentes a esses grupos, sendo apresentados alguns dos resultados que deverão ser tidos em conta na definição das políticas de acesso ao emprego.

Assim, numa primeira parte discutir-se-á a problemática da discriminação social e das atitudes de preconceito que podem dar origem a comportamentos que efetivamente dificultam a integração de pessoas pertencentes a grupos sociais de menores recursos reais ou simbólicos (Amâncio, 2010). Seguidamente será apresentada a investigação realizada, nomeadamente a metodologia escolhida e os resultados, finalizando-se com a discussão e as implicações desta investigação.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A globalização da economia e os novos fluxos migratórios têm aumentado o contacto com «outros» percebidos como culturalmente diferentes. Esta situação tem dimensões jurídicas, políticas e éticas, mas também envolve crenças, representações e atitudes, colocando-se a questão de saber como reagem as pessoas à experiência da diferença cultural, como incorporam a diferença na experiência de vida pessoal e como a representam nas relações interpessoais e intergrupais (Vala e Lima, 2002).

A diversidade inclui todas as diferenças reais ou percebidas pelas pessoas que integram um dado grupo face a outras pertencentes (efetivamente ou não) a um grupo entendido como diferente (van Knippenberg e Schippers, 2007). Refere-se não somente a questões étnicas, de género, idade, orientação sexual ou deficiência, mas também, entre outras, à cultura, religião, escolaridade, experiências, perspetivas, crenças, idiomas. Estas diferenças originaram mudanças significativas nas normas e papéis sociais desempenhados dentro e fora das organizações e têm vindo a alterar os sistemas de valores no sentido de uma maior tolerância e aceitação da diversidade (Wentling e Palma-Rivas, 1998; Robbins e Judge, 2010).

As perspetivas clássicas da organização consideravam a diversidade como uma ameaça - refira-se todo o trabalho de Frederick Taylor em prol de uma organização científica do trabalho, que valoriza a única melhor forma de executar uma tarefa e considera a diferença como algo a evitar (Chambel e Curral, 2000). Os modelos sistémicos da organização ao refutar o modelo único salientam a existência de diferenças inevitáveis no seio da organização e, nos anos oitenta, os teóricos da cultura de empresa solucionam o problema da diversidade através da criação de uma cultura forte, integradora e geradora de homogeneidade na organização. Um vasto leque de trabalhos concluiu que a diversidade (Triandis, 2003) ou o conflito (Thomas, 1992) são desejáveis pois favorecem a criatividade e a inovação e, ao nível da tomada de decisão, evitam o fenómeno do pensamento de grupo (Janis, 1972; West, 2002). Hoje sabe-se que a tolerância à diversidade promove a inclusão e o crescimento profissional e permite um melhor relacionamento com os clientes (Triandis, 2003).

O desemprego que se tem vindo a acentuar em toda a Europa, desde 2008, acelerou, ainda mais, a precarização do emprego. Este assume formas muito diversificadas desde o trabalho a tempo parcial, o contrato a prazo, o “recibo verde” que transforma o trabalhador por conta de outrem em profissional liberal ou em empresário, até ao pluri-emprego, aos trabalhadores independentes e aos teletrabalhadores (Brewster, Wolfgang e Morley, 2000). Se é verdade que estas formas de flexibilidade contratual permitem a redução dos custos de funcionamento e logo o aumento da competitividade, elas exigem dos trabalhadores autonomia e responsabilidade na gestão da sua própria carreira e têm como consequência a diminuição da responsabilidade social da empresa

(Levy-Leboyer, 2007). O empresário adota uma estratégia mais defensiva na gestão das pessoas e investe pouco em políticas de aquisição, desenvolvimento e incentivo aos recursos humanos. Pretende encontrar no mercado de trabalho pessoas formadas, autónomas e com capacidade para inovar, minimizando riscos, nomeadamente, os inerentes ao recrutamento e à formação. Saliente-se que todo o processo de recrutamento externo implica um risco pois trata-se de integrar uma pessoa desconhecida nos quadros da empresa, não se dispondo, atualmente, de técnicas capazes de prever, sem qualquer margem de erro, o desempenho futuro do colaborador (Gomez-Mejia, Balkin e Cardy, 2011). De facto, é mais fácil ao empresário admitir pessoas que lhe garantam, à partida, produtividade.

Contudo, nas sociedades ocidentais, os valores e as normas legais e sociais censuram atitudes e comportamentos que tenham na sua base o preconceito. A Psicologia Social entende por preconceito uma atitude socialmente orientada contra um grupo ou um indivíduo por ser membro de determinado grupo social, ou seja, o preconceito implica sempre um sentimento negativo para com um determinado grupo de pessoas ou seus representantes (Brown, 2010), bem como a desumanização de um exogrupo (Hogg e Vaughan, 2011).

Historicamente o preconceito e a discriminação foram explicados a um nível de análise individual. Hogg e Vaughan (2011) e Monteiro (2010), referem os trabalhos de Adorno de 1959, sobre a teoria da personalidade autoritária, inspirados na teoria psicanalítica e na teoria da frustração-agressão de Dollard e colaboradores. No início dos anos 70, Rokeach mostrou que as atitudes de preconceito são aprendidas e de natureza intelectual. Distinguiu os indivíduos de “espírito fechado” ou de personalidade dogmática dos indivíduos de “espírito aberto”, sem preconceitos. Monteiro (2010) refere que, para aquele autor, é o grau de semelhança das crenças que determina a rejeição ou atração para com os exogrupos, notando que estas abordagens ignoram a influência de fatores situacionais, sócio-económicos, históricos ou políticos. Só com Kurt Lewin, em 1948 (Amâncio, 2010) o preconceito começou a ser considerado como um fenómeno social, um processo resultante da dinâmica social e independente das características individuais dos membros do grupo social. Consequentemente, só pela ação coletiva poderia o grupo minoritário defender-se da discriminação, ideia retomada mais tarde por Tajfel (1983), ao descrever as estratégias de mudança social. Quando se pretende explicar o preconceito, enquanto processo social, Gordon Allport e Henri Tajfel são considerados dois autores incontornáveis, pelo contributo que deram ao estudo desta problemática (Brown, 2010).

Para vários autores (Doise, 1984; Amâncio, 2010) os grupos sociais encontram-se hierarquizados num universo de recursos, reais ou simbólicos que são socialmente valorizados seja através do poder, conhecimentos ou estatuto. A posse destes recursos permite classificar os grupos sociais em dominantes ou dominados. Os grupos dominados são percecionados como entidades coletivas, homogeneizadas e compostos por elementos indiferenciados sem individualidade enquanto pessoas: são “as mulheres”, “os pretos”, “os deficientes”, enquanto os dominantes possuem distintividade, definindo-se como pessoas particulares integradas num coletivo. Deste modo, os mecanismos de assimilação subjacentes à categorização atingem mais os grupos de baixo estatuto, conferindo-lhes visibilidade social, enquanto grupos socialmente dominados, o que pressupõe atitudes e orientações comportamentais negativas, por parte dos grupos dominantes.

No mundo do trabalho, contudo, os valores e recursos individuais, competência, saber, formas de estar representam um recurso simbólico, importante na própria competição do mercado de trabalho. Então, quando o exogrupo adota esses mesmos valores, tal poderá ser sentido como uma ameaça à integridade do grupo dominante, tanto no plano dos recursos materiais como simbólicos, o que, mais uma vez, é uma forma de discriminação social (Vala e Lima, 2002). Os autores salientam que o preconceito hoje mudou, não se manifesta do mesmo modo que há alguns anos atrás, assumindo novas expressões subtis e indiretas, mais difíceis de combater ou modificar. Porém, são tão ou mais prejudiciais que as expressões mais abertas e flagrantes (Vala, Brito e Lopes, 1999).

As teorias de racismo moderno (McConahay, 1986) e racismo simbólico (Kinder e Sears, 1981) sugerem que existe uma resistência à mudança no status quo das relações sociais nos grupos dominantes. Esta aceção vai no mesmo sentido de Tajfel e Turner (1979), quando referiam as estratégias de criatividade social dos chamados grupos socialmente dominantes, que consideram a discriminação social consensual, ao julgarem-se superiores ao exogrupo. O racismo moderno é representado pela percepção de que os grupos socialmente discriminados recebem mais do que merecem e, conseqüentemente, violam os valores de dominação e controle dos grupos dominantes. A teoria do racismo aversivo (Gaertner e Dovidio, 1986) refere que, nos contextos públicos onde é valorizado o politicamente correto, os grupos dominantes autodefinem-se como igualitários e sem preconceitos sociais. Contudo, quando as normas igualitárias não estão explícitas na situação ou existe um contexto que justifica a discriminação, esta continua a existir.

Na Europa fala-se em preconceito subtil (Vala e Lima, 2002) e tem como alvo as minorias culturais vindas de antigas ex-colónias e os imigrantes de outros países. O preconceito subtil, sendo mais velado, engloba a dimensão da defesa dos valores tradicionais e o exagero das diferenças culturais. As minorias são percebidas como culturalmente diferentes e faz-se uma avaliação negativa da diferença. Num estudo sobre racismo em Portugal, mostrou-se que a intolerância à diferença cultural entre brancos e negros acentua a crença na incapacidade de adaptação dos negros aos valores da modernidade (Vala, Lopes e Brito, 1999). Todavia, existe, conjuntamente a esta dimensão de rejeição, a expressão de simpatia e até de admiração em relação aos membros do exogrupo, que se manifesta através de uma forma de racismo cordial, expresso através de “brincadeiras”, “sem a intenção de ofender ninguém”, mas com grandes conseqüências, como a intensa discriminação e exclusão dos grupos socialmente discriminados. O indivíduo com crenças de racismo simbólico pode, com toda a sinceridade opor-se ao racismo e acreditar que não é racista (Harrison, et al., 2006), dando origem a que o racismo simbólico seja hoje a forma mais recorrente de atitude racial, como constata-se Sears e Henry (2005).

Todas estas formas de referência ao racismo que fazem parte da realidade social, são novas formas de preconceito que se situam preferencialmente nas relações institucionais e interpessoais, que se manifestam em comportamentos discriminatórios na vida quotidiana das pessoas (Lima e Vala, 2004). A discriminação social é objetivada através da referência a grupos considerados dominados, de menores recursos, ou de estatuto inferior, tornando a sua pertença saliente na interação intergrupala (Amâncio, 2010).

Neste trabalho considera-se que a admissão de pessoas é um momento de risco para qualquer empresa (Gómez-Mejía, Balkin e Cardy, 2011), sendo este acrescido face a populações em relação às quais possam existir eventuais preconceitos. Pretende-se, neste trabalho, conhecer a evolução das atitudes dos empresários algarvios face à empregabilidade de pessoas socialmente discriminadas. O estudo inicial, realizado em 1997 (Monteiro e Neto, 1997), e o de 2003 (Neto e Monteiro, 2004), foram realizados num contexto de crescimento socioeconómico. Em 2010, o País encontrava-se em crise económica, deixando suspeitas de que aumentariam os riscos de discriminação e exclusão, como refere o relatório do *Bureau* Internacional do Trabalho (2011).

## 2. METODOLOGIA

### 2.1. CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO E CONDIÇÕES DE APLICAÇÃO.

O instrumento de medida utilizado foi o questionário, tendo em conta que se pretendia inquirir um elevado número de empresários. Na construção do instrumento inicial, que pretendia apenas medir as atitudes dos empresários face à empregabilidade de pessoas portadoras de deficiência, houve a preocupação de evitar possíveis enviesamentos decorrentes de processos de desajustabilidade social (Crowne e Marlowe, 1960; Edwards, 1990). Decidiu-se camuflar este grupo social entre outros grupos, de algum modo, objeto de preconceito e discriminação subtil. Trata-se de grupos preteridos nos processos de recrutamento e seleção, justificando medidas de apoio à empregabilidade por parte do Instituto de Emprego e Formação Profissional de Portugal – estudantes, ex-

toxicodependentes, desempregados de longa duração (DLD), ex-presidiários, candidatos a primeiro emprego, pessoas com deficiência, mulheres, imigrantes, pessoas com mais de 40 anos, homossexuais e africanos / Palops. Foram colocadas aos inquiridos quatro questões, solicitando a opinião do empresário acerca da aceitação de pessoas pertencentes a cada um dos grupos acima mencionados como estagiários, aceitação após formação, aceitação na sua empresa e admissão nas empresas (esta última questão não é objeto de estudo neste artigo). Para a medidas destas variáveis dependentes foi utilizada uma escala ordinal em seis pontos, para obrigar o respondente a tomar posição, em que 1 significa discordo em absoluto e 6 concordo em absoluto.

O questionário incluía também questões destinadas a caracterizar a empresa (setor de atividade, idade da organização, número de trabalhadores) e o empresário (sexo, idade e habilitações literárias) que constituíram as variáveis independentes.

Trata-se de um estudo longitudinal, realizado em três anos, 1997, 2003 e 2010. O questionário foi enviado pelo correio às empresas constantes das bases de dados existentes na ESGHT, nos dois primeiros anos. No primeiro ano, o Projeto Porta Aberta contribuiu com os fundos necessários, o que possibilitou um relançar do questionário um mês depois do seu envio e um *follow-up* telefónico. Tal não foi possível em 2003. Em 2010, o projeto foi apresentado como trabalho de campo aos alunos de licenciatura da mesma instituição, tendo o questionário sido entregue em mão aos empresários. Foram validados para análise estatística 324, em 1997; 91, em 2003 e, em 2010, 334 questionários. Os dados foram tratados no programa IBM SPSS versão 19 para Windows.

## 2.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra é composta por 758 empresas. No que concerne ao setor de atividade, observamos que os serviços com uma percentagem de 30.4% são os que têm maior peso, seguidos da hotelaria e turismo com 29.6%. O setor industrial representa 20.5% das empresas inquiridas e o da construção e obras públicas 13. O setor de atividade com menor peso é a agricultura e pescas com 5.3%.

Os empresários inquiridos são maioritariamente do género masculino (n=523, o que corresponde a 72.3%); 10,8% (78) têm entre 20 e 30 anos; 33,8 (245) entre 31-40; 32,5 (235) entre 41 e 50 anos e 22,9% (166) têm mais de 50 anos entre 31-40 anos. Quanto ao nível de habilitações literárias 191 empresários (26,5%) têm até ao 9º ano de escolaridade, 212 (29,5%) concluíram o 12º ano e 316 (43,9%) têm um curso superior.

## 3. RESULTADOS

No tratamento dos dados, após a estatística descritiva, que permitiu observar a normalidade da distribuição das frequências de respostas em cada uma das variáveis dependentes, no sentido compreender o modo como os empresários agrupam as populações socialmente discriminadas, em cada uma das condições de admissão, e assim entender melhor as dimensões do preconceito subtil, utilizou-se a análise fatorial em componentes principais (AFCP). Verificou-se previamente que todos os itens tinham variabilidade, pois em nenhum deles havia valores percentuais superiores a 60% no extremo da escala. Os itens, com saturação fatorial acima de 0.40 em mais do que um fator (Hair, Anderson, Tatham e Black, 1987) não foram retirados pois interessava considerar todas as populações e dado que se constatou que, mesmo eliminando-os, outros itens continuavam a ancorar em mais do que um fator. Optou-se, então, por manter todos os itens da matriz de modo a pôr em evidência as ambiguidades resultantes do contributo das populações para as diferentes dimensões/fatores.

Em cada uma das condições de aceitação, a AFCP convergiu em três dimensões que foram denominadas consoante o risco percebido de admissão em sem risco, risco intermédio, muito risco (Monteiro e Neto, 1997) tendo sido criadas novas variáveis dependentes através de medidas compostas.

A AFCP permitiu extrair, em cada ano, três dimensões em cada uma das condições de aceitação, que foram apelidadas de sem risco, risco intermédio e muito risco (Monteiro e Neto, 1997; Neto e Monteiro; 2004), referindo-se ao risco percebido perante a admissão de pessoas pertencentes aos



grupos com mais dificuldade de acesso ao emprego. Assim, ancoram no fator *Sem risco*: os estudantes, as mulheres e os candidatos a primeiro emprego; no fator de *Risco intermédio*: os imigrantes, as pessoas com mais de 40 anos, os africanos e os homossexuais; no fator de *Muito risco*, ex-presidiários e os ex-toxicodependentes. Existem populações relativamente às quais os empresários evidenciam alguma ambiguidade; é o caso dos DLD e das pessoas portadoras de deficiência. Os DLD, em 1997, ancoravam no fator de risco intermédio, em 2003, no de muito risco e, em 2010, no fator sem risco (embora com um peso fatorial de 0,50 no fator de muito risco). As pessoas portadoras de deficiência apresentavam um peso fatorial nos fatores sem risco e de muito risco, ao longo dos três anos (Monteiro e Neto, 1997; Neto e Monteiro, 2004; Monteiro e Neto, 2011).

Os dados mostram que a estrutura fatorial em cada condição de aceitação se altera de ano para ano, como mostram as tabelas 1, 2 e 3.

**Tabela 1 – Estrutura fatorial das atitudes dos empresários face à aceitação de estagiários**

1997	2003	2010
Fator 1 Risco Intermédio	Fator 1 Risco Intermédio	Fator 1 Muito Risco
Variância explicada: 38.7%	50.2%	36.0%
Alfa de Cronbach: .79	.87	.78
Fator 2 Muito Risco	Fator 2 Sem Risco	Fator 2 Sem Risco
Variância explicada: 12.1%	14.0%	12.8%
Alfa de Cronbach: .79	.86	.76
Fator 3 Sem Risco	Fator 3 Muito Risco	Fator 3 Risco Intermédio
Variância explicada: 9.7%	9.1%	12.5%
Alfa de Cronbach: .60	.82	.73
Variância total: 60,5	73,3	61,3

A tabela 1, relativa à aceitação de estagiários, mostra que a dimensão de risco intermédio é a que tem maior peso fatorial em 1997 (38,7%), acontecendo o mesmo em 2003 (50,2%). Contudo, em 2010, a situação inverte-se, sendo o fator de muito risco que surge em primeiro lugar, explicando 36% da variabilidade dos dados. Os empresários davam menor importância, em 2003, às populações de muito risco (12,1%) do que em 1997 (9,1%). O fator sem risco era o que tinha menor peso fatorial em 1997 (9,7%) e em 2003 surgia em segundo lugar com peso fatorial de 14%, tal como em 2010 (12,8%).

**Tabela 2 – Estrutura fatorial das atitudes dos empresários face à admissão após formação**

1997	2003	2010
Fator 1 Risco Intermédio	Fator 1 Muito Risco	Fator 1 Sem Risco
Variância explicada: 45.1%	Variância explicada: 48.7%	Variância explicada: 47.9%
Alfa de Cronbach: .80	.82	.80
Fator 2 Muito Risco	Fator 2 Sem Risco	Fator 2 Risco Intermédio
Variância explicada: 12.3%	Variância explicada: 14.5%	Variância explicada: 12.6%
Alfa de Cronbach: .77	.79	.85
Fator 3 Sem Risco	Fator 3 Risco Intermédio	Fator 3 Muito Risco
Variância explicada: 8.9%	Variância explicada: 8.5%	Variância explicada: 10.1%
Alfa de Cronbach: .68	.87	.91
Variância total: 62,3	71,7	70,6

Relativamente à admissão após formação, a perceção de risco de empregabilidade diminui claramente em 2010, como se pode observar na tabela 2, o fator 1 (sem risco) explica 47,9% da variância total. Ao longo dos anos, a dimensão sem risco vai assumindo maior importância para os empresários, passando de 3º fator (8,9%) em 1997, para 2º fator (14,5%) em 2003, e 1º fator, em 2010. Os dados relativos a 2003 mostram que os inquiridos nesse ano salientam mais o risco de emprego de pessoas pertencentes aos grupos mais discriminados, pois o fator de muito risco



explica mais de metade da variância total explicada pelos dados, sendo que em 1997 a percepção de risco intermédio explica 45,1% da variabilidade dos dados.

**Tabela 3 – Estrutura fatorial das atitudes dos empresários face à admissão na sua empresa**

1997		2003		2010	
Fator 1	Risco Intermédio	Fator 1	Risco Intermédio	Fator 1	Sem Risco
Variância explicada:	45.2%		50%		43.6%
Alfa de Cronbach:	.83		.85		.80
Fator 2	Muito Risco	Fator 2	Sem Risco	Fator 2	Risco Intermédio
Variância explicada:	12.3%		14.0%		12.4%
Alfa de Cronbach:	.85		.81		.82
Fator 3	Sem Risco	Fator 3	Muito Risco	Fator 3	Muito Risco
Variância explicada:	8.9%		8.4%		10.1%
Alfa de Cronbach:	.72		.81		.70
Variância total	66,4		72,4		66,1

Relativamente à admissão na sua empresa, a tabela 3 evidencia o mesmo processo, a saber, o fator sem risco tornou-se mais saliente, mostrando que os empresários foram aumentando a tolerância (o fator sem risco, aumenta progressivamente a percentagem de explicação da variância total 8.9%, em 1997; 14%, em 2003; e 44,6%, em 2010). O fator de muito risco, por seu lado, passa de 2º em 1997 para terceiro fator nos anos 2003 e 2010, perdendo saliência.

A análise de variância (ANOVA) sobre as três dimensões de risco, nas três condições de aceitação, permitiu mostrar a evolução ao longo dos anos das atitudes dos empresários. Apresentaremos as tabelas e os resultados quando estatisticamente significativos.

**Tabela 4- Diferenças de média em cada ano e respetivos níveis de significância**

		Populações	1997 n=324	2003 n=91	2010 n=334
Aceitação estagiários	de	DLD	3,8	3,8	4,2
			Sig.		.01 *
		Imigrantes	4,1	3,3	3,4
			Sig.		.00 **
		Mais de 40 anos	3,9	4,0	4,3
			Sig.		.00 *
Admissão após formação	após	Homossexuais	3,4	3,8	4,3
			Sig.		.00 *
		Africanos	3,8	4,0	4,1
			Sig.		.04
		DLD	4,1	4,3	4,4
			Sig.		.04 *
Admissão na sua empresa	na sua	Imigrantes	4,2	3,8	3,7
			Sig.		.01 *
		Mais de 40 anos	4,1	4,4	4,6
			Sig.		.00 *
		Homossexuais	3,4	4,0	4,2
			Sig.		.00 **
Admissão na sua empresa	na sua	Africanos	3,8	4,2	4,1
			Sig.		.04
		Imigrantes	4,2	3,3	3,6
			Sig.		.00 **
		Candidatos 1º emprego	5,1	5,0	4,8
			Sig.		.01 *
Admissão na sua empresa	na sua	Mais de 40 anos	4,0	4,2	4,4
			Sig.		.00 *
		Homossexuais	3,4	3,9	4,0
	Sig.		.00 *		

\* O teste Scheffé mostra que as diferenças significativas são entre o ano 1997 e 2010

\*\* O teste Scheffé mostra diferenças significativas entre 1997 e 2003 e entre 1997 e 2010

Tendo em conta as ambiguidades registadas no fator de risco intermédio, acima referidas, procurou-se determinar em que populações se registaram evoluções significativas, ao longo dos anos. Utilizou-se a análise de variância (ANOVA) sobre cada população, por ano, nas três condições de aceitação. Recorreu-se ao teste Sheffé porque testa as diferenças de médias em casos de amostras desiguais (Agresti e Finlay, 2009). A tabela 4 evidencia as diferenças significativas.

Como mostra a tabela 4, no que concerne aos imigrantes, os empresários diminuíram significativamente a atitude de aceitação, entre os anos 1997 e 2003 e entre 1997 e 2010 quando se referem à condição de aceitação de estagiários e à admissão na sua empresa e, entre os anos 1997 e 2010 na condição admissão após formação. Os candidatos a primeiro emprego também veem diminuir a aceitação dos empresários entre 1997 e 2010 mas apenas na condição admissão na sua empresa. Relativamente aos homossexuais, a tolerância aumenta em todas as condições de aceitação, entre 1997 e 2010. Na condição admissão na sua empresa a aceitação de homossexuais é significativa de 1997 para 2003 e entre 1997 e 2010. Relativamente às pessoas com mais de 40 anos a aceitação aumentou significativamente entre 1997 e 2010 em todas as condições. Quanto aos DLD aumenta a tolerância nas condições aceitação de estagiários e admissão após formação, entre 1997 e 2010, não havendo diferenças significativas na admissão na sua empresa. O teste Scheffé revela a não existência de diferenças significativas relativamente aos Africanos.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Este trabalho relata um estudo longitudinal que procurou evidenciar a evolução das atitudes dos empresários algarvios face a pessoas pertencentes a grupos discriminados no acesso ao emprego. Os resultados apresentados permitem identificar as diferenças que ocorreram ao longo de treze anos. Recorde-se que em 1997, quando foi elaborado o questionário, Portugal vivia um período de crescimento económico que se manteve até 2008, data em se iniciou a crise internacional.

Os dados obtidos em cada um dos três anos, mostram que os empresários agrupam as populações objeto do estudo em três categorias, consoante o risco percebido na admissão destas pessoas como trabalhadores. Esta categorização reflete as atitudes de maior ou menor preconceito, como referem Vala et al. (1999) e Monteiro (2010) e podem determinar comportamentos de discriminação.

Estudou-se a estrutura factorial, em cada ano, nas três questões colocadas aos inquiridos (aceitação de estagiários, admissão após formação e admissão na sua empresa) tendo-se constatado que, relativamente à primeira, a ordem das dimensões se altera, indicando que os empresários revelam uma maior preocupação na aceitação de estagiários, em 2010. Tendo em conta as dificuldades que as empresas atravessam e a redução dos quadros de pessoal, existe menor disponibilidade para formar pessoas. Os estagiários requerem supervisão, orientação e formação e, quando existe excesso de recursos no mercado de trabalho, os empresários não estão disponíveis para investir (Gomez-Mejia et al. 2011).

Na condição de admissão após formação profissional, em 2010, os empresários tornam saliente a admissão após formação como fator sem risco, podendo-se considerar, com Chambel e Curren (2000) que as pessoas formadas são garantia de produtividade, autonomia e responsabilidade. A formação constitui hoje um recurso real e simbólico socialmente valorizado e de inegável peso quando se pensa no acesso ao emprego (Bureau Internacional do Trabalho, 2011). Este mesmo padrão pode ser encontrado na condição de admissão na sua empresa, levando a pensar que a admissão na sua empresa apenas contempla pessoas competentes e autónomas, o que poderá refletir uma menor responsabilidade social da empresa (Levy-Leboyer, 2007).

Estes dados demonstram que, relativamente ao recrutamento de trabalhadores, a saliência do risco tem diminuído, o que pode indiciar quer um aumento da tolerância face ao emprego, quer a necessidade de manifestar atitudes politicamente corretas. Desde modo, em contextos públicos em que é valorizada a admissão, os empresários manifestam maior tolerância, mas, quando existe um contexto que justifique a discriminação – ser estagiário – esta continua a existir (Gaertner e Dovidio, 1986)

Registaram-se diferenças na aceitação dos empresários face a alguns grupos sociais, diferenças que devem ser consideradas essencialmente entre 1997 e 2010, de acordo com os dados apresentados.

Assim, a tolerância e aceitação aumentou para os desempregados de longa duração, pessoas com mais de 40 anos e homossexuais; e diminuiu para imigrantes de Leste e candidatos ao primeiro emprego. Esta evolução está certamente ligada às alterações do contexto social, político e económico nacional, pois, relativamente aos desempregados de longa duração, o aumento da tolerância, apenas diz respeito às condições de aceitação de estagiários e após formação profissional, demonstrando a importância crescente que os empresários dão à formação profissional (Robbins e Judge, 2010). Como refere Amâncio (2010) a categorização social implica a atribuição de qualidades ou defeitos reais ou simbólicos, o que levou, em períodos de crescimento económico, os empresários a categorizar os DLD como um risco para o recrutamento. Tendo em conta, o aumento do desemprego, a partir de 2008, estar desempregado deixou de ser sinónimo de “preguiça” ou outro atributo disposicional passando a ter uma causa externa. Quando o desemprego atinge proporções tais que cada cidadão conhece um outro cidadão desempregado, ser DLD deixa de ser negativo.

Alguns fatores de contexto, como a mudança da idade da reforma e a campanha político-social em favor da legalização do casamento entre pessoas do mesmo sexo, podem ter contribuído para uma maior aceitação, em 2010, da empregabilidade das pessoas com mais de 40 anos e homossexuais. Quanto ao aumento da intolerância, manifestado através da diminuição da aceitação de candidatos ao primeiro emprego, registado entre 1997 e 2010, a já mencionada disponibilidade de trabalhadores com experiência profissional, pode levar os empresários a não querer correr o risco de recrutar pessoas sem provas dadas (Gomez-Mejia, Balkin e Cardy, 2011).

A imagem social dos emigrantes de Leste, está associada, pela população portuguesa, ao aumento de conflitos sociais e da criminalidade em geral provocará certamente uma diminuição da empregabilidade, sendo neste caso manifesto o sentimento negativo que existe para com esta população (Brown, 2010). Estes dados, também, vão ao encontro do relatório do Bureau Internacional do Trabalho (2011).

Em suma, este trabalho permitiu mostrar o modo como a evoluíram as atitudes dos empresários face à empregabilidade de pessoas pertencentes a grupos discriminados, revelando o modo como são hierarquizados em função dos seus recursos reais ou simbólicos (Vala e Lima, 2002; Amâncio, 2010). Com efeito, os empresários exigem dos seus colaboradores competência, autonomia e responsabilidade, como recursos essenciais, sendo considerado um risco admitir pessoas que não os possuam. Assim, a expressão de uma maior tolerância no recrutamento de pessoas formadas aumentou significativamente. Note-se que relativamente aos grupos categorizados como de muito risco (ex-presidiários e ex-toxicodependentes) a rejeição mantém-se.

Como em todas as investigações, este trabalho tem limitações, sendo a primeira o facto de não ter sido possível garantir a representatividade das amostras recolhidas em cada ano. Desejável seria também garantir essa representatividade por setor de atividade. Contudo, a inexistência de diferenças significativas, entre setores de atividade ou outras características organizacionais, permite considerar os contributos deste trabalho para um melhor conhecimento do tecido empresarial da região algarvia. Uma outra limitação decorre do próprio tema, o preconceito e a discriminação, que tende a suscitar respostas socialmente desejáveis, camuflando os reais comportamentos de rejeição.

Seria necessário associar outras metodologias, nomeadamente metodologias qualitativas, para conseguir compreender melhor a discriminação subtil e, delinear com o Instituto de Emprego e Formação Profissional, sindicatos e associações promotoras da inserção e igualdade, existentes na região, um projeto colaborativo que contribua efetivamente para a mudança das representações dos empresários algarvios.

## BIBLIOGRAFIA

- Agresti, A. and Finlay, B. (2009), *Statistical Methods for the Social Sciences*, Pearson, Ohio.
- Amâncio, L. (2010), “Identidade social e relações intergrupais”, in Vala, J. e Monteiro, M. B., (Coords.) *Psicologia Social*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, 287-307.
- Brewster, C., Wolfgang, M. and Morley, M. (2000), *New challenges for European human resources management*, Macmillan, Press Ltd, London.
- Brown, R. (2010), *Prejudice, it's Social Psychology*, John Willey & Sons, Sussex.
- Bureau Internacional do Trabalho (2011), *Equality at work: The continuing challenge*. Organização Internacional do Trabalho, Genebra, [www.ilo.org/declaration](http://www.ilo.org/declaration), accessed 23.03.2012.
- Chambel, M.J. e Curral, L. (2000), *Psicossociologia das Organizações*, Texto Editora, Lisboa.
- Crowne, D. P., and Marlowe, D. (1960). “A new scale of social desirability independent of psychopathology”, *Journal of Consulting Psychology*, 24, 349-354.
- Doise, W. (1984), *A Articulação Psicossociológica e as Relações entre Grupos*, Moraes Editores, Lisboa.
- Edwards, A. (1990), “Construct validity and social desirability”, *American Psychologist*, 45, 287-289.
- Gaertner, S. L. and Dovidio, J. F. (1986), “The aversive form of racism”, in Dovidio, J. F and Gaertner, S. L. (eds.), *Prejudice, Discrimination and Racism*, Academic Press, New York, 61-89.
- Gomes-Meija, L. Balkin, D. B. and Cardy, R. L. (2011), *Managing Human Resources*, Prentice Hall, International Editions, New Jersey.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. (1987). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Harrison, D. A., Kravitz, D. A., Mayer, D. M., Leslie, L. M., and Lev-Arey, D. (2006), “Understanding attitudes toward affirmative action programs in employment: Summary and meta-analysis of 35 years of research”. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1013-1036.
- Hogg, M.A. and Vaughan, G.M. (2011). *Social Psychology*, Prentice Hall London.
- Janis, I.L. (1972), *Victims of groupthink: A psychological study of foreign policy decisions and fiascos*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Kinder, D. R. and Sears, D. O. (1981), “Prejudice and politics: Symbolic racism versus racial threats to the good life”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 414-431.
- Levy-Leboyer, C. (2007), *Re-motiver au travail*, Eyrolles, Paris.
- Lima, M e Vala, J. (2004), “As novas formas de expressão do preconceito e do racismo”, *Estudos de Psicologia*, 9, 401-411.
- Mcconahay, J. B. (1986), “Modern racism, ambivalence, and the modern racism scale” in Dovidio, J. F. and Gaertner, S. L., *Prejudice, Discrimination and Racism*, Academic Press, New York, 91-125.
- Monteiro, I.P. e Neto, M.M. (1997), *As Atitudes dos Empresários Face a Pessoas Socialmente Discriminadas*, Programa Horizon, Projecto Porta Aberta, ESGHT-Universidade do Algarve, Faro.
- Monteiro, I.P., Neto, M.M. and Trindade, A. (2011), “Evolução das atitudes dos empresários nas empresas turísticas face ao emprego de pessoas socialmente discriminadas”, *Book of Proceeding of the International Conference of Tourism and Management Studies*, Universidade do Algarve, Faro, 1169-1172.
- Monteiro, M.B. (2010), “Conflito e Cooperação nas Relações Intergrupais”, in J. Vala e M.B. Monteiro (Coords.) *Psicologia Social*, Fundação Calouste Gulbenkian Lisboa, 309-353.

- Neto, M. M. e Monteiro, I. (2004), “Evolução das Atitudes dos Empresários da Região do Algarve face ao Emprego de Pessoas Portadoras de Deficiência”, *Actas das XIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica – Gerir a Competitividade Regional*, Universidade dos Açores, Ponta Delgada, 2522-2531.
- Robbins, S. P. and Judge, T. (2010), *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, New Jersey.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*, Free Press, New York.
- Sears, D.O. and Henry, P.J. (2005), “A contemporary look at symbolic racism”, *Advances in Experimental Social Psychology*, 37, 95-150.
- Tajfel, H. (1983), *Grupos Humanos e Categorias Sociais*, Livros Horizonte, 2 volumes, Lisboa.
- Tajfel, H. and Turner (1979), “Na integrative theory of intergroup conflict”, in Austin, W. G. AND Worchel, S. (eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Brooks Cole, California, 33-47.
- Thomas, K.W. (1992), “Conflict and Negotiation Processesing Organizations”, in Dunnetteand, M. AND Hough, L. (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, volume 3, Consulting Psychologist Press, Palo Alto 651-717.
- Triandis, H.C. (2003),” The future of workforce diversity in international organizations: A commentary”, *Applied Psychology*, 52, 486-495.
- Vala, J. Brito, R. e Lopes D. (1999), *Expressões dos Racismos em Portugal, Perspectivas Psicossociológicas*, Instituto de Ciências Sociais, Lisboa.
- Vala, J. e Lima, M. (2002), “Individualismo meritocrático, diferenciação e racismo”, *Análise Social*, 162, 181-207.
- Van Knippenberg, D., and Schippers, M. C. (2007), “Workgroup diversity”, *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541.
- Wentling, R. M. and Palma-Rivas, N. (1998), “Current status and future trends of diversity initiatives in the workplace: diversity experts’ perspective”, *Human Resource Development Quarterly*, 9, 35-61.
- West, M. A. (2002), “Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups” *Applied Psychology: an International Review*, 51, 355-424.

# APPLICATION OF VRIO FRAMEWORK FOR ANALYZING HUMAN RESOURCES' ROLE IN PROVIDING COMPETITIVE ADVANTAGE\*

**Marija Andjelkovic Pesic**

University of Nis, Faculty of Economics  
marija.andjelkovic@eknfak.ni.ac.rs

**Vesna Jankovic Milic**

University of Nis, Faculty of Economics  
vesna.jankovic@eknfak.ni.ac.rs

**Jelena Stankovic**

University of Nis, Faculty of Economics  
jelena.stankovic@eknfak.ni.ac.rs

## ABSTRACT

In modern economic theory, employees are treated as most significant resource and due to their attributes marked as human resources. Usually, significance of human resources has been explained through their role in creating sustainable competitive advantage. Successful realization of human resources role assumes fulfilment of conditions within so-called VRIO framework. VRIO framework means that human resources have the following characteristics: value, rarity, inimitability, and organization. If human resources are valuable they may provide competitive equality. If they are also rare, they may provide current competitive advantage. If they are hard to imitate, they may provide sustainable competitive advantage, but only within the context that supports their effective and efficient usage. This paper points out the significance of human resources for creating competitive advantage, viewed from VRIO framework elements and analyses the extent to which initiative for using human resources' potentials for competitiveness improvement is present in the companies in Serbia.

## KEY WORDS

Human resources, VRIO framework, Value, Rarity, Inimitability.

## 1. INTRODUCTION

Resource based theory stands at the point that company's competitiveness is conditioned by its resources and capabilities, precisely by their combination. In this regard, it can be said that survival and growth may provide only those companies that identify, use and direct their resources and capabilities, continually searching for their optimal combination. Identifying the optimal combination involves the analysis of value chain, in terms of a set of related activities that create value for customers, as end-users of company's results. Although all resources are equally important for creating value for customers (since the lack or inadequate use of one resource jeopardizes the efficient usage of the other resources), human resources' importance has been especially pointed during the last few decades. The specificity of human resources, compared to other company's resources, is reflected in fact that they are the only "thinking" resource since they are characterized by attributes such as knowledge, abilities, experience, etc.

---

\* Acknowledgement: The paper has been prepared under the projects No. 179066 and No. 44007 financed by Ministry of Education and Science of Republic of Serbia.



Also, new conditions, new technologies and new management methods require new abilities, knowledge, value judgments and norms of behaviour of employees. Therefore, the training programs and employee development, as well as relationships between employees, especially between superior and subordinates, become very significant. Continuous development of employees and changing their position in a company are the only proper answer to the changes in the environment, which are reflected through continuous improvement of technology, increasing number of competitors, and product obsolescence “overnight”. Human resources, observed as employees with different abilities, are identified as one of the key company’s resources. Due to the changes in the environment human resources may become insufficient or inadequate to maintain a competitive advantage, and for the company that does not realize this on time, even the key rigidity. Unfortunately, some employees may be resistant to changes. This is one reason why companies which were successful may become unsuccessful during time. In such circumstances, survival may provide companies that continuously create new knowledge, spread it throughout the company, and pour it into new processes and products. For this reason human resources management may be considered as very important factor of competitiveness.

## **2. THEORETICAL BACKGROUND: THE SIGNIFICANCE OF HUMAN RESOURCES FOR IMPROVING COMPETITIVENESS**

Human resources significance was promoted in the work of Edit Penrose (Penrose 1959) who introduced resource-based theory of competitiveness. Some authors in human resources field argue that there is the link between human resource management and competitive advantage (Schuler 1986). Schuler specified that employees’ behaviour was reflected in costs and quality of business processes (Schuler 1990). One of modern management gurus, Peter Drucker, in his papers, claims that competitiveness of companies and industries depends on productive use of knowledge and information (Drucker 1985), or on the acquisition and application of knowledge (Drucker 1993). Some other authors emphasize managers’ role in human resources management issues. For pointing out the potential of human resources in terms of sources of competitive advantage, resource-based approach, promoted by Penrose, has been used by many authors. Wright, McMahan and Mc Williams (1994) have used this approach to examine how human resources can become a source of sustainable competitive advantage. Snell, Youndt and Wright (1996) attempted to integrate resource-based approach and the concept of organizational learning, and observed employees’ knowledge and abilities as a source of competitiveness.

In the World Competitiveness Report of International Institute for Management Development (1995), are presented eight factors of competitiveness. The three of them directly or indirectly concern employees’ knowledge and abilities, and indicate the importance of human resources management for gaining competitive advantage. It is about the following three factors of competitiveness: “(1) Managerial ability that provides long-term orientation to adapt to changes in the competitive environment; a level of entrepreneurship and skills for integration of business activities, (2) Capability for efficient and innovative application of existing technologies that bring competitive advantage. Investment in research and innovative activities for acquiring new knowledge, (3) A knowledge-based society and skilled labour force that increases a country’s productivity and competitiveness.” The influence of human capital to macro-economic competitiveness and economic growth is also pointed in the work of Krueger and Lindahl (2001).

The research of some authors indicates that the key to improving competitiveness in the observed economies lies in raising human resource knowledge and abilities by making appropriate investments in human capital through higher education and professional training that enhances their abilities (Yussof, Ismail 2002). Besides knowledge, social dimension of human resources makes them even more important than physical resources in dynamic environment (De la Fuente 2003). Some other researchers and managers in human resources field argue that the organizational unit (division, department) for human resources management is crucial for improving performances of the companies (Strandber 2009).



Though human resources management significance is pointed out in theory and confirmed in practice (Roche et al 2011, 38), in the most of Serbian companies, human resources are given relatively low importance level. For example, when it is necessary to reduce operating costs, the first thing managers usually do is the reduction of money for human resources, whether is about cutting wages, whether spending for employees' training and development. According to the results of the research presented in the Discussion section, Spending for employees' training and development, as a way for reducing operating costs, has got the highest rank (rank 1) by 92.5% of interviewed managers. In addition, 70% of interviewed managers have given the rank 2 for Wages cutting, as a way for reducing operating costs.

Although in practice of Serbian companies' managers often do not make a difference between human resources management and the organizational unit that deals with human resources or human resources department, this difference certainly exists. The importance of human resource department is significant, but usage of the potential of this intangible resource is largely conditioned by the existence of support from top management and motivation of employees to use this potential (knowledge and abilities) and to make it available for the company. When the director for strategic leadership in one of the most successful high-tech companies, as well as its founder and CEO, was asked how he sees the importance of human resources in his company, he replied: "What do you think? If you think about human resource department, which we call the "big HR", we do not attach great significance. But if you think about the employees, in general, which we call "small HR", we give them the greatest possible importance" (Kamoche 1996). This means that managers at all levels and in all organizational units must take care of their employees, but also that the employees need to develop mutual relations of cooperation and respect. If top managers publicly express their commitment to human resources, and those employed in human resource department have a responsibility to manage this valuable resource, it is more likely to provide effective and efficient use of human resources.

Research and quantitative analysis of the relationship between human resources and competitive advantage are rare in the literature concerning the resource-based theory. One of the researches on this topic relates to the penetration to the foreign markets or company's internationalization. Based on conducted research, Hitt and his co-authors (Hitt 2006) concluded that companies' penetration to foreign markets cannot be achieved without high-quality human resources, since they represent the most important source of competitive advantage.

Human resources contribution to the improvement of company's competitive position depends on their characteristics, and more specifically, depends on how well they perform their role. This estimation can be made by using VRIO framework, developed by Barney (Barney 2001). Application of VRIO framework should provide an answer to the question: Whether the company's resources, including human resources, can be considered as a strength or weakness? The title of this framework is an acronym composed of the first letters of its elements' names, namely (Barney, Wright 2009):

- Value - is the resource valuable in terms of neutralizing the threats and exploiting the opportunities from the environment,
- Rarity - is the resource rarely present among existing and potential competitors,
- Inimitability - is the resource expensive or impossible to imitate,
- Organization - is the resource used by the company, or is the company organized in a way that allows efficient usage of the resource?

If the management cannot recognize these features in the company's human resources, it cannot be said that it has the potential for building or improving competitive advantage based on human resources. On the contrary, human resources that are characterized by VRIO framework elements can be considered as high-quality human resources, which can provide sustainable competitive advantage.

### 3. METHODOLOGY: THE ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES BASED ON VRIO FRAMEWORK

Analysis of the importance of human resources for providing competitive advantage is based on the analysis of role of their knowledge, abilities and commitment and relationships between employees. In this sense, one way to highlight the importance of human resources is exactly application of VRIO framework.

In order to analyze human resources' role and treatment in the companies in Serbia, the research has been conducted. The objective of the research is to identify how much attention is given to human resources, as carriers of competitive advantage, and consequently to formulate recommendations for managers of Serbian companies, especially for human resources managers.

The main hypothesis of the research is that inadequate treatment of human resources is the reason of competitiveness gap of Serbian companies. The supporting hypothesis is that there is no compliance between VRIO framework elements' presence in Serbian companies, or that VRIO framework elements do not have equal treatment in the companies. Another supporting hypothesis is that very small number of companies in Serbia operates in VRIO environment.

Therefore, the task of the research is to assess the quality of human resources in the companies in Serbia, in terms of VRIO framework elements, from the perspective of managers (CEOs). The research of VRIO framework implementation in Serbian economy included 120 companies from Serbia. These companies were randomly selected. The sampling procedure was not limited to one or few branches of industry, which means that the population was Serbian economy, as a whole. The respondents were managers of human resources department and general managers for the companies that do not have organizational unit for human resources management in the organizational structure. This kind of sample may not be concerned as statistically significant, but certainly as informative for gaining insight into the relationship between VRIO framework elements and companies competitiveness, measured as profit per employee.

**Human resources value.** Human resources development is essential, as it must be in accordance with the changes that occur in the environment (development of technology, changes in customers' preferences, and fluidity of boundaries between industries). Human resources may be considered valuable if they enable the elimination of threats from the environment and use opportunities that arise, on one hand, or use the other resources in an efficient manner, on the other hand. Specifically, if the human resources make the company efficient, consumer-oriented and focused on innovation and quality they can be considered valuable. Human resource managers must be able to realize current, as well as future core competencies of the company, the need for appropriate profiles of employees, the state of competition, and plan the activities related to human resources needed by the company now and in the future (Barney, Wright 2009). Value, as human resources characteristic, is explained through the following assertions:

Assertion 1.1: The existing structure of employees, in sense of their competitiveness, corresponds to the tasks, which should be performed,

Assertion 1.2: Number of employees corresponds to the amount of work, which should be performed,

Assertion 1.3: Employees have knowledge and abilities for performing key business processes,

Assertion 1.4: The ratio between employees engaged in key processes and employees engaged in supporting processes is in favour of the first group.

**Human resources rarity.** Value of human resources is necessary, but not sufficient condition for gaining competitive advantage. If human resources in the companies that are competitors have the same characteristics, then these features cannot form the basis for competitive advantage for any company. Valuable, but common characteristics allow the company only equal position compared to competitors. If the resource is not rare it cannot ensure the achievement above the average profits. Therefore the company has to develop and exploit those rare, special characteristics of employees in order to gain competitive advantage. The issue of resources' rarity refers to how many

competing companies (direct and indirect competitors) have the knowledge and abilities that characterize the employees of specific company. In modern conditions rarity, as employees' characteristic, is mostly associated with the companies that innovate frequently and are pioneers in their industry. The central place in terms of rarity covers the process of developing and spreading the so-called tacit (hidden) knowledge through the company (Laursen, Foss 2003). This knowledge is based on the experience and specific relationships between the employees in the company, The analysis of human resources rarity is based on the following assertions:

Assertion 2.1: The rarity of knowledge and abilities of employees is considered during their recruitment,

Assertion 2.2: The employees have specific knowledge and abilities,

Assertion 2.3: The employees' creativity and innovations have been encouraged,

Assertion 2.4: The companies invest in development of rare knowledge and abilities of employees.

**Human resources inimitability.** The issue of imitation is a logical extension to the previous element – human resources rarity. If the acquisition or development of certain human resources involves high costs or if there is no or negligible possibility for imitation, resources will retain their “rarity”. Valuable and rare employees' features provide opportunity for the company to achieve above average profitability in the short term. However, if competitors can imitate the characteristics of employees in order to gain competitive advantage, then this will, over time, be a basis for competitive equality, but not for competitive advantage. Inimitability is the element of VRIO framework which is most difficult to examine and analyze, given that with enough time and money almost every resource can be the object of imitation. For this reason, for the analysis of this element it is desirable to estimate how long it takes the competitors to provide a copy of the resource. In the context of difficulty to imitate resources, Barney and Hesterly (Barney, Hesterly 2010) divide resources into two groups: tangible and intangible. In principle, the intangible resources are more difficult to imitate. For example, business culture, as company's “personality” includes values, attitudes and behaviour, relationships between employees, cooperation and the like. Company's personality is built by its employees, who thus, provide a kind of seal to the company, which is very difficult to imitate. Inimitability, as human resources characteristic, can be explained through the following assertions:

Assertion 3.1: Knowledge and abilities that employees possess can be hardly imitated,

Assertion 3.2: Knowledge that employees possess is unavailable or difficult to obtain, due to the small number of people who possess it,

Assertion 3.3: Knowledge of employees is hardly transferable (in terms of simplicity of obtaining or learning),

Assertion 3.4: The costs of acquiring valuable knowledge and abilities are high, and in that sense, these attributes of employees are unattainable.

**Organization (organizational support).** Mentioned characteristics of human resources could become a source of competitive advantage if a company is well organized. The organization in this sense means the establishment of procedures and systems that enable full utilization of human resources potential. For this purpose, company establishes certain mechanisms, which must be focused on developing knowledge and abilities of employees and the incentives that will encourage their exploitation. Companies must be organized in a way that encourages employees for effective and efficient usage of other resources, which means continuous improvement of their knowledge and abilities. Informal communication (other than formal), empowerment, transparent strategy and corporate objectives, reporting on the results, an appreciation of ideas, and rewards contribute significantly to employees' motivation and commitment, which is the key condition for using knowledge and abilities in function of value creation (Yukl, Becker 2006). The company that has the best system of selection, the best training program for employees, the best reward system, etc., will have an advantage over its competitors. However, each activity can be relatively easily imitated and as such it can only be a temporary basis for competitive advantage. The real challenge is to develop human resources management system that allows the harmonious conducting of all activities of human resource management, because they then become a valuable and rare resource,

extremely to imitate by competitors. The analysis of organization for human resources management is based on the following assertions:

- Assertion 4.1: Knowledge and abilities of employees are complementary with other resources,
- Assertion 4.2: Employees are empowered according to their knowledge and abilities,
- Assertion 4.3: Compensation system is structured in such a way that it motivates employees to use their knowledge and abilities,
- Assertion 4.4: Cooperation and communication between employees at all hierarchical levels and between hierarchical levels is encouraged.

Analysis of the data collected is focused on examining the presence of certain elements of framework VRIO in the companies from the sample. As it is already shown, for each element four assertions have been formulated (Self at al 2012) whose aim is to depict the situation in the Serbian economy, in terms of human resource management.

These assertions have been evaluated by managers, according to their subjective opinion. They evaluated each assertion by marks from 1 to 5, where 1 means that managers completely do not agree with the assertion and 5 that they absolutely agree with the assertion. These marks actually represent the levels of agreement with the assertions. The fourth assertion in the first group of questions (Assertion 1.4) assumes transformation of percentages into marks in the following way: 1 – up to 20% of employees engaged in the key processes; 2 – from 21 to 40%; 3 – from 41 to 60%; 4 – from 61 to 80%; 5 – from 81 to 100%.

Analysis of the data collected is based on certain statistical tools. In order to provide relevant information for decision-making concerning presented hypotheses, as the most appropriate tools have been chosen: descriptive statistics, Chi-square test, correlation analysis, ANOVA analysis and cluster analysis.

#### 4. DISCUSSION: THE ANALYSIS OF THE RESEARCH RESULTS CONCERNING VRIO FRAMEWORK APPLICATION IN THE SERBIAN COMPANIES

Leadership position may provide only human resources that are valuable, rare and difficult to imitate. Serbian companies cannot boast with competitiveness, neither at domestic market, nor at the global market. This was a primary motive for conducting the research, which results are presented below.

When it is about the first group of questions, concerning human resources value, descriptive statistics (Table 1) has shown that state in Serbian companies is at surprisingly high level (compared to authors' expectations).

**Table 1: Descriptive statistics for human resources value**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Assertion 1.1	120	3.00	5.00	4.6500	.53349
Assertion 1.2	120	3.00	5.00	4.3250	.79703
Assertion 1.3	120	3.00	5.00	4.5250	.78406
Assertion 1.4	120	1.00	5.00	3.3250	1.22762

According to the results of descriptive statistics, there is great correspondence between present structure of employees and the tasks that should be performed (average score is 4.65). Also, managers highly valued knowledge and abilities of employees (average score 4.525). In the last few years (during the privatisation process) number of employees is adjusted to the amount of work. This confirms the average mark for the compliance of number of employees with the workload, which is 4.325. In the first group of questions, the only weak point in Serbian companies is the percentage of employees engaged in the implementation of key processes, which is 61.6%, and which can be considered as low percentage.

Rarity of human resources is an important factor of competitiveness. Analysis results suggest that one factor of the lack of competitiveness of Serbian companies is insufficient investment in the development of rare human resources, or the lack of attention that has to be given to this element of VRIO framework (Table 2).

**Table 2: Descriptive statistics for human resources rarity**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Assertion 2.1	120	2.00	5.00	3.8000	1.03388
Assertion 2.2	120	1.00	5.00	2.4250	1.36377
Assertion 2.3	120	1.00	5.00	2.3750	1.36007
Assertion 2.4	120	2.00	5.00	2.8000	1.03388

Managers pointed that they consider the rarity of knowledge and abilities during the recruitment of employees (average score was 3.8). However, when it comes to investing in development of rare knowledge and abilities of employees, the average mark is only 2.8. This shows that the managers in Serbia are aware of the importance of rare knowledge and abilities of employees, but are not willing to invest in their further development (after the employment), which in dynamic terms, usually means that companies' benefit from rarity will disappear. This conclusion is confirmed by further analysis of the rarity of human resources and investment in their development, carried out by using  $\chi^2$  test. The results of  $\chi^2$  test indicate that the level of significance is 0.00 (less than 0.05), which means that between the rarity of human knowledge and abilities and investment in the development of rare knowledge and abilities of employees there is significant level of correlation.

When it is about human resources inimitability, descriptive statistics has shown the inconsistency of the results (Table 3).

**Table 3: Descriptive statistics for human resources inimitability**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Assertion 3.1	120	4.00	5.00	4.5000	.50637
Assertion 3.2	120	2.00	5.00	2.9500	.78283
Assertion 3.3	120	3.00	5.00	3.7000	.64847
Assertion 3.4	120	3.00	5.00	4.3000	.79097

The inimitability of human resources managers have evaluated as very high (average score 4.5), which means that they believe that the knowledge and abilities of their employees is hard copy. However, bearing in mind the evaluation results of other issues, it can be concluded that the inimitability of human resources is evaluated in relation to the high cost of acquiring valuable knowledge and abilities (mean score 4.3), rather than in relation to the number of employees who posses them (2.95). With this in mind, evaluation of human resources inimitability in Serbian companies has to be taken with caution.

The fourth group of questions relates to the organizational support of human resources so that their characteristics in terms of value, rarity and inimitability are put in function of company's goals achievement (Table 4).

**Table 4: Descriptive statistics for human resources organizational support**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Assertion 4.1	120	3.00	5.00	3.8500	.92126
Assertion 4.2	120	4.00	5.00	4.2000	.40510
Assertion 4.3	120	3.00	5.00	3.9000	1.00766
Assertion 4.4	120	3.00	5.00	4.2250	.47972

Managers in Serbia believe that knowledge and abilities of employees are not enough complementary with other resources (average score 3.85). Managers' answers to issues related to supporting the effective and efficient use of human resources also indicate relatively satisfactory state: managers believe that employees are empowered according to their knowledge and abilities (average mark 4.2), and that cooperation and communication between employees at all hierarchical levels and between hierarchical levels is encouraged (average mark 4.225). Slightly lower rating occurs when it comes to compensation systems in the sense that it motivates employees to put their knowledge and abilities in function of improving competitiveness of the companies (the average score is 3.9), which suggests that managers believe that compensation system could be improved.

Bearing in mind the ease of obtaining information, profit per employee has been used as a measure of companies' competitiveness. In order to confirm or reject the main hypothesis, rank correlation has been applied. The companies in the sample have been ranked according to two criteria: the first one has been the average mark for previously mentioned sixteen assertions, concerning VRIO framework, and the second has been profit per employees. Spearman's rank correlation coefficient for those two variables is equal 0.782. Concerning the fact that this coefficient varies between -1 and 1, it may be said that between profit per employee and average mark of VRIO framework elements there is high positive correlation, which is statistically significant ( $p=0.000$ ).

Based on managers' evaluation of VRIO framework elements in terms of human resources, one can notice certain inconsistency or discrepancy of managers. This means that there is unequal treatment of certain elements of VRIO framework in the companies in Serbia. This conclusion can be supported by correlation analysis (Table 5). Correlation analysis concerning four elements of VRIO framework is based on average marks for the assertions from each group.

**Table 5: Correlation analysis results**

		Value	Rarity	Inimitability	Organization
<b>Value</b>	Spearman's Correlation Coefficient	1.000			
	Sig. (2-tailed)	.			
	N	120			
<b>Rarity</b>	Spearman's Correlation Coefficient	<b>.300</b>	1.000		
	Sig. (2-tailed)	.001	.		
	N	120	120		
<b>Inimitability</b>	Spearman's Correlation Coefficient	<b>.086</b>	<b>-.076</b>	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.352	.412	.	
	N	120	120	120	
<b>Organization</b>	Spearman's Correlation Coefficient	<b>.064</b>	<b>.138</b>	<b>.228</b>	1.000
	Sig. (2-tailed)	.487	.133	.012	.
	N	120	120	120	120

The results of correlation analysis confirm discrepancies between four elements of VRIO framework. Discrepancy may be observed from the value of Spearman's correlation coefficient, which is extremely low or even negative for all paired variables (assertions). Besides Spearman's coefficient, the discrepancy between VRIO framework elements can be confirmed through ANOVA results. First, the average mark is determined for each VRIO framework element (Table 6). After that, ANOVA testing is performed based on these average marks. ANOVA results have shown that there is statistically significant difference between the average marks of VRIO framework elements (Table 7).



**Table 6: Descriptive statistics for VRIO framework elements  
(Average for all four assertions' marks)**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Value	120	4.2063	.45219	.04128
Rarity	120	2.8500	.66136	.06037
Inimitability	120	3.8625	.28596	.02610
Organization	120	4.0438	.47264	.04315

Precisely, according to ANOVA results, significance level is 0.000, which is lower than 0.05. This means that there is statistically significant difference between the average marks of four elements of VRIO framework or that managers do not pay equal attention to VRIO framework elements.

**Table 7: ANOVA results**

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	134.011	3	44.670	188.675	.000
Within Groups	112.697	476	.237		
Total	246.708	479			

Based on the information from the questionnaire, 16 variables are defined and used for classification of 120 companies in two clusters - one cluster includes companies operating in VRIO environment, and the other companies that do not work in this environment. There are numerous methods for grouping objects into clusters. The basic classification assumes two groups: hierarchical and non-hierarchical clustering methods (Cornish 2007). K-means cluster analysis, which is used in this research, belongs to the non-hierarchical clustering methods. Unlike hierarchical cluster analysis, which results in successive connection of objects into larger clusters, K-means method is characterized by only one solution for the predetermined number of clusters (two in this case). Results of cluster analysis are shown in Table 8. From these results it is clear that there is a great discrepancy in the number of companies that have implemented VRIO concept and those that still have not implemented it.

**Table 8: Classification of the companies in two clusters**

Clusters	The number of the companies in the sample
Cluster 1	42
Cluster 2	78

Cluster 1 consists of the companies for which can be said that they know and, fully or partially, have been implemented VRIO framework. Unfortunately, these companies represent only 35% of total number of companies in the sample. Most of the companies belong to Cluster 2, or they are in the group that is not familiar with the VRIO framework.

Application of K-means cluster analysis in SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) includes the special algorithm which classifies objects into nearest cluster. Algorithm for this form of cluster analysis is method of nearest centred sorting (Anderberg 1973). The cluster centre is the mean of all variables, calculated on the basis of all units that form the cluster. After the association all of new units, it is possible to recalculate the cluster centres. These centres are called final cluster centres. According to values of final cluster centres (Table 9), the average marks in Cluster 1 are higher compared to Cluster 2. The difference in average marks between clusters is especially evident for questions relating to the organizational support of human resources in the companies.



**Table 9: Final Cluster Centres**

Variables	Cluster 1	Cluster 2
Assertion 1.1	4.63	4.66
Assertion 1.2	4.35	4.31
Assertion 1.3	4.63	4.43
Assertion 1.4	4.10	3.83
Assertion 2.1	4.18	3.99
Assertion 2.2	3.08	2.75
Assertion 2.3	4.05	1.54
Assertion 2.4	2.90	2.78
Assertion 3.1	4.58	4.53
Assertion 3.2	2.98	3.00
Assertion 3.3	3.63	3.74
Assertion 3.4	4.55	4.10
Assertion 4.1	4.50	3.73
Assertion 4.2	4.35	4.04
Assertion 4.3	4.45	3.79
Assertion 4.4	4.35	4.26

## 5. CONCLUSIONS

VRIO framework facilitates managers to evaluate of all activities undertaken within the human resource department, according to the criteria value, rarity, possibility of imitation and the organization. The ultimate goal is to ensure the structure of human resources that contributes to creation of value which other companies do not have and which cannot be that easy imitated. If a company is efficient, innovative, and customer-oriented and focused on quality improvement it is on track to provide a sustainable competitive advantage.

The results of descriptive statistics, ANOVA and  $\chi^2$  test have confirmed the research hypotheses. Precisely, according to the rank correlation there is positive correlation between profit per employee and average mark for VRIO framework assertions. This does not mean that VRIO framework implementation and adequate treatment of human resources is the only reason of the competitiveness gap of Serbian companies. However, by using the method of abstraction and neglecting the other factors of competitiveness, it may be concluded that presence of VRIO framework elements in human resources management does influence companies' competitiveness.

Furthermore, the results have shown that human resources' role in providing competitive advantage in Serbian companies is underestimated or that employees are not treated in a way that provokes their commitment and involvement in process of business quality improvement. Also, the research results indicate insufficient care about human resources rarity and inimitability.

Cluster analysis suggests that only a small number of Serbian companies have been operating in VRIO environment. Some of the reasons for this situation certainly are: the lack of employee involvement in decision-making, one-sided flow of information between supervisors and subordinates (in the sense that managers just give orders and instructions, and their subordinates the reports on the results of the work), insufficient funds for the development of specific knowledge and abilities of employees (in terms of training and development), failure to promote team work, etc.

It seems that in Serbia the importance of human resources is still not recognized and understood. Qualitative data collected through the interviews with managers, show inability or indifference of managers to evaluate and compare the costs in form of salaries, on one hand, and effects, whether in form of income or savings which employees provide for the company, on the other hand. Mainly as an excuse may be heard comments that the company already operates on the edge of profitability, and that the additional costs in form of salaries for new employees or in form of variable part of salaries for existing employees will make the position of the company even more difficult. Changing this attitude requires a change of business culture, and culture of the whole society, in a way that it supports creativity, innovation and expertise, and not only supports but also motivates.

Concerning the research results, it can be concluded that human resources management in the companies in Serbia is not in a systematic, comprehensive nor holistic. This, consequently, leads to the conclusion that human resources in the companies in Serbia are factors of competitiveness gap, and not of competitiveness advantage.

## BIBLIOGRAPHY

- Anderberg, M. (1973). *Cluster analysis for applications*. Academic Press: New York.
- Barney, J., And Wright, P. (2009). *On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage*, Centre for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), Cornell University: New York.
- Barney, J. (2001). *Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes*, *Academy of Management Review*, 26 (1), 41–56.
- Barney, B., And Hesterly, S. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts*. Pearson Prentice Hall: New York.
- Cornish, R., (2007). *Cluster Analysis*, Mathematics Learning Support Centre. Retrieved February 12, 2012, from <http://mlsc.lboro.ac.uk/resources/statistics/Clusteranalysis.pdf>.
- De La Fuente, A. (2003). Human Capital and National Competitiveness: the State of the Evidence. Retrieved February 12, 2012, from [http://ec.europa.eu/employment\\_social/news/2003/sep/fuente\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/news/2003/sep/fuente_en.pdf), accessed on.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*, Harper and Row, New York.
- Drucker, P. (1993). *The Post-Capitalist Society*, Harper Collins, New York.
- Fleenor, J. (1997). *Using 360-degree feedback in organizations*, Centre for Creative Leadership, North Carolina.
- Hitt, A., Uhlenbruck, K., And Shimizu, K. (2006). The importance of resources in the internationalization of professional service firms: the good, the bad, and the ugly, *Academy of Management Journal*, 49(6), 1137-1157.
- International Institute for Management Development (1995), *World Competitiveness Yearbook 1995*, IMD, Switzerland.
- Jackson, E., And Schuler, S. (1985). *A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings*, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 36, 16–78.
- Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm, *Journal of management studies*, 32(3), 213-233.
- Krueger, A., And Lindahl, M. (2001). Education for growth: why and for whom? *Journal of Economic Literature*, 39, 1101-36.
- Laursen, K., And Foss, N. (2003). New human resources management practices, complementarities, and the impact on innovation performance, *Cambridge Journal of Economics*, (27), 243-263.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, New York.
- Roche, W., Teague, P., Coughlan, A., And Fahy, M. (2011). *Human Resources in the Recession: Managing and Representing People at Work in Ireland*, Final Report Presented to the Labour Relations Commission January 2011, Graduate Business School and Queens University, Belfast.

Schuler, R. (1986). *Fostering and Facilitating Entrepreneurship in Organizations: Implications for Organization Structure and Human Resource Practice*, *Human Resource Management*, 25, 607-629.

Schuler, R. (1990). *Repositioning the Human Resource Function: Transformation of Demise?* *Academy of Management Executive*, 4(3), 49-60.

Self D., Weiner E., And Dunlop K., Predicting Relative Competitive Position of an Organization, from <http://sbaer.uca.edu/research/acme/2002/34.pdf>, accessed on March 18, 2012.

Snell, A., Youndt, A., And Wright, M. (1996). *Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning*, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 61-90.

Strandber, C. (2009), *The role of human resource management in corporate social responsibility*, Strandber consulting, Burnabz.

Yukl, G., And Becker, W. (2006). Effective Empowerment in Organizations, *Organizations Management Journal*, 3(3), 210-231.

Yussof, I., And Ismail, R. (2002), Human Resource Competitiveness and Inflow of Foreign, *Direct Investment to the Asian Region*, *Asia-Pacific Development Journal*, 9(1), June.

Website used: <http://educ.jmu.edu/~gallagsr/WDFPD-Internal.pdf>, accessed on February 4, 2012.

# INTERACTION BETWEEN MANAGEMENT STYLE AND CORPORATE CULTURE IN TOURISM

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ УПРАВЛЕНСКИЯТ СТИЛ И ФИРМЕНАТА КУЛТУРА В ТУРИЗМА

**Milena Kirilova Filipova**  
Southwest University "N. Rilski"- Blagoevgrad  
emili2000@abv.bg

### ABSTRACT

The formation and development of value system and corporate culture within the tourism companies is to a large extent determined by the respective management style and the climate created on that basis. The management style is an original characteristic expressing the peculiarities of the manager's activities. The major objective of this paper is to study the basic management styles in the tourism company and their relation with the corporate culture.

The major research methods used for that paper are inquiry research, method of comparison, method of analysis and synthesis. The major result to be achieved is the clear differentiation of the management styles that the tourism company managers can apply to exert influence on the employees and to secure the performance of the individual or team assignments and the attainment of the set goals.

### KEYWORDS

Management Style, Tourism Company, Corporate Culture, Types of Management Styles, Employees of the Tourism Company.

### АБСТРАКТ

Формирането и развитието на ценностната система и на фирмената култура в туристическите предприятия в значителна степен се определя от съответния стил на управление и изградеността на тази основа климат. Управленският стил е своеобразна характеристика, която изразява особеностите на дейността на ръководителя. Основната цел на настоящата разработка е да се изследват основните управленски стилове в туристическото предприятие и тяхната връзка с фирмената култура.

Основните изследователски методи използвани в разработката са анкетно проучване, метода на сравнението, метода на анализа и синтеза. Основният резултат, който ще се постигне е ясно разграничени управленски стилове, които ръководителите в туристическите предприятия могат да прилагат, за да повлияят върху служителите и да осигурят изпълнението на индивидуалните или груповите задачи и постигането на поставените цели.

### КЛЮЧОВИ ДУМИ

Управленски стил, туристическо предприятие, фирмена култура, видове управленски стилове, служители в туристическо предприятие.

## 1. INTRODUCTION

Each management combines the processes of formation and implementation of particular volitional, purposeful activities, at which planning, organizational, control and regulatory measures and activities are performed. They in a certain way change the condition of one or other social system. "Bulgaria's recent experience as tourism country raised the question about the importance of the effectiveness of different strategies and processes and the necessity of their regulation and stimulation." (e.g. Stankova, 2010: 109) People and organizations having the required methodology, technology and instruments available take part in these processes. At that, they can choose their set of instruments in order to be able to achieve the desired influence on the management constituting phases, respectively on the concerned participants included in the implementation of these phases. The different variants under which this choice is made present the variety of the management style exercised in an organizational unit – bearer of responsibility and competences. The formation and development of the value system and of the corporate culture within the tourism companies is to a significant extent predetermined by the respective management style and the climate created on that basis.

## 2. MANAGEMENT STYLE

Recognizing that no accurate interpretation of the concept of management style can be provided some authors reasonably consider it one of the most important criteria, and even the core of the entrepreneur's policy. (e.g. Baumgartner, 1991: 644) Other authors emphasize that the management style is rather a choice of a management technique and of a management approach in regard to the management of the subjective factor. (e.g. Kilgus, 1994: 293) A third group of authors give priority to the circumstance that the management style reflects „the distribution of plan theses, concerning the decision making, the disposition and control competences in regard to the different hierarchical levels. Consequently, on the one hand, it definitely expresses behaviour and value-related notions of the managers and on the other hand it aims at stimulating and fostering the subordinate hierarchical levels to maintain a uniform and relatively constant model of action and behaviour." (e.g. Knecht, 1991: 110)

The management style of the managers leaves its mark on the general development of the tourism companies. It is considered that it is an "original characteristics expressing the peculiarities of the manager....it is the way in which a manager tries to influence his/her subordinates." (e.g. Zahariev, 1999: 398) In specialized literature a view is maintained that "the effective management and use of the function of organizational culture for employees' development depend to a large extent on the managers' and leaders' competence. Specific skills are required, the grade of compliance between the dominant individual and group cultural values with the organization is important." (e.g. Usheva, 2010: 37) At the same time, it is necessary to consider the fact that the organizational culture is a significant lever for influencing staff. Containing the values, ideas, norms and rules guiding the company and setting the style, behaviour and the communication between staff and customers, the activity of staff, it affects the effective operation of the tourism enterprise. (e.g. Kyurova, 2011: 75)

The management style pre-determines the way of running of the plan and budget processes, the manner in which the assortment of products and services and individual projects should be innovated to stimulate the introduction and implementation of a strategy (at the level of the head office and/or in the branches of the tourism company), the shortest and relatively the safest way for the attainment of company goals, etc. The style pre-determines the further running of controlling in the company, the range and contents of reporting, and with a particular strength – the interpersonal relations within the company, etc. At the same time the said management elements and dimensions themselves exert a serious influence on the formation of the management style (e.g. Kilgus, 1994: 293)

A series of aspects affect the type and quality of the management style, and such aspects at the same time are expressions of the management style:

- How much the management style reflects the degree of managers' trust in employees and vice versa, the employees' trust in the operational and strategic management;
- What the communication skills and the business activity of the company are;
- To what extent it is identified by community (its image) and to what extent the company itself is self-identified as such (identity from the inside outwards);
- If the individual sub-cultures change within the frames of the unified corporate culture and to what extent they change.

### 3. TYPES OF MANAGEMENT STYLES

Among the variety of styles that could hardly be fixed in quantities, two profiles typify to the largest extent the **corporate culture – management style** relation, the analysis of which provides good opportunities for its more complete clarification. These are the **authoritarian** and **cooperative** management styles. (e.g.Knecht, 1991: 110)

The major criteria for the differentiation of these styles from one another are:

- The way in which the manager's management philosophy, respectively his/her mission, has formed;
- His/her approach to employees and the employees' attitude to their own duties;
- The organizational structure of the tourism company, pre-determining the grade of formation, distribution and delegation of competences;
- The grade of formalization of the interrelations within the company and its role for the employees' isolation from or association with the management (related to the issue of formal and informal groups within the company);
- The preparation and decision making;
- The implementation of the management decisions;
- The managers' communicative skills;
- Their personal motivation in regard to the establishment of authority;
- The control mechanism in the company, etc.

Regardless of the implicit clarity with which these restrictive criteria could be interpreted, in none of the tourism companies the style – authoritarian or cooperative – is identical to the style in some other company. In all the cases there are deviations from the standard criteria specified by the theory for the differentiation of the respective styles. Besides the historical development of the tourism company, respectively its economic and cultural evolution, provide grounds for the formulation of some general style-typifying findings.

Authoritarian management style features a high concentration of power exercised in regard to the employees preliminarily stricken with respect (for that purpose). They are only recipients of orders and ordinary technical performers. Their value system determining their culture or sub-culture localized in one organizational unit or another is under the influence of the constant control "from above". The bureaucratic regulations impose the traditions, restrict and even eliminate the creative freedom, the will for self-expression or self-development. The employee lacks motivation to improve his/her qualifications. His/her priorities are chiefly material – salary based not on the quality of services he/she provides but rather on what must be mechanically done by the imperative requirement of the managers. The routine culture supports the authoritarian management style almost "forever and for whatever price", and its demonstration in the "outside" as an identity is done under the coverage of requirements for finality, respect and necessary earnestness.

The traditional or classical types of organizational structure "produce" all the time traditional framework conditions for the corporate culture and stimulate the exercise of the authoritarian management style. All the assignments are being clarified from the upside down on the hierarchy

and they simply should be executed. Delegation of competences is an absent or rare phenomenon - „the management body is able of and knows everything”. (e.g. Cramer, 1994: 20) In the upside – down direction the information is highly restricted, fixed in doses. It is limited only to the most necessary information for the specialists employed mainly in the front offices. Their colleagues of various functional and logistic offices and directorates are not insured against information deficit, too. It is easy to suppose and establish that such a management style does not demonstrate the culture of the tourism company desired or expected with regard to its customers and shareholders.

In the course of time the authoritarian style establishes its own model, a basic scheme of management which would hardly become a reason for any kind of confusion, while the cooperative management style is not able to achieve that. Besides we should also take into consideration that within the variety of the so-called basic or derivative styles of cooperative management one can often encounter modified versions of the authoritarian style. (e.g. Veit, 1992: 227- 228) However, the distinguishing features of the cooperative style are recognized after a more careful analysis. On the one hand here the degree of formalization is smaller. On the other hand, the competences are more equally distributed with a view to the order – performance phases.

They can further be delegated so that the strategic and mainly the operational management will be relieved from some commitments on the account of greater attention focused on other issues – quality of information, control on the decisions and various pilot projects, improvement of the marketing strategy and marketing-mix of the tourism company, etc. It is not a question of misunderstood liberalism in management under any circumstances. The cooperative style stakes mainly on the adequate involvement of everyone in the performance of the assignments of importance for the tourism company. In other words an important advantage of its is the maximum use of the synergic potential of this type of social organizations. Skilfully managed on collective basis they are opened to public, taking into consideration its opinion, no matter if it is pleasant, supporting, correct, constructive or highly critical.

Exercising the cooperative management style the managers demonstrate their expressive ethics before the employees of the tourism company. This ethics is an important pre-requisite, ground for the legalization of the corporate culture of the tourism company. At the same time the operational and strategic management legitimize the corporate culture in and through the mission of the company. (e.g. Kreutzer, 1990: 121) The extent to which the mission shall be actually an action platform leading and associating the employees depends on the extent to which the managers bring it to every single member of staff and this in fact is done with the active help of the management style, too.

For that purpose the employees should not be treated as mechanical performers. The decisions should take into consideration the local peculiarities of the corporate culture in the branches of the tourism company within the country and abroad, with the stimulating for the culture in general impulses coming from environment. Based on the presentation hereto we can draw the conclusion that the legalization and identity of the culture are possible and successfully applicable tasks if the corporate mission is accepted by all the employees of the tourism company. The cooperative management style advantages the bringing of mission to every individual member of staff. Only this way every culture could support the establishment of the mission and the democratization of the management style. „The new leader provokes the human energy and directs it into a particular manifestation through “motivation”, liberates the “intellectual power of his/her collaborators” and manages the “stability and change” of the organization. (e.g. Usheva, 2010: 38-39)

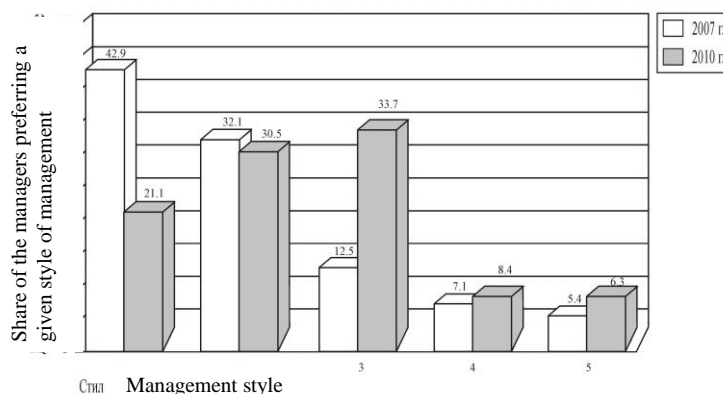
#### **4. STUDYING THE MANAGEMENT STYLE IN THE BULGARIAN TOURISM COMPANIES**

In order to trace the dynamics of application of the various management styles in the tourism companies in Bulgaria the author carried out an inquiry research in the period 2007- 2010. It



covered 100 companies conducting business in the field of hotel and restaurant keeping and tour operator's services in the Bulgarian cities/towns of Sofia, Blagoevgrad, Varna, Plovdiv and Burgas. The obtained results are shown on Figure 1.

**Graphic 1: Dynamics of preferences of various management styles demonstrated by the managers of the tourism companies in Bulgaria for the period 2007 - 2010 in percentages.**



Source: Author's systematization

Note: 1- authoritarian style, 2- democratic style, 3 – cooperative style, 4- liberal style, 5- some other management style.

The presented results give grounds to draw the conclusion that the authoritarian style is currently not effective and more than 20% of the tourism companies' managers have changed their positions in regard to its implementation. This is a result also from the fact that this management style is characterized by disrespect for personality and professionalism, no personal collaboration and independent thinking are allowed. In some of the questioned tourism companies this situation has brought the greater part of employees (98%) to disappointment. The democratic style has almost retained its positions throughout the period of research, and the share of the cooperative management style has increased, in year 2010 leaving behind all the management styles studied. This shows that, first, the strength-gaining competition makes the tourism company turn to strategic management, and, second, that the companies in tourism industry need to rationalize their activities subject to the general idea and the active participation by the part of employees in the decision-making process. The data on figure 1 show that the liberal and the rest styles of management are rarely used in the management practice of the Bulgarian tourism companies. The results obtained make it obvious that they have encountered no substantial changes throughout the period studied.

## 5. INTERACTION BETWEEN MANAGEMENT STYLE AND CORPORATE CULTURE IN TOURISM

It is significant to note that management will be able to produce more and better corporate culture if it specifies as far as possible its first steps: defining the strategic objectives, developing basic strategies, making them feasible assignments at an operating level, choosing a management style, appointing management and performance staff, forming a system of symbols, deciding the company sign, etc. Hence **management style – corporate culture** dilemma is exhibited from two sides. The management style selected has a particular direct influence on the corporate culture, and the culture as a foundation of values, norms, experience, etc., pre-determines the scales and trends of strategic orientation and manner of influence on the employees. Therefore „companies paying attention to the specific needs of their staff always have loyal and motivated employees“. (e.g. Yaneva, 2006: 57) A similar relation is observed in regard to the corporate culture attitude to environment or to the organizational structure of the enterprise. The mutual absorption between corporate culture and management could be illustrated, as follows:

- If the corporate culture is to look ideal, this means that it can be complied with the rules of the system of “enterprise”, respectively with its strategy, organizational structure and management style;
- The corporate culture should be compatible with and tolerable in regard to the company environment regardless of its individuality and uniqueness;
- The general corporate culture of a tourism company should be sufficiently and solidly recognized, i.e. the essential decisions of its management are to be made within the context of the company cultural profile.

In the course of time corporate culture starts to experience more and more sensibly the influence of the existing norms and regulations, too. Some authors even reckon that „from a systematic point of view corporate culture itself is nothing else but a normatively established management system. On its part the normative management is presented as a complement to the so-called classical management of the company.” (e.g. Ulrich, 1989: 24) According to this opinion there is grounding and legitimizing running from the bottom upwards, and in the reverse direction – concretization of the normative management. It becomes a point of intersection between the company and its environment defining norms of behaviour resulting from the influence of every environment segment on the company. According to this theory followers the normative criteria grow into operating and strategic solutions, legitimizing de jure the tourism company before the public presenting its socially useful mission. Therefore its corporate culture is regarded a normative regulated management system.

## 6. CONCLUSIONS

The entire corporate culture is impossible without understanding the mission presenting the major trends of company development. The understanding of mission and its implementation in the everyday work means that every employee in the tourism company has to bear his/her own responsibility fully and tangibly. This requires also the active interaction between the employees and individual organizational units of responsibility. The fellow-feeling in management stimulates such an involvement and interaction. This substantial and regretfully scarce attribute of the management style is the support of ethical norms and values. When combined with objective personnel policy the fellow-feeling of management body aids to the production of talented management cadres, and this way to the establishment of more and better culture. Furthermore, the accent of the control system of the company is shifted from the directive beginning to the self-control of the subjective factor at all the organization-structural levels where it is possible, and the management factors takes the coordination functions.

Based on the presentations herein we can draw the conclusion that the efficiency in the activity of the Bulgarian tourism companies is attained in the cases when the manager is oriented to his/her subordinates and has a positive attitude to the opinions and recommendations they submit. The focus of attention onto the scope of business results in poor productivity and provokes internal company conflicts as a consequence of the occurring tension. The managers should work flexibly and encourage every positive manifestation, every sign of positive development of their subordinates and this way to contribute to the full development of all the employees’ capabilities. Various studies have unambiguously proven that there is no management style which is equally applicable in any situation and in regard to all the people. It is very important for the tourism industry managers to find out the optimum management style.

In the search of the **optimum management style**, the strategic and operational management of the leading tourism companies aim at finding the reasonable balance between the human values, professional knowledge and norms on the one hand, and the used management techniques and approaches on the other hand. It becomes clear that the strategy and corporate culture are mutually connected. The customers feel satisfied and safe when attended by the satisfied and motivated employees of the tourism company. These employees are motivated by the management

style of the management cadres, which has a favourable influence on their everyday behaviour and on the development of their value system. The corporate culture is a serious factor of success only for tourism companies that respect traditions but at the same time enrich them with new values and behaviour, which are susceptible to rationalization and adoption. Corporate culture forms a model of behaviour in employees by establishing a sense of belonging to a “corporate family”. Such behaviour is realized by establishing a correspondence between the employees’ notions of their role and place in the organization structure and the options provided by the organization.

## BIBLIOGRAPHY

- Baumgartner, K. (1991). *Unternehmenskultur und Corporate Identity*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Cramer, E., Hilpert, R. (1994). *Team, Marketing- Management- Mitarbeiterführung*, Frankfurt am Main.
- Kilgus, E. (1994). *Strategisches Management*, Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien.
- Kyuova, V. (2011). *Seasonality and competitiveness in the hotel business*, (dissertation), Blagoevgrad.
- Knecht, H. (1991). *Management Development*, Haupt Verlag, Bern, Stuttgart.
- Kreutzer, R., Judel, ST., Wiedmann, KL. (1990). *Unternehmensphilosophie und Corporate Identity*, Mannheim.
- Scholz, CH. (1993). *Personalmanagement.*, 3. Aufl., Franz Vahlen Verlag, München.
- Staerkle, R. (1990). Wechselwirkungen zwischen. Organisationskultur und Organisationsstruktur, in: Probst G., *Seigwart. Integriertes Management*, Bern.
- Stankova, M. (2010). The Tourism Regions in Bulgaria - Concepts and Challenges, *Journal of Tourism & Hospitality Management*, 1, 109. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2066730>.
- Veit, TH. (1992). *Führungssituation und Führungssit in Instituten*, Haupt Verlag, Bern, Stuttgart.
- Zarariev, E. (1999). *Corporate Management*, Abagar Publ., V. Tarnovo.
- Ulrich, H. (1989). Eine systemtheoretische Perspektive der Unternehmensorganisation. *Organization Evolutionäre Interdependenzen von Kultur und Struktur der Internehmung*, Hrsg. Von E. Seidel und D. Wagner. Gabler. Verlag. Wiesbaden.
- Usheva, M. (2010). The Successful Leader of XXI century, *Journal of Economics and Management*, 1, 33-45.
- Yaneva, D. (2006). Wage – motivator of “complex person”, *Journal of Economics and Management*, 3, 55-58.

# FACTORS AFFECTING HUMAN RESOURCE PRACTICES IN A SAMPLE OF DIVERSIFIED PALESTINIAN ORGANIZATIONS

Mohammad "Mohammad Hafiz" Al-Jabari

School of Finance and Management Studies, Hebron University,  
West Bank – Palestinian Territories  
mohdj@hebron.edu

## ABSTRACT

This research aimed at studying the factors that affect HR practices in some Palestinian organizations. The factors in this paper include firm size (No. of employees), sector (whether government, private or non-government organization), and profitability (profit Vs non-profit organization). A stratified random sample of 70 establishments that employ more than 50 employees was selected to cover government, private and non-government sectors.

Findings show that larger firms apply more formalized HR practices than smaller firms do. Taking into account certain contextual factors, the direct relation with firm size becomes substantially less; in addition non-government organization (NGO) sector proved to be significantly related with the implementation of HRM practices better than private and public establishments regardless of their size, i.e., their number of employees.

## KEY WORDS

Factors affecting Human resource practices, Organizational context, Palestinian organizations (Non-government organizations, Government organizations and private organizations).

## 1. INTRODUCTION

It is well-known that Human Resource Management is the only living factor of production and controlling the other factors. Imagine leading companies with impressive buildings and lofty offices without well talented employees; definitely, these companies will collapse (Jabari, 2011; Dessler, 2010).

As an emerging "state" with the absence of natural resources, the human factor in Palestine becomes the only mean for establishing its solid foundation.

Research on HR practices in businesses that employ less than 500 workers has captured increased attention in recent years (De Kok & Uhlaner, 2003). A number of studies have identified several HR practices and challenges that managers face in executing their jobs, and have used these findings to provide theoretical and practical insights from a developing country context (Ghebreorgis and Karsten, 2006); relatively little research has focused on human resource management practices in firms employing less than 500 individuals (Al-Hasan, et al, 2009). Those firms comprise the extreme majority of Palestinian establishments.

Many aspects affect the implementation of HRM practices including: cultural, economic, legal, gender and many other aspects. In this regard, Budhwar and Baruch (2003) examined the developments of certain HR practices in developing economies, their findings were associated with certain organizational and cultural characteristics; in this regard, Oinas Paivi and Van Gils (2001) attempted to identify the contextual resources that can build up human resource competencies. These include elements in the external and internal environment, such as organizational size, ownership of these organizations, other corporations, networks, industries, sectors, regions, and nations.

This paper investigates the extent to which HRM practices become more formal as firms progress in size, differ in sector (government, private, or Non Government Organization "NGO"), and whether it is profit versus non-profit organizations. The HRM practices examined are recruitment, selection, training and development, compensation and performance appraisal, thus the paper tries to fill the gap in our knowledge by examining several organizational context variables that impact the formalization of HRM practices in Palestine.

Particularly this study intended to examine the factors that affect HR practices in some Palestinian organizations in the following areas: the size of an establishment (number of employees), sector (government, private, or NGOs), and profitability (profit versus non-profit organizations).

## **2. LITERATURE REVIEW**

Different studies show that several HRM practices at small and medium enterprises are influenced by organizational contextual variables including ownership, age and size of firms (Zheng and Morrison, 2009), even though the level of formality of HR practices at these firms is low (Kotey and Slade, 2007). Using data from micro, small, and medium firms in Australia leads to the fact that human resource practices increase with increasing firm size (Kotey and Slade, 2007). There are two key reasons why this research might expect to find a positive relation between firm size and formalization of HRM practices:

First, if organizations become larger, the need to decentralize and communicate between employees and departments increases. This, in turn, requires a certain level of standardization, specialization and formalization of HRM (Nooteboom, 1993). Second, most formalized HRM practices require considerable development costs (Klaas et al., 2000). This results in a cost advantage for larger firms, which is strengthened by the limited supply of financial resources of many small firms.

While most studies prove that organization size has a positive substantial influence on HR practices (De Kok and Uhlener, 2003; Kotey and Slade, 2007; Mayson and Barrett, 2005; Mazzarol, 2003; Wiesner and McDonald, 2001), other studies show that organizational size has a limited effect on HR practices (Ding and Akhtar, 2006).

At the Palestinian level the economy has been faced with overwhelming challenges since September 2000. It has been dealing with a tight closure policy, geographical fragmentation, a separation barrier that significantly reduces agricultural land, uncertain public revenue and donor aid, eroded productive capacity, an array of donor agendas, and limited government and institutional capacity.

Closure feeds a vicious circle whereby the resulting loss in income constrains output from the demand side, while uncertainty and the higher cost of imported inputs, transportation and storage constrain output from the supply side. Israel's closure policy is widely recognized as one of the most devastating factors limiting the Palestinian economy (PNA, 2008; International Labor Office, 2007).

Consequently, little is known of human resource management processes within the Palestinian territories and how modernization has shaped, and is shaping, management philosophies and practices, and the goal of this study is to create a better understanding of the factors affecting HR practices in diversified Palestinian organizations.

### 3. METHODOLOGY

The population consisted of Palestinian organizations in the government, private and non-government organizations (NGOs) that employ 50 employees and above. Table No.1 shows both the number of organizations for each sector, usable returns of the questionnaires, number of surveyed organizations and the percentage of surveyed ones for each sector.

**Table 1: Number of organizations and surveyed ones for each sector**

Sector	No. of organizations for each sector	Usable returns of the questionnaires	No. of surveyed organization-al respondents	Percentage of surveyed organizations for each sector
Government	44	28	14	32%
Private	141	78	39	28%
NGOs	51	34	17	33%
Total	236	140	70	-----

A stratified sample was drawn in order to distinguish three sectors (Government, Private, and NGOs) and three size classes (50-99 employees, 100-199 employees and above 200). This classification was adopted by De Kok and Uhlaner (2003). Two hundred questionnaires were distributed and addressed to the three levels of management in 70 organizations located in the West Bank. The decision to limit the study to firms in West Bank only is due to the closure of Gaza Strip and Jerusalem. One hundred and forty questionnaires were returned, sixty questionnaires were dropped from analysis as they were invalid; the respondents were two per establishment. The response rate was 70% and is acceptable compared to others such as Huselid (1995), as it was 28%. A panel of five experts in the field of HRM examined the questionnaire and the interview questions in order to establish validity.

Reliability analysis conducted on all items on the original instrument resulted in an overall Cronbach's  $\alpha = 0.918$ . Cronbach's  $\alpha$  coefficient is a measure of internal consistency; it indicates how well the set of items on a questionnaire measured a single latent construct.

The acceptable range of Cronbach's  $\alpha$  coefficient is between 0.7- 1.0. As a result, the instrument, on which the questionnaire was based, was shown to have sufficient internal consistency (Creswell, 2005). In addition the reliability for each sub-scale has been computed.

The Cronbach alpha exceeds 0.70 of four out of the five subscales; table 2 clarifies the results of the subscales.

The reliabilities of these subscales are comparable with those reported by e.g. Huselid (1995) and Delery and Doty (1996) which were one of their subscales 0.43. The exception is recruitment with a Cronbach alpha of 0.67, the reliability of this subscale is unsatisfactory. Given the importance of this subscale and given that Huselid (1995) and Delery and Doty (1996) included a 0.43 Cronbach alpha, it is included in the study.

**Table 2: Cronbach alpha for each sub- sectors and for overall HR practices**

Scale	Value of Cronbach alpha
Recruitment	0.67
Selection	0.72
Training	0.87
Compensation	0.83
Appraisal	0.78

**4. PRESENTATION AND ANALYSIS OF DATA**

This data that sought from the respondents are presented in table 3 and show that 41 establishments (58%) of the sample organizations are employing 50-99 workers, 39 organizations (56%) of the sample organizations were drawn from the private sector, and 39 establishments (56%) are profit-oriented establishments.

**Table 3: Descriptive statistics of independent variables**

Variables	Number of cases (N)	Percentage
<b>No. of employees</b>		
50-99	41	58%
100-199	15	21%
More than200	14	21%
<b>Sector</b>		
Government	14	20%
Private	39	56%
NGO	17	24%
<b>Profit organizations</b>		
Yes	39	56%
No	31	44%

**4.1 Testing Hypotheses**

To examine the factors affecting Human resource management practices three hypotheses formulated as follows:

**H1:** There is a positive relationship between firm size and formalization of HRM practices.

Multiple regression carried out and tables below conclude that the size of the firm is positively related with the formalization of HRM practices as "R" = 73% and R square = 0.539.

In this research establishments sizes ( Number of employees) are classified into three types: size<sub>1</sub>: number of employees 50-99; size<sub>2</sub>: number of employees 100-199; size<sub>3</sub>: number of employees 200 and above. Table 4 shows that size<sub>2</sub> and size<sub>3</sub> are significant with  $p = 0.000$  at a confidence level  $\alpha = 0.05$ .



**Table: 4: R square and predictors of firm size**

R Square		Unstandardized Coefficients	T	Sig.
0.539		B	B	Std. Error
	<b>(Constant)</b>	2.356	50.403	.000
	<b>Siz<sub>3</sub></b> (more than 200 employees)	.660	12.060	.000
	<b>Siz<sub>2</sub></b> (100-199 employees)	.238	3.566	.000

Dependent Variable: overall HRM scale

**H2:** There are no differences between government, private and NGOs in implementing HRM practices. Analysis of variance (ANOVA) is conducted to see the differences between government, private and NGOs in implementing HR practices. From the below tables it is clear that there are differences in HR practices as table 5 (a) clarifies. In order to explore the sector that implements HR practices the most, Post Hoc Tukey HSD is conducted. Results in table 5(b) clarifies that NGO sector is statistically significant with  $\alpha$  less than 0.05

**Table 5(a): ANOVA test for sector dimensions (Government, private, and NGOs)**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.715	2	1.858	15.748	.000
Within Groups	16.161	68	0.118		
Total	19.877	70			

**Table:5(b): Multiple Comparisons between (Government, private, and NGOs)**

Sector	sector	Mean Difference	Std. Error	Sig.
		Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound
Govt	private	0.13711	.07567	.169
	<b>NGO</b>	0.25867(*)	.08765	<b>.010</b>
private	Govt	0.13711	.07567	.169
	<b>NGO</b>	0.39578(*)	.07058	<b>.000</b>
<b>NGO</b>	Govt	0.25867(*)	.08765	<b>.010</b>
	private	0.39578(*)	.07058	<b>.000</b>

\* The mean difference is significant at the .05 level.

**H3:** There are no differences whether the organization is profit oriented or non-profit oriented and the formalization of HRM practices.

Here, research intended to know if there are any differences in the application of HRM practices between profit and non-profit organizations. For this purpose an independent sample t-test is employed. Table 6 (a) shows that the mean for the profit organizations is 1.8 with SD=0.4 and the

mean for non-profit organizations is 2.1 with SD = 0.26. Table 6 (b) shows that there is a significant difference with  $p = 0.000$  at confidence level  $\alpha = 0.05$ . So the hypothesis is rejected. Therefore, there is a difference in HR practices between profit oriented and non-profit organizations. This difference is in favor of non-profit ones as the means denoted.

**Table 6(a): T-test and mean differences between profit and non-profit establishments**

overall HRM scale	profit oriented organizations	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
	Yes	39	1.8013	.40936	.04635
	No	31	2.0802	.26504	.03366

**Table 6(b): T-test and mean differences between profit and non-profit establishments**

overall HRM scale	t-test for Equality of Means					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
	4.870	68	.000	.27896	.05728	.39227 .16565

**4.2 Interview results:**

Selection of a quota sub-sample of 24 establishments for in-depth interviews was done. These firms are part of the original firms selected for this study. The 24 establishments included five government establishments; six NGOs, and thirteen private firms in the service and manufacturing sectors. Ten personnel/HRM professionals and fourteen line and top managers participated in the in-depth interviews. Line managers were interviewed because they are too involved in human resource activities (Papalexandris and Panayotopoulou, 2004).

The questions are based on the literature by Delery and Doty (1996). The following questions were asked:

- (1) What are the responsibilities of HR professionals in your firm?
- (2) What methods do you use in recruitment and selection?
- (3) What type of training do you offer to your employees?
- (4) What are your current HR policies and practices?
- (5) Is the salary at your organization based on seniority or merit?
- (6) What are the most appraisal techniques practiced at your organization?
- (7) What are the prospects of HRM in Palestine?

Selected interviewees had to be one or more of the following: an HRM professional, a functional manager, a managing director or a president of a company.

The interviews lasted on an average of about 30 minutes and notes were taken as managers refused to record the interviews. The transcripts were analyzed using direct interpretation. According to

Cassell and Symon (2004), direct interpretation is considered as one of the approaches for qualitative data analysis. This method involves an evaluation of respondents' answers and making meaning from them. The purpose of this method is to generate a list of codes representing themes identified in the text.

Face-to-face interviews:

- Responsibilities of HR Professionals

The most practiced HR responsibilities were recruitment and selection, while other practices are used intensively only in NGOs and are used by government agencies but are not communicated.

- Recruitment and Selection

When considering recruitment and selection procedures, twenty out of the 24 interviewees said they had different systems for recruiting and selecting new members of staff. They stated that when selecting new employees they rely on interviewing as a main way of selection. Here are some of the comments made by interviewees:

"The most frequent methods we use in our recruitment efforts are newspaper announcements".

"We frequently use newspaper advertisements and internal advertising for recruiting new staff".

"Publications and visits to university and college campuses have been used for two years but were less frequently used".

- Training and Development

Fifteen out of the 24 interviewees suggested that they have employee training and development in their organization. There was a diverse set of responses ranging from just sending employees on courses to take a company-wide view of training, development and learning. Only in NGOs, was training seen as an important investment. Contrary to the NGO sector, the majority of government managers look at training as an entertainment and a waste of time, while the private sector sees that the pure technical aspect is important, like programs concerning quality, operating newly installed equipments.

- HRM Policy and Current Practices

When asked about the current policies and practices of HRM in their organizations, all interviewees from NGOs indicated that their current most important practices and policies include: recruitment/selection, written job description, performance appraisal, training, monitoring/evaluating HR practices, and administration of compensation and benefits. All managers from government and private sectors said that they use selection interview for all jobs and newspaper advertising for most jobs. These results were identical to the findings of the questionnaire survey.

- Performance Appraisal

A variety of informal systems were used for appraisal, with half of the interviewees suggesting that a form of appraisal existed in their firm. In most cases appraisal was of a fairly ad hoc nature. One interviewee noted: "The appraisal system has caused us a lot of problems. It differs from one

department to another and it doesn't result in better achievement. It is very informal. It is not linked to anything, such as promotion, salary increases, etc". Half of the 24 interviewees expressed a caution about appraisals and the difficulties they had encountered in implementing them.

- Salary linkages to seniority or merit

In this context, answers differ widely. The government sector salary is based on seniority with few exemptions. On the private and NGOs sectors salaries are linked to both seniority and merit.

- Prospects of HRM

When asked about the future prospects of HR in Palestine, the majority of the interviewees indicated that the merit system of recruitment, promotion and salary increases connote that the best candidates are selected from among the pool of qualified candidates rather than recruiting candidates on the basis of nepotism, favoritism, or other considerations. This is not the case in most of the companies selected for this study. The interviewees stated that promotion should be based on merit, which may help us to verify the overall performance of the worker. Promotion and merit increases here are based on favoritism, nepotism, and in most instances on political grounds. In terms of productivity improvement programs, respondents indicated that instituting an employee incentive system helped to boost morale, productivity and dramatically reduced employee turnover. To quote one:

"As we started pay-for-performance programs four years ago, our sales have increased by 10 percent; performance and productivity have also increased considerably, and our rationale for the programs is that most people believe that employees should be rewarded for good performance".

## **5. DISCUSSION AND RECOMMENDATIONS**

Research findings are similar in some aspects to the Western practices, especially those of the USA and Europe. The reason for this similarity may be the result of management practices in organizations becoming similar due to the influence of globalization and Western management theories and practices that affect Palestinian management practices.

However, two interesting conclusions are produced in this research as follows:

**First:** sector has a drastic effect on the level of HRM practices in Palestine as the NGO sector proved to have a much higher level than both private and government sectors.

**Second:** non-profit sector is practicing HR higher than profit sectors.

### **5.2 Recommendations:**

From the above discussion the researcher recommended that managers from different organizations should be educated about the importance of human resources and its major role for the achieving better results. This can be done through seminars, workshops, and conferences.

Universities and research institutes should play a major role by holding conferences and conveying the experiences of NGOs in this context. Also results show that NGOs are applying HR practices at a higher level when compared with both government and private sectors; based on this result, the researcher recommending prospective researchers to study the implications of HR practices on NGOs performance.

## 6. REFERENCES

Al-Husan Faten Z. Baddar, Brennan Ross & Phil James (2009). Transferring Western HRM practices to developing countries; the case of a privatized utility in Jordan. *Personnel Review Farnborough*, Vol. 38, (2).

Budhwar, Pawan & Yehuda Baruch (2003). Career management practices in India: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 24, (6).

Cassell C. & Symon G. (2004). *Essential Guide to Qualitative methods*. London: Sage.

Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. London: Sage.

De Kok, J.M.P. and L.M. Uhlaner (2003). *Human resource Management with small firms; facts and explanations*. Zoetermeer: EIM Business and Policy Research.

Delery, J.E. & D.H. Doty (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictors. *Academy of Management Journal*, 4 (39), 802-835.

Dessler, Gary (2010). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Printice Hall.

Ding D., & Aktar S. (2006). Organizational differences in managerial compensation and benefits in Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 17, (4).

Ghebregiorgis, F. & Karsten, L. (2006). Human resource management practices in Eritrea: challenges and prospect. *Employee Relations*, 28 (2), 144-63.

Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Jabari, M. (2001). Analyzing the gap between managerial skills and the policies followed. *Hebron university research journal*, Hebron University.

International Labor Office (2007). Report of the Director-General, Appendix: The situation of workers of the occupied Arab territories. International Labor Conference.

Klaas, B.S., J. McClendon & T.W. Gainey (2000). Managing HR in the Small and Medium Enterprise. *Journal of Managerial Issues*, 25 (1), 107-124.

Kotey B., & Slade Peter (2007). Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management*, 43, (1), 16-25.

Mayson, S. & Barrett, R. (2005). Human resource management in small firms: evidence from growing small firms in Australia. Greenwich: Information Age Publishing.

Mazzarol, T. (2003). A model of small business HR growth management. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*.

- Nooteboom, B. (1993). Firm Size Effects on Transaction Costs. *Small Business Economics*, 5, 283-295.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*, 2nd edition, New York: McGraw-Hill.
- Oinas, Paivi & Van Gils, Hein (2001). Identifying contexts of learning in firms and regions. In Paivi Oinas and Hein van Gils, *The Organizational and Industrial Space*.
- Papalexandris, N. & Panayotopoulou, L. (2004). Exploring the mutual interaction of societal culture and human resource management practices. *Employee Relations*, 26 (5), 490-509.
- PNA (Palestinian National Authority) (2008). *Palestinian Reform and Development Plan, 2008–2010*. Ramallah: PNA.
- Wiesner, R. & McDonald, J. (2001). Bleak house or bright prospect? Human resource management in Australian SMEs. *Asia Pacific Journal of Human Resources*.
- Zheng, G & Morrison, M, (2009). Enhancing Chinese SME performance through innovative HR practices. *Personnel Review*, 38 (2).

# **TRANSFORMANDO OS RECURSOS HUMANOS EM ESTRATÉGICOS: COMO COBRAR ADEQUADAMENTE AS PESSOAS**

**TRANSFORMING HUMAN RESOURCE IN STRATEGY: HOW TO DELEGATE RESPONSIBILITIES AND ASSESS ACCOMPLISHMENTS WHILE MAINTAINING FRIENDSHIPS**

**Paulo Hayashi Junior**

UNICAMP

paulo.hayashi@hotmail.com

**Gustavo Abib**

Universidade Estadual do Paraná (UFPR)

gustavo.abib@gmail.com

**Maria Marlene Bourscheid**

marlene.bourscheid@hotmail.com

## **RESUMO**

Uma das grandes dificuldades para o gestor é ter pessoas que trabalhem com afinco e zelo de forma a obter os resultados esperados e, até de certa forma, com superação. Das teorias organizacionais podem-se destacar as teorias X e Y de Douglas McGregor como relevantes para esta transformação estratégica dos recursos humanos. A transição de X para Y, ou seja, de uma postura de trabalhador que não gosta do trabalho e nem de responsabilidade para uma postura madura, criativa e participativa deve ser realizada em um processo contínuo, sendo a postura do próprio gestor decisiva para o alcance dos resultados. A pesquisa é qualitativa envolvendo 26 alunos do curso de gestão do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFSUL). Os resultados obtidos demonstram a necessidade de se evitar grosseiras e rudezas no trato com as pessoas, procurando o diálogo e a construção de um relacionamento do tipo “ganha-ganha”.

## **PALAVRAS CHAVE**

Douglas McGregor, Teoria X, Teoria Y, Desenvolvimento Humano, Evolução.

## **ABSTRACT**

One of the most difficult challenges organizations face is to ensure that people and groups are dedicated to putting forth the effort and achieving the results that leaders expect of them. One of the best known motivational theories is Douglas McGregor's X and Y theories. The transition from X to Y holds greater potential for taking advantage of organizational resources, as well as strategically utilizing human resources. This research is qualitative in nature, using an open-ended questionnaire that was applied to 26 students in Human Resource Classes at IFSUL – The Federal Institute of Rio Grande do Sul (Brazil). The results show that rudeness, a lack of humility, rigidity, making someone uncomfortable, and authoritarianism are some elements that denigrate a leadership figure and end up harming the process.

## **KEYWORDS**

Douglas McGregor, Theory X, Theory Y, Human Development, Evolution.



*Eu sei que você acredita que você entendeu o que você pensa que eu disse,  
mas eu não tenho certeza de que você o fará pois o que você escutou  
não é o que eu quis dizer.  
Autor desconhecido*

## 1. INTRODUÇÃO

No ano de 2010 foi comemorado o 50º aniversário de publicação do livro *The human side of enterprise* de Douglas McGregor. O periódico *Journal of Management History* dedicou no ano seguinte uma edição especial em memória ao autor e também, para uma revisão e atualização do legado e dos desafios das conhecidas teoria X e Y. Todavia, como observou Head (2011), parece que a morte prematura de McGregor logo após a publicação de seu famoso livro parece ter trazido uma espécie de descanso também para suas contribuições. Deste modo, pouco se avançou acerca da aplicação e da popularização da teoria Y como forma prática de gestão. Muitos ainda defendem o uso da teoria X (HARTER, 1997) ou, como é mais comum, as dificuldades de se aplicar a teoria Y (BURKE, 2011; SCHEIN, 2011) e as lições aprendidas e as esquecidas (HEAD, 2011). Todavia, o legado não deve ser menosprezado.

A teoria X adota uma visão tradicional de gestão com os pressupostos de que os indivíduos não gostam do trabalho, muitos trabalhadores preferem ser dirigidos do que assumir cargos de comando, os trabalhadores possuem baixo nível de criatividade e energia criativa e ainda, que eles precisam ser estritamente observados e controlados (MENDENHALL; ODDOU, 1983). Por outro lado, em contraste, a teoria Y tem como pressupostos que os trabalhadores não são preguiçosos, são capazes de auto-direção e auto-controle. Além disso, eles são capazes de fornecer ideias e sugestões importantes que melhorarão o desempenho organizacional (KOPELMAN; PROTAS; DAVIS, 2008). Com isso, o papel do administrador não é mais de controlar e dirigir seus subordinados, mas de assisti-los para o alcance de seu pleno potencial, em uma busca contínua pela transição de X para Y.

Outra forma de perceber a questão é a teoria X como um modo “anti-aprendizagem”, sem espaço para erros e improvisos. Por outro lado, a teoria Y seria de aprendizagem e testes, participação e tolerância (WEISBORD, 2011). Todavia, apesar da preferência pelo desenvolvimento da teoria Y em detrimento da teoria X, poucos estudos têm testado e desenvolvido na prática a teoria Y. Kopelman; Prottas e Davis (2008) fornecem uma boa revisão do estado da arte nesta área.

Outro ponto relevante é que as teorias X e Y parecem não representar elementos *incomensuráveis*, mas pontos distintos de um *continuum* entre uma visão tradicional, mais hierárquica e outra mais participativa, democrática. Como observa Weisbord (2011), há tensão entre X e Y dentro de nós que nos torna plenamente humanos.

Nas palavras de Schein (2011, p.158): “The question frequently comes up in training programs whether it is possible to convert to Theory X to Y. I have always answered that it is clearly possible to learn to trust people [...]”.

Com isso, destaca-se como desafio enfrentado pelo gestor a sua capacidade de transpor esta zona “cinzenta”, fazendo com o seu subordinado se desvincule de uma postura característica da teoria X, avançando concomitantemente para a teoria Y. Para mover-se desta zona cinzenta é preciso não apenas cobrar as pessoas para as tarefas, mas também torná-las envolvidas, motivadas e voltadas para a colaboração. Para tanto, a postura do administrador é fundamental para o alcance dos resultados. Ou seja, a interação administrador-subordinado é relevante no processo de comportamento do subordinado e também na obtenção de padrões consistentes de ações e atitudes

coerentes com a almejada teoria Y. É a questão da profecia autorrealizável ou efeito camaleão. Ou seja, as pessoas vão reagir conforme as próprias ações dos gestores em relação a elas (HEAD, 2011). Em outras palavras, os pressupostos mentais modelam o comportamento humano (WEISBORD, 2011). Desta forma, é necessário superar esta falta de sensibilidade do gestor e a capacidade mental para aproveitar de maneira eficaz o elemento humano (CUNNINGHAM, 2011). É preciso aprender a construir relacionamentos que permitam que todos ganhem; a organização, o líder, os colaboradores (McGREGOR, 1957b).

Para tanto, este meio construtivo para o futuro precisa superar uma das grandes dificuldades das organizações que é ter pessoas e grupos que se dediquem da forma como os líderes gostariam que eles se esforçassem. Assim, muitas vezes é necessário chamar a atenção e cobrar por resultados e tarefas que deixaram de ser feitas ou foram executadas sem tanto primor. Todavia, a maneira como se cobrada pode afetar não apenas o desempenho, mas também a qualidade das relações interpessoais de trabalho, os sentimentos e emoções envolvidas entre as pessoas, tarefas e ideias. Assim, não é raro encontrarmos pessoas que se ressentiram no trabalho devido a falta de habilidade do líder em cobrar e deixaram de se comprometer com os resultados organizacionais. Por outro lado, parece que líderes que deixam muito “solto” o ambiente de trabalho também não obtêm muito sucesso. Deste modo, o presente artigo tem como pergunta de pesquisa a seguinte questão: **“como cobrar as pessoas do grupo e ainda continuar amigo delas?”**. Ou seja, é uma pergunta que vai de encontro ao âmago das relações de trabalho e de liderança, sendo que tanto as características positivas quanto as indesejáveis do líder emergiram da análise dos dados. Por exemplo, a grosseira e a falta de educação são atributos indesejáveis para o líder que dificulta a cobrança e o bom relacionamento entre as partes.

A existência de equipes e líderes sintonizados e com boas relações está no centro da gestão estratégica de pessoas, tendo em vista que são as pessoas que geram o diferencial, inovam e trazem “vida” à própria empresa. Com isso, a qualidade das relações de trabalho afeta o dia-a-dia da organização e conseqüentemente, sua condição e vantagem competitiva. Pessoas motivadas e bem entrosadas, assim como um ambiente de confiança e dedicação são condições *sine qua non* para a sinergia positiva e o *empowerment* das pessoas.

Deste modo, para aventurar-se na questão o artigo está estruturado em cinco partes, incluindo esta introdução. A fundamentação teórica versa sobre as teorias motivacionais e de desenvolvimento humano de Douglas McGregor. A seguir, é descrito o método de coleta e a técnica de análise de dados utilizada na pesquisa. Posteriormente, segue os resultados com destaque para os doze códigos encontrados, bem como a Figura 1 que representa um esquema geral para se responder a pergunta de pesquisa. Por fim, têm-se as considerações finais com sugestões de pesquisas futuras para que se possa dar continuidade ao assunto, assim como as limitações e restrições da atual.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uma das teorias motivacionais mais conhecidas da Administração é o de Douglas McGregor com suas teorias X e Y. Para o autor, uma das questões fundamentais é examinar os pressupostos que os gestores têm sobre seus subordinados (DeVOE; IYENGAR, 2002). Desta forma, podem-se agrupar na teoria X os pressupostos de uma concepção tradicional de direção e controle, enquanto que a teoria Y visa à integração do indivíduo com as necessidades e exigências da organização. De acordo com McGregor (1957a), a visão convencional de gestão, também rotulada de teoria X, apresenta o seguinte conjunto de proposições:

1. A administração é responsável por organizar os elementos produtivos da empresa para alcançar os fins econômicos;

2. É necessário que a gestão tenha o controle sobre os processos de dirigir, motivar, controlar as pessoas para adequá-las as necessidades organizacionais;
3. Sem estas intervenções, as pessoas seriam passivas e até resistentes as necessidades organizacionais.

Com isso, gera-se algumas crenças adicionais, tais como: as pessoas são egocêntricas; não gostam de responsabilidade; elas têm aversão ao trabalho; elas são indiferente as necessidades organizacionais; por natureza é resistente as mudanças e é, até certo ponto, são ingênuas. Por isso a supervisão precisa ser acirrada para evitar a perda da eficiência do trabalho. É necessário controle externo que também premie caso alcance os resultados desejados (LAW, 2007). Por outro lado, os trabalhadores, como não têm ambição, precisam ser punidos caso não se alcance os objetivos estipulados (McGREGOR, 1960). Outro ponto importante sobre a teoria X é a questão do autoritarismo, que segundo Head (2011) era o tipo dominante na época do próprio McGregor. O administrador autoritário é aquele que não é aberto a críticas e sugestões, ideias e necessidades de seus subordinados (HEAD, 2011). De certo modo, tal visão tem suas origens no próprio modelo militar de comando e direção (CARSON, 2011). Todavia, apesar de ser considerado um modo fraco de gerenciar (McGREGOR, 1960), o autoritarismo não foi abandonado, mas adaptado aos tempos contemporâneos para se adequar como uma ferramenta funcional (HEAD, 2011).

Todavia, enquanto o homem se faz lobo do próprio homem, há quem argumente por uma supervisão ao estilo da Teoria X para afastar ou dificultar as ações impróprias motivadas pela ganância e pelo egoísmo (HARTER, 1997).

O outro lado do extremo é representado por uma visão mais participativa do ser humano e costuma ser chamado de teoria Y. Esta, por sua vez, implica em uma visão diferente do ser humano e do seu potencial de desenvolvimento (CUNNINGHAM, 2011). As pessoas não têm aversão ao trabalho, nem a responsabilidade e por isto estão abertas à colaboração e a mudança. Além disso, o trabalho é fonte de satisfação e de crescimento. Sendo assim, o controle e a direção podem ser exercidos pelo próprio trabalhador. Todavia, as recompensas associadas aos esforços necessários para o alcance dos objetivos influenciam no próprio comprometimento dos trabalhadores. Além disso, a criatividade e as capacidades intelectuais, a imaginação e a engenhosidade estão presentes nos trabalhadores que poderão ou não participar ativamente conforme as condições apresentadas pela própria organização e líderes. (McGREGOR, 1960). Assim, “more than resorting to authoritarian methods, such managers adopted an integrative strategy in creating conditions where their employees could achieve their own goals by directing their efforts to towards organizational objectives” (DeVOE; IYENGAR, 2002, p. 47). Com isso, a teoria Y guarda melhores potenciais de aproveitamento dos recursos organizacionais, assim como a utilização estratégica dos recursos humanos (SCHEIN, 2011).

Todavia, entre os extremos da teoria X e Y pode-se adotar como pressuposto que existe uma zona intermediária, “cinzenta”, mesclada de elementos tanto de uma teoria quanto de outra. Nas palavras de Burke (2011, p. 195): “Although McGregor did not necessarily intend it, the two sets of assumptions became a dichotomy, an either/or, black or white distinction. In reality, the likelihood is that we all hold both sets of assumptions to some degrees at the same time behaving according to X or Y somewhat situationally”.

De um lado um estilo anti-aprendizagem voltado para o dogmatismo do isolacionismo da pressão por resultados e fragmentação do trabalho, do outro a visão comunitária, de aprendizagem e de tolerância, da síntese e do coletivo como se o indivíduo partisse da condição de ser egóico para uma visão e ação do todo (WEISBORD, 2011).

Assim, na própria visão de McGregor (1957a), é possível perceber uma mudança processual, gradual, **evolutiva**, da teoria X para a teoria Y, rumo para “**uma boa sociedade**”. Como observam Sorensen e Minahan (2011), a visão de McGregor é essencialmente otimista com o futuro e a própria evolução da humanidade. Todavia, os desafios são gigantescos para se avançar em direção à teoria Y, uma vez que se pode entrar no reino dos paradigmas e espirais dinâmicas da própria evolução humana (LERNER, 2011).

Além da teoria X e Y de McGregor, outra abordagem que guarda proximidade com essas e vínculo direto aos estilos de liderança é a teoria proposta por Glasser (1994). Os estilos “Boss-Management” e “Lead-Management” apresentam certas semelhanças com a X e Y, respectivamente. Para o autor, o estilo “Boss-Manager: 1) estabelece as tarefas e seus padrões sem consultar os funcionários; 2) ensinam para eles como a função deve ser feita; 3) avalia diretamente o desempenho dos funcionários e, 4) usa do poder coercitivo para obter os resultados desejados. Por outro lado, o gestor “Lead-Manager” procura: 1) engajar seus colaboradores em um diálogo de via dupla; 2) modela explicitamente como é o trabalho desejado; 3) encoraja seus colaboradores para a auto-avaliação e, 4) serve como um facilitador, fornecendo treinamento, oportunidades de aprendizagem e ambiente de aperfeiçoamento contínuo. De acordo com Law (2007), o primeiro estilo de gestor trata os subordinados como crianças, enquanto que o segundo estilo procura desenvolver um estilo mais de adulto e com a preocupação com o desenvolvimento dos potenciais dos funcionários. Deste modo, segue-se a mesma linha de pensamento da X e Y que é desenvolver o colaborador de uma postura reativa e com controles externos para uma postura proativa e com certa independência e maturidade (LERNER, 2011).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa é qualitativa com aplicação de questionário com questão aberta em duas turmas da disciplina de Gestão de Pessoas do Instituto Federal Sul Rio Grandense - IFSUL. Ademais, é um estudo descritivo, tentando obter dados e informações para se descrever com mais profundidade as relações de interação e de cobrança mais adequadas para a construção e manutenção de um bom relacionamento entre chefe-subordinado.

No total foram obtidas respostas de 26 alunos de um total de 43. As respostas foram realizadas de maneira livre, sem intervenção do professor e sem limites de linhas e/ou tempo.

Todas as respostas foram digitadas e utilizadas o software Atlas T.i. como auxílio para a realização da análise de conteúdo conforme Bardin (2002).

Antes da utilização do Atlas T.i. propriamente dito, foi realizada leitura de todo o material (respostas) em número de cinco vezes. Durante as leituras foram realizadas as marcações das citações, assim como a definição do código inicial. Esta etapa representa a pré-análise proposta por Bardin (2002), ou seja, a leitura flutuante para conhecimento e formulação hipotética da estrutura mental para condução dos trabalhos.

O código definitivo em si veio com a aplicação do software, assim como a configuração da rede composta por códigos e anotações. No total foram utilizados doze códigos (em ordem alfabética): busca, cobrança, colaborador, com (habilidade), diálogo, entendimento, limite, líder, não (algo que denigre a liderança), o que fazer, problema e profissionalismo. Destes códigos pode-se destacar tanto o “com (habilidades)” como a “busca”, ou seja os resultados almejados pela cobrança. Além disso, o diálogo como o principal recurso para o alcance do entendimento das partes. Assim, mais do que uma mera atividade humana, o diálogo aparece como elemento construtor da própria vantagem competitiva e da cocriação de valor.

Além disso, é possível dizer que o Atlas T.i. permitiu uma análise mais profunda das categorias, assim como a criação de um mapa com as conexões entre os códigos com uma melhor organização das citações e anotações.

#### 4. RESULTADOS

O ato em si de cobrar não foi visto de maneira negativa, pelo contrário, ela foi encarada como algo para o bem do colaborador, do grupo e da empresa como um todo. Como escreveu um dos pesquisados: “deve-se explicar a pessoa que se não houver determinada cobrança, os dois sairão prejudicados”. Todavia, é preciso que o colaborador compreenda a importância da cobrança, assim como os motivos. Por outro lado, é importante que quem cobra saiba cobrar de maneira adequada para não se passar por “chato”; é necessária que a cobrança venha mais em forma de sugestão do que maneira direta e ríspida. Não é vestir o chapéu de juiz ou de punidor, mas de assumir a postura de gestor que colabora na construção de relacionamentos que permitam ao subordinado assumir suas responsabilidades para desenvolver seus próprios potenciais (McGREGOR, 1957b). Para Law (2007), tais relacionamentos vão permitir a construir do espírito de equipe e de um ambiente propício a colaboração.

A afinidade entre as pessoas do grupo possibilita uma maior abertura e até mesmo a amizade, o que, em partes, pode dificultar e/ou facilitar o processo de cobrança. Todavia, um dos fatores de destaque foi a questão do profissionalismo que é a pessoa saber separar a amizade dos negócios. Ou seja, não se pode ficar chateado por que o outro está te cobrando, pois a cobrança é necessária (MIRANDA, 2010). Assim, aqueles que se chateiam por causa da cobrança não são merecedores da amizade.

Entretanto, é necessário que a pessoa que cobre chegue com “jeitinho”. A cobrança em si não é ruim, mas a forma como se é cobrado pode afetar negativamente as relações e o desempenho. Grosseria, falta de humildade, rigidez, deixar a pessoa constrangida, autoritarismo são alguns elementos que denigrem a figura do líder, assim como prejudica a cobrança. Também é necessário “preparar o terreno”, explicando os motivos da cobrança e apontar as deficiências sem mostrar o culpado, assim como as possíveis alternativas de solução. É necessário que líder e colaborador tenham um entendimento da situação, assim como de que este perceba que todos estão do mesmo lado. Não se cobra para punir, mas para que todos ganhem. Para tanto, é necessário superar alguns problemas, tais como: falta de motivação do colaborador, falta de vontade, falta de entendimento e a falta de integração do colaborador com o grupo.

O diálogo como uma conversa descontraída, amigável, sugestiva foi elemento de destaque na questão da construção do entendimento. É necessário saber utilizar as palavras e a ocasião de maneira a conseguir contornar a questão. Por exemplo, foi sugerida a seguinte alternativa de frase: ao invés de “você não está fazendo nada”, a alternativa “amigo, eu sei que você tinha capacidade de fazer mais, você é tão inteligente...”

Assim, as palavras e a comunicação têm condições de criar percepções e interpretações diferentes, o que no caso da cobrança parecem fundamentais para o sucesso ou fracasso do empreendimento.

Outro ponto que se pode destacar é a necessidade do líder perceber os limites do colaborador e até onde se pode cobrar. É necessário que o líder perceba que os colaboradores têm limitações, problemas e dificuldades e que muitas vezes precisam de ajuda para superar tais restrições. Por exemplo, foi relatado que as críticas precisam vir acompanhadas também de sugestões de melhorias

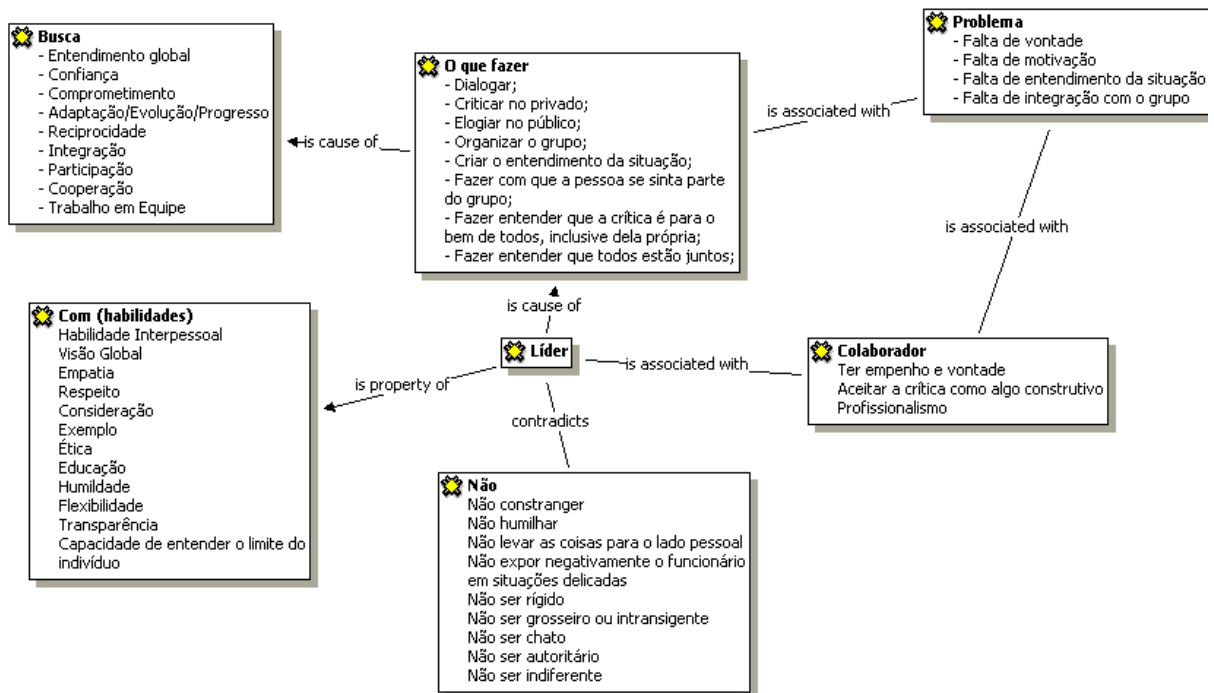
e soluções. Ou seja, deixa-se de fazer a tarefa não por causa de não querer, mas por não poder e/ou não ter capacidade de encontrar uma forma melhor. Assim, a abordagem das respostas encontradas está muito mais próxima de uma teoria Y que não funciona direito do que de pessoas preguiçosas e sem vontade da teoria X de Douglas McGregor (1960). A teoria Y de McGregor deposita a responsabilidade de crescimento nas próprias pessoas, sendo o gestor muito mais responsável por tarefas de apoiar as mudanças e as pessoas subordinadas do que necessariamente de executar das mudanças (MENDENHALL; ODDOU, 1983).

Deste modo, a postura do líder e suas habilidades foram os elementos mais representativos na codificação, aparecendo em maior número (groundedness = 38). Habilidade interpessoal, visão global, empatia, respeito, consideração, exemplo, ética, educação, humildade, flexibilidade, transparência e capacidade de entender os limites do próximo são as principais qualidades de um líder capaz de cobrar seus colaboradores com eficiência. Todavia, além destas qualidades é necessária a realização de algumas ações, tais como: diálogo, criticar no privado, elogiar em público, organizar o grupo, criar o entendimento da situação, trazer o indivíduo para o grupo maior, fazer entender que a crítica é algo positiva para o crescimento do grupo, fazer entender que todos estão juntos, dar *feedbacks*.

Com isso, é possível alcançar os resultados ou *outputs* desejados que é o entendimento global, a confiança, o comprometimento, a adaptação/evolução/progresso, a reciprocidade, a integração, participação, cooperação e o trabalho em equipe. A construção de um ambiente compartilhado de sentidos e de intenções parece ser um denominador forte para a manutenção de trabalho de equipe saudável sem a constante necessidade de cobrança.

Deste modo, a Figura 1, construída com o auxílio do Atlas T.i., permite a visualização de um esquema geral sobre “como cobrar as pessoas e ainda continuar amigo delas”.

Figura 1: Esquema geral de como cobrar as pessoas



Fonte: elaboração própria



## 5. CONCLUSÃO

Apesar da importância de se cobrar as pessoas, é preciso ter cuidado, pois não apenas não é uma tarefa fácil como também pode trazer consequências negativas para o relacionamento e o comprometimento dos funcionários. Deste modo, é preciso ter habilidades tanto na construção de um ambiente de cooperação como também evitar certas armadilhas, tais como: não constranger, não humilhar, não expor em público os defeitos, não ser chato, nem grosseiro, entre outros. Assim, a cobrança pode ser uma espécie de “faca de dois gumes”. Paralelamente, pela cobrança pode-se buscar obter o melhor das outras pessoas, principalmente se souber convencer de que todos estão “no mesmo barco”. Ou seja, todos estão do mesmo lado. Assim, a cobrança não é vista como algo ruim, mas necessário para o crescimento e progresso tanto da pessoa quanto do grupo e da organização.

Todavia, apesar de a cobrança ser assunto delicado, foi encontrado pouca literatura especializada que trate sobre a cobrança e a manutenção da amizade entre líder e colaborador. Dentro da literatura, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) com a sua aproximação com a Teoria X e Y de McGregor parece ser promissora, principalmente por depositar nas pessoas e também na cultura organizacional os grandes *drivers* para a construção de um ambiente de ajuda mútua. Além disso, o alinhamento dos resultados com a teoria Y de McGregor, o que implica na capacidade autodirecionamento e controle dos colaboradores. Há uma tendência para o padrão de respostas encontradas de valorizar a teoria Y ao invés da X, sendo o papel do líder o de um facilitador para o desempenho do funcionário e não o que pune e castiga. Assim, parece importante que o líder reconheça não apenas as limitações e “fragilidades” dos colaboradores, mas também que saiba incentivar e cobrar em formas de sugestões, elogio das qualidades dos funcionários e da própria organização do grupo. Respeito, educação, humildade, flexibilidade, ética são algumas qualidades do líder. Além disso, é preciso que o líder realize algumas tarefas (“o que fazer”) para que o colaborador consiga perceber que há uma construção conjunta de entendimento e de um ambiente cooperativo com confiança, comprometimento, reciprocidade e trabalho em equipe. É preciso também profissionalismo tanto do líder quanto do colaborador em saber separar amizade do trabalho, apesar de elas não serem totalmente independentes. Ser amigo pode facilitar e dar abertura para o diálogo, mas também de cobrar desde que seja com respeito. Assim, o papel da amizade e do diálogo são vitais para a construção da resposta para a nossa pergunta de pesquisa, sendo que tanto uma quanto a outra representam aspectos relevantes para a questão dos relacionamentos humanos como também para a própria motivação. Ser amigo não representa ser isento de cobrança, muito menos cobrar de qualquer jeito. Assim, o dito popular “amizade, amizade, negócios a parte” apareceu de maneira freqüente entre as respostas, ainda que permeada nas entrelinhas pela célebre frase do escritor Saint-Exupéry: “a grandeza de uma profissão é talvez, antes de tudo, unir os homens: não há senão um verdadeiro luxo e esse é o das relações humanas”.

Todavia, para fechar este artigo e deixar como matéria para reflexão, fica a questão levantada por Schein (2011, p.164) acerca da própria figura de McGregor na época em que este era presidente da *Antioch College*:

McGregor believed in people, he was clearly a Theory Y person through and through. Is it possible that when such a leader encounters among his subordinates a number of Theory X managers, that he become ineffective because he is unable or unwilling to put in the incentives and controls that would be needed to run the enterprise? Such a condition would also create what McGregor saw as the fatal self-fulfilling prophecy – a set of employees who had learned to be passive and dependent under previous Theory X leaders (SCHEIN, 2011, p.164).



Paradoxo, oxímoro, desafio para os líderes e para a própria humanidade é o que parece ser a questão da cobrança e a da amizade entre as pessoas, bem como o descondicionalismo das mesmas. Fica assim a aplicação de questionário fechado com uso de técnicas de estatística como as equações estruturais como sugestão de pesquisa futura, bem como a necessidade de mais pesquisas para o desenvolvimento de aplicação e desenvolvimento da teoria Y. A aplicação da gestão por valores proposta por Dolan et al. (2006) pode ser um exemplo.

Já as restrições do presente trabalho são devido a natureza qualitativa sem condições de generalização, ainda que por outro lado, permite a teorização, assim como a exploração de fenômeno relevante para a coevolução como a questão da ética e do ambiente moralizado, permitindo que o ser humano consiga desenvolver, em sua plenitude, seu potencial.

## BIBLIOGRAFIA

- Bardin, L. (2002). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Burke, W.W. (2011). On the legacy of Theory Y. *Journal of Management History*, v. 17, n.2.
- Carson, C.M. (2011). A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. *Journal of Management History*, v. 17, n.2.
- Cunningham, R.A. (2011). Douglas McGregor – A lasting impression. *Ivey Business Journal* (September / October 2011). From <http://www.iveybusinessjournal.com/topics/the-organization/douglas-mcgregor-a-lasting-impression> Retrieved June 8, 2012.
- De Voe, S.E. & Iyengar, S.S. (2004). Managers' theories of subordinates: *A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 93, 47-61.
- Dolan, S., Garcia, S., & Richley, B. (2006). *Managing by values: A corporate guide to living, being alive, and making a living in the 21st Century*. New York: Palgrave Macmillan.
- Galeazzi, C. (2010). Como cobrar desempenho. *Entrevista*. Disponível em: <http://olimpiadas.uol.com.br/videos/assistir.htm?video=como-cobrar-desempenho--claudio-galeazzi-04029B3770D8B173C6>, Acessado em Dezembro 31, 2011.
- Glasser, W. (1994). *The control theory manager*. New York: HarperCollins.
- Harter, N. (1997). The shop floor Schopenhauer: hope for a theory-X supervisor. *Journal of Management Education*, v.21, n.1, February.
- Head, T.C. (2011). Douglas McGregor's legacy: lessons learned, lessons lost. *Journal of Management History*, v.17, n.2.
- Kopelman, R.E., Prottas, D.J. & Davis, A.L. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*, v. 20, n.2, Summer.
- Law, D.R. (2007). Appraising performance appraisals: a critical look at an external control management technique. *International Journal of Reality Therapy*. v.26, n2.
- Lerner, A. (2011). McGregor's legacy: thoughts on what he left, what transpired, and what remains to pursue. *Journal of Management History*, v.17, n.2.
- Mcgregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. Nova York: Mc-Graw Hill.
- Mcgregor, D. (1957a). *The human side of enterprise*. *The Management Review*, 46, n°11, 22-28.
- Mcgregor, D. (1957b). *An uneasy look at performance appraisal*. *Harvard Business Review*.
- Mendenhall, M. & ODDOU, G. (1983). *The integrative approach to OD: McGregor revisited*. *Group & Organization Studies*, v.3, n.3.

Miranda, S. (2010). *É possível cobrar as pessoas com classe*. Documento eletrônico. Disponível em: <http://vilamulher.terra.com.br/e-possivel-cobrar-com-classe-5-1-38-247.html>, Acessado em Dezembro 31, 2011.

Schein, E. (2011). Douglas McGregor: theoretician, moral philosopher or behaviorist? *Journal of Management History*, v.17, n.2.

Sorensen, P.F. & Minahan, M. (2011). McGregor's legacy: the evolution and current application of Theory Y management. *Journal of Management History*, v.17, n.2.

Weisbord, M. (2011). Taylor, McGregor and me. *Journal of Management History*, v.17, n.2.

Part 5

**BUSINESS ETHICS**

---

# **A RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM ESTUDO NAS ORGANIZAÇÕES DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - BRASIL**

## **THE SOCIAL RESPONSIBILITY: A STUDY IN THE ORGANIZATIONS OF THE STATE OF RIO GRANDE DO SUL**

**Helenice Rodrigues Reis**

URI- Santo Ângelo/RS- Brasil  
hreis@santoangelo.uri.br

**Nádyá Regina Bilibio Antonello**

URI- Santo Ângelo/RS- Brasil  
nadya@santoangelo.uri.br

**Rozelaine de Fátima Franzin Contrí**

URI- Santo Ângelo/RS- Brasil  
rozelaine@santoangelo.uri.br

**Rosane Maria Seibert**

URI – Santo Ângelo/RS- Brasil  
rseibert@santoangelo.uri.br

**José Antonio Jiménez Quintero**

UMA - Málaga – España  
jajq@uma.es

### **RESUMO**

A Responsabilidade Social é um tema cada vez mais importante no comportamento e no estudo das organizações que se preocupavam, há pouco tempo, principalmente com o aumento dos lucros e da produção. A pesquisa objetivou verificar os programas de Responsabilidade Social desenvolvidos por nove empresas do estado do Rio Grande do Sul – Brasil; e o impacto desses programas. Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva; quanto aos meios, foi de campo e bibliográfica. Os resultados da pesquisa colaboraram para o estudo sobre a Responsabilidade Social, à medida que contribuíram para o conhecimento relacionado ao tema, agregando valor aos estudos já realizados na área e tornam-se importante para a comunidade empresarial, pois fornecem evidências empíricas sobre os programas realizados pelas organizações da pesquisa, mostrando o seu desempenho em relação à Responsabilidade Social.

### **PALAVRAS CHAVE**

Responsabilidade Social, Voluntariado, Mudanças.

### **ABSTRACT**

The social responsibility is an issue each day more important in the behavior and study of the organizations that not long ago worried mainly about the increase of the profits and the production. The research aimed at verifying the programs of social responsibility carried out by nine enterprises of the state of Rio Grande do Sul in Brazil; and the impact of these programs. Concerning its ends the research was exploratory and descriptive; concerning its means it was of field and bibliographical. The results of the research contributed for the study about Social Responsibility, as they contributed with the knowledge related to the issue, aggregating values to the studies already done in the area and becoming important for the business community, as providing empirical evidences about the programs carried out by the organizations of the research, showing their performance in relation to the Social Responsibility.

## KEYWORDS

Social Responsibility, Volunteering, Changes

## 1. INTRODUÇÃO

Estamos presenciando momentos de grandes mudanças nos ambientes sociais, econômicos e ambientais das organizações ao redor do mundo. Essas mudanças estão exigindo novas posturas. O ambiente organizacional deixou de ser conhecido para tornar-se, cada vez mais, um ambiente desafiador que requer novas estratégias. Nesse novo contexto, a Responsabilidade Social torna-se uma palavra-chave para que as organizações possam permanecer, de maneira sustentável, nesse ambiente competitivo. Mais do que isso: percebe-se que a Responsabilidade Social, baseada na cidadania e combinando solidariedade e competência, está se tornando um valor importante e, cada vez mais, está sendo pensada de maneira estratégica pelas organizações. E, com essas ações, todos ganham; a comunidade, os colaboradores e, conseqüentemente, a própria organização. Nesse contexto de mudanças, apresenta-se o presente artigo que trata dos resultados de uma pesquisa sobre a Responsabilidade Social: um estudo nas organizações do Estado do Rio Grande do Sul – Brasil, através de um trabalho que foi realizado em nove empresas do estado que se destacaram no ano de 2008, na pesquisa “As melhores empresas para se trabalhar”, que consiste em um levantamento anual realizado pela revista Exame, que é especializada em economia e negócios. O tema escolhido é em função de que as organizações, além de preservar o bem-estar do pessoal interno, devem contribuir, também, para o bem-estar da comunidade, pois participar de ações sociais e estimular o envolvimento de seus colaboradores são boas maneiras para tornar uma organização socialmente responsável.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. O QUE É RESPONSABILIDADE SOCIAL

Os primórdios da preocupação social por parte das empresas e da utilização de governo responsável surgem nos Estados Unidos durante o final dos anos 50 e início dos anos 60, após a Guerra do Vietnã e outros conflitos como o *Apartheid*. Hoje desperta interesse em pessoas que começam a acreditar que, através de seu trabalho em determinadas empresas ou a compra de alguns produtos, estão trabalhando com a manutenção de certos regimes políticos, ou com certas práticas políticas ou econômicas eticamente censuráveis. Conseqüentemente, a sociedade começa a pedir mudanças nos negócios e um maior envolvimento do ambiente de negócios nos problemas sociais.

A responsabilidade social corporativa (RSC), também chamado responsabilidade social empresarial (RSE) é um termo que se refere ao conjunto de obrigações e compromissos, questões legais e éticas, nacionais e internacionais, decorrente dos impactos que a atividade de produção de organizações de direitos sociais, ocupacionais, ambientais e humanos. Assim como há cinquenta anos as empresas realizaram sua atividade, sem levar em conta no mercado, ou três décadas atrás, a qualidade não fazia parte das principais linhas de desempenho empresarial, as empresas hoje estão cada vez mais conscientes a necessidade de incorporar as questões sociais, trabalhistas, direitos ambientais e humanos, como parte de sua estratégia de negócios.

Para Ashley, *et al* (2003), a Responsabilidade Social é um compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade e deve ser expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente, de modo amplo, a alguma comunidade, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e na prestação de contas para com ela. A organização tem, nesse contexto, além das obrigações estabelecidas em lei, a obrigação moral, de contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos. Assim, a Responsabilidade Social é baseada em ações que possam contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

A Responsabilidade Social da empresa conduz a mesma a desenvolver papéis que vão além de seus objetivos econômicos, através da participação ativa e responsável na comunidade interna e externa. De acordo com Silva (2001), a Responsabilidade Social da organização é a obrigação que uma organização tem de agir de maneira que sirva tanto aos interesses próprios como aos interesses da sociedade e, complementa que as organizações não têm ainda uma postura definida e única sobre a Responsabilidade Social, e estas visões contrastantes se resumem em dois enfoques principais:

- a) *Visão clássica* - afirma que a única responsabilidade da administração é conduzir os negócios com o máximo de lucro; este é o chamado modelo do acionista. Os argumentos deste ponto de vista contra a Responsabilidade Social corporativa são basicamente: lucros reduzidos da atividade, custos maiores no negócio, diluição do propósito do negócio e poder social demasiado para os negócios.
- b) *Visão socioeconômica* - assegura que qualquer organização deve se interessar pelo bem externo e não somente pelos lucros corporativos. Os argumentos dessa visão são: lucro de longo prazo nos negócios, melhor imagem pública dos negócios, negócios podem evitar mais regulamentações governamentais, organizações têm recursos, organizações têm obrigação ética, negócios devem promover melhores condições para cada um e para todos.

Ashley *et al.* (2003, p.5), explicam as definições dadas para a Responsabilidade Social como [...] suscita um série de interpretações. Para alguns, representa a ideia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, é um dever fiduciário, que impõe às empresas padrões mais altos de comportamento que os do cidadão médio. Há os que a traduzem, de acordo com o avanço das discussões, como prática social, papel social e função social. Outros veem a sociedade como o comportamento eticamente responsável ou a uma contribuição caridosa. Há, ainda, os que acham que seu significado transmitido é ser responsável por ou socialmente consciente e os que associam a um simples sinônimo de legitimidade ou a um antônimo de socialmente irresponsável ou não responsável.

Pompeu (2009) ressalta que a Responsabilidade Social vem passando por uma análise profunda, sendo que a mesma possui atuação de importantes agentes para o desenvolvimento econômico, podendo assim obter uma contribuição significativa para a sociedade.

Cada vez mais, as empresas estão conscientes de que podem contribuir para o desenvolvimento sustentável, considerando o seu tripé: econômico, ambiental e sócio-cultural; gerindo as suas operações, a fim de promover o crescimento econômico e aumentar a competitividade, assegurando simultaneamente a protecção do ambiente e a promoção da responsabilidade social. Isto, combinado com as tendências recentes de transparência e de informação, agora exigidas das empresas, resultou que muitas delas começaram a desenvolver e publicar relatórios para demonstrar as ações responsáveis no emprego, social e ambiental realizadas durante o ano. Para que estes relatórios, que são geralmente chamados de Relatórios de Sustentabilidade, ainda estão se desenvolvendo os critérios pela Global Reporting Initiative cujos, a maioria das empresas terá que divulgá-los (GRI, 2011).

Nos últimos anos tem havido várias iniciativas globais que promoveram a incorporação da RSE na estratégia de negócios, a fim de promover e incentivar um comportamento socialmente responsável das empresas em todo o mundo (ver quadro 1). Geralmente, essas iniciativas ou projectos incluem uma série de normas ou recomendações, enquanto que o cumprimento não é obrigatório, não incorporar um compromisso pelos Estados aderentes para melhorar seu desempenho no âmbito de negócios de seus respectivos países. Deve também ser notado que, por meio de tais projectos em todo o mundo, que também é olhar para a uniformidade de princípios, ações e medidores de RSE de modo a que o trabalho de empresas neste campo possa ser reconhecido, não só no meio ambiente imediato da empresa, mas também internacionalmente.

### Quadro 01: Iniciativas Globais em SER

<p><b><u>Pacto Global:</u></b> lançado pela Iniciativa Organização das Nações Unidas a fim de promover a conciliação de interesses empresariais com os valores e demandas sociais.</p>	<p><b><u>Livro Verde:</u></b> Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas: Por este documento, a Comissão Europeia lançou um fórum de discussão para ver como a UE poderia promover o desenvolvimento da responsabilidade social nas empresas europeias, bem como a internacional, aumentar a transparência ea qualidade de sociedades da informação e melhorar a contribuição do mesmo desenvolvimento sustentável.</p>
<p><b><u>Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais:</u></b> Eles se enquadram na "Declaração sobre Investimento Internacional e Empresas Multinacionais" da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) publicado em 2000. O objetivo das diretrizes é promover a cooperação das multinacionais para o desenvolvimento sustentável e incentivar essas empresas a agem de forma responsável nas comunidades em que operam.</p>	<p><b><u>Global Reporting Initiative:</u></b> Iniciativa criada em 1997 pela ONG CERES (Coalizão para Economias Ambientalmente Responsáveis), juntamente com a UNEP (<i>United Nations Environment Programme</i>), com o apoio de muitas instituições privadas, empresas, sindicatos, ONGs e outras organizações com o objectivo de promover a qualidade, rigor e utilidade dos relatórios de sustentabilidade.</p>

Fonte: Cátedra de Análisis de RSE (2008)

#### 2.1.1. RSE NA AMÉRICA LATINA

Responsabilidade social na América Latina tem sido o resultado das crenças religiosas da sociedade, especialmente entrenchados no pensamento dos empreendedores e empresários. De acordo com Contreras (2004) identifica as ações de empresas familiares de como fazer a coisa certa e esse compromisso com a sociedade agrega valor para a empresa, seus funcionários e para a comunidade.

Mas em termos de RSE se pode dizer que começa por volta de 1997, algumas empresas como o Peru de 2021, o Instituto Ethos no Brasil, a RSE no Chile, *Asociación de Empresarios de Costa Rica* e *Red Puentes* (ONG), estão buscando contribuir para desenvolvimento da sociedade e uma relação mais acentuada com as partes interessadas (*stakeholders*). O Banco Interamericano de Desenvolvimento tem desempenhado um papel importante no apoio a estas iniciativas.

A partir da década de 80, o termo cidadania passou a ser mais bem compreendido pelo empresariado brasileiro, pois o Estado, sozinho, não conseguia atender a todas as suas obrigações no âmbito social. Dessa forma, as organizações passaram a contribuir, além do que já estavam acostumadas, isto é, emprego e renda; a Responsabilidade Social passou a fazer parte de seu vocabulário.

De acordo com Pompeu, *et al* (2009, p. 248), a legislação brasileira traz, em seu bojo, algumas previsões que interessam diretamente à questão da Responsabilidade Social das empresas, que relacionam com a necessidade de uma maior inclusão social: preocupação com o meio-ambiente; maior transparência das informações empresariais; inserção de valores éticos nas atividades desempenhadas, dentre outros.

A partir dessa época, as organizações passaram a proceder no sentido de terem, de forma mais sistematizada, as suas políticas de Responsabilidade Social e passaram a criar programas para desenvolver ações em benefício de seus públicos, interno e externo.

Segundo Ashley, *et al* (2003, p. 22), “O conceito de ética e Responsabilidade Social corporativa vem amadurecendo quanto à capacidade de sua operacionalização e mensuração, subdividindo-se em vertentes de conhecimento. Entre essas vertentes estão: responsabilidade, responsividade, retitude e desempenho social corporativo, desempenho social dos *stakeholders*, auditoria e inovação social”.

O conceito de responsabilidade rocial corporativa, com forte conotação normativa e cercada de debates filosóficos sobre o dever das corporações em promover o desenvolvimento social, passou a



ser acompanhado, na década de 1970, do termo responsabilidade social corporativa. A partir desse novo conceito, já havia a necessidade de construção de ferramentas teóricas que pudessem ser testadas e aplicadas no meio empresarial. As perguntas passaram a ser sobre como e em que medida a corporação pode responder a suas obrigações sociais, já consideradas um dever da empresa.

Conforme Queiroz *et al* (2002), a ética corporativa eram aceitas nos Estados Unidos e na Europa como princípios até o século XIX, quando o direito de conduzir negócios de forma corporativa era prerrogativa do estado ou da monarquia e não em interesse econômico privado. Até o início do século XX, o conceito fundamental da legislação sobre corporações era a de que tinha como propósito a realização de lucros para os acionistas.

A justiça determinou que uma organização pode buscar desenvolvimento social, estabelecendo em lei a filantropia corporativa. (Queiroz, *et al*, 2002). Desde então, a responsabilidade social corporativa passou a ser argumentada por seus defensores pela seguinte ótica: se a filantropia era uma ação legítima, outras ações que objetivassem os fatores sociais em relação aos retornos financeiros da organização seriam de igual autenticidade, como o abandono da fabricação de produtos lucrativos, mas nocivos ao meio ambiente. A partir deste momento, começou-se a discutir, no âmbito empresarial e acadêmico, a relevância da responsabilidade social pela ação de seus administradores (Casanova y Dumas, 2010).

### 2.1.2. O CASO DO BRASIL

Carnegil (1899) em seu livro “O evangelho da Riqueza” estabeleceu abordagens clássicas sobre para as grandes empresas. O autor baseava-se em caridade e proteção em que, no primeiro, as classes altas ajudariam os da classe baixa e, no outro, as empresas e ricos eram guardiões das pessoas que não tinham poder, deixando suas propriedades sob proteção dos que tinham poder; isso era feito em benefício à sociedade.

No Brasil, começou a partir da década de 1960, com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE). Visto que as empresas poderiam fazer, além de produzir bens e serviços, desenvolver a função social realizada em nome dos trabalhadores e do bem-estar da comunidade. Esse tema foi sendo desenvolvido aos poucos, tendo um desenvolvimento muito lento durante os anos.

O Brasil tem os desafios mais precisos para pensar sobre o futuro da RSE. Ethos de RSE claramente expressa, embora Gife (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) e IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas) têm desempenhado papéis importantes na sua emergência e nas discussões e práticas atuais. Os problemas de corrupção nos mais altos níveis deram um novo impulso à advocacia empresarial e reforçou a preocupação com a ética nos negócios e na política dando o empurrão final para consolidar grupos privados de organizações interessados em projetos sociais, como o GIFE criado em 1995 (embora na existência desde o início da década) em simultâneo com a adoção de um código de ética para as instituições. Gife reforçou as atividades de grupos que procuram uma parceria entre Estado e organizações da sociedade civil para resolver problemas sociais e de desigualdade. Amcham, expressando a importância do papel das empresas multinacionais no Brasil, teve um papel importante nesse movimento (Agüero, 2002).

Ashley, *et al* (2003, p.75), comenta, ainda, que “ Ética e responsabilidade social nos negócios são temas ainda em desenvolvimento no Brasil. Não houve registro de nenhum “boom” que merecesse menção honrosa nas diversas mídias existentes. Mas, sem dúvida, o cenário já se alterou bastante e tende a mudar, gradativamente.

É grande a expectativa no que concerne à propagação de um ideário social no meio empresarial brasileiro. Algumas empresas, instaladas no Brasil, têm a responsabilidade social como assunto constante em suas agendas. Muitos empresários brasileiros já perceberam que contribuir para o bem-estar da comunidade em que atuam é o divisor de águas entre as empresas que se omitem e as

que atuam positivamente em seu meio, respeitando-o e valorizando os diversos públicos que dele fazem parte”.

Menção especial deve ser feita ao Instituto Ethos. Desde a sua fundação em 1998, o ele se desenvolveu drasticamente e em 1999 organizou o primeiro congresso internacional. É ponto de referência indiscutível para todas as atividades de RSE (FIDES líderes pertencem ao seu Conselho de Administração). Reivindicações para ter 443 empresas afiliadas (de 11 para começar) em todo o país, cuja receita total representa cerca de 20% do PIB brasileiro.

Visão Ethos de seu papel como promotor cultural, leva a enfatizar seu trabalho no que ele chama de induzir os agentes, ou aqueles que podem influenciar os empregadores a adotar um comportamento e cultura sobre a RSE na forma mais imediata, completa e de maneira eficiente. O primeiro deles são os agentes financeiros, que devem usar critérios de RSE em suas políticas de crédito e avaliações de risco, o que poderia incentivar os clientes a seguir na direção certa. Os gestores de fundos de pensão e bancos tornaram-se alvos para tornar-se um efeito multiplicador através de seminários, palestras, publicações e ajudando a criar um sistema de classificação que atrai as empresas. Por exemplo, o Unibanco, o quarto maior banco no Brasil e cujo presidente pertence ao Conselho de Administração da Ethos, produz perfis de desempenho social e ambiental das empresas brasileiras para clientes estrangeiros. Os consumidores são outro "agente indutor" importante.

Akatu Foundation, uma derivação do Ethos, é dedicado a educar os consumidores sobre questões de RSE. Um terceiro jogador importante é a mídia. Existem programas de formação para jornalistas e uma centena deles participa de uma rede com o seu próprio site. Jornalistas são concedidos anualmente por seu trabalho com um prêmio especial individual, o Prêmio Ethos de Jornalismo. O jornal O Globo é um membro do Conselho, realizando trabalho em estreita colaboração com Valor, Gazeta Mercantil e rádio CBN e Exame, transmitindo informações relevantes duas vezes por dia. Todo esse trabalho é apoiado por uma equipe de cinco pessoas da Ethos, uma quantidade substancial atendendo à reduzida dimensão global do pessoal da Ethos.

Os jovens que se aproximam mercado de trabalho também são especialmente escolhidos como público-alvo. Existem programas para abordar sistematicamente jovens executivos e profissionais nas áreas de gestão e marketing. Há prêmios especiais para os alunos como Prêmio Ethos-Valor. Em sua primeira edição em Abril passado, 156 estudantes apresentaram candidatura, dos quais 12 foram selecionadas como finalistas, com a ajuda de 156 voluntários como árbitros. Existe um acordo com o Ministério da Educação a buscar a integração de RSE no currículo economia, administração, comunicação social e engenharia. Ethos também quer incluir o conceito de Responsabilidade Social como um critério para a avaliação das escolas de ensino superior e incorporá-lo nas Orientações Curriculares de Direito e Bases. Ao mesmo tempo, o Instituto Ethos começou a organizar uma rede de pesquisadores, e já conseguiu estabelecer um corpo docente de 180 professores na rede da pós-graduação e cursos de graduação. O objetivo é também produzir "casos" de RSE para uso na USP, na Universidade de Harvard e outras instituições de ensino superior no exterior. Ethos também ajuda a Escola de Marketing em São Paulo no desenvolvimento de um currículo na gestão de "interessados" ou "parceiros" para seus cursos de MBA Executivo, bem como para identificar os executivos que poderiam ensinar.

Ethos começou a trabalhar com os sindicatos, no âmbito do progresso nas relações de trabalho e da indústria no país. Seminários são oferecidos aos líderes sindicais de RSE, e desenvolveu um programa de treinamento com os líderes da CUT no Observatório Social, de Santa Catarina. De acordo com o Ethos, empresas de consultoria são "agente indutor" outro importante, pois a sua preocupação e especialização em gestão da qualidade. Há um movimento grande, bem estabelecido no Brasil, sobre "gestão da qualidade", que pode desempenhar um papel importante na tarefa de incorporar a RSE de forma mais explícita no seu trabalho (COMPITE no México seria um bom exemplo para isso).

Finalmente, o próprio Estado é um alvo para a ação através de leis, como a provisão para "lei de crimes ambientais" ou lobby no mais alto nível de critérios de inclusão e cláusulas relevantes em acordos comerciais.

Ethos tem a visão de que o Estado deve ser reforçado para que possa desempenhar o seu papel na área da Responsabilidade Social. As conexões com as agências públicas são boas, porque eles são sensíveis à atividade pública em RSE e "Parcerias" (empresas) que pode resultar. A "Comunidade Solidária" com Ruth Cardoso foi um bom exemplo, assim como as interações com o Estado para os níveis estadual e local. O Município de São Paulo, por exemplo, dá o carimbo de "Empresa Cidadã" As empresas com um saldo de alta qualidade Social.

Uma parte importante do trabalho do Ethos é a produção de padrões e indicadores. Uma das quatro unidades de sua estrutura lida com "gestão do conhecimento", que basicamente reúne e divulga informações relevantes, desenvolve padrões e mantém a organização com os últimos desenvolvimentos na literatura. A compreensão desta área de trabalho é importante para entender a idéia que você tem do Ethos e de RSE. Ethos lançou o mais avançado conjunto de indicadores da América América em "**Ethos de Responsabilidade Social Corporativa**", que inclui sete categorias principais: *Valores e Transparência* (auto-regulação do comportamento, a transparência nas relações com a sociedade) *Público Interno* (diálogo e participação, o respeito pela pessoa, o respeito pelo trabalhador), *Ambiente* (gestão de impacto ambiental, responsabilidade com as gerações futuras); *fornecedores* (seleção de, e parceria com fornecedores), os consumidores/clientes (dimensão social do consumo); *comunitários* (relações com a comunidade local, filantropia investimento social, trabalho voluntário), *Governo e Sociedade* (transparência política, a liderança social) (Agüero, 2002).

### 2.1.3. INVESTIMENTO EM RESPONSABILIDADE SOCIAL

Cada vez mais, as organizações passaram a usufruir da responsabilidade social e obter ganhos, assim como também amargar perdas em virtude de não ter atitudes relacionadas à mesma. A adoção da RSE poderá passar por alguns estágios, sendo que o primeiro é entender o significado da responsabilidade, exemplos de outras organizações e as implicações da adoção dos programas ligados à área. A partir desse entendimento e, de que a organização acredita que pode colaborar com ações no seu âmbito interno e externo, passa-se ao segundo estágio que seria a análise ambiental e os *stakeholders* envolvidos em suas ações. A partir daí, o terceiro estágio está ligado às parcerias necessárias para desenvolver os projetos e a motivação dos voluntários para realizá-los. É importante que seja realizado um controle sistemático das ações realizadas e dos resultados obtidos, afim de que se conduzam às mudanças necessárias nos projetos e programas ligados à RSE.

Conforme Lourenço, *et al* (2003, p. 80) “ o termo Responsabilidade Social encerra sempre a ideia de prestação de contas; alguém deve justificar sua atuação perante outrem. Durante muito tempo, ele foi entendido, em uma visão tradicional com a obrigação do administrador de prestar contas dos bens recebidos por ele; ou seja, economicamente, a empresa é vista como uma entidade instituída pelos investidores e acionistas com o objetivo único de gerar lucros”.

A sociedade das organizações faz com que a responsabilidade de cada organização e de seus gestores amplie-se e integre-se com seu ambiente, visando à sustentabilidade e a melhoria da qualidade de vida. Daft (1999) explica a Responsabilidade Social como a obrigação da Administração de tomar decisões e ações que irão contribuir para o bem-estar e os interesses da sociedade e da organização.

A Responsabilidade Social vai além da postura legal da empresa e da pratica filantrópica, ou do apoio à comunidade, deve chegar aos conceitos da sustentabilidade. É importante ressaltar que a Responsabilidade Social ainda se encontra em fase de crescimento. Conforme Pompeu, *et al* (2009, p.250), “ a importância da responsabilidade está crescendo nos últimos anos, o que acarreta uma mudança de estratégia, melhorias na qualidade de vida dos funcionários, crescimento na

produtividade, maior apoio dos investidores, que se preocupam não só com os lucros, mas também com o meio ambiente e com projetos sociais”.

A Responsabilidade Social da empresa não se limita mais ao pagamento de impostos. A conscientização da comunidade e suas exigências passaram a requisitar empresas éticas e com compromissos sociais para que se tornem seus clientes fiéis. Pompeu, *et al* (2009, p.236) contextualizam que, “a Responsabilidade Social vem ganhando espaço na realidade jurídica, firmando-se pela atuação dos *stakeholders*, designando todas as pessoas ou empresas que, de algum modo, são influenciadas pelas ações de uma organização. Desta forma, o público-alvo deixa de ser apenas o consumidor final para atingir um número maior de setores sociais. Em outras palavras, designa todos os elementos que influenciam ou são influenciados por ações de uma determinada organização, podendo ser considerado como uma evolução do conceito empresarial”.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O estudo é classificado, segundo Vergara 2011, quanto aos fins como pesquisa exploratória e descritiva, pois se verificou que poucos são os estudos abordando o assunto da forma objetivada e, descreve a Responsabilidade Social nas empresas estudadas. Em relação aos meios, trata-se de pesquisa de campo, tendo em vista a necessidade de aplicação de instrumento de pesquisa, mais propriamente um questionário aplicado junto aos colaboradores das empresas em análise; também uma pesquisa bibliográfica, visto que muitas informações foram coletadas na internet, livros, revistas, jornais; isto é, material acessível ao público em geral. O universo da pesquisa concentrou-se em nove empresas do Estado do Rio Grande do Sul, situadas ao sul do Brasil, arroladas entre as melhores do Brasil, pela edição de 2008 da Revista Exame, que com todos os seus sujeitos somam um total de 14.473. Os dados obtidos através do questionário foram analisados com auxílio de *software* estatístico SPHINX. Este é um sistema que oferece análise estatística aprofundada, possuindo inúmeras ferramentas para o estudo de questões abertas e fechadas. Seguem as etapas realizadas para a condução da pesquisa:

1ª Etapa – inicialmente foram realizadas as pesquisas bibliográficas, referentes ao tema da pesquisa. Foram analisados livros, artigos, revistas e internet.

2ª Etapa – foram realizadas pesquisas em *sites* das empresas eleitas pelo Guia Você S/A Exame como as melhores empresas a se trabalhar no Rio Grande do Sul, Brasil. Observou-se quais questões ambientais e projetos sociais estão sendo desenvolvidos, pelas empresas que estão relacionadas no ranking das Melhores Empresas para Trabalhar em 2008” no Guia VOCÊ S/A – EXAME – As Melhores Empresas para Você Trabalhar.

3ª Etapa – com base nos dados levantados nas pesquisas realizadas foram selecionadas 10 empresas, do Estado do Rio Grande do Sul, relacionadas no ranking cujos programas foram considerados relevantes, as quais são citadas a seguir: Marcopolo; CTA-continental; Lojas Renner; Frax – Le; AES Sul; Certel; Refap; Springer; Cemar Legrand; Unimed Missões Ltda.

4ª Etapa – Elaboração do questionário, realizado com base nas pesquisas realizadas nos sites das 10 empresas selecionadas e material obtido na primeira etapa da pesquisa.

5ª Etapa – Teste piloto do questionário e correção de questões dúbias.

6ª Etapa – Aplicação do questionário às empresas selecionadas. A partir dessa etapa a amostra ficou em 9 empresas, pois uma delas não teve condições de responder ao mesmo.

7ª Etapa – Para a análise dos dados obtidos com a aplicação do questionário, foi utilizado o Software Sphinx e a análise de conteúdo para as questões abertas e material obtido através da internet.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Entre os anos de 2009 e 2010, foram aplicados os questionários às nove organizações que fazem parte da amostra, para facilitar a análise, o questionário foi subdividido nos seguintes itens: Identificação da organização; Informações gerais sobre responsabilidade social; Aspectos relativos ao público interno; Aspectos relativos ao público externo; e, Participação dos colaboradores em projetos de trabalho voluntário.

A partir da pesquisa realizada, a seguir, são apresentados os resultados mais relevantes relativos a “A Responsabilidade Social nas Empresas do Rio Grande do Sul – Brasil.”.

##### 4.1. IDENTIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Observou-se que a adequação das organizações, em geral, principalmente das que fazem parte da pesquisa, ao mundo e suas transformações é uma realidade cada vez maior. A consciência das organizações e, seus colaboradores, individualmente, buscam formas de interação e integração com as comunidades de que fazem parte para que possam colaborar com seu desenvolvimento e melhorias. A pesquisa foi realizada nas seguintes organizações: Marcopolo; CTA-continental; Fras – Le; AES Sul; Certel; Refap; Springer; Cemar Legrand; Unimed Missões Ltda.

##### 4.2. INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Para avaliar a responsabilidade social, a primeira questão foi sobre a importância que a Responsabilidade Social assume no Estado do Rio Grande do Sul e das organizações: 77,78 % consideram que a Responsabilidade Social é muito importante e somente 22,22% responderam que é importante. Essas organizações têm a Responsabilidade Social como prioridade nas atividades realizadas junto à comunidade.

Ao questionar se a organização tem implantado formalmente políticas de Responsabilidade Social, 100% delas responderam sim. Complementando a resposta, as organizações apontaram que: abrangem código de valores, condutas e medidas adequadas quanto à preservação ambiental; são adequadas quanto às relações com a comunidade externa; também adotam políticas para benefício da comunidade interna e essas são relativas a plano de saúde, segurança e apoio social; além de políticas que incentivam a participação dos colaboradores nas questões relativas à organização; há adoção de políticas contra a discriminação, que tratam de medidas adequadas quanto à igualdade de oportunidade de gêneros.

Nesse contexto, percebe-se a preocupação das organizações com os ambientes internos e externos, sendo que as políticas contemplam aspectos que causam impacto, tanto nos seus colaboradores, como na comunidade em geral.

Outra pergunta feita foi sobre a influência da organização no contexto do estado do Rio Grande do Sul, Brasil, observa-se que elas têm influência em âmbito estadual sendo, com 88,89% nas associações de classe ou organizações empresariais; 77,78% influenciam em políticas municipais e da União, em sindicatos e parceiros sociais e, 33,33% em outras organizações.

Em questão aberta os respondentes puderam manifestar-se livremente e foram questionados quais motivos levaram a organização a desenvolver projetos na área de Responsabilidade Social. Obteve-se as seguintes respostas: o alinhamento com foco estratégico de gerar desenvolvimento sustentável; a crença de que, através das práticas de Responsabilidade Social, estarão garantindo sua

sustentabilidade e da sua comunidade do entorno; faz parte da filosofia das organizações; consta da percepção estratégica das organizações, visto que há, também, a responsabilidade de contribuir com a evolução da sociedade, principalmente nos locais onde elas atuam; inserção do tema no planejamento estratégico das organizações que pretendem ser de “Classe Mundial”; a motivação dos colaboradores, a proximidade com a comunidade e também como forma de estarem junto à bolsa de valores (Bovespa); a institucionalização de prêmios, como por exemplo, o prêmio «Por Um Rio Grande Maior», o qual através de resultados de pesquisa premia deputados estaduais com atuação de destaque em vários critérios específicos, sendo dois deles a ética e a relação de projetos em benefício da comunidade.

As duas cooperativas que faziam parte da amostra relataram como motivos para o desenvolvimento de projetos na área de Responsabilidade Social: estar registrado no estatuto social, a destinação de no mínimo 5% das sobras líquidas em ações de Responsabilidade Socioambiental; instituído nos princípios da cooperativa; a consciência de seu papel no desenvolvimento regional, principalmente do quadro social, estando presente em diversas ações relativas ao referido tema.

Uma gestão sustentável só é possível através de um relacionamento ético e transparente, com todos os públicos com os quais se relacionam. De acordo com as respostas obtidas na questão aberta, observa-se que a Responsabilidade Social faz parte do planejamento estratégico das organizações e, a preocupação com a sustentabilidade, tanto interna como externa, perpassa pelos projetos a serem desenvolvidos. Conforme as respostas anteriores comprova-se o envolvimento das organizações da amostra com a Responsabilidade Social.

Também se pergunta se o envolvimento com a Responsabilidade Social pode levar ao crescimento das expectativas da sociedade em relação à contribuição da organização. Em resposta ao quesito, 88,89% das organizações acreditam que isto pode acontecer e apenas 11,11% acham o contrário.

Ainda, no mesmo contexto, se quis saber se a organização considerava que a Responsabilidade Social é um fundamento sólido para aumento da competitividade e se considerava que a sua colaboração para a solução dos problemas sociais poderia ser lucrativa. Assim, 100% das organizações concordam que a Responsabilidade Social é um fundamento sólido para a competitividade; 88,89% consideram que a colaboração para solução de problemas sociais pode ser lucrativa e 11,11% acham que não será lucrativo.

Todas as organizações consideraram que o exemplo no desenvolvimento de programas de Responsabilidade Social de uma organização pode se prestar para encorajar o comportamento de responsabilidade de outras. Assim como 100% das mesmas utilizam recursos e talentos para promover o seu próprio crescimento e assegurar serviços melhores para a sociedade.

A partir do conhecimento geral sobre a Responsabilidade Social nas organizações pesquisadas, partiu-se para a análise da Responsabilidade Social interna nas mesmas.

#### **4.3. ASPECTOS RELATIVOS AO PÚBLICO INTERNO E PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES EM PROJETOS DE TRABALHO VOLUNTÁRIO**

Constatou-se que as organizações implementam medidas de Responsabilidade Social interna através de: seguros especiais; transporte e programas de investimento; através de formação profissional; bolsas de estudo; educação infantil; programação de eventos em datas comemorativas e gestão ambiental.

Observa-se que a Responsabilidade Social interna praticada pelas organizações pode motivar o trabalhador, através de atividades de integração, segurança, de autoestima e autorrealização.

Quanto aos motivos que levaram a organização a investir em Responsabilidade Social, o Quadro 02, apresenta as principais razões.



De acordo com as respostas obtidas, pôde-se constatar que a organização passa a se conscientizar, cada vez mais, da importância do seu impacto na comunidade onde atua e, procura melhorar a sua imagem através da Responsabilidade Social.

Para que a organização possa investir em Responsabilidade Social, muitas vezes, é muito importante a participação de seus colaboradores. Neste sentido, questionou-se sobre os estímulos a participação dos funcionários em programas de trabalho voluntário e obteve-se que 88,89% das organizações estimulam a participação de funcionários. A partir dessa resposta, também se questionou sobre os estímulos dados e ofereceu-se a possibilidade de escolha de três alternativas entre várias elencadas. As respostas apontaram que 77,78% incentivam participação de funcionários em programas de trabalho voluntário desenvolvidos pela organização; 44,44% incentivam a participação em outras formas de trabalho voluntário e 33,33% incentivam a participação em projetos externos no horário do expediente.

#### Quadro 02: Motivos que levaram a empresa em investir na Responsabilidade Social

investimento	No. cit.	Freq.
abater imposto de renda	1	11,11%
aumentar o faturamento	0	0,00%
melhorar a imagem	6	66,67%
completar a ação do governo	1	11,11%
ender apelo de campanhas publicas(enchentes, secas,fome,el	0	0,00%
atender solicitações de politicos/amigos	0	0,00%
atender motiv os humanitarios	2	22,22%
cumprir preceitos religiosos	0	0,00%
aumentar a satisf ação dos empregados	2	22,22%
atender à com unidade localizada no seu entorno	7	77,78%
outros-especificar	3	33,33%
não respondeu	1	11,11%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>9</b>	

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme se observou nos dados acima, 77,78% das organizações incentivam participação de funcionários em programas de trabalho voluntário desenvolvidos pela organização; nesse contexto, foi importante saber se a Responsabilidade Social é uma mais valia para o crescimento e desenvolvimento pessoal dos colaboradores e todos consideram a Responsabilidade Social importante para o crescimento e desenvolvimento pessoal. Ainda, tratando sobre a participação do trabalho voluntário, questionou-se sobre o treinamento para os funcionários envolvidos em projetos sociais, constatou-se que 66,67% das organizações o realizam. Assim, pôde-se concluir que, alguns colaboradores prestam trabalhos voluntários sem treinamento. Quanto às organizações que não realizam a capacitação interna para atividades voluntárias, estas demonstraram interesse em fazê-la, atendendo o trabalho social, a coordenação de projetos e a execução direta e, ainda em outros tipos de trabalho social que não foram citados na pesquisa.

Em outra questão aberta, solicitou-se que as organizações elencassem os programas de treinamentos aos quais foram submetidos os funcionários, a saber: programa de capacitação dos voluntários através da ONG Parceiros Voluntários e complementados por outras entidades, como CDI – Comitê para a Democratização da Informática; palestras internas; PGQP- Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, o qual possui um critério específico com o assunto, e todos os colaboradores recebem treinamento; realização de curso de extensão sobre Responsabilidade Social, seminários, workshop até cursos de pós-graduação nesta temática; Como Ser Voluntário,



Seminário Recria Fazendo Arte e Educação; Programa de capacitação para ministrar aulas no Projeto Pescar e, sensibilizações para o trabalho voluntário.

Percebe-se que a maioria das organizações recorre à capacitação externa para os seus colaboradores voluntários, sendo que essa capacitação é realizada por ONG's que realizam atividades voluntárias, mas muitas organizações recorrem à motivação e capacitação em âmbito interno.

#### 4.4. ASPECTOS RELATIVOS AO PÚBLICO EXTERNO

Neste quesito, foi questionado se a organização considerava possível assumir compromissos junto a grupos considerados desfavorecidos. Estas apontaram que era mais importante o apoio a: crianças; grupo dos jovens desfavorecidos, deficientes e desempregados.

No âmbito da Responsabilidade Social, Quadro 03, apresenta à forma de atuação da organização.

**Quadro 03: Forma de atuação no âmbito da Responsabilidade Social**

forma de atuação	No. cit.	Freq.
desportivas e culturais	7	77,78%
atividades de beneficência	5	55,56%
ensino e formação	9	100%
participação com trabalhos locais	4	44,44%
contribuição na melhoria do ambiente e qualidade de vida na região	8	88,89%
redução de impacto, ambiental, poupança de energia	6	66,67%
minimização e reciclagem de energia	2	22,22%
prevenção da poluição	5	55,56%
proteção da natureza	3	33,33%
opções de transporte sustentáveis	1	11,11%
não respondeu	0	0,00%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>9</b>	

Fonte: Dados da Pesquisa

Constata-se que as atividades de ensino e formação são realizadas por todas as organizações. Isto demonstra que a capacitação é fundamental para as pessoas e as organizações estão fazendo a sua parte para cobrir essa lacuna deixada pelo ensino público ou por cursos técnicos; também a preocupação com o meio-ambiente é importante e essas grandes organizações do Rio Grande do Sul - Brasil demonstram respeito a esse aspecto; observa-se, novamente, a importância dada pelas organizações a sua atuação local; isto, no ambiente no qual atua diretamente.

Complementando os aspectos elencados, questionou-se se a organização proporcionava oportunidades de formação a membros da comunidade, como por exemplo: estágios ou oportunidades de trabalho para jovens ou pessoas pertencentes a grupos desfavorecidos. 77,78% das organizações responderam que sim e 22,22% responderam que proporcionam oportunidades em parte a esses grupos.

Também foi importante saber sobre a disponibilização de informação ambiental clara e precisa a respeito dos produtos, serviços e atividades aos clientes, fornecedores, comunidade local; isto é, o impacto da organização no ambiente e, constatou-se que 66,67% das organizações o fazem, e 22,22% das mesmas disponibilizam informações somente em parte. Nota-se uma grande preocupação das organizações com sua imagem, tendo informações suficientes para ter atitudes pró-ativas com relação à comunidade, clientes e fornecedores e, tendo condições de mostrar que é

uma organização preocupada com o ambiente em todos os processos realizados pela mesma, seja de produção, serviços ou atividades aos clientes.

## **5. CONCLUSÃO**

A presente pesquisa objetivou verificar os programas de Responsabilidade Social desenvolvidos por 9 organizações do Rio Grande do Sul - Brasil que fazem parte das “Melhores Organizações para se Trabalhar”, elencadas na edição de 2008 da revista Exame. Percebe-se a preocupação das mesmas com aspectos internos e externos, sendo que suas políticas contemplam aspectos que causam impactos tanto na comunidade em geral, como em seus colaboradores. Observou-se que a Responsabilidade Social faz parte do planejamento estratégico das organizações e, a preocupação com a sustentabilidade, tanto interna como externa, perpassa pelos projetos desenvolvidos.

A maioria das organizações recorre à capacitação externa para os seus colaboradores voluntários, sendo que essa é realizada por ONG's que realizam atividades voluntárias; mas muitas organizações recorrem à motivação e capacitação em âmbito interno. Como a responsabilidade social diz da mudança comportamental, a capacitação é traduzida por um investimento de longo prazo e percebida como institucionalizada a partir do momento que se observam na empresa alguns indicativos como: otimização da eficiência e eficácia; redução de custos; aumento de habilidades, entre tantos outros. Isto se dá através da sensibilização, educação, treinamento e desenvolvimento, enfim a capacitação necessária para alinhar ações dos colaboradores com os objetivos pretendidos pela empresa. Além disso, as atividades de ensino e formação são realizadas por todas as organizações, o que demonstra que a capacitação é fundamental para as pessoas e, as organizações, estão fazendo a sua parte para cobrir essa lacuna deixada pelo ensino público ou por cursos técnicos, também a preocupação com o meio-ambiente é importante e essas grandes organizações do Rio Grande do Sul - Brasil. Isto se deve a busca constante por aprendizagem, a organizacional, onde o conhecimento é trocado, comprado, descoberto, criado e aplicado pelos colaboradores (internamente) e fornecedores, clientes, sociedade (no ambiente externo), agregando valores a todos e a tudo que os cercam. Pode-se dizer que as organizações abarcam o conhecimento todo de sua estrutura resultante de uma visão compartilhada de todas as pessoas que a compõe.

Também pôde-se constatar que as organizações passam a se conscientizar, cada vez mais, da importância do seu impacto na comunidade onde atuam e procuram melhorar a sua imagem, por meio da Responsabilidade Social. Sabe-se das inúmeras variáveis que intervêm na imagem das organizações e, entre elas há um foco na ambiental e na social, haja vista o impacto que causam diretamente nos clientes seja interno ou externo. Ai, então, pode-se dizer que reside à responsabilidade das organizações, isto é, ações que dignifiquem o produto ou a prestação do serviço em toda cadeia integrada da logística de uma empresa. É através, e somente através de um trabalho cooperativo, associativo que o homem conseguirá prosperar, fortalecer e sobreviver com os demais, dando sentido e significado para a vida terrena.

Percebem-se as razões pelas quais as empresas pesquisadas foram ranqueadas como as melhores de se trabalhar; elas são excelentes para seus colaboradores, para a sociedade onde estão inseridas, como também são exemplos para todos de seu ambiente.

Salienta-se a importância deste estudo para o alinhamento estratégico das empresas, pois a Responsabilidade Social, aliada ao foco das mesmas, contribui para a excelência na prestação de serviços ou na industrialização de produtos, garantindo não só a satisfação dos clientes internos, como também dos externos, além dos demais integrantes da logística integrada das empresas. Responsabilidade Social é sinônima da contribuição do homem para o bem da humanidade; é dar significado à vida perante o cosmo.

## BIBLIOGRAFIA

- Agüero, F. (2002). *La Responsabilidad Social Empresarial en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú*. Escuela de Estudios Internacionales, Universidad de Miami (USA).
- Ashley, P. A., et al (2003). *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. Saraiva, São Paulo.
- Caravantes, G. R. (1998). *Teoria Geral da Administração*. Editora AGE Ltda, Porto Alegre.
- Carnegie, Andrew. (1988). *O Evangelho da Riqueza*. Boston: Houghton Mifflin Companhia.
- Carvalho, P. C. (2004). *Administração Mercadológica: história, conceito e estratégias*. Alinea, São Paulo.
- Casanova, L. Y Dumas, A. (2010). *Corporate Social Responsibility and Latin American Multinationals: Is Poverty a Business Issue?*. *Universia Business Review* 25, p. 132-145.
- CÁTEDRA DE ANÁLISIS DE RSE (2008). From [Http://www.nebrija.com/responsabilidad-social/](http://www.nebrija.com/responsabilidad-social/). Acessado em Novembro 8, 2008.
- Chiavenato, I. (2004). *Teoria Geral da Administração*. Atlas, Rio de Janeiro.
- Contreras, M.E. (2004). *Corporate Social Responsibility in the promotion social development experiences from Asia and Latin America*. Inter-American Development Bank. Washington.
- Daft, R. (1999). *Administração*. LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. Rio de Janeiro.
- Dencker, A. F. M. (2001). *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo*, Futura, São Paulo.
- Drucker, P. F. (2000). *O Líder do Futuro*. Futura, São Paulo.
- Fischer, R. E Falconer, A. (2001). *Voluntariado empresarial-estratégias de empresas no Brasil*. *Revista de Administração*. São Paulo, V.36, nº3, p.15.
- Garay, A. (2001). *Programa de voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações?* *Revista de Administração*. São Paulo, V.36, nº3, p.8.
- Goldberg, R. (2001). *Como as Empresas podem Implementar Programas de Voluntariado*. Ethos. São Paulo.
- GRI (2011). [Http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/SpanishPage.htm](http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/SpanishPage.htm). Acessado em Maio 12, 2011. (Este site dá acesso a todos os recursos necessários para implementar a RSE em uma empresa).
- Kwasnicka, E. L. (1995). *Introdução à administração*, Harbra, São Paulo.
- Longenecker, J. G. (1997). *Administração de Pequenas Empresas*. Makron Books. São Paulo.
- Lourenço, A. Et Al.(2003). *Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades*. Peirópolis. São Paulo.
- Macedo, L. C. E Aversa, M. B. (2011). *A contribuição das relações públicas para a criação da organização-cidadã*. From [Http://moodle.fgv.br/cursos/centro\\_rec/docs/a\\_contribuicao\\_das\\_relacoes.doc](http://moodle.fgv.br/cursos/centro_rec/docs/a_contribuicao_das_relacoes.doc). Acessado em Maio 10, 2011.
- Mattar, F. N. (1997). *Pesquisa de Marketing*. Atlas. São Paulo.
- Mauad, M.J.L. (2001). *Cooperativas de Trabalho*. Editora LTR. São Paulo.
- Maximiano, A. C. (1997). *Teoria geral da Escola Científica à competitividade em Economia Globalizada*. Atlas. São Paulo.
- Maximiano, A. C.(2004). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. Atlas. São Paulo.
- Newman, W. H.(1987). *Ação Administrativa*. Atlas. São Paulo.
- Oliveira, D. P. R. (2006). *Manual de Gestão das Cooperativas*. Atlas. São Paulo.
- Pompeu, G. M. et. al. (2009). *Atores do Desenvolvimento Econômico e Social do Século XXI*. Fortaleza. Universidade de Fortaleza, 2009. 417 p.
- Queiroz, A. et al (2002). *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. Saraiva. São Paulo.

Rasquina, E. F. (2011). *Mas o que é Responsabilidade Social?* From [Http://www.habitatbrasil.org.br/biblioteca/artigos-e-pesquisas/mas-o-que-eresponsabilidade-social](http://www.habitatbrasil.org.br/biblioteca/artigos-e-pesquisas/mas-o-que-eresponsabilidade-social). Acessado em Maio 10, 2011.

Silveira, M. C. A. C. (2011). *O que é Responsabilidade Social?* From <http://www.fiec.org.br/artigos/>. Acessado em Maio 10, 2011.

Vergara, S. C. (1998). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*, Atlas, São Paulo.

# PROPOSIÇÃO METODOLÓGICA E APLICAÇÃO DE UM ÍNDICE MUNICIPAL DE *ACCOUNTABILITY*

## METHODOLOGICAL PROPOSITION AND APPLICATION OF AN ACCOUNTABILITY MUNICIPAL INDEX

**João Serafim Tusi da Silveira**

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) – Brasil  
joaotusi@hotmail.com

**Attus Pereira Moreira**

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) – Brasil  
attus@urisantiago.br

**Cenio Back Weyh**

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) – Brasil  
ceniow@santoangelo.uri.br

**Roberto Carlos Dalongaro**

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) – Brasil  
robertocarlosad@hotmail.com

**Patricia Harter Sampaio**

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) – Brasil  
patricia-hs@hotmail.com

### RESUMO

Para atender aos novos paradigmas de administração pública advindos da Reforma do Estado Brasileiro, e em especial ao novo paradigma chamado de *accountability*, as instituições de controle têm de projetar a prestação de contas do gestor para além dos limites formais da burocracia, responsabilizando-o perante a sociedade e instituindo mecanismos de salvaguarda dos ativos públicos contra excessos de poder. Já não basta mais apenas certificar a legalidade da execução da despesa, se essa despesa não atende ao interesse público. Nesse processo, somente a construção de uma cidadania ativa será capaz de garantir a melhor aplicação do dinheiro público. Muitas ações vêm sendo implementadas nesse sentido, porém os avanços ainda não estão formalizados em ações de *accountability*. Este artigo almeja contribuir para essa questão, através do desenvolvimento metodológico do Índice Municipal de *Accountability* e sua aplicação experimental aos municípios catarinenses.

### PALAVRAS CHAVE

*Accountability*, Índice Municipal, Transparência, Controle Social, Cidadania.

### ABSTRACT

To meet the new paradigms of public administration reform related to the Brazilian State Reformation, and in particular the new paradigm called *accountability*, control institutions have to design the *accountability* of managers beyond the formal boundaries of bureaucracy, making him/her responsible before society and establishing mechanisms to safeguard public assets against power excesses. It is no longer enough to just make sure the legality of the execution of expenditure, if this expense does not meet the public interest. In this process, only the construction of active citizenship will be able to ensure the best application of public money. Many actions are being implemented in this direction, but the advances are not yet formalized in *accountability* actions. This paper aims to contribute to this issue by means of methodological development of an *Accountability* Municipal Index and its experimental application to the municipalities of Santa Catarina, Brazil.

## KEYWORDS

Accountability, Municipal Index, Transparency, Social Control, Citizenship.

## 1. INTRODUÇÃO

A Reforma do Estado Brasileiro de 1995 apresentou novos paradigmas para a administração pública brasileira alicerçados na busca da eficiência e da efetividade da ação governamental, na maior autonomia do gestor público e no controle voltado para resultados.

Esse novo modelo de gestão passou a exigir a reestruturação dos processos de controle, de acordo com uma postura diferente, mais orientada para o exame de resultados da ação pública e de sua efetividade no atendimento das necessidades da sociedade.

Para atender esse novo paradigma chamado de *accountability*, as instituições de controle têm de projetar a prestação de contas do gestor para além dos limites formais da burocracia, responsabilizando-o perante a sociedade, e pressupondo mecanismos de salvaguarda dos ativos públicos contra excessos de poder.

Para Mileski (2005) já não basta certificar a legalidade da execução da despesa, se essa despesa não atende ao interesse público. Ou seja, a compra de equipamentos, medicamentos e livros, por exemplo, não é um fim em si mesmo, deve estar relacionada a um objetivo voltado à solução de um problema ou atendimento a uma demanda da sociedade. E a escolha, além de justificada, deve ser legítima, deve ser aquela que melhor atenda ao interesse público, de forma mais econômica e eficiente. Nesse processo, somente a construção de uma cidadania ativa será capaz de garantir a melhor aplicação do dinheiro público.

Assim, os tribunais de contas brasileiros, ainda em processo de consolidação dos novos procedimentos impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal, vêm-se diante de um novo desafio: o da *accountability*.

Muitas atividades e projetos vêm sendo implementados com o propósito de adequar os instrumentos de controle ao novo modelo de gestão pública, especialmente os ligados à transparência, ao controle social e ao exercício da cidadania. Porém, o que tem sido realizado ainda não está formalizado em sistemas, programas, projetos, atividades e ações de *accountability*.

Este *paper* almeja contribuir para reduzir essa lacuna quanto à mensuração do grau de *accountability*, porque para ter-se eficiência é preciso saber exatamente o que se tem de realizar e quantificar os resultados alcançados.

Nesse contexto, a preocupação central é construir um índice para mensurar o grau de *accountability* com que operam as municipalidades brasileiras e aplicá-lo aos municípios catarinenses.

## 2. ASPECTOS CONCEITUAIS E EMPÍRICOS

As Nações Unidas (United Nations) oferecem como uma vantagem singular a maneira segundo a qual registram o desenvolvimento das administrações públicas em todo o globo. O consenso de seus membros sobre a situação e a direção da administração pública estabelece normas internacionais. A cooperação internacional entre muitos dos 191 estados-membros possibilita ao secretariado ficar com um dedo no processo de desenvolvimento mundial.

## 2.1. CONCEITUAÇÃO BÁSICA

Para as Nações Unidas (ARMSTRONG, 2005), os conceitos de transparência e de *accountability* têm sido identificados pelos países, coletiva e individualmente, como parte de um processo de descoberta dos princípios da administração pública. Dessa forma, esses princípios necessitam ser esposados e vistos para serem praticados pela liderança dentro do sistema das Nações Unidas e por todos os países-membros.

De acordo com esse consenso, a transparência refere-se ao acesso desencadeado pelo público à informação oportuna e fidedigna sobre decisões e desempenho no setor público. *Accountability* diz respeito à obrigação dos gestores públicos de informar sobre o uso dos recursos públicos e de responsabilizar-se por falhas no alcance dos objetivos planejados.

Em termos conceituais, esses dois princípios são co-dependentes. A transparência sem *accountability* torna-se sem sentido e causa gozação na administração pública sadia. A *accountability*, por sua vez, depende da transparência ou da disposição das informações necessárias.

Conforme consta em uma peça orçamentária canadense (ONTARIO BUDGET, 2005), a transparência é a base de um governo democrático e *accountable*. Para participar efetivamente do processo democrático, os cidadãos precisam ser capazes de ver de forma clara e completa o que seus governantes estão realizando. A comunicação transparente com os cidadãos envolve não apenas tornar a informação disponível, mas também garantir a sua integridade e clareza. Como as administrações públicas freqüentemente tratam de assuntos que são de natureza complicada, o desempenho voltado para a transparência é importante e desafiador.

Ainda, segundo a mesma fonte, *accountability* implica em manifestar expectativas sobre os resultados a alcançar; monitorar e informar publicamente os progressos; usar informações para melhoria da performance; e trabalhar para alcançar resultados e vincular responsabilidades aos mesmos (responsabilização por desempenho). Existem relações de *accountability* entre os governantes e o eleitorado; entre os políticos e o serviço público; entre os gerentes e seus assessores; e entre os financiadores de serviços, fornecedores e seus clientes. Para os arrecadadores de impostos, a *accountability* destina-se a assegurar que os montantes recolhidos sejam gastos para atingir resultados importantes da forma tão eficiente quanto possível.

No Brasil, um dos principais instrumentos utilizados pelos Tribunais de Contas, com vistas a contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública, são as fiscalizações. Dentre essas, destaca-se a auditoria de natureza operacional, a qual se refere ao exame da economia, eficiência e eficácia dos programas e organizações governamentais. Esse tipo de auditoria, segundo Mileski (2005), é um processo de coleta e análise sistemática de informações sobre características, processos e resultados de um programa, atividade ou organização, com base em critérios fundamentados, com o objetivo de subsidiar os mecanismos de responsabilização por desempenho e contribuir para aperfeiçoar a gestão pública.

Responsabilização por desempenho é uma das dimensões do novo paradigma da *accountability*, pois se relaciona à noção de governança, à capacidade do governo de responder as demandas da sociedade, à transparência das ações do poder público e à responsabilidade dos agentes políticos e administradores públicos pelos seus atos, transcendendo-se assim ao conceito de prestação de contas tradicional.

O papel do Controle Externo é assegurar a *accountability*, tanto nas dimensões de legalidade/conformidade, como nas de resultado/desempenho. Dessa forma, a auditoria de



natureza operacional é um dos instrumentos a utilizar na construção dos mecanismos que possibilitem a responsabilização dos gestores públicos por desempenho.

Ainda de acordo com Mileski (2005), o Tribunal de Contas da União (TCU) já vem fazendo auditoria de desempenho operacional e a avaliação de programas desde antes da Constituição de 1988, processo que culminou com a incorporação, à rotina de fiscalização, das mudanças significativas ocorridas no processo de planejamento e orçamento brasileiro a partir do PPA 2000-2003.

Além disso, fortalecer o relacionamento com a sociedade passou a ser um objetivo estratégico para o TCU, que ao procurar maior aproximação está cooperando para o aprimoramento do papel do cidadão no acompanhamento das ações de governo. Nessa direção está a interação com as organizações sociais, conselhos instituídos e entidades representativas da sociedade, as campanhas educacionais sobre controle e cidadania e, mais especificamente, a realização dos eventos denominados Diálogo Público.

Já é bem perceptível a discussão da questão da *accountability*, controle e transparência e cidadania no Brasil e já há um bom número de textos tratando do assunto.

Não é objeto do presente artigo, nem haveria espaço aqui, discutir conceitualmente sobre *accountability*. Apenas, está-se propondo um método quantitativo para medir o fenômeno, que possa ser facilmente estendido a qualquer modelo teórico inerente. Para fins de aplicação, neste estudo, utiliza-se como referencial analítico os critérios das Nações Unidas utilizados no julgamento do seu prêmio para o serviço público.

## 2.2. TRANSPARÊNCIA E *ACCOUNTABILITY* NA CONCEPÇÃO DO PRÊMIO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O SERVIÇO PÚBLICO

O United Nations Public Service Awards for 2005 (UNPSA, 2005) é coordenado pelo Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais das Nações Unidas e o prêmio abrange três categorias.

Contudo, a dimensão que importa aqui é a abrangida na modalidade “Melhoria da transparência, *accountability* e responsabilização no Serviço Público”, compreendendo: equidade, transparência e *accountability* (especificamente), profissionalização, inovação radical, conceito novo e melhoramento qualitativo e quantitativo.

O extrato resumido da discriminação de cada um desses critérios é o seguinte:

**Equidade** – Implica estender a oferta de serviços públicos aos grupos vulneráveis e/ou possibilitar o acesso aos serviços para a grande maioria da população, particularmente através de mecanismos que promovam a inclusão social relacionada à igualdade de direitos, diversidade cultural, juventude, pessoas idosas, incapacitadas e outras populações vulneráveis;

**Transparência e *Accountability*** – Envolve a criação de mecanismos que aumentem a habilidade do público para observar, monitorar e analisar a tomada de decisão e os processos do governo. Os mecanismos podem ser documentários e reuniões, presenciais e/ou virtuais, incluindo a produção de publicações oficiais em linguagem acessível aos leigos e às minorias étnicas e culturais. As diferentes modalidades de documentação podem servir ao atendimento das exigências legais, processuais e fiscais, como também à formulação, processamento e encaminhamento das reclamações dos cidadãos;

**Profissionalização** – Diz respeito à gerência dos recursos humanos, como o recrutamento baseado no mérito, o treinamento e o desenvolvimento e a promoção da conduta ética. Os mecanismos de ação envolvem instrumentos legislativos, ferramentas de gerência, programas de desenvolvimento profissional e *feedback* dos cidadãos;

**Inovação radical** – Este critério compreende mudanças e transformações na grande estrutura, ao invés de melhorias incrementais no contexto de um dado país ou região. Os novos métodos, ferramentas e técnicas são aplicados com finalidades micro e macro de modernização, mudança da cultura organizacional, reformas administrativas ou revisão de procedimentos na prestação de serviços governamentais para promover transparência, *accountability* e responsabilização;

**Conceito novo** – A inovação submetida ao Prêmio deve representar, no contexto de um país e/ou região, a introdução de uma idéia única, de um novo enfoque para a solução de determinado problema ou de uma formulação única de política ou implementação direcionadas para a transparência, *accountability* e responsabilização no serviço público; e

**Melhoramento quali-quantitativo** – Trata da expansão da cobertura ou aumento da qualidade dos serviços prestados, ganhos de eficiência e outros aspectos.

Para fins da presente análise, esses tópicos do prêmio UNPSA 2005, adotados como referenciais, são modelados sob o enfoque de uma função de produção com a seguinte formulação geral:

$$y_i = f(X_i; \beta) \exp(V_i) \quad (1)$$

onde  $y$  representa um vetor referente à produção de bens e serviços de *accountability*, doravante designados abreviadamente por PBSA;  $X$  é um vetor de insumos (fatores de produção) e de características técnicas;  $\beta$  é um vetor de parâmetros a ser estimado; e  $V$  é a distribuição dos resíduos. Em todas as variáveis, o subscrito  $i$  indexa a unidade tomadora de decisão (DMU),  $i = 1, \dots, I$ , no caso cada município.

### 2.3. MODELO ECONOMÉTRICO

Na construção da fronteira de produção de *accountability* agregada, pressupõe-se que existam  $n$  DMU's, utilizando um vetor de insumos  $X \in \mathfrak{R}_{++}^m$  para produzir um produto de *accountability* escalar agregado  $y \in \mathfrak{R}_{++}$ , com um vetor de preços finais  $PF = (pf_1, \dots, pf_p) \in \mathfrak{R}_{++}^p$  e tecnologia Cobb-Douglas mista, dada pela seguinte função de produção agregada de *accountability*

$$y_i = \beta_0 + \sum_{k=1}^m \beta_k \ln x_{ki} + V_i \quad (2)$$

onde:  $\beta_0$  é o coeficiente de interseção estimado;

$\beta_k$  é o  $k$ -ésimo parâmetro a estimar;

$V_i$  é o componente residual da  $i$ -ésima DMU; e

$x_{ki}$  não é logaritmada, quando for uma variável *dummy*.

Para se agregar os bens e serviços de *accountability* por intermédio dos coeficientes de correlação canônica, o processo de produção é especificado na forma implícita como  $FI(Y_i, X_i) = 0$ , com  $Y_i = (y_1, \dots, y_p)$  produtos e  $X_i = (x_1, \dots, x_m)$  insumos. Para fins de estimação, restringe-se a função para satisfazer a forma funcional  $g(Y_i) = f(X_i)$ , cujas funções representam a curva de transformação e a função de produção múltipla, respectivamente, da  $i$ -ésima DMU que produz  $p$  bens  $Y_i$ . Usando  $m$

tipos de insumos  $X_i$ , ela busca minimizar o custo total de produção, transformando os bens em produtos com o objetivo de maximizar a sua receita total (RAO, 1969).

Para modelar essa formulação, define-se a função Cobb-Douglas mista na forma estendida, como sendo

$$\sum_{q=1}^p \alpha_q y_{qi} = \beta_0 + \sum_{k=1}^m \beta_k \ln x_{ki} + \varepsilon_i \quad (3)$$

Após estimar esta equação por correlação canônica, agrega-se o produto por meio da operação

$$\sum_{q=1}^p \hat{\alpha}_q y_{qi} \quad (4)$$

onde  $\hat{\alpha}_q$  é o  $q$ -ésimo coeficiente canônico estimado. Então, fazendo

$$y_i = \sum_{q=1}^p \hat{\alpha}_q y_{qi} \quad (5)$$

tem-se o produto agregado de bens e serviços de *accountability* para a  $i$ -ésima DMU,  $y_i$ .

### 3. O ÍNDICE MUNICIPAL DE *ACCOUNTABILITY* SOB A ÓTICA DO UNPSA 2005

Na seção anterior, definiu-se como modelo econométrico de análise, uma função de produção originária da economia neoclássica. Também, mostrou-se que a forma funcional Cobb-Douglas mista pode ser quantificada por regressão canônica.

Nesta seção, trata-se da especificação das variáveis e dados e da quantificação e análise dos resultados.

#### 3.1. ESPECIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS E DADOS

Para especificar as variáveis e dados da equação (3), tem-se de associar bens e serviços de *accountability* aos critérios do UNPSA 2005, discriminados na subseção 2.2, bem como identificá-los com as variáveis do modelo de regressão. O resultado desta tarefa está na Tabela 1.

Todas as variáveis da Tabela 1 têm tendência monotônica, ou seja, a sua variação para uma situação melhor, sempre repercute favoravelmente sobre o agregado canônico que se estiver estimando.

No caso das *dummies*, é atribuído o valor 1 para a condição benéfica e zero para a indesejada. Isso significa que se o coeficiente da *dummy* é significativo, e para uma DMU qualquer ele assume o valor 1, o produto canônico é impactado positivamente. No caso contrário, quando a *dummy* é zero, o produto canônico não sofre nenhum impacto.

Há casos em que a variável serve para atender mais de um critério do UNPSA 2005. Então, ela aparece mais vezes, porém sempre com a mesma titulação.

Somente uma dessas relações cruzadas está explicitada na Tabela 1. Além de bastante complexo e exaustivo, este detalhamento é desnecessário porque todas as combinações possíveis são testadas na regressão canônica. Por outro lado, essas interações envolvem relações já bastante estudadas e conhecidas como, por exemplo, “Ampliar o acesso à escola e a qualidade da educação reduz a pobreza, melhora a distribuição de renda e gera cidadania”, e assim por diante.

As variáveis  $y_1$  a  $y_9$  têm a finalidade de captar a extensão da “oferta de serviços públicos aos grupos vulneráveis e/ou possibilitar o acesso aos serviços para a grande maioria da população” através de mecanismos que “promovam a inclusão social relacionada à igualdade de direitos, diversidade cultural, juventude, pessoas idosas, incapacitadas e outras populações vulneráveis”.

Os serviços públicos e os tipos de inclusão social representados por essas variáveis são os de habitação própria, acesso às redes gerais d'água, de esgoto doméstico e serviço de coleta de lixo, saúde, educação e outros serviços e inclusões afetos aos conselhos representados na variável IECPV (índice da existência de conselhos administrativos municipais para populações vulneráveis). Este índice indica a proporção de conselhos existentes em cada município, sobre um total de 4, que constam na base de dados do SNIU (Sistema Nacional de Indicadores Urbanos): Educação, Saúde, Assistência e Ação Social e Direitos das Crianças e Adolescentes.

O item Transparência e *Accountability*, em sua versão empírica, é representado por documentários, reuniões presenciais e/ou virtuais e pela produção de publicações oficiais em linguagem acessível, seja para atender exigências legais, processuais e fiscais, como também para formulação, processamento e encaminhamento das reclamações dos cidadãos.

No Brasil, ainda não se dispõe desse tipo de estatística. Uma *proxy* aceitável pode ser a criação de índices com base na existência ou não de conselhos administrativos municipais. Para fins do presente estudo, foram criados 4 índices. O IBSCC - Índice de bens e serviços de comunicação e cultura; o IIGAM - Índice de informatização geral da administração municipal; o IIBDSE - Índice de informatização em bancos de dados e serviços/setor de estatística; e o IECAM - Índice de existência de conselhos administrativos municipais.

**Tabela 1: Critérios do prêmio das Nações Unidas para o serviço público, resultados esperados associados e variáveis representativas no modelo de análise**

Critérios	Resultados associados aos critérios do UNPSA		Modelo regressão	
	Bens e serviços de <i>accountability</i> - Estatísticas	Fontes de dados	Variáveis	Un. medida
Equidade	▮ % de pessoas que vivem em domicílios e terrenos próprios e quitados - 2000;	ATLAS	$y_1$	%
	▮ Domicílios particulares permanentes com acesso à rede geral de água - 2000;	SNIU	$y_2$	%
	▮ Domicílios com banheiro ou sanitário e acesso à rede geral de esgoto - 2000;	SNIU	$y_3$	%
	▮ Domicílios particulares permanentes com acesso ao serviço de coleta de lixo - 2000;	SNIU	$y_4$	%
	▮ IDH-Educação - 2000;	SNIU	$y_5$	0 a 1
	▮ IDH-Longevidade - 2000;	SNIU	$y_6$	0 a 1
	▮ Recebimento de auxílio do programa comunidade solidária - 1999;	SNIU	$y_7$	sim(1)não(0)
	▮ Gastos reais em saúde e educação <i>per capita</i> - 99 e 2000; e	STN/IBGE	$y_8$	R\$/hab.
	▮ IECPV - Índice da existência de conselhos administrativos municipais para populações vulneráveis - 1999.	SNIU	$y_9$	base 100
Transparência e <i>Accountability</i>	▮ ÍBSCC - Índice de bens e serviços de comunicação e cultura - 2000;	SNIU	$y_{10}$	%
	▮ IIGAM - Índice de informatização geral da administração municipal - 2000;	SNIU	$y_{11}$	%
	▮ IIBDSE - Índice de informatização em bancos de dados e serviços/setor de estatística - 2000;	SNIU	$y_{12}$	%
	▮ IECAM - Índice de existência de conselhos administrativos municipais - 2000; e	SNIU	$y_{13}$	%

Critérios	Resultados associados aos critérios do UNPSA		Modelo regressão	
	Bens e serviços de <i>accountability</i> - Estatísticas	Fontes de dados	Variáveis	Un. medida
	▮ ICLRF - Índice de cumprimento da LRF - 2000.	TCECSC	$\gamma_{14}$	%
Profissionalização	▮ Programa de capacitação profissional - 1999; e	SNIS	$\gamma_{15}$	sim(1) não(0)
	▮ Média de anos de estudo das pessoas com 25 anos ou mais - 2000.	ATLAS	$\gamma_{16}$	ano
Inovação Radical	▮ IDAM - Índice de descentralização da administ. municipal - 2000; e	SNIS	$\gamma_{17}$	0 e 1
	▮ Disponibilidade de <i>website</i> oficial do município - 2000.	FECAM	$\gamma_{18}$	sim(1) não(0)
Conceito Novo	▮ Disponibilidade de <i>website</i> oficial do município - 2000; e	FECAM	$\gamma_{18}$	sim(1) não(0)
	▮ % de pessoas que vivem em domicílios com computador - 2000.	ATLAS	$\gamma_{19}$	%
Melhoria Qualitativo e Quantitativo	▮ IDERU <i>per capita</i> - Índice <i>per capita</i> de desenvolvimento econômico-social regional e urbano - 2000;	Silveira (2005)	$\gamma_{20}$	base 1000
	▮ IEDERU - Índice de eficiência técnica de desenvolvimento econômico-social regional e urbano - 2000; e	Silveira (2005)	$\gamma_{21}$	0 a 1
	▮ Relação entre despesas de pessoal e outras despesas correntes - 2000.	STN	$\gamma_{22}$	base 1

Fontes: SNIU (Sistema Nacional de Indicadores Urbanos), ATLAS (Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil), STN (Secretaria do Tesouro Nacional), FECAM (Federação Catarinense de Municípios), IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), TCECSC (Tribunal de Contas de Santa Catarina) e Silveira (2005).

Nota: os dados são de 2000 porque são os últimos disponíveis, até hoje na estatística brasileira, com a especialização requerida pelo modelo de análise adotado.

O primeiro destes índices (IBSCC) é constituído pela proporção da quantidade de bens e serviços de comunicação e cultura disponíveis no município, sobre um número total de 31 veículos entre TV, TV a cabo, Internet, Livraria, Videolocadora, Estações de rádio FM, Bibliotecas Públicas, Cinema, Teatro e Jornais Diários e Semanais.

Os dois índices seguintes consideram a existência ou não junto ao Executivo Municipal de sistemas de Cadastro e/ou Banco de Dados de Saúde e de Educação, de Patrimônio Informatizado, de Tesouraria/Contabilidade, de Controle de Orçamento, de Cadastro de Alvarás, de Mapeamento Digital, de Folha de Pagamento, de Cadastro Imobiliário, de Cadastro de ISS e de Instituto, Órgão ou Serviço de Cartografia, Instituto, órgão ou Serviço de Estatística e Mapa da Área Urbana – com relação a um total de 13 (IIGAM) e comparativamente a um total de 3 (IIBDSE).

O penúltimo índice, o IECAM, engloba os 4 conselhos integrantes do índice de populações vulneráveis (IECPV), mais os conselhos de Emprego e Trabalho, Turismo, Habitação, Meio Ambiente, Transportes, Política Urbana e Outros, num total de 11 conselhos.

Ainda, quanto ao tópico Transparência e *Accountability*, incluiu-se o índice de cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (ICLRF). Na sua formação considerou-se a proporção com que cada poder municipal (executivo e legislativo) atendeu a LRF nos quesitos: publicidade do relatório resumido de execução orçamentária, publicidade do relatório de gestão fiscal, despesas com pessoal, destinação de recursos obtidos com alienação de bens, limite de remuneração de vereador até 75% da remuneração de deputado estadual e o limite de despesas com serviços de terceiros.

No critério seguinte, Profissionalização, lança-se mão da bem conhecida relação direta entre o grau de profissionalização do trabalhador e o tempo em que ele esteve nos bancos escolares ( $\gamma_{16}$ ) e uma *dummy* sobre a existência ou não de programas de capacitação profissional no município ( $\gamma_{15}$ ).

O item Inovação Radical compreende mudanças e transformações na grande estrutura, com finalidades micro e macro de modernização, mudança da cultura organizacional, reformas administrativas ou revisão de procedimentos na prestação de serviços governamentais.

Na estatística brasileira atual, há informações somente para a existência ou não de Administração Distrital ou Regiões Administrativas, bem como de Subprefeituras. É razoável aceitar que a ocorrência de algum desses tipos de descentralização, favorece e promove transparência, *accountability* e responsabilização. Então, construiu-se a *dummy* IDAM ( $y_{17}$ ), que vale zero, quando não há nenhum tipo de descentralização; e 1, quando há pelo menos um distrito, ou uma região administrativa ou uma subprefeitura no município.

Considera-se, também, como uma mudança enquadrável como Inovação Radical, a disponibilidade de *website* oficial do município ( $y_{18}$ ). Por seu turno, o critério seguinte, Conceito Novo, é tão desafiador quanto o anterior. É difícil separar esses dois aspectos, quando se reconhece que a Internet e seus benefícios virtuais são imprescindíveis para o avanço da *accountability*. Por isso, a variável “*website* oficial do município” aparece de novo, juntamente com a proporção de pessoas que vivem em domicílios com computador ( $y_{19}$ ).

O último critério da Tabela 1 refere-se à expansão da cobertura ou aumento da qualidade dos serviços prestados, ganhos de eficiência e outros aspectos. A evolução da cobertura está contida no Índice *per capita* de desenvolvimento econômico-social regional e urbano (IDERU) elaborado por Silveira (2005).

Nessa formulação, o referido pesquisador enfocou o desenvolvimento regional e urbano para além da melhoria das condições materiais e subjetivas, para abarcar a diminuição da desigualdade social e a garantia de sustentabilidade ambiental, social e econômica. Ele modelou a Política Nacional de Desenvolvimento Urbano, envolvendo também aspectos da expressão social, cultural e política do indivíduo e da coletividade, de acordo com as novas diretrizes do Ministério das Cidades (2004).

Através desse recorte, o desenvolvimento regional e urbano envolveu a habitação, o saneamento ambiental, a mobilidade urbana, o trânsito e as políticas fundiária, imobiliária, de capacitação e de informações. O resultado desse esforço foi consubstanciado em um índice, aqui denominado de IDERU.

**Tabela 2: Fatores de produção para realizar os produtos regionais/urbanos e respectivas variáveis representativas no modelo de análise**

Fatores Gerais	Fatores específicos		Modelo de regressão	
	Estatísticas	Fontes de dados	Variáveis	Un. medida
Capital Físico	☐ Consumo <i>per capita</i> total de energia elétrica - 2000;	CELESC	$x_1$	Kwh/hab.
	☐ Índice de variação do investimento real <i>per capita</i> - 2000/1999.	STN/IBGE	$x_2$	Índice base 1
Capital Humano	☐ % recíproca 15 anos ou mais de analfabetos-2000; e	ATLAS	$x_3$	%
	☐ Gastos reais <i>per capita</i> em saúde e educação - 99 e 2000.	STN/IBGE	$x_4$	R\$/hab.
Trabalho	☐ População total com 16 a 65 anos - 2000; e	SNIU	$x_5$	Hab.
	☐ Valor adicionado <i>per capita</i> total - 2000;	IBGE	$x_6$	R\$mil
Outros Fatores	☐ Área do município - 2000; e	SNIU	$x_7$	Km2
	☐ Anos desde a instalação do município - 2000.	SNIU	$x_8$	ano

Fontes: CELESC (Centrais Elétricas de Santa Catarina S/A), SNIU (Sistema Nacional de Indicadores Urbanos), ATLAS (Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil), STN (Secretaria do Tesouro Nacional) e IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

No mesmo estudo, Silveira mediu a eficiência técnica do gasto municipal em ações de desenvolvimento regional e urbano através do IEDERU - Índice de eficiência técnica de desenvolvimento regional e urbano, o qual é aqui empregado para traduzir os diferenciais de eficiência entre os municípios.

Por fim, busca-se captar as variações na qualidade dos serviços públicos, através da ocorrência de resultados menores do que zero na relação entre despesas de pessoal e outras despesas correntes,  $y_{22}$  (REZENDE, 2001).

Definidos os bens e serviços de *accountability*, variáveis  $y_1$  a  $y_{22}$  (Tabela 1), o passo seguinte é identificar que estatísticas representam os diferentes fatores de produção, cuja estrutura permite a realização da PBSA, bem como suas respectivas fontes de dados (Tabela 2).

Na definição do fator capital físico, adota-se o enfoque pelo lado do seu uso, não do seu estoque. Assim, pode-se considerar que para produzir quase todos os bens e serviços regionais e urbanos, inclusive os de *accountability*, precisa-se utilizar energia elétrica. A construção civil usa muita energia elétrica para produzir habitações para moradia e trabalho, para conforto, lazer e saúde. A energia elétrica utilizada nas praças, logradouros, parques, enfim, na iluminação pública é um indicador de segurança. E assim por diante. Portanto, é aceitável que o consumo de energia elétrica represente, de forma agregada, o uso do estoque de capital físico necessário à produção do governo, das empresas e dos trabalhadores.

Por sua vez, o índice de variação do investimento real *per capita* (2000/1999) destina-se a verificar eventuais aumentos de capacidade instalada, admitindo-se uma relação capital/produto constante (REZENDE, 2001).

O capital humano está contemplado com a inclusão de variáveis associadas à qualificação e à qualidade da mão-de-obra, em termos de saúde e de educação.

Para quantificar o contingente de trabalhadores, além do número da população economicamente ativa, lança-se mão da massa salarial movimentada em cada setor da economia, utilizando como *proxy* o valor adicionado *per capita* total. Como outros fatores, incluem-se a área e a idade do município.

### 3.2. RESULTADOS E INTERPRETAÇÃO

Obtidos os dados oriundos das fontes discriminadas nas tabelas 1 e 2, o produto de *accountability* de cada município foi estimado através da equação canônica (5), usando o *software* StatistiXL version 1.5 (2005).

Para exemplificar, na Tabela 3 estão os cinco municípios com os maiores produtos e seus respectivos índices.

É importante notar que o IMA representa a “quantidade” de bens e serviços de *accountability* produzida em cada município. Essa quantidade é adimensional. Não tem unidade de medida específica, porém expressa as diferenças de esforço produtivo. Por isso, ao se transformar o *quantum* canônico em índice, dividindo-se o PBSA de cada município pelo maior PBSA, no caso de Florianópolis, a sua leitura fica comparativamente direta.



**Tabela 3 – Os cinco maiores *quantuns* de produção de bens e serviços de *accountability* (PBSA) e os respectivos índices (IMA) – Santa Catarina, Brasil, 2000**

Município	PBSA	IMA = PBSA cada mun./PBSA Florianópolis
Florianópolis	11,108	1
Balneário Camboriú	9,773	0,88
Joinville	9,723	0,875
São José	9,523	0,857
Blumenau	9,432	0,849

Fonte: Elaboração dos autores.

A interpretação do IMA é bem simples. Por exemplo, o índice obtido por Blumenau (Tabela 3) é 0,849. Isso significa que este município produziu em bens e serviços de *accountability*, no ano de 2000, cerca de 85 % do montante que poderia ter produzido se o seu desempenho tivesse sido equivalente ao de Florianópolis. E, assim por diante.

Para se observar o fenômeno com maior acuidade, fez-se a análise de correlação entre o IMA e as variáveis-produto ( $y$ 's), selecionando-se somente as correlações estatisticamente importantes. Feito isso, calculou-se as médias dessas variáveis para os municípios enquadrados como os 10% mais produtivos (A), os compreendidos entre o 2º e o 9º decis de produção (B) e os que ficaram no 1º decil, ou seja, os 10% menos produtivos (C). As relações entre essas faixas, A/B, A/C e B/C, estão na Tabela 4.

**Tabela 4: Relações entre os valores médios das variáveis ( $y$ 's) bem correlacionadas com o IMA, para três categorias de municípios – Santa Catarina, Brasil, 2000**

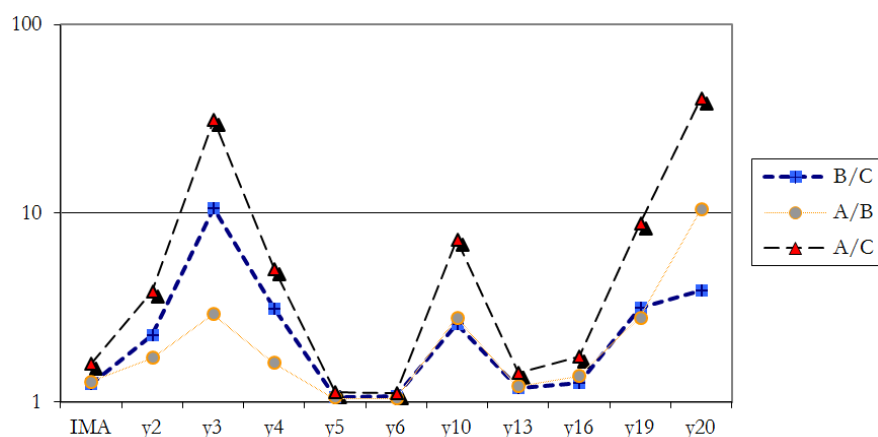
	IMA	$y_2$	$y_3$	$y_4$	$y_5$	$y_6$	$y_{10}$	$y_{13}$	$y_{16}$	$y_{19}$	$y_{20}$
B/C	1,247	2,246	10,656	3,136	1,067	1,068	2,578	1,184	1,268	3,142	3,877
A/B	1,281	1,714	2,928	1,61	1,056	1,047	2,804	1,211	1,372	2,799	10,493
A/C	1,597	3,85	31,202	5,051	1,126	1,118	7,229	1,434	1,739	8,793	40,679
Prioridade de intervenção		6	2	5	9	10	4	8	7	3	1

Fonte: Elaboração dos autores.

Verifica-se, na Tabela 4 e no Gráfico 1, que a distância entre os municípios mais produtivos e os menos produtivos, vai de aproximadamente 12% ( $y_5$  e  $y_6$ ) até 30.000% e mais ( $y_3$  e  $y_{20}$ ). No primeiro par de variáveis, isso significa que são a educação e os cuidados com a velhice (longevidade) os fatores responsáveis pelas menores diferenciações entre os dois grupos de municípios. Isso está de acordo com o esperado, porque essas duas áreas sempre despontam nos índices de qualidade de vida dos municípios catarinenses.

Infelizmente, as grotescas diferenças de mais de 30 mil por cento, também são consistentes com a realidade. Elas ocorrem nas condições dos domicílios quanto à disponibilidade de banheiros/sanitários e ao acesso à rede geral de esgoto; e no produto *per capita* de desenvolvimento econômico-social regional e urbano. No primeiro caso, refletem a precária situação do saneamento brasileiro. No segundo, evidenciam a relação direta entre poder aquisitivo, poder decisório, educação, cultura, *status* social, qualidade de vida, e por aí afora – que, no caso brasileiro, aparecem como fatores muito importantes para o exercício da *accountability*.

**Gráfico 1: Relação entre os valores médios das variáveis ( $y$ 's) bem correlacionadas com o IMA, para três categorias de municípios – Santa Catarina, Brasil, 2000**



Fonte: Elaboração dos autores.

Assim sendo, tendo em vista o melhoramento de desempenho dos municípios catarinenses nas ações de *accountability*, dever-se-ia seguir a escala de prioridades de intervenção indicada na Tabela 4. Esta priorização não significa, por exemplo, que as ações em educação não sejam importantes. Significa apenas que, dada a situação encontrada (em 2000), o esforço de melhoria da *accountability* municipal catarinense dever-se-ia dirigir aos setores mais carentes, a começar pelo de prioridade máxima (igual a 1).

#### 4. CONCLUSÃO

A Reforma do Estado Brasileiro de 1995 descortinou novos paradigmas para a administração pública brasileira, alicerçados na busca da eficiência e da efetividade da ação governamental, na maior autonomia do gestor público e no controle voltado para resultados.

Para atender a esse novo paradigma chamado de *accountability*, as instituições de controle têm de projetar a prestação de contas do gestor para além dos limites formais da burocracia, responsabilizando-o perante a sociedade e instituindo mecanismos de salvaguarda dos ativos públicos contra excessos de poder.

Já não basta certificar a legalidade da execução da despesa, se essa despesa não atende ao interesse público. Nesse processo, somente a construção de uma cidadania ativa será capaz de garantir a melhor aplicação do dinheiro público.

Assim, os tribunais de contas brasileiros, ainda em processo de consolidação de alguns novos procedimentos impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal, vêem-se diante de um novo desafio: o da *accountability*.

Muitas ações vêm sendo implementadas para adequar os instrumentos de controle ao novo modelo de gestão pública. Porém, os avanços conseguidos ainda não estão formalizados em sistemas, programas, projetos, atividades e ações de *accountability*.

O presente estudo almeja contribuir para reduzir essa lacuna, propondo uma metodologia para mensurar um Índice Municipal de *Accountability* (IMA). O IMA foi aplicado aos municípios

catarinenses e seus resultados, embora não definitivos, revelam consistentemente um bom número de aspectos novos, relacionados à transparência das ações públicas e ao exercício da cidadania e do controle social.

## **BIBLIOGRAFIA**

Armstrong, E. (2005). *Integrity, Transparency and Accountability in Public Administration: Recent Trends*, Regional and International Developments and Emerging Issues. Retrieved November, 25, 2005 from [www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan020955.pdf](http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan020955.pdf).

Mileski, H. S. (2005). *Controle Social: um Aliado do Controle Oficial*. Retrieved November, 25, 2005 from [www.inesc.org.br/conteudo/agenda/MNP85g0iMFiERqmd919kwtAP01cDVK3x/](http://www.inesc.org.br/conteudo/agenda/MNP85g0iMFiERqmd919kwtAP01cDVK3x/).

Ministério Das Cidades (2004). *Política Nacional de Desenvolvimento Urbano*. In Cadernos, Ministério das Cidades. Retrieved December, 21, 2004, from [www.cidades.gov.br/index.php?option=content&task=category&id=414](http://www.cidades.gov.br/index.php?option=content&task=category&id=414).

Ontario Budget (2005). *Transparency and Accountability*. In Paper A: Appendix 2. Retrieved November, 25, 2005 from [www.fin.gov.on.ca/english/budget/bud05/papers\\_all.html](http://www.fin.gov.on.ca/english/budget/bud05/papers_all.html).

Rao, P. (1969). *A Note on Econometrics of Joint Production*. *Econometrica*, 37, 737-738.

Rezende, F. (2001). *Finanças Públicas*. São Paulo: Atlas.

Silveira, J. S. T. (2005). *Construção de um Modelo de Fronteira Estocástica com Componentes Furtadianos para Análise do Desenvolvimento Urbano Brasileiro: Aplicação às SDR's de Santa Catarina*, Monografia premiada em 1º lugar na Categoria Profissional Prêmio FGTS Celso Furtado, MTE-CNT-CNI-CEF/FGTSP.

Statistic XI Version. (2005). *Statistical Power for MS Excel*, Retrieved November, 25, 2005 from [www.statistixl.com/](http://www.statistixl.com/).

United Nations, UNPSA (2005). *United Nations Public Service Awards for 2005*. Retrieved September, 25, 2005 from [www.unpan.org/DPADM.asp](http://www.unpan.org/DPADM.asp).

# INCONSISTÊNCIAS EM RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE – O CASO SUZANO

## INCONSISTENCIES IN SUSTAINABILITY REPORTS – THE CASE SUZANO

**Marcelo Porte**

Universidade do Minho  
marcelo\_porte@hotmail.com

**Eliane Sampaio**

Universidade Federal do Maranhão  
elianessampaio@hotmail.com

**Vera Godinho**

Universidade de Aveiro  
veragodinho@ua.pt

**Graça Azevedo**

Universidade de Aveiro  
graca.azevedo@ua.pt

### RESUMO

Neste trabalho objetiva-se evidenciar as inconsistências do Relatório de Sustentabilidade da Suzano Papel e Celulose no ano de 2009 e 2010. Partindo de uma análise documental a respeito dos 30 indicadores ambientais constantes em relatório, é realizado um comparativo dessas informações ao modelo *Global Reporting Initiative* (GRI), evidenciando o grau de comprometimento e veracidade no tocante aos indicadores ambientais adotados pela empresa. Foi detectado que há divergências no nível de atendimento dos indicadores declarado pela empresa, além de serem perceptíveis os erros envolvendo os valores que quantificavam os materiais utilizados na produção sem que fosse evidenciada qualquer notificação que esclarecesse o motivo das diferenças apresentadas, dando a entender que seus relatórios não possuem um grau de confiabilidade desejável. Estudos similares são necessários para averiguar se o fato descoberto através desta pesquisa é uma prática comum envolvendo os Relatórios de Sustentabilidade ou uma situação pontual.

### PALAVRAS-CHAVE

Contabilidade Ambiental, *Global Reporting Initiative* (GRI), Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Social Corporativa, Indústria.

### ABSTRACT

This paper aims to highlight the inconsistencies of the Sustainability Report Suzano in 2009 and 2010. From an analysis of documents about the 30 environmental indicators contained in the report, a comparison is made of this information to model the *Global Reporting Initiative* (GRI), showing the degree of commitment and truthfulness in regard to environmental indicators adopted by the company. We have detected that there are differences in level of service indicators reported by the company, and are noticeable errors involving the values that quantified the materials used in production without any notification that it was evident to clarify the reason for the differences observed, implying that their reports do not have a degree of reliability desired. Similar studies are needed to ascertain whether the fact discovered through this research is a common practice involving the Sustainability Reports point or situation.

### KEYWORDS

Environmental Accounting, *Global Reporting Initiative* (GRI), Sustainable Development, Corporate Social Responsibility, Industry.

## 1. INTRODUÇÃO

Durante muito tempo as empresas preocuparam-se apenas com a geração de lucros não dando a devida atenção aos impactos de suas atividades sobre o meio ambiente. Com a conscientização da sociedade esse cenário começou a mudar, as empresas viram-se obrigadas a migrarem para a nova tendência.

Devido à necessidade de informar aos seus *stakeholders* as ações praticadas quanto à recuperação e investimentos em relação ao meio ambiente, coube a Contabilidade adaptar-se ao novo cenário econômico servindo como ferramenta de suma importância para mensuração e divulgação, auxiliando os gestores no processo de tomada de decisão.

Empresas como 3M, Air France-KLM, Allianz, Ambev, Vodafone Group, dentre outras, já adotam os indicadores da GRI para elaboração de seus relatórios de sustentabilidade. Milne e Gray (2008) relatam em seu estudo que mais de 883 organizações alegam utilizar o modelo das diretrizes da GRI em seus relatórios.

Assim sendo, surge a dúvida: apesar da não obrigatoriedade da divulgação dos relatórios de sustentabilidade, as empresas estão utilizando este fator para ganhar espaço na mídia e se auto-declarar sustentável, alavancando assim sua imagem, ou estão de fato interessadas em promover o desenvolvimento social? Para Gray (2006) isso não é responsabilidade e não se trata de sustentabilidade.

Neste sentido, partindo dos conceitos de Contabilidade Ambiental e do modelo GRI, a presente pesquisa propõe-se avaliar as informações ambientais voluntárias divulgadas pela empresa Suzano Papel e Celulose fazendo um comparativo entre os dados apresentados nos relatórios de 2009 e 2010 (Suzano, 2009 e 2010), observando se estão de acordo com as definições apresentadas pelo modelo GRI. Vale ressaltar que a pesquisa que se segue tem como base o estudo desenvolvido por Gray (2010), o qual descreve a evolução da prestação de contas envolvendo as questões ambientais das empresas para com seus *stakeholders*, evidenciando a problemática que gira em torno de tais divulgações.

## 2. OBJETIVOS E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O objetivo deste trabalho é analisar o nível de divulgação de informações dos aspectos ambientais que compõem o Relatório de Sustentabilidade da Suzano Papel e Celulose nos anos de 2009 e 2010 em relação às diretrizes de evidenciação determinadas pelo modelo *Global Reporting Initiative* (GRI).

Através de uma análise das diretrizes ambientais do modelo GRI procura-se identificar os indicadores a serem abordados na presente pesquisa e qual o nível de evidenciação dos aspectos ambientais da empresa, além de comparar a sua evidenciação com o modelo GRI.

A presente pesquisa destina-se ao destaque da importância da Contabilidade Ambiental assim como enfatizar a necessidade de um crescimento econômico aliado ao desenvolvimento sustentável, onde a preocupação principal das empresas deixa de ser a maximização dos lucros passando a ser priorizado o respeito ao meio ambiente.

A pesquisa delimita-se a comparação dos relatórios de sustentabilidade dos anos de 2009 e 2010 (Suzano, 2009 e 2010), por serem os mais atuais, da empresa Suzano Papel e Celulose e a devida análise crítica dos resultados, comparando o relatório por ela emitido ao modelo GRI.

### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa está voltada para uma análise qualitativa das evidências ambientais divulgadas pela empresa Suzano Papel e Celulose em seus relatórios de 2009 e 2010 (Suzano, 2009 e 2010) verificando sua exatidão perante o modelo GRI.

O ponto principal é a análise crítica das informações, através de uma pesquisa documental, evidenciando os esforços despendidos pela empresa na recuperação das áreas afetadas por suas atividades assim como a falta destes, onde torna-se possível a averiguação da veracidade das informações.

Vale ressaltar que não serão todos os aspectos do relatório que serão avaliados, cabendo à pesquisa a evidência e análise apenas dos aspectos ambientais visando à informação do cumprimento, ou não, dos padrões exigidos pelo modelo GRI em relação ao meio ambiente.

Ao todo são 30 indicadores ambientais que serão comparados de um ano para o outro, analisando se a empresa divulga de forma clara não somente os pontos positivos assim como os pontos negativos originados por sua atividade tanto no processo de retirada de matéria-prima como no processo de produção.

Os resultados obtidos servirão como base para determinar até que ponto a empresa se compromete com a questão ambiental e se o que está divulgado em seus relatórios procura realmente atender aos anseios de seus *stakeholders*, tornando pública toda e qualquer ação voltada para a preservação e reparo dos danos provocados por sua atividade ou se o relatório vem a ser apenas uma forma conveniente da empresa garantir posição no mercado.

### 4. INDICADORES DA GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

A necessidade de evidenciar as informações de cunho ambiental fez com que houvesse a implantação de normas e diretrizes que orientassem a elaboração dos relatórios. O modelo da *Global Reporting Initiative* (GRI) tem sido amplamente utilizado em diversos países, onde, tanto as empresas do setor privado, como evidencia o estudo de Vergragt e Brown (2008), quanto do público Guthrie e Farneti (2008), se valem de várias diretrizes e orientações para o preparo de seus relatórios.

O modelo proposto pela GRI procura servir como base para a elaboração de Relatórios Sustentáveis, podendo ser utilizado por empresas de pequeno, médio e grande porte em qualquer localidade. O mesmo é divulgado de forma voluntária e agora a GRI vem “trabalhando em versões setoriais com mais relevância específica para as empresas em setores particulares (por exemplo, mineração, automotivo, química e serviços financeiros)”. (Willis, 2003, p. 235).

Segundo Ardente, Beccali e Cellura (2003) o modelo G3 da GRI serve como um facilitador no processo de normalização, sendo preciso e possuindo integralidade, confiabilidade, equilíbrio e justiça.

As orientações dadas pelas diretrizes da GRI mostram as informações a serem anunciadas, que são relevantes e essenciais para as organizações e do interesse da maior parte dos *stakeholders*, em três categorias. Segundo a GRI (2006, p. 20) são:

- Perfil – Informações que ajudam a compreender o desempenho organizacional, abrangendo sua estratégia, perfil e governança;

- Forma de Gestão – apresenta a forma como a organização aborda determinado conjunto de temas para fornecer o contexto para compreender o desempenho da organização em uma área específica;
- Indicadores de Desempenho – mostra informações sobre o desempenho econômico, ambiental e social da organização.

De acordo com Azapagic (2004, p. 656) “o desenvolvimento sustentável é um conceito holístico e, idealmente, devemos nos esforçar para considerar todos os três pilares da sustentabilidade simultaneamente”. O mesmo autor ainda relata que na teoria é possível conseguir, já na prática é mais complicado.

De acordo com Krajnc e Glavic (2005), no âmbito de obter o desenvolvimento sustentável as empresas devem ter consciência de que há muita coisa a ser melhorada. O futuro da organização dependerá do seu desempenho tecnológico, social e econômico.

A GRI ainda disponibiliza um nível de classificação (A, B e C) em que as empresas que optam por seu modelo podem demonstrar sua evolução no atendimento aos critérios estabelecidos por suas diretrizes. Quando uma empresa submete seus relatórios à auditoria da GRI, ela pode inserir em seu nível o símbolo “+”, comprovando assim sua adequação e comprovação por parte da GRI. Até 2010 as empresas que submetiam seus relatórios a exames de terceiros obtinham tal símbolo, a partir de 2011 a empresa só pode se enquadrar na classificação “+” se submeter seus relatórios ao exame da GRI. (Sustentare Consulting, 2011).

## **5. RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE**

Os relatórios de sustentabilidade têm se tornado ferramentas valoráveis para aqueles que desejam avaliar a saúde sustentável da empresa e influenciar a tomada de decisões. (Krajnc e Glavic, 2005).

Na grande maioria, pode ser visto que os relatórios de sustentabilidade das empresas são bons no que tange as informações sobre suas atividades, contudo são poucos que explicam o porquê do que está sendo feito e as suas escolhas. (Tsang, Welford e Brown, 2009).

Nos dias atuais, uma empresa que não se preocupa com o social e o ambiental perde lugar no mercado, pois os consumidores estão cada vez mais exigentes cobrando de forma ativa ações por parte das empresas no que diz respeito à preservação ambiental, havendo a necessidade cada vez maior de aplicabilidade de uma contabilidade social. (Gray, 2010).

Em um estudo realizado por Dingwerth e Eichinger (2010) no qual procuraram avaliar a ligação entre a transparência e a responsabilização dos relatórios de sustentabilidade de 10 indústrias automobilísticas, baseado no modelo GRI, os mesmos relatam em suas conclusões que “os relatórios fornecem uma série de informações sobre aspectos relacionados à sustentabilidade das atividades empresariais, mas a informação permanece incomparável, e assim, em grande parte incompreensível e de valor limitado para os diferentes públicos.” (Dingwerth e Eichinger, 2010, p. 91).

Para Schadewitz e Niskala (2010) as divulgações dos relatórios de sustentabilidade, baseadas no modelo GRI, servem de apoio para uma avaliação mais precisa de uma organização no mercado, principalmente pelo fato de que as contribuições dos relatórios vão além do que os livros podem prever.

Em estudos realizados por Milne e Gray (2008), no qual procuraram avaliar nas empresas as tendências internacionais para divulgação dos relatórios de sustentabilidade, os mesmos são enfáticos em suas



conclusões declarando que apesar do aumento significativo das empresas que divulgam de forma voluntária os seus relatórios de sustentabilidade, tais relatórios permanecem com qualidade de conteúdo questionável.

## 6. SUZANO PAPEL E CELULOSE

A seguir poderá ser feita a verificação e análise dos indicadores ambientais do modelo GRI adotado pela empresa Suzano Papel e Celulose, sendo um total de 30 indicadores. A pesquisa destina-se a verificação da adequação dos relatórios dos anos de 2009 e 2010 divulgados pela empresa ao modelo GRI.

### 6.1. ASPECTO: MATERIAIS

- EN1: Materiais usados por peso ou volume.

A Suzano divulga através de tabelas a variação dos três últimos anos dos valores referentes ao consumo de matérias-primas e materiais por unidade industrial e florestal. Faz-se necessário salientar que o relatório de 2010 contém diferenças em relação aos valores apresentados em 2009, a empresa não declara em nenhum dos dois relatórios o porquê de tal diferença e também não apresenta nenhuma retificação que evidencie e confirme tal erro.

Apesar dos relatórios divulgados pela Suzano serem submetidos a exames de terceiros o nível de qualidade das informações ainda deixa a desejar. Milne e Gray (2008) afirmam em seus estudos que a qualidade das informações repassadas à sociedade está diretamente ligada ao rigor com que tais relatórios são submetidos à auditoria. Apesar dos erros de informação quanto aos valores dos consumos, a Suzano atende ao indicador EN1 de acordo com as exigências do modelo adotado.

- EN2: Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem.

A empresa divulga o consumo de materiais usados provenientes de reciclagem de três das suas quatro Unidades Industriais. Contudo, a empresa não esclarece em seus relatórios o porquê da Unidade Industrial Mucuri não estar incluída nos valores apresentados. Mesmo divulgando os valores referentes a apenas três Unidades o indicador em questão é atendido em 2009 e 2010.

### 6.2. ASPECTO: ENERGIA

- EN3: Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária.

Mediante verificação dos relatórios e com base nos critérios de adequação fornecidos pela GRI pode-se concluir que a empresa atende ao indicador EN3 nos dois anos analisados.

- EN4: Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária.

A Suzano não atende ao indicador EN4 nos anos de 2009 e 2010, assim como também não esclarece o motivo pelo qual não foi atendido, impossibilitando aos interessados pelas informações terem uma perspectiva de adequação futura por parte da empresa ao indicador analisado. Para Dingwerth e Eichinger (2010) o conteúdo das informações divulgadas afeta diretamente as decisões tomadas pelos *stakeholders*, quanto menor for o grau de informações repassadas, maiores serão as divergências nas decisões.

- EN5: Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência.

A Suzano declara atender ao indicador, mas se vale da mesma tabela utilizada para o indicador EN3 para repassar as informações referentes ao indicador EN5. Em comparação ao modelo GRI é possível perceber a falta da informação referente ao valor total de energia economizada em *joules* ou seus múltiplos, a variação do consumo só passa a ser conhecida quando o usuário avalia de forma criteriosa os consumos apresentados nas tabelas divulgadas referentes a 2009 e 2010.

➤ EN6: Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas.

Mediante as informações contidas nos relatórios de 2009 e 2010 é possível concluir que a empresa atende ao indicador analisado nos dois anos.

➤ EN7: Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas.

A Suzano não atende ao indicador EN7 assim como também não faz menção sobre o mesmo, ele apenas se encontra no índice remisso dos indicadores marcado como não atendido em ambos os anos analisados.

### 6.3. ASPECTO: ÁGUA

➤ EN8: Total de retirada de água por fonte.

A Suzano atende ao indicador EN8 em 2009 e 2010.

➤ EN9: Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água.

Em 2009 o indicador EN9 aparece no índice remissivo da GRI como atendido, mas na tabela de divulgação do indicador ele consta como atendido parcialmente. Sob a análise das informações contidas nos relatórios e a comparação ao modelo GRI, é possível perceber que a Suzano atende parcialmente em 2009 e 2010 ao indicador EN9, mas declara atendê-lo em sua plenitude, sendo que o grau de informação fornecida é insatisfatório para sua devida adequação ao indicador.

Apesar da evolução no nível das informações divulgadas através de relatórios, é notório que a qualidade destas ainda deixa a desejar. Gray (2010) menciona em sua pesquisa que os relatórios, em sua maioria, tendem a não oferecer nenhuma evidência ou raciocínio que conecta o funcionamento das organizações com a calamitosa situação do planeta, ou seja, as empresas priorizam a divulgação das boas ações para com o meio ambiente, mas esquecem do mais importante que é a evidenciação dos impactos decorrentes de suas atividades.

➤ EN10: Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.

A Suzano não atende ao indicador EN10 tanto em 2009 como em 2010.

### 6.4. ASPECTO: BIODIVERSIDADE

➤ EN11: Localização e tamanho da área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas, ou adjacente a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.

A Suzano atende ao indicador nos dois anos analisados, informando todas as áreas que são consideradas legalmente protegidas assim como as áreas destinadas a preservação permanente.

➤ EN12: Descrição de impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.

A Suzano declara atender ao indicador em questão, mas não há esclarecimentos em seus relatórios de 2009 e 2010 a respeito dos itens solicitados pela GRI. A partir da análise deste indicador fica evidente que os resultados aqui encontrados vão de acordo com os estudos de Tsang et al. (2009) no qual eles afirmam que as empresas tendem a divulgar informações sobre o que seria mais fácil divulgar, e não informações necessariamente importantes.

Analisando o conteúdo das informações fornecidas pela Suzano em relação ao indicador EN12 é evidente que a empresa não se adéqua de fato ao indicador em questão.

➤ EN13: Habitats protegidos ou restaurados.

A Suzano atende ao indicador EN13 em 2009 e 2010.

➤ EN14: Estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade.

A Suzano informa em seus relatórios os compromissos assumidos para a recuperação e preservação das áreas onde possui investimentos. A partir da análise dos relatórios dos dois anos é perceptível a procura por melhorias em relação à conservação da biodiversidade por parte da Suzano, sendo assim, a empresa se adéqua ao modelo GRI em relação ao indicador EN14.

➤ EN15: Número de espécies na Lista Vermelha da União Internacional para a Conservação da Natureza e dos Recursos Naturais (IUCN) e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas por nível de risco de extinção.

A Suzano não atende ao indicador EN15.

#### **6.5. ASPECTO: EMISSÕES, EFLUENTES E RESÍDUOS**

➤ EN16: Total de emissões diretas e indiretas de gases causadores do efeito estufa, por peso.

Em seu relatório de 2009 a Suzano divulga apenas os valores referentes às emissões de 2006, 2007 e 2008, não fornecendo informações sobre o ano em questão. Em 2010 a empresa menciona no texto que a apuração referente a 2009 totalizou 981.646t de CO<sub>2</sub>, mas divulga na tabela representativa do indicador EN16 o valor de 743.140t de CO<sub>2</sub>, não havendo menção do porquê da diferença nos valores. Apesar do erro é possível afirmar a adequação da Suzano ao indicador EN16. É notável que a credibilidade da informação foi afetada devido ao atrito dos valores repassados, evidenciando mais uma vez a fragilidade do conteúdo dos relatórios divulgados pela empresa. Por este motivo é de fundamental importância a submissão dos relatórios de sustentabilidade a auditoria da GRI, dando assim maior credibilidade às informações.

➤ EN17: Outras emissões indiretas relevantes de gases causadores do efeito estufa, por peso.

De acordo com as informações divulgadas a Suzano atende ao indicador EN17 tanto em 2009 como em 2010, segundo as diretrizes GRI.

➤ EN18: Iniciativas para reduzir as emissões de gases causadores do efeito estufa e as reduções obtidas.

Em relação ao indicador EN18, consta no índice remissivo do relatório de 2009 que a Suzano o atende, mas ao verificar a informação ao longo do conteúdo do relatório a empresa declara atender parcialmente tal indicador, havendo atrito nas informações declaradas. Apesar do erro mencionado, a Suzano atende ao indicador EN18.

- EN19: Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso.

A Suzano não atende ao indicador EN19 em ambos os anos analisados, apesar de mencionar que a tabela de Gestão de Emissões além de se referir ao indicador EN20 também se refere ao EN19.

- EN20: NO<sub>x</sub>, SO<sub>x</sub> e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso.

A Suzano atende ao indicador EN20 tanto em 2009 quanto em 2010, evidenciando que adota o levantamento da pegada de carbono através da metodologia PAS 2050 para identificar os gases decorrentes de todo o processo produtivo que engloba desde a retirada da matéria-prima até a venda do produto.

- EN21: Descarte total de água, por qualidade e destinação.

A Suzano atende ao indicador EN21 em 2009 e 2010 informando em seus relatórios os mecanismos destinados à recuperação dos seus efluentes, além da reutilização de alguns materiais resultantes do seu processo produtivo.

- EN22: Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição.

A Suzano atende ao indicador EN22 nos dois anos analisados, a empresa se vale de uma tabela com os três últimos anos para apresentar os valores referentes ao peso total de resíduos perigosos e não perigosos conforme exigência da GRI.

- EN23: Número e volume total de derramamentos significativos.

Em 2009 a Suzano declara atender ao indicador EN23 e menciona não ter ocorrido nenhum derramamento significativo em suas fábricas, já em 2010 a empresa informa em seu índice remissivo não atender ao indicador e não esclarece os motivos pelos quais tal indicador não foi atendido. A ausência de informações a respeito deste indicador em 2010 nos leva a questionar se houve ou não derramamentos que afetassem o meio ambiente. Para Azapagic (2004, p. 651) a clareza e minuciosidade das informações são imprescindíveis, pois “os indicadores ambientais refletem não apenas as principais questões ambientais, mas também a escala de magnitude dos impactos”.

- EN24: Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basiléia – Anexos I, II, III e VIII, e percentual de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente.

O indicador EN24 é atendido tanto em 2009 como em 2010, a Suzano evidencia o peso dos resíduos através da tabela Gestão de Efluentes e Resíduos assim como fez com o indicador EN22.

- EN25: Identificação, tamanho, status de proteção e índice de biodiversidade de corpos d’água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora.

A Suzano repassa poucas informações sobre o indicador EN25 em seus relatórios, não se sabe ao certo a influência gerada pelo descarte das águas utilizadas em seu processo produtivo sobre o meio ambiente. Para Gasparino e Ribeiro (2007, p. 113) “torna-se cada vez mais forte a premissa de que apenas fazer não basta, mas que se deve divulgar o que é feito, como é feito e com quais recursos, bem como o montante envolvido e quais os benefícios gerados”.

## 6.6. ASPECTO: PRODUTOS E SERVIÇOS

- EN26: Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos.

Em seus relatórios de 2009 e 2010 a Suzano informa a prática de algumas ações visando a redução dos impactos dos seus produtos sobre o meio ambiente. Mediante comparação dos relatórios apresentados pela Suzano ao modelo GRI é perceptível a falta de algumas informações solicitadas pelo modelo, por exemplo, não há um relato quantitativo a respeito das ações voltadas para a redução dos impactos, a empresa apenas informa superficialmente suas ações. Bufoni e Ferreira (2006) evidenciam em suas conclusões que as empresas tendem a utilizar os demonstrativos como peças de marketing, onde são divulgadas apenas as ações voltadas para a preservação do meio ambiente, deixando de lado informações necessariamente relevantes tais como, os impactos decorrentes de suas atividades sobre o meio ambiente.

- EN27: Percentual de produtos e suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto.

Em 2009 a Suzano não atende ao indicador EN27, mencionando-o apenas no índice remissivo como não atendido, já em 2010 a empresa declara adequar-se ao indicador e utiliza as mesmas informações referentes ao indicador EN26 para referir-se ao EN27.

## 6.7. ASPECTO: CONFORMIDADE

- EN28: Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais.

Em relação ao indicador EN28 a Suzano declara em seu relatório de 2009 ter recebido dois autos de infração decorrentes das emissões de odor em 2008. Em 2010, informa não ter recebido nenhum tipo de multa ou sanção referente a não conformidade às leis ambientais e explica que isso se deve ao fato da empresa investir na redução e reparo dos impactos decorrentes de suas atividades. Mediante tais informações é perceptível a adequação ao indicador EN28 em ambos os anos.

## 6.8. ASPECTO: TRANSPORTE

- EN29: Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte dos trabalhadores.

O indicador EN29 é mencionado no índice remisso do relatório de 2009 como atendido, mas sua evidenciação no texto informa que foi atendido parcialmente, havendo mais uma vez atrito nas informações repassadas. Em 2010 a Suzano informa que utiliza o Inventário de Emissões para nortear suas ações no âmbito ecológico. Comparando os relatórios divulgados ao modelo GRI é possível perceber que a Suzano pouco divulga a respeito dos impactos oriundos do transporte, tanto dos seus produtos quanto dos seus funcionários.

## 6.9. ASPECTO: GERAL

- EN30: Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo.

A Suzano declara atender ao indicador EN30 parcialmente no ano de 2009 e por completo no ano de 2010, mas a qualidade da informação de um ano para o outro não mudou. Este indicador evidencia todas as ações praticadas pela empresa no reparo e preservação do meio ambiente, o baixo grau de informação repassada em seus relatórios comprova que a empresa ainda não se volta por completo às

questões ambientais. Gray (2010) é enfático ao mencionar em seus estudos que as empresas estão dispostas a mover os recursos necessários a fim de convencer a sociedade, o governo e até elas próprias, de que não estão contribuindo para a insustentabilidade do planeta e que no mínimo estão em um caminho rumo à sustentabilidade.

## 7. ANÁLISE DOS DADOS

A partir da análise do Relatório de Sustentabilidade de 2009 divulgado pela Suzano, tem-se a Tabela 1 indicando o grau de adequação por parte da empresa aos indicadores ambientais propostos pelo modelo GRI:

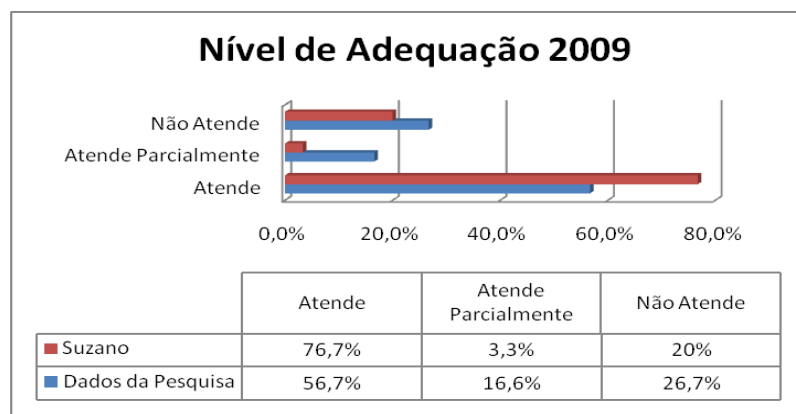
**Tabela 1: Nível de adequação ao modelo GRI em 2009**

NÍVEL DE ADEQUAÇÃO	INDICADORES 2009	TOTAL	%
Atende	EN1, EN2, EN3, EN6, EN8, EN11, EN13, EN14, EN16, EN17, EN18, EN20, EN21, EN22, EN23, EN24, EN28	17	56,7%
Atende Parcialmente	EN5, EN9, EN25, EN26, EN30	5	16,6%
Não Atende	EN4, EN7, EN10, EN12, EN15, EN19, EN27, EN29	8	26,7%

Fonte: Dados da Pesquisa

Com base nas informações contidas no Gráfico 1 é possível perceber que a empresa atende a quase 57% dos indicadores de desempenho ambiental propostos pela GRI, segundo consta no índice remissivo divulgado pela empresa quanto a adequação aos indicadores, esse percentual chega a quase 77%, é perceptível a diferença quanto a divulgação da empresa e a análise proposta pelo estudo, tal diferença pode ser explicada com base no grau de criteriosidade adotado para que a pesquisa fosse realizada, pois não basta informar que atende ao indicador analisado, a empresa precisa provar sua adequação através de informações condizentes com a sua realidade seguindo o grau de exigência encontrado no modelo GRI.

**Gráfico 1 – Nível de adequação ao modelo GRI em 2009**



Fonte: Dados da Pesquisa

Apesar da crescente necessidade de divulgação das informações ambientais há de se convir que os relatórios não satisfazem por completo os anseios dos seus usuários. Gasparino e Ribeiro (2007, p. 113) evidenciam em suas conclusões que “os relatórios publicados até agora são ainda bastante subjetivos, com muitas informações qualitativas, mas sem padronização, o que dificulta a comparabilidade das informações e, em parte, compromete sua credibilidade.”

Quanto à adequação parcial dos indicadores a pesquisa mostra que 16,6% dos indicadores foram atendidos parcialmente, isso por que o nível das informações contidas nos relatórios não satisfaz aos requisitos de adequação contidos no modelo adotado. A Suzano declara atender parcialmente apenas um indicador, o que corresponde a 3,3% do total, segundo mostra os resultados da pesquisa essa adequação parcial é bem maior do que divulga a Suzano. A não adequação segundo a pesquisa corresponde a 26,7% contra 20% divulgados pela empresa, essa diferença corresponde a dois indicadores que a Suzano declara atender, mas segundo análise é visível a falta de informação necessária para atender aos indicadores analisados.

Os dados, quanto ao nível de adequação aos indicadores ambientais de 2010, obtidos através da análise do Relatório de Sustentabilidade divulgado pela Suzano constam na Tabela 2 a seguir:

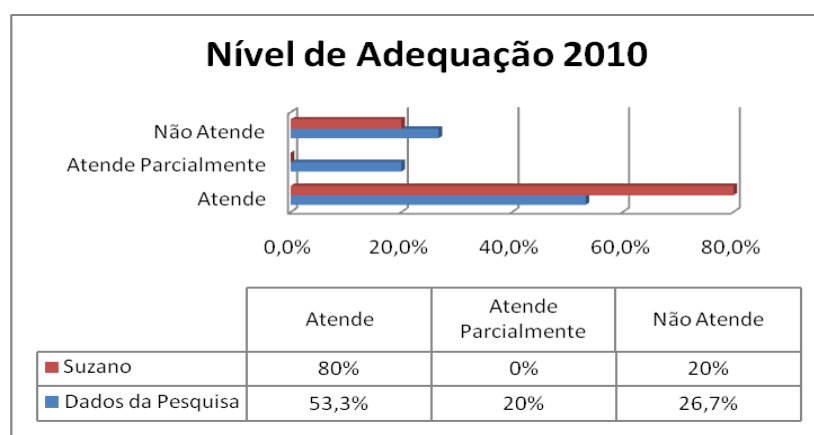
**Tabela 2: Nível de adequação ao modelo GRI em 2010**

NÍVEL DE ADEQUAÇÃO	INDICADORES 2010	TOTAL	%
Atende	EN1, EN2, EN3, EN6, EN8, EN11, EN13, EN14, EN16, EN17, EN18, EN20, EN21, EN22, EN24, EN28	16	53,3%
Atende Parcialmente	EN5, EN9, EN25, EN26, EN27, EN30	6	20%
Não Atende	EN4, EN7, EN10, EN12, EN15, EN19, EN23, EN29	8	26,7%

Fonte: Dados da Pesquisa

Mediante o confronto das informações divulgadas pela Suzano com a análise realizada é possível chegar a uma diferença considerável quanto ao nível de adequação. A Suzano declara através de seu índice remissivo atender a 80% dos indicadores enquanto que nos valores referentes à pesquisa a empresa adéqua-se apenas a 53,3%. Em relação ao atendimento parcial dos indicadores o índice remissivo de 2010 apresenta que não houve nenhuma adequação parcial, mas a análise apresenta que 20% dos indicadores foram atendidos parcialmente. A partir dos valores encontrados tem-se a Gráfico 2 representando de forma mais clara o nível de adequação aos indicadores no ano de 2010:

**Gráfico 2 – Nível de adequação ao modelo GRI em 2010**



Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto ao não atendimento dos indicadores, com base nas informações emitidas pela Suzano, apenas 20% dos indicadores ambientais não foram atendidos, enquanto que a pesquisa demonstra que a não adequação corresponde a 26,7%. Todas as diferenças apresentadas em relação ao nível de adequação referem-se à confrontação dos Relatórios de Sustentabilidade divulgados pela Suzano ao modelo GRI, os critérios apresentados pelo modelo não foram atendidos em sua plenitude pela Suzano ocasionando



a diferença divulgada pela pesquisa. O nível das informações repassadas e as diferenças encontradas afetam substancialmente a qualidade dos relatórios divulgados pela empresa. Gray (2010, p. 18) ao analisar o papel da contabilidade social e os relatórios divulgados pelas empresas destaca que “se estes relatórios são os melhores que a contabilidade social pode oferecer, o ceticismo sobre a importância da contabilidade social seria provavelmente justificado.”

## 8. CONCLUSÃO

O objetivo principal deste trabalho voltou-se para a verificação do grau de atendimento aos indicadores ambientais por parte da empresa Suzano Papel e Celulose. Para tal, foram utilizados os Relatórios de Sustentabilidade divulgados pela empresa referentes aos anos de 2009 e 2010, comparando-os ao modelo proposto pela *Global Reporting Initiative* (GRI).

Além disso, foi possível identificar o grau de evidenciação da empresa Suzano, comparando seus relatórios ao modelo adotado, avaliando o nível das informações repassadas aos seus usuários e destacando se a empresa se compromete em fornecer dados que relatem tanto suas ações voltadas para a preservação do meio ambiente como os impactos oriundos de sua atividade. Gray (2010) declara em sua pesquisa que as grandes empresas estão entre os principais influenciadores da insustentabilidade do planeta e que o nível das informações repassadas ainda deixa a desejar, pois o avanço envolvendo a prestação de contas das questões ambientais não é rápido o suficiente para lidar com a crítica realidade do planeta.

Foi detectado que os relatórios de sustentabilidade apontam lados meramente e superficialmente positivos, não objetivando por completo toda a complexidade que o assunto envolve. Esta opinião, aliada às informações também colocadas no trabalho nos mostram que a visão dos *stakeholders* se volta para este positivismo vendido como marketing ambiental, levantando uma imagem ecológica e colocando-a em evidência em relatórios inconclusivos, promovendo a imagem de que a Suzano possui um perfil corporativo repassado e reforçado como de uma empresa consciente e ligada aos impactos ambientais que esta provoca. Partindo dos resultados encontrados pode-se afirmar que somos convidados a acreditar que há uma esmagadora motivação comercial para a sustentabilidade. (Oberndorfer, 2004).

Os dados coletados nos mostram uma grande incoerência com relação aos números divulgados. Vimos também que a não obrigatoriedade das informações ambientais juntamente com os relatórios contábeis, por uma questão meramente legislativa, nos diz que a visão aparente desta companhia, sempre será ligada a de uma empresa voltada positivamente a todas estas questões de sustentabilidade. Milne e Gray (2008) associam esta baixa qualidade dos relatórios ao fato de que dentre todos os relatórios divulgados em 2008, menos de 200 atingiram o nível A determinado pelo nível de adequação da GRI, sendo submetidos a uma verificação externa. Além disso, verificaram que a existência dos níveis B e C acabam permitindo a divulgação de relatórios geralmente com um menor nível de qualidade.

A partir da temática abordada, torna-se clara a necessidade de mais pesquisas voltadas para a análise dos relatórios divulgados voluntariamente, para que seja possível averiguar até que ponto as empresas estão realmente comprometidas com a preservação ambiental ou se os erros aqui encontrados compõem um quadro de total descaso envolvendo a divulgação das informações ambientais.

## BIBLIOGRAFIA

- Ardente, F., Beccali, G. & Cellura, M. (2003). Eco-sustainable energy and environmental strategies in design for recycling: the soft-ware "Endless". *Ecological Modelling*, 163(1-2), 101-118.
- Azapagic, A. (2004). Developing a framework for sustainable development indicators for the mining and minerals industry, *Journal of Cleaner Production*, 12(6), 639-662.
- Bufoni, A. & Ferreira, A. (2006). A Assimetria informacional do risco ambiental nas demonstrações financeiras: Um estudo comparativo Brasil x EUA, 8(31), 20-26. Rio de Janeiro: Pensar Contábil.
- Dingwerth, K. & Eichinger, M. (2010). Tamed Transparency: How Information Disclosure under the Global Reporting Initiative Fails to Empower, *Global Environmental Politics*, 10(3), 74-93.
- Gasparino, M. & Ribeiro, M. (2007). Análise de Relatórios de Sustentabilidade, com Ênfase na GRI: Comparação entre Empresas do Setor de Papel e Celulose dos EUA e Brasil, 1, 102-115. *RGSA*, *ANPAD*
- Global Reporting Initiative (GRI) (2006). *Diretrizes para relatórios de sustentabilidade*. Retrieved November 15, 2011, from <http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/4855C490-A872-4934-9E0B-8C2502622576/5288/DiretrizesG3.pdf>.
- Gray, R. (2006). Social, Environmental and Sustainability Reporting and Organisational Value Creation: Whose value? Whose creation?, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(6) 793-819.
- Gray, R. (2010). A re-evaluation of social, environmental and sustainability accounting: An exploration of an emerging trans-disciplinary field?", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 1(1), 11-32.
- Guthrie, J. & Farneti, F. (2008). GRI Sustainability Reporting by Australian Public Sector Organizations, *Public Money & Management*, 28(6), 361-366.
- Krajnc, D. & Glavic, P. (2005). A model for integrated assessment of sustainable development, *Resources Conservation and Recycling*, 43(2), 189-208.
- Milne, M. & Gray, R. (2008). International trends in corporate 'sustainability' reporting", *Chartered Accountants Journal of New Zealand*, 87(1), 60-63.
- Oberndorfer, M. (2004). Sustainability Pays Off: An Analysis about the Stock Exchange Performance of Members of the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), *Kommunalkredit Dexia Asset Management. Vienna*, 1-32.
- Schadewitz, H. & Niskala, M. (2010). Communication via Responsibility Reporting and its Effect on Firm Value in Finland, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(2), 96-106.
- Sustentare Consulting (2011). *Alterações na Utilização dos Níveis de Aplicação G3 da Global Reporting Initiative (GRI)*. Retrieved November 15, 2011, from <http://www.sustentare.pt/GRI/e-mail-GRI.html>.
- Suzano Papel e Celulose. *Relatório de Sustentabilidade. 2009*. Retrieved November 10, 2011, from <http://www.suzano.com.br/portal/main.jsp?lumItemId=2C9080C91C0580D8011C0EE32D06485A&lumPageId=2C9080C91BEC59A7011BECC2C3DF2A75>.
- Suzano Papel e Celulose. *Relatório de Sustentabilidade. 2010*. Retrieved November 10, 2011, from <http://www.suzano.com.br/portal/main.jsp?lumItemId=2C9080C91C0580D8011C0EE32D06485A&lumPageId=2C9080C91BEC59A7011BECC2C3DF2A75>.
- Tsang, S., Welford, R. & Brown, M. (2009). Reporting on Community Investment, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(3), 123-136.

Vergragt, P., Brown, H. (2008). Genetic engineering in agriculture: New approaches for risk management through sustainability reporting, *Technological Forecasting and Social Change*, 75(6), 783-798.

Willis, A. (2003). The role of the global reporting initiative's sustainability reporting guidelines in the social screening of investments, *Journal of Business Ethics*, 43(3), 233-237.

# **SUSTENTABILIDADE, RESPONSABILIDADE SOCIAL E CRIAÇÃO DE VALOR EM EMPRESAS PARTICIPANTES DO ISE NO BRASIL**

## **SUSTAINABILITY, SOCIAL RESPONSIBILITY AND VALUE CREATION IN COMPANIES MEMBERS OF ISE IN BRAZIL**

**Sandra Inês Ferreira Salgado**

Faculdade Novos Horizontes.  
sandrafsalgado@gmail.com

**Wendel Alex Castro Silva**

Faculdade Novos Horizontes.  
wendel.silva@unihorizontes.br

**Gustavo Rodrigues Cunha**

Faculdade Novos Horizontes.  
gustavo.cunha@unihorizontes.br

### **RESUMO**

Este trabalho investigou se variáveis de responsabilidade social e de sustentabilidade estão relacionadas à criação de valor e ao desempenho econômico-financeiro das empresas no período 2005 a 2010. A análise dos dados de 47 empresas listadas na BM&FBovespa, 35 integrantes do ISE, indica que os investimentos sociais impactam negativamente, na medida em que as empresas que mais investiram no âmbito social foram as que apresentaram menor retorno aos acionistas no período analisado. Tais resultados sugerem que, pelo menos no curto prazo, investimentos desta natureza tenham efeito negativo na avaliação da empresa.

### **PALAVRAS CHAVE**

Criação de valor., Desempenho econômico-financeiro, Responsabilidade Social, Sustentabilidade, Variáveis.

### **ABSTRACT**

This study investigated if variables of social responsibility and sustainability are related to value creation and financial performance of companies in the period 2005-2010. The analysis of 47 companies traded in Brazilian stock market (35 members of the ISE) indicates that social investments can impact negatively on value creation, as the companies which have invested more in the social sphere were also those that presented the lowest shareholder returns over the period analyzed. These results suggest that, at least in the short-term, investments of this nature have negative effects on company evaluation.

### **KEYWORDS**

Value Creation, Financial performance, Social Responsibility, Sustainability, Variables.

## 1. INTRODUÇÃO

Sustentabilidade e responsabilidade social constituem matéria fundamental para instituições governamentais empenhadas com o bem-estar social, ambiental e econômico da sociedade. Notavelmente, a evolução dessa matéria trouxe reflexões e conseqüências para organizações em geral, e particularmente para empresas, as quais se viram obrigadas a ir além da perspectiva econômico-financeira e questionar a exclusividade da proposta corporativa tradicional de maximização do valor da empresa. Inúmeras questões emergem da análise deste fenômeno, potencializadas por fatores como a mega dimensão das corporações, o número expressivo de acionistas e demais *stakeholders*, o avanço da privatização de serviços públicos básicos, e, principalmente, a natureza no mínimo parcialmente conflituosa da relação entre objetivos de maximização de valor e sustentabilidade/responsabilidade social corporativa. A abrangência e complexidade deste contexto têm atraído economistas, financistas, sociólogos, cientistas organizacionais, e pesquisadores de outras áreas interessados em diversos aspectos do fenômeno, focando-se neste trabalho uma questão em particular: a relação entre boas práticas sociais e ambientais e a criação de valor.

Recentemente, conceitos como investimento socialmente responsável (ISR), índice de sustentabilidade empresarial (ISE), *triple bottom line*, entre outros pertinentes a perspectiva sócio-ambiental, foram introduzidos e apresentados a investidores profissionais e amadores do mercado de capitais brasileiro. A consideração desta nova perspectiva e seus impactos no mercado financeiro constitui um interesse ainda bastante incipiente para pesquisadores da área de finanças, que tem sido geralmente explorado através de análises empíricas focadas na relação entre decisões de investimento direcionadas a sustentabilidade/responsabilidade social corporativa e a maximização de valor para o acionista.

Existe um consenso na literatura internacional sobre os benefícios em incorporar aspectos de sustentabilidade e responsabilidade social na prática empresarial, o que resultaria na maximização de lucro em decorrência de melhoria nos processos operacionais e conseqüente diminuição de custos (SHRIVASTAVA, 1995; HART, 1995; PORTER E VAN DER LINDE (1995); DYER E SINGH, 1998; CHRISTMANN, 2000; WALLACE, 2003), além de ganhos potenciais decorrentes da melhora da imagem corporativa e de seus dirigentes; do maior comprometimento, confiança e lealdade de funcionários e fornecedores; e fortalecimento da marca e dos produtos e fidelidade dos clientes (MENON E MENON, 1997; MELO NETO E FROES, 1999). A análise empírica, contudo, não tem dado suporte a este consenso.

Os resultados empíricos encontrados na literatura nacional divergem quanto à natureza dos efeitos da incorporação da perspectiva sócio-ambiental no desempenho econômico-financeiro das empresas, variando entre evidências de neutralidade (BORBA, 2006; CAVALCANTE, BRUNI E COSTA, 2007; BARBOSA E LEMME, 2007; LUZ, SILVA E COELHO, 2008; REZENDE *et al.*, 2007; NOSSA, CEZAR E NOSSA, 2008; VELLANI, ALBUQUERQUE E CHAVES, 2009; CAMPOS E LEMME, 2008; ZAGO E PAULA, 2007; MACHADO E MACHADO, 2008), efeitos negativos (CRISÓSTOMO, FREIRE E VASCONCELLOS, 2009), e, a semelhança da maioria dos estudos empíricos no mercado norte-americano, efeitos positivos (KITAHARA E SILVEIRA, 2008; CAMARGOS E BARBOSA, 2007; DIAS E BARROS, 2008) que dão suporte a idéia de que empresas sustentáveis são precificadas positivamente pelos investidores e oferecem, conseqüentemente, retornos anormais médios positivos significativos. Tal diversidade atesta a complexidade do argumento e a necessidade de novos trabalhos no contexto brasileiro.

Em resposta ao comportamento delineável de investidores brasileiros interessados por empresas socialmente responsáveis, sustentáveis e rentáveis, a BM&FBovespa desenvolveu o ISE, Índice de Sustentabilidade Empresarial, com o duplo objetivo de promover boas práticas de gestão no mercado brasileiro e, principalmente, refletir o retorno de uma carteira formada por ações de empresas assumidamente comprometidas com a sustentabilidade empresarial e a responsabilidade social, funcionando como um *benchmark* para investimentos socialmente responsáveis.

O presente trabalho foca o mercado brasileiro ao investigar se empresas que integram o ISE criam valor adicional para os acionistas e/ou apresentam desempenho econômico-financeiro superior em relação a empresas ordinárias com ações negociadas na Bovespa, um resultado antecipado por teóricos que predizem os benefícios positivos de investimentos sustentáveis e socialmente responsáveis no valor das empresas no longo prazo, assim como a maior proteção diante de riscos sociais, ambientais e econômicos.

## 2. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

### 2.1. PROPOSTA CORPORATIVA: MAXIMIZAÇÃO DE VALOR E TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

O debate sobre desenvolvimento sustentável e responsabilidade social relaciona-se diretamente com uma discussão central da área de finanças e organizações, o qual envolve argumentos referentes à meta corporativa, criação de valor, estrutura de governança e teorias de *shareholders* e *stakeholders*. Não por acaso, o conceito de responsabilidade social têm sido frequentemente baseado nos interesses e relações não apenas de *shareholders*, mas também, dos demais *stakeholders* associados aos negócios empresariais (ASHLEY, COUTINHO E TOMEI, 2000), extrapolando, dessa forma, a perspectiva egocêntrica de responsabilidade econômica na criação de valor para acionistas.

Além de acionistas em busca de lucros e retornos ajustados ao risco inerente ao investimento, existem outros grupos de indivíduos e instituições que assumem diferentes tipos de risco direta ou indiretamente, outras partes interessadas como, empregados, fornecedores, clientes, governo, credores, entre outros. Contudo, não obstante quão desejável seja a conciliação de interesses econômicos e responsabilidades sociais corporativos, tal solução colide na contraditoriedade parcial de tais objetivos.

Nesse sentido, a investigação direcionada a responsabilidade social e ao desenvolvimento sustentável envolve uma teoria sobre organizações, a qual, por sua vez, deve compreender aspectos de equilíbrio do complexo sistema de contratos mantidos entre os vários agentes corporativos que buscam maximizar os próprios objetivos (JENSEN, 2003), assim como considerações sobre a natureza da proposta fundamental corporativa.

Nos últimos 25 anos, políticos, gestores e economistas estiveram engajados no debate sobre governança corporativa, o conjunto de mecanismos de controle externos e internos capazes de reduzir os conflitos de interesses entre os diversos *stakeholders* corporativos, destacadamente, aquele entre managers e shareholders resultante da separação entre propriedade e controle (BERLE E MEANS, 1932; FAMA E JENSEN, 1983; SHLEIFER E VISHNY, 1986).

No centro deste debate encontra-se a divergência expressiva sobre a proposta fundamental corporativa assumida pelos dois principais modelos de governança corporativa: a proposta tradicional de maximização de valor para acionistas, e, a proposta alternativa (porém, cada vez mais considerada) direcionada a satisfação de interesses de todos os *stakeholders* da corporação, esta última alinhada com as perspectivas da responsabilidade social e desenvolvimento sustentável (DE

WIT E MEYER, 2004).

## 2.2. ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE CRIAÇÃO DE VALOR E DESEMPENHO SÓCIO-AMBIENTAL

Notavelmente, existe um consenso na literatura internacional sobre os benefícios em incorporar aspectos de sustentabilidade e responsabilidade social na prática empresarial, o que resultaria na maximização de lucro em decorrência de melhoria nos processos operacionais e conseqüente diminuição de custos (SHRIVASTAVA, 1995; HART, 1995; PORTER E VAN DER LINDE (1995); DYER E SINGH, 1998; CHRISTMANN, 2000), além de ganhos potenciais decorrentes da melhora da imagem corporativa e de seus dirigentes; do maior comprometimento, confiança e lealdade de funcionários e fornecedores; e fortalecimento da marca e dos produtos e fidelidade dos clientes (MENON E MENON, 1997; MELO NETO E FROES, 1999). Embora a maioria dos trabalhos empíricos concentra-se sobre empresas norte-americanas, contribuições recentes provenientes da análise de mercados diversos podem ser encontradas para empresas européias (MONEVA E ORTAS 2010), japonesas (WANG, 2009), canadenses (MAKNI, FRANCOEUR E BELLAVANCE, 2009), e tunisianas (OLFA E EZZEDDINE, 2007).

No Brasil, vários autores dedicaram-se a análise da relação entre performance econômico-financeira e *proxies* de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, destacadamente nos últimos cinco anos (BORBA 2006; BARBOSA E LEMME, 2007; CAMARGOS E BARBOSA, 2007; CAVALCANTE, BRUNI E COSTA, 2007; NOSSA E NOSSA, 2007; REZENDE *et al.*, 2007; ZAGO E PAULA, 2007; CAMPOS E LEMME, 2008; DIAS E BARROS, 2008; KITAHARA E SILVEIRA, 2008; LUZ, SILVA E COELHO, 2008; MACHADO E MACHADO, 2008; NOSSA, CEZAR E NOSSA, 2008; CRISÓSTOMO, FREIRE, VASCONCELLOS, 2009; E VELLANI, ALBUQUERQUE E CHAVES, 2009). A diversidade dos resultados empíricos atesta a complexidade da relação analisada.

Borba (2006) não encontrou significância estatística na relação entre desempenho econômico-financeiro (valor de mercado e contábil) e desempenho social (IDSC - Indicador de Desempenho Social Corporativo – IDSC). Ao investigar a associação entre a adoção de práticas de sustentabilidade empresarial e o preço das ações listadas no ISE-BOVESPA, Cavalcante, Bruni e Costa (2007) não encontraram evidências de criação de valor, destacando também, a ausência de retornos anormais acumulados negativos, conclusão semelhante à de Zago e Paula (2007) para a relação entre performance sócio-ambiental e desempenho financeiro de empresas participantes no Dow Jones Sustainability Index. Embora os resultados em Barbosa e Lemme (2007) indiquem que as práticas de responsabilidade social e ambiental adotadas pelas empresas analisadas estejam em linha com os fundamentos teóricos da literatura, não houve evidências da influência prescrita acerca da criação de valor para os investidores como resultado do aperfeiçoamento da gestão organizacional. Resultados semelhantes de relação não significante são encontrados em Luz, Silva e Coelho (2008) e Rezende *et al.* (2007) onde ações de empresas sustentáveis não apresentaram sobrevalorização ou maior rentabilidade em comparação com aquela de empresas convencionais; em Nossa, Cezar e Nossa (2008) para a relação analisada entre o retorno anormal de empresas com publicação regular de balanço social e indicadores de responsabilidade social externo, interno e ambiental; em Vellani, Albuquerque e Chaves (2009) onde a análise das ações de 32 empresas listadas no ISE em 2005/2006 evidenciou apenas o *bottom line* econômico da sustentabilidade empresarial como variável explicativa do valor de mercado das empresas; e em Campos e Lemme (2008) que não encontraram diferenças significantes de risco-retorno entre o desempenho de índices internacionais e fundos de ações nacionais orientados para o conceito de ISR e seus respectivos *benchmarks*.



Outros trabalhos desenvolvidos, também no mercado brasileiro, se contrapõem as evidências empíricas apresentadas acima, a semelhança de estudos empíricos no mercado norte-americano que indicam a relação significativa entre sustentabilidade/responsabilidade social corporativa e performance econômico-financeira, validando a idéia de que empresas sustentáveis são precificadas positivamente pelos investidores e oferecem, conseqüentemente, retornos anormais médios positivos significativos.

Kitahara e Silveira (2008) encontraram uma relação significativa entre investimentos em responsabilidade social e desempenho econômico-financeiro para empresas com balanços sociais publicados pelo IBASE, no período de 2000 a 2004, relação esta, no entanto, mediada pela variável setor. Os resultados em Rezende e Santos (2006) indicaram que fundos de investimentos socialmente responsáveis apresentam performance superior, o que seria devido, segundo os autores, a consideração das características particulares das empresas cujas ações compõem fundos desta natureza pelos investidores. O estudo de eventos desenvolvido por Dias e Barros (2008) resultou em retornos anormais acumulados positivos e estatisticamente significantes para empresas anunciadas publicamente como participantes do ISE, em oposição a Machado e Machado (2008) que não encontraram evidências de variações no preço de ações de empresas a partir da divulgação de inserção na carteira ISE. Embora Camargos e Barbosa (2007) não tenham encontrado valorização acionária, criação de riqueza para os acionistas no período analisado, seus resultados apontam para aumentos de liquidez principalmente no médio-longo prazo.

Diferentemente da maioria dos resultados empíricos que indicam efeitos positivos ou neutros, Crisóstomo, Freire e Vasconcellos (2009) encontraram efeitos negativos da responsabilidade social corporativa sobre a criação de valor em sua investigação da relação entre proxies da RSC e o Q de Tobin de 78 empresas brasileiras no período 2001-2006. No entanto, os efeitos negativos não se estenderam a medidas de rentabilidade. Tal diversidade atesta a complexidade da relação analisada e a necessidade de novos trabalhos no contexto brasileiro. Na próxima seção apresenta-se a metodologia desenvolvida na análise da relação de interesse.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. SELEÇÃO DA AMOSTRA E FONTES DE DADOS**

A amostra selecionada envolveu a população das 35 empresas de capital aberto que integram a carteira do ISE e um grupo composto por outras 12 empresas com ações negociadas na Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo), das quais seis são componentes do mercado tradicional, quatro pertencem ao nível 1 e duas ao nível 2 de governança (QUADRO 1).

Os dados sobre investimento em sustentabilidade foram extraídos dos balanços sociais disponíveis nos sites das próprias empresas, e nos sites da Bovespa e do GVCES (Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Gestúlio Vargas), enquanto as informações sobre desempenho econômico-financeiro e criação de valor foram extraídas das demonstrações financeiras trimestrais das empresas obtidas no sistema Economática®. Por fim, as cotações das ações das empresas foram obtidas junto ao site do Bovespa.

Quadro 1: Amostra

Nº	Nome	Ação	Nº	Nome	Ação	Nº	Nome	Ação	Nº	Nome	Ação
1	AEST	GETI4	13	DASA	DASA3	25	Petrobrás	PETR4	37	L Saraiva	SLED4
2	ALLAL	ALLL4	14	Eletropaulo	ELPL4	26	Suzano	SUZB6	38	Uol	UOLL4
3	Bradesco	BBDC4	15	Embraer	EMBR4	27	TAM	TAM	39	Vicunha	VINE5
4	Brasil	BBAS4	16	Gerdau	GGB	28	Telemar	TNLP4	40	Embratel	EBTP4
5	Brasem	BRKM6	17	Gerdau Met	GOAU4	29	Tim Part 3 /A	TCSL4	41	Encoapar	ECPR4
6	BRFoods	PRGA4	18	Gol	GOLL4	30	Tractebel	TBLE5	42	Comgas	CGAS5
7	CCR	CCRO3	19	Iochpe	MYPK4	31	Ultrapar	UGPA4	43	Confab	CNFB4
8	Cemig	CMIG4	20	ItauUnib	ITUB4	32	Usiminas	USIM5	44	Contax	CTAX4
9	Cesp	CESP5	21	Itausa	ITSA4	33	VCP	VCPA4	45	Mangels	MGEL4
10	Coelce	COCE6	22	Light	LIGT3	34	Vivo	VIVO4	46	Randon	RAPT4
11	Copel	CPLE6	23	Localiza	RENT3	35	WEG	WEGE4	47	Unipar	UNIP5
12	CPFL	CPFE3	24	Natura	NATU3	36	Ambrev	AMBV4			

Fonte: Elaborada pelos autores, com base na Bovespa, FGVCS e dados do Economática®

### 3.2. MODELO, HIPÓTESES E VARIÁVEIS DE ANÁLISE

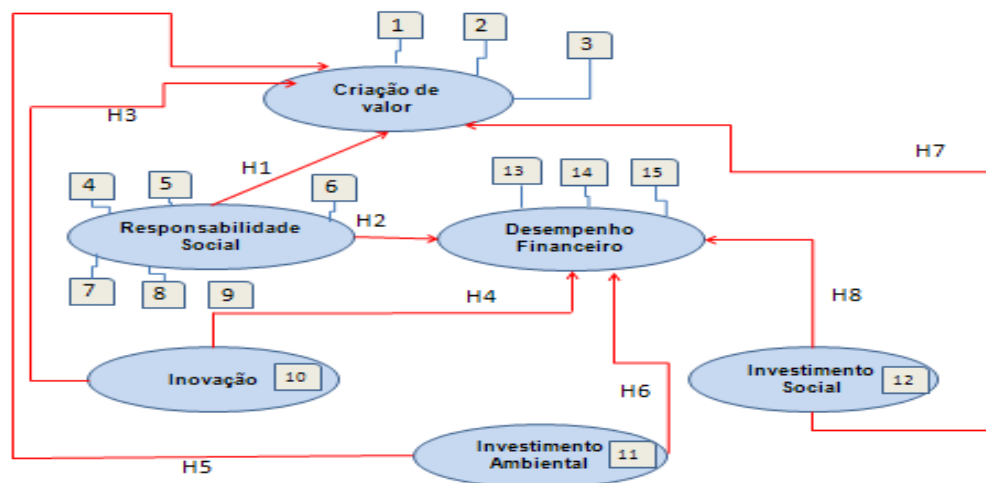
#### 3.2.1. MODELO E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

O método do diagrama de caminho utilizado no desenvolvimento do modelo de pesquisa consiste na descrição e representação gráfica das relações causais hipotetizadas entre as variáveis de interesse (Hair *et al.*, 2009). As relações investigadas no presente estudo envolveram o teste de 8 (oito) hipóteses formuladas com base na análise da literatura pertinente:

- H 1: A responsabilidade social cria valor para a empresa;
- H 2: A responsabilidade social afeta positivamente o desempenho financeiro da empresa;
- H 3: A inovação cria valor para a empresa;
- H 4: A inovação afeta positivamente o desempenho financeiro da empresa;
- H 5: Investimento ambiental cria valor para a empresa;
- H 6: Investimento ambiental afeta positivamente o desempenho financeiro da empresa;
- H 7: Investimento social cria valor para a empresa;
- H 8: Investimento social afeta positivamente o desempenho financeiro da empresa.

A FIG. 1 apresenta o diagrama de caminho relativo às hipóteses investigadas assim como as 15 variáveis identificadas que fizeram parte da análise das relações causais.

Figura 1: Variáveis e hipóteses do modelo



Fonte: Elaborada pelos autores

### 3.2.2. VARIÁVEIS COMPONENTES DA ANÁLISE

As quinze variáveis componentes da análise foram divididas em quatro grupos segundo as hipóteses contempladas no diagrama de caminho, sendo consideradas como variáveis dependentes as referentes à criação de valor e ao desempenho econômico-financeiro das empresas, e como variáveis independentes aquelas relativas à responsabilidade social e ao investimento social, ambiental e em inovação.

#### a) VARIÁVEIS DEPENDENTES DE CRIAÇÃO DE VALOR

A análise da criação de valor baseia-se na análise das variações no preço de ações (Antunes e Procianny, 2003), as quais decorrem principalmente de expectativas derivadas de informações relativas ao retorno e risco associados ao investimento. No presente trabalho, utilizaram-se três variáveis relativas à criação de valor:

#### Quadro 2: Variáveis Dependentes de Criação de Valor

SIGLA	VARIÁVEL	INTERPRETAÇÃO / EXPLICAÇÃO	CALCULO
RA	Retorno Acionário (RA)	Indicador de valorização de mercado das ações (PN) no período estudado	$RA = \frac{P_{t+1}}{P_{t0}}$
M/B	Market-to-book ratio	Varição do valor de mercado pela variação do valor patrimonial ou património líquido	$M/B = \Delta \frac{VM}{VP}$
RA <sub>AN</sub>	Retorno Anormal	Considera-se retorno anormal o desempenho superior ao índice de mercado, no caso, Ibovespa.	$RA_{AN} = \text{LN} \left( \frac{P_{t+1}}{P_{t0}} \right) - \text{LN} \left( \frac{I_{bov,t+1}}{I_{bov,t0}} \right)$

Fonte: Elaborado pelos autores

### b) VARIÁVEIS DEPENDENTES DE DESEMPENHO ECONÔMICO FINANCEIRO

As variáveis de desempenho econômico-financeiro foram extraídas ou computadas essencialmente com base nas demonstrações financeiras das empresas disponíveis no sistema Economática®. Foram considerados como variáveis do desempenho econômico-financeiro a variação do lucro por ação, variação do retorno sobre o ativo, e variação do retorno sobre o patrimônio líquido.

**Quadro 3: Variáveis Dependentes de Desempenho Econômico Financeiro**

SIGLA	DENOMINAÇÃO	INTERPRETAÇÃO	CALCULO
$\Delta$ LPA	Varição do Lucro por Ação	Varição do lucro líquido por ação da empresa	$\Delta LPA = \frac{\Delta \text{ Lucro Líquido}}{N^{\circ} \text{ de ações (ordinárias. + preferenciais)}}$
$\Delta$ ROA	Varição do Retorno sobre o Ativo	Retorno proporcionado pelo investimento total na empresa, representado pelos seus ativos totais.	$\Delta ROA = \Delta \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}}$
$\Delta$ ROE	Varição do Retorno sobre o Patrimônio Líquido	Varição do retorno proporcionado pela empresa em relação ao capital que nela foi investido pelos seus acionistas	$\Delta ROE = \Delta \frac{\Delta \text{ Lucro Líquido}}{PL - \text{ Lucro Líquido}}$

Fonte: Elaborado pelos autores

### c) VARIÁVEIS INDEPENDENTES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Seguindo indicações da literatura pertinente, a responsabilidade social foi operacionalizada em 6 (seis) variáveis: adesão ao ISE, tamanho das empresas, setor de atividade, concentração acionária, emissão de ADR (American Depositary Receipt) e ser de propriedade estatal.

**Quadro 4: Variáveis Independentes de Responsabilidade Social**

SIGLA	DENOMINAÇÃO	INTERPRETAÇÃO	CALCULO / PROXY
ISE	Adesão ao ISE/Continuação	Empresas que receberam o questionário e aderiram ao ISE	Variável <i>dummy</i> : D=1 – empresas no ISE; D=0 – empresas fora do ISE
TM	Tamanho	Ativo Total	Logaritmo do Ativo Total
SA	Sector de Atividade	Classificação de acordo com metodologia do ISE	Variável <i>dummy</i> : D=1 – alto impacto; D=0 – impacto moderado
CA	Concentração Acionária	Existência de acionistas controladores	Soma percentual dos 05 maiores acionistas com poder de voto
ADR	<i>American Depositary Receipt</i>	Papel emitido e negociado nos EUA	Variável <i>dummy</i> : D=1 – empresas emissoras de ADR; D=0 – empresas não emissoras de ADR
Propriedade Estatal	Empresa de Propriedade Estatal	Empresa com participação do governo	Variável <i>dummy</i> : D=1 – empresas de propriedade estatal; D=0 – empresas de propriedade não estatal

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Nunes, Teixeira e Nossa (2009)

### d) VARIÁVEIS INDEPENDENTES DE INVESTIMENTOS EM SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Foram considerados como investimentos relacionados diretamente com sustentabilidade e responsabilidade social, aqueles de caráter claramente ambiental, social, ou em inovação.

### Quadro 5: Variáveis Independentes de Investimento

SIGLA	DENOMINAÇÃO	INTERPRETAÇÃO	CALCULO
$\Delta II$	Varição do Investimento em Inovação	Indicador do investimento de inovação	$\Delta II_{it} = \frac{II_{it} - II_{it-1}}{II_{it-1}}$
$\Delta IA$	Varição do Investimento Ambiental	Indicador do investimento ambiental	$\Delta IA_{it} = \frac{IA_{it} - IA_{it-1}}{IA_{it-1}}$
$\Delta IS$	Varição do Investimento Social	Indicador do investimento social	$\Delta IS_{it} = \frac{IS_{it} - IS_{it-1}}{IS_{it-1}}$

Fonte: Elaborado pelos autores

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### 4.1. ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA

A TAB.1 apresenta a proporção de empresas analisadas presentes no ISE durante o período 2005-2010. Embora a participação das 35 empresas selecionadas inicialmente com base no ISE-2005 oscilar representativamente, ressalta-se que a não participação no índice não atesta o descompromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade social, mas obriga, apenas, avançar a análise além deste indicador objetivo. Neste sentido, após verificar-se a preservação da perspectiva sócio-ambiental em empresas excluídas do índice nos anos subsequentes por questões metodológicas, decidiu-se por manter a amostra original componente do ISE-2005.

**Tabela 1: Distribuição das empresas por ano segundo participação no ISE**

Ano	ISE	
	Sim [n(%)]	Não [n(%)]
2005	35 (100,0)	0 (0,0)
2006	15 (42,9)	20 (57,1)
2007	9 (25,7)	26 (74,3)
2008	11 (31,4)	24 (68,6)
2009	14 (40,0)	21 (60,0)
2010	10 (28,6)	25 (71,4)

Fonte: Elaborada pelos autores

A TAB.2 resume características das empresas componentes do ISE relacionadas à responsabilidade social, a saber, tipo de controle (nacional ou estrangeiro), participação acionária do governo, se o papel é emitido e negociado nos mercado de ações norte-americano (ADR), e nível de impacto no meio ambiente. Observa-se que 71,4% das empresas analisadas pertencem a setores de alto impacto ambiental; 97,1% apresentam controle nacional; 28,6% apresentam participação acionária governamental; e 51,4% não possuem papel emitido e negociado nos Estados Unidos.

Tabela 2: Caracterização das empresas

Características	Frequência	Percentual
<i>Sector de Atividade</i>		
Impacto Moderado <sup>1</sup>	10	28,6
Alto Impacto <sup>2</sup>	25	71,4
<i>Controle</i>		
Nacional	34	97,1
Estrangeiro	1	2,9
<i>Participação Governo</i>		
Não	25	71,4
Sim	10	28,6
<i>Papel Negociado nos EUA (ADR)</i>		
Não	18	51,4
Sim	17	48,6

Nota 1: Para o setor de impacto moderado foram considerados os seguintes setores: logística e armazenamento, transporte aéreo, transporte rodoviário, serviço de armazenagem, siderurgia, transformação, serviço, exploração de rodovias, análise e diagnósticos, telefonia e setor financeiro.

Nota 2: Para o setor de alto impacto foram considerados os seguintes setores: água, saneamento, energia elétrica, extrativista, mineração, papel e celulose, petróleo e gás, laticínios, produtos de uso pessoal, máquinas e equipamentos e medicamentos.

Fonte: Elaborada pelos autores

### O TAMANHO DA ORGANIZAÇÃO E A CONCENTRAÇÃO ACIONÁRIA:

Observa-se na TAB.3 que o tamanho das empresas cresceu substancialmente durante o período analisado, chegando quase a triplicar em valores médios. Observa-se também, apesar da redução gradativa durante o período, uma alta concentração acionária, em média, 76% das ações em propriedade dos 5 maiores acionistas.

Tabela 3: Análise descritiva do tamanho e do controle acionário

Característica	Ano	Média	Mediana	Desvio Padrão
<i>Tamanho (R\$ MM)</i>	2005	35,1	9,6	66,3
	2006	43,5	11,9	82,6
	2007	54,5	12,2	105,6
	2008	82,6	13,2	182,0
	2009	93,9	15,9	198,0
	2010	100,0	18,9	213,6
	<b>Geral</b>	<b>68,9</b>	<b>13,2</b>	<b>153,2</b>
<i>Concentração Acionária (%)</i>	2005	79,7	82,3	15,9
	2006	78,1	81,7	17,7
	2007	76,4	81,1	18,5
	2008	75,7	80,0	18,4
	2009	74,6	77,8	19,9
	2010	70,7	72,2	20,9
	<b>Geral</b>	<b>75,7</b>	<b>78,7</b>	<b>18,7</b>

Fonte: Elaborada pelos autores



**CRIAÇÃO DE VALOR DA EMPRESA:**

O *retorno acionário* médio (RA) das empresas foi positivo durante o período analisado, com destaque para o ano de 2009, sendo este indicador o que refletiu os melhores resultados de criação de valor. Em contrapartida, observa-se um resultado positivo médio reduzido do *market-to-book ratio* (M/B), marcado negativamente nos anos de 2008 e 2010, e a ausência de *retorno anormal médio* durante o período analisado.

**DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO:**

A variação do lucro por ação ( $\Delta$  LPA) apresentou-se destacadamente baixa durante o período analisado, revelando-se negativa para os anos de 2006 e 2007. A variação do retorno sobre o ativo ( $\Delta$  ROA) e a variação do retorno sobre o patrimônio líquido ( $\Delta$  ROE) apresentaram-se com valores muito próximos de zero e negativos nos anos de 2006 e 2009. Destaca-se o ano de 2010, como o de melhor resultado, para todas as variáveis estudadas de desempenho econômico-financeiro.

**VARIÁVEIS RELATIVAS DE INVESTIMENTO EM SUSTENTABILIDADE:**

Tanto o investimento ambiental ( $\Delta$ IA) quanto o investimento em inovação ( $\Delta$ II) apresentaram taxas de crescimento positivas, com exceção do ano de 2007 (investimento em inovação), e 2009 (investimento ambiental). A taxa de crescimento em investimento social ( $\Delta$ IS) apresentou níveis relativamente inferiores em comparação com aqueles dos demais indicadores de investimento, embora apresente-se positiva durante todo o período.

**4.2. ASSOCIAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS****Retorno acionário e características de responsabilidade social:**

O retorno acionário é maior para o grupo de empresas que **não tenha** participado do ISE durante o período (ou seja, com baixa adesão ao ISE). Empresas do setor de alto impacto e empresas que não possuem papel negociado nos Estados Unidos (ADR) apresentaram resultados médios de retorno acionário superiores durante o período analisado, porém a significância da diferença observada não foi atestada pelo teste de Mann-Whitney.

**Tabela 4: Retorno acionário em relação às características de responsabilidade social**

Características	Média	Mediana	Desvio Padrão	P-valor
<i>ISE</i>				
Não	0,21	0,34	0,51	0,029
Sim	0,10	0,17	0,43	
<i>Sector de Atividade</i>				
Impacto Moderado	0,08	0,07	0,51	0,200
Alto Impacto	0,16	0,24	0,44	
<i>Controle</i>				
Nacional	0,14	0,21	0,47	0,839
Estrangeiro	0,18	0,24	0,14	
<i>Participação Governo</i>				
Não	0,14	0,20	0,44	0,960
Sim	0,14	0,21	0,51	
<i>Papel Negociado nos EUA</i>				
Não	0,18	0,28	0,49	0,073
Sim	0,09	0,14	0,43	

\* Teste de Correlação de Spearman

Fonte: Elaborada pelos autores



**Market-to-book ratio e características de responsabilidade social:** Embora não tenham sido encontradas diferenças significativas, observam-se valores superiores para as empresas com baixa adesão ao ISE, para aquelas do setor de alto impacto, com controle nacional e com participação no governo.

**Retorno anormal e fatores de responsabilidade social:** Verificou-se retornos anormais maiores para empresas segundo o impacto do setor de atividade (alto ou moderado) e se o papel é negociado nos Estados Unidos, uma diferença, contudo, não significativa de acordo com o teste de comparação de dois grupos independentes de Mann-Whitney ( $p$ -valor  $> 0,05$ ).

**Tamanho da empresa e concentração acionária em relação as indicadores de criação de valor:** Nenhuma das duas variáveis associadas à responsabilidade social apresentou correlação significativa com os indicadores utilizados para operacionalizar a criação de valor.

**Fatores de responsabilidade social e a variação do lucro por ação:** Não se observou diferença significativa do lucro por ação ( $\Delta$  LPA) entre os grupos avaliados, para todos os fatores de responsabilidade social. Apesar de não-significante, destaca-se a maior discrepância com relação ao setor de atividade, para o qual se observou uma variação positiva e superior para empresas de setores de impacto moderado.

**Variação do retorno sobre o ativo ( $\Delta$  ROA) e fatores de responsabilidade social:** Apesar da diferença observada entre os grupos formados com base nos fatores de responsabilidade social empregados, o teste não-paramétrico de comparação de dois grupos independentes de Mann-Whitney não atestou a significância dessas diferenças encontradas na variação do retorno sobre o ativo ( $\Delta$  ROA).

**Variação do retorno sobre o patrimônio líquido e fatores de responsabilidade social:** Os resultados observados não indicaram diferença significativa entre os grupos formados com base nos fatores de responsabilidade social empregados.

**Tamanho da empresa e concentração acionária em relação ao desempenho financeiro:** Nenhuma das duas variáveis associadas à responsabilidade social apresentou coeficiente de correlação de Spearman significantes com os indicadores desempenho financeiro.

**Fatores de investimento e criação de valor:** Observa-se na TAB.5 a correlação significativa **somente** entre a variação do investimento social e a variação da razão valor mercado e valor do patrimônio ( $-0,338$ ,  $p$ -valor =  $0,014$ ), podendo-se dizer que, quanto maior foi a variação do investimento social menor foi variação entre a razão do valor de mercado e o valor do patrimônio. Tal resultado sugere que investimentos sociais podem afetar negativamente a criação de valor.

Tabela 5: Correlação entre os fatores de investimento e criação de valor

		Criação de Valor		
		Retorno Acionário	$\Delta$ VM/VP	Retorno Anormal
Investimento	$\Delta$ Investimento Ambiental			
	Correlação	-0,217	-0,233	0,082
	(P-valor)	(0,130)	(0,104)	(0,573)
	$\Delta$ Investimento Inovação			
	Correlação	0,074	-0,082	0,163
	(P-valor)	(0,586)	(0,542)	(0,225)
	$\Delta$ Investimento Social			
	Correlação	-0,190	-0,338	0,157
	(P-valor)	(0,177)	(0,014)	0,266

Teste de Correlação de Spearman

Fonte: Elaborada pelos autores

#### Fatores de investimento em sustentabilidade em relação ao desempenho financeiro:

Nenhum dos indicadores de investimento apresentou relação significativa com os indicadores de desempenho financeiro, resultado similar a Bufoni (2009), onde o levantamento de balanços sociais do setor de energia elétrica, também indicaram não existir relação significativa entre o ROE (retorno sobre o patrimônio líquido) e os investimentos ambientais.

#### 4.3. RESULTADOS OBTIDOS A PARTIR DO MODELO REVISADO

Propôs-se a comparação da criação de valor e do desempenho financeiro para empresas que participaram ao menos um ano do ISE no período estudado, com o grupo controle (formado por empresas que têm ações negociadas na Bovespa, mas que não aderiram ao ISE no período 2005 a 2010). Apesar das diferenças existentes entre os dois grupos de empresas, evidenciou-se que, por meio dos resultados alcançados, não existe diferença significativa entre o valor do retorno acionário e o retorno anormal observado para as empresas participantes do ISE em relação às que não participam do índice no período avaliado. O desempenho financeiro, de maneira análoga aos resultados encontrados para a criação de valor, mostrou que apesar das diferenças observadas entre as empresas participantes do ISE em relação às que não participaram do índice no período, pode-se afirmar que não existe diferença significativa entre as mesmas, de acordo os testes de significância não paramétricos de Mann-Whitney.

Enquanto as demais relações avaliadas entre fatores de responsabilidade social e indicadores de criação de valor/desempenho econômico-financeiro resultaram não significantes, o compromisso com investimentos sociais, por sua vez, parece influenciar negativa e significativamente na criação de valor, tendo em vista que as empresas que mais investiram no âmbito social tiveram também maior redução do *Market-to-book ratio*. Dessa forma, os resultados indicam que o engajamento da empresa em investimentos direcionados a sustentabilidade e a responsabilidade social podem influenciar negativamente a criação de valor.

A TAB.6 mostra os resultados obtidos considerando-se as oito hipóteses formuladas inicialmente.

**Tabela 6: Sumário dos Resultados Obtidos a Partir do Modelo Revisado**

Hipótese	Relação Avaliada	P-valor	Sentido	Decisão
H1	A responsabilidade social cria valor para a empresa	0,029	Inverso	Rejeita
H2	A responsabilidade social afeta positivamente o desempenho financeiro da empresa	> 0,05	-	Rejeita
H3	A inovação cria valor para a empresa	> 0,05	-	Rejeita
H4	A inovação afeta positivamente o desempenho financeiro da empresa	> 0,05	-	Rejeita
H5	O investimento ambiental cria valor para a empresa	> 0,05	-	Rejeita
H6	O investimento ambiental afeta positivamente o desempenho financeiro da empresa	> 0,05	-	Rejeita
H7	O investimento social cria valor para a empresa	0,014	Inverso	Rejeita
H8	O investimento social afeta positivamente o desempenho financeiro da empresa	> 0,05	-	Rejeita

Fonte: Elaborada pelos autores

## 5. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve por objetivo analisar se as variáveis de responsabilidade social e de sustentabilidade influenciam a criação de valor e o desempenho econômico-financeiro das empresas que integraram o ISE durante o período 2005 a 2010. A amostra utilizada foi composta por 47 empresas, sendo 35 integrantes do ISE (por pelo menos um ano) e outras 12 com negociação na Bovespa. Para analisar a relação entre as variáveis, propôs-se um modelo com oito hipóteses e quinze variáveis de análise.

Os resultados obtidos indicam, na sua maior parte, que a criação de valor e o desempenho financeiro independem da responsabilidade social e dos investimentos em sustentabilidade. Embora, as empresas analisadas apresentassem tendências positivas para o retorno acionário (RA) e para o *Market-to-book ratio*, observou-se que as empresas componentes do índice proporcionaram retornos inferiores em comparação com aquelas do grupo de controle.

Enquanto a maior parte das diferenças observadas entre os dois grupos resultaram estatisticamente insignificantes, ressalta-se a diferença significativa do retorno acionário médio entre os dois grupos, sendo aquele composto por participantes do ISE o grupo de menor retorno, além da correlação negativa significativa entre investimentos no âmbito social e o indicador *market-to-book ratio*. Tais resultados sugerem uma relação negativa interessante entre o engajamento da empresa em ações direcionadas a sustentabilidade/responsabilidade social e a criação de valor, em oposição ao preconizado pela Bovespa.

Apresenta-se como sugestão para pesquisas futuras, um estudo comparativo entre as empresas que integram o ISE e aquelas que integram o Índice de Governança Corporativa - IGC, com foco na criação de valor e no desempenho econômico-financeiro das empresas. Estuda-se também a inclusão de novas variáveis a partir da utilização de fontes adicionais de dados. Para tanto, algumas limitações deverão ser tratadas, principalmente no que concerne a quantidade de dados incompletos e a variância dos relatórios sociais disponibilizados, os quais não possuem padrão definido pela legislação brasileira.

## BIBLIOGRAFIA

- Antunes, M. A. & Procianny, J. L. (2003). Os efeitos das decisões de investimento das empresas sobre os preços de suas ações no mercado de capitais. *Revista de Administração da USP*, 38, (1), 5-14.
- Ashley, P. A., Coutinho, R., & Tomei, P. A. (2000). Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial. In ENANPAD, 24, *Anais...* ANPAD, Rio de Janeiro.

- Barbosa, L. N., & Lemme, C. F. (2007). A Relação entre Responsabilidade Social Corporativa e Criação de Valor para os Investidores: o Caso do Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). In ENANPAD. *Anais...* ANPAD, Rio de Janeiro.
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The modern Corporation and private property*. MacMillan: New York.
- Borba, P. R. (2006). Relação entre Desempenho Social Corporativo e Desempenho Financeiro de Empresas no Brasil. In ENANPAD. *Anais...* ANPAD, Salvador.
- Bufoni, A. A. (2009). Relação entre Performance Financeira e Ambiental nos Países em Desenvolvimento: O Caso do Brasil. In CSEAR. UFRJ, Rio de Janeiro.
- Camargos, M. A., & Barbosa, F. V. (2007). Emissão de ADRs, Retorno Acionário Anormal e o Comportamento das Ações no Mercado Doméstico: Evidências Empíricas. In ENANPAD. *Anais...* ANPAD, Rio de Janeiro.
- Campos, F. M., E Lemme, C. F. (2008). Incorporação das Questões Ambientais e Sociais nos Investimentos no Mercado de Capitais: Análise do Desempenho de Índices Internacionais e Fundos de Ações Nacionais Baseados no Conceito de Investimento Socialmente Responsável. In ENANPAD. *Anais...* ANPAD, Rio de Janeiro.
- Cavalcante, L. M. T., Bruni, A. L., & Costa, F. J. M. (2007). Sustentabilidade Empresarial e Desempenho Corporativo: Uma Análise do Mercado Brasileiro de Ações. In ENANPAD. *Anais...* ANPAD, Rio de Janeiro.
- Christmann, P. (2000). Effects of best practices of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets. *Academy of Management Journal*, 43, 4, 663-680.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração*. Bookman: Porto Alegre.
- Crisóstomo, V. L., Freire, F. de S., & Vasconcellos, F. C. de. (2009). Responsabilidade Social Corporativa, Valor e Desempenho da Empresa Brasileira. In ENANPAD. *Anais...* ANPAD, São Paulo.
- Dias, E. A., & Barros, L. A. (2008). Sustentabilidade empresarial e retorno ao acionista: um estudo sobre o ISE. In ENANPAD. *Anais...* ANPAD, Rio de Janeiro.
- De Wit B. & Meyer R. (2004). *Strategy. Process, Content, Context*. London: London Press.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, (4), 660–679.
- Fama, E.F., & Jensen, M.C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26.
- Hair et. al. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hart, S.L. (1995). The natural-resource-based-view of the firm, *Academy of Management Review*, 20, 986-1014.
- Jensen, M. C. A. (2003). *Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*. Boston: Harvard University Press.
- Kitahara, J., E Silveira, J. (2008). Existe relação entre os investimentos em responsabilidade social e o desempenho financeiro nas empresas que apresentam lucro?. In ENANPAD. *Anais...* ANPAD, Rio de Janeiro.
- Lucchesi, E.P., E Famá, R. (2007). O impacto das decisões de investimento das empresas no valor de mercado das ações negociadas na Bovespa no período de 1996 a 2003. *Revista de Administração da USP*, 42, 2, 249-260.
- Luz, S. G., Silva, R., & Coelho, P. A. (2008). Influência da Divulgação do Índice de Sustentabilidade Empresarial sobre os Preços das Ações no Brasil e nos Estados Unidos: Um Estudo de Eventos nos Anos de 2005 a 2007. In ENANPAD. *Anais...* ANPAD, Rio de Janeiro.
- Machado, M. R., & Machado, M. (2008). Retorno Acionário e Adesão ao Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa: Um Estudo de Eventos. In ENANPAD. *Anais...* ANPAD, Rio de Janeiro.
- Makni, R., Francoeur, C., & Bellavance, F. (2009). Causality between corporate social performance and financial performance: evidence from Canadian firms. *Journal of Business Ethics*, 89, 3, 409-422.

- Melo Neto, F., & Froes, C. (1999). *Responsabilidade social e cidadania empresarial: administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Menon, A., & Menon, A. (1997). Enviropreneurial marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as market strategy. *Journal of Marketing*, 61, 51-67.
- Moneva, J. M., & Ortas, E. (2010). Corporate environmental and financial performance: a multivariate approach. *Industrial Management e Data Systems*, 110 (2), 193-210.
- Nossa, V., Cezar, J., & Nossa, S. (2008). A Relação entre o retorno anormal e a responsabilidade social e ambiental: um estudo empírico na Bovespa no período de 1999 a 2006. In ENANPAD. *Anais... ANPAD*, Rio de Janeiro.
- Nossa, V., & Nossa, S. (2007). O impacto da Distribuição de dividendos e da Recompra de ações na eficiência das empresas listadas na Bovespa (1995 a 2004). In ENANPAD. *Anais... ANPAD*, Rio de Janeiro.
- Nunes, J., Teixeira, A., & Nossa, V. (2009). *Análise das Variáveis que influenciam a Adesão das Empresas ao Índice Bovespa de Sustentabilidade Empresarial*. In ENANPAD, *Anais... ANPAD*, São Paulo, 1-16.
- Olfa, Z. B., & Ezzeddine, B. (2007). Responsabilité sociétale des entreprises et performance financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées. In XVIème conférence Internationale de Management Stratégique, 16, Montréal. *Anais... Université du Québec, Montréal*.
- Porter, M. & Van Der Linde, C. (1995). Green and Competitive: Ending The Stalemate. *Harvard Business Review*, 73, 5, 120-134.
- Rezende, I. *et al.* (2007). Um estudo sobre o desempenho financeiro do Índice BOVESPA de Sustentabilidade Empresarial. In ENANPAD. *Anais... ANPAD*, Rio de Janeiro.
- Rezende, I. A. C., & Santos, L. S. R. dos. (2006). Análise da Rentabilidade e Performance dos Investimentos Socialmente Responsáveis: um Estudo Empírico no Mercado Brasileiro. In ENANPAD. *Anais... ANPAD*, Salvador.
- Shleifer, A., & Vishny, R. (1986). Large Shareholders and corporate control. *Journal of Political Economy*, 95, 461-88.
- Shrivastava, P. (1995). Environmental Technologies and Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 16, 183-200.
- Vellani, C. L., Albuquerque, A., & Chaves, E. (2009). Uma Tentativa de Mensuração da Relação entre Valor de Mercado e Sustentabilidade Empresarial nas Ações Listadas no ISE da Bovespa. In ENANPAD, 33. *Anais... ANPAD*, São Paulo.
- Wallace, J. S. (2003). Value Maximization and Stakeholder Theory: Compatible or Not?. *Journal of Applied Corporate Finance*, 15, 3, 120-127.
- Wang, Y. (2009). Examination on philosophy-based management of contemporary Japanese corporations: philosophy, value orientation and performance. *Journal of Business Ethics*, 85, 1, 1-12.
- Zago, A., & Paula, G. (2007). Sustentabilidade Corporativa: o caso 'Dow Jones Sustainability Index. In ENANPAD, 31. *Anais... ANPAD*, Rio de Janeiro.

---

Os autores agradecem à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) pelo financiamento e aos bolsistas de Iniciação Científica Christian Moisés Tomaz, Marcos Hermanio Soares Pacheco e Natália Xavier Bueno.

Part 6

**GOVERNANCE**

---

## WHERE STAY SOCIAL RESPONSIBILITY IN ECONOMIC AND FINANCIAL ADJUSTMENTS IN EUROPE? SOME QUESTIONS AIMING FOR AN ANSWER.

**João Rocha Santos**

School of Management Sciences - Polytechnic Institute of Setúbal (Portugal)  
jcarlossantos@netcabo.pt, joao.santos@esce.ips.pt

**Pedro Fernandes Anunciação**

School of Management Sciences - Polytechnic Institute of Setúbal (Portugal)  
pedro.anunciacao@esce.ips.pt

**Mário Marmelo Jesus**

President of FRES - Economical and Social Reflection Forum (Portugal)  
mariomjesus@gmail.com

### ABSTRACT

In 2010, Roubini and Mihm claimed:

*“The recent crisis highlighted the ‘too big to fail’ problem. The collapse of Lehman Brothers and the resulting cardiac arrest of the global financial system revealed that many institutions had become so large, leveraged and interconnected that their collapse could have systemic and catastrophic effects.”*

This global financial problem created a large impact in several economies, especially in European countries with a large external debt, unbalanced economies and a huge dependence from foreign funds. Two years after and regarding economic and financial pressures applied to countries such as Portugal, Ireland, Spain and Greece by European and other international financial authorities, we are living in a social environment generally held by the fear from future perspectives and a growing instability do to the huge reduction of the economies, employment and social benefits. The application of strict governmental austerity measures aiming to reestablish the national accounts, the reduction of public debts and the recovery of the financial system and banks has been consummated in a generalized increase of direct and indirect taxes, a gradual reduction of salaries and social benefits due to labor and a major restraint to social conditions of public assistance in areas such as education, health and unemployment.. We are witnessing a drastic reduction in consumption of companies and individuals, incapacity of financing businesses and firms, an increasing vanish of business agents and a dramatic rise of unemployment throughout Europe, especially in the Iberian Peninsula. All these facts lead the authors to set, in a reflective perspective, some questions about the rationality and utility of the measures taken by some politicians, public rulers and business managers and the real impact they have on social and business environments and in populations, at present time and in the near future.

### KEYWORDS

Social Responsibility, Economy, Austerity, Recession, Businesses.



## **1. INTRODUCTION**

The environment in which organizations operate is a source of increasing threats, confronting operational management with innumerable business risks, whether financial, tax or operational (André, 2009).

The most developed societies live within a framework of values beyond the traditional material ones, getting managers to be aware that organizations are active social agents. For this they must take into account, in the course of its activity, the different factors and requirements that societies ask to them (Carrasco, 2007).

In this sense and according to Santos (2008), the frequent changes in the involving way of organizations oblige managers to assume a dynamic posture in a sustainable perspective, which requires constantly and increasingly a change in their positions and actions.

However, management dilemma lies in the necessity of leaders to assume two roles simultaneously: as managers to take care of the present company, the “day-by-day”, and as entrepreneur to create and develop the business on the future (Sá, 2002).

As reasons of proper strategic and operational nature, business organizations must define accurately three essential aspects for their management: Vision, Mission and Values.

The Vision reflects their understanding of the business and how they intend to structure their activity and achieve their purposes and the Mission summarizes the objectives of the organization and what they do.

The Values embodied the professional and business ethical principles in which organizations govern their actions with respect to all stakeholders involved and interested in organizational activities.

This last aspect should represent, as a whole, the living and functional corporate culture of organizations which should incorporate principles of social responsibility ample to all stakeholders, from employees, shareholders, customers and suppliers to business associations, government institutions, environmental groups and other non-governmental organizations.

As mentioned by Ken Blanchard<sup>1</sup> (1994), these set of principles for a proper management and a sustainable development are not an important subject only for business managers.

They should be also considered and implemented in countries governments and public entities, combining the resolution of the present time problems with the capacity to develop future sustainable ways of growth and prosperity, looking to past mistakes in a learning mode.

## **2. LITERATURE REVIEW**

### **2.1. THE AUSTERITY AND FINANCIAL ADJUSTMENTS IN EUROPEAN ECONOMIES**

A significant fringe of economists and observers on economic issues has the opinion that austerity over recession only intensifies recession.

As a consequence of European austerity policies, we see across Europe and especially in Portugal and other South and Mediterranean countries, among others, the investments, public and private

---

<sup>1</sup> Management expert, author of management books and President of “The Ken Blanchard Companies” international management training and consulting firm, in an interview to TV program “Tostões & Milhões” conducted by the economist António Peres Metelo (SIC, Portugal - 24<sup>th</sup> January, 1994).

consumption, taxes revenues, fuel consumption, the sale of households, cars and other consumer goods moving dangerously to lower levels.

According to this sense, the economy teacher João Reis<sup>2</sup> (2012) considers European Union as a much more liberal place today than the International Monetary Fund when they claim for a growing reduction of salaries as a way to increase competitiveness.

It seems, as Krugman (2012) refers, that it's a failure of the austerity doctrine that has dominated elite policy discussion both in Europe and in the United States for the past two years, with the policy elite deciding to throw that hard-won knowledge out the window, and rely on ideologically convenient wishful thinking instead.

As claimed by David Cameron<sup>3</sup>:

*"Those who argue that dealing with our deficit and promoting growth are somehow alternatives are wrong, [...] you cannot put off the first in order to promote the second."*

But other economic experts such as Jean-Claude Trichet<sup>4</sup>, a strong advocate of the so-called "expansionary austerity" doctrine have another point of view about austerity policies and economic recover:

*"In the current circumstances confidence-inspiring policies will foster and not hamper economic recovery, because confidence is the key factor today."*

However, researchers from International Monetary Fund (IMF) and others from several parts of the world quickly demystified the supposed evidence that spending cuts create jobs, going along with the idea of the 1970's Nobel laureate Paul Samuelson exposed in his book "Economics" (2006) that austerity in the face of depression is a very bad idea.

As mentioned by Krugman (2012), seems that many economists in Europe decided largely for political reasons, forgetting what they used to know and following the referred doctrine of expansionary austerity and for this reason millions of citizens are paying the price for their deliberate forgetfulness.

This is the case of Portugal where government policies applied to balance national accounts and public debt, overlapping de austerity deadlines and actions imposed by external funding entities, are promoting a permanent, sudden and brutal contraction of the economy through a contraction without limits of salaries and an increasing of taxes (Lains, 2012).

All this made, according to politicians and governmental rulers, to grant the confidence of international financial markets and open a new phase of growth of the Portuguese economy.

But the Nobel Prize of Economy Paul Krugman refuses this idea, saying that the "fairy of faith" didn't show up and none of the countries that cut spending saw the planned recovery from private sector. On the contrary, the depressive effects of fiscal austerity were reinforced by the lack of private expenditure (Albuquerque, 2012).

According to Krugman (2009), it's necessary to carry out a reform of the weaknesses that allowed current crisis and for this policymakers need to do two things: get credit flowing again and support expenditure.

---

<sup>2</sup> During the Conference "The financial and economic crisis of the western world - European Union's response strategies" (Oporto), *cit in* <http://www.jornaldenegocios.pt/> (13<sup>th</sup> April, 2012).

<sup>3</sup> Britain's Prime Minister, *cit in* "The Austerity Debacle" (Krugman, 2012).

<sup>4</sup> Former President of the European Central Bank, *cit in* "The Austerity Debacle" (Krugman, 2012).

These go on with Roubini's ideas (2012) when he stated that without a much easier monetary policy and a less front-loaded mode of fiscal austerity, the Euro will not weaken, external competitiveness will not be restored and the recession will deepen.

For this economist, one of the few to predict the recent global financial crisis, without resumption of growth the stock and flow imbalances will become even more unsustainable, more Eurozone countries will be forced to restructure their debts and eventually some will decide to exit the monetary union.

## **2.2. SOME ASPECTS OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN PORTUGAL**

According to the European Commission's Green Paper "Promoting an European Framework for Corporate Social Responsibility" (2001), corporate social responsibility must voluntarily integrate social and environmental concerns in business and transactions development, going beyond simple compliance and fulfillment of legal obligations and increasingly investing in human capital, the environment and the relations with stakeholders

Among other actual facts, highlights the role of women in the scenario of enterprises development and the needed framework between professional activity and the responsibilities with family needs and children, together with flexibility and limitation of working hours in view of the outside tasks and responsibilities of employees, getting a healthy balance between work and private life.

However, considering the current recessive economic context both in Portugal and throughout Europe which affects the markets and businesses, we are currently seeing more and more importance given to economic and financial issues with loss of a wide range of corporate social responsibilities.

In fact, the humanist and social vision of businesses and society is being increasingly replaced by the domain of financial and economic aspects, understood as the only survival factors for population and enterprises in the present situation.

One of the thoughts that many employers and their representatives in Portugal continue to defend, with the support of government agents and a strong opposition from trade unions, is the need to review labor legal environment as a critical factor to recover competitiveness lost by companies, especially for the ones that compete in international markets.

Among others, this approach seeks the simplification of labor contracts and more agility in individual and collective dismissal rules, trying to reduce compensation amounts for firing and the level of salaries and other working benefits usually received and settled.

According to the reports of the Portuguese official bureau for employment and professional training (IEFP, 2012a), a visible milestone of this politics and loss of social responsibilities is the sharp rise of unemployment in Portugal since 2011, corresponding to more than 661.000 individuals unemployed in March 2012, with a strong focus on people with less than 34 years unemployed (35,8%) or looking for first job opportunity (7,5%).

For this unemployment figures also contributes the group of middle-aged citizens (between 34 and 54 years old) with large experience in the working market that have been "pushed" to involuntary unemployment by a variety of reasons and justifications, some of them difficult to explain and understand, not only non-qualified persons but also people with higher skills and superior academic training, corresponding to almost 47% of total unemployment (IEFP, 2012a).

We are also seeing a dramatically rise of unemployment in both male and female adult members of families, with more than 7.500 couples unemployed in February 2012, an increase of 61,4% when compared with the figures from the same month last year (IEFP, 2012b).

These huge figures may explain, among other reasons, the increasing demand of financial and living support from families near non-profitable social helping organizations, the growth of unpaid mortgages to banks, the option for public schools instead private colleges and the rise on demand for public hospitals and health centers for healthiness services.

No less important is the effect and relation, profoundly referred by economic specialists, between salaries and unemployment rates with internal economic development and consumption.

Has mentioned by Jesus (2012), in Portugal actually remains the belief near some economists and governmental leaders that a faster economic recovery will be achieved mainly with a fast growth in exports. However, maintaining this belief can be dangerous and elusive given the structure of the Portuguese businesses.

According to the study “Exporter Profile of Small and Medium Enterprises in Portugal 2007 - 2009” made in 2011 by the National Statistical Institute (INE), small and medium enterprises (SME) represented 99,7% of the total number of non-financial national companies in 2009.

This SME's were responsible for almost 59% of the national added value and for the employment of two million people, approximately 40% of total employment in the country. But the main problem lies in the fact that only 10% of Portuguese companies are exporters, representing a total volume of exports near 30% of national gross domestic product (INE, 2011).

For this economist and in view of this Portuguese business structure, it's necessary to bet not only in rapid growth of exports to get economic recovery. There is the need to “play” in other areas such as the development of new loan lines suitable to SMEs, the short-term resolution of national payments system delays, mostly due to central and local public entities, the harmonization between VAT payments and reimbursement of this tax by the State and the practice of VAT payment by suppliers only after effective receipts.

### **2.3. THE ROLE OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN BUSINESSES SUSTAINABILITY**

Strong and marked enterprise cultures moved by concrete ethical and moral principles and with business practices filled with real social and environmental concerns, strengths the internal relations between the staff and build a team spirit essential to the pretended success.

According to several authors (Oliveira, 2007; Almeida, 2007; Donaire, 2006; Santoro, 2003; Elkington, 2001), firms and managers will have to abandon the traditional strategic view, focused essentially in profits and financial performance, and present an alternative vision that pays attention to the interaction with diverse stakeholders, to their interests and to the environmental impact of their activities.

The existence of these principles is an important step towards strengthening the organization's interaction with the surrounding community. Allow to obtain from them the respect and recognition for its actions which should be guided by solidarity and generosity principles, allowing gains of good reputation and the strength of its institutional image, brands, products and services.

As mentioned by several experts (Mehra, 2010; CERES, 2008) the global economy can no longer afford “business as usual”, focusing mainly on short-term gains and ignoring long-term risks.

It has never been more urgent than actually to realign business and investment practices to value long-term prosperity and see sustainability has as a process that continually disrupts the *status quo* and harnesses turbulence to achieve long term goals of the organizations trough constant innovation, transparency, commitment, accountability and responsibility.

Companies can (and should) get involved actively in society through the development of the most varied actions. Providing financial support to the neediest and cultural patronage, sponsoring from charity to cultural, recreational and sports activities, promoting training and consciousness actions on environmental issues, making investments in means and technologies intended to reduce the ecological impact of their own activities.

In the internal context of organizations and considering the reality of modern societies, businesses and their managers should look (and have to) at the social conditions they give to employees in a dual perspective, from the respect for social values to the impact of the taken measures in individual and collective productivity.

Important for a positive impact in employee's performance and happiness during the exercise of professional activities is the availability of additional working conditions such as lunchrooms, means of transport, medical insurance programs, incentives for staff and family educational development and training and the existence of good physical conditions (facilities) in environmental, ergonomic, safety and hygiene levels.

In Portugal there are several case studies of companies that implement some of the principles set before, some of them widely spread. This reality is not conditioned to companies scale as we see these principles implemented not only within large companies but also among SME and family firms.

In recent past, some Portuguese companies invested in strategies supported in a strong social dimension trying to achieve a greater motivation, recognition and productivity of their employees.

Santos (2012) made an analysis of corporate sustainability in one of the major contractors of the Portuguese building sector, regarding the financial, social and environmental results achieved and their relation with the followed strategies, the implemented operational structure and the human resources management policies among other aspects.

This study revealed that the success of this company, with operations taken in Portugal and especially in foreign countries, was granted mainly as a result of the importance given by management to their human resources structure, with a permanent effort and commitment to improve their knowledge and skills, joining these aspects with organizational and personal know-how aiming to achieve the flexibility and capability needed to guarantee organizations continuity in an economic and social environment each times more complex and turbulent.

As a result of this posture and behavior, this company achieved in 2011 financial results higher in more than 20% when compared with the year before, with an increase of their human resources structure in number and especially in high qualification, specialized and management levels as a result of the defined strategies followed since some years ago.

According to Honório<sup>5</sup> (2011) this good examples from Portuguese companies are the result of a good management, with a well-defined strategic leadership and a proven resilience to relevant business environment changes.

These companies follow a set of principles of action in addition to the creation of value, including environmental preservation issues, compliance with ethical standards in the conduct of business, an open and clear relationship with different stakeholders, the promotion and development of individual capabilities, the recognition of excellence and the support of social and cultural initiatives based on transparent criteria for evaluation of relevance to the community.

All these aspects were recently discussed by some authors (Gisbert López *et al.*, 2011; 2010; Svirina, 2009) regarding the high level of efficiency and sustainability revealed by some organizations and

---

<sup>5</sup> José Honório, President of BCSD Portugal (Business Council for Sustainable Development).

the real efforts made by management structures to establish proper strategies in view of these purposes.

Gisbert López *et al.* (2011, 2010) defend that for a proper and long term corporate sustainability managers and management have to develop in organizations abilities in five pillars that seem to be crucial: Direction, regarding the economic sense that must be given to organizations; Posture, with management conducted by ethical and social responsibility values; Organization, with an alignment between strategies and the several organizational dimensions; Behavior, with quality as a rule of organizations; Evaluation, analyzing the organizational performance according to the defined strategic options and objectives.

However, some organizations and managers are changing their business purposes, replacing the long-term investment in human capital by the immediate view of short-term earnings and problems resolution, removing a set of conditions created in terms of an entrepreneurial and innovative spirit, future vision and human dimension without any reliable justification unless the necessity of reducing costs.

From macroeconomic theories we know that greater competitiveness of businesses is achieved with the reduction of production factors costs. But firm's production costs are not only salaries and other working expenditures. There are also production costs with other supplies, energy, tools, equipment, transportation, funding and facilities in addition with official permits, insurances, taxes and other fees.

This point of view was mentioned by the economist João Reis<sup>6</sup> (2012) which defends that salary depreciation is the path for the Portuguese collapse and there are no competitive enterprises with low salaries.

Reinforcing this idea he argues that companies using this employment politics don't have value or success in the future, even if they reduce their salaries to few hundred Euros per employee.

In accordance with this features, enterprises and their representatives should seek a greater competitiveness within a framework of better incentives such has political and fiscal conditions for investment and exports, the improvement and stability of tax rules and the reduction of context charges (administrative and bureaucratic), instead of an idea focused on salaries reduction.

As mentioned by Lopes<sup>7</sup> (2011, 7):

*“Articulate reflection with action is a requirement for accuracy and realism, but it is a qualified requirement in times of great modifications, when the fields of possibilities change and there is the need to recognize the impracticability of return to past standards. Is when we must take the novelty of the future that seeking to articulate the past with the future identifies the main challenge that present time place to everyone.”*

### 3. SOME QUESTIONS AIMING FOR AN ANSWER

All these matters lead the authors to set several questions, some of them maybe considered "politically incorrect", concerning the real basis that guided previous options and decisions taken by politicians and rulers and the use made by business managers on issues of corporate social responsibility and their changes in the recent past and present time.

---

<sup>6</sup> During the Conference "The financial and economic crisis of the western world - European Union's response strategies" (Oporto), cit in <http://www.jornaldenegocios.pt/> (13th April, 2012).

<sup>7</sup> Hernâni Lopes (1942-2010), economist and diplomat, head of the Portuguese mission responsible for Portugal's accession negotiations with the European Economic Community and Minister of Finance and Planning at the 9<sup>th</sup> Constitutional Government of Portugal, between 1983 and 1985.



Some of these questions are:

- With all the problems and challenges we face, the only way to increase competitiveness and economic growth is through a strong reduction of salaries and other social benefits by enterprises and public institutions, the rise of taxes made by governments and the reduction of workforce?
- Can this whole package of austerity measures and decisions taken by political and governmental levels, also replicated in the thoughts of some businesses representative corporations and several business managers, be the single result of a personal and collective posture supported essentially in decisions mainly taken in a reactive and highly intuitive way?
- As questioned by Rogoff<sup>8</sup> (2012), with youth unemployment touching 50% in Eurozone countries such as Spain, Greece and Portugal, is a generation being sacrificed for the sake of a single currency (Euro) that encompasses too diverse a group of countries to be sustainable?
- Present economic and social circumstances can be avoided if it's commonly adopted by governmental leaders, politicians, businessmen and citizens a behavior and decision spirit guided by a proactive and forward-thinking nature, based on ethical values and social and sustainable principles, taking into account the signs that permanently arise in society and markets?
- Are management of businesses and enterprises and all the risks associated with them developed, in many cases, essentially in an empirical manner, largely overlapping the know-how instead of a development and application of methodologies and management practices that could minimize the uncertainty of future developments and scenarios?
- Are successful businesses, mainly, the result of good management practices supported in knowledge, well-defined strategic plans, permanent observation of business environment changes and good perception about the real importance of human resources and its motivation?
- Do not often occur with some company's certifications regarding quality, environment and safety that they are a result from the simple fulfillment of a legal procedure or are mainly motivated by a strong marketing component?
- It's possible that social responsibility policies disclosed by many enterprises are nothing more than a simple convenient action without any real sense, targeted simply to grant the external recognition of the organizations and to produce a positive image among stakeholders?
- In many cases, the previous internal creation of more advantageous conditions among employees is not more than a simple reaction to pressures exercised by several recognized entities that officially represent employees (trade unions, professional associations, guilds) and the simple satisfaction of their claims and interests?
- Are external actions in care of the surrounding community sometimes motivated simply by the need of reducing incomes and profits generated with activities, every so often as sponsorship seeking to combine an image of solidarity and community concern with the ability to induce "costs" deductible on financial results and tax payments?
- Many times, the sharp reduction of workforce with the increasing practices of ending work contracts and sometimes collective unemployment is not the result of an insufficient management capacity for projecting future alternative growth scenarios and establish long-term sustainable corporate strategies, emerging these limitations and weaknesses in the framework of a strong recession in the markets?

---

<sup>8</sup> Kenneth Rogoff, Professor of Economics at Harvard University and recipient of the 2011 Deutsche Bank Prize in Financial Economics, former chief economist at the International Monetary Fund from 2001 to 2003 in "*A Centerless Euro Cannot Hold*" (<http://www.project-syndicate.org/>).



#### 4. CONCLUSIONS

There are no exact answers to the questions previously raised.

If there were obvious answers and quick solutions, these economic, financial and social problems currently experienced throughout the world and particularly in Europe would be already solved or would never have existed.

Portugal, as other European countries, live a hard and socially precarious time and the only way to leave from this status is with the increase of productivity and competitiveness.

For this is needed money to invest and grow, funding the economy and creating employments. As the Portuguese investors and financial institutions do not appear or do not show ability to comply with these investments, the only option is the action of external investors. But these ones don't seem to have, generally, real confidence in Portugal, in their leaders and particularly in the constantly changing of rules and legislation.

Portuguese society in general and business sectors in particular reveal a common feeling of inability to handle with present economic, financial and social difficulties, as well as some incredibility on decisions and actions taken by governments and a generalized disbelief in the future.

Some recognized international experts in economics, with proven experience and knowledge in these subjects, claim that a forced “expansionary austerity” supported in low salaries and work force reduction is not the path to turnaround economies and achieve future prosperity of societies and countries.

As they argue, these deep problems should be resolved in other forms. If it's needed to readapt productive structures according to new economic contexts or markets demands to improve the lack of competitiveness on businesses, this don't have necessarily (and directly) to be done with a general reduction of salaries and an increasing of job loss.

Lower salaries can result in lower motivation from employees and, consequently, in less commitment, effort, interest and professionalism from them and also in lower economical capacity from individuals to purchase products and services.

These economic experts also defend that a general increasing of taxes without a strong and real reduction of public expense only generate less consumption of economic agents and citizens and, as consequence, less investment from entrepreneurs and investors.

Nevertheless, we can find in the business world and also in Portugal examples that show both management tendencies here presented, the ones that chose human capital investment as the way to face present difficulties and others who chose to reduce labor costs with the goal of recover financial results and the loss of profits.

However, it's important that the effort, commitment and dedication to social responsibility matters remains present in all business and governmental decisions. This should not be only a phenomenon of media projection or reinforcement of institutional image but the true “engine” for a peaceful and prosperous development of future societies.

Going far beyond and regarding the actual turbulence in markets and society, business managers, politicians and other influent persons and decision makers must understand that social responsibility is an important part of businesses and citizenship ethics and an essential condition for a sustainable growth of the society: compliance with standards and laws, seriousness in taken actions and decisions, humanism in relationships inside organizations and in society, investment in human capital as the sole and true “engine” of economies and prosperity.

## ACKNOWLEDGMENTS

The authors wish to thank the support of the Superior School of Management Sciences from the Polytechnic Institute of Setúbal (Portugal).

## BIBLIOGRAPHY

Albuquerque, G. (2012). Universidades de Lisboa homenageiam Nobel que é contra a austeridade, *Jornal Diário de Notícias*, 27/02/2012, 31.

Almeida, F. (2007). *Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente*, Elsevier, Rio de Janeiro.

André, P. (2009). *Mensagem do Managing Partner*, Baker Tilly Portugal, Lisboa.

Carrasco, I. (2007). Corporate Social Responsibility, Values, and Cooperation, *International Advances in Economic Research*, 13(4), 454-460.

Ceres (2008). *Annual Report 2007–2008*, Coalition for Environmentally Responsible Economies, <http://www.ceres.org>, accessed 18.09.2010.

Donaire, D. (2006). *Gestão ambiental na empresa*, Editora Atlas, São Paulo.

Elkington, J. (2001). *Canibais com garfo e faca*, Pearson Education do Brasil, São Paulo.

EUROPEAN COMMISSION (2001). GREEN PAPER - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, *Commission of the European Communities*, <http://eur-lex.europa.eu/>, accessed 23.05.2012.

Gisbert López, M. C., Mendes, J. C., Anunciação, P. F., Andrade, F. J., Fernandes, C. R. And Santos J. R. (2011). “Main challenges in organizational management for a sustainable development: a new perspective”, in Papanikos, G.T., (ed.) *International Developments in Management Research*, Athens Institute for Education and Research, Athens, 63-82.

Gisbert López, M. C., Mendes, J. C., Anunciação, P. F., Andrade, F. J., Fernandes, C. R. And Santos, J. R. (2010). “Main challenges in organizational management for a sustainable development: a case study of the DPOBE Model for Organizational Sustainability”, *GIRA 2010 - Corporate Governance, Innovation, Environmental & Social Responsibility*, Lisbon.

INSTITUTO DE EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL (2012). *Mercado de Emprego – Estatísticas Mensais Março 2012*, <http://www.iefp.pt/estatisticas/>, accessed 23.04.2012.

INSTITUTO DE EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL (2012). *Informação mensal sobre estado civil do desempregado e condição laboral do cônjuge - Lei N.º 4/2010 - Março 2012*, <http://www.iefp.pt/estatisticas/>, accessed 23.04.2012.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (2011). *O perfil exportador das PME em Portugal - 2007 - 2009*, <http://www.ine.pt/>, accessed 22.04.2012.

Jesus, M. (2012). Políticas Favoráveis, *Jornal OJE – Espaço de Negócios*, 1298, 4.

Krugman, P. (2009). *O Regresso da Economia da Depressão e a Crise Actual*, 1.ª Edição, Editorial Presença, Lisboa.

Krugman, P. (2012). The Austerity Debacle, *The New York Times*, <http://www.nytimes.com/2012/01/30/opinion/krugman-the-austerity-debacle.html/>, accessed 27.02.2012.

- Lains, P. (2012), Uma carta fora do baralho, *Negócios Online*, <http://www.jornaldenegocios.pt/>, accessed 19.04.2012.
- Lopes, E. R. (ED) (2011). *A Lusofonia – Uma Questão Estratégica Fundamental*, 1.ª Edição, Jornal SOL, Lisboa.
- Mehra, M. (2010). *Sustainability Strategy – The Centrality of Transparency*, World Council for Corporate Governance, London.
- Metelo, A. P. (1994). Entrevista a Ken Blanchard, *Programa Tostões & Milhões*, SIC, 24.01.1994.
- Oliveira, P. H. D. (2007). *Sustentabilidade empresarial: aplicação do modelo UNEP/UNESCO (1987) para avaliação do equilíbrio socioeconómico e ambiental das empresas*, Programa Multi-institucional das Universidades de Brasília, Federal da Paraíba, Federal de Pernambuco e Federal do Rio Grande do Norte, Brasília.
- ORDEM DOS ENGENHEIROS (2011). “Entrevista ao Dr. José Honório”, *Ingenium*, 2(124), 48-50.
- Rogoff, P. (2012). A Centerless Euro Cannot Hold, *Project Syndicate*, <http://www.project-syndicate.org/commentary/a-centerless-euro-cannot-hold>, accessed 14.04.2012.
- Roubini, N. (2012). Europe’s Short Vacation, *Project Syndicate*, <http://www.project-syndicate.org/commentary/europe-s-short-vacation>, accessed 13.04.2012.
- Roubini, N. And Mihm, S. (2010). Bust up the banks, *Newsweek Magazine*, 17.05.2010, 40-42.
- Samuelson, P. A. And Nordhaus, W. D. (2006). *Economia*, 18<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill, Madrid.
- Santoro, R. C. (2003). *Modelo para Implantação de Sistema de Indicadores Estratégicos, visando a Sustentabilidade Empresarial*, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Brasil.
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos*, Editorial Verbo, Lisboa.
- Santos, J. C. R. (2012). *Sustentabilidade Empresarial: o Estudo de Caso da MSF-Engenharia, S.A.*, Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, Faro.
- Svirina, A. (2009). Measuring Managerial Efficiency: a Balanced Approach, *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 4(1), 24-28.
- Vasconcellos E Sá, J. A. (2002). *A Empresa Negligenciada*, Editorial Verbo, Lisboa.

# **INTERFACES ENTRE LICITAÇÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA**

## **INTERFACES BETWEEN TENDER AND PUBLIC GOVERNANCE**

**Paulo Roberto Ienzura Adriano**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)  
pria@utfpr.edu.br

**Vanessa Ishikawa Rasoto**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)  
vrasoto@hotmail.com

**Isaura Alberton de Lima**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)  
alberton@utfpr.edu.br

### **RESUMO**

As licitações públicas sempre estiveram presentes na mídia nacional, ora pela importância da aquisição pretendida, serviço ou obra a ser realizada, ora pelas denúncias de fraudes detectadas. Porém o que pouco se divulga são suas reais finalidades e benefícios. O objetivo do presente estudo é apresentar as interfaces entre licitação e governança pública. A metodologia utilizada foi estudo bibliográfico e documental. Os principais resultados alcançados demonstraram o conceito de Governança Pública, que traz para dentro da gestão Pública a boa governança, ou seja, a preocupação principal com o bom atendimento das necessidades da sociedade com eficiência econômica. Apresentamos os seus princípios norteadores e estabelecemos um comparativo entre eles, demonstrando uma fusão entre os mesmos.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Licitação, Governança Pública, Princípios, Transparência, Ética.

### **ABSTRACT**

The public tenders were always present in the national media, sometimes by the importance of acquiring desired service or work to be done, either by allegations of fraud detected. However just a little bit is broadcasted their real purpose and benefits. The objective of this study is to present the interfaces between tender and public governance. The methodology used was bibliographic study and documentation. The main results demonstrated the concept of Public Governance, which brings into the public management to good governance, in other words, the main concern with the proper care of the needs of society with economy efficiency. We present their guiding principles and established a comparison between them, demonstrating a fusion between them.

### **KEYWORDS**

Tender, Public Governance, Principles, Transparency, Ethic.

## 1. INTRODUÇÃO

Temos acompanhado por meio da mídia um crescente número de reportagens demonstrando irregularidades em licitações Públicas, em sua maioria para a execução do Plano de Aceleração do Crescimento (PAC) do atual governo federal, em que muitos recursos estão sendo liberados para a construção de aeroportos, metrô, estradas, visando à Copa de 2014. O que pouco se divulga são as finalidades, os benefícios e a obrigatoriedade da adoção das licitações públicas, que traz aos interessados a igualdade na participação de todos os concorrentes e para a Administração a contratação da proposta mais vantajosa.

Ao Gestor Público cabe, além de cumprir fielmente toda a legislação que regulamenta as diversas modalidades de licitação, buscar uma maior e melhor profissionalização dos serviços prestados à sociedade. Neste sentido, a Administração resgata, nos princípios da Governança Pública, a relação de confiança com a sociedade, cujos serviços são prestados de forma legal, ética e transparente, trazendo aos diversos atores envolvidos um elevado grau de satisfação.

O presente artigo almeja retratar as interfaces entre o mecanismo de Governança Pública e licitação. Este trabalho está estruturado em quatro partes, além da introdução. Na primeira seção, apresenta-se os conceitos e princípios da Governança Pública e da Licitação; na segunda seção, o resultado do estudo, em que se estabelece as interfaces entre Governança Pública e Licitação; na terceira seção, as considerações finais; e na última seção a referência bibliográfica, base deste estudo.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 GOVERNANÇA PÚBLICA

A Administração pública, nas últimas décadas, vem sofrendo, por parte dos usuários dos serviços públicos e, principalmente, por parte dos órgãos de controle, pressão por uma maior profissionalização dos servidores públicos. Os órgãos da administração pública, em geral, vêm buscando trazer para seus quadros de servidores pessoal cada vez mais qualificado, realizando, por meio de concurso público, uma seleção criteriosa desses servidores, além de incorporar, em sua gestão, novos conceitos, visando ao aumento da eficiência, eficácia e efetividade de seus serviços, bem como uma melhor atenção ao cidadão e à sociedade, na condição de usuários de seus serviços. Entre estes conceitos, aplica-se a Governança Pública, que assim define José Matias-Pereira:

O conceito de governança (*governance*) - que inicialmente estava restrito à noção de desempenho gerencial e administrativo - tem origem nos estudos e relatórios de agências multilaterais, em especial do Banco Mundial, no início da década de 1990. O termo *governança* surge tendo como referência a concepção de bom governo (*good government*) e na competência do Estado de executar de forma consciente as políticas públicas. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 109)

Assim, a Administração Pública traz para dentro de sua gestão a boa governança, ou seja, a preocupação principal com o bom atendimento das necessidades da sociedade. A administração não mudará seus princípios, uma vez que estes são baseados em legislação, mas mudará em relação ao desempenho de seus servidores, capacitando-os na busca de uma melhoria contínua.

### 2.1.1 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

Os princípios da Governança estão voltados, essencialmente, para as formas de gestão, em relação às exigências legais e éticas de uma sociedade. Desta forma, José Matias-Pereira, esclarece:

A governança entendida como um sistema de valores pelo qual as organizações são dirigidas e controladas exige que todos os indivíduos envolvidos nas ações e atividades do setor público não sobreponham as suas aspirações e valores pessoais acima da boa gestão. Esse comportamento deve estar apoiado nos princípios de transparência; (*disclosure*), equidade (*fairness*); prestação de contas (*accountability*); cumprimento das leis (*compliance*); e ética. (Matias-Pereira, 2010, p. 125)

Estes princípios da Governança podem ser assim aplicados ao gestor público:

- **Transparência:** é o dever de informação de seus atos, de modo que suas decisões e ações possam ser conhecidas por toda a sociedade;
- **Equidade:** ou integridade, é a forma como ele executada suas ações, de forma imparcial e isenta, respeitando acima de tudo o direito de cada um;
- **Prestação de contas:** é a obrigação de prestar contas de seus atos e dos recursos colocados sob sua responsabilidade, devendo as prestações de contas seguir as recomendações dos órgãos de Controle;
- **Cumprimento das leis:** é o estrito atendimento dos regulamentos internos, estatutos e da legislação vigente; e,
- **Ética:** é o conceito que deve sempre estar nele imbuído, devendo estar atento ao que é legal ou ilegal, justo ou injusto, lícito ou ilícito. A consideração de Maria Thereza Bond sobre a ética no serviço público baliza este conceito:

A ética do servidor público deve estar constantemente em sintonia e conformidade com a finalidade da Administração Pública, isto é, com o bem comum da sociedade sempre em prioridade. (Bond, 2007, pg. 91)

### 2.2 Licitação

As licitações públicas sempre estiveram presentes na mídia nacional, ora pela importância da aquisição pretendida, serviço ou obra a ser realizada, ora pelas denúncias de fraudes detectadas. Porém, o que pouco se divulga são as suas reais finalidades, benefícios e procedimentos. Para se elucidar essas questões, apresenta-se as definições de licitação, elaboradas pelos principais doutrinadores brasileiros, quais sejam:

- Hely Lopes Meirelles:

Licitação é o procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. Como procedimento, desenvolve-se através de uma sucessão ordenada de atos vinculantes para a administração e para os licitantes, o que propicia igual oportunidade a todos os interessados e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos. (Meirelles, 1989 p. 241).

- Marçal Justen Filho:

Licitação significa um procedimento administrativo formal, realizado sob regime de direito público, prévio a uma contratação, pelo qual a Administração seleciona com quem contratar e define as condições de direito e de fato que regularão essa relação jurídica futura (Justen Filho, 1993, p.18).

- Maria Sylvia Zanella Di Pietro:

Procedimento administrativo pelo qual um ente público, no exercício da função administrativa, abre a todos os interessados, que se sujeitem às condições fixadas no instrumento convocatório, a possibilidade de formularem propostas dentre as quais selecionará e aceitará a mais conveniente para a celebração de contrato. (Di Pietro, 2002, p. 298).

- Carlos Pinto Coelho Motta:

Instrumento de que dispõe o Poder Público para coligir, analisar, e avaliar comparativamente as ofertas, com a finalidade de julgá-las e decidir qual será a mais favorável. (Motta, 2002, p. 4).

### **2.2.1 HISTÓRICO DAS LICITAÇÕES**

Relatos sobre as contratações mais vantajosas para a Administração e a garantia dos direitos para os fornecedores remontam à Idade Média, conforme descreve Hely Lopes Meirelles:

Nos Estados medievais da Europa usou-se o sistema denominado “vela e pregão”, que consistia em apregoar-se a obra desejada, e, enquanto ardia uma vela os construtores interessados faziam suas ofertas. Quando extinguiu a chama, adjudicava-se a obra a quem houvesse oferecido o melhor preço. (Meirelles, 1989 p. 241).

No Brasil, a legislação sobre licitação seguiu a seguinte cronologia:

- 14/05/1862 - Decreto nº 2.926, que regulamentava, de forma superficial, as compras e alienações do Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas;
- 28/01/1922 - Decreto nº 4.536, que organizava o Código de Contabilidade da União (artigos 49 a 53);
- 25/02/1967 – Decreto-Lei nº 200, que estabelece a reforma administrativa federal;
- 21/11/1986 – Decreto-Lei nº 2.300, que institui o Estatuto das Licitações e Contratos Administrativos, reunindo normas gerais e específicas sobre licitações;
- 24/07/1987 - Decreto-Lei nº 2.348 – que dispõe sobre licitações e contratos na Administração Federal;
- 16/09/1987 - Decreto-Lei nº 2.360 – que dispõe sobre a aquisição de bens e serviços produzidos no País;
- 05/10/1988 - Constituição Federal - em seu artigo 37, inciso XXI, dispõe: *“ressalvados os casos específicos na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá exigências de*



*qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações”;*

- 21/06/1993 – Lei nº 8666 – que institui normas gerais para licitações e contratos da Administração Pública;
- 04/05/2000 – Lei Complementar 101 – Lei da Responsabilidade Fiscal, que em seu artigo 16, §4, inciso I determina que “*A criação, expansão ou aperfeiçoamento de ação governamental que acarrete aumento da despesa será acompanhado de (I) empenho e licitação de serviços, fornecimento de bens ou execução de obras*”;
- 19/09/2001 - Decreto nº 3.931- que regulamenta o Sistema de Registro de Preços e institui a possibilidade de a proposta mais vantajosa numa licitação ser aproveitada por outros órgãos e entidades;
- 13/12/2001- Portaria nº 306 do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão - institui normas para o sistema de cotação eletrônica de preços;
- 17/07/2002 – Lei nº 10.520 – que institui o Pregão como nova modalidade de licitação;
- 31/05/2005 – Decreto nº 5.450 - que institui o Pregão na forma eletrônica.

## **2.2.2 PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS APLICÁVEIS ÀS LICITAÇÕES**

### **I. Princípio da Legalidade:**

Conforme disposto no artigo 5º, inciso II, “*ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude da Lei.*” Ao particular é possível fazer ou deixar de fazer tudo aquilo que a Lei não vedar, mas para a Administração Pública esta premissa não é verdadeira, uma vez que o gestor público somente poderá fazer o que a Lei permitir. Neste sentido, todo processo licitatório deve se subordinar à Lei. Segundo Celso Ribeiro Bastos:

Quando se trata de analisar o modo de atuar das autoridades administrativas, não se pode fazer aplicação do mesmo princípio, segundo o qual tudo o que não for proibido é permitido. É que, com relação à Administração, não há princípio de liberdade nenhum a ser obedecido. É ela criada pela Constituição e pelas leis como mero instrumento de atuação e aplicação do ordenamento jurídico. Assim sendo, cumprirá melhor o seu papel quanto mais atrelada estiver à própria lei, cuja vontade deve sempre prevalecer. (Bastos, 1996, p.25).

### **II. Princípio da Impessoalidade:**

Não pode haver no processo licitatório fatores de natureza subjetiva ou pessoal interferindo em seus atos, uma vez que o objetivo da licitação é garantir a melhor contratação para a Administração Pública, garantindo-se que interesse público seja atendido. Maria Sylvia Zanella Di Pietro, a respeito do tratamento igualitário dos licitantes, define:

Todos os licitantes devem ser tratados igualmente, em termos de direitos e obrigações, devendo a Administração, em suas decisões, pautar-se em critérios objetivos, sem levar em consideração as condições pessoais dos licitantes ou as vantagens por ele oferecidas, salvo as expressamente previstas na lei ou no instrumento convocatório. (Di Pietro, 2002, p.305).

### **III. Princípio da Moralidade e Probidade Administrativa:**

Disposto no artigo 3º da Lei 8666/93, o princípio da moralidade está fortemente vinculada á

legalidade do processo e a ética do servidor Público. A respeito deste princípio escreveu Di Pietro:

O princípio da moralidade, exige da Administração comportamento não apenas lícito, mas também consoante com a moral, os bons costumes, as regras de boa administração, os princípios de justiça e de equidade, a idéia comum de honestidade. (Di Pietro, 2002, p. 305).

#### IV. Princípio da Igualdade:

Este princípio objetiva impedir discriminação a qualquer um dos participantes da licitação, seja na inclusão de cláusulas no edital, que favoreçam uns em detrimento de outros, seja no julgamento imparcial das propostas. Com regras que possibilitem a participação igualitária de todos os concorrentes, a Administração Pública, certamente, realizará boas contratações. A respeito da participação igualitária entre os licitantes, citamos Hely Lopes Meirelles:

A igualdade entre os licitantes é princípio impeditivo da discriminação entre os participantes do certame, quer através de cláusulas que, no edital ou convite, favoreçam uns em detrimento de outros, quer mediante julgamento faccioso, que desiguale os iguais ou iguale os desiguais. (Estatuto, art. 3º, §1º). (Meirelles, 1989, p. 243).

#### V. Princípio da Publicidade

O artigo 3º, § 3º da lei nº 8666/93, estabelece “que a licitação não será sigilosa, sendo públicos e acessíveis os atos de seu procedimento, salvo quanto ao conteúdo das propostas, até a respectiva abertura”. No artigo 21, prevê a obrigatoriedade da publicação dos avisos contendo os resumos dos editais no Diário Oficial da União, quando realizado por órgão ou entidade da Administração Pública Federal, e em jornal de grande circulação, quando se tratar de edital de Concorrência. Este princípio, além de prover transparência dos atos da Administração, garante aos interessados em contratar com o Serviço Público as informações necessárias para a participação da licitação. Baseado neste princípio, surgiu a obrigatoriedade de se realizar a abertura dos envelopes de documentos e das propostas em público. A respeito deste princípio, comenta Hely Lopes Meirelles:

A publicidade dos atos da licitação é o princípio que abrange desde os avisos de sua abertura, até o conhecimento do edital e seus anexos, o exame de sua documentação e das propostas pelos interessados, e o fornecimento de certidões de quaisquer peças, pareceres, ou decisões com ela relacionadas. (Meirelles, 1989, p. 242).

#### VI. Princípio do Julgamento Objetivo:

O princípio do julgamento objetivo decorre do instrumento convocatório, ou seja, do edital de licitação, previsto na Lei 8666/93, no artigo 44: “No julgamento das propostas, a Comissão levará em consideração os critérios objetivos definidos no edital ou convite, os quais não devem contrariar as normas e princípios estabelecidos por esta Lei”, e no artigo 45: “O julgamento das propostas será objetivo, devendo a Comissão de licitação ou o responsável pelo convite realizá-lo em conformidade com os tipos de licitação, os critérios previamente estabelecidos no ato convocatório e de acordo com os fatores exclusivamente nele referidos, de maneira a possibilitar sua aferição pelos licitantes e pelos órgãos de controle”. Segundo Hely Lopes Meirelles:

È princípio de toda licitação que o seu julgamento se apoie em fatores concretos pedidos pela Administração, em confronto com o ofertado pelos proponentes dentro do permitido no edital ou convite. Visa afastar o discricionarismo na escolha das propostas, obrigando os julgadores a aterem-

se ao critério prefixado pela Administração, com o que se reduz e se delimita a margem de valoração subjetiva, sempre presente em qualquer julgamento. (Meirelles, 1989, p. 244).

### 3. RESULTADO DO ESTUDO

#### 3.1 INTERFACES ENTRE LICITAÇÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA

As interfaces entre Governança Pública e Licitação estão claramente identificadas e relacionadas em seus próprios princípios, ou seja:

- **Transparência:** para os atos de uma licitação o gestor público deve ater-se a legalidade da contratação, realizar a publicação do edital e dos resultados dele provenientes, tais como prazos, recursos apresentados, homologação e contratação;

- **Equidade:** a forma como se realizará a licitação deverá estar descrita no edital, de forma objetiva, constando as informações necessárias para o certame, tais como datas, critérios de habilitação dos licitantes, critérios de julgamento das propostas, especificação clara e quantificada do objeto a ser contratado.

- **Prestação de contas:** a prestação de contas de uma licitação está bem definida em suas fases. Inicialmente descrita em seu objeto, no qual é especificada a necessidade de aquisição e/ou contratação. A licitação é composta de duas fases: a) fase interna, em que a administração estabelece os critérios que a conduzirão, suas publicações e o estabelecimento de comissão especializada para o julgamento da habilitação e das propostas; e b) fase externa, onde são criteriosamente analisados os documentos de habilitação e das propostas de preços, sendo fornecidas aos participantes todas as informações dela resultantes. A prestação de contas final à sociedade está na obrigatoriedade de publicação no Diário Oficial da União do resultado da licitação e dos respectivos contratos, onde constarão o nome da empresa e o valor contratado.

- **Cumprimento das leis:** As aquisições e contratações do Serviço Público Federal estão baseadas na Lei nº 8.666/93, para as modalidades de licitação de Concorrência Pública, Tomada de Preços e Convite, na Lei nº 10.520/02 para a modalidade de Pregão Presencial e no Decreto nº 5.450/05 para a modalidade de Pregão na forma eletrônica. Além do atendimento destas legislações, o gestor público orienta-se ainda nos pareceres emitidos pelas Procuradorias Jurídicas;

- **Ética:** O gestor público, quando do levantamento das necessidades de aquisição e/ou contratação para a Administração, deve levar, além da necessidade e legalidade das contratações, a preservação do direito dos licitantes, não direcionando as aquisições à determinada marca ou característica.

### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Governança Pública traz para a Administração Pública conceitos que devem e estão sendo incorporados pelo gestor e servidor público, visando melhorar o relacionamento com a sociedade, principalmente, no que se refere à prestação de seus serviços.

Os servidores públicos, designados formalmente pela Administração, que atuam nos processos de licitação, são os principais responsáveis pelo atendimento e manutenção dos princípios constitucionais aplicáveis às licitações, sendo, ainda, os principais agentes de combate à corrupção, resgatando através dos princípios da Governança Pública, a relação de confiança com a sociedade,

com a legalidade, a ética e a transparência, trazendo aos diversos atores envolvidos um elevado grau de satisfação.

Em relação aos princípios da Governança Pública e aos princípios das licitações públicas, estes foram estabelecidos de tal forma que há uma completa fusão entre eles, não podendo pensar em um sem pensar em outro. Estes princípios tem norteado toda a Administração em suas contratações e aquisições, independentemente da modalidade de licitação e do valor envolvido. Não se pode, hoje em dia, desvinculá-los, pois um complementa o outro.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Matias-Pereira, J. (2010). *Governança no Setor Público*. (1ª Ed). São Paulo: .) Editora Atlas.
- Bond, M.T. (2007). *Práticas Profissionais na Gestão Pública*. (1ª Ed.). Curitiba-PR: Editora IBPEX.
- Bastos, C.R. (1996). *Curso de Direito Administrativo*. (2ª ed.) São Paulo: Saraiva.
- Meirelles, H.L. (1989). *Direito Administrativo Brasileiro*. (14ª ed.). São Paulo: Editora RT.
- Justen Filho, M. (1993). *Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos*. (1ª ed.). Editora AIDE.
- Di Pietro, M.S.Z. (2002). *Direito Administrativo*. (14ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Motta, C.P.C. (2002). *Eficiência nas licitações e contratos*. (9ª ed.). Belo Horizonte: Editora Del Rey.

# MEDIDAS DE COMBATE À CORRUPÇÃO EM PORTUGAL

## THE FIGHT AGAINST CORRUPTION IN PORTUGAL

**Ricardo Alexandre Sousa da Cunha**

Instituto Politécnico do Cávado e do Ave.  
Departamento de Direito.  
rcunha@ipca.pt

**Sara Alexandra da Eira Serra**

Instituto Politécnico do Cávado e do Ave.  
Departamento de Contabilidade e Fiscalidade.  
sserra@ipca.pt

**Maria Manuela Oliveira Costa**

Instituto Politécnico do Cávado e do Ave.  
mcosta@ipca.pt

### RESUMO

O crime da corrupção, perpetrado por todo o mundo, provoca consequências económicas e sociais nefastas, depauperando valores tão importantes como a democracia, cidadania, confiança e igualdade social. A relevância deste fenómeno tem conduzido a um enfoque, à escala global, na prevenção e repressão da corrupção. Nesta perspetiva, Portugal tem vindo a encetar um conjunto de medidas preventivas da corrupção, das quais se destacam a atualização do quadro normativo, mas, especialmente, a criação do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), que veio recomendar a elaboração de Planos de Gestão de Risco de Corrupção e Infrações Conexas (PGRIC) para todas as entidades gestoras de dinheiros públicos.

Dada a importância desta temática e a inexistência de literatura académica sobre as recentes medidas de prevenção da corrupção encetadas em Portugal, por força da criação do CPC, este artigo visa abordar, numa perspetiva teórica, a temática da corrupção, efetuando, para o efeito, um breve enquadramento da mesma e afluindo, de seguida, a situação da corrupção em Portugal. Posteriormente, serão apresentadas as medidas de prevenção da corrupção propostas na literatura académica, mas adaptadas ao caso português. O artigo terminará com uma exposição sobre o CPC e os PGRIC. É especialmente importante avaliar os resultados dos esforços legislativos e administrativos de prevenção de corrupção, pelo que este artigo apresenta-se relevante para académicos e profissionais do setor público, bem como para legisladores.

### PALAVRAS-CHAVE

Corrupção, Infrações Conexas, Planos de Gestão de Risco de Corrupção e Infrações Conexas, *Corporate Governance*, Responsabilidade Social.

## ABSTRACT

The crime of corruption is perpetrated all over the world with social and economic consequences that affect fundamental values of democracy, citizenship, trust and social equality. The growing importance of this matter at the global level has led to the emergence of a transnational legal regime directed at the prevention and repression of corruption. Portugal has also adopted many new legislative and administrative measures directed at that same aim. The Council for the Prevention of Corruption (CPC) has recommended that all entities managing public funds adopt a Plan for the Management of The Risk of Corruption and Connected Infractions (PGRCIC).

In light of the importance of the matter and the lack of academic literature on the recent measures directed at the prevention of corruption in Portugal, this article aims to view the prevention and repression of corruption from an inter-disciplinary perspective. The article begins with the theoretical framing of the phenomenon of corruption, as well as its situation in Portugal, followed by the presentation of the measures on the prevention of corruption proposed by academic literature and those implemented in Portugal. The article shall conclude with a reference to the CPC and the PGRCIC. It is especially important to evaluate the results of the legislative and administrative efforts put in place over the years, which means that this article is relevant for academics and professionals of the public sector, as well as legislators.

## KEYWORDS

Corruption, Plans for the Risk management of Corruption and Connected Infraction, Corporate Governance, Social Responsibility.

## 1. INTRODUÇÃO

A corrupção prejudica o saudável desenvolvimento de qualquer sociedade e, economicamente, é um entrave à liberdade de concorrência e ao eficiente funcionamento do mercado (mesmo que regulado), ao mesmo tempo que põe em causa os direitos à livre atuação económica dos demais cidadãos. A crescente relevância de uma interdependência económica global, mas também social e política, coloca as preocupações em torno da prevenção da corrupção à escala global. À semelhança de outros crimes, a prevenção e repressão da corrupção impõe o reforço da cooperação internacional entre os Estados. Assim, se compreende que só uma perspetiva integrada do fenómeno da corrupção permitirá enfrentar esta ameaça e desenvolver adequadas ferramentas de prevenção e repressão.

Por conseguinte, o objetivo deste artigo é analisar, numa perspetiva interdisciplinar, a situação da corrupção em Portugal, enfatizando as medidas de prevenção da corrupção, essencialmente, os PGRCIC, que é a mais recente medida anticorrupção encetada no nosso país e, como tal, ainda não abordada da literatura académica. Por este motivo este artigo, ainda que contemplando, apenas, uma revisão da literatura, apresenta-se de suma relevância para académicos, profissionais da função pública e legisladores.

Para cumprir o objetivo proposto, optamos por dividir este artigo em quatro partes. Na primeira parte efetuamos um enquadramento teórico da corrupção, seguindo-se uma análise da corrupção em Portugal. Na terceira parte serão abordadas as medidas de prevenção da corrupção propostas na literatura académica, mas adaptadas ao contexto português. Por fim, serão afluídos os PGRCIC e o CPC.

## 2. O FENÓMENO DA CORRUPÇÃO

A corrupção contempla um conjunto de práticas ilegais cada vez mais sofisticadas e difíceis de detetar, dada a sua invisibilidade e diluição do fenómeno no próprio sistema político e administrativo, bem como em todas as modalidades do crime económico (Morgado, 2003).

Apesar das divergências quanto à definição científica, ou mesmo legal, de corrupção, alguns elementos comuns podem identificar-se. A corrupção será sempre uma relação social, sobretudo de carácter pessoal, oculta e ilegal, que se estabelece entre dois agentes ou grupos de agentes (corruptos e corruptores), cujo objetivo é obter, ilegalmente, verbas para a realização de fins estritamente privados. Esta relação encontra-se, assim, associada à troca de favores entre grupos de agentes, bem como à remuneração dos corruptos, mediante o uso das chamadas “luvas”, subornos, “comissões” e outros (Costa e Santos, 2006).

Em todas as situações a corrupção surge como resultado manipulado dum processo administrativo de decisão, através do qual os agentes de suborno e os subornados, compram e vendem um poder decisório em troca de benefícios privados ilegítimos como, por exemplo, o não pagamento dos impostos, graças aos habituais pactos de silêncio ou a não execução fiscal a troco de contrapartidas para o funcionário público que intervém no processo. Face ao exposto, pode afirmar-se que a corrupção é uma forma de extorsão dos dinheiros públicos, resultante da transgressão das regras legais mas, sobretudo, morais, dado que viola os valores éticos, como os da honradez, probidade e justiça, em prejuízo do bem comum (Morgado, 2003).

Ainda que nada justifique a prática de atos de corrupção, vários são os fatores que fomentam estes atos ilegais, dos quais Tanzi (1998) destaca os seguintes:

- **Regulamentações e autorizações** – Na maioria dos países, cabe ao Estado impor e definir regras, mediante as quais são concedidas licenças e autorizações para o desenvolvimento de várias atividades. Esta situação confere uma espécie de poder de monopólio aos funcionários que desempenham estas tarefas, o qual pode ser utilizado em benefício próprio ou de terceiros, mediante a prática de atos de corrupção;
- **Decisões relativas às despesas** – As decisões relativas a projetos de investimento e aquisição de bens e serviços, por parte do Governo, são suscetíveis a atos de corrupção, dada a discricionariedade que alguns funcionários públicos têm sobre este tipo de decisões;
- **Inadequado sistema de penas e sanções** - As penas e sanções, previstas na lei, são um fator importante na determinação da corrupção de um país. A imposição de sanções mais elevadas pode reduzir o número de atos de corrupção, porém, na maioria das vezes, os corruptos não são punidos. Como resultado, os potenciais denunciadores ficam relutantes em denunciar estes atos, sobretudo, porque temem os danos económicos e sociais que podem vir a sofrer;
- **Exemplos de Liderança** - Quando os líderes políticos não dão um bom exemplo, ou porque se envolvem em atos de corrupção ou porque os toleram, não se pode esperar que os funcionários da Administração Pública e a sociedade se comportem de forma diferente;
- **Recrutamento dos funcionários públicos** - Quando o recrutamento e a promoção dos funcionários públicos não é baseado no mérito, a probabilidade de corrupção aumenta. Porém,



ainda que tal ocorra, não é garantida a ausência da corrupção, dado que a avaliação do mérito, em Portugal, nos moldes atuais, não é efetuada com base em parâmetros totalmente objetivos;

- **Valor dos salários dos funcionários públicos** - Haque e Sahay (1996) e Lindbeck (1998) referem que o valor dos salários pagos aos funcionários públicos é importante para determinar o grau de corrupção de um país. Os resultados demonstraram que o aumento do valor dos salários é suscetível de reduzir a corrupção, dado o custo de oportunidade de perder o emprego. Porém, isto pode onerar, excessivamente, o orçamento de um país. Ainda assim, esta medida tem sido implementada em países como, por exemplo, Argentina, Peru e Singapura.

Morgado (2003) e OECD (2011) apontam, ainda, as seguintes causas de corrupção:

- Existência de desigualdades sociais e disparidades regionais;
- Baixo nível de educação e de valores éticos;
- Políticas governamentais ineficazes;
- Dificuldades de acesso à informação relativa aos serviços públicos;
- Deficiente sistema de fiscalização e legal;
- Burocracia excessiva e fragilidade dos controlos nos organismos públicos;
- Falta de ética e transparência nos organismos públicos;
- Acumulação de cargos e concentração excessiva de poderes numa única pessoa;
- Financiamento dos partidos políticos.

A corrupção pode assumir diferentes formas e os seus efeitos variam em função do tipo e extensão do ato ilícito. Porém, independentemente da sua tipologia, a corrupção constitui, antes de mais, uma violação dos princípios gerais da atividade administrativa, previstos nos art. 3.º e seguintes do Código do Procedimento Administrativo, tais como: o Princípio da Prossecução do Interesse Público, Princípio da Igualdade e da Proporcionalidade, Princípio da Transparência, Princípio da Justiça e da Imparcialidade, Princípio da Boa-fé e, por fim, Princípio da Colaboração da Administração.

Por conseguinte, o fenómeno da corrupção não afeta somente os Governos, mas todos os cidadãos, entidades públicas e privadas, provocando, entre outros, os efeitos que se encontram descritos na Tabela 1 e que se consubstanciam, fundamentalmente, na diminuição do desenvolvimento económico e social (Tanzi, 1998; Morgado, 2003; Ciocchini *et al.*, 200; Costa e Santos, 2006; Magnouloux, 2006 e OECD, 2011):

Tabela 1: Efeitos da corrupção

Diminuição do desenvolvimento económico	Prejudica a concorrência económica
	Prejudica o funcionamento dos mercados
	Lesas o património público
	Compromete a vida das gerações atuais e futuras
	Reduz o investimento estrangeiro
	Promove o fraco desempenho económico
	Aumenta os custos de financiamento para Governos
	Aumenta o défice económico
	Prejudica o investimento público
Diminuição do desenvolvimento social	Aumenta a desigualdade social
	Ameaça os Estados de direito democrático,
	Diminui a qualidade da democracia
	Mina os fundamentos da cidadania, confiança, credibilidade e coesão social
	Corrói a dignidade dos cidadãos e deteriora o convívio social
	Mina a confiança dos cidadãos nas instituições públicas e respetivos representantes
	Dilui o sistema político, administrativo e judicial

### 3. A CORRUPÇÃO EM PORTUGAL

#### 3.1. A perspetiva jurídica da corrupção

A corrupção é, em termos jurídico-penais, um crime que ofende a “autonomia intencional do Estado” (Almeida Costa, 2001). É este o valor comunitário que, construído político-criminalmente como bem jurídico-penal, legitima a sua proteção pelo sancionamento com pena de prisão ou de multa da sua violação. Todavia, para que se dê a punição do crime de corrupção é necessário que o ato compreenda os seguintes elementos: 1) uma ação ou omissão, 2) a prática de um ato lícito ou ilícito, 3) a contrapartida de uma vantagem indevida, 4) para o próprio ou para um terceiro.

São diversos os tipos criminais de corrupção, previstos no direito português, com referência a setores específicos de atividades, que concretizam estes elementos em geral. O Código Penal (CP) prevê, relativamente aos “crimes cometidos no exercício de funções públicas”, no art. 372.º o “recebimento indevido de vantagem”, no art. 373.º a “corrupção passiva”, dirigida à prática de ato lícito ou ilícito, e a “corrupção ativa” no art. 374.º. Prevê-se, ainda, um outro tipo criminal de corrupção dirigido aos eleitores, no art. 341.º CP. Nesta linha, a Lei n.º 34/87, de 16 de julho veio prever, entre os crimes da responsabilidade de titulares de cargos políticos, a corrupção de titular de cargo político.

O CP, bem como esta última lei, foram recentemente alterados no quadro da revisão de diversos diplomas relativos à prevenção e repressão do crime de corrupção. No que concerne ao CP, foi revisto o artigo relativo à “corrupção passiva” (art. 373.º do CP) e ao “recebimento indevido de vantagem” (art. 372.º CP). Foram também aditados os tipos criminais de “violação de regras urbanísticas” e “violação de regras urbanísticas por funcionário”.

Por seu lado, a Lei n.º 34/87, de 16 de julho, relativa a crimes da responsabilidade de titulares de cargos políticos eleitos e altos titulares de cargos públicos, foi revista pela Lei n.º 41/2010 de 3 de setembro, com o intuito de alargar esta última categoria, de forma a incluir “a) Gestores públicos; b) Titulares de órgão de gestão de empresa participada pelo Estado, quando designados por este; c)

Membros de órgãos executivos das empresas que integram o setor empresarial local; d) Membros dos órgãos diretivos dos institutos públicos; e) Membros das entidades públicas independentes previstas na Constituição ou na lei; f) Titulares de cargos de direção superior do 1.º grau e equiparados.” No mesmo sentido, foi incluído, no âmbito subjetivo desta lei, o tipo criminal de aditado, em especial, o tipo criminal de “violação de regras urbanísticas”, já previsto no CP na, muito recente, revisão.

Tipos específicos de corrupção têm previsão legal especial. Deste modo, a corrupção no desporto encontra-se regulada no Decreto-lei n.º 390/91, de 10 de outubro, que qualifica como crime comportamentos que afetem a verdade e a lealdade da competição desportiva. Por seu lado, a corrupção com prejuízo do comércio internacional encontrava-se regulada na Lei n.º 13/2001, de 4 de junho, que procedeu à transposição para o direito interno da “Convenção sobre a Luta contra a Corrupção de Agentes Públicos Estrangeiros nas Transações Comerciais Internacionais”, aprovada em Paris, a 17 de dezembro de 1997, sob a égide da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), mas que foi, entretanto, revogada pela Lei n.º 20/2008, de 21 de abril, que criou o novo regime penal de corrupção no comércio internacional e no setor privado, dando cumprimento à Decisão Quadro n.º 2003/568/JAI, do Conselho, de 22 de julho. Daqui, à partida, se revela a crescente integração à escala europeia e global da prevenção e repressão da corrupção.

### 3.2. As práticas da corrupção em Portugal

O problema da prática de corrupção em Portugal não é recente, porém, só a partir de 1990 é que este se tornou relevante, pelos seguintes motivos (Morgado e Vegar, 2003):

- Atribuição, a Portugal, de avultadas verbas provenientes da União Europeia, no âmbito do processo de concessão dos fundos estruturais, sem que este processo fosse acompanhado por um sistema de fiscalização relativamente aos destinos de tais fundos;
- Existência de um sistema penal lento, desadequado e sem experiência para lidar, devidamente, com uma criminalidade altamente organizada e sofisticada;
- Poder económico detido por indivíduos com meios de defesa muito poderosos e capazes de questionar todos os atos realizados no âmbito de qualquer investigação criminal efetuada.

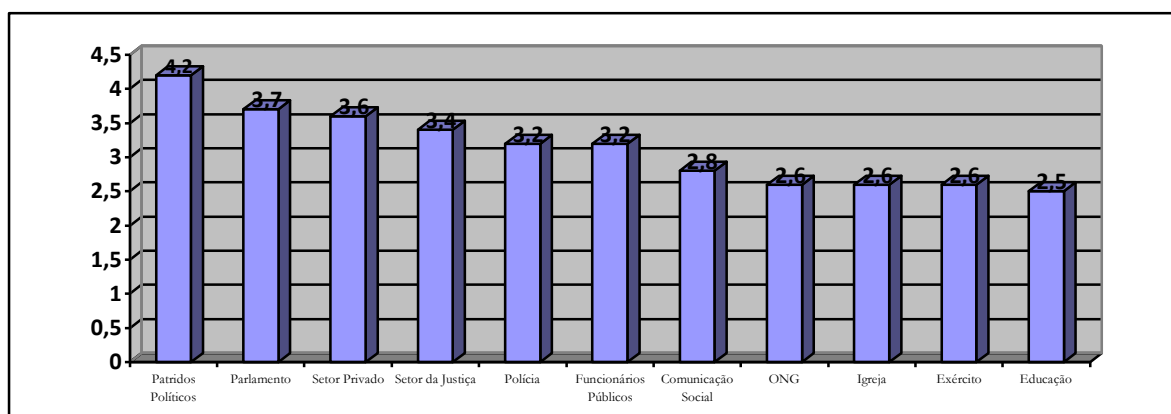
Pese o facto das estatísticas criminais registarem, todos os anos, novas investigações por suspeita de corrupção em Portugal, a quantificação de crimes de corrupção é quase irrisória, uma vez que, raramente, são participados às autoridades. Como ressalva Carvalho (2006: 13), “esta circunstância é potenciada pelo facto de não haver um agressor direto e uma vítima direta, pelo contrário, os envolvidos são, geralmente, culpados ou de corrupção ativa ou de corrupção passiva”. Ainda assim, Sousa (2009: 9) defende que o crime de corrupção, em Portugal, depende de “estruturas de oportunidade, de recursos, de bens transacionáveis mas também de custos legais e morais, isto é, da capacidade do sistema judicial de reprimir este tipo de ocorrências e de predisposições éticas dos indivíduos para violar a lei ou para atuar contrariamente ao interesse público”.

O Barómetro Global da Corrupção 2010/11 da *Transparency International* (Transparency International, 2011), que apresenta os resultados dos inquéritos efetuados sobre a corrupção a amostras de cidadãos de todo o mundo, revela, tal como se verifica no Gráfico 1, que os portugueses consideram que os partidos políticos são os organismos mais corruptos, seguindo-se, o

Parlamento. Não obstante, os funcionários públicos foram classificados como sendo um pouco menos corruptos, dado que, numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Nada corrupto” e 5 a “Extremamente corrupto”, obtiveram a pontuação média de 3,2, à semelhança do que ocorreu com a Polícia. Na opinião de Pimenta (2010), esta degradação da transparência do poder público pode deturpar a imagem de Portugal e trazer graves repercussões económicas, como o aumento das taxas de juros dos empréstimos ao nosso país e a regressão nos investimentos.

No mesmo gráfico verifica-se que o setor privado é considerado o terceiro setor mais corrupto, seguindo-se, o setor da Justiça, que todos esperam ser totalmente imparcial. Os meios de comunicação social, também, são considerados corruptos, dado que obtiveram uma pontuação média de 2,8. Os setores considerados menos corruptos mas, ainda assim classificados acima da média, são as Organizações Não Governamentais (ONG), a Igreja e o Exército. O setor da Educação foi considerado o menos corrupto de todos.

**Gráfico 1: Setores mais afetados pela corrupção em Portugal**



Fonte: Elaboração própria

Este estudo revelou, ainda, que 84% dos portugueses consideram que a corrupção, nos últimos três anos, aumentou. Adicionalmente, a maioria dos portugueses inquiridos (75%) considera que as medidas de prevenção e combate da corrupção encetadas pelo Governo português são ineficientes (Transparency International, 2011).

Ainda no que concerne a este tema, Morgado (2003) acrescenta que é nos municípios que estão concentrados os principais fatores de corrupção, dada a conglobação dos poderes de decisão, em especial, no que diz respeito ao mercado de obras públicas, mercado imobiliário e futebol. Estes fatores proliferam por força da burocracia das decisões camarárias, da sobreposição e confusão legislativa, bem como do sistema legal de contratação das obras públicas e da falta de transparência e fiscalização do mesmo. Como tal, é urgente que se faça o acompanhamento preventivo, por parte da Direção Central de Investigação da Corrupção e Criminalidade Económica e Financeira, das grandes obras públicas, da negociação a nível autárquico e das alterações aos Planos Diretores Municipais. O estudo realizado por Sousa (2009) revelou, também, que o poder local necessita de uma reforma profunda, uma vez que a corrupção não se limita ao topo, existe também a níveis intermédios da administração autárquica.

#### 4. O COMBATE À CORRUPÇÃO EM PORTUGAL

O combate à corrupção tem constado da agenda política de diversos países e tem havido sucessivos apelos de variados setores políticos, judiciais e, sobretudo, da sociedade em geral. Neste esforço inserem-se medidas de prevenção, como de repressão das práticas de corrupção.

Num quadro de prevenção geral, importa enfatizar o papel da sociedade, sendo premente investir numa formação transversal e promover o conhecimento do fenómeno da corrupção, em especial, os seus malefícios. É, assim, fundamental que a sociedade participe ativamente na luta contra a corrupção, controlando os gastos públicos, monitorizando as ações governamentais e exigindo a otimização dos recursos públicos. Embora o envolvimento e a sensibilização dos cidadãos seja a principal medida de combate à corrupção, a luta contra a corrupção deve ser prosseguida em muitas frentes. Por conseguinte, na opinião de Khan (2006), Costa e Santos (2006), Salifu (2008) e OECD (2011), qualquer estratégia de redução da corrupção, independentemente do país em questão, deverá contemplar as medidas que, de seguida se apresentam, e as quais adaptaremos ao caso português:

- **Elaboração de acordos e convenções internacionais contra a corrupção** - A nível internacional tem havido uma crescente preocupação com o fenómeno da corrupção, da qual resultaram os seguintes atos de direito internacional: Código Internacional de Conduta para Funcionários Públicos; Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção; Convenção Penal Contra a Corrupção do Conselho da Europa; Convenção da OCDE Contra a Corrupção de Agentes Públicos Estrangeiros nas Transações Comerciais Internacionais e a Convenção Relativa à Luta Contra a Corrupção em que Estejam Implicados Funcionários das Comunidades Europeias ou dos Estados Membros da União Europeia. Apesar de serem acolhidos pelos normativos dos diversos países, inclusivamente, Portugal, de acordo com Michael e Hajredini (2007), estes atos não têm surtido o efeito desejado, porque, normalmente, estas convenções, quando homologadas pelos Parlamentos nacionais, não são executadas nas instituições mais propícias à corrupção, em particular nos serviços de segurança e no fisco;
- **Alterações legislativas** - Introduzir alterações legislativas que possam, de uma forma preventiva, reduzir os riscos de corrupção, principalmente, ao nível do financiamento dos partidos políticos, da urbanização, dos concursos e fornecimentos públicos, bem como das incompatibilidades e impedimentos e do enriquecimento ilícito dos políticos;
- **Promoção da transparência pública** - Promover a transparência, permitindo o acesso, por parte dos cidadãos, a todas as informações sobre a gestão pública, desde que estas não sejam consideradas, nos termos legais, como sigilosas. Para o efeito, sugere-se a criação de um portal da transparência do Governo que disponibilize informações exatas, tempestivas e completas sobre os recursos públicos despendidos ao longo de todo o processo de execução das ações governamentais;
- **Redução da burocracia** - A redução da burocracia potenciará a redução da corrupção, porque a existência de dificuldades provocadas pela máquina burocrática favorece este crime, especialmente, a troca de favores;
- **Promoção de uma cultura de legalidade, integridade e ética** - Todas as entidades públicas e privadas devem promover uma cultura organizacional que evite a corrupção, devendo, para o efeito, elaborar códigos de conduta que permitam aos colaboradores conhecer os seus deveres éticos e deontológicos, de modo a fomentar a sua responsabilização. É fundamental que todos

os colaboradores se apercebam da importância de cumprir os deveres éticos e de denunciar os atos de corrupção praticados, é, também, imprescindível que as entidades tenham, perante os mesmos, uma política de tolerância zero;

- **Melhoria dos sistemas informatizados** – As entidades públicas devem implementar sistemas informáticos seguros, que permitam obter informações atualizadas sobre a gestão dos recursos públicos, de forma a: prover mecanismos de controlo diário da execução orçamental, financeira e patrimonial aos órgãos da Administração Pública; fornecer meios para agilizar a programação financeira, otimizando a utilização dos recursos públicos, por meio da unificação dos recursos de caixa do Governo e proporcionar a transparência dos gastos do Governo;
- **Melhoria dos sistemas de controlo interno** – Implementar sistemas de controlo interno ajustados às necessidades das entidades públicas e, permanentemente, monitorizados e atualizados. Adicionalmente e, sempre que possível, criar um departamento de auditoria interna, que promova auditorias regulares, sobretudo, às áreas de maior risco de corrupção;
- **Dinamização das entidades inspetoras** - É premente agilizar e dinamizar as entidades com competência inspetiva na Administração Pública, como é o caso, em Portugal, da Inspeção-geral de Finanças, da Inspeção Geral da Administração do Território, do Tribunal de Contas, entre outras. Estas entidades têm um papel fundamental na prevenção da corrupção, dado que os indícios encontrados nas inspeções efetuadas podem constituir um primeiro alerta de práticas corruptivas que estejam a ocorrer ou na iminência de ocorrer. Para tal, estas entidades deveriam comunicar os indícios de corrupção no mais curto espaço de tempo ao Ministério Público ou à Direção Central de Investigação da Corrupção e Criminalidade Económica e Financeira, não aguardando a elaboração dos seus relatórios finais e do despacho hierárquico superior;
- **Melhoria da articulação entre o Ministério Público e a Polícia Judiciária** – Em Portugal, a falta de articulação entre o Ministério Público e a Polícia Judiciária leva, muitas vezes, a contradições entre os factos apurados pela Polícia Judiciária na investigação e nos caminhos que o Ministério Público pretende seguir. Além disso, o sistema penal consagra a atribuição da direção do inquérito ao Ministério Público, mas este não tem meios próprios para proceder à investigação da maior parte dos crimes, sobretudo, os de corrupção. Deste modo, o Ministério Público deve dar autonomia técnica e tática aos Órgãos de Polícia Criminais, especialmente, à Direção Central de Investigação da Corrupção e Criminalidade Económica e Financeira nos crimes de corrupção, embora acompanhando o trabalho dos investigadores (Costa e Santos, 2006);
- **Melhoria do tratamento das denúncias anónimas** - Urge definir regras claras para o tratamento das denúncias anónimas de corrupção, deixando estas de ser registadas como inquérito, sem prévia triagem dos factos denunciados. O trabalho da triagem das denúncias anónimas deve ser realizado por um setor específico da investigação que, no terreno, procedesse a todas as diligências necessárias, bem como à recolha de mais elementos fundamentais à continuidade do trabalho de investigação, após o seu registo como inquérito. Neste âmbito, é importante, também, proteger os denunciantes (Tianzi, 1998);
- **Criação de uma unidade independente contra a corrupção que coordene as ações de prevenção da corrupção em todas as entidades públicas** – É importante criar uma unidade independente contra a corrupção que coordene as ações de prevenção da corrupção

em todas as entidades públicas. Na opinião de Warburto (2007), qualquer estratégia anticorrupção, para ser eficaz, deve passar pela criação de uma Comissão Anticorrupção. Em Portugal esta medida foi adotada mediante a criação do CPC;

- **Elaboração de planos de prevenção da corrupção** – Elaborar planos capazes de identificar e minimizar os riscos de corrupção. Desde 2009, que Portugal promulgou esta medida, embora, não tenha sido adotada por todas os seus destinatários.

## 5. O CPC E OS PGRIC

O fenómeno da corrupção, pelas consequências nefastas que provoca no desenvolvimento económico e social de qualquer sociedade, tem sido fortemente debatido em inúmeros países e organismos internacionais. Portugal, também, não se tem mostrado indiferente a este fenómeno, tentando adotar uma postura preventiva, que culminou na criação de um CPC, instituído pela Lei n.º 54/2008, de 4 de setembro.

De acordo com o art. 1.º do supracitado normativo, o CPC é uma entidade administrativa independente, a funcionar junto do Tribunal de Contas, que desenvolve uma atividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infrações conexas. Corroborando esta ideia, o art. 2.º refere que a atividade do CPC está exclusivamente orientada para a prevenção da corrupção. Nos termos deste mesmo artigo, o CPC colaborará, mediante solicitação das entidades públicas interessadas, na adoção de medidas internas suscetíveis de prevenir a ocorrência de atos de corrupção, das quais se destacam a elaboração de códigos de conduta e a promoção de ações de formação inicial ou permanente relativas à prevenção e combate da corrupção.

A linha de atuação deste organismo tem-se centrado na análise da gestão de dinheiros, valores e património públicos, para o efeito, elaborou e submeteu, por via eletrónica, um questionário aos dirigentes das entidades, serviços e organismos da Administração Pública Central e Regional. Após analisar as respostas dos 700 questionários recebidos, o CPC concluiu que as áreas da contratação pública e da concessão de benefícios públicos (únicas áreas analisadas) apresentavam riscos elevados de corrupção, os quais deveriam ser combatidos (Recomendação n.º 1/2009). Assim, com o intuito de minimizar a ocorrência destes e de outros riscos de corrupção e respeitar as recomendações das organizações internacionais, o CPC decidiu aprovar, em julho de 2009, a Recomendação n.º 1/2009, que prevê a elaboração de PGRIC. Nos termos deste normativo, todas as entidades gestoras de dinheiros, valores ou património públicos, deveriam elaborar e enviar, até 31 de dezembro de 2009, para o CPC o respetivo PGRIC. Ainda assim, atualmente, existem entidades públicas que não cumpriram o estipulado neste diploma, talvez por este não ter carácter obrigatório, dado que se trata de uma recomendação. Não obstante, a falta de entrega dos PGRIC ao CPC é motivo para "responsabilidade agravada" em caso de deteção de falhas nas auditorias que os serviços de inspeção estatal realizam às entidades públicas. Além disso, o incumprimento injustificado do dever de colaboração com o CPC deverá ser comunicado aos órgãos da respetiva tutela para efeitos sancionatórios, disciplinares ou gestionários (art. 9.º, Lei n.º 54/2008).

Embora o PGRIC seja aplicável a todas as entidades gestoras de dinheiros, valores ou património públicos, neste artigo centrar-nos-emos no caso dos municípios, dado que, de acordo com Morgado (2003), é nestes que estão concentrados os principais fatores de corrupção.

O PGRIC é um documento transversal que interessa e afeta todos os membros do município. Todavia, conforme apresentado na proposta da Associação Nacional de Municípios Portugueses



(ANMP) e nas recomendações do CPC, os PGRIC são, em primeira linha, da responsabilidade dos órgãos máximos das entidades públicas, ou seja, do órgão executivo e do presidente do município, bem como de todo o pessoal que exerce funções dirigentes. Como tal, são os dirigentes de cada unidade orgânica que devem ser responsabilizados pelas propostas de PGRIC dos seus departamentos e pela sua execução efetiva.

O PGRIC é fundamental para aferir os riscos de corrupção e evitar ou minimizar a sua ocorrência e, em último caso, aferir a responsabilidade financeira, criminal ou outra (OEI, 2011). Este documento, para além de constituir uma medida de combate à corrupção, pode assumir-se como um poderoso instrumento de gestão, aliás, o ideal é que o PGRIC seja direcionado, não só para a prevenção da corrupção, mas também para a melhoria da gestão e para o risco de gestão.

Com o intuito de facilitar a elaboração dos PGRIC, o CPC definiu os elementos que devem constar neste documento, nomeadamente, os riscos de corrupção, tipificados por área ou departamento, as medidas de prevenção dos riscos identificados e os responsáveis pela sua gestão, que agirão sob a direção do órgão dirigente máximo (Recomendação n.º 1/2009). Na senda deste pensamento, a ANMP (2009) elaborou um modelo tipo de PGRIC, que visava elucidar e servir de referência para todos os municípios portugueses. Pese a atitude pedagógica desta iniciativa, consideramos que este documento pode ter conduzido a uma excessiva homogeneização dos PGRIC, quando, na verdade, não era isso que se pretendia, dado que estes documentos devem ser ajustados à realidade de cada entidade e estar em permanente aperfeiçoamento.

## 6. CONCLUSÃO

À semelhança dos demais países, Portugal tem mantido uma postura pró-ativa no combate e prevenção da corrupção, emanando vários diplomas legais sobre a temática, com especial destaque, para o CP, que elenca vários crimes de corrupção e infrações conexas, bem como as respetivas sanções. O Estado português, além de outras medidas de atualização legislativa dirigidas a prevenir e reprimir o fenómeno de corrupção, criou, em 2008, o CPC, destinado a desenvolver atividades, de âmbito nacional, no domínio da prevenção da corrupção. Até ao momento, o principal passo deste órgão foi a emissão da Recomendação n.º 1/2009, que veio prever a elaboração de PGRIC, até 31 de dezembro de 2009, para todas as entidades gestoras de dinheiros, valores ou património públicos, embora neste momento só tenham implementado este documento 6,8% das entidades<sup>1</sup>.

Apesar de nem todas as entidades públicas terem cumprido a Recomendação n.º 1/2009, a implementação dos PGRIC, sobretudo nos municípios que são considerados o maior foco de corrupção em Portugal (Morgado, 2003), é um marco decisivo para a prevenção e combate da corrupção. No entanto, entende-se que possa não ser suficiente, uma vez que a sua execução e controlo não é da competência de auditores ou técnicos externos às entidades, podendo ser um constrangimento à execução e monitorização destes planos, nomeadamente, pela falta de rigor e independência. Todavia, até ao momento, não existem estudos empíricos que comprovem a eficácia desta medida de prevenção da corrupção. Deste modo, seria interessante investigar se a adoção dos PGRIC tem contribuído, efetivamente, para a redução da corrupção. Além disso, dado que os PGRIC são díspares seria, também, interessante fazer uma comparação entre os mesmos, com o intuito de aferir quais os mais eficazes na redução da corrupção.

---

<sup>1</sup> Esta percentagem foi calculada tendo em consideração o total de entidades gestoras de dinheiros públicos previstas na Direção-Geral do Orçamento e o total de entidades gestoras de dinheiros públicos, que de acordo com a listagem presente no site do CPC, datada de 15 de fevereiro de 2011, elaboraram o PGRIC.

Ainda que não disponha de um estudo empírico, este artigo, dada a sua interdisciplinariedade e a escassez de literatura sobre as atuais medidas de prevenção da corrupção em Portugal, apresenta-se relevante para académicos e profissionais do setor público, bem como para legisladores

## BIBLIOGRAFIA

Costa, A. (2001). Comentário Conimbricense do Código Penal. In Jorge Figueiredo Dias (Eds.), Tomo III, Coimbra Editora, Coimbra.

ANMP, (2009). Plano-tipo de Prevenção de Riscos de Gestão de Corrupção e Infrações Conexas.

Carvalho, N. (2006). As estatísticas criminais e os crimes invisíveis. *Working paper*. O Portal dos Psicólogos, Portugal.

Ciocchini, F., Durbin, E. & NG, D. (2003). Does corruption increase emerging market bond spreads?, *Journal of Economics and Business*, 55, 502-28.

Código do Procedimento Administrativo. Portugal

Código Penal. Portugal

Código Internacional de Conduta para Funcionários Públicos. Portugal

Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção.

Convenção Penal Contra a Corrupção do Conselho da Europa.

Convenção da OCDE Contra a Corrupção de Agentes Públicos Estrangeiros nas Transações Comerciais Internacionais.

Convenção Relativa à Luta Contra a Corrupção em que Estejam Implicados Funcionários das Comunidades Europeias ou dos Estados Membros da União Europeia.

Costa, L. & Santos, M. (2006). Corrupção versus Desenvolvimento, a esquizofrenia do Combate. *Working paper, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra*.

Decisão Quadro, 2003/568/JAI, Conselho, julho 22. Relativa ao combate à corrupção no setor privado.

Decreto-lei, 390/91, outubro 10. Qualifica como crime comportamentos que afetem a verdade e a lealdade da competição desportiva.

Haque, N. & Sahay, R. (1996). Do Government Wages Cuts Close Budget Deficits? Costs of Corruption. *International Monetary Fund*, 43 (December), 754-778.

Khan, M. (2006). Role of audit in fighting corruption. Comunicação apresentada na Conferência: *Ethics, Integrity, and Accountability*. In the Public Sector: Re-building Public Trust in Government through the Implementation of the UN Convention against Corruption: Russia.

Lei 34/87, julho 16. Relativa a crimes da responsabilidade de titulares de cargos políticos eleitos e altos titulares de cargos públicos.

Lei 93/99, julho 14. Regula a aplicação de medidas para proteção de testemunhas em processo penal.

Lei 13/2001, junho 4. Procede à transposição para o direito interno da Convenção sobre a Luta contra a Corrupção de Agentes Públicos Estrangeiros nas Transações Comerciais Internacionais.

Lei 51/2005, agosto 30. Estabelece regras para as nomeações dos altos cargos dirigentes da Administração Pública.

Lei n.º 20/2008, abril 21. Cria o novo regime penal de corrupção no comércio internacional e no setor privado.

Lei 54/2008, Setembro 4. Cria o CPC.

Lei 58/2008, Setembro 9. Aprova o Estatuto disciplinar dos trabalhadores que exercem funções públicas.

- Lei 41/2010, Setembro 3. Procede à terceira alteração à Lei 34/87, julho 16.
- Lei 42/2010, Setembro 3. Procede à segunda alteração à Lei 93/99, julho 14.
- Lindbeck, A. (1998). Swedish Lessons for Post-Socialist Countries. *Working paper, Institute for International Economic Studies*: Stockholm.
- Magnouloux, H. (2006). Analyse économique de la corruption. *Revue d'économie Financière*, 41-55.
- Michael, B. & Hajredini, (2007). Habit, Policy Brief: Drafting Implementing Regulations for Anti-Corruption Conventions, *Working paper*.
- Morgado, M. (2003). Corrupção - estrutura e significado. Comunicação apresentada no Congresso da Justiça, Agosto 12, Lisboa. Retrieved, June 11, 2012, from <http://www.asficpj.org/temas/diversos/congressojust/morgado.pdf>.
- Morgado, M. & Vegar, J. (2003). *O Inimigo Sem Rosto – Fraude e Corrupção em Portugal*. Publicações Dom Quixote.
- OECD. (2011). Guião de boas práticas para a prevenção e o combate à corrupção na Administração Pública. Organismos Estratégicos Do Controlo Interno da CPLP. May 7, 2012, from [http://www.cpc.tcontas.pt/documentos/guia\\_cplp.pdf](http://www.cpc.tcontas.pt/documentos/guia_cplp.pdf).
- Pimenta, C. (2010). Atenção à corrupção, mas nem só desta vive o defraudador. Retrieved June 11, 2012, from <http://aeiou.visao.pt/atencao-a-corrupcao-mas-nem-so-desta-vive-o-defraudador=f552137>.
- Recomendação 1/2009, relativa aos PGRIC.
- Salifu, A. (2008). Can corruption and economic crime be controlled in developing economies - and if so, is the cost worth it? *Journal of Money Laundering Control*, 11(3), 273-283.
- Sousa, L. (2009). Intervenção na reunião do Conselho de Prevenção da Corrupção, Março 2, Lisboa. Retrieved June 11, 2012 from [http://www.cpc.tcontas.pt/documentos/intervencao\\_cpc\\_20090304\\_luis\\_de\\_sousa.pdf](http://www.cpc.tcontas.pt/documentos/intervencao_cpc_20090304_luis_de_sousa.pdf).
- Transparency International (2011). Global Corruption Barometer Report 2010/11. Retrieved June 11, 2012, from <http://gcb.transparency.org/gcb201011>.
- Tanzi, V. (1998). Corruption Around the World: Causes, Consequences, Scope, and Cures. *International Monetary Fund*, 45(4), 559-594.
- Warburto, J. (2007). *Driving to anti-corruption utopia without a roadmap - Assessing the theoretical basis for Corruption Prevention Strategies of Global Institutions*. European Consortium for Political Research.